

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través  
de un proceso de innovación abierta a partir de experiencias en el  
sector público peruano.**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

BAQUERIZO BAQUERIZO, Leticia Rosario

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en  
Gestión Pública presentado por:

MEJÍA LOZANO, Lía Elcina  
VALENCIA NAVARRO, Peter Stephen Junior

Asesorados por: Mgtr. Mayen Ugarte Vásquez Solís

Lima, agosto del 2020

La tesis

**Factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta a partir de experiencias en el sector público peruano.**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Guiselle Romero Lora  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Mayen Ugarte -Vásquez Solís  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Renato Gandolfi Castagnola  
[Tercer Jurado]



A mi familia por su amor, soporte y comprensión, por haber confiado en mí y ser un pilar fundamental en mi vida. De igual manera, a todas las personas que con pequeñas o grandes acciones construyen una sociedad más justa, transparente y libre.

**Leticia Baquerizo**

A mis padres y hermanos, porque a pesar de las dificultades siempre estuvieron ahí, a mi lado, con su incansable apoyo y motivación constante. Asimismo, a todos aquellos quienes sueñan con un futuro más esperanzador, porque nos encontremos y coincidamos en una red de innovadores y profesionales tenaces que vayamos construyendo juntos la sociedad con la que soñamos.

**Lía Mejía**

A mis padres, y a todos aquellos soñadores dispersos por el mundo, que dan lo mejor de sí por querer transformar de manera sostenible el planeta en que vivimos y que amamos, pero también a todos aquellos que nos motivan e impulsan a convertirnos en los agentes de cambio que nuestra sociedad y nuestro planeta necesitan.

**Peter Valencia**



Queremos agradecer a cada de una de las personas que contribuyeron con su conocimiento y experiencias en cada etapa de esta maravillosa experiencia, especialmente a nuestra asesora Mayen Ugarte, cuyo acompañamiento fue muy valioso e inspirador. Asimismo, a todas aquellas personas que sueñan con contribuir a transformar la realidad social de nuestro país, sobre todo, de aquellos que aún aguardan por ser atendidos y escuchados. Todos ellos son quienes nos inspiraron y nos inspirarán a dar lo mejor de nosotros en nuestra aventura constante por la búsqueda del desarrollo sostenible de nuestro planeta y de nuestra sociedad.



## LISTA DE ACRÓNIMOS

AGA	Alianza para el Gobierno Abierto
ALACIP	Asociación Latinoamericana de Ciencia Política
ANAO	Australian National Audit Office
BCP	Banco de Crédito del Perú
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAD	Ciudadanos al Día
CIDE	Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
COAR	Colegio de Alto Rendimiento
GII	Global Innovation Index
IAFAS	Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento de Salud
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INEN	Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas
INPE	Instituto Nacional Penitenciario
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MINEDU	Ministerio de Educación del Perú
MML	Municipalidad Metropolitana de Lima
MRI	Mecanismo de Revisión Independiente
MSI	Municipalidad de San Isidro
MVCS	Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento
NESTA	National Endowment for Science, Technology and the Arts
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PAGA	Plan de Acción de Gobierno Abierto
PCM	Presidencia de Consejo de Ministros
PNIPA	Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura
PNMGP	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
PNDU	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRNOI	Programa No Estandarizado de Educación Inicial
RENEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
SDN	Service Design Network
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
SGP	Secretaría de Gestión Pública

SIAGIE	Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa
SIDPOL	Sistema de Denuncias Policiales
SITEDS	Sistema Integrado de Transacciones Electrónicas de Datos de Salud
SUNEDU	Superintendencia Nacional de Educación
TIC's	Tecnologías de Información y Comunicación
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Descripción del problema.....	3
2. Objetivos de Investigación.....	7
2.1. Objetivo General.....	7
2.2. Objetivos Específicos.....	7
3. Justificación.....	7
4. Alcance y Limitaciones.....	9
CAPÍTULO 2: METODOLÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1. Diseño metodológico.....	10
1.1. Alcance de la investigación.....	10
1.2. Tipos de diseño metodológico.....	11
1.3. Selección de las unidades de observación.....	13
2. Secuencia metodológica.....	15
2.1. Revisión documental.....	16
2.2. Recolección de la información.....	19
2.3. Análisis y resultados.....	20
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	21
1. Innovación pública.....	21
1.1. Antecedentes.....	21
1.2. Concepto.....	21
1.3. Tipología y beneficios de la innovación pública.....	24
2. Innovación abierta en el sector público.....	27
2.1. Relación entre innovación y gobierno abierto.....	28
2.2. Diseño de servicios públicos.....	29
CAPÍTULO 4: FACTORES QUE FACILITAN LA INNOVACIÓN ABIERTA EN EL SECTOR PÚBLICO.....	34
1. Revisión de la literatura: Factores que promueven o limitan la innovación en el sector público.....	34
2. Primer proceso de categorización: Reducción y clasificación.....	35
3. Segundo proceso de categorización: Reducción y clasificación.....	39
4. Tercer proceso de categorización: Alineamiento con la teoría.....	40
5. Definición y caracterización de los factores identificados.....	42

CAPÍTULO 5: INNOVACIÓN Y SU INCORPORACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO .....	50
1. Innovación en el sector público internacional .....	50
2. Innovación en el proceso de modernización de la gestión pública en el Perú.....	52
2.1. Innovación en el Sector Público Peruano.....	53
3. Experiencias de innovación abierta .....	56
3.1. Experiencia 1: PRESET .....	57
3.2. Experiencia 2: Centro de InnovaCXión – CIX .....	58
3.3. Experiencia 3: PNIPA .....	60
3.4. Experiencia 4: Urban Lab .....	61
3.5. Experiencia 5: Modelo SITEDS.....	62
3.6. Experiencia 6: Modelo SITEDS.....	63
3.7. Experiencia 7: “Sanar Jugando”.....	65
3.8. Experiencia 8: DATA CRIM .....	66
3.9. Experiencia 9: Identicole.....	67
3.10. Experiencia 10: Proyecto Manzanilla.....	68
3.11. Experiencia 11: Casa Montenegro.....	69
3.12. Experiencia 12: Glosario: Saber Alfa.....	71
3.13. Experiencia 13: “Eventos de vida”.....	72
CAPÍTULO 6: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	74
1. Recolección y análisis de la información .....	74
2. Resultados de la evaluación individual y grupal de los factores .....	75
2.1. Compromiso de la Alta Dirección.....	76
2.2. Voluntad y liderazgo político.....	78
2.3. Orientación al usuario/ciudadano.....	79
2.4. Equipos de innovación .....	80
2.5. Co-creación con el ciudadano .....	80
2.6. Orientación a resultados .....	81
2.7. Comunicación Interna .....	82
2.8. Marco Normativo .....	83
2.9. Alineamiento estratégico.....	84
2.10. Presupuesto.....	85
2.11. Colaboración Interna .....	86
2.12. Espacios para la experimentación.....	87
2.13. Comunicación Externa .....	88
2.14. Redes Externas .....	89

2.15. Aprovechamiento de la tecnología .....	89
3. Hallazgos sobre el Top 5 factores críticos.....	91
4. Hallazgos sobre los factores desde su experiencia directa .....	95
5. Comparativo de los resultados de la evaluación grupal y el Top 5 .....	96
6. Principales hallazgos sobre el desempeño en la realidad de los factores. ....	96
6.1. Voluntad y liderazgo político .....	97
6.2. Equipos de innovación .....	98
6.3. Orientación al usuario/ciudadano.....	99
6.4. Compromiso de la alta dirección.....	100
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES .....	102
REFERENCIAS .....	107
ANEXOS.....	114
ANEXO A: Conceptos y definiciones de innovación pública .....	114
ANEXO B: Lista de 454 factores clasificado por autor, libro y año.....	117
ANEXO C: Guía de entrevista - Criticidad de los factores identificados .....	127
ANEXO D: Lista de factores agrupados en 31 categorías .....	138
ANEXO E: Perfil de entrevistados para la criticidad de los factores.....	150
ANEXO F: Resultados de factores seleccionados desde su experiencia.....	155
ANEXO G: Resultados de la evaluación del Top 5 de factores.....	156
ANEXO H: Resultado de la selección de factores presente en cada experiencia o caso de acuerdo a cada experto .....	157

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Criterios de selección de expertos .....	15
Tabla 2: Expertos a quienes se realizó entrevistas exploratorias.....	16
Tabla 3: Expertos entrevistados para la primera clasificación de factores.....	18
Tabla 4: Definiciones sobre innovación pública .....	23
Tabla 5: Tipología de la innovación pública .....	24
Tabla 6: Beneficios de la innovación pública.....	25
Tabla 7: Conceptos/ Definiciones de Gobierno Abierto .....	28
Tabla 8: Elementos que caracterizan el enfoque de diseño de servicios .....	31
Tabla 9: Construcción de la Lista de Factores.....	34
Tabla 10: Primer proceso de categorización.....	36
Tabla 11: Factor Voluntad y Liderazgo Político .....	43
Tabla 12: Factor Compromiso de la Alta Dirección .....	43
Tabla 13: Factor Marco Normativo .....	43
Tabla 14: Factor Presupuesto .....	44
Tabla 15: Factor Alineamiento Estratégico .....	44
Tabla 16: Factor Comunicación Interna .....	45
Tabla 17: Factor Comunicación Externa .....	45
Tabla 18: Factor Equipos de Innovación .....	46
Tabla 19: Factor Orientación al usuario/ ciudadano.....	46
Tabla 20: Factor Orientación a Resultados.....	47
Tabla 21: Factor Espacios para la Experimentación .....	47
Tabla 22: Factor Redes Externas .....	47
Tabla 23: Factor Colaboración Interna.....	48
Tabla 24: Factor Co-creación con el usuario/ ciudadano .....	48
Tabla 25: Factor Aprovechamiento de la Tecnología .....	49
Tabla 26: Datos Generales de la Experiencia 1 .....	57
Tabla 27: Datos Generales de la Experiencia 2 .....	59
Tabla 28: Datos Generales de la Experiencia 3 .....	60
Tabla 29: Datos Generales de la Experiencia 4 .....	61
Tabla 30: Datos Generales de la Experiencia 5 .....	62
Tabla 31: Datos Generales de la Experiencia 6 .....	64
Tabla 32: Datos Generales de la Experiencia 7 .....	65
Tabla 33: Datos Generales de la Experiencia 8 .....	66
Tabla 34: Datos Generales de la Experiencia 9 .....	67
Tabla 35: Datos Generales de la Experiencia 10 .....	69
Tabla 36: Datos Generales de la Experiencia 11 .....	70
Tabla 37: Datos Generales de la Experiencia 12 .....	71
Tabla 38: Datos Generales de la Experiencia 13 .....	72
Tabla 39: División de secciones de la guía de entrevista semiestructurada .....	74
Tabla 40: Resultados del promedio en base a la valoración grupal de los factores (Top 15).....	76
Tabla 41: Resultados de la ponderación del Top 15.....	91
Tabla 42: Comparativo de los resultados de la evaluación grupal y el Top 5 .....	96
Tabla 43: Principales hallazgos del factor Voluntad y Liderazgo Político en la realidad y de acuerdo al contexto de cada experiencia.....	97

Tabla 44: Principales hallazgos del factor Equipos de Innovación en la realidad y de acuerdo al contexto de cada experiencia .....	98
Tabla 45: Principales hallazgos del factor Orientación al usuario/ciudadano en la realidad y de acuerdo al contexto de cada experiencia.....	99
Tabla 46: Principales hallazgos del factor Compromiso de la alta dirección en la realidad y de acuerdo al contexto de cada experiencia.....	100



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema del diseño metodológico.....	10
Figura 2: Fases de elaboración de la investigación .....	15
Figura 3: Esquema de diferenciación de términos.....	22
Figura 4: Esquema del segundo proceso de categorización .....	40
Figura 5: Esquema del tercer proceso de categorización .....	42
Figura 6: Principales experiencias de innovación a nivel nacional e internacional .....	50
Figura 7: Experiencias identificadas 2016 – 2019.....	57



## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, los gobiernos enfrentan innumerables desafíos propios de un entorno más dinámico en el que las demandas de los ciudadanos se vuelven más complejas. En ese contexto, se requieren de respuestas rápidas y soluciones cada vez más innovadoras capaces de satisfacer esas demandas complejas. En esa línea, temas como la innovación y, sobre todo, la innovación abierta caracterizada por incorporar el proceso de co-creación que diseña “con” el usuario, más que diseñar “para” el usuario, cobran importancia al verse como una alternativa para mejorar la calidad de servicios y políticas públicas.

Sin embargo, la innovación abierta no es un tema sobre el que se hayan desarrollado numerosas investigaciones en el contexto local y menos aún en el tema específico de factores que facilitan el diseño de servicios públicos. En tal sentido y frente a esta problemática identificada, esta investigación se centra en determinar aquellos factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta.

La investigación posee un enfoque metodológico del tipo cualitativo con alcance exploratorio-descriptivo. Luego de una revisión exhaustiva de la literatura, se identificó un gran número de factores que fueron agrupados en quince categorías para su posterior evaluación por un grupo de expertos a quienes entrevistados con la finalidad de darle la criticidad correspondiente.

En ese sentido, se estructuró una guía de entrevista semiestructurada como herramienta de recojo de información. En relación a los expertos entrevistados, estos fueron seleccionados bajo ciertos criterios definidos entre los que resaltó prioritariamente su participación directa en al menos una experiencia de innovación o innovación abierta. Es pertinente precisar que previamente se realizó una revisión exhaustiva de experiencias de innovación e innovación abierta desarrolladas en el Perú, como resultado de este proceso se identificaron trece experiencias y de ellas pudimos acceder a aquellos quienes las habían liderado, convirtiéndose ellos en nuestra muestra de expertos entrevistados.

A partir de la información recopilada en las entrevistas, se pudo determinar el grado de criticidad de cada uno de los factores propuestos inicialmente y se identificaron los principales hallazgos sobre cada uno de ellos. Finalmente, como resultado del análisis se pudo determinar cuatro factores como críticos que facilitan el diseño de servicios públicos.

## INTRODUCCIÓN

Los recursos con los que cuenta una organización pública son cada vez más escasos e insuficientes para pretender encontrar soluciones individuales a los problemas públicos que afectan a la ciudadanía, así como para dar respuestas inmediatas a los cambios acelerados del entorno.

Las deficiencias en esa capacidad de respuesta han desencadenado problemas de confianza, legitimidad y estabilidad. Sin embargo, en un contexto donde existen organizaciones públicas, empresariales, de la sociedad civil y, sobre todo, ciudadanos con ganas de querer cambiar el mundo, es esencial e indiscutible la necesidad y la oportunidad de aprovechar los recursos externos de cada organización pública para trabajar de manera colaborativa con otras organizaciones e involucrar a los ciudadanos en la construcción de un nuevo futuro para la sociedad. Frente a ello, aparece la innovación pública abierta, eje central del modelo de gobierno abierto, como un enfoque alternativo para diseñar políticas y servicios públicos capaces de obtener mejores resultados respecto a los problemas que se quieran solucionar.

Esta investigación tiene como finalidad determinar los factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta a partir de experiencias en el sector público peruano. A razón de ello, es pertinente clarificar algunos conceptos clave antes de presentar la estructura de esta investigación.

El “diseño de servicios públicos” se refiere a la incorporación de un nuevo servicio, a la mejora de la calidad de un servicio existente o a la modificación de la forma de prestar/suministrar los servicios públicos; mientras que “a través de un proceso de innovación abierta” se refiere a la utilización de estrategias y herramientas de innovación abierta, entre los que destaca el enfoque de diseño en los servicios. Por otro lado, cabe resaltar que se considera los factores críticos como un conjunto de características, condiciones, variables, eventos o circunstancias internas o externas a un caso de estudio (como por ejemplo un proyecto o una organización) necesarias para asegurar el logro de un objetivo o meta planteada.

En tanto, esta investigación posee seis capítulos estructurados cuidadosamente. En el primer capítulo, se expone la problemática de estudio, se presentan los objetivos (general y específicos) que guían la investigación, la justificación y las limitaciones que se presentaron en el proceso. En el segundo capítulo, se explica la descripción general de la metodología utilizada. De manera específica, se expone el alcance de investigación, el diseño metodológico de la misma, las unidades de investigación, la selección muestral, las herramientas de recojo de información; y finalmente, se desarrolla las fases de la investigación.

En el tercer capítulo, se construye un marco teórico en el que se parte abordando las principales definiciones de innovación pública, su tipología y beneficios. Posteriormente, se explica sobre la innovación abierta en el sector público para lo cual se establece una relación entre innovación abierta con gobierno abierto y con diseño de servicios públicos.

En el cuarto capítulo, se explica con detalle cada una de las etapas del proceso que se siguió para la construcción de una lista de factores definidos y caracterizados individualmente y los mismos sobre los cuales se construyó el instrumento de recolección de información a fin de ser sometidos a valoración de criticidad por los expertos entrevistados.

En el quinto capítulo, se desarrolla el marco contextual, que inicia con un panorama general de las principales experiencias de innovación desarrolladas en el sector público internacional hasta llegar al contexto peruano y, posteriormente, se describen 13 experiencias empíricas en el Perú que incluye el desarrollo de la experiencia, la institución que lidera, los actores involucrados, el alcance, el tiempo de ejecución, año y el experto involucrado.

En el sexto capítulo, se presenta el marco analítico que inicia con la explicación del proceso de recojo de información. Seguidamente, se explica cada una de las cuatro etapas de la guía de la entrevista y la complementariedad con los hallazgos obtenidos por el análisis de los resultados.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales derivan del marco teórico, marco contextual y los hallazgos del análisis de resultados de las experiencias de innovación.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1. Descripción del problema

Hablar de innovación en el sector público se vuelve cada vez más frecuente, ya que la innovación en sí misma ha cobrado especial notoriedad debido a la necesidad de encontrar nuevas soluciones a los problemas públicos que persisten pese a los esfuerzos de los gobiernos por mejorar la manera de gestionar lo público a través de metodologías, prácticas y herramientas tradicionales.

La persistencia de los problemas públicos conlleva a resultados como los que reporta el Latinobarómetro<sup>1</sup> (2018), solo el 32% de ciudadanos latinoamericanos aprueban a sus gobiernos, el 79% cree que “se gobierna para unos cuantos grupos poderosos para su propio beneficio”, solo el 16% considera que existe una justa distribución de la riqueza. En consecuencia, la insatisfacción ciudadana es evidente y contundente y las exigencias de nuevas y mayores demandas sociales están llevando a los diferentes gobiernos a considerar a la innovación como un medio y una alternativa a través del cual poder hacer frente a los grandes desafíos del siglo XXI que afronta la gestión pública.

A nivel mundial, países como Dinamarca, Reino Unido, Australia, Singapur y, a nivel regional, países como Chile, Argentina, México y Colombia vienen desarrollando importantes iniciativas de innovación en el sector público. Cada uno de los países cuenta con factores y contextos diferentes, por tanto, es necesario puntualizar que la innovación o la innovación pública abierta, eje central del gobierno abierto, no son ni deben ser considerados panaceas absolutas a los problemas públicos que enfrenta cada país. Por el contrario, deben ser considerados como una alternativa o herramienta que tiene un importante aporte en el abordaje de diferentes problemas públicos.

Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), el Gobierno Abierto es un “conjunto de mecanismos y estrategias que contribuyen a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación” (2016, p.5). En el marco de la gestión pública, la innovación es la implementación de una respuesta novedosa a cualquier desafío (actual o futuro) que requiera un nuevo enfoque cuando y donde sea necesario para lograr un impacto (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2019). La innovación abierta en el sector privado para Chesbrough (2003) es entendida como el uso de flujos internos

---

<sup>1</sup> Iniciativa que es producida, diseñada y usada principalmente en la región por actores sociales y políticos, no tiene vínculos de dependencia con ninguna institución externa.

y externos de conocimiento que permite acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación; mientras que la innovación abierta en el sector público para Ramírez-Alujas (2016), está basada en dos de los principios del Gobierno Abierto, la participación y colaboración. Ello permite generar nuevas maneras de abordar los problemas públicos aprovechando recursos externos y el conocimiento colectivo de quienes viven el problema día a día.

A nivel internacional, los estudios realizados sobre Gobierno Abierto han ido aumentando significativamente desde el 2010 en adelante. En Canadá (Lathrop, D; Ruma, L., 2010), España (Calderón & Lorenzo, 2010), Chile (Ramírez-Alujas, 2011), México (Cruz-Rubio, 2015), entre otros. Por otro lado, si bien la innovación no ha sido un tema tan estudiado en el sector público como lo ha sido en el sector empresarial, se pueden encontrar diversas investigaciones académicas. En el Reino Unido (Mulgan & Albury, 2003), Finlandia (Toivonen, Tuominen y Brax, 2007), Australia (Australian National Audit Office - ANAO, 2009a), Dinamarca (Bason, 2010; Sorensen y Torfing, 2010; The Danish Government Productivity Commission, 2013), Chile (Sánchez, Lasagna, & Marcet, 2013), Argentina (Grandinetti, 2017), entre otros.

Dentro del ámbito académico, para The Australian National Audit Office [ANAO] (2009b), las investigaciones académicas sobre la innovación en el sector público estaban creciendo rápidamente, aún se encontraba en un estado inmaduro. Luego de una revisión de 167 artículos de revistas y publicaciones académicas de Thomson-Reuters en el periodo de 1971 - 2008, advirtieron que, del total de publicaciones identificadas, el 51.5% se había producido en los dos últimos años; es decir, entre 2006 y 2008. Asimismo, mientras los artículos de investigación sobre innovación en el sector público durante la década de los noventa aumentaban entre 1 y 6 unidades por año, entre los años 2005 y 2008, el número de artículos publicados aumentó entre 12 y 42 unidades por año.

En otro estudio realizado en 25 Estados miembros de la Unión Europea, llamado “Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe”, publicado por la Comisión Europea (2012), afirmaban que, si bien las investigaciones han aumentado desde el 2010 en adelante, incluso durante el 2012, el número de estudios sobre innovación en el sector público con respecto al sector privado era como mínimo 10 veces menos.

En lo correspondiente a estudios o investigaciones sobre innovación abierta en el sector público, en una búsqueda en los principales repositorios digitales de Scopus y Web of Science en el periodo de 2012 al 2019, solo se encontraron 28 publicaciones a nivel mundial, uno a nivel latinoamericano y ningún estudio al respecto en el Perú. Adicionalmente, se realizó una revisión exhaustiva a las principales plataformas de almacenamiento de investigaciones a nivel nacional

(repositorios y registro nacional de trabajos de investigación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]) y se corroboró que las investigaciones académicas sobre gobierno abierto e innovación en el sector público son escasas, estas últimas enfocadas mayormente en innovación tecnológica (Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, & Távora, 2014). De igual manera, los estudios sobre innovación abierta en el sector público a nivel latinoamericano se encuentran en pleno crecimiento y aún no se han desarrollado estudios en el sector público peruano. Un contraste importante es que a nivel latinoamericano, las investigaciones versan principalmente por evidenciar la importancia de innovar en el sector público, mientras que las investigaciones en Europa ya dan cuenta sobre los beneficios económicos y no económicos generados a partir de la implementación de experiencias de innovación en el sector público. En consecuencia, queda en evidencia el escaso trabajo académico respecto a la innovación abierta en el sector público a nivel latinoamericano y más aún investigaciones sobre factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta en el sector público peruano.

En el Perú, se inició desde hace algunos años, esfuerzos por modernizar la gestión pública a través de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública - PNMGP (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM) con la finalidad de contar con una gestión pública que genere resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país. La misma que incluye como dos de sus tres ejes transversales el gobierno abierto y el gobierno electrónico; no obstante, el impulso principal que se le ha dado al gobierno abierto ha estado relacionado con la transparencia, la rendición de cuentas y en menor medida con el involucramiento de organizaciones no públicas en la solución de problemas públicos, mientras que con el eje de gobierno electrónico, se ha impulsado el aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) para brindar soporte a procesos de planificación, producción y gestión de las mismas organizaciones públicas. Por tanto, el impulso que se le ha dado a la innovación en el sector público peruano ha estado muy abocado a una innovación de tipo tecnológica, que es necesario, pero no suficiente para afrontar los desafíos públicos presentes en la sociedad.

Desde la PNMGP aún queda pendiente impulsar la innovación pública abierta, ya que ante la insuficiencia de recursos propios de cada organización para solucionar los problemas públicos por sí solos, es necesario aprovechar e incorporar recursos y conocimientos externos a las organizaciones, sobre todo, involucrar activamente a los ciudadanos y a todos los actores de la sociedad en redes y procesos activos de co-creación que mejoren la calidad de las políticas y servicios públicos, pero además para alinear mejor las actividades del sector público con las

necesidades de los ciudadanos, responder eficazmente a los cambios de las necesidades públicas y las crecientes expectativas de los ciudadanos, contener costos, entre otros.

En esa línea, el informe de avance del Mecanismo de Revisión Independiente (MRI) que se realizó al I Plan de Acción de Gobierno Abierto - PAGA (2012-2013), dentro del cual se encuentra el compromiso de “fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana” se sostuvo en base a un diagnóstico realizado que “la participación es muy pobre o casi inexistente a nivel regional y local. Promover la participación será por lo tanto un reto mayor del Plan y debería ser motivo de esfuerzos especiales por parte del Gobierno” (Casas, 2013, p.35), pero además también se aludió a la medición del nivel de implementación de las propuestas ciudadanas señalando que en la actualidad “los espacios de diálogo están devaluados o desacreditados porque en la práctica el Estado no toma en cuenta la opinión de los ciudadanos si es que va en contra de posiciones predefinidas o ya tomadas por el gobierno”(Casas, 2013, p.84). Respecto al II PAGA (2015-2016) se señala que “la conclusión más importante extraída de los focus grupos fue una demanda de mayor participación y que los planes de acción se organicen en torno a la generación y reforzamiento de la participación ciudadana. Esto no ha sido objeto de atención especial en el segundo plan de acción que se enfoca aún en lograr la participación básica de la ciudadanía como vigilante” (Cáceres, 2016, p.28). Finalmente, y respecto al III PAGA (2017-2019) se destaca el compromiso referido a la conformación del Foro Multiactor como una oportunidad de reunión y colaboración entre las instituciones públicas, sociedad civil, empresas y cooperación internacional no solo para para promover los principios de gobierno abierto, sino también para aprovechar las oportunidades que puedan generarse para producir valor público en beneficio de la ciudadanía y de los actores que participan. Sin embargo, se sostiene que si bien se tiene conceptualizada la idea se tiene aún pendiente la implementación de pilotos en sectores prioritarios y la posterior evaluación de sus resultados.

Por otro lado, algunas de las principales organizaciones que han emprendido iniciativas por incorporar la innovación en el sector público son el Ministerio de Educación (MINEDU), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y la Municipalidad de San Isidro (MSI) sobre todo a través de sus propios laboratorios de innovación. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de estas y otras experiencias presentadas en la investigación, el proceso de aprendizaje en cada una de ellas ha tenido sus propios incentivos, obstáculos y dificultades. La falta de investigaciones al respecto no ha permitido conocer aún cuáles han sido aquellos factores que han facilitado el desarrollo de estas experiencias de innovación e innovación abierta en el sector público peruano. No obstante, este trabajo de investigación se centra en la identificación de los factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta.

Si bien las experiencias identificadas dan cuenta que en algunas organizaciones del sector público se empieza a vislumbrar a la innovación y, sobre todo, a la innovación abierta como una alternativa para mejorar la calidad de los servicios públicos, el desafío sigue siendo aún grande. Esto debido a que como se evidencia en el reporte de Ciudadanos al Día [CAD] (2019), organización que premia anualmente a las Buenas Prácticas en Gestión Pública, el número de buenas prácticas presentadas en el 2017 (222), 2018 (253) y 2019 (212) aún sigue siendo pequeña comparado a la magnitud del sector público y a la cantidad de servicios que provee el Estado y más aún si tenemos en cuenta la diferencia entre los términos “mejora”, “buena práctica” e “innovación”, la misma que es abordada en el marco teórico. Asimismo, se muestra que la mayoría de buenas prácticas se centran en la mejora de sistemas administrativos, en los procesos internos y en la promoción de la transparencia y acceso a la información; preocupándose menos por solucionar los problemas que afectan directamente a los ciudadanos.

## **2. Objetivos de Investigación**

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que guiarán la presente investigación:

### **2.1. Objetivo General**

Determinar los factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta a partir de experiencias en el sector público peruano.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Construir un marco teórico que aborde los principales conceptos y características sobre innovación e innovación abierta en el sector público.
- Construir, definir y caracterizar individualmente una lista de factores que facilitan la innovación abierta en el sector público, a partir de la literatura existente.
- Identificar las principales experiencias de innovación e innovación abierta en el sector público peruano.
- Evaluar el nivel de criticidad de los factores que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta, en función al contexto peruano.

## **3. Justificación**

Las investigaciones sobre temas relacionados a innovación en el sector público vienen cobrando importancia a nivel mundial y, sobre todo, en Europa. Lo que ha permitido que el número de investigaciones teóricas y los estudios de casos de éxito que muestran los beneficios económicos y no económicos de utilizar la innovación para afrontar los complejos retos presentes

en el sector público se haya incrementado en esta parte del mundo; a nivel latinoamericano, el número de investigaciones es más escaso, la revisión de los repositorios digitales Scopus y Web of Science asciende a 8 publicaciones en el período de 2016 - 2019, por lo que los estudios sobre innovación abierta en el diseño de servicios públicos lo son aún más. Dentro del tema de los factores, la gran mayoría de la literatura existente ha desarrollado aquellos que promueven o limitan la innovación en el sector público de manera general, y sólo son pocas las investigaciones que han identificado factores que promueven o limitan la innovación abierta en el sector público, como es el caso de un artículo realizado por Ines Mergel en EEUU y publicada en el 2018 en *Public Management Review*. Por tanto, no se han identificado investigaciones sobre factores que permiten o facilitan diseñar servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta, por ello la relevancia de esta investigación, ya que permite determinar aquellos factores críticos tomando como base las referencias bibliográficas existentes y, posteriormente, identificando los factores más críticos a través de entrevistas con expertos que hayan tenido participación directa en una o más experiencias de innovación abierta en el sector público.

Por otro lado, si bien existen organizaciones públicas que han desarrollado procesos de innovación y han logrado importantes resultados iniciales, estas se han encontrado con una serie de dificultades que les ha impedido poder seguir avanzando, por ello la investigación pretende contribuir en brindarles un marco teórico sobre innovación pública abierta y sobre el enfoque de diseño en los servicios públicos, con el cual podrán complementar sus conocimientos previos. Asimismo, conocerán cuáles son aquellos factores críticos a tomar en cuenta al momento de diseñar servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta. Si bien aquí se muestra un primer hallazgo de los 5 factores más críticos en base a un conjunto de entrevistas, lo ideal sería que cada organización pueda identificar sus propios factores críticos en base a la lista de factores que se construyó tomando en cuenta la literatura existente. Además, se espera que investigaciones posteriores puedan complementar y desarrollar a mayor profundidad el tema desarrollado en esta investigación. Todo ello permitirá que las organizaciones públicas comiencen a prestar atención a una manera diferente de diseñar los servicios públicos, cuyo enfoque predominante ha sido querer mejorar o crear servicios públicos sólo con sus propios recursos e incluyendo sólo la perspectiva del funcionario público sin aprovechar recursos externos y sin tomar en cuenta la opinión de los ciudadanos y demás actores involucrados. Por tanto, se espera que en un futuro sean los ciudadanos quienes puedan beneficiarse recibiendo servicios públicos de mayor calidad.

#### **4. Alcance y Limitaciones**

La presente investigación tiene como ámbito de estudio el sector público sobre quien recae, en sus diferentes niveles, la responsabilidad de la prestación de servicios públicos que satisfagan las necesidades o demandas ciudadanas e impacten positivamente en su calidad de vida. Esta investigación se centrará en los factores críticos que facilitan diseñar servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta, dejando para una investigación posterior la corroboración de estos factores críticos en un número mayor de experiencias de innovación abierta en el Perú con mayor profundidad. El corto periodo de trabajo de la presente investigación fue una limitante para la identificación de un mayor número de experiencias de innovación y la profundización en las ya identificadas.

Por otro lado, debido al enfoque cualitativo de la investigación y su alcance exploratorio y descriptivo, no se pretende generalizar los hallazgos de la misma. Por tanto, los factores críticos identificados se refieren sólo al contexto y a la experiencia particular de los casos escogidos a través de una selección previa de experiencias innovadoras.

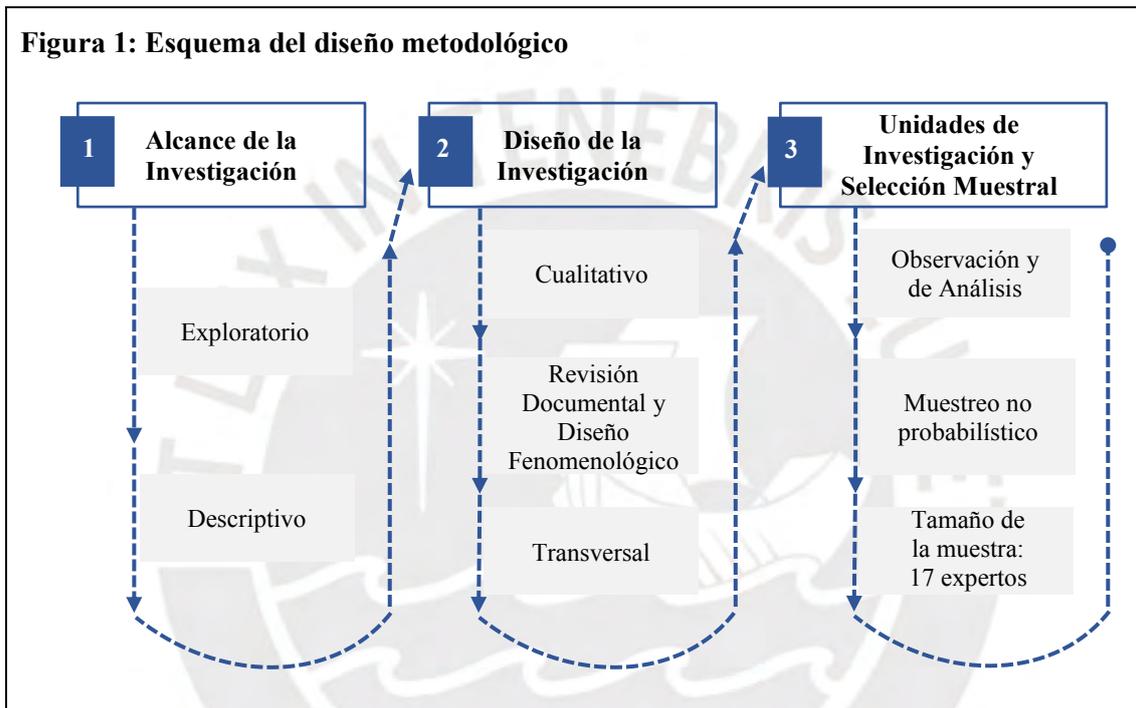
La innovación abierta en el sector público es un tema de reciente exploración y desarrollo de parte de investigadores a nivel internacional, por lo que el estudio de los factores que la promueven o la limitan es mínima en este contexto y prácticamente nula en el contexto peruano. Por tanto, para la construcción de la lista de factores de la presente investigación se tomó como base la literatura existente sobre factores que promueven o limitan la innovación en el sector público y que promueven o limitan la innovación abierta en el sector privado.

Por otro lado, no solo existe una limitada cantidad de expertos en temas de innovación pública, sino que el número de expertos en innovación abierta en el sector público es aún más limitado, por lo que además de recurrir a estos en las entrevistas realizadas, se recurrió a expertos en temas de innovación en general, pero con un acercamiento práctico al concepto de innovación abierta. Sobre este último punto es preciso señalar que se estableció contacto con representantes del MINEDU y el MIDIS, ministerios que han impulsado los laboratorios de innovación Minedu Lab y Ayni Lab, respectivamente; sin embargo, pese a los esfuerzos desplegados no se pudo concretar una entrevista con algún representante de alguno de los laboratorios.

## CAPÍTULO 2: METODOLÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presenta la metodología de la investigación, la cual es de un enfoque cualitativo, con alcance exploratorio y descriptivo y se utilizaron como estrategias la revisión documental y el diseño fenomenológico. Asimismo, el estudio se desarrolló en ocho fases, desde la definición del tema hasta la elaboración de las conclusiones y recomendaciones. Cada una de las fases de la investigación se expone con la finalidad de comprender el desarrollo de la misma.

**Figura 1: Esquema del diseño metodológico**



### 1. Diseño metodológico

El diseño metodológico de una investigación supone determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos establecidos. Entre algunos de los elementos que la componen se encuentran: el alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico y la selección de las unidades de observación (Ponce y Pasco, 2015). Estos elementos serán desarrollados a continuación.

#### 1.1. Alcance de la investigación

En esta etapa, “el investigador debe determinar hasta dónde pretende llegar con su estudio” (Ponce y Pasco, 2015). Para Hernández, Fernández & Baptista (2014), no se deben considerar los alcances como “tipos” de investigación, ya que más que ser una clasificación, constituyen un “continuo” de causalidad, debido a que del alcance del estudio depende la

estrategia de la investigación. Los alcances que puede tener una investigación son: exploratorio, descriptivo, correlacional y causal.

Esta investigación tiene alcance exploratorio y descriptivo. Por un lado, los estudios exploratorios se dan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, por lo que ayuda a comprenderlos y a sugerir nuevas líneas de investigación para el futuro (Hernández, et al., 2014; Ponce y Pasco, 2015). La innovación abierta en el sector público es un tema de gran relevancia actual, cuya literatura se viene incrementando en los últimos años gracias a la investigación de organizaciones internacionales como el CLAD, la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP) y entre otros. Sin embargo, al ser un tema que se encuentra en pleno desarrollo hay muchas variables que no han sido estudiadas a detalle. Si bien a nivel internacional los estudios sobre innovación abierta en el sector público recién están desarrollándose, en el Perú el estudio sobre estos temas es nulo, sumando a ello las particularidades propias de nuestro país y la limitada información respecto a la temática de factores para el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta.

Por otro lado, los estudios descriptivos se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas (Ponce y Pasco, 2015). En otras palabras, sólo pretende medir o recoger información ya sea de manera independiente o conjunta sobre conceptos o variables para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno en investigación (Ponce y Pasco, 2015; Hernández, et al., 2014). Por tanto, en esta investigación se busca comprender cómo se comporta el conjunto de factores construidos, definidos y caracterizados a partir de la literatura de innovación pública en diversas experiencias de innovación abierta en el sector público peruano; que implica, por un lado, determinar aquellos factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta y, por otro lado, recoger los principales hallazgos en estas experiencias.

## **1.2. Tipos de diseño metodológico**

Las formas más comunes de clasificar los diseños de investigación son: el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación (Ponce y Pasco, 2015), los cuales se desarrollan a continuación.

### ***1.2.1. Enfoque de la investigación***

El enfoque suele dividirse en cuantitativo, cualitativo y mixto (Ponce y Pasco, 2015; Hernández, et al., 2014). En esta investigación se realizó un estudio de enfoque cualitativo, ya

que no se busca recopilar información con mediciones numéricas o estadísticas, sino que se busca recoger datos a profundidad de los actores que participaron directamente en las experiencias de innovación identificadas, para analizarlos y comprenderlos, de tal manera que permitan ajustar las preguntas de investigación, profundizar e interpretar la información recopilada, y revelar nuevas interrogantes durante el proceso de la investigación, el cual “no sigue un proceso definido claramente” (Hernández, et al., 2014, p. 8). Por tanto, un enfoque cualitativo posibilita que la investigación tenga mayor flexibilidad en su secuenciación, además de permitir trabajar con muestras pequeñas, y utilizar instrumentos de medición más abiertos e interactivos (Ponce y Pasco, 2015; Hernández, et al., 2014).

### ***1.2.2. Estrategia general de la investigación***

A lo largo de la investigación se utilizaron dos estrategias principales. En una primera etapa, la estrategia utilizada fue la revisión documental y en una segunda etapa fue el diseño fenomenológico.

La revisión documental, desarrollada en la segunda parte de este capítulo, se utilizó debido a que según Valencia (2015), permite la identificación de investigaciones elaboradas con anterioridad y sus respectivas discusiones, construir premisas iniciales, consolidar autores para elaborar una base teórica, rastrear preguntas y objetivos de investigación, observar las metodologías de investigación utilizadas, establecer similitudes y diferencias entre los trabajos, categorizar las experiencias, diferenciar los elementos más abordados y precisar ámbitos no explorados.

Por otro lado, se utilizó el diseño fenomenológico, ya que su “propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (Hernández, et al., 2014, p. 493). El diseño fenomenológico busca aprender de la experiencia de los participantes en términos del tiempo, espacio en el que ocurrió, personas involucradas y relaciones que se generaron. El diseño fenomenológico cuenta con dos enfoques: la fenomenología hermenéutica y la fenomenología empírica. En la primera, el investigador se centra en la interpretación de lo hallado en las experiencias de los participantes, mientras que, en la segunda, se centra menos en interpretar y más en describir las experiencias de los participantes. De manera específica, en esta segunda etapa, la estrategia empleada fue el diseño fenomenológico empírico, ya que se recopiló datos sobre las experiencias de innovación en las que participaron los expertos entrevistados, los cuales fueron analizados, para finalmente describir los elementos en común que se hallaron en la experiencia de cada uno de los expertos.

### ***1.2.3. Horizonte temporal de la investigación***

El horizonte temporal, según Ponce y Pasco se clasifica en transversales y longitudinales; en ese sentido, esta investigación tiene un horizonte transversal, debido a que la información recopilada de los expertos corresponde solamente al momento en que fueron realizados, por lo que la realidad percibida en esta investigación es más fotográfica que cinematográfica (Ponce y Pasco, 2015).

### **1.3. Selección de las unidades de observación**

Una unidad de observación son aquellas organizaciones, procesos o actores determinados como sujetos de estudio que proporcionarán la información necesaria para cubrir los objetivos de la investigación (Ponce y Pasco, 2015). En esta investigación, las unidades de observación son expertos académicos y empíricos en innovación e innovación abierta en el sector público, con la excepción de un experto empírico en el sector privado. Por otro lado, es preciso resaltar que las unidades de análisis utilizadas son aquellos factores que facilitan la incorporación de un proceso de innovación abierta en el sector público peruano.

#### ***1.3.1. Selección muestral***

Para determinar la selección de las unidades de observación, se puede distinguir entre censo y muestra” (Hernández et al., 2014; Ponce y Pasco, 2015). En esta investigación se utiliza la muestra, ya que por el corto periodo de investigación no se pudo recolectar información de la totalidad de expertos que cumplieran con el perfil buscado. Cabe resaltar que existen dos tipos de muestreo: el probabilístico y el no probabilístico. Debido al enfoque cualitativo de la investigación se utilizará el muestreo no probabilístico, ya que como menciona Hernández et al. (2014), con este tipo de muestreo no se busca generalizar los resultados, sino que más bien busca recolectar datos y analizarlos.

Según Hernández et al., (2014), existen también diferentes tipos de muestras dentro de investigaciones cualitativas no probabilísticas, las cuales pueden utilizarse de manera individual o combinada. En esta investigación, durante la etapa inicial, se utilizó la “muestra de expertos”, a través de entrevistas exploratorias para, inicialmente, confirmar la relevancia del tema y justificar su estudio, y posteriormente, con el fin de comprender mejor los factores de innovación identificados bibliográficamente y utilizados en la construcción de la guía de entrevista utilizada en esta investigación. Hernández et al., (2014), señala que la muestra de expertos se utiliza cuando se necesita la opinión de expertos en un tema como materia prima para el diseño de cuestionarios o herramientas similares.

En una segunda etapa, se utilizó las “muestras típicas o intensivas” para elegir expertos de un perfil similar, quienes a su vez se consideraron representativos de la comunidad de innovación en el sector público peruano. De acuerdo a Hernández et al., (2014), las muestras típicas o intensivas, es la combinación de una forma de “muestra homogénea”, donde las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características similares, con una “muestra de casos tipo”, cuyo objetivo se centra en analizar las experiencias de un grupo social aprovechando la riqueza, la profundidad y la calidad de la información, y no la cantidad ni la estandarización. Sin embargo, durante esta etapa, también se utilizó las “muestras en cadena o por redes”, también llamado bola de nieve, debido a que en cierto momento se necesitó preguntarles a los entrevistados si conocían a otros expertos en la materia que cumplieran con los criterios establecidos para considerarlos como unidades de observación, y de esta manera agregarlos a la muestra, ya que como señala Hernández et al., (2014), la bola de nieve consiste en preguntar a los entrevistados si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información, para una vez contactados, incluirlos también.

### ***1.3.2. Tamaño de la muestra***

Una investigación con un enfoque cualitativo al concentrarse en la indagación a profundidad, no busca generalizar los resultados del estudio, por tanto, “el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística” (Hernández et al., 2014), ya que lo importante es contar con participantes que ayuden a comprender el fenómeno de estudio, por tanto, responder a las preguntas de investigación.

Hernández et al., (2014) señala que existen 3 factores principales para determinar el número de participantes o casos: (1) Capacidad operativa de recolección y análisis; es decir, el número de casos que se pueden manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos con que se cuentan; (2) El entendimiento del fenómeno; es decir, el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación; y (3) La naturaleza del fenómeno en análisis; es decir, si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo. No obstante, señala que una investigación que utilice un diseño fenomenológico debe contar como mínimo con 10 participantes o casos. En la presente investigación se entrevistó a 17 expertos cuyas características son descritas en la Tabla 1. Este número estuvo limitado por el corto periodo de la investigación, por el limitado número de expertos en temas de innovación en el sector público, y sobre todo por la complicada accesibilidad a este número limitado de expertos.

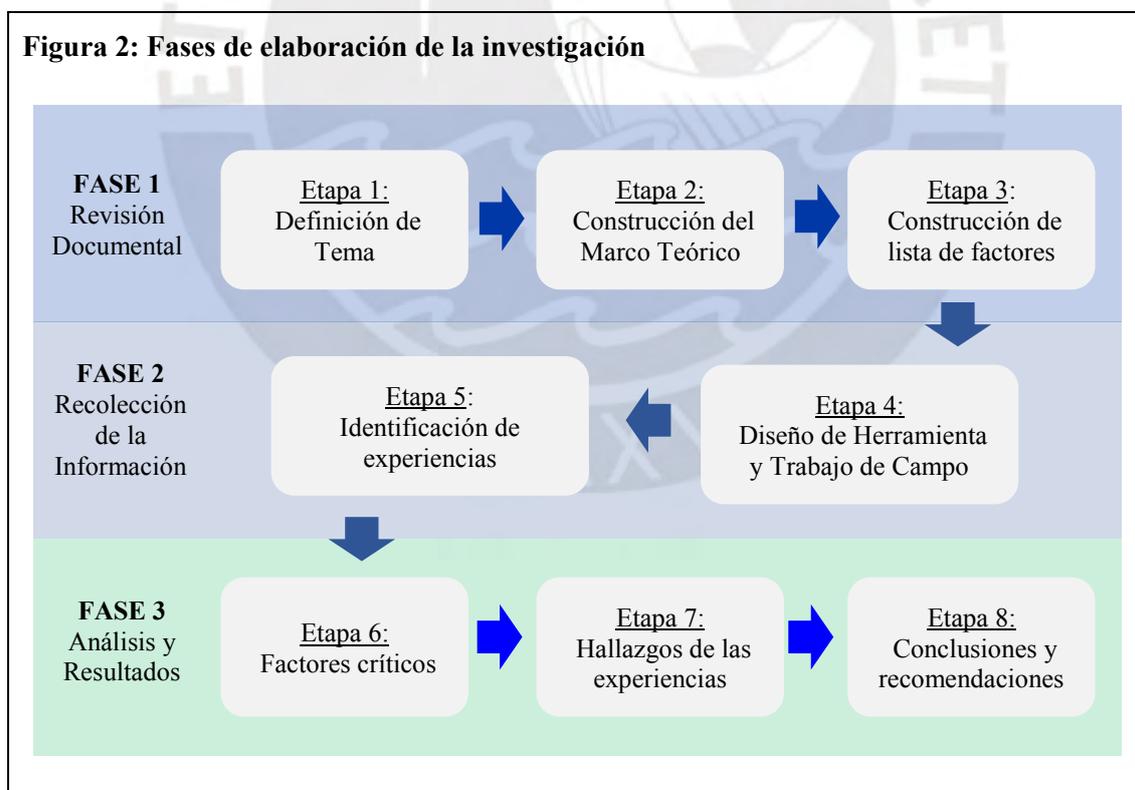
**Tabla 1: Criterios de selección de expertos**

Tipo	Trabaja en el Sector Público	Trabaja en el Sector Privado	Participación Directa en Innovación Abierta	Participación Directa en Innovación	Investigador en Innovación y/o Innovación Abierta
Expertos empíricos en Innovación Abierta en el sector público	X		X		
Expertos empíricos en Innovación en el sector público	X			X	
Expertos académicos					X
Expertos empíricos en innovación abierta en el sector privado		X	X		

## 2. Secuencia metodológica

La investigación está conformada por tres fases y ocho etapas, a fin de determinar los factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta a partir de experiencias en el sector público peruano.

**Figura 2: Fases de elaboración de la investigación**



## 2.1. Revisión documental

Se encuentra conformado por: la definición del tema, la construcción del marco teórico, y la construcción de la lista de factores.

### 2.1.1. Definición del tema

La investigación surge de la observación crítica de las experiencias de innovación abierta en países como Australia, Reino Unido, Dinamarca, donde la innovación es un instrumento alternativo esencial para el diseño de políticas y servicios públicos. En los últimos años, las experiencias de innovación en el Perú se han ido incrementando poco a poco en los diferentes niveles de gobierno, con el fin de responder a las necesidades y problemas de los ciudadanos, ejemplo de ello son las iniciativas del Minedu Lab del Ministerio de Educación, del Ayni Lab del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y del Programa de Innovación y Gobierno Abierto de la Municipalidad de San Isidro, que son organizaciones que han venido empleando la innovación abierta en el diseño de sus servicios públicos.

Por ello, como lo recomienda Hernández et al. (2014), se realizó una revisión bibliográfica de las investigaciones, estudios y trabajos anteriores que profundicen en el tema, con el objetivo de: (1) No investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo, (2) Estructurar formalmente la idea de investigación, y (3) Seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación. Además, se consultó a través de entrevistas exploratorias a expertos en innovación e innovación abierta en el sector público (ver Tabla 2), a fin de confirmar la relevancia del tema y tener una visión más amplia de cómo esta se viene desarrollando en el país. A partir de ello, se definió el tema como: Factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta a partir de experiencias en el sector público peruano.

**Tabla 2: Expertos a quienes se realizó entrevistas exploratorias**

Expertos	Cargo/Experiencia
Experto A	Investigador Principal del Grupo de Investigación en Gestión de la Innovación - PUCP
Experto B	Ex-responsable del Programa de Innovación de la Municipalidad de San Isidro
Experto C	Magíster en Estudios de Población y Desarrollo con experiencia en Intervenciones Sociales (Monitoreo y Evaluación) y desarrollo de programas de Reforma y Modernización del Estado.

### ***2.1.2. Construcción del marco teórico***

Para Hernández et al. (2014), la construcción del marco teórico depende de lo que se encuentre en la revisión de la literatura: a) Que exista teoría completamente desarrollada aplicable a nuestro problema de investigación, b) Que existan varias teorías aplicables al problema de investigación, c) Que existan generalizaciones empíricas que se adapten a dicho problema, d) Que encontremos descubrimientos interesantes pero parciales, que no se puedan ajustar a una teoría, y e) Que solo existan guías aún no estudiadas e ideas cuya relación con el problema de investigación es mínima.

Inicialmente, se identificó que la teoría de innovación pública desarrollaba los factores que promueven o limitan la innovación en el sector público; sin embargo, solo se encontró un artículo escrito por Ines Mergel en el *Public Management Review* (2018) sobre factores que promueven y limitan la innovación abierta en el sector público en EEUU. Por tanto, el objetivo de esta fase es construir un marco teórico que aborde los principales conceptos y características sobre innovación e innovación abierta en el sector público, con el fin de posteriormente poder construir una lista de factores que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta.

Por otro lado, fue importante establecer y definir los conceptos y características de cada factor para poder diferenciar aquello que se relaciona directamente con la innovación abierta y aquello que se vincula de forma más amplia con la innovación en el sector público. En ese sentido se cuenta con una lista de factores recopilados que forman la base para la clasificación de los factores críticos.

### ***2.1.3. Construcción de la lista de factores***

En esta fase de la secuencia metodológica, el desarrollo del contenido será breve y principalmente se basa en continuar el fundamento teórico del proceso seguido; no obstante, en el capítulo 4 este se desarrolla con mayor detalle.

El objetivo a partir de aquí es construir, definir y caracterizar individualmente una lista de factores que facilitan la innovación abierta en el sector público. Esta etapa consiste en un proceso de reducción de datos, el cual Rodríguez, Lorenzo y Herrera (2005) señalan que consiste en: (1) Separación de unidades de contenido, que pueden ser organizados a través de diferentes criterios entre los que se encuentran la separación temporal y temática, (2) Identificación y clasificación de elementos, donde se realiza una categorización, y (3) Síntesis y agrupamiento, donde se realiza un agrupamiento físico, la creación de meta-categorías y la síntesis. Por ello, se realizó una separación de unidades, la cual comienza con la identificación, en la literatura, de

artículos y libros que señalan los factores que promueven o limitan la innovación en el sector público, los cuales suman una lista total de 454 factores.

Posteriormente, se realizó la clasificación de los factores a través de un análisis de contenido relacional (criterio temático y conceptual), es decir se clasificó en función de las condiciones similares respecto a su significado o nombre. Para este proceso de categorización Rodríguez, et al. (2005) propone tres maneras de realizarlo: (1) Proceso inductivo, donde las categorías se elaboran a partir de la información recopilada, (2) Proceso deductivo, donde las categorías son establecidas a priori, y (3) Proceso mixto, donde si bien se parte por categorías establecidas inicialmente, durante el proceso se van agregando más a partir de la información recopilada en caso sea necesario. De manera más específica, Rodríguez, et al. (2005, p. 141-142) lo definen como un proceso “a través del cual el investigador tomaría como categorías de partida las existentes, formulando alguna más cuando este repertorio de partida se muestra ineficaz, es decir, que no contenga dentro de su sistema de categorías ninguna capaz de cubrir alguna unidad de registro”.

En esta investigación se utilizó el proceso de categorización mixto, debido a que las categorías de factores establecidas previamente, fueron cambiando durante el proceso. Una vez clasificados se les asignó meta-categorías, a partir de lo cual se obtuvo una primera clasificación de 31 factores, el cual continuó reduciéndose a 18 factores hasta quedar con una lista final de 15 factores categorizados. Durante este proceso, se realizó de manera paralela entrevistas exploratorias a expertos en temas de innovación pública y privada, a fin de mejorar la comprensión de los factores. Se tomaron en cuenta las recomendaciones de los expertos entrevistados en la Tabla 3. Se decidió que durante las entrevistas se continuaría validando con los expertos, la lista de 15 factores, su definición y características, generando un proceso de mejora continua.

**Tabla 3: Expertos entrevistados para la primera clasificación de factores**

Expertos <sup>2</sup>	Innovación	Innovación Pública
Experto E	X	X
Experto F	X	X
Experto G	X	X
Experto H		X

<sup>2</sup> Datos ocultos para mantener el anonimato de los Expertos, quienes nos proporcionaron diversos comentarios

## **2.2. Recolección de la información**

Se encuentra conformado por: la identificación de experiencias de innovación en el sector público peruano y, el diseño de la herramienta y el trabajo de campo.

### ***2.2.1. Identificación de experiencias de innovación***

Durante el proceso de investigación se comenzó a mapear experiencias de innovación abierta en el sector público; sin embargo, al ser un tema de reciente exploración, las experiencias identificadas que cumplían con todas las características de innovación abierta fueron tres. Debido a ello, se decidió incluir aquellas experiencias que al menos presenten un factor relacionado a las características de innovación abierta, las cuales son: Redes Externas, Colaboración Interna y Co-creación con el ciudadano. De esta manera, el número de experiencias identificadas ascendió a seis, pero cada uno de los entrevistados nos fue conectando con otros expertos en el tema que habían participado en sus propias experiencias de innovación, lo que finalmente nos permitió haber incluido 13 experiencias de innovación.

### ***2.2.2. Diseño de herramientas de recojo de información y trabajo de campo***

A partir de la definición y caracterización de la lista de 15 factores categorizados se construyó una guía de entrevista semiestructurada, que sirvió como instrumento para valorar la criticidad de los factores a través de un juicio de expertos. Una entrevista semiestructurada cuenta con la flexibilidad requerida para profundizar en cuestiones que se consideren necesarias teniendo como base una guía de asuntos o preguntas predeterminadas para conocer el comportamiento de cada factor.

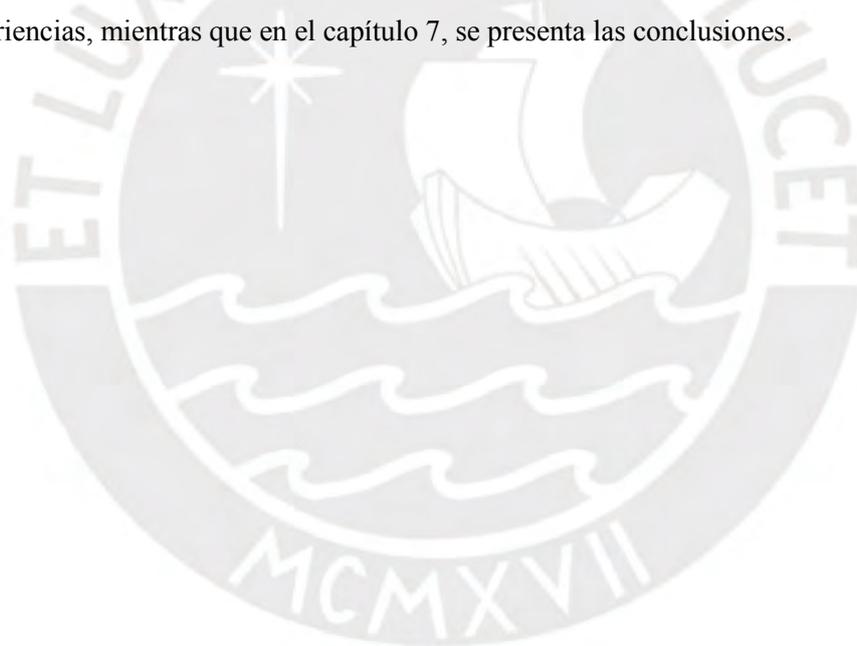
En la primera etapa, se evaluó el nivel de criticidad de manera individual de cada uno de los factores, se consideró la escala de Likert: nula, baja, medio baja, medio alta, alta y muy alta, justificando en cada caso el porqué de su respuesta. En la segunda etapa, e independientemente a la evaluación individual, los expertos valoraron la criticidad de los factores de manera grupal, enumerando del 1 al 15 cada uno de los factores sin repetir la valoración, donde el 15 era muy crítico y el 1 nada crítico. A esta sección se le denominó Top 15. En la tercera etapa, se realizó la valoración de la criticidad en una escala del 1 al 5, donde 5 era el más crítico y 1 el menos crítico. A esta sección se le denominó Top 5. Finalmente, se pidió identificar dentro de los 15 factores propuestos, aquellos que consideraban estuvieron presentes en la experiencia de la que los expertos entrevistados formaron parte, los cuales posteriormente tuvieron que valorar y enumerar del más crítico al menos crítico. El objetivo de la división de la entrevista en 4 etapas fue obtener la mayor cantidad de información respecto a la valoración de los expertos, así como identificar

los principales factores que facilitan el diseño de servicios públicos. Para más detalle de la guía de entrevista ver Anexo C.

Paralelamente, se pudo conocer la percepción de la realidad de cada factor en el sector público peruano, con la idea de analizar sus narrativas personales que pudieran generar un primer panorama de las experiencias identificadas y así identificar patrones en común.

### **2.3. Análisis y resultados**

En esta fase, las respuestas de los entrevistados sobre cada factor se trabajaron en simultáneo, tanto para identificar aquellos factores más críticos y conocer el porqué de su valoración, así como para dar a conocer y describir cada una de las experiencias de innovación. Para ello, se transcribieron las entrevistas realizadas, las cuales pasaron por un proceso de codificación selectiva, lo cual ayudó a tener un panorama general de todas las respuestas recabadas en las entrevistas, y permitió identificar puntos de convergencia y patrones en común. En el capítulo 4 se desarrollará con mayor detalle los factores críticos identificados y los hallazgos de las experiencias, mientras que en el capítulo 7, se presenta las conclusiones.



## **CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO**

### **1. Innovación pública**

#### **1.1. Antecedentes**

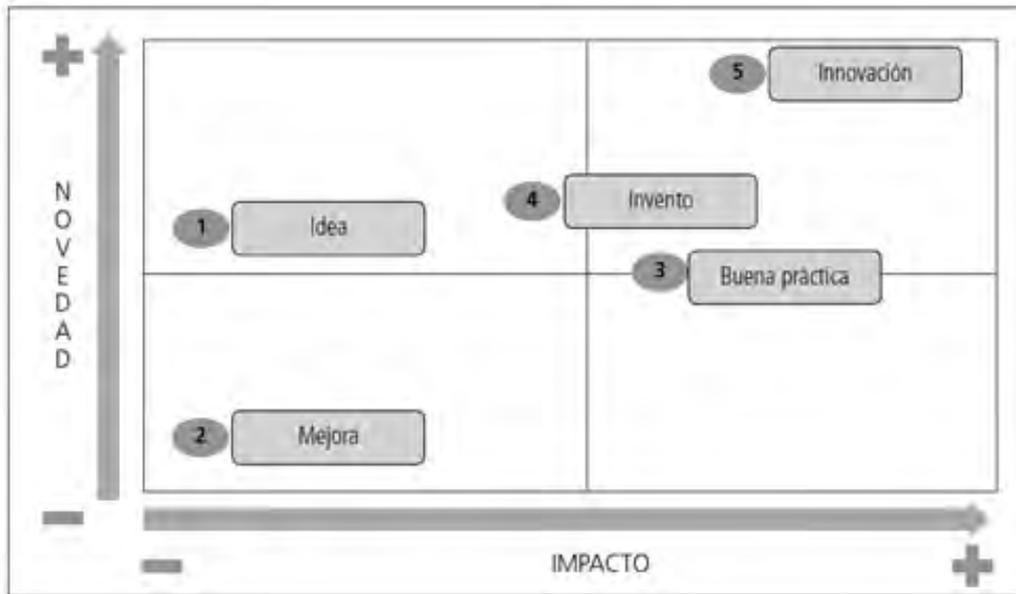
Los esfuerzos del sector público, tradicionalmente, han estado orientados a mejorar la eficiencia y eficacia de las políticas y servicios públicos, a través de la aplicación de modelos jerárquicos basados en la disciplina, el control, rutinas y procedimientos estandarizados. Posteriormente, se buscó la reinención del sector público a través de soluciones basadas en la racionalidad económica y la implementación de metodologías y herramientas propias del sector empresarial, pero ahora aplicadas al sector público. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados, ya que las soluciones terminaron siendo insuficientes para los desafíos del sector público, ya que dichas soluciones implementadas fueron más innovaciones por imitación que por invención (Metcalf, 1993; Damanpour & Wischnevsky, 2006; Hartley & Downe, 2007; Bernier, Hafsi, & Deschamps, 2014). Lo que generó que los resultados no fueran los esperados, debido al uso de lecciones y recetas de la gestión empresarial en la gestión pública, e ideas de países extranjeros sin tomar en cuenta su propio contexto.

Desde hace algún tiempo, la idea de afrontar los retos de la sociedad de manera colaborativa entre los diferentes actores de la misma ha venido cobrando fuerza dentro del sector público. El aporte con el que podrían contribuir cada uno de los actores ha empezado a ser valorado, en tal sentido, se está promoviendo el aprovechamiento del conocimiento, la experiencia, la energía y los recursos externos, sin distinguir entre ámbitos o sectores. Uno de los conceptos que recoge tal filosofía es la innovación pública abierta, eje central del enfoque de gobierno abierto. La innovación pública abierta promueve el involucramiento activo de organizaciones públicas, privadas, sociales y, enfatiza, en la necesidad de la participación activa de los ciudadanos en procesos de co-creación.

#### **1.2. Concepto**

Antes de iniciar la explicación del concepto de innovación pública, es pertinente comenzar por diferenciar el concepto de innovación con otros términos que suelen utilizarse como sinónimos, pero que no son iguales, como: “Idea”, “Mejora”, “Buena Práctica” e “Invento”. Para ello, se utilizarán dos criterios como elementos comparativos: novedad e impacto, propuesto en el libro “Modelo de Gestión de la Innovación para los Gobiernos Locales del Perú” (Morales et al., 2014).

**Figura 3: Esquema de diferenciación de términos**



Fuente: Morales et al., (2014)

En primer lugar, “la idea es la creación de algo que aún no se concreta en algo tangible y permanece en la mente” (Morales et al., 2014, p. 46). “La sola idea no es innovación pues, pese a ser novedosa, no genera impacto al no concretarse en la realidad y quedar en el pensamiento” (Morales et al., 2014, p. 47). En segundo lugar, “la mejora es el cambio incremental en alguna actividad, proceso, producto, servicio u organización” (Morales et al., 2014, p. 46) hacia un estado mejor. No se considera innovación pues produce un impacto mínimo y es poco novedosa. En tercer lugar, una buena práctica es una iniciativa que optimiza la gestión de una organización que puede replicarse o servir de modelo en otra. Se podría considerar innovación cuando se aplica por primera vez; sin embargo, cuando se replica o se adapta pierde su nivel de novedad. En cuarto lugar, un invento es el resultado de aplicar una serie de conocimientos científico-tecnológico que puede o no generar un cambio en la sociedad y que podría ser patentado. Este solo se considera innovación cuando genera un cambio sustancial e impacto en la sociedad. Finalmente, la innovación es un proceso que requiere un considerable grado de imaginación y que constituye una ruptura relativa en las formas establecidas de hacer las cosas (Nelson y Winter, 1982).

Si bien, la innovación pública, no tiene un único concepto en el ámbito académico y práctico, la Comisión Europea identificó que existía un consenso entre los funcionarios públicos pertenecientes a los Estados miembros sobre su significado en la práctica: “La innovación en el sector público se trata de procesos nuevos o mejorados (enfoque interno) y servicios (enfoque externo)” (Comisión Europea, 2013, p. 11). De igual forma, identificaron tres objetivos genéricos

de innovar en el sector público: (1) políticas e iniciativas con un enfoque interno para mejorar la eficiencia o la productividad del sector público, (2) políticas e iniciativas con un enfoque externo para mejorar los servicios y resultados para ciudadanos y empresas, y (3) políticas e iniciativas con un enfoque en la promoción de la innovación en otros sectores. Concluyeron afirmando que se lograban los mejores resultados si se combinaban tanto perspectivas internas como externas.

A nivel académico, como parte de la construcción de un marco teórico que explique los principales conceptos de la innovación en el sector público, se revisó minuciosamente la literatura existente y, a partir de ello, se recopilaron los más importantes conceptos y definiciones de innovación pública de los últimos veinte años el cuadro completo podrá revisarse en el Anexo A. En la siguiente tabla se presentan algunas de las definiciones más resaltantes:

**Tabla 4: Definiciones sobre innovación pública**

Autor	Concepto / Definición
Osborne y Brown (2005)	Es la introducción de una novedad en un sistema y la aplicación de una nueva idea que produce un proceso de transformación que provoca una discontinuidad en términos del tema en sí (como un producto o servicio) y/o su entorno (como una organización, mercado o comunidad)
Audit Commission UK (2007)	Son prácticas de trabajo o productos que se han implementado completamente en la organización y que representan un cambio importante en su actividad y trae consigo la generación de beneficios para los usuarios locales y los ciudadanos.
Mulgan (2014)	“Implica crear, desarrollar e implementar ideas prácticas que logren un beneficio público. Estas ideas deben ser al menos en parte nuevas (en lugar de mejoras); tienen que ser tomadas y usadas (en lugar de simplemente ideas restantes); y tienen que ser útiles” (Mulgan, 2014, p. 5)
OCDE (2019)	Es la implementación de una respuesta novedosa a cualquier desafío (actual o futuro) que requiera un nuevo enfoque cuando y donde sea necesaria para lograr un impacto.

A partir de los conceptos y definiciones de innovación pública identificadas previamente, se puede señalar que las principales características presentes son: (1) el carácter novedoso de la solución, (2) que deben ser implementados y no se queden solo en ideas, (3) que produzcan resultados capaces de cambiar las prácticas o rutinas ya existentes, y (4) que se traduzcan en la generación de valor público o de un impacto en la sociedad.

Asimismo, tomando como base tales características identificadas y para efectos de esta investigación proponemos la siguiente definición de innovación pública: todo proceso que implica la comprensión de un problema, la generación de ideas y el desarrollo de propuestas de valor que permitan generar soluciones novedosas, que sean implementadas en un contexto

particular y que permita mejorar los resultados de una organización pública o comunidad para lograr un impacto en la sociedad.

El impacto en la sociedad puede darse de manera indirecta o directa. De manera indirecta a través de la innovación en procesos internos de una organización que incrementen los niveles de eficiencia y eficacia en sus operaciones y, eventualmente, genere un impacto positivo en la calidad de los servicios públicos brindados. De manera directa, a través de la innovación en la formulación y posterior implementación de políticas y servicios públicos y, adicionalmente, a través de la reformulación de la manera de relacionarse con el entorno. Esto quiere decir, tomar la iniciativa de establecer alianzas y redes interorganizacionales con otras organizaciones públicas, empresariales, con la sociedad civil y con la academia, con el propósito de trabajar colaborativamente en la búsqueda de soluciones a los problemas públicos de hoy y del mañana. Las circunstancias actuales, el entorno cambiante y dinámico y las exigencias sociales demandan un trabajo colaborativo, dado que ni los recursos propios ni la capacidad individual resultan suficientes para enfrentar los actuales desafíos. Se requiere de la incorporación de conocimiento, experiencia, recursos y otros elementos que el trabajo colaborativo trae consigo y con la finalidad de que se alineen esfuerzos que contribuyan al logro de un verdadero impacto positivo en la sociedad.

### 1.3. Tipología y beneficios de la innovación pública

#### 1.3.1. Tipología

En las investigaciones revisadas ha sido posible observar diferentes tipologías que los autores han desarrollado. En el siguiente cuadro se presentan dos de ellas. La de Paul Windrum (2008), quien aborda la mayoría de las propuestas del resto de autores, y la de Toivonen, Tuominen y Brax (2007) quienes en su investigación identificaron tres tipos de innovaciones presentes en los casos que revisaron.

**Tabla 5: Tipología de la innovación pública**

Autor	Libro / Paper	Tipología
Toivonen, Tuominen, & Brax. (2007)	Innovation process interlinked with the process of service delivery: a management challenge in KIBS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El modelo de la etapa de planificación separada; es decir, innovaciones realizadas en una etapa previa.</li> <li>2. El modelo de aplicación rápida, un modelo de prueba y error, donde los prototipos se prueban y ajustan en la práctica.</li> <li>3. El modelo de reconocimiento posterior, relacionada con una innovación no intencional donde los resultados que funcionan en la práctica se reconocen solo una vez culminado el proyecto.</li> </ol>

**Tabla 5: Tipología de la innovación pública (continuación)**

Autor	Libro / Paper	Tipología
Windrum & Koch (2008)	Innovation in Public Sector Services: entrepreneurship, creativity and management	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación en los servicios, incorporación de un nuevo servicio o una mejora de la calidad de un servicio existente.</li> <li>2. Innovación en la prestación de servicios, formas nuevas o modificadas de suministrar servicios públicos.</li> <li>3. Innovación administrativa y organizativa, cambios en las estructuras y rutinas de la organización.</li> <li>4. Innovación conceptual, desarrollo de nuevos puntos de vista y el desafío de los supuestos existentes que puede conllevar a cambios en la estrategia y en los modelos de gestión, ya que se busca nuevas maneras de entender el mundo.</li> <li>5. Innovación de políticas, modificaciones o nuevas formas de diseñar políticas públicas, programas y reformas.</li> <li>6. Innovación sistémica, nuevas o mejores formas de interactuar a través de redes con organizaciones y fuentes de conocimiento.</li> </ol>

### 1.3.2. Beneficios

Previamente, se ha hecho mención al creciente interés por incorporar la innovación en el sector público, sobre todo, a la hora de responder a las necesidades sociales. En ese marco, Mora y Lucio (2013) destacan seis principales motivos que reflejan la importancia de innovar en el sector público: (1) los constantes cambios en las necesidades de los ciudadanos, (2) las restricciones presupuestales, (3) la necesidad de una mayor transparencia en los procesos, (4) las nuevas regulaciones, (5) los fracasos en la implementación de políticas y (6) el potencial de las TICs.

De manera análoga, las investigaciones revisadas han permitido identificar los beneficios de innovar en el sector público que destacan los diferentes autores. En el siguiente cuadro, se sintetiza los principales beneficios abordados por tres autores.

**Tabla 6: Beneficios de la innovación pública**

Autor	Libro / Paper	Beneficios
Mulgan y Albury (2003)	Innovation in the public sector	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responder más eficazmente a los cambios de las necesidades públicas y las crecientes expectativas de los ciudadanos.</li> <li>2. Contener los costes y aumentar la eficiencia</li> <li>3. Mejorar la prestación y los resultados de los servicios públicos.</li> <li>4. Aprovechar todo el potencial de las tecnologías de información y comunicación (TICs).</li> </ol>

**Tabla 6: Beneficios de la innovación pública (continuación)**

Autor	Libro / Paper	Beneficios
Morán y Ferry (2004)	Building a Culture of Innovation in the Public Sector	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mejorar la prestación de servicios para los ciudadanos.</li><li>2. Intensificar la búsqueda de mejores resultados a través de todos los involucrados.</li><li>3. Fortalecer la democracia gracias a las conexiones entre las personas, sus comunidades y los gobiernos.</li><li>4. Alinear mejor las actividades del sector público con las necesidades de los ciudadanos, generando una red de servicios más unificados, articulados y flexibles o adaptables hacia quienes va orientada.</li><li>5. Ayudar a resolver fallas en el diseño e implementación de las políticas públicas.</li></ol>
OCDE (2012)	La estrategia de la innovación de la OCDE. Empezar hoy el mañana.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mejorar la prestación de servicios públicos.</li><li>2. Mejorar la eficiencia, cobertura y equidad.</li><li>3. Crear externalidades positivas en el resto de la economía.</li></ol>

Adicionalmente, entre otros posibles beneficios están: (1) el incremento en el atractivo del sector público como lugar de trabajo a elegir para personas talentosas, (2) el aumento de la confianza en las organizaciones del sector público, y (3) el ahorro en costos que obtendrían los ciudadanos, las empresas privadas y demás actores de la sociedad gracias a la mejor calidad de los servicios públicos.

Asimismo, existen estudios que demuestran que los beneficios financieros no son solo ideales, sino hechos concretos. Al respecto, National Endowment for Science, Technology and the Arts [NESTA], realizó una investigación en la que propuso la “Eficiencia Radical”, un modelo de innovación cuyo objetivo no es solo mejorar los servicios existentes, sino “generar nuevas perspectivas sobre viejos problemas para garantizar un cambio genuino en la naturaleza y la eficiencia de los servicios ofrecidos, y para transformar la experiencia del público de estos servicios” (NESTA, 2013, p. 2). Gracias a la evidencia que generaron en diversos casos de estudio en el mundo, estimaron que era posible obtener mejores resultados y, además, ahorrar entre el 20% y el 60% de costos en los servicios públicos.

A la investigación de NESTA se suma otro estudio realizado en Dinamarca por The Danish Government Productivity Commissions (2013), en el que se estimó que para el año 2020 se podría ahorrar en el sector público 10 mil millones de euros si todas las unidades adoptaban

prácticas innovadoras en todos los ámbitos, con lo cual se esperaba una tasa de rendimiento esperada del 10 por ciento.

En síntesis, la aplicación de la innovación en el sector público trae consigo beneficios como los ya mencionados e incluso ya empiezan a presentarse estudios donde se exponen los potenciales beneficios económicos y no económicos que podría generar. No obstante, una pregunta válida sería: ¿cómo hace el sector público para aplicar la innovación? Al respecto, Mulgan (2014) explica que la innovación pública no puede ser simplemente institucionalizada o planificada de un momento para el otro, sino que los gobiernos pueden ir ejecutando una serie de acciones que permitan mejorar las posibilidades de que las nuevas ideas creen valor para el público. Primero, pueden hacer más para cultivar y escanear los potenciales lugares de donde provendrán las nuevas ideas. Segundo, reclutar innovadores con experiencia. Tercero, pueden diseñar y probar deliberadamente nuevas ideas prometedoras. Cuarto, pueden proporcionar mercados para soluciones y resultados en lugar de insumos y, por último, pueden crear espacios protegidos donde las ideas radicales pueden evolucionar.

## **2. Innovación abierta en el sector público**

La innovación abierta es un término acuñado por Henry Chesbrough en el año 2003. En su libro “Open Innovation”, el profesor Chesbrough define la innovación abierta como el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación (Chesbrough, 2003). La innovación abierta surge como oposición al modelo tradicional denominado “innovación cerrada”, donde los procesos de innovación se dan de manera interna tomando únicamente la perspectiva de quien ideó la solución, lo que en la práctica ha generado que los resultados no sean los esperados.

A partir de entonces y bajo la misma lógica, el término innovación abierta empezó a incorporarse en el marco de la gestión pública. Sin duda, una de las iniciativas más sobresalientes donde se empleó la filosofía de la innovación abierta y que marcó un hito importante en el sector público fue el lanzamiento de la iniciativa Challenge.gov del gobierno de Estados Unidos en el 2010, durante el gobierno del presidente Barack Obama. Esta iniciativa formó parte de los esfuerzos por construir un gobierno más abierto e inclusivo que adoptara formas de colaboración de alto impacto con el sector privado, investigadores y la sociedad civil con el único propósito de encontrar soluciones efectivas a los problemas complejos. Por medio de esta iniciativa, las agencias federales lanzaron desafíos (que no podía solucionar por sí mismos) al público para que ellos compartieran sus propuestas de solución e innovaciones con el gobierno, premiando, posteriormente, a la propuesta ganadora.

## 2.1. Relación entre innovación y gobierno abierto

Gobierno Abierto (GA) es un modelo de gobernanza colaborativa que busca transformar la gestión pública con la ayuda de la tecnología. En los años setenta el concepto enfatizaba la importancia de “abrir las ventanas” de los gobiernos que solían mantener bajo secreto toda información pública. Más adelante, evoluciona para también promover el derecho que tiene la ciudadanía de disponer de información pública; hasta finalmente, proponer y promover los principios de transparencia, participación y colaboración, a partir del “Memorandum on Transparency and Open Government” promulgado en el 2009 por Barack Obama.

Es preciso resaltar, que actualmente no hay un único concepto de Gobierno Abierto, por lo cual, se presentan algunos en el siguiente cuadro:

**Tabla 7: Conceptos/ Definiciones de Gobierno Abierto**

Autor	Libro / Paper	Año	Concepto / Definición
Calderón y Lorenzo	Open Government: Gobierno Abierto	2010	Es aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente (Calderón & Lorenzo, 2010).
Gutiérrez-Rubí	La inteligencia de las multitudes para una mejor gobernanza.	2012	Es una nueva cultura de comunicación que permite la liberación de talento creativo dentro y fuera de los perímetros de la función pública que a su vez estimula una cultura de cambio en la concepción, gestión y prestación del servicio público (Gutiérrez-Rubí, 2012).
Ramírez-Alujas	Gobierno abierto es la respuesta: ¿Cuál era la pregunta?	2012	es una plataforma para la participación y colaboración a través de ecosistemas abiertos de datos que favorecen la co-creación, el co-diseño y la co-gestión de servicios, enmarcados en un contexto donde la confianza, la corresponsabilidad y el compromiso son elementos fundamentales para el proceso de cambio que experimentan los gobiernos y la administración pública en general (Ramírez-Alujas, 2012).
CLAD	Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto	2016	Es un conjunto de mecanismos y estrategias que contribuyen a la gobernanza pública (CLAD, 2016)

La innovación abierta en el sector público se fundamenta en dos de los principios del Gobierno Abierto, el de participación y colaboración (Ramírez-Alujas, 2016). La innovación abierta bajo este enfoque busca generar nuevas maneras de abordar los problemas públicos, a través de dinámicas innovadoras que permitan aprovechar el conocimiento colectivo de quienes

viven el problema día a día. En un estudio realizado por Novagob (2017), afirma que la innovación abierta aplicado al ámbito público es llamada innovación pública abierta, y que esta implica una nueva lógica de trabajo que introduce ideas y metodologías colaborativas, factores como la confianza en pensamientos y soluciones externas para dar solución a problemas internos, además que añade transparencia a su trabajo y le permite gestionar de manera colaborativa múltiples partes interesadas, donde se podrán encontrar mejores y más ágiles caminos para hacer eficiente los actos de gobierno.

A partir de lo desarrollado hasta el momento, en la presente investigación se propone la siguiente definición:

Innovación pública abierta: Todo proceso colaborativo de innovación que aprovecha el conocimiento, energía, recursos y experiencias internas y externas (ciudadanos, organizaciones con/sin fines de lucro, academia, entre otros) en procesos de co-creación.

En síntesis, la innovación pública abierta es elemental para la construcción de gobiernos abiertos. El ampliar sus redes para involucrar a organizaciones privadas, la sociedad civil y, esencialmente a los ciudadanos, les permite acceder a recursos que no habrían podido conseguir por sí mismos y, fundamentalmente, integrar los diferentes conocimientos, perspectivas y experiencias de todos los actores, lo que va a permitir generar soluciones novedosas más efectivas para afrontar los problemas que aquejan a la sociedad. Es pertinente reiterar, que incorporar la perspectiva del ciudadano es clave en este proceso, puesto que son ellos quienes viven directamente esos problemas y para quienes se implementan las soluciones.

Como lo mencionaron Sánchez et al. (2013, p. 85), “no hay que olvidar el triple rol que tiene el ciudadano en la sociedad: es el financiador con sus impuestos, el votante que decide quién lo gobernará y, a su vez, el beneficiario de los servicios públicos”. Con ello los gobiernos pueden ampliar su alcance, fortalecer su capacidad de brindar servicios públicos de calidad, incrementar la confianza de los ciudadanos en sus autoridades y sobre todo generar bienestar colectivo.

Entre algunos de los medios a través de los cuales se fomenta la innovación se encuentran las plataformas virtuales de trabajo colaborativo, las hackatones y los espacios o laboratorios de innovación pública, donde se utilizan metodologías como el design thinking (pensamiento de diseño), el service design (diseño de servicios), lean startup y las metodologías ágiles, entre otras.

## **2.2. Diseño de servicios públicos**

Antes de profundizar en la explicación académica sobre diseño de servicios públicos es oportuno precisar dos aspectos relevantes. Primero, como se mencionó al inicio de esta investigación, nos referimos de manera práctica a diseño de servicios públicos a todo proceso en

el que se incorpora un nuevo servicio; en la que se mejora la calidad de un servicio existente; o en la que se modifica la forma en que se presta/suministra este. Segundo, es importante diferenciarlo del diseño, como enfoque para innovar, el cual es conocido como Diseño Centrado en el Humano (DCH) y que para IDEO.org significa:

Crear que todos los problemas, incluso los aparentemente intratables como la pobreza, la igualdad de género y el agua limpia, son solucionables. Además, significa creer que las personas que enfrentan esos problemas todos los días son las que tienen la clave de su respuesta. El diseño centrado en el humano ofrece a los solucionadores de problemas de cualquier ámbito la oportunidad de diseñar con las comunidades, comprender profundamente a las personas a las que buscan servir, soñar decenas de ideas y crear nuevas soluciones innovadoras basadas en las necesidades reales de las personas (IDEO.org, 2015, p. 9).

Ahora bien, bajo este enfoque (HCD) se encuentran algunas herramientas o metodologías, entre las que destacan: el pensamiento de diseño (design thinking) y el diseño de servicios (service design). A continuación, se desarrollará conceptualmente el diseño de servicios, ya que se centra en los servicios, y es la que mayor presencia ha desarrollado a nivel internacional en el sector público.

### ***2.2.1. Diseño de servicios (Service design)***

El diseño es lo que une la creatividad (la generación de nuevas ideas) y la innovación (la explotación exitosa de nuevas ideas), lo que permite dar forma a las ideas para que se conviertan en propuestas prácticas y atractivas para los usuarios (Allio, 2014). El diseño de servicios “es la aplicación de métodos y habilidades que se originan en el diseño industrial para el desarrollo de servicios. Es un enfoque práctico y creativo para mejorar los servicios existentes y crear nuevos” (United Nations, 2017, p. 110). El diseño de servicios se centra en el re-diseño de procesos de servicios de manera participativa, con un enfoque social y de colaboración, por lo que “las prácticas importantes de diseño están cambiando simultáneamente hacia ‘co’: colaboración, co-creación y co-diseño” (Bason, 2017, p. 46).

### ***2.2.2. Diseño de servicios públicos (Public service design)***

En las últimas décadas, la metodología de diseño de servicios se ha expandido al sector público impulsado por la relevancia y notoriedad que la innovación ha suscitado. Por un lado, en palabras de Rebolledo (2016, p. 40), “la innovación del sector público se ha convertido en una de las áreas más importantes debido a su gran escala y potencial de impacto”. Por su parte, para Tim Brown (2009), la noción de diseño se ha estado expandiendo para dar forma a las decisiones

públicas, lo que ha generado que el diseño se vuelva ‘estratégico’. Por tanto, si bien es importante utilizar el diseño como herramienta para innovar en pequeños proyectos, es aún más importante acoger la filosofía del diseño para tomar decisiones públicas.

En el sector público, el diseño como herramienta para innovar puede generar resultados en dos dimensiones: a nivel interno y a nivel externo. En una dimensión interna, busca mejorar la productividad y la efectividad en los procesos de diseño y entrega de políticas y servicios públicos. En una dimensión externa, busca redefinir la relación entre las personas y el gobierno con la finalidad de cerrar la brecha entre lo que hacen los gobierno y lo que las personas necesitan y esperan (Rebolledo, 2016).

Los elementos centrales que caracterizan al enfoque de diseño de servicios según algunos autores se muestran en el siguiente cuadro:

**Tabla 8: Elementos que caracterizan el enfoque de diseño de servicios**

Autor	Libro	Elementos centrales
Rebolledo (2016)	The Value of Service Design in Policy Making. En: Service Design Impact Report	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de orientación: Personas en el centro de problemas públicos y soluciones políticas.</li> <li>2. Enfoque práctico para el diseño de políticas: Experimentación para la toma de decisiones.</li> <li>3. Un lenguaje alternativo de comunicación.</li> </ol>
Christiansen (2016)	Embedding design: towards cultural change in government. En: Service Design Impact Report	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque en resultados: Enfoque sistemático en los resultados prácticos de las intervenciones públicas para las personas para las que existen los sistemas de servicios públicos.</li> <li>2. Compromiso de los ciudadanos: Para cerrar la brecha entre el gobierno y los ciudadanos al habilitar un entendimiento y apreciación más profunda de la vida diaria de las personas.</li> <li>3. Pensamiento sistémico: Habilidades para crear intervenciones con conciencia holística de las interconexiones y complejidad de problemas públicos.</li> <li>4. Prototipado: Habilidades para probar, pilotar y mejorar ideas prometedoras rápidamente para explotar y aprender sobre qué tipo de iniciativas será mejor para el ciudadano.</li> </ol>

El diseño de servicios públicos ubica en el centro del sistema a las necesidades de los ciudadanos, por lo cual, los involucra directamente en todas las fases del proceso de diseño. Desde la fase inicial en el que se busca entender las causas y las diferentes perspectivas de un problema, hasta la fase final que consta de la creación de prototipos y pruebas de experimentación. Este proceso permite que las soluciones encontradas sean novedosas y generen impacto; es decir, que sean innovadoras. Estas soluciones pueden mejorar los servicios públicos ya existentes, o pueden generar nuevos servicios públicos, los cuales deben ser medidos y mejorados constantemente.

Si bien el diseño de servicios como herramienta para innovar en el sector público es importante, es aún más importante contar con el talento necesario para ponerlo en práctica. Entre los perfiles o conocimientos necesarios en el sector público, pero que raramente están disponibles se encuentran: la etnografía, las ciencias del comportamiento, la comunicación, el diseño y la arquitectura. Simon Penny, fundador del Consejo de Shropshire iLab del Reino Unido señala: “El papel de los diseñadores de servicios dentro del sector público es ayudar a las personas a pensar de manera diferente sobre los desafíos que enfrentan, ayudar a las personas a dejar de comenzar con una solución y ayudarlos a comprender realmente cuál es el problema que están tratando de resolver. Es esencial interrumpir positivamente el statu quo y abrir posibilidades para nuevos tipos de modelos de servicio” (Service Design Network, 2016, p. 25).

### **2.2.3. Co-diseño**

En el ámbito académico, algunos autores utilizan el término co-diseño para enfatizar las características colaborativas en el proceso de diseño. En el ámbito público, hace referencia a que los ciudadanos participarán activa, colaborativa y comprometidamente en el diseño de un servicio público, donde su punto de vista tiene igual nivel de legitimidad que todos los actores involucrados en el proceso. Bradwell y Marr (2008), definen el co-diseño como el esfuerzo por combinar las opiniones, aportes y habilidades de las personas con diferentes perspectivas para abordar un problema específico; por su parte, Albinsson, Lind y Forsgren (2007) describen el co-diseño como una respuesta a la necesidad de reuniones constructivas entre varias partes interesadas. De este modo, no solo se escuchan los pedidos de los ciudadanos de mejorar la calidad de los servicios públicos, sino que se les brinda la oportunidad de ser agentes de cambio que contribuyen con el desarrollo y futura ejecución del servicio público; en un primer momento a través de talleres de ideación, prototipado y validación de la solución, y posteriormente, recibiendo el servicio y brindando retroalimentación constante. Al respecto, Bason (2013), señala que estamos ante la necesidad de co-crear una nueva sociedad, una sociedad sustentable donde el desarrollo no esté pensado en función del crecimiento económico sino en un nuevo modelo basado en los principios de democracia, inclusión y valoración del medio ambiente.

### **2.2.4. Co-creación**

Este término ha sido abordado tangencialmente y aquí se profundizará más al respecto. La co-creación es un término utilizado con frecuencia en el ámbito académico para hacer referencia a la creación de soluciones de manera colaborativa. Para DiMaggio y Powell (1991), la co-creación es un proceso de construcción de sentido, un proceso simbólico que permite crear la integración normativa entre los valores y los acontecimientos centrales y dominantes que son importantes en el entorno de una organización, y los valores que son importantes dentro de la

organización. Para Bason (2010), es un proceso sistémico en donde se crean nuevas soluciones con las personas, no sólo para ellas. Para Torfing, Sorensen & Roiseland (2016, p. 8), la co-creación en el sector público es “un proceso a través del cual dos o más actores públicos y privados intentan resolver un problema, desafío o tarea compartida a través de un intercambio constructivo de diferentes tipos de conocimiento, recursos, competencias e ideas que mejoran la producción de valor público en términos de visiones, planes, políticas, estrategias, marcos regulatorios o servicios, ya sea mediante la mejora continua de los productos o resultados o mediante cambios innovadores que transformen la comprensión del problema o la tarea en cuestión y conducir a nuevas formas de resolverlo”. Finalmente, Harry Boyte (2011), dentro del campo de las ciencias sociales, utiliza el término co-creación para diferenciar la teoría democrática deliberativa de la participativa. Para ello, señala que la teoría participativa plantea que los ciudadanos no solo deben ser colaboradores en la mejora de los procesos del gobierno, sino que deben ser los co-creadores que reconstruyan el mundo en que vivimos. Si bien la teoría democrática deliberativa - entendida como el proceso de escuchar, argumentar, intercambiar opiniones que permite aprovechar el aprendizaje colectivo para reflexionar y tomar mejores decisiones - es muy importante, no es suficiente para transmitir la idea de que son los ciudadanos quienes deben unir sus energías y esfuerzos en un trabajo conjunto para hacer un mundo sostenible. Así, nuestro futuro no solo debe recaer en aquellos que deliberan y toman decisiones, sino que debe complementarse con procesos de trabajo conjunto donde los ciudadanos sean los protagonistas del cambio.

## **CAPÍTULO 4: FACTORES QUE FACILITAN LA INNOVACIÓN ABIERTA EN EL SECTOR PÚBLICO**

El objetivo de este capítulo es construir, definir y caracterizar individualmente la lista de factores que facilitan la innovación abierta en el sector público, a partir de la literatura existente. A continuación, se expone con mayor detalle cada una de las 5 etapas que esta investigación siguió para construir la lista final de factores y sus respectivos resultados.

**Tabla 9: Construcción de la Lista de Factores**

Construcción de la lista de factores	Resultados
1. Revisión de la literatura: Factores que promueven o limitan la innovación en el sector público	454 factores
2. Primer proceso de categorización: Reducción y clasificación	31 factores
3. Segundo proceso de categorización: Reducción y clasificación	18 factores
4. Tercer proceso de categorización: Alineamiento con la teoría	15 factores
5. Definición y caracterización de factores	

### **1. Revisión de la literatura: Factores que promueven o limitan la innovación en el sector público**

En el capítulo anterior, se consultó las fuentes bibliográficas vinculadas a innovación e innovación abierta en el sector público. Esta primera revisión permitió identificar literatura más específica y directamente relacionada a factores dentro del marco de la innovación pública. En este capítulo se realizará una segunda revisión de la literatura más focaliza para la recopilación de factores. Cabe resaltar que durante el periodo de recopilación solo se identificó un artículo relacionado a factores dentro del marco de la innovación abierta en el sector público, publicado en el Public Management Review en el 2018. Las principales fuentes consultadas fueron artículos, papers y libros de los autores más relevantes que han escrito sobre innovación pública e innovación en general. En el Anexo B se presenta en detalle la lista de todas las fuentes bibliográficas utilizadas para recopilar los factores identificados, las fuentes están ordenadas de acuerdo al autor, libro y año.

A partir de la revisión de la literatura. se identificó dos grupos de factores: por un lado, factores que promueven o limitan la incorporación de la innovación en el sector público y, por

otro lado, factores que promueven o limitan la innovación abierta en el sector privado. Cabe señalar que, de los factores procedentes de la literatura sobre innovación abierta en el sector privado, se excluyeron aquellos factores que fueron considerados inaplicables en el sector público, con la finalidad de no generar sesgo alguno. Como resultado se obtuvo la recopilación de un total de cuatrocientos cincuenta y cuatro (454) factores, los cuales se utilizaron como base para el proceso de construcción de los factores que facilitan la innovación abierta en el sector público.

## **2. Primer proceso de categorización: Reducción y clasificación**

En esta etapa se realizó un primer proceso de reducción de datos en base a lo propuesto por Rodríguez, et al. (2005). En primer lugar, se procedió a una separación de unidades de contenido de toda la literatura revisada, el criterio de separación utilizado fue el temático. Es decir, toda la información recopilada en la etapa previa quedó reducida en función del eje temático: factores que promueven o limitan la innovación (o innovación abierta) en el sector público.

En segundo lugar, una vez separadas las unidades de análisis, se procedió a categorizar las mismas. Rodríguez, et al. (2005, p. 141), lo definen como el “proceso mediante el cual se clasifica conceptualmente una unidad”. Para la categorización se consideró dos aspectos: la similitud de la denominación y la similitud conceptual. En consecuencia, por un lado, factores como “Marco legal” (Sánchez et al., 2013), “Marco regulatorio” (Álvarez-Araos y Bernal-Torres, 2017) y “Marco normativo” (Morales et al., 2014) fueron agrupados por similitud de denominación. Por otro lado, factores como “Aprovechamiento del potencial creativo externo” (Comisión Europea, 2013), “Incorporación de visiones externas” (Acevedo y Dassen, 2016), “Oportunidad de conectarse con la comunidad de solucionadores de problemas” (Mergel, 2018) e “Involucramiento de actores” (Arros y Ramírez-Alujas (2017) fueron agrupados por similitud conceptual al versar todas ellas en relación a la incorporación de actores externos en los procesos de innovación.

Después de la primera reducción, se procedió a una categorización preliminar en base a un proceso mixto, explicado detalladamente en el marco metodológico. En tal sentido, se tomó como referencia algunas de las categorías propuestas por los autores revisados para agrupar en ellas un grupo de factores y, a su vez, se crearon categorías capaces de incluir a otro grupo de factores que no corresponden con las categorías pre-existentes.

De esta primera reducción y categorización preliminar, se obtuvo como resultado una lista preliminar de treinta y un (31) categorías. En la siguiente tabla se presentan las 31 categorías de factores con su correspondiente bibliografía. En el Anexo D se presenta el detalle de cada una

de las 31 categorías y los factores que fueron agrupados en los mismos ya sea por similitud de denominación o similitud conceptual.

**Tabla 10: Primer proceso de categorización**

FACTORES	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Redes externas	National Audit Office (2006); Koch y Hauknes (2005); Parna y Von Tunzelmann (2007); Australian National Audit Office (2009b); Berasategi, Arana y Castellano (2011), Bugge, Block y Mortensen (2011); Comisión Europea (2012); Comisión Europea (2013); Bravo, León y Serrano (2014); OCDE (2015); Arundel, Casali y Hollanders (2015); (Acevedo & Dassen, 2016); Álvarez-Araos y Bernal-Torres (2017); Mergel (2018).
Vinculación con proveedores Innovadores	Bugge, Block y Mortensen (2011); Bloch (2011); Comisión Europea (2013); Arundel, Casali y Hollanders (2015); Mergel (2018)
Alianzas con expertos	Berasategi, Arana y Castellano (2011); Mergel (2018)
Presupuesto	Mulgan y Albury (2003); National Audit Office (2006); Koch y Hauknes (2005); Parna y Von Tunzelmann (2007); Australian National Audit Office (2009b); Bloch (2011); Bugge, Block y Mortensen (2011); Comisión Europea (2012); Comisión Europea (2013); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavera (2014); Bravo, León y Serrano (2014); OCDE (2015); Arundel, Casali y Hollanders (2015); (Acevedo & Dassen, 2016); Demircioglu (2017).
Tiempo	Mulgan y Albury (2003); Parna y Von Tunzelmann (2007); González-Sánchez y García-Muiña (2010); Bloch (2011); Bugge, Block y Mortensen (2011); Sánchez, Lasagna & Marcet (2013); Demircioglu (2017).
Personal	Bugge, Block y Mortensen (2011); Comisión Europea (2012); Sánchez, Lasagna & Marcet (2013); Comisión Europea (2013); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavera (2014); Bravo, León y Serrano (2014); Arundel, Casali y Hollanders (2015); OCDE (2015);(Acevedo & Dassen, 2016); Álvarez-Araos y Bernal-Torres (2017); Arros y Ramírez-Alujas (2017); Demircioglu (2017)
Marco Normativo	Parna y Von Tunzelmann (2007); Bugge, Block y Mortensen (2011); Bloch (2011); Comisión Europea (2012); Sánchez, Lasagna & Marcet (2013); Comisión Europea (2013); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavera (2014); Arundel, Casali y Hollanders (2015); OCDE (2015); Álvarez-Araos y Bernal-Torres (2017); Mergel (2018); Demircioglu (2017).
Procesos internos	National Audit Office (2006); Koch y Hauknes (2005); Comisión Europea (2012); Comisión Europea (2013); Sánchez, Lasagna & Marcet (2013); Bravo, León y Serrano (2014); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavera (2014); Álvarez-Araos y Bernal-Torres (2017); Demircioglu (2017); Mergel (2018);
Flexibilidad organizacional	Oszlak (2003); Koch y Hauknes (2005); Australian National Audit Office (2009b); Parna y Von Tunzelmann (2007); Bloch (2011); Bravo, León y Serrano (2014); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavera (2014); Álvarez-Araos y Bernal-Torres (2017); Sánchez, Lasagna & Marcet (2013); Demircioglu (2017).

**Tabla 10: Primer proceso de categorización (continuación)**

FACTORES	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Equipos de innovación	Mulgan y Albury (2003); Koch y Hauknes (2005); Parna y Von Tunzelmann (2007); Australian National Audit Office (2009b); Gonzáles-Sánchez y García-Muiña (2010); Berasategi, Arana y Castellano (2011); Bloch (2011); ; Sánchez, Lasagna & Marcet (2013); Comisión Europea (2013); Bravo, León y Serrano (2014); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavara (2014); OCDE (2015); Arundel, Casali y Hollanders (2015); Zurbriggen y Sierra (2017).
Gestión del conocimiento	Parna y Von Tunzelmann (2007); Australian National Audit Office (2009b); Bravo, León y Serrano (2014); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavara (2014); Álvarez-Araos y Bernal-Torres (2017)
Colaboración interna	National Audit Office (2006); Australian National Audit Office (2009b); Berasategi, Arana y Castellano (2011); Bugge, Block y Mortensen (2011); Bloch (2011); Comisión Europea (2013); Bravo, León y Serrano (2014); Morales, Barrera, Rodríguez, Romero y Tavara (2014); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavara (2014); OCDE (2015); (Acevedo & Dassen, 2016); Arros y Ramírez-Alujas (2017); Zurbriggen y Sierra (2017); Demircioglu (2017)
Alineamiento estratégico	Mulgan y Albury (2003); National Audit Office (2006); Bloch (2011); Parna y Von Tunzelmann (2007); Australian National Audit Office (2009b); Bravo, León y Serrano (2014); OCDE (2015); Álvarez-Araos y Bernal-Torres (2017); Arros y Ramírez-Alujas (2017); Mergel (2018)
Sistema de monitoreo y evaluación	Koch y Hauknes (2005); Bloch (2011); Comisión Europea (2012); Comisión Europea (2013); Bravo, León y Serrano (2014); Arundel, Casali y Hollanders (2015); Arros y Ramírez-Alujas (2017).
Cultura organizacional	Parna y Von Tunzelmann (2007); Gonzáles-Sánchez y García-Muiña (2010); Comisión Europea (2012); Bravo, León y Serrano (2014); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavara (2014); OCDE (2015); Arros y Ramírez-Alujas (2017); Mergel (2018)
Orientación al ciudadano	Oszlak (2003); Koch y Hauknes (2005); Parna y Von Tunzelmann (2007); Bloch (2011); Bravo, León y Serrano (2014); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavara (2014); Álvarez-Araos y Bernal-Torres (2017); Arros y Ramírez-Alujas (2017)
Orientación a resultados	Koch y Hauknes (2005); Sánchez, Lasagna & Marcet (2013)
Incentivos	Mulgan y Albury (2003); Gonzáles-Sánchez y García-Muiña (2010); Bloch (2011); Bugge, Block y Mortensen (2011); Comisión Europea (2012); Comisión Europea (2013); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavara (2014); Arundel, Casali y Hollanders (2015); OCDE (2015); Torugsa y Arundel (2015); Arros y Ramírez-Alujas (2017); Mergel (2018); Demircioglu (2017)
Motivación	Parna y Von Tunzelmann (2007); Bravo, León y Serrano (2014); Demircioglu (2017)

**Tabla 10: Primer proceso de categorización (continuación)**

FACTORES	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Voluntad y Liderazgo Político	Koch y Hauknes (2005); Parna y Von Tunzelmann (2007); Comisión Europea (2012); Sánchez, Lasagna & Marcet (2013); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavera (2014); Torugsa y Arundel (2015); Arundel, Casali y Hollanders (2015); Mergel (2018); Demircioglu (2017)
Compromiso de la Alta Dirección	Parna y Von Tunzelmann (2007); Bloch (2011); Comisión Europea (2013); Bravo, León y Serrano (2014); Arundel, Casali y Hollanders (2015); Álvarez-Araos y Bernal-Torres (2017); Mergel (2018); Demircioglu (2017)
Co-creación con el ciudadano	Koch y Hauknes (2005); Parna y Von Tunzelmann (2007); Berasategi, Arana y Castellano (2011); Bugge, Block y Mortensen (2011); Comisión Europea (2012); Comisión Europea (2013); Arundel, Casali y Hollanders (2015); Zurbriggen y Sierra (2017); Mergel (2018)
Liderazgo	Oszlak (2003); Parna y Von Tunzelmann (2007); Australian National Audit Office (2009b); Gonzáles-Sánchez y García-Muiña (2010); Comisión Europea (2012); Comisión Europea (2013); OCDE (2015);(Acevedo & Dassen, 2016); Zurbriggen y Sierra (2017); Demircioglu (2017)
Manejo del Riesgo	Parna y Von Tunzelmann (2007); Bloch (2011); Bravo, León y Serrano (2014); OCDE (2015); Torugsa y Arundel (2015); Arundel, Casali y Hollanders (2015); (Acevedo & Dassen, 2016); Álvarez-Araos y Bernal-Torres (2017); Demircioglu (2017)
Temor al fracaso	Mulgan y Albury (2003); Parna y Von Tunzelmann (2007); Bugge, Block y Mortensen (2011); Comisión Europea (2013); Arundel, Casali y Hollanders (2015)
Resistencia al cambio	Koch y Hauknes (2005); National Audit Office (2006); Bloch (2011); Sánchez, Lasagna & Marcet (2013); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavera (2014); Bravo, León y Serrano (2014); Torugsa y Arundel (2015); Arundel, Casali y Hollanders (2015)
Aprovechamiento de la tecnología	Mulgan y Albury (2003); Koch y Hauknes (2005); Parna y Von Tunzelmann (2007); Australian National Audit Office (2009b); Gonzáles-Sánchez y García-Muiña (2010); Comisión Europea (2013); Bravo, León y Serrano (2014); Morales, Barrera, Romero, Rodríguez, y Tavera (2014); Arundel, Casali y Hollanders (2015); Torugsa y Arundel (2015); Álvarez-Araos y Bernal-Torres (2017); Arros y Ramírez-Alujas (2017); Mergel (2018); Demircioglu (2017)
Comunicación Interna	Australian National Audit Office (2009b); Sánchez, Lasagna & Marcet (2013); Comisión Europea (2013); Bravo, León y Serrano (2014); Arros y Ramírez-Alujas (2017); Zurbriggen y Sierra (2017)
Comunicación externa	Australian National Audit Office (2009b); Comisión Europea (2013); Sánchez, Lasagna & Marcet (2013); Álvarez-Araos y Bernal-Torres (2017); Zurbriggen y Sierra (2017)
Espacios para la experimentación	National Audit Office (2006); Comisión Europea (2013), Bravo, León y Serrano (2014); Mergel (2018); Sánchez, Lasagna & Marcet (2013); Arros y Ramírez-Alujas (2017)

**Tabla 10: Primer proceso de categorización (continuación)**

FACTORES	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Recopilación de experiencias externas	Parna y Von Tunzelmann (2007); Comisión Europea (2012); Bravo, León y Serrano (2014); Arundel, Casali y Hollanders (2015); Mergel (2018)

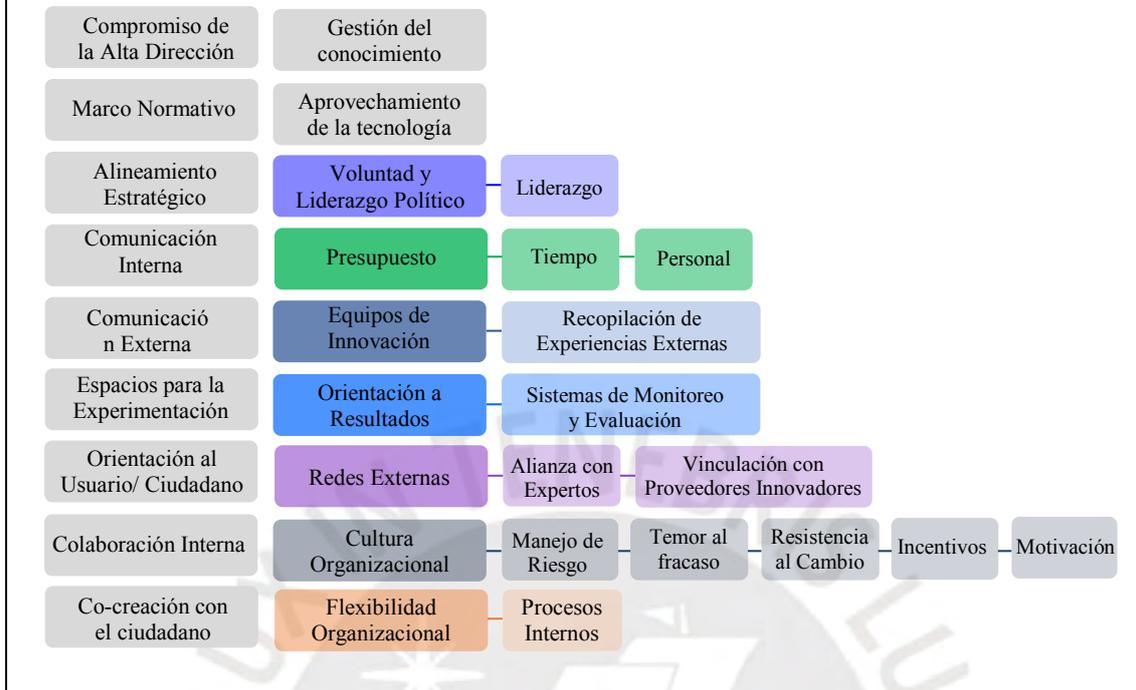
De esta primera agrupación, tomando en cuenta las entrevistas exploratorias realizadas, se pudo realizar la separación de unidades de contenido e identificar la existencia de elementos vinculados por tema o contenido entre algunos factores; por tanto, se decidió hacer una nueva agrupación de estos para la diferenciación de términos en el siguiente proceso de categorización.

### **3. Segundo proceso de categorización: Reducción y clasificación**

Los 31 factores resultantes de la etapa anterior fueron sometidos nuevamente a análisis para un segundo proceso de categorización, el cual consiste en un proceso de reducción y clasificación de factores. En esta etapa, el análisis se complementa con el aporte de expertos a quienes se le realizó entrevistas exploratorias a fin de mejorar la comprensión de los factores, además de consultarles sobre el proceso de categorización realizado previamente.

Como resultado de este proceso, de la lista preliminar de 31, se identificaron elementos vinculados por tema o contenido entre algunos factores. En consecuencia, se decidió realizar un segundo proceso de categorización (reducción y clasificación) entre los factores. Así, por ejemplo, por la definición propuesta por los autores revisados y el aporte de los expertos en entrevistas exploratorias, se decidió incluir el factor “Liderazgo” dentro del factor “Voluntad y apoyo político”. Otro ejemplo es la inclusión del factor “Alianzas con expertos” y “Vinculación con proveedores innovadores” dentro del factor “Redes externas”. Estas y otras relaciones se presentan en el siguiente esquema, donde los factores del mismo color son aquellos que fueron incluidos dentro de la misma categoría. Manteniendo como nombre de la categoría al factor que aparece en primer lugar. Como resultado de este segundo proceso de categorización, bajo los supuestos explicados, se obtuvo una segunda lista con dieciocho (18) factores.

**Figura 4: Esquema del segundo proceso de categorización**



#### 4. Tercer proceso de categorización: Alineamiento con la teoría

En esta etapa, el objetivo fue identificar una lista de factores que faciliten la incorporación de la innovación abierta en el sector público, por lo cual se procedió a analizar los 18 factores resultantes de la etapa previa con lo desarrollado en el marco teórico de esta investigación: los principales conceptos, las características de la innovación e innovación abierta en el sector público y los principales conceptos asociados al diseño de servicios públicos, dentro del cual se encuentra la metodología de diseño de servicios (service design), el enfoque de co-diseño y la co-creación.

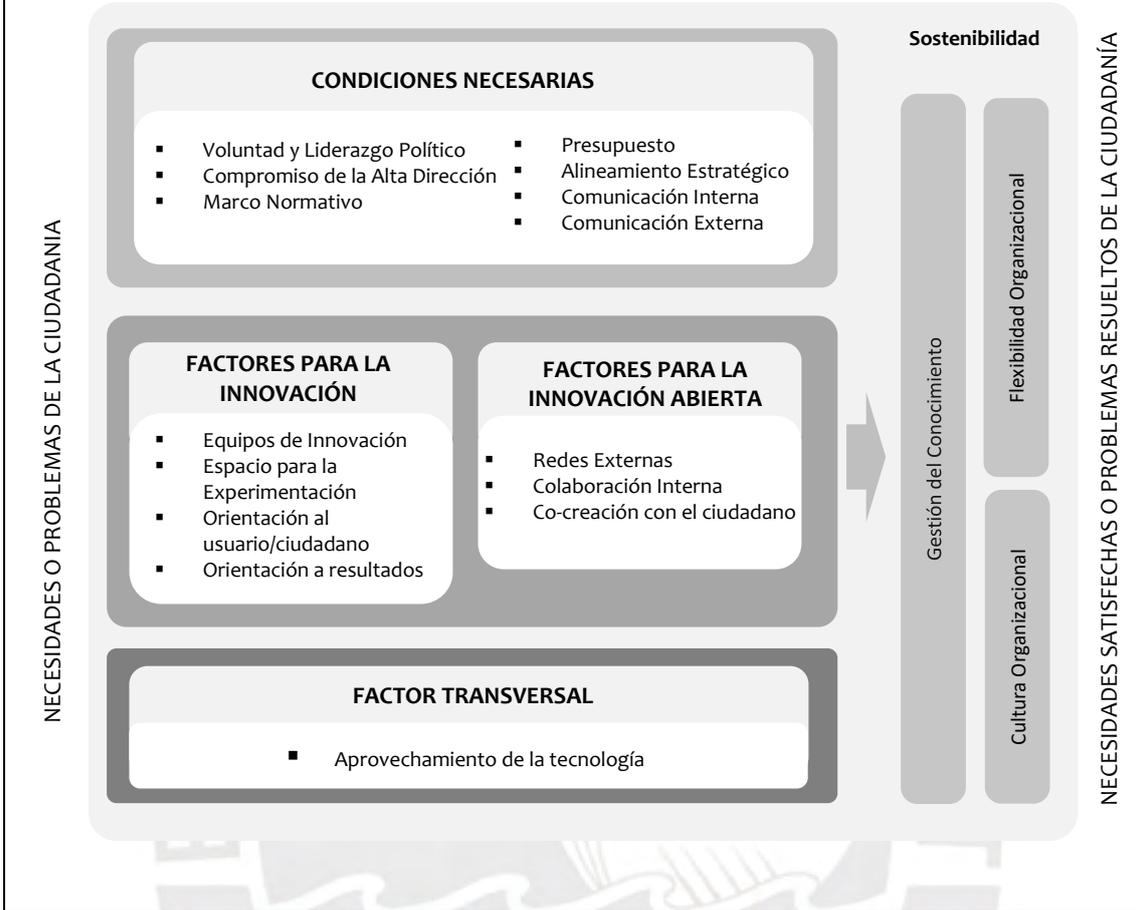
Este proceso de análisis de los 18 factores resultantes, conllevó a una reflexión. En el marco de los servicios públicos, persisten, como es evidente, insatisfacciones de parte de la ciudadanía, así como la demanda incremental por la provisión de más y mejores servicios de parte del Estado en su conjunto. Ante ello, existen y se vienen usando medios tradicionales para mejorar la calidad y eficiencia de los mismos. Sin embargo, los esfuerzos no son los suficientes y es esa la razón por la cual medios alternativos como la innovación en el sector público cobran relevancia a fin de contribuir con la satisfacción de las demandas ciudadanas descritas previamente.

Diseñar servicios públicos a través de procesos de innovación involucra el esfuerzo de las organizaciones públicas en su conjunto, lo que a veces puede resultar algo complejo, ya que conlleva al compromiso de cada uno de los actores que forman parte de este proceso de diseño de servicios. Para lograrlo conllevaría un impulso y desarrollo de tres factores claves a nivel

transversal: la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y la flexibilidad organizacional. Estos factores representan cambios a gran escala que podrían tardar en el tiempo. No obstante, sí es posible dar un primer paso tomando en cuenta factores sobre los que se puede incidir más rápidamente. Razón por la cual, de los 18 factores resultantes se decidió excluir los tres antes mencionados ya que fueron considerados elementos importantes; sin embargo, representan cambios más estructurales y profundos que permitirían la sostenibilidad de los procesos de innovación en el largo plazo, pero cuyo primer impulso se podría generar a partir del éxito de pequeños proyectos en los que se diseñen servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta. El éxito de estas experiencias podría motivar el involucramiento de más personas claves quienes se preocupen por impulsar la gestión del conocimiento interno (Factor de gestión del conocimiento), que ayuden a repensar los procesos y la estructura de la organización (Factor de flexibilidad organizacional) bajo un enfoque diferente al tradicional, lo que de manera conjunta contribuiría a desarrollar una cultura de innovación (Factor de cultura organizacional) dentro de las organizaciones públicas. Por las razones expuestas, se optó por no considerar estos tres factores dentro de la lista final, lo que generó como resultado que se obtuvieran quince factores que fueron agrupados de la siguiente manera.

De los 15 restantes, por sus características y por lo propuesto en la literatura revisada, se distribuyó de la siguiente manera: en primer lugar, un conjunto de factores como condiciones previas idealmente necesarias para innovar; en segundo lugar, un conjunto de factores directamente relacionados a la definición y características de la innovación; en tercer lugar, un conjunto de factores directamente relacionados a la definición y características de una innovación abierta y, finalmente, el factor de aprovechamiento de la tecnología, fundamentalmente porque la tecnología representa un elemento importante de soporte a la innovación, ya sea si es el resultado del proceso o un mecanismo de apoyo durante el mismo.

**Figura 5: Esquema del tercer proceso de categorización**



## 5. Definición y caracterización de los factores identificados

El proceso de categorización expuesto anteriormente permitió construir una lista final de quince (15) factores que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta. A continuación, se procedió a definir y caracterizar cada uno de los factores en base a: las definiciones y características propuestas en la literatura revisada y los aportes de los expertos entrevistados exploratoriamente en la etapa de la segunda reducción. En las siguientes tablas se presenta cada uno de los factores con su definición y característica:

**Tabla 11: Factor Voluntad y Liderazgo Político**

Voluntad y Liderazgo Político
Es el compromiso y respaldo de parte de los altos funcionarios gubernamentales para la adopción, puesta en marcha y sostenibilidad de procesos de innovación para el diseño de servicios públicos al interior de su organización, así como del sistema del que forman parte.
<b>Características:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La innovación orientada, primordialmente, al interés ciudadano antes que al interés político o personal.</li><li>• El liderazgo político contribuye a la flexibilización de restricciones no favorables para impulsar la innovación.</li><li>• Empoderamiento de los impulsores de la innovación con la finalidad de darles seguridad ante eventuales fracasos o errores.</li><li>• Los ciclos políticos no afectan o afectan mínimamente los avances logrados en temas de innovación.</li></ul>

**Tabla 12: Factor Compromiso de la Alta Dirección**

Compromiso de la Alta Dirección
Es el apoyo continuo y visible de los directivos superiores por promover la innovación pese a la complejidad a la que se enfrentan y, sobre todo, por hacer que las actividades de innovación estén más integradas organizacionalmente, sean más estratégicas y más sistemáticas.
<b>Características:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Altos funcionarios de todo nivel caracterizados por tener mente abierta, capacidad de liderazgo, aceptación del riesgo y capacidad de respuesta al cambio.</li><li>• Establece y lidera estrategias de corto, mediano y largo plazo donde la innovación desempeña un rol clave.</li><li>• Reconocimiento de que experimentar con nuevas soluciones y, a veces, fallar en el intento son oportunidades para aprender, siempre que se transparenten todos los resultados, ya sean buenos o malos.</li><li>• Fomenta la innovación de “abajo hacia arriba” a través del establecimiento de incentivos y sistemas de evaluación.</li><li>• Se promueve el desarrollo de habilidades y competencias claves para la innovación, así como el uso de herramientas tecnológicas adecuadas.</li><li>• Generación de vínculos de colaboración continua con actores internos y externos.</li></ul>

**Tabla 13: Factor Marco Normativo**

Marco Normativo
Son las reglas y regulaciones externas e internas que guían el funcionamiento de las organizaciones, norman el desempeño de sus funcionarios, la utilización de recursos y su interacción con actores externos.

**Tabla 13: Factor Marco Normativo (continuación)**

Marco Normativo
<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Normas que permitan actividades más flexibles, así como la provisión de nuevos servicios que se adaptan mejor a las demandas de los ciudadanos.</li><li>• Normas presupuestarias flexibles, así como estructuras de incentivos para los funcionarios para reducir su resistencia al cambio y temor al riesgo.</li><li>• Normas que generen un entorno favorable que propicie el desarrollo de capacidades, el uso de nuevas tecnologías, las interacciones ciudadanas e involucramiento de actores externos como investigadores, universidades o empresas privadas.</li><li>• Normatividad clara que no genere confusiones en materia de propiedad intelectual y ello termine afectando la implementación de resultados innovadores.</li></ul>

**Tabla 14: Factor Presupuesto**

Presupuesto
<p>Son los recursos o los fondos financieros necesarios con los que cuenta la organización gubernamental para cumplir con sus operaciones a favor de la población a través de la prestación de bienes y servicios.</p>
<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidad presupuestaria para adaptarse y responder rápidamente frente a necesidades cambiantes.</li><li>• Asignación de presupuesto y fondos necesarios para incentivar los procesos de aprendizaje a través de la investigación, análisis de buenas prácticas, desarrollo de propuestas e implementación de prototipos.</li><li>• Comprensión y aceptación de que el desarrollo de la innovación trae consigo el riesgo de no lograr los resultados esperados y, con ello, la pérdida de la inversión financiera.</li><li>• Predisposición para la asignación de incentivos financieros (alineado a la estrategia y presupuesto de la organización) para premiar el esfuerzo de los funcionarios. Considerar incentivos financieros como la reducción de impuestos, tarifas fijas o premios para la ciudadanía que se involucre en el proceso de innovación.</li></ul>

**Tabla 15: Factor Alineamiento Estratégico**

Alineamiento Estratégico
<p>Es la congruencia existente entre la innovación, la estrategia general de la organización y las estrategias presentes en sus diferentes áreas.</p>

**Tabla 15: Factor Alineamiento Estratégico (continuación)**

Alineamiento Estratégico
<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La innovación como estrategia articulada en todos los niveles de la organización, de fácil comprensión y relevante para todos al interior de la misma.</li><li>• La innovación como estrategia con dos enfoques: uno centrado en generar innovación dentro la organización y otro centrado hacia fuera de la organización.</li><li>• La innovación como un proceso cuyos elementos han sido organizados y explicados lógicamente.</li><li>• La innovación como estrategia alineada a la misión de la organización, objetivos y estrategia organizativa.</li><li>• La innovación con un rol clave en la estrategia organizacional de largo plazo.</li></ul>

**Tabla 16: Factor Comunicación Interna**

Comunicación Interna
<p>Es la interacción, intercambio de conocimiento y difusión de información entre las diferentes unidades funcionales al interior de la organización, en el que la fluidez y rapidez de la comunicación está directamente relacionada con la estructura organizacional. A su vez pueden estar apoyadas en diferentes canales.</p>
<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilización de estructuras verticales y jerárquicas a fin de no aislar a las diferentes unidades y, asimismo, generar redes de conversación entre ellas con el propósito de facilitar la transversalidad y el intercambio de conocimiento.</li><li>• Flexibilización de estructuras verticales y jerárquicas a fin de no aislar a las diferentes unidades y, asimismo, generar redes de conversación entre ellas con el propósito de facilitar la transversalidad y el intercambio de conocimiento.</li><li>• Elaboración de un plan comunicacional que informe con solidez, por un lado, los beneficios, resultados y actividades de la innovación y, por otro, los aprendizajes producto de las experiencias que no tuvieron éxito.</li><li>• Evaluación de los receptores de la información con el objetivo de conocer sus motivaciones, necesidades y sus principales canales de comunicación.</li><li>• Difusión de conocimiento que contribuya al desarrollo de capacidades del personal necesarias para mejorar la dinámica de la innovación.</li><li>• Comunicación clara respecto a los roles que desempeñan los funcionarios.</li></ul>

**Tabla 17: Factor Comunicación Externa**

Comunicación Externa
<p>Es la transmisión y recepción de información, conocimiento y experiencias con actores que no se encuentran dentro de la organización y con quienes se puede o no tener algún tipo de vinculación.</p>
<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación e implementación de mecanismos más óptimos para el recojo y difusión de información.</li><li>• Estrategias que promuevan el diálogo y la participación formal o informal de los ciudadanos, sector privado y todos los actores interesados en colaborar en la búsqueda de soluciones a los desafíos de la organización.</li></ul>

**Tabla 17: Factor Comunicación Externa (continuación)**

Comunicación Externa
<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Información transparente y en formatos fáciles de usar a disposición del público externo o, de lo contrario, implementación de mecanismos de respuesta rápida.</li></ul>

**Tabla 18: Factor Equipos de Innovación**

Equipos de Innovación
<p>Es el grupo de individuos al interior de la organización quienes, además de apoyar a la innovación, son los encargados de liderar iniciativas a través de la integración, articulación y movilización de esfuerzos y energías de personas/organizaciones dentro y fuera de la organización.</p>
<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Equipo autogestionado y empoderado para llevar a la práctica iniciativas innovadoras.</li><li>• Equipo caracterizado por la multi e interdisciplinariedad de sus miembros, incluyendo idealmente a expertos en temas de innovación.</li><li>• El equipo estudia de manera continua las fuentes de conocimiento externo a través de un aprovechamiento de las redes externas generadas.</li><li>• Grupo humano con las siguientes características: manejo de riesgo, sin resistencia al cambio, sin temor al fracaso, comprometidas, alta capacidad de innovación y habilidades para moverse en el ámbito político y técnico.</li></ul>

**Tabla 19: Factor Orientación al usuario/ ciudadano**

Orientación al usuario/ciudadano
<p>Es una concepción en la que la organización ubica al ciudadano en el centro de la acción gubernamental a fin de optimizar la calidad de los servicios públicos mediante una mejor comprensión de sus necesidades, expectativas y motivaciones. Sobre todo, en un entorno cambiante que exige respuestas rápidas por parte del Estado.</p>
<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adopción de un enfoque de apertura que facilite el involucramiento del ciudadano.</li><li>• Acercamiento con el usuario/ciudadano con el objetivo de conocer de cerca sus necesidades, recoger sus opiniones y sugerencias que contribuyan a una mayor eficiencia y simplicidad.</li><li>• Optimización de la capacidad de respuesta a las necesidades complejas y dinámicas de los ciudadanos.</li><li>• Los resultados de los procesos de innovación responden y/o dan solución a uno o más problemas específicos de la ciudadanía e identificados previamente.</li><li>• Incorporación de un proceso de validación directa con el ciudadano de la posible solución.</li></ul>

**Tabla 20: Factor Orientación a Resultados**

Orientación a Resultados
Es la búsqueda de resultados a corto, mediano y largo plazo que contemplen un sistema de métricas para evaluar los avances e impactos de la innovación de forma continua. Para ello se requiere tener claridad de la misión, visión, objetivos, metas y estrategias. En relación con el diseño de servicios públicos, claridad en los resultados prácticos para las personas, así como de las métricas para su evaluación.
<b>Características:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La innovación y sus resultados están enmarcados en una visión compartida y sistémica en la que se prioriza la búsqueda de lo diferente y de la mejora de lo que ya se hace.</li><li>• Crecimiento de una cultura de revisión: orientación basada en la evidencia, evaluación de los impactos potenciales de las innovaciones y promoción de una cultura de aprendizaje organizacional.</li><li>• Definición de un plan de acción que permita desarrollar estrategias de corto y largo plazo orientados a resultados que generen cambios significativos y radicales.</li></ul>

**Tabla 21: Factor Espacios para la Experimentación**

Espacios para la Experimentación
Son los espacios de interacción transversales donde colaboran de manera participativa, integrada y multidisciplinaria distintos actores para generar propuestas de solución. Un espacio dinámico de intercambio de conocimiento y asimilación de experiencias para alcanzar objetivos comunes; se desarrolla en un marco de experimentación, investigación y difusión de prácticas, metodologías y herramientas innovadoras.
<b>Características:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Espacios que interiorizan el riesgo propio del proceso de innovación y, además promueve la incorporación de nuevas metodologías, herramientas y prácticas en la gestión pública</li><li>• Espacios dinámicos donde se promueve la creatividad y trabajo en equipo para el diseño de nuevas soluciones.</li><li>• Espacio que resulte poco cercano al estilo burocrático, pero a su vez próximo con la realidad de la institución y sus usuarios.</li><li>• Espacios de interacción transversales en el que se articulen esfuerzos e ideas de diferentes unidades orgánicas, así como actores externos a fin de compartir conocimientos y experiencias.</li></ul>

**Tabla 22: Factor Redes Externas**

Redes Externas
Es la incorporación de visiones externas a la organización en el proceso de diseño de una idea innovadora, incluye a la ciudadanía, funcionarios o servidores públicos, sociedad civil y organizaciones privadas en el intercambio de información estratégica, datos, tecnologías y experiencias para facilitar el aprendizaje. Estimulan un proceso de co-creación de valor público colaborativo y multisectorial con intercambio de conocimiento y establecimiento de conexiones con los sistemas e instituciones de apoyo a la innovación públicos y privados.

**Tabla 22: Factor Redes Externas (continuación)**

Redes Externas
<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Propician un flujo constante de información y aprendizaje colaborativo.</li><li>• Facilita la generación, aprovechamiento y compartimiento de conocimientos, información o datos por parte de las entidades</li><li>• Se establece una relación con actores externos basado en la confianza y en el libre intercambio de buenas prácticas nacionales y/o internacionales, información e ideas que puedan contribuir a la innovación.</li><li>• Generación de alianzas y construcción de redes de colaboración de conocimientos externos, de tal manera que el proceso de innovación se construya y refuerce con el aporte de distintas visiones, experiencias y puntos de vista de los actores externos.</li></ul>

**Tabla 23: Factor Colaboración Interna**

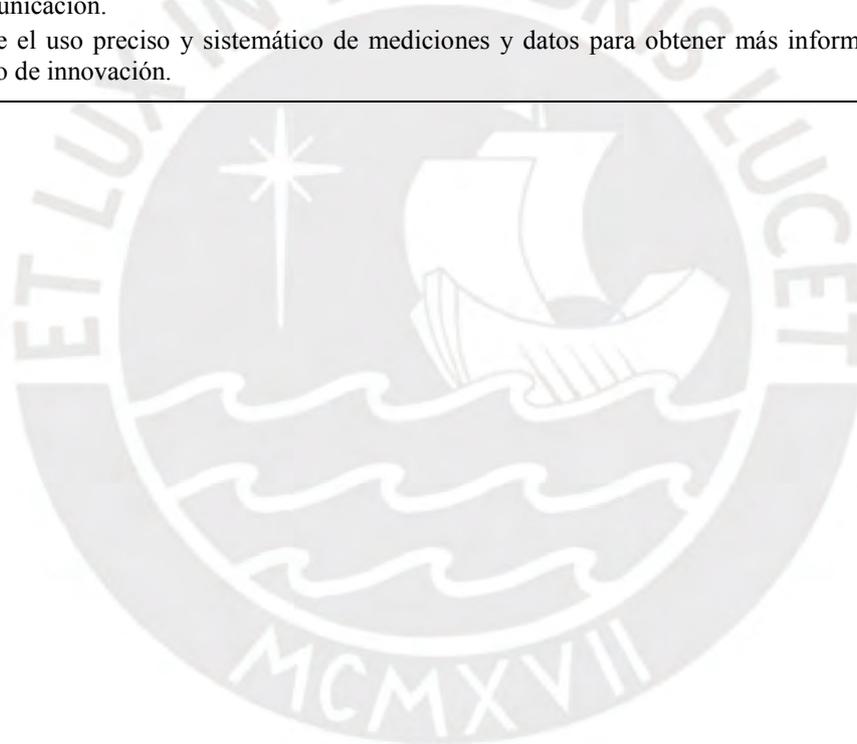
Colaboración Interna
<p>Son las relaciones de colaboración dentro de las unidades de trabajo con retroalimentación constante que fortalece los lazos de confianza. La coordinación entre las unidades de diferentes niveles dentro del mismo sector para lograr la alineación estratégica, la claridad en torno a los límites de los roles, el empoderamiento del personal para tomar iniciativas y la difusión del conocimiento.</p>
<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Generación de mecanismos no rutinarios que faciliten la organización y realización de las diversas actividades y acciones que se estén realizando en el marco de la innovación.</li><li>• Involucramiento de todas o el mayor número posible de personas de la organización con el proceso de innovación.</li><li>• El trabajo colaborativo implica un cambio de actitud en relación a compartir información.</li><li>• Cooperación y flexibilización de los procesos de control para no frenar la innovación.</li></ul>

**Tabla 24: Factor Co-creación con el usuario/ ciudadano**

Co-creación con el usuario/ciudadano
<p>Es un proceso a través del cual actores públicos involucran activamente a los ciudadanos a fin de mejorar la comprensión de problemas públicos y encontrar nuevas maneras de resolverlos mediante la mejora continua o cambios innovadores de los servicios.</p>
<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Involucramiento de los usuarios en el diseño del servicio al escanear actividades para identificar mejores formas de hacer las cosas. El ciudadano como co-diseñador y co-desarrollador que participan del proceso de co-diseño y personalización de productos y servicios.</li><li>• Recolección de las opiniones de los ciudadanos en el trabajo estratégico y programático.</li><li>• La co-creación y participación de los usuarios del servicio en el proceso de diseño de servicios como elemento disruptivo que renueva los servicios públicos.</li><li>• Enfoque sistémico para la participación de los ciudadanos en la creación conjunta de valor público.</li><li>• Manejo y adaptación de la resistencia del usuario/ciudadano al cambio.</li></ul>

**Tabla 25: Factor Aprovechamiento de la Tecnología**

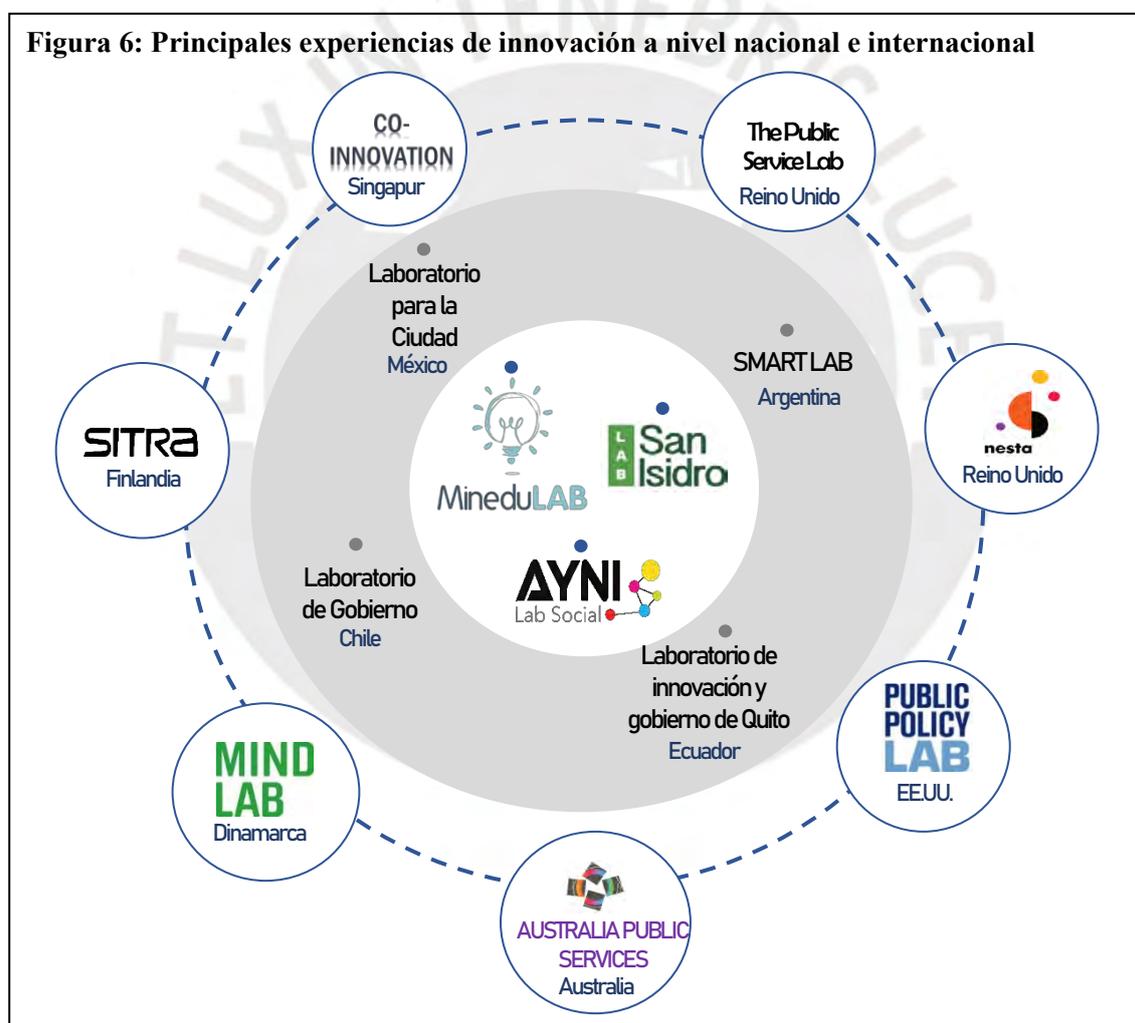
Aprovechamiento de la Tecnología
Es la utilización de nuevas tecnologías como elemento de apoyo en el proceso de innovación que comprende el recojo y análisis de información, prototipos e implementación del servicio, así como la transparencia de los resultados alcanzados.
<b>Características:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La tecnología como soporte para la transferencia, asimilación y aprovechamiento de conocimiento producto de la construcción de redes de colaboración entre diferentes actores.</li><li>• Aprovechamiento de las TICs para definir y orientar el proceso de desarrollo de nuevo conocimiento colectivo y facilitar y mejorar la agilidad del aprendizaje participativo.</li><li>• La incorporación TIC y los sistemas de innovación incluye las páginas web y redes sociales, pero además el uso de estas tecnologías puede tener mayor profundidad, amplitud y divulgación: la minería de datos, la simulación, los prototipos y la representación visual, entre otros.</li><li>• Uso de la tecnología para la generación y difusión de conocimiento en redes.</li><li>• Las TIC 's facilitan la modernización de la prestación de servicios y ahorra recursos para ayudar a la comunicación.</li><li>• Permite el uso preciso y sistemático de mediciones y datos para obtener más información en el proceso de innovación.</li></ul>



## CAPÍTULO 5: INNOVACIÓN Y SU INCORPORACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

En este capítulo se presenta un recuento de algunas experiencias de innovación abierta en el extranjero. Lo anterior se complementa, de forma general, con la descripción del contexto actual en el que se viene desarrollando la innovación en el sector público peruano, para finalmente aterrizar en las experiencias empíricas en el Perú. En cada una de las trece experiencias seleccionadas, se incluye una breve reseña del desarrollo y resultados que alcanzaron.

### 1. Innovación en el sector público internacional



Diversos países se encuentran impulsando la innovación como herramienta para atender los complejos desafíos presentes en sus diferentes contextos. Si bien existen varias maneras de promover y realizar procesos de innovación en el sector público; en la última década, se ha

incrementado la tendencia a desarrollarlos dentro de los llamados “Laboratorios de Innovación Pública”, que son espacios de articulación, colaboración y experimentación equipados con recursos necesarios y equipos multidisciplinarios conformados por actores internos y externos que permiten crear e identificar la mejor propuesta de valor para descubrir nuevas oportunidades, crear nuevas políticas públicas o rediseñar servicios públicos.

Entre algunas de las iniciativas más importantes de innovación pública a nivel mundial se encuentran: “Public Services Lab” y “Nesta” (Reino Unido), “Public Policy Lab” (EEUU), “MindLab” (Dinamarca), “Australia Public Services” (Australia), “Sitra” (Finlandia), “Co-innovation Lab” (Singapore), entre otros.

En el contexto latinoamericano, entre algunas de las experiencias con resultados importantes se encuentran: “Smart Lab” en Buenos Aires - Argentina, laboratorio de innovación pública que reúne a representantes del gobierno, representantes del sector privado y ciudadanos quienes haciendo uso de herramientas como Design Thinking y Lean Startup, participan de procesos de co-creación de proyectos con el objetivo de mejorar la calidad de vida en Buenos Aires. Así mismo, el “Laboratorio de Gobierno” en Santiago de Chile que se implementó con el objetivo de promover un Estado innovador al servicio de las personas. Es así que realizan esfuerzos por crear una nueva relación entre el Gobierno y la ciudadanía a través de la participación activa de funcionarios públicos, representantes del sector privado y usuarios con la finalidad de trabajar colaborativamente en la búsqueda de mejores soluciones para los problemas públicos que afrontan a todo nivel de gobierno. Esta iniciativa les ha permitido innovar en las compras públicas y la reducción del tiempo y costo de los trámites ciudadanos. Finalmente, el “Laboratorio de Innovación de Quito” en Ecuador, proyecto emblemático de la ciudad que surgió como promotor del intercambio de información y la colaboración de la ciudadanía y el sector privado a fin de colaborar y co-crear soluciones que respondan a los retos u oportunidades de la ciudad partiendo de tres áreas de trabajo: innovación social, urbana y de movilidad.

Otro ejemplo es el Mapatón de CDMX del Laboratorio para la Ciudad (México). El primer laboratorio de gobierno de América Latina conocido como LABCDMX que se enfoca en seis ejes: ciudad global que explora temas internacionales, ciudad creativa que potencia el recurso colectivo y social, ciudad propuesta que explora el potencial de los ciudadanos y los presupuestos participativos, ciudad lúdica que coloca al niño en el centro de las propuestas, ciudad peatón enfocada en la seguridad vial y movilización sustentable, y por último, ciudad abierta que desarrolla experimentos de gobernanza urbana con participación de los ciudadanos en ejercicio de la democracia (LABCDMX, 2020a).

Entre uno los diversos proyectos del LabCDMX en el eje Ciudad Abierta, destaca el “Mapatón CDMX”. Este proyecto se desarrolló en la Ciudad de México y tuvo un proceso colaborativo con los ciudadanos para encontrar una solución creativa que pueda utilizar los datos abiertos generados por el sistema de transporte público formal e informal. Para ello se identificó las rutas de transporte público (4,110 recorridos) a través de tres etapas: en la primera se contó con una mesa colaborativa para desarrollar el plan del diseño del experimento, en la segunda se probaron los 4 prototipos para su implementación y en la última se concluyó el experimento. La convocatoria se realizó en 10, el aplicativo fue descargado por más de 3,600 y tuvo más de 10,000 consultas sobre los recorridos. (LABCDMX, 2020b).

El proyecto contó con más de 30 aliados entre ellos actores que forman parte de la Academia / Investigación, Gobierno de la Ciudad de México, ONG’s y fundaciones, empresas, Start-ups y emprendedores digitales.

## **2. Innovación en el proceso de modernización de la gestión pública en el Perú**

En los últimos años, son cada vez más los países que vienen trabajando para promover y sistematizar la innovación en los diferentes niveles de gobierno con el objetivo de optimizar sus políticas y servicios públicos y, así, generar mayor valor para los ciudadanos en un entorno en el que sus demandas se vuelven más complejas (Sánchez et al., 2013).

Desde los años noventa, se empezó a evidenciar en el Perú cierto nivel de deterioro, inestabilidad y desconfianza en el aparato estatal producto de la crisis económica y social de aquellos años, lo cual llevó a que se emprendan reformas estructurales e institucionales que no tuvieron mayor éxito (Trujillo, 2017). Posteriormente, desde el año 2003 en adelante el país alcanzó importantes tasas de crecimiento económico que no se reflejaron en los índices de desarrollo social, tal es así que de acuerdo al informe de Latinobarómetro, en el 2011 solo el 14% de los peruanos consideraban que había una distribución justa de la riqueza (Latinobarómetro, 2011). Bajo este escenario de descontento y desconfianza, los ciudadanos demandaban un Estado Moderno cuyas acciones estén orientadas al servicio del ciudadano, con la capacidad de brindar bienes y servicios públicos de calidad, de manera eficiente, equitativa y en el momento oportuno (Trujillo, 2017). En este contexto, en enero del 2013 mediante Decreto Supremo N° 004 - 2013 se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública – PNMGP al 2021, con el objetivo de ser el “principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país” (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM). Ello condujo a una transformación, pasando de un Estado con enfoques y prácticas de gestión tradicional a otro Moderno, caracterizado por su orientación al ciudadano,

ser eficiente, unitario, descentralizado, abierto e inclusivo (Secretaría de Gestión Pública [SGP], 2017).

La PNMGP posee seis principios orientadores, una de ellas es “innovación y aprovechamiento de las tecnologías” a fin de que las entidades públicas inicien un proceso de revisión y renovación constante de los procedimientos que siguen para llevar a cabo sus actividades, con el objetivo de encontrar e implementar nuevas propuestas de servicios o procedimientos que les permita responder mejor a las demandas ciudadanas (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM). En esta propuesta, si bien se promueve el uso de la tecnología en procesos de innovación (innovación tecnológica), no se toma en cuenta de manera explícita elementos sociales y colaborativos presentes en otros tipos de innovación, donde la tecnología es importante, pero no el único elemento presente, ya que si solo se busca digitalizar los servicios actuales sin re-pensarlos, se podría estar digitalizando la burocracia.

Pese a los esfuerzos realizados, los índices de desconfianza hacia la administración pública persisten. Solo el 13% de los peruanos confían en el Poder Ejecutivo, el 8% confía en el Parlamento y el 16% hace lo propio con el Poder Judicial (Latinobarómetro, 2018).

## **2.1. Innovación en el Sector Público Peruano**

A continuación, se menciona el contexto de las principales experiencias de innovación en el sector público peruano que se han desarrollado en los últimos 5 años.

### **2.1.1. MineduLAB del Ministerio de Educación**

El Ministerio de Educación, con el soporte de aliados como Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL LAC), IPA Perú, Banco Mundial y el apoyo financiero de la Cooperación del gobierno de Canadá, creó el Laboratorio de Innovación Costo – Efectiva MineduLAB. Este espacio “constituye una herramienta para la innovación y el aprendizaje que permite diseñar, implementar y evaluar rigurosamente mejoras a la política bajo métodos experimentales, con el fin de determinar su efectividad antes de su escalamiento y con un costo muy bajo para el sector”. El proceso que se sigue es el siguiente: (1) Diagnóstico de la problemática, (2) Diseño de la solución y su evaluación, (3) Implementación del piloto, (4) Evaluación experimental, (5) Uso de evidencias para la toma de decisiones, donde dichas decisiones pueden ir por (6a) escalar lo que funciona o (6b) incorporar aprendizajes. (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2016).

Algunos de los proyectos que realizaron fueron los siguientes:

- Entrega de videos y encuestas didácticas para escolares de 5° de primaria a 5° de secundaria sobre los retornos de la educación secundaria y superior, opciones y rutas de

acceso a la educación superior. Envío de SMS semanales a docentes de colegios públicos con carácter informativo y motivacional.

- Entrega de cartillas simplificadas a directores, docentes y padres de familia con información comparativa respecto a escuelas cercanas sobre resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes con la finalidad de aumentar el involucramiento de padres y el esfuerzo entre docentes y directores.
- Asignación aleatoria de los estudiantes en los dormitorios de los Colegios de Alto Rendimiento – COAR con compañeros de distintos niveles de sociabilidad y desempeño académico
- Desarrollo del Proyecto de infraestructura del Plan Selva, cuya solución arquitectónica permite dotar a estudiantes de la selva de ambientes más seguros y sobre todo resistentes a la lluvia y el calor.

### ***2.1.2. Ayni Lab Social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social***

El laboratorio de innovación social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) tiene como finalidad “identificar e implementar soluciones innovadoras dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población en condiciones de pobreza o vulnerabilidad, de acuerdo a las prioridades de la política social establecidas por el Gobierno. Dichas soluciones serán luego adoptadas por los programas sociales para su posterior implementación, evaluación y escalabilidad” (MIDIS, 2016).

Los programas y órganos del MIDIS brindan al laboratorio todo el soporte técnico, legal y administrativo. De igual manera, facilitan el apoyo y colaboración con otras entidades públicas, sector privado, extranjero, expertos e investigadores. Para la implementación de los proyectos se cuenta con dos mecanismos: (1) Los fondos concursables, donde el MIDIS y PRODUCE, financian a los proyectos de innovación social que desarrollen soluciones a retos que provienen de problemas y/o necesidades de la población, y (2) Las evaluaciones experimentales, que consisten en el diseño de proyectos pilotos desarrollados entre el AYNI Lab Social y equipos de investigadores externos, con la participación de la unidad orgánica o programa social del MIDIS que tendrá a su cargo la implementación (MIDIS, 2016).

Entre ambos mecanismos, se han llegado a implementar los siguientes proyectos:

- Sistema portátil para el diagnóstico de anemia basado en el análisis de la conjuntiva ocular usando un smartphone e inteligencia artificial
- Cobertizos mejorados para alpacas como mecanismo de adaptación a las heladas

- Mecanismo y/o dispositivo que permita mejorar el acceso y la gestión de agua saludable y segura en la Amazonía
- Alimentos fortificados con hierro para combatir o prevenir la anemia, adaptados a la población infantil
- Propuesta de intervención para la inclusión económica en zonas de pobreza rural andina: Adaptaciones en el Programa Haku Wiñay.

### **2.1.3. Lab San Isidro de la Municipalidad de San Isidro**

En el marco del Programa de Innovación y Gobierno Abierto implementado a finales del 2015 en la Municipalidad de San Isidro, se creó en el 2017 “Lab San Isidro”, el primer laboratorio municipal de innovación abierta en el Perú que articuló a los diferentes actores del ecosistema de innovación y emprendimiento local (vecinos, empresa, startups, instituciones educativas y funcionarios municipales), para generar y poner en práctica ideas o soluciones innovadoras que permitan mejorar la calidad de vida de las personas.

Entre las alianzas que se generaron destacan los convenios de colaboración con instituciones como la Pontificia Universidad Católica del Perú, Piscina Lab, Toulouse Lautrec y el Grupo de Investigación de Internet de las Cosas de la Universidad Mayor de San Marcos. Entre algunos de los proyectos que se ejecutaron en el Programa de Innovación durante su vigencia (2016-2018) destacan:

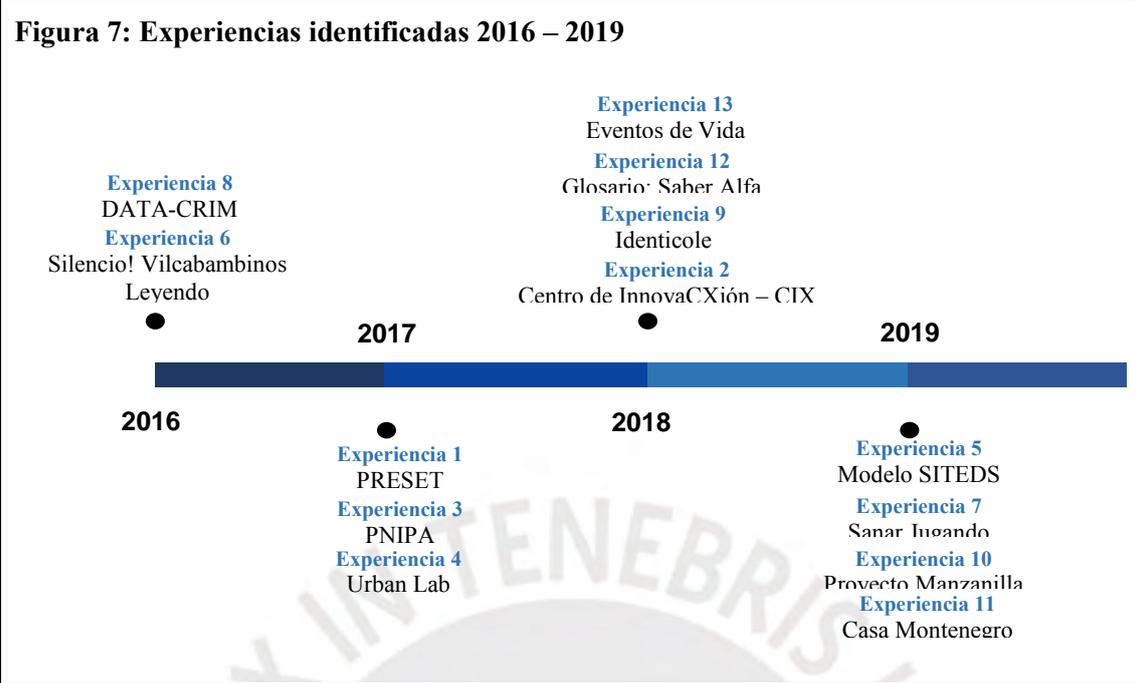
- Portal de datos abiertos, plataforma que buscaba promover una transparencia activa, a partir de abrir información a la ciudadanía, a través de 8 categorías: presupuesto, administración, obras, licencias, seguridad, administración tributaria, sostenibilidad y cultura.
- Sensores de monitoreo de calidad del aire, se instaló un prototipo a través de sensores electroquímicos, que capturó niveles de polución confiables en tiempo real. Sensores de humedad, en el parque Augusto Tamayo a cargo de los alumnos de la Universidad del Pacífico, donde la información generada permitió un ahorro significativo del agua.
- “Con mis impuestos”, portal que detalla y comunica a los ciudadanos de manera amigable, sencilla y transparente el uso que se le dio a los impuestos recaudados. Este prototipo fue implementado por IDI EIKON, quienes fueron seleccionados por Lab San Isidro y la Embajada de España en Lima, a través de una convocatoria para desarrollar pilotos gratuitos en el distrito de San Isidro.

- “Urban Lab”, plataforma de participación ciudadana diseñada por Lab San Isidro con asesoría de Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE)-PUCP, a través de su laboratorio de innovación Piscina Lab, donde se involucró a vecinos, artistas, arquitectos en el diseño de espacios públicos. Uno de sus proyectos exitosos fue el rediseño de la Plaza Paz Soldán.
- “Videopapeleta.pe”, aplicativo que permite a los ciudadanos reportar a la Municipalidad de San Isidro aquellos vehículos que cometen infracciones subiendo un video a la plataforma desde sus celulares. Este proyecto se implementó de manera gratuita en alianza con el startup Aplicativos SAC.

### **3. Experiencias de innovación abierta**

Como parte de la investigación, se ha realizado un revisión exhaustiva de experiencias de innovación en el sector público peruano a fin de identificar aquellas que contaban con por lo menos una característica de una innovación pública abierta, entre las que se encuentran: (1) Colaboración interna, que parte de la idea que un área o unidad encargada del servicio no solo tome en cuenta sus propios recursos y perspectivas para solucionar un problema, sino que involucra a otras áreas para trabajar de manera conjunta en la solución del problema, (2) Redes externas, donde se genere alianzas con organizaciones externas para aprovechar sus recursos y afrontar de manera conjunta el problema, y (3) Co-creación con el ciudadano, donde se busque incorporar a los ciudadanos en los procesos de diseño, ya sea en la comprensión del problema, en la generación de ideas, soluciones, en la experimentación, o en la retroalimentación constante del servicio ofrecido.

Cabe resaltar que para la elección de las experiencias presentadas se consideraron dos condiciones indispensables, a saber: (1) la existencia de un problema identificado que no pudo ser solucionado previamente, y (2) la existencia de un usuario al cual no se le había podido solucionar su problema. A su vez, este proceso facilitó la identificación de aquellos actores que participaron de manera directa en dicha experiencia para su posterior entrevista como parte de la muestra de expertos. En esta sección se presenta la descripción general de 13 experiencias de innovación abierta identificadas, cuyo desarrollo corresponde al periodo a partir del 2016 hasta el 2019. Adicionalmente, se incluye una experiencia de innovación abierta en el sector privado.



### 3.1. Experiencia 1: PRESET

Se trata de la Plataforma de Registro, Seguimiento y Evaluación de Expedientes Técnicos - PRESET, desarrollada por la Oficina General de Estadística e Informática del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS). Su objetivo es promover y generar expedientes técnicos de saneamiento de calidad a través de un proceso de evaluación y de asistencia técnica estandarizada, transparente y digitalizada que simplifica, ahorra dinero y tiempo a los representantes de los gobiernos regionales, gobiernos locales y empresas prestadoras de servicios de saneamiento.

**Tabla 26: Datos Generales de la Experiencia 1**

N°1: Plataforma de registro, seguimiento y evaluación de expedientes técnicos - PRESET		
Experto Involucrado	Experto 1	Actores Involucrados
Año	2017	Gobiernos Locales Gobiernos Regionales Empresas Prestadoras de Servicios BID
Institución Líder	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)	
Alcance	Nacional	
Tiempo de Prueba	3 meses	

### **3.1.1. Desarrollo**

PRESET fue desarrollada por voluntad del ministro del MVCS con la finalidad de satisfacer exclusivamente la necesidad del usuario final. En su primera versión se realizó la experimentación con alcaldes quienes presentaban sus expedientes de manera presencial, según sus observaciones se realizaron las adecuaciones. En su segunda versión se solicitó la presencia de alcaldes de las provincias más lejanas; finalmente, el piloto de prueba se lanzó en tres departamentos del país y luego a nivel nacional.

La plataforma fue presentada como una herramienta tecnológica que desarrolla el trámite íntegramente de manera electrónica, con fines de reducir los tiempos y coordinaciones administrativas, evitar gastos de traslado, brindar constante asistencia técnica y mejorar la forma en que se presenta y evalúa los expedientes técnicos.

### **3.1.2. Resultados**

La plataforma PRESET tiene instructivos y ayudas iterativas que permitieron que los alcaldes de las zonas rurales puedan comprender su funcionamiento y ser los primeros en presentar sus expedientes. De esta forma, la presentación y evaluación de expedientes técnicos se hizo más rápida, más fácil, más segura y más accesible, además de reducir el riesgo de corrupción ya que permite realizar una auditoría constante de la información. Al 2019 se registraron y activaron 3,444 proyectos a nivel nacional, generó un ahorro de S/. 112,5466,434 en el ahorro de viajes no efectuados por las Unidades Ejecutoras y se salvaron 5,305 árboles, considerando que un árbol talado representa 8,000 hojas. La plataforma tiene como fin contribuir al cierre de brechas de saneamiento del país al 2021 (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento [MVCS], 2019).

## **3.2. Experiencia 2: Centro de InnovaCXión – CIX**

Este centro actúa como facilitador para la transformación e innovación digital del Banco de Crédito del Perú (BCP). Es un laboratorio de investigación, diseño y desarrollo de nuevas soluciones, creadas para simplificar y hacer atractiva la experiencia del banco para sus clientes. El diseño de soluciones está centrado en sus usuarios, identifica sus necesidades y plantea propuestas que sean valoradas por su impacto. Su objetivo final es lograr que sus clientes tengan las mejores experiencias de servicio y se sientan totalmente satisfechos y contentos.

**Tabla 27: Datos Generales de la Experiencia 2**

N° 2: Centro de InnovaCXión - CIX		
Experto Involucrado	Experto 2	Actores Involucrados
Año	2018	Universidades, empresas Entidades Financieras Organizaciones de la sociedad civil
Institución Líder	Banco de Crédito del Perú - BCP	
Alcance	Nacional	
Tiempo de Prueba	3 meses	

### 3.2.1. Desarrollo

Como parte de la transformación digital del BCP se creó el Centro de InnovaCXión CIX en el 2018, con la finalidad de que las soluciones digitales centren sus esfuerzos en el cliente, es decir crear experiencias únicas donde el cliente sea el centro del diseño. Para ello, emplearon metodologías ágiles como design thinking, experiencia del usuario, entre otros.

En el CIX interactúan 3 equipos

- Laboratorios digitales: Llevan adelante los proyectos que requieren una fase de exploración antes del desarrollo. Son equipo multidisciplinarios que integran conocimiento de negocio, de tecnología y del usuario.
- Equipo de Diseño estratégico: Brindan el servicio de diseño de experiencia digitales a través de sus especialidades en los proyectos de transformación y/o innovación dentro y fuera del CIX.
- Equipo de Innovación abierta: Generan y gestionan redes con organizaciones para realizar proyectos de co-creación con el CIX.

### 3.2.2. Resultados

En los últimos años el CIX ha desarrollado distintos proyectos en donde han aprendido de forma ágil y segura: EVA, WALLe, Yape, Bankitos, entre otros.

- Yape: App que transfiere dinero de celular a celular o escaneando un código QR sin el número de cuenta o uso del token<sup>3</sup> (BCP, 2020a).
- Carta Fianza Digital: Visualiza, renueva y obtiene cartas fianzas en línea reduciendo los plazos (BCP, 2020b).

<sup>3</sup> Dispositivo portátil de alta tecnología que genera una clave de 6 dígitos de forma aleatoria e irremplazable

- App Bankitos: Aplicativo de créditos informales para zonas con “falta de acceso a un banco [...]incluye todas las particularidades de los banquitos: roles, número de integrantes, reglas de asistencia y tardanza, moras y penalidades, intereses, etc.” (BCP, 2018).

### 3.3. Experiencia 3: PNIPA

El Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura – PNIPA tiene como objetivo general el desarrollo del sistema nacional de innovación como “instancia multiactor de cooperación en la generación, adecuación y divulgación de conocimiento tecnocientífico, de tal manera que se incremente el ritmo de innovación de las principales cadenas de valor en pesca y acuicultura en el Perú.” (Ramírez-Gastón, Sandoval & Vicente, 2018, p. 84). Moviliza a los actores a través de redes nacionales y regionales de cooperación e innovación, con ello busca promover la sostenibilidad ambiental, la inclusión social, la diversificación productiva y la formalización. En síntesis, busca el desarrollo a largo plazo de la pesca y acuicultura de manera sostenible a través de alianzas de integración con múltiples actores.

**Tabla 28: Datos Generales de la Experiencia 3**

N° 3: Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura – PNIPA		
Experto Involucrado	Experto 4	Actores Involucrados
Año	2017	Instituciones públicas Consejos macrorregionales Entidades Financieras Organizaciones de la sociedad civil Cooperación Internacional Instituto de Investigación: IMARPE, IIAP Academia, Universidades, Institutos Agentes económicos de las cadenas
Institución Líder	Ministerio de la Producción – Produce	
Alcance	Nacional	
Tiempo de Prueba	2 años	

#### 3.3.1. Desarrollo

Su lanzamiento se realizó el 2017 con un fondo de \$ 120 millones, de los cuales \$ 40 provienen del Banco Mundial y \$ 80 del gobierno peruano. El PNIPA tiene el rol de ser el articulador y facilitador de su sistema promoviendo que el sector privado sea el actor principal. Por tanto, una de sus principales tareas es cofinanciar a nivel nacional los mejores proyectos de investigación e innovación en pesca y acuicultura, seleccionados a través de convocatorias públicas a nivel nacional. El PNIPA se constituye como una experiencia nacional de programas de innovación, como un administrador de concursos y fondos concursables.

- Los subproyectos que se financian son “la base de una gobernanza sobre la I+D+I del sector, que surge en el nivel micro social, a través de alianzas entre múltiples actores” (Ramírez-Gastón, et al., 2018, p. 87).
- Se desarrolla a través de “un diálogo de doble tránsito (top down y botton up) entre los múltiples actores y las instancias de gobierno, articulando el nivel micro, meso y macrosocial” (Ramírez-Gastón, et al., 2018, p. 87).

Los concursos son evaluados por un jurado compuesto por expertos técnicos y de innovación, por tanto los proyectos presentados deben cumplir con uno de los criterios más importantes, la identificación del problema; quienes realizan las propuestas deben interactuar con los usuarios finales; posteriormente, se evalúa qué tan innovadores son los proyectos; y finalmente, aquellos proyectos que obtuvieron financiamiento, que son ejecutados en una zona en específico y que lograron generar impacto son replicados en otras regiones de similares contextos.

### 3.3.2. Resultados

El PNIPA logró adjudicar 573 proyectos en el 2019, con una inversión total de 73 millones de soles. Esas iniciativas se desarrollaron en todo el país mediante fondos de investigación aplicada, investigación adaptativa, fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica. Por otro lado, aprobó 53 proyectos de investigación aplicada y desarrollo experimental e investigación adaptativa, con una inversión de más de 31.8 millones de soles del cual el programa aportó 23.9 millones y las alianzas estratégicas, 7.9 millones (PNIPA, 2019)

### 3.4. Experiencia 4: Urban Lab

Es una plataforma digital que busca “fomentar y mejorar los medios de participación ciudadana de manera responsable representativa e intergeneracional, involucrando a los ciudadanos en los procesos de desarrollo de proyectos urbanos.” (Monge, 2018)

**Tabla 29: Datos Generales de la Experiencia 4**

N° 4: Urban Lab		
Experto Involucrado	Experto 5 y Experto 11	Actores Involucrados
Año	2017	Universidades, empresas Entidades Financieras Organizaciones de la sociedad civil
Institución Líder	Municipalidad de San Isidro	
Alcance	Local	
Tiempo de Prueba	1 año	

### 3.4.1. Desarrollo

Urban lab fue desarrollado pensando en la ciudad desde y para sus ciudadanos a través de cuatro pasos: registrarse en la plataforma, elegir la categoría, subir la propuesta de intervención que finalmente pasa por un análisis técnico. Desde la plataforma los ciudadanos pueden “proponer los cambios [...] o apoyar las propuestas que otros vecinos compartan, las cuales serán evaluadas por un equipo técnico a fin de poder definir su viabilidad y así poder ejecutarlas.” (Municipalidad de San Isidro, 2019)

### 3.4.2. Resultados

Con un enfoque inclusivo, abierto y como parte de la mejora de espacios públicos del distrito, la Municipalidad convoca a concurso público de propuestas, buscando repensar las posibilidades de uso de los espacios públicos elegidos, a fin de brindar a la ciudad nuevos espacios de encuentro y socialización para el disfrute de todos. A la fecha ha ejecutado los proyectos “Paz Soldán” y “Plaza 3”, no obstante, tras el cambio de gestión municipal, esta plataforma no se encuentra disponible.

## 3.5. Experiencia 5: Modelo SITEDS

El Modelo de Transacción Electrónica del Proceso de Acreditación de Asegurados - Modelo SITEDS, es una herramienta tecnológica que tiene como objetivo garantizar que el asegurado reciba una atención de salud debida y oportunamente acreditada dentro de las condiciones de cobertura y la promesa de valor de las instituciones administradoras de fondos de aseguramiento de salud (IAFAS), en el marco de la ley de intercambio prestacional.

**Tabla 30: Datos Generales de la Experiencia 5**

N° 5: Modelo SITEDS		
Experto Involucrado	Experto 10	Actores Involucrados
Año	2019	Aseguradoras Instituciones Prestadoras de Salud - IPRESS Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud - IAFAS Usuarios
Institución Líder	Superintendencia Nacional de Salud – Susalud	
Alcance	Nacional	
Tiempo de Prueba	1 año	

### **3.5.1. Desarrollo**

En el 2019 se aprobaron las disposiciones del Modelo de Transacción Electrónica del Proceso de Acreditación de Asegurados en el Aseguramiento Universal en Salud - Modelo SITEDS para garantizar la interoperabilidad entre prestadoras y aseguradoras, el cual no solo proporciona un conjunto de herramientas tecnológicas de última generación para la facturación y acreditación de derecho de asegurados desarrolladas por el área informática sino también el cumplimiento mínimo de las cláusulas de los convenios de intercambio prestacional, no vulneración de los derechos del asegurado al acceso a los servicios de salud según su cobertura contratada o acordada y la disminución del gasto de bolsillo del asegurado al recibir la atención de salud con cobertura y en colaboración con las distintas áreas y aseguradoras.

El equipo a cargo, conformado por especialistas de distintas áreas, desarrollaron los siguientes componentes:

- Componente Semántico: Guías y manuales, estándares de transacciones, catálogo de servicios de integración y glosario de términos
- Componente Técnico: servicios de integración, aplicaciones de integración, catálogos maestros y registro de acreditaciones de asegurados.

### **3.5.2. Resultados**

La propuesta de valor del SITEDS se centra en el acceso oportuno, disponible y confiable a la atención de salud. La acreditación se da entre 3 a 5 segundos, con disponibilidad de 24 horas al día, los 7 días a la semana y con la confiabilidad de la autorización del Plan de Beneficios. La ventaja diferencial radica en el conjunto de datos estandarizados y procedimientos, la transacción única y el proceso online.

## **3.6. Experiencia 6: Silencio! Vilcabambinos Leyendo**

Proyecto educativo con enfoque intercultural bilingüe que busca incentivar la lectura en niños, jóvenes y adultos mayores. En este proyecto cada miércoles los estudiantes, docentes, padres de familia, transportistas y pobladores salen a la plaza de armas de Vilcabamba para leer textos por 40 minutos, por lo que se paraliza toda actividad para que participen todos. Como parte complementaria de la iniciativa se promueven la biblioteca de aula, donde se desarrollan estrategias lectoras con los estudiantes, y las bibliotecas familiares, con el fin de realizar la lectura familiar, a partir de un horario consensuado y el registro de los libros leídos en un cartel o lectómetro.

**Tabla 31: Datos Generales de la Experiencia 6**

N° 6: Silencio! Vilcabambinos Leyendo		
Experto Involucrado	Experto 8	Actores Involucrados
Año	2016	Docentes y escolares Padres de familia Instituciones públicas y privadas Transportistas
Institución Líder	Red Educativo Vilcabamba, Apurímac	
Alcance	Local	
Tiempo de Prueba	2 años	

### 3.6.1. Desarrollo

Este proyecto parte del problema de la falta de hábito a la lectura de los estudiantes y de la comunidad en general que generaba dificultades de aprendizaje en todas las áreas de conocimiento, por lo que algunos docentes decidieron tomar la iniciativa de cambiar esa realidad, así que luego de haber realizado proyectos piloto desde el 2016 en algunos colegios de la zona, a partir del 2018 la Red Educativa Vilcabamba (Apurímac), liderado por uno de los docentes y coordinador de la Red, decidieron implementar el proyecto “¡Silencio! Vilcabambinos leyendo”. Fue el líder quien logró convencer a la comunidad de dedicar 40 minutos a la lectura de un texto en la plaza principal de la localidad, y paralelamente, en coordinación con autoridades locales se aprobó una ordenanza municipal que dispone la paralización del tránsito durante el tiempo que dure la lectura. Así, los docentes acompañados por padres de familia van desarrollando distintas actividades para fomentar el hábito de la lectura en Vilcabamba y así mejorar el aprendizaje. A su vez, se comenzaron a realizar festivales, maratones y concursos de lectura a nivel de toda la red educativa<sup>4</sup>

### 3.6.2. Resultados

En el 2019, el proyecto fue merecedor al Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública en la categoría “Educación”, reconocimiento otorgado por la organización sin fines de lucro Ciudadanos al Día la que realiza esta premiación anualmente [CAD] (2019, p. 8). Entre sus resultados más importante se evidencia que los pobladores vilcabambinos han comenzado a leer entre tres y cinco libros al año, mientras que los estudiantes entre cinco y diez libros, mejorando

<sup>4</sup> La Red Educativa está a cargo de dos instituciones educativas de inicial (una de primaria y otra de secundaria), un centro de educación básica especial y un centro de educación básica alternativa, 48 docentes, 416 estudiantes y 365 padres de familia.

tanto su desempeño escolar como sus niveles de comprensión lectora según las evaluaciones nacionales.

Este proyecto es autofinanciado y gracias a los resultados obtenidos, como parte de sus actividades para el 2020 han planificado organizar actividades con el apoyo de la población para obtener libros mediante donaciones y otras modalidades, y a su vez, se adicionará la dramatización y teatralización de los textos después de las lecturas.

### 3.7. Experiencia 7: “Sanar Jugando”

Este proyecto es liderado por la Asociación Proyectos de Amor, busca mejorar la experiencia de los niños enfermos de cáncer con unos triciclos especialmente diseñados para su tratamiento. Estos triciclos portan suero y bombas de infusión que están especialmente adaptados para que los niños con cáncer puedan jugar y divertirse sin interrumpir su tratamiento endovenoso, reemplazando la manera convencional de recibir quimioterapia en una camilla por el recibirlo mientras se distraen paseando en los triciclos por los pasillos del hospital.

**Tabla 32: Datos Generales de la Experiencia 7**

N° 7: Proyecto “Sanar Jugando”		
Experto Involucrado	Experto 6 y Experto 16	Actores Involucrados
Año	2019	Empresas privadas Hospitales Organizaciones de la sociedad civil
Institución Líder	Asociación Proyectos de Amor	
Alcance	Nacional	
Tiempo de Prueba	3 meses	

#### 3.7.1. Desarrollo

El proyecto “Sanar Jugando” comenzó el 2019 con un aporte social de veinte triciclos donados a la Asociación Proyectos de Amor; la primera institución en recibir el donativo fue el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas - INEN, quienes a través de su responsable del área de Oncología y su equipo colaboraron brindando pautas sobre medidas exactas, un peso específico, la altura y los tiempos. A su vez, los padres de familia participaron del proceso de prueba de los triciclos para sus hijos, al monitorearlos y dar sus comentarios sobre la comodidad y utilidad de los mismos. Tras varias muestras se llegó al producto final. Actualmente, los triciclos no solo se usan para quimioterapias, sino para cualquier niño que necesite algún tratamiento intravenoso.

### 3.7.2. Resultados

El proyecto tiene varios líderes voluntarios, como empresas privadas que se sumaron a través de las redes sociales y su página web. Desde su creación, Sanar Jugando ha entregado noventa triciclos en dieciocho hospitales de Lima y provincias: Hospital Guillermo Almenara, Alberto Sabogal, Edgardo Rebagliati, INEN, Instituto de Salud del Niño y hospitales en las provincias de Cusco y Arequipa.

### 3.8. Experiencia 8: DATA CRIM

El Sistema Integrado de Estadísticas de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana – DATA-CRIM contiene información cartográfica, datos estadísticos sobre la inseguridad y sobre las condiciones sociales, económicas y demográficas del Perú. Data-Crim permite a los ciudadanos identificar los lugares más o menos peligrosos a través de un mapa de calor virtual interactivo, a su vez identificar las comisarías cercanas si se necesita pedir auxilio rápido y, como información complementaria, muestra información acerca de los tipos de comercios distribuidos en cada una de las avenidas.

El sistema recoge la información proporcionada por las comisarías y presenta las zonas en las que se cometen más delitos: hurtos, robos a mano armada, violaciones sexuales, homicidios, estafas, micro comercialización de drogas y otros, a través de mapas del delito de acceso público y con información georreferenciada. Toda esta información está disponible en una categoría descargable para investigadores que requieran trabajar con dicha data.

**Tabla 33: Datos Generales de la Experiencia 8**

N° 8: DATA – CRIM		
Experto Involucrado	Experto 17	Actores Involucrados
Año	2016	Empresas Ministerio Público Poder Judicial Instituto Nacional Penitenciario (INPE) Policía Nacional del Perú
Institución Líder	Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI	
Alcance	Nacional	
Tiempo de Prueba	2 años	

#### 3.8.1. Desarrollo

En el 2016, un equipo del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI diseñó DATA-CRIM, un sistema con información cartográfica, datos estadísticos sobre la inseguridad y

sobre las condiciones sociales, económicas y demográficas del Perú. Para el desarrollo de esta experiencia fue necesario que al equipo conformado por informáticos, cartógrafos y estadistas del INEI se sumara la colaboración de otras entidades públicas como el Sistema de Denuncias Policiales (SIDPOL), el Ministerio Público, el Poder Judicial y el Instituto Nacional Penitenciario (INPE). Asimismo, se establecieron alianzas con otros actores como embajadas y el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, este último contribuyó con US\$600,000 (dólares americanos) no reembolsable, con ello se adquirieron tres servidores, se contrataron consultorías y el sistema fue presentado públicamente en el 2017.

### 3.8.2. Resultados

En los últimos dos años se han publicado en la plataforma más de un millón de datos estadísticos con la ubicación del lugar donde se cometieron los distintos delitos. Los datos geolocalizados provienen de las denuncias presentadas desde el 2016 hasta el primer trimestre del 2019. Esta información se va cargando al sistema previa corroboración de los mismos de parte de las entidades autorizadas (INEI, 2019).

### 3.9. Experiencia 9: Identicole

Es una plataforma web elaborada por el Ministerio de Educación disponible para padres de familia y todo aquel que quiera verificar si determinado colegio cuenta con licencia de funcionamiento, costo de pensión y sobre otros aspectos importantes. A su vez, la plataforma permite realizar consultas y reclamos a las entidades correspondientes sobre cobros indebidos, exposición a peligro, gestión institucional, gestión pedagógica e infraestructura.

**Tabla 34: Datos Generales de la Experiencia 9**

N° 9: Identicole		
Experto Involucrado	Experto 7	Actores Involucrados
Año	2018	Comunidad educativa Instituciones educativas públicas y privadas de la Educación Básica Regular Programas no escolarizados Unidades de Gestión Educativa Local Direcciones Regionales de Educación
Institución Líder	Ministerio de Educación	
Alcance	Nacional	
Tiempo de Prueba	2 años	

#### 3.9.1. Desarrollo

Esta experiencia nace a raíz de la preocupación de los padres de familia por matricular a sus hijos en colegios debidamente registrados. Cuando es la primera vez que los van a matricular

o los van a cambiar de colegio, necesitan poder acceder a la información de todos los colegios públicos y privados del Perú de una manera sencilla, rápida y en un solo lugar. De esta manera, en colaboración con los padres de familia se diseñó Identicole, un espacio virtual en el que los padres de familia pueden encontrar toda la oferta educativa disponible, compararla, saber qué se ofrece, con qué espacios cuentan los colegios, qué tan cerca están de sus domicilios y conocer cuáles son sus logros en aprendizaje y cuánto cuestan las pensiones. A su vez, a través de la plataforma se pueden realizar consultas y denunciar situaciones irregulares.

La plataforma Identicole está a cargo de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar del MINEDU y tiene como objetivo contribuir a la toma de decisiones de las madres y padres de familia a partir de la información precisa, confiable, gratuita, oportuna y de fácil acceso sobre los servicios educativos que las instituciones educativas y los Programa No Estandarizado de Educación Inicial - PRONOEI se encuentran autorizados a brindar.

La información contenida en el Portal Web fue recopilada de las bases de datos, las herramientas tecnológicas, los sistemas de información y los procesos estadísticos del Minedu, tales como: el Padrón de Servicios Educativos, el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa – SIAGIE y los Censos Educativos realizados.

### **3.9.2. Resultados**

Identicole es una herramienta digital que ofrece contenido relevante sobre la oferta educativa de 60 mil colegios de todo el país entre públicos y privados para saber si funcionan legalmente. “Si el colegio que busca no se encontrara en el sitio web Identicole, se podría presumir que esa institución no estaría registrada en el sistema educativo o no contaría con permiso para operar.” (Comunicadores en Red, 2019)

### **3.10. Experiencia 10: Proyecto Manzanilla**

Manzanilla es una zona que se encuentra ubicada entre la Av. Nicolás Ayllón, Av. Grau, Av. 28 de julio y la Av. Aviación, es una zona residencial que se ha visto perjudicada a raíz de la salida de los comercios informales de Gamarra que se han trasladado hasta esta zona.

**Tabla 35: Datos Generales de la Experiencia 10**

N° 10: Proyecto Manzanilla		
Experto Involucrado	Experto 14	Actores Involucrados
Año	2019	Equipo de innovación MML Gerencia de Participación Vecinal Gerencia de Seguridad Ciudadana Gerencia del Medio Ambiente Gerencia de Servicios a la Ciudad Comerciantes de la zona Dirigentes de zonas Líderes de casas vecinales
Institución Líder	Municipalidad Metropolitana de Lima - MML	
Alcance	Local	
Tiempo de Prueba	En proceso	

### 3.10.1. *Desarrollo*

El Proyecto Manzanilla se encuentra en la fase inicial de su desarrollo. Si bien el proyecto es guiado por el equipo de innovación de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), cuenta con un equipo multidisciplinario conformado por distintas gerencias de la MML: Gerencia de Participación Vecinal, Gerencia de Seguridad Ciudadana, Gerencia del Medio Ambiente, Gerencia de Desarrollo Económico y Gerencia de Servicios a la Ciudad.

Actualmente, el proyecto está enfocado en la gestión de residuos sólidos, debido a la preocupación que genera la producción diaria de 14 toneladas de residuos orgánicos. A consecuencia de ello, los contenedores de basura colapsan y a pesar haberse habilitado nuevos puntos de acopio, los residuos orgánicos se encuentran desperdigados al aire libre elevando el riesgo de generar focos infecciosos de enfermedades o plagas existentes.

El proyecto en su primera fase ha realizado distintas entrevistas a profundidad a los comerciantes que trabajan en esa zona, evidenciándose cierta resistencia a brindar información por parte de los comercios informales. Lo que se busca es comprender bien cómo se generan estos residuos, comparar lo que dicen los comerciantes con lo que realmente sucede en la realidad, y luego recién trabajar en propuestas de solución. Esta experiencia se encuentra en proceso, su desarrollo aún no ha finalizado.

### 3.11. **Experiencia 11: Casa Montenegro**

A través de esta experiencia denominada Casa Montenegro la misma que es impulsada por la Gerencia de la Mujer de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), se busca brindar a las mujeres limeñas las herramientas necesarias para su desarrollo e inclusión social, igualdad de oportunidades y mejora en su calidad de vida y, a su vez, sensibilizar a la población sobre la importancia de estos temas.

**Tabla 36: Datos Generales de la Experiencia 11**

N° 11: Casa Montenegro		
Experto Involucrado	Experto 13	Actores Involucrados
Año	2019	Equipo de innovación MML Gerencia de Participación Vecinal Gerencia de Seguridad Ciudadana Gerencia del Medio Ambiente Gerencia de Servicios a la Ciudad Comerciantes de la zona Dirigentes de zonas Líderes de casas vecinales
Institución Líder	Municipalidad Metropolitana de Lima	
Alcance	Local	
Tiempo de Prueba	4 meses	

### **3.11.1. Desarrollo**

La Gerencia de la Mujer de la MML, a través de la Casa Montenegro brinda capacitaciones gratuitas a mujeres en temas de emprendimiento. Con la finalidad de incrementar el número de beneficiarias, la gerencia solicitó el apoyo del equipo de innovación de la MML. Sin embargo, en las entrevistas iniciales realizadas por el equipo de innovación a las beneficiarias a fin de comprender los problemas que existían, se halló que a pesar de que finalizaban sus estudios de 1 año de duración no ponían en práctica lo aprendido; no obstante, este problema había pasado inadvertido por la gerencia a cargo. Las beneficiarias señalaban que no podían emprender por falta de capital y falta de equipos. Por tanto, el objetivo pasó de cómo incrementar el número de beneficiarias a cómo lograr que realmente utilicen los conocimientos aprendidos para que mejoren su situación económica y social. A partir de ello, la gerencia habilitó los espacios y equipos que se utilizaban para los talleres y las usuarias pudieron comenzar a producir y vender productos de mejor calidad. A su vez, se mejoraron los indicadores para no solo medir el número de mujeres que asistían a los talleres, sino al número de personas que mejoraron sus ingresos diarios y en general a medir cuál era el impacto que tenían los talleres.

### **3.11.2. Resultados**

La gerencia habilitó los espacios y equipos que se utilizaban para los talleres y las usuarias pudieron comenzar a producir y vender productos de mejor calidad. Se incrementó el ingreso diario de las beneficiarias, muchas de ellas lograron ahorrar para iniciar sus propios emprendimientos. A su vez, se mejoraron los indicadores para no solo medir el número de mujeres que asistían a los talleres, sino al número de personas que mejoraron sus ingresos diarios y en general a medir cuál era el impacto que tenían los talleres.

### 3.12. Experiencia 12: Glosario: Saber Alfa

El Proyecto Glosario: Saber Alfa, es una plataforma de aprendizaje que de manera lúdica y sencilla permite absolver dudas sobre conceptos o definiciones relacionados a innovación. La plataforma de autoaprendizaje incluye contenidos audiovisuales que incluyen: la definición de la palabra en cinco líneas, un dibujo, videos y documentos PDF. El acceso a estos contenidos se realiza a través de internet, desde cualquier dispositivo.

**Tabla 37: Datos Generales de la Experiencia 12**

N° 12: Glosario: Saber Alfa		
Experto Involucrado	Experto 15	Actores Involucrados
Año	2018	Equipo de innovación Directores Jefes de oficina Trabajadores Incubadoras Fab Labs
Institución Líder	Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – Promperú	
Alcance	Nacional	
Tiempo de Prueba	5 meses	

#### 3.12.1. Desarrollo

El proyecto nació luego de identificar la existencia de una necesidad en Promperú, funcionarios de distintos niveles no tenían conocimiento sobre conceptos o temas relacionados a innovación y emprendimientos. Por tanto, se conformó un equipo interdisciplinario con conocimientos en diseño industrial, tecnologías de la información, diseño gráfico y derecho.

En este proceso surge la idea de un glosario que fue validado por los directores, jefes de oficina y demás trabajadores y se procedió a recibir palabras a través de correo. Cada propuesta de definición se muestra a las personas y se llega a un acuerdo en base a sus recomendaciones, entonces la solución se generó en base a la intervención de distintos usuarios.

Una vez lista la plataforma y con las palabras seleccionadas, se difundió a través de sus canales internos la publicación de cada palabra en los jueves de innovación. Para la búsqueda de la palabra se selecciona la imagen que te dirige al glosario en el intranet, de esta forma se podía medir cuántas personas descargaban el documento y su lugar de procedencia.

A partir de ello, se realizan reuniones presenciales con las personas u organizaciones relacionadas a la palabra definida; seguidamente, se generaron redes externas con incubadoras y

fab labs<sup>5</sup> para una mejor comprensión de los términos aprendidos y la incorporación en el Glosario de los nuevos términos propuestos.

### 3.13. Experiencia 13: “Eventos de vida”

El proyecto “Eventos de Vida” tiene como institución líder a la Secretaría de Gestión Pública (SGP) y cuenta con el apoyo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). Se enfoca en atender una necesidad específica de los ciudadanos frente a un suceso en particular: La muerte de un familiar cercano por accidente fuera de un establecimiento hospitalario.

**Tabla 38: Datos Generales de la Experiencia 13**

N° 13: “Eventos de vida”		
Experto Involucrado	Experto 12	Actores Involucrados
Año	2018	SERVIR Policía Nacional del Perú Ministerio Público Serenazgo Morgue RENIEC Essalud Ministerio de Salud IPSOS, entre otros
Institución Líder	Secretaría de Gestión Pública - PCM	
Alcance	Local	
Tiempo de Prueba	En proceso	

#### 3.13.1. Desarrollo

Proyecto liderado en el 2018 por la SGP-PCM con el apoyo de SERVIR, aliado estratégico que apoyó la iniciativa generando un espacio de encuentro y facilitando la metodología empleada a través de su equipo de innovación.

La solución al problema identificado, “Muerte de un familiar cercano por accidente fuera de un establecimiento hospitalario”, fue moderada por el equipo facilitador de SERVIR, quién realizó en el plan de trabajo y lideró las reuniones con las personas afectadas. En la etapa de diagnóstico se plantearon las siguientes preguntas: ¿Cuántas entidades son las que participan y cuáles son todos los puntos de contacto que tienen las personas al relacionarse con estas entidades?

A partir de ello se estableció las organizaciones que intervienen: la policía, el Ministerio Público, serenazgo, la morgue, RENIEC, Essalud, Ministerio de Salud, entre otras. Por tanto, surgió una nueva pregunta ¿cómo mejoramos la experiencia de los familiares que tienen que pasar

<sup>5</sup> Espacio de producción de objetos físicos a escala personal o local que agrupa máquinas controladas por ordenadores, capaces de fabricar casi cualquier cosa que imaginemos.

por esa circunstancia y deben realizar diversos trámites. De esta forma, el equipo facilitador realizó una revisión detallada del problema y junto a las entidades involucradas trabajó en el proceso de diseño de soluciones. Después, junto a los afectados se reconoció los puntos de contacto más crítico. En una segunda etapa, dentro de las reuniones se unió la Secretaría de Gobierno Digital.



## CAPÍTULO 6: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación ha cumplido con su objetivo general de determinar los factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta a partir de experiencias en el sector público peruano. En esta sección, se presentan los resultados obtenidos en la valoración de la criticidad realizada por los expertos entrevistados.

En primer lugar, este capítulo explica detalladamente el proceso de realización de las entrevistas a expertos. En segundo lugar, se presentan los resultados de la primera evaluación de criticidad grupal y se explican los principales argumentos propuestos por los expertos que respaldan la valoración otorgada. En tercer lugar, se abordan los factores que fueron determinados como críticos explicándolos a partir de los argumentos y asociaciones realizadas por los expertos, la misma que se complementa con apreciaciones sobre el desempeño de estos factores en experiencias internacionales. En cuarto lugar, se finaliza este capítulo abordando los principales hallazgos sobre el desempeño en la realidad de los factores críticos identificados, a partir de los argumentos proporcionados por los expertos que participaron en las experiencias identificadas.

### 1. Recolección y análisis de la información

A partir de la definición y caracterización individual de la lista de factores, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada (ver Anexo C) que sirvió como instrumento para que los 15 factores fueran sometidos a juicio de expertos a través de sus cuatro secciones. El objetivo de la división de la guía de entrevista en 4 secciones, además de determinar los factores críticos, fue obtener la mayor cantidad de información respecto a la parte argumentativa desarrollada por los expertos y en la que fundamentaron el porqué de su valoración.

**Tabla 39: División de secciones de la guía de entrevista semiestructurada**

Secciones de la guía de entrevista	Descripción
Sección 1: Valoración individual	En esta sección, los expertos entrevistados realizaron una evaluación individual de cada uno de los factores valorando su nivel de criticidad de acuerdo a la escala de Likert: Nula, Baja, Medio Baja, Medio Alta, Alta y Muy Alta, justificando en cada caso el porqué de su valoración.
Sección 2: Valoración grupal	Independiente de la evaluación individual de la sección 1, los expertos valoraron en esta sección la criticidad de los factores de manera grupal. Se les pidió ordenarlos de manera descendente puntuando con 15 al factor que consideraban más crítico y con 1 al factor que consideraban menos crítico justificando en cada caso el porqué de su valoración.

**Tabla 39: División de secciones de la guía de entrevista semiestructurada (continuación)**

Secciones de la guía de entrevista	Descripción
Sección 3: Valoración Top 5	En esta sección, se pidió a los expertos entrevistados elegir un Top 5 de factores que consideraban críticos, además, se les pidió ordenarlos puntuando con 5 al más crítico hasta puntuar con 1 al menos crítico. De igual manera, se les pidió justificar el porqué de valoración.
Sección 4: Valoración Experiencia	Finalmente, para los expertos que participaron de manera directa en alguna experiencia de innovación o innovación abierta en el sector público, se les pidió identificar dentro de los quince factores propuestos, aquellos que consideraron que estuvieron presentes en la experiencia de la que formaron o forman parte.

Una vez finalizado el recojo de la información ésta se procesó de la siguiente manera: De la primera sección, se procesó cada una de las respuestas que dieron los expertos entrevistados para justificar el porqué de su valoración individual. De la segunda sección, se procesó cada una de las valoraciones de los expertos en base a la valoración otorgada a cada factor según la criticidad que consideraron (en un rango de 1-15) y, adicionalmente, se procesaron los argumentos que fundamentaron su valoración. De la tercera sección, se procesó cada una de las valoraciones de los expertos en base a la valoración otorgada a cada factor según la criticidad que consideraron (en un rango de 1-5) y, asimismo, se procesaron los argumentos que sostuvieron. De la cuarta sección, se procesó la identificación de los factores que realizaron en base a su experiencia en particular y, a su vez, los comentarios que manifestaron al respecto.

En un cuadro de doble entrada se clasificaron las respuestas por factor y escala de valoración. En una segunda columna se añadieron los argumentos y/o comentarios de la primera sección de la entrevista, los mismos que fueron complementados con lo manifestado por los expertos en la segunda sección de la entrevista con la finalidad de identificar las coincidencias y discrepancias de los argumentos planteados en esa primera evaluación individual de los factores. Posteriormente, se realizó un proceso de codificación para identificar aquellos argumentos concordantes y discordantes. Se siguió el mismo procedimiento para procesar la información recopilada en la tercera sección donde los expertos valoraron un Top 5 de factores críticos.

Una vez concluida esta parte del análisis, se procedió a ponderar las valoraciones de criticidad grupal; es decir, de los 15 factores y, seguidamente, las valoraciones de criticidad del Top 5. Cabe precisar que, de las valoraciones realizadas por los 17 expertos, para esta ponderación se excluyó al Experto 2 debido a que representa una experiencia en el sector privado.

## **2. Resultados de la evaluación individual y grupal de los factores**

A continuación, se presentan los resultados de la ponderación realizada sobre la base de la valoración otorgada por los expertos entrevistados en la segunda sección de la entrevista. La

tabla a presentar resume los puntajes obtenidos, desde el factor que fue considerado más crítico aquel que fue considerado menos o nada crítico. Debido a la ligera diferencia entre algunos factores, los resultados se muestran con un decimal. El detalle de los valores individuales y su ponderación se puede revisar en el Anexo F.

**Tabla 40: Resultados del promedio en base a la valoración grupal de los factores (Top 15)**

Factor	Puntaje	Factor	Puntaje
Compromiso de la alta dirección	13,2	Alineamiento estratégico	7,9
Voluntad y liderazgo Político	12,0	Presupuesto	7,6
Orientación al usuario/ciudadano	11,5	Colaboración interna	7,3
Equipos de innovación	10,7	Espacios para la experimentación	6,9
Co-creación con el ciudadano	8,9	Comunicación externa	6,3
Orientación a resultados	8,7	Redes externas	5,7
Comunicación interna	8,4	Aprovechamiento de la tecnología	4,5
Marco normativo	7,9		

A partir de los factores presentes en la tabla, se puede apreciar cuáles son los factores considerados más críticos, en esta primera evaluación, en base al promedio de la valoración que les fue otorgada por los expertos.

A continuación, se desarrollan los factores en orden descendente de acuerdo al promedio de valoración que obtuvieron en esta primera evaluación. Cabe mencionar que este primer resultado no determina aún los factores críticos que forman parte del objetivo general de esta investigación, ya que, de acuerdo al instrumento de recolección de información, se realizó una segunda evaluación en la que los entrevistados eligieron un Top 5 de factores críticos y, como se advertirá más adelante, no serán los mismos necesariamente.

El objetivo de presentar estos primeros resultados es exponer por cada uno de los factores los argumentos que fundamentaron los expertos cuando hicieron su valoración. Estos argumentos han sido analizados y se detallan en esta sección iniciando por aquellos que generaron más consenso entre los entrevistados.

### **2.1. Compromiso de la Alta Dirección**

Este factor se ubicó en la primera posición de los quince factores sometidos a evaluación. Al respecto, los expertos sostuvieron lo siguiente:

- Primero, se reconoce a este factor como un habilitador clave para darle fluidez a los procesos de innovación. Representa, en palabra de los expertos, la puerta de acceso para

el desarrollo e implementación de nuevas soluciones a través de la innovación, así como el logro de los objetivos que se desean alcanzar a través de ellas. La existencia del compromiso y voluntad de la autoridad política (llámese alcalde, ministro, presidente regional, entre otros) representa en este sentido un elemento importante para motivar el compromiso de estos altos funcionarios. En esa línea el Experto 07 (comunicación personal, 26 de noviembre de 2019) afirmó, “si no tienes el apoyo de las cabezas (alta dirección) no se logra nada. Se podría tener al alcalde o ministro que diga ‘ok, vamos’ pero si no tienes el apoyo de la alta dirección, va a ser difícil”. Adicionalmente, el Experto 10 sostiene “si la Alta Dirección, no quiere que algo se haga por más grande o chiquito, simplemente no se hace”.

- Segundo, los cargos de la alta dirección son reconocidos como cargos de confianza, ya que es la autoridad política quien los designa con la finalidad de que sigan sus lineamientos y sean quienes los operativicen. En tal sentido, se destaca el rol clave de los altos funcionarios para darle apertura y relevancia a las nuevas ideas y, sobre todo, para generar condiciones favorables a nivel normativo, dotar de equipo humano que trabaje en las diferentes iniciativas de innovación e incluso para conseguir los fondos necesarios para implementarlos. Fondos que se pueden conseguir a través del Ministerio de Economía y Finanzas y/o a través de la generación de alianzas externas que permitan contar con recursos financieros.
- Tercero, las personas quienes ocupen cargos de alta dirección debieran caracterizarse por lo siguiente: tener capacidad de liderazgo, mente abierta, sin tener temor al intercambio de ideas con los ciudadanos ni a sus posibles críticas o cuestionamientos al trabajo que se viene realizando, no castigar el error y ,por el contrario, aprender de ello de manera ágil, promover la innovación de abajo hacia arriba, evaluar el otorgamiento de incentivos laborales, compromiso y flexibilización para participar en las diferentes mesas de trabajo y/o para dejar tiempo libre a su personal para dejar de hacer lo que siempre hacen y participar de otras actividades en pro de la innovación.

Si bien existe consenso en la criticidad de este factor, cabe precisar que se identificaron experiencias en las que este factor no estuvo presente desde la etapa inicial; sin embargo, no fue una limitante para el desarrollo de las mismas. Algunos expertos realizaron precisiones al respecto sobre la base de sus experiencias particulares, razón por la cual esta información se presenta en el siguiente apartado donde se da cuenta de los principales hallazgos del desempeño en la realidad de estos factores.

## 2.2. Voluntad y liderazgo político

Este factor se ubicó en la segunda posición. A continuación, se presentan los principales argumentos producto de las opiniones vertidas por los expertos:

- Primero, la voluntad política es reconocida como un factor clave para la sostenibilidad de un proceso de innovación. Los ciclos políticos y la discontinuidad en los puestos claves, pueden conducir a que la innovación deje de ser un tema prioritario, que no se le dé la importancia necesaria o incluso que se dejen de lado los avances logrados poniendo en riesgo los resultados esperados.
- Segundo, este factor es fundamental para motivar el compromiso de los funcionarios públicos. Si el líder político expresa su compromiso con la innovación, puede generar un alto nivel de influencia para convencer y comprometer a los otros funcionarios (sobre todo a los de alto nivel) de la importancia y la necesidad de darle impulso a la innovación. Si se logra el compromiso de estos funcionarios quienes son los que definen las directrices de sus oficinas, es posible asegurar el involucramiento y compromiso de los mandos medios y áreas técnicas.

Si las “cabezas” de las instituciones (un ministro, viceministro, un alcalde u otros) no difunden y promueven la innovación como parte de su discurso, entonces resultaría difícil despertar la intención, interés, obligación o compromiso de los funcionarios y servidores públicos de la entidad para con la innovación. En ese sentido, en palabras del Experto 7 (comunicación personal, 26 de diciembre de 2019), “porque si no tienes el apoyo de las cabezas no se logra nada”. En la misma línea, el Experto 3 (comunicación personal, 06 de diciembre de 2019), afirma “Cualquier actividad en el ámbito público no se logra sin la voluntad política”.

- Tercero, el involucramiento de la autoridad política es clave para el desarrollo de proyectos de innovación, pues no solo permite motivar al personal, sino también planificar sus objetivos, adaptar su estructura, orientarse hacia la acción y buscar mecanismos que permitan incentivar sus logros. Su relevancia es de tal magnitud que varios de los demás factores están supeditados a este factor.
- Cuarto, el nivel de importancia de la voluntad y el liderazgo político podría depender de las características de la iniciativa o proyecto: envergadura, impacto, alcance, entre otros. Si bien es importante quien habilite, quien valide y quien pueda dar sostenibilidad, va a depender del proyecto y de las personas que están impulsándolos el cómo generar los

compromisos, pues la innovación puede ser vista desde arriba hacia abajo pero también con un enfoque de abajo hacia arriba

### **2.3. Orientación al usuario/ciudadano**

Este factor se ubicó en la tercera posición. A continuación, los principales argumentos producto de las opiniones vertidas por los expertos:

- Primero, se reconoce con unanimidad que la misión o la razón de ser de las organizaciones públicas es solucionar los problemas públicos y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, razón por la cual se destaca la relevancia de este factor y se considera que debería estar presente en todos los esfuerzos y acciones que despliegue el Estado a fin de lograr los objetivos esperados en favor de a quienes representa y para quienes trabajan: los ciudadanos.
- Segundo, la orientación al usuario/ciudadano promoverá el acercamiento hacia el ciudadano con la finalidad de conocer su realidad, recoger sus opiniones, levantar información, investigar y contrastar experiencias que contribuirán a una mejor toma de decisiones. Ninguna nueva solución que se quiera implementar tendrá éxito si no responde a las necesidades de los ciudadanos. Para el Experto 9 (comunicación personal, 16 de diciembre de 2019) “las iniciativas de innovación deben estar alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen la posibilidad de mirar a todos estos ciudadanos con sus diferentes características de una manera intersectorial, intergeneracional y también pensando en su raza, su religión, su origen, etcétera. Pero también en esa idea de que el Estado debe estar desconcentrado, descentralizado y no estar solamente pensando en una solución que ayude a un grupo de personas. En palabras del Experto 15 (comunicación personal, 30 de diciembre de 2019), “es necesario hablar con los ciudadanos porque así se puede entender cuáles son sus dudas, qué entienden o qué no entienden. Así que eso te permite conocer las inquietudes y dudas que ellos tienen con respecto al servicio, para mejorarlo y ponérselos en sencillo”.
- Tercero, contribuye a mejorar los procesos internos de un servicio que pueden producir beneficios indirectos en el ciudadano. Sin embargo, resulta más urgente repensar sobre los servicios que están recibiendo directamente, ahí es donde este factor debe estar más presente ya que debe existir un orientador que guíe esa búsqueda de soluciones que puedan cambiarles la vida a las personas. Al respecto, el Experto 12 (comunicación personal, 18 de diciembre de 2019), sostuvo que existen herramientas que sirven para mejorar dentro de la caja, pero cuando se

requiere hacer un rediseño de la solución la preocupación y las herramientas a utilizar deben centrarse en las personas y no en los procesos.

#### **2.4. Equipos de innovación**

Este factor se ubicó en la cuarta posición. A continuación, los principales argumentos producto de las opiniones vertidas por los expertos:

- Primero, el equipo es fundamental puesto que son el grupo humano que cuenta con las herramientas para emprender procesos de innovación, conocen las metodologías de innovación y poseen formas de trabajo más flexibles. El rol que deberían desempeñar es el de articulador y guía para el resto de áreas, a fin de orientarlos en el proceso.

Para el Experto 3 (comunicación personal, 06 de diciembre de 2019), “si no hay un equipo con capacidades necesarias que guíe los procesos de innovación, por más dinero que haya, los demás no van a ser capaces de ejecutarlos por sí mismos”. Para el Experto 10, se podría tener la mejor normativa, la mejor estrategia, la mejor iniciativa, pero si no existe un equipo de innovación que esté a la par, los resultados de lo que se emprenda no serán los esperados (comunicación personal, 16 de diciembre de 2019).

- Segundo, en una etapa inicial, no es necesario contar con un equipo de innovación numeroso. Es posible que el equipo inicial la conforme un grupo humano reducido con la finalidad de emprender pequeñas iniciativas y paulatinamente ir creciendo hacia un equipo más grande. No obstante, el equipo desde su etapa inicial debería caracterizarse por la multidisciplinariedad de sus miembros. La existencia de personas de diferentes disciplinas enriquece e incrementa el valor que pueda aportar el equipo.

Si bien el equipo puede ser reducido, es importante que se relacione con el resto de miembros de la organización a fin de contribuir a la generación de una red interna que permita identificar a aquellas personas que están dispuestas a cambiar el estado actual de las cosas, proponer algún tipo de transformación, en otras palabras, identificar a aquellos agentes de cambio que permitan promover una cultura de innovación.

Para el Experto 12, “la idea es tener representantes dentro de cada oficina, que sean gente que esté hablando (de innovación) dentro de cada círculo, para que siempre esté presente” (comunicación personal, 18 de diciembre de 2019).

#### **2.5. Co-creación con el ciudadano**

Este factor se ubicó en la quinta posición. A continuación, los principales argumentos producto de las opiniones vertidas por los expertos:

- Primero, la participación activa de los ciudadanos durante el proceso de innovación les genera un sentido de pertenencia, se sienten parte de algo más grande y que con su contribución se está ayudando a mejorar el mundo. Se complementa con la orientación al ciudadano ya que, por un lado, este factor busca crear soluciones enfocadas en el usuario que no necesariamente los incluye activamente y, por otro, la co-creación con el ciudadano buscar crear las soluciones con el ciudadano, involucrándolos de manera activa. El Experto 15 refuerza este argumento con lo siguiente:  
 “Uno puede haberse reunido con ellos inicialmente para mapear los problemas, pero no has creado la solución con ellos, y al no hacerlo va a pasar que no se van a sentir involucrados, no se van a sentir parte de, y se va a generar resistencias” (comunicación personal, 30 de diciembre de 2019).
- Segundo, el involucramiento activo de los ciudadanos puede mejorar en la identificación del problema y, por tanto, a mejorar la solución propuesta para el mismo. Al respecto, las opiniones del Experto 5 refleja bien las opiniones manifestadas por los otros expertos cuando sostiene que es posible generar una solución solo con expertos que beneficie a los ciudadanos sin involucrarlos en los procesos de innovación y aunque no sea participativo se puede acertar en la solución y tener resultados positivos; sin embargo, existe una alta posibilidad de que si no se co-crea con los ciudadanos no se obtenga los resultados esperados (comunicación personal, 12 de diciembre de 2019).
- Tercero, además de los argumentos ya expuestos, la co-creación con el ciudadano puede contribuir a la sostenibilidad de los avances en temas de innovación. Esto a razón de que, al sentir parte de las soluciones, podrían representar una defensa sólida ante los riesgos de los ciclos políticos. Si los ciudadanos quienes participaron de la solución ven peligrar aquello de lo que formaron parte, naturalmente, ejercerán legítima defensa, lo que llevaría a una posible nueva autoridad a repensar su decisión de eliminar o no darle continuidad a lo ya logrado.

## **2.6. Orientación a resultados**

Este factor se ubicó en la sexta posición. A continuación, los principales argumentos producto de las opiniones vertidas por los expertos:

- Primero, permite establecer objetivos y metas claras que guíen la dirección que se quiere seguir. De igual manera, permite establecer indicadores para evaluar y monitorear periódicamente el logro o no de los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo. El Experto 8 sintetiza bien este argumento cuando afirma que la relevancia de los

resultados radica en tomar decisiones fundamentadas y no seguir a la deriva, “si no se midieran, no se sabría si se está mejorando o no” (comunicación personal, 15 de diciembre de 2019).

- Segundo, facilita la gestión de evidencias y la evaluación de impactos; es decir, como lo expresa el Experto 12 (comunicación personal, 18 de diciembre de 2019) “dentro del aprendizaje vas generando evidencias que te digan cómo estás avanzando y cuáles son los resultados, para que posteriormente se puedan revisar, ver qué se aprendió y saber por dónde no deberías volver a ir”.

La orientación a resultados es clave siempre que trascienda la medición operativa (medir cantidades como número de asistentes), para permitir medir el impacto real de las soluciones en la ciudadanía.

## **2.7. Comunicación Interna**

Este factor se ubicó en la séptima posición. A continuación, los principales argumentos producto de las opiniones vertidas por los expertos:

- Primero, cada una de las personas que forman parte de la organización pública traen consigo determinados paradigmas, barreras o creencias respecto a qué es o qué no es innovación. Por tanto, antes de realizar un esfuerzo de convencimiento sobre el valor de la innovación o motivarlos a que se incorporen o desarrollen determinados proyectos, es importante conocerlos. En tal sentido, la comunicación interna contribuye a ese conocimiento y ayuda a entender cómo funciona determinada área o dirección, cuál es su impacto dentro de la misma organización, cuál es su impacto hacia sus usuarios externos, con qué canales o espacios para experimentar se cuenta.

De acuerdo al Experto 12 (comunicación personal, 18 de diciembre de 2019) y Experto 7 (comunicación personal, 26 de noviembre de 2019), se puede denominar como “early adopters” o “champions” a aquellas personas que están muy convencidas con el tema, creen en la innovación, están dispuestos a participar, quieren saber más, tienen curiosidad por desafiar el statu quo y explorar soluciones nuevas y diferentes. Dichas personas pueden ser trabajadores de nivel medio hasta las principales “cabezas” de la organización.

- Segundo, la comunicación interna facilita la generación de un consenso interno sobre lo que se entiende por innovación, puesto que inicialmente cada uno puede tener su propia concepción en base a su formación académica o experiencia laboral previa y para promover la innovación, se debe partir por clarificar un mismo concepto.

- Tercero, contribuye al éxito de cualquier iniciativa de innovación ya que facilita dos niveles de coordinación: primero, alineamiento de esfuerzos y recursos entre las diferentes áreas o unidades y, segundo, coordinación al interior del equipo, grupo o área que está directamente involucrada con la iniciativa.

El Experto 10 (comunicación personal, 16 de diciembre de 2019) reafirma “nadie hace proyectos solo, necesitas coordinar cosas, entonces, sí tiene que haber comunicación interna, por lo menos en el equipo que lo está implementando”. El Experto 8 describe algunos elementos adicionales cuando afirma que la comunicación interna es fundamental para la coordinación y el correcto desarrollo de las actividades propias de cada proyecto de innovación, la distribución de roles y, por ende, el éxito del proyecto en su conjunto 8 (comunicación personal, 15 de diciembre de 2019).

## 2.8. Marco Normativo

Respecto a este factor, se ubicó en la octava posición. Los argumentos expresados por los expertos para valorar su criticidad son los siguientes:

- Primero, no es un factor que sea crítico, sobre todo, para la etapa inicial de diseño de las iniciativas de innovación. Sin embargo, cuando estos se quieran implementar no deberían ser limitados en ningún caso por el marco normativo interno o externo. Porque de lo contrario, y aun cuando la iniciativa funcione y tenga impacto positivo, no se podrá garantizar su continuidad.
- Segundo, en una etapa inicial no resulta indispensable realizar cambios estructurales a nivel normativo, a razón de que esta etapa es sobre todo para entender la problemática a resolver y entender a los ciudadanos cuyas demandas se quiere atender y satisfacer. Sin embargo, cuando se trata de la etapa de ejecución o implementación del proyecto, se incrementa la importancia de contar con un marco normativo flexible que permita la puesta en marcha del proyecto de innovación.

El Experto 7 da una aproximación interesante que permite conocer hasta qué punto tendría injerencia el marco normativo en el desarrollo e implementación de proyectos de innovación abierta: “si bien es cierto que es necesario flexibilizar las leyes y reglamentos [...], creo que hay innovaciones que sí pueden avanzar sin cambiar [...]. Si estamos hablando de cosas mucho más complejas sí pues, obviamente ahí sería alta (la criticidad)” (comunicación personal, 26 de noviembre de 2019).

- Tercero, el marco normativo también resulta importante para otros aspectos directamente relacionados: primero, la generación de alianzas con actores externos a la organización

pública y, segundo, la claridad sobre la propiedad intelectual. Respecto al primero, dependiendo de lo complejo que resulte este proceso se podrán establecer más o menos alianzas, es importante destacar que la vinculación con estos actores externos representa una fuente de conocimiento, experiencias e incluso recursos financieros que benefician directamente al desarrollo de la innovación.

Respecto a lo segundo, resulta importante clarificar quién tiene la propiedad sobre aquellas creaciones producto de una relación colaborativa entre la entidad pública y una organización externa.

Es posible que se asocie el marco normativo como un factor para garantizar la continuidad y/o sostenibilidad de las medidas adoptadas en favor de la innovación. Sin embargo, respecto a esta apreciación existen posiciones a favor y en contra de los expertos, no fue un argumento que haya generado consenso. Por esta razón, en el último apartado de este capítulo se presenta las opiniones vertidas al respecto por los expertos, con la finalidad de que se entienda su posición el contexto de su experiencia).

## **2.9. Alineamiento estratégico**

En cuanto a la valoración de criticidad a nivel grupal, este factor se ubicó en la novena posición. A continuación, los argumentos sobre la valoración de este factor.

- Primero, la existencia de este factor otorga un marco general de trabajo y puede contribuir a darle sostenibilidad a la innovación. Además, favorecería a que los actores involucrados unan esfuerzos alrededor de un mismo objetivo compartido genuinamente por todos. En esa línea, el Experto 3 (comunicación personal, 06 de diciembre de 2019), afirmó: “dependiendo de qué actividad en concreto se va a llevar a cabo, este nivel de alineamiento puede ser más o menos importante. En principio, toda actividad de innovación debe estar alineada a la estrategia de la institución. Ahora, puede que no se dé del todo, que eso se aterrice en lo operativo, el día a día”. Del mismo modo, el Experto 11 (comunicación personal, 20 de diciembre de 2019) considera que “el alineamiento estratégico es algo que tiene que darse, tú no puedes dejar que las distintas áreas se vayan cada una por su lado. Entonces, el alineamiento estratégico también es fundamental, porque tú no puedes hacer algo con una mano y borrarla con la otra”.

Otro grupo de expertos realizaron una precisión válida al afirmar que el cumplimiento de este factor termina siendo relativo ante situaciones que perjudiquen el cumplimiento de un plan estratégico. Mencionaron como ejemplos los vaivenes políticos, el cambio de prioridades, cambio de autoridades, cambios climáticos, problemas de salud poblacional

y otros cambios en el contexto que podrían afectar el cumplimiento de este factor y que sería importante ser consciente de ello.

- Segundo, bien se reconoce la importancia de la presencia de este factor, su ausencia no ha impedido el desarrollo de importantes proyectos de innovación. El Experto 5 (comunicación personal, 12 de diciembre de 2019) considera que “aun no cambiando esto, no es algo que determine que haya o no innovación, no es como el primero (voluntad y liderazgo político)”. Adicionalmente, el Experto 7 comentó que en el sector público el tiempo es corto y los funcionarios públicos tienen poco tiempo (para desarrollar actividades). En consecuencia, si se espera a que todo esté alineado, no se llegaría a hacer nada (comunicación personal, 26 de noviembre de 2019). Si bien es importante contar con un marco de trabajo; se debe tener en cuenta no sistematizar los procesos bajo estructuras rígidas que no dejen espacio para la flexibilidad que necesita la innovación.
- Tercero, en un contexto cambiante, como el actual, es importante una evaluación constante de las estrategias adoptadas ya que dependiendo de los resultados que se vayan obteniendo, estas podrían ir evolucionando. En ese sentido, el Experto 4, sostiene lo siguiente:

[...] si diseñamos una estrategia para cinco o diez años, ésta también tiene que ir moldeándose de acuerdo con los cambios que se dan. Por ejemplo, [...] vemos temas como el cambio climático, problemas con el plástico, economía circular y otros, que son conceptos que tenemos que ir adoptando y también mejorando. Mejorar no se trata de cambiar, hoy día vamos al norte y mañana al sur, sino que ir adaptando nuestra estrategia a estos nuevos elementos (comunicación personal, 09 de diciembre de 2019).

## **2.10. Presupuesto**

Este factor se ubicó en la décima posición. A continuación, los argumentos sobre la valoración de este factor:

- Primero, el presupuesto es un recurso importante, más no indispensable para que se realice el proyecto. Contar con este recurso facilita la inversión directa o indirecta en iniciativas innovadoras e incluso para la contratación y la implementación de un sistema de incentivos para las personas con los perfiles adecuados para liderar estos cambios importantes. Cuando no hay presupuesto o cuando se recorta, puede presentarse la necesidad de reducir personal lo cual dificultará la continuidad de lo avanzado. Al respecto el Experto 10 (comunicación personal, 16 de diciembre de 2019), afirmó: “[...]”

al final todo es inversión directa o indirecta, si te recortan el presupuesto, no puedes hacer mucho, pero sí se requiere de un alto grado de creatividad que hay que ponerle”.

- Segundo, lo ideal es contar con un presupuesto asignado; sin embargo, existen escenarios en los que éste resulta insuficiente o incluso no existe disponibilidad del mismo. A pesar de ello, es posible desarrollar proyectos o soluciones sin tantos recursos. A su vez, lo que podría ser una limitante puede aprovecharse como una oportunidad para incentivar la creatividad de los trabajadores a fin de encontrar soluciones innovadoras que aproveche todas las oportunidades de recursos identificados.
- Tercero, si no se cuenta con una asignación presupuestal, existen alternativas como la generación de alianzas o redes de colaboración externa para obtener recursos como financiamiento, materiales, conocimiento o experiencia. Por ejemplo, universidades, startups, incubadoras, empresas privadas, embajadas, ciudadanos, organizaciones como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo [BID], entre otros.

### **2.11. Colaboración Interna**

Este factor se ubicó en el décimo onceava posición. A continuación, los principales argumentos producto de las opiniones vertidas por los expertos:

- Primero, este factor es considerado igual de importante que la comunicación interna, pero si lo que se pretende es promover la innovación, un buen punto de partida es fortalecer la comunicación interna a través de la unificación de lo que se entiende por innovación para luego definir las tareas o roles que desempeñarán cada uno de los integrantes que representan a las distintas áreas involucradas de la organización. A razón de ello el Experto 5 sostiene que una condición previa para la existencia de la colaboración es que los responsables o encargados de las áreas involucradas tengan una misma idea de lo que es innovación y de su importancia, ya que sobre ellos recaen las decisiones (comunicación personal, 12 de diciembre de 2019).

Seguidamente, se podrá dar paso a la colaboración interna; es decir, la colaboración entre los actores de las diferentes áreas a fin de lograr complementariedad de conocimientos, capacidades y habilidades. La colaboración interna favorece la multidisciplinariedad y la generación de una sinergia importante entre las áreas técnicas quienes conocen la problemática del día a día y el equipo de innovación que conoce de metodologías para la innovación. De manera complementaria, para el Experto 6, la colaboración no solo significa que todos tengan que participar y tener tareas, sino también dejar hacer, permitir que el proceso fluya sin poner trabas (comunicación personal, 09 de diciembre de 2019

- Segundo, la colaboración entre las diferentes áreas internas posee dos beneficios importantes. En primer lugar, promueve el intercambio de información y aprendizaje entre sus miembros gracias a la multidisciplinariedad de los mismos. En segundo lugar, facilita la creación de nuevas y mejores soluciones gracias a la participación y complementariedad de los diferentes actores que desde sus diferentes posiciones, pueden aportar su perspectiva acerca del problema y de cómo solucionarlo.

Para que exista colaboración tiene que existir el compromiso de los funcionarios por involucrarse en este proceso, participar activamente y total accesibilidad de información o datos.

## **2.12. Espacios para la experimentación**

Este factor se ubicó en la décimo segunda posición. A continuación, los principales hallazgos producto de las opiniones vertidas por los expertos:

- Primero, estos espacios caracterizados por su ambiente dinámico y flexible posibilitan que los funcionarios salgan de su espacio tradicional de trabajo para ir a estos espacios distintos donde se incentive el pensar de una manera diferente. Estos espacios ayudan a generar, ajustar y aterrizar ideas, a desarrollar propuestas de solución y a validar las mismas. Los espacios para la experimentación pueden ser espacios cerrados dentro de la organización, espacios abiertos, comunidades o zonas geográficas específicas donde se pueda hacer pilotos para que, una vez verificado el éxito, se puedan replicar en otros contextos similares.
- Segundo, estos espacios contribuyen a incrementar la motivación y las capacidades de las personas que los usan, cuyo aprendizaje posteriormente podrá ser compartida con las personas de su entorno, dentro y fuera de la organización. Para el Experto 11, si una entidad pública está realmente comprometida con la innovación, tiene que dotar de todas las herramientas necesarias para que logren sus objetivos, por lo que un espacio físico termina siendo un aspecto importante (comunicación personal, 20 de diciembre de 2019). Para el Experto 7, los espacios de experimentación impulsan la motivación de los funcionarios para que se propague y contagie las capacidades aprendidas, que van a ir llevándolo a otros lugares en los que trabajen posteriormente (comunicación personal, 26 de noviembre de 2019).
- Tercero, si bien lo ideal sería contar con espacios equipados con todas las herramientas necesarias, como un laboratorio o un coworking. Este factor no es determinante para llevar a cabo un proceso de innovación, ya que las oficinas actuales o los espacios

comunes en una organización pueden representar ese punto de reunión, ya que lo esencial no es el lugar propiamente, sino las interacciones y trabajo que se pueden generar.

### **2.13. Comunicación Externa**

En la valoración de criticidad grupal, el factor de comunicación externa se posicionó en la décimo tercera posición. A continuación, los principales argumentos que presentaron los expertos para su valoración:

- Primero, el aporte de la comunicación externa radica en el intercambio de información con otros actores que están presentes en el ecosistema de innovación público y privado. Este tipo de intercambio, a través de plataformas digitales o reuniones presenciales, promueve el aprendizaje colaborativo de lo bueno y lo malo de las experiencias en mejora de la calidad de servicios en el sector público. Al respecto, el Experto 15 (comunicación personal, 27 de diciembre de 2019) afirma que “hay muchas buenas prácticas en el sector público que no se difunden y yo creo que, si se compartiera lo bueno que hace una organización, permitiría que otras ahorren recursos”.
- Segundo, facilita el intercambio de información con uno de los actores clave: los usuarios o ciudadanos. Un intercambio que, en la lógica de promover la innovación, debiera comunicar sobre los espacios en los que los ciudadanos pueden participar, así como de los resultados que se esperan con la finalidad de que sirva como incentivo y motivación para que los ciudadanos quieran involucrarse más activamente. En atención a lo cual el Experto 11 (comunicación personal, 20 de diciembre de 2019) sostuvo “(este factor) es justamente comunicar a la comunidad qué es o cuáles son tus ideas y cómo las estás transformando y cómo eso también tiene que ser parte de una transformación en los hábitos y en la conducta de la gente”.
- Tercero, si lo que se quiere es genera un proceso de innovación abierta, tiene que primar la transparencia de las autoridades y de su gestión, y como parte de la transparencia se debería poner a disposición de los ciudadanos y actores externos la mayor cantidad de información que sirva para conocer mejor el desafío a resolver. En esa línea, el Experto 11 (comunicación personal, 20 de diciembre de 2019) afirma que “es parte de un proceso de transparencia que hace que el ciudadano obviamente confíe mucho más en sus autoridades y que se motive por ser parte activa de ese proceso de transformación”.
- Cuarto, es importante establecer canales óptimos a través de los cuales se comparta la información interna hacia un público externo, por un tema de transparencia; pero, sobre todo, porque la información en formatos idóneos y de fácil uso puede servir como insumo

para que los actores externos la utilicen y trabajen colaborativamente en la búsqueda de soluciones innovadoras. La comunicación externa con los usuarios o ciudadanos resulta importante, sobre todo, en dos momentos: Primero, como lo afirma el Experto 14 (comunicación personal, 30 de diciembre de 2019) para “recabar información del ciudadano sobre problemáticas y sugerencias”. Segundo, cuando ya se ha diseñado y se quiere implementar o lanzar para que el usuario o ciudadano intervenga, entonces será de vital importancia recibir sus apreciaciones, sugerencias de mejora o quejas. Por tanto, se hará necesario una comunicación externa muy fluida.

#### **2.14. Redes Externas**

Este factor se ubicó en la décimo cuarta posición. A continuación, los principales argumentos producto de las opiniones vertidas por los expertos:

- Primero, las redes externas se entienden como la generación de alianzas con otras organizaciones públicas, privadas, y, principalmente, con la ciudadanía. La generación de alianzas facilita el empoderamiento y la colaboración entre estos actores de la sociedad, promueve una relación interorganizacional entre las mismas y facilita la articulación de esfuerzos. Se destaca la importancia de la generación de redes externas y, por tanto, se precisa la importancia de la generación de condiciones adecuadas para facilitar que se den.
- Segundo, la generación de redes externas facilita el acceso a recursos externos como los financieros, tecnológicos, humanos, entre otros. Adicionalmente, permiten intercambiar ideas y observar otros puntos de vista, conocer cómo piensa y siente la gente en otras organizaciones, validar alternativas de solución, y aumentar la visibilidad de la organización dentro del ecosistema de innovación nacional e internacional. A continuación, algunos aportes puntuales al respecto de parte de los expertos entrevistados. Para el Experto 8, la generación de alianzas o convenios permite generar espacios de intercambio con otras organizaciones, para así compartir experiencias de innovación (comunicación personal, 15 de diciembre de 2019). Para el Experto 7, las empresas no necesariamente tienen que colaborar con dinero, también pueden contribuir con espacios, materiales, equipos (comunicación personal, 12 de diciembre de 2019).

#### **2.15. Aprovechamiento de la tecnología**

Este factor se ubicó en la décimo quinta posición. A continuación, los principales hallazgos producto de las opiniones vertidas por los expertos:

- Primero, la tecnología no es sinónimo de innovación, no es necesario generar un producto tecnológico (como los aplicativos móviles) para ser considerado innovador, y no siempre es necesario el uso de la tecnología para innovar. El Experto 5 señaló que “se asocia mucha innovación con tecnología. Cuando empecé a trabajar en innovación, casi todo eran talleres, charlas con computadoras, laptops, robótica, lenguajes de programación y todo tenía un fuerte componente tecnológico. La innovación no es sinónimo de tecnología, que co-ayuda muchísimo, por supuesto que sí, pero me parece que caemos en un reduccionismo si lo asociamos solamente a tecnología” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2019). El Experto 13, comentó lo siguiente:

“No creemos que innovación es igual a tecnología, y no es necesario generar un producto tecnológico para ser considerado innovación, pero sí creemos que la tecnología es un habilitante para masificar y para llegar a más ciudadanos, que es lo que queremos, con escasos recursos que son los que tenemos. Entonces, sí vemos a la tecnología como un segundo paso. En un primer paso, entender y en un segundo paso, decir cómo esto puede ser masificado, cómo puede llegar a más personas. Esa es nuestra relación con la tecnología” (comunicación personal, 23 de diciembre de 2019).

- Segundo, si bien la tecnología no es indispensable para la etapa inicial de una innovación, se puede convertir en factor importante en la fase final, cuando se trata de dar impulso y/o escalabilidad a la iniciativa. Para el Experto 3 (comunicación personal, 06 de diciembre de 2019), “si el sector público no produce tecnología tiene que adoptarla, por ejemplo, mediante alianzas”.
- Tercero, dentro de la tecnología, el aprovechamiento de las TICs podría ser un elemento importante para difundir, obtener y almacenar información, y diseñar estrategias a partir de esa data analizada. Asimismo, las TICs contribuyen en dos aspectos adicionales: primero, dar capacitaciones, retroalimentación y monitoreo a las iniciativas y, segundo, el uso de equipos como celulares, impresoras, laptops, computadoras, filmadoras, etc., facilita el trabajo de los equipos de innovación.

Adicionalmente, se les consultó a los expertos entrevistados si consideraban que debiera quitarse o añadirse algún otro factor. Al respecto, casi la totalidad de los entrevistados consideró que se había realizado una correcta identificación de los factores y que la lista propuesta de quince factores contenía todos los aspectos que ellos podían identificar desde su experiencia. El Experto 1 manifestó su sugerencia de unir factores los siguientes factores: voluntad y liderazgo político con compromiso de la alta dirección, aprovechamiento de la tecnología con equipos de innovación, comunicación externa con redes externas y comunicación interna con colaboración

interna. Sin embargo, debido a que fueron sugerencias aisladas que no generaron mayor consenso, se decidió mantener la propuesta inicial de los 15 factores, adicionalmente se tomó en cuenta que la variación de la incidencia de los factores podía depender de cada experiencia de innovación, razón por la cual también se optó por mantener la propuesta categorizada inicialmente.

Finalizada esta etapa, se continuó con el análisis de la valoración de los expertos respecto al Top 5 de factores críticos. En la siguiente sección se explica el proceso de análisis seguido, los resultados obtenidos y los principales hallazgos en base a las opiniones expresadas por los expertos durante las entrevistas.

### 3. Hallazgos sobre el Top 5 factores críticos

En la tercera sección de la entrevista, se pidió a los expertos que elijan un Top 5 de factores que consideraban críticos. Una vez seleccionados se les pidió que valoren y puntúen en orden ascendente del 1 al 5 de acuerdo con el nivel de criticidad que considerasen. Adicionalmente, se les pidió que comentaran el porqué de su valoración.

El proceso de análisis de esta sección se dividió en dos etapas: primero, se sumaron todos los puntajes otorgados por los expertos para cada uno de los factores lo que permitió hallar el Top 5 de factores con mayor puntaje (Anexo G). Segundo, se analizaron las respuestas del porqué de su valoración, lo que permitió conocer las relaciones que establecieron para el mismo. El resultado de la primera etapa se muestra a continuación:

**Tabla 41: Resultados de la ponderación del Top 15**

Factor	Puntaje	Factor	Puntaje
Voluntad y liderazgo político	35,0	Alineamiento Estratégico	10,0
Equipos de innovación	33,0	Co-creación con el ciudadano	9,0
Orientación al usuario/ciudadano	32,0	Aprovechamiento de la Tecnología	6,0
Compromiso de la alta dirección	29,0	Comunicación Interna	6,0
Presupuesto	21,0	Redes Externas	5,0
Marco Normativo	16,0	Comunicación Externa	2,0
Orientación a resultados	12,0	Colaboración interna	0,0
Espacios para la experimentación	10,0		

Los resultados de este cuadro son casi exactamente iguales a los primeros resultados de la evaluación grupal, salvo el factor de co-creación con el ciudadano

Como parte del análisis que realizaron los expertos para determinar un Top 5 de factores críticos, realizaron asociaciones entre factores, ya que consideraron que en algunos casos la existencia de un factor podría facilitar o incluso garantizar la presencia de otro.

A continuación, se presentan los principales hallazgos sobre ese proceso:

- Voluntad y liderazgo político: Este factor fue el que generó mayor consenso respecto a su criticidad entre la valoración de los expertos. De acuerdo a los argumentos presentados en la sección anterior se reconoce el rol clave que desempeña este factor para priorizar e impulsar la innovación, así como para la sostenibilidad del mismo. En esa línea, los expertos realizaron las siguientes asociaciones:

Primero, consideraron que, si existe el compromiso y la voluntad de parte del líder político de una organización para con la innovación, éste podría facilitar la creación de un marco normativo que facilite generar las condiciones para la promoción de la innovación, pero también para la implementación de los resultados del mismo. Segundo, con la voluntad y liderazgo de la autoridad política podría facilitarse la generación de alianzas y convenios con mayor facilidad con la academia, otras organizaciones públicas, públicas y otros actores externos. Tercero, contribuiría a conseguir el compromiso y motivación de los otros altos funcionarios encargados de operativizar las acciones en favor de la innovación, por ello si bien no se excluyó del Top 5 al factor “compromiso de la alta dirección”, este fue ubicado en una menor posición. Finalmente, se estableció la relación de “voluntad y liderazgo político” con “presupuesto”, en la misma lógica anterior, consideraron que el líder político podría tener injerencia directa para la asignación de los recursos necesarios; sobre todo, el financiero. En caso no fuera posible, sería el intermediario directo para conseguir recursos con el MEF o a través de la generación de redes externas.

Dos experiencias que ejemplifican las asociaciones planteadas por los expertos y que reafirman lo manifestado por los expertos: en primer lugar, la voluntad y liderazgo político manifestado por el alcalde de San Isidro, Manuel Velarde, durante su gestión 2014-2018 que permitió la creación del Programa de Innovación y Gobierno Abierto, la creación de Lab San Isidro, la generación de alianzas con organizaciones como Piscina Lab (PUCP), Toulouse Lautrec y el Grupo de Investigación de Internet de las Cosas (UNMSM), la asignación de recursos y empoderamiento del equipo de innovación frente a las otras gerencias. En segundo lugar, para la creación del MineduLab se requirió la participación, validación y aprobación del Ministro de Educación, Jaime Saavedra, quien se mostró desde el inicio comprometido. Tal es así que en durante su presentación “Innovando desde el sector público” en el Foro de Emprendimiento e Innovación LAB4+ de la Alianza del Pacífico, manifestó que el Minedu apuesta por la innovación para mejorar la calidad del servicio sobre la base de las cuatro líneas estratégicas de su sector.

- Equipo de innovación: Los expertos consideraron importante la existencia de un grupo humano con las características propuestas en el cuadro de definición y caracterización de esta investigación. De igual manera, destacaron el rol de impulsor de la innovación y articulador de esfuerzos con él podría aportar este grupo humano. Al igual que con el anterior, para este factor también propusieron las siguientes asociaciones:

Primero, consideraron que la existencia de un grupo humano con las características idóneas podría contribuir satisfactoriamente a promover la comunicación interna entre todos los actores internos de la organización a fin de establecer mecanismos de comunicación más ágiles y flexibles. Segundo, la existencia de un equipo de innovación podría facilitar y promover el aprovechamiento de la tecnología ya sea para brindar soporte a las actividades propias del proceso de innovación o incluso para aprovecharlas como parte de las propuestas de solución en sí mismas. Finalmente, se consideró que este equipo podría contribuir a la generación de redes con actores externas, razón que explicaría que este último haya quedado fuera del Top 5 de factores críticos.

Un ejemplo de una experiencia internacional de la conformación del Laboratorio de Innovación de la Ciudad de México en 2013, se tomó como punto de partida la conformación de un equipo diverso, como lo sostienen da cuenta de la importancia de la conformación de grupo humano que impulse la innovación. En la experiencia “Antes de pensar en la solución, hay que pensar en una mesa colaborativa, es decir, el equipo intersectorial ideal para diseñar, legitimar, implementar y evaluar la solución.” (LABCDMX, 2020a).

- Orientación al usuario/ciudadano: Todos los expertos coincidieron en la importancia de que el sector público en general oriente sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, trate de solucionar sus problemas y mejor su calidad de vida a través de servicios que le generen valor. Como parte de las asociaciones con otros factores se mencionó la siguiente:

La complementariedad de este factor con el de “co-creación con el ciudadano”, se parte por reconocer las diferencias: el primero busca que la solución este dirigida hacia lo que necesita el ciudadano mientras que el segundo toma en cuenta lo primero y, además, trabaja colaborativamente con el ciudadano a fin de co-crear una solución. Los expertos consideran que no existe una relación clara como en los anteriores, pero que sí es importante que, como sector público, todas las soluciones que se trabajen estén orientadas hacia lo que necesitan los ciudadanos. Más que afirmar que la presencia de un factor facilita o asegura la presencia de otro, destacan una relación de complementariedad entre

ambos.

En una experiencia de innovación en México que buscaba soluciones para el transporte público se manifestó: “en una ciudad abierta, ninguna decisión para los ciudadanos se toma sin insumos de los ciudadanos. Los usuarios del transporte público concesionado tienen conocimiento tácito valioso para generar información actualizada y digitalizada del sistema. Por ende, la solución que se dé al problema debe diseñarse a partir de los conocimientos, motivaciones y capacidades de los usuarios del transporte.” (LABCDMX, 2020a)

- Compromiso de la alta dirección: A pesar de que los expertos consideraron que la “voluntad y el liderazgo político” podría contribuir al logro de este factor, optaron por darle una alta valoración a este factor como parte del Top 5 debido a que consideraron que, dependiendo de la envergadura de la iniciativa de innovación, el “compromiso de la alta dirección” podría resultar más o menos importante como factor presente desde la etapa inicial, incluso antes que la voluntad y liderazgo político. Asimismo, concluyeron que, a pesar de la existencia de voluntad de parte del líder político, los cargos de alta dirección, al estar más cercanos a la parte operativa del proyecto de innovación, podrían incidir negativamente o frenar todo esfuerzo si así lo desean, motivo por el cual reforzó su valoración para incluirlo como crítico.

Respecto a las asociaciones realizadas entre los factores, no se manifestaron asociaciones claras respecto a estos factores para con los otros presentados en la lista. Sin embargo, sí se destacó el rol clave que puede desempeñar los altos funcionarios comprometidos para brindar todas las facilidades para la promoción de la innovación.

En las experiencias descritas como parte de esta investigación, la correspondiente a la Municipalidad de Lima y la Municipalidad de San Isidro, los funcionarios a cargo de las diferentes gerencias municipales desempeñaron un rol importante. En cuanto al primero, un caso en el que el compromiso se fue generando paulatinamente y, en cuanto al segundo, con ciertas dificultades para lograr el compromiso genuino y participación de los gerentes municipales. En la sección de hallazgos se podrá revisar con mayor amplitud el desempeño de cada uno de los factores en las diferentes experiencias.

- Presupuesto: Este factor se ubicó en la décima posición de la primera evaluación grupal; sin embargo, se posicionó como uno de los cinco factores críticos en la segunda evaluación del Top 5. ¿Cuál podría ser la explicación? Los expertos ejemplificaron experiencias de corto alcance en el que el presupuesto no fue una limitante para realizar los proyectos e incluso coincidieron que en algunas circunstancias las restricciones

presupuestarias podrían representar un incentivo para impulsar la creatividad y la innovación. Sin embargo, en el proceso de la elección del Top 5 realizaron un proceso de reflexión adicional. A razón de ello, coincidieron en que, pese a que es posible impulsar proyectos de innovación sin presupuesto, el contar con estos recursos podría facilitar aún más el proceso de llevarlos a cabo, incrementar su alcance e incluso estimular más aún la creatividad.

En lo correspondiente a estas asociaciones, no se vinculó el factor presupuesto como facilitar para la existencia de otro factor. Por el contrario, se recalcó que la existencia del factor voluntad y liderazgo político podría facilitar el contar con este otro factor.

Al igual que con el factor anterior, en la sección de hallazgos se podrá revisar con mayor amplitud el desempeño de cada uno de los factores en las diferentes experiencias analizadas y tener una mayor aproximación de acuerdo a la realidad de cada experiencia.

#### **4. Hallazgos sobre los factores desde su experiencia directa**

El propósito de esta última sección fue identificar los factores que estuvieron presentes en la práctica en cada una de las experiencias específicas de los expertos entrevistados. Inicialmente, se les pidió que elijan un Top 5 de los factores que habían estado presentes en la experiencia de innovación en la que habían tenido participación directa. Sin embargo, cuando se iniciaron las entrevistas, varios expertos manifestaron la posibilidad de ampliar el número de factores a seleccionar debido a que había identificado a más de cinco presentes en su experiencia. Por esta razón, se decidió prescindir de la restricción de solo seleccionar cinco factores y se adaptó la pregunta. De tal manera que se les pidió identificar todos los factores que habían estado presentes en el caso en el que habían participado.

Es pertinente señalar que los resultados de las distintas experiencias no se pueden generalizar, debido a que provienen de contextos diferentes. Si bien nuestro instrumento de recojo de información contempló una valoración desde el más al menos crítico de los factores identificados en base a la experiencia en la que participaron los expertos, debido a la diversidad de los mismos se optó por solo presentar un recuento de los factores que estuvieron presentes más no se realizó una ponderación de los resultados. Los resultados obtenidos permiten identificar y conocer aquellos factores que estuvieron presentes en más de una experiencia. Esta información se presenta en detalle en el Anexo H.

El resultado fue la obtención de una lista variada, experiencias en las que solo se identificaron tres factores como los presentes y otros, en las que se identificaron hasta quince (ver Anexo H). De toda la información recabada se pudo identificar un grupo de factores que más

predominaron en el total de experiencias y son las siguientes: (1) orientación al usuario/ciudadano, (2) compromiso de la alta dirección, (3) equipos de innovación, (4) alineamiento estratégico y (5) redes externas.

## 5. Comparativo de los resultados de la evaluación grupal y el Top 5

A continuación, se presenta un cuadro comparativo con los cinco factores valorados como críticos de acuerdo a los resultados obtenidos en ambas evaluaciones de criticidad: la primera, la evaluación grupal del Top 5 y, la segunda, la evaluación del Top5.

**Tabla 42: Comparativo de los resultados de la evaluación grupal y el Top 5**

Factores críticos del Top 15	Factores críticos Top 5
Compromiso de la alta dirección	Voluntad y liderazgo político
Voluntad y liderazgo político	Equipo de innovación
Orientación al usuario/ciudadano	Orientación al usuario/ciudadano
Equipo de innovación	Compromiso de la alta dirección
Co-creación con el ciudadano	Presupuesto

Como se observa en la tabla, existe coincidencia en cuatro de los cinco factores, existe variación de orden en alguno de ellos, pero el dato más resaltante es que en la evaluación del Top 5 de los factores críticos aparece el factor “presupuesto” reemplazando al de “co-creación con el ciudadano” resultante en la primera evaluación.

A razón de que son cuatros los factores recurrentes en ambas evaluaciones, son los que determinaremos como críticos y sobre ellos se presentará en el siguiente apartado los principales hallazgos sobre su desempeño en la realidad, enmarcadas en el contexto de cada experiencia.

## 6. Principales hallazgos sobre el desempeño en la realidad de los factores.

El proceso de evaluación de la criticidad se centró en recoger de los expertos, su valoración sobre los factores identificados y su argumentación al respecto. Sin embargo, a lo largo de la entrevista, casi todos ellos proporcionaron información valiosa que describía el desempeño en la realidad de los factores que estaban evaluando. Cada experto proviene de un contexto particular dentro del sector público y, por tanto, la información que proporcionó se ajusta a su experiencia en innovación o innovación abierta pero enmarcado en ese contexto.

La presente investigación no pretende generalizar conclusiones, pero sí considera relevante presentar esta información de aquellos expertos quienes sí lo expresaron y cuya información resulta relevante, con el propósito de que sirva como un primer acercamiento para

conocer, desde la experiencia directa de los entrevistados, la forma en cómo se están presentando los factores críticos en la realidad del sector público peruano.

En la siguiente tabla, se presentan los principales hallazgos al respecto diferenciándolos por el contexto del que provienen. De esta forma, se presentarán los factores críticos de acuerdo a la valoración del Top 5 a fin de conocer su desempeño en la realidad a partir de las experiencias identificadas.

### 6.1. Voluntad y liderazgo político

**Tabla 43: Principales hallazgos del factor Voluntad y Liderazgo Político en la realidad y de acuerdo al contexto de cada experiencia**

Voluntad y Liderazgo Político	
Experiencia en el PNIPA (Experto 4)	Uno de los grandes problemas que existe es la falta de continuidad de políticas durante cinco o diez años seguidos que permitan ver los resultados esperados. ¿Debido a que? Al complejo de cada gobierno o cada político nuevo en el cargo por querer volver a construir el mundo. Cada uno viene con sus propios criterios de procedencia y, generalmente, borra lo que hizo el anterior. La voluntad de continuar y el diálogo político deben de estar presentes.
Experiencia en la Municipalidad de San Isidro (Experto 5 y 11)	El apoyo del alcalde ha sido fundamental para motivar y comprometer al resto de la cadena jerárquica al menos en la etapa inicial. Si el líder político dice que es obligatorio participar de las reuniones que promueve el equipo de innovación, entonces los gerentes municipales sienten la obligación de ir y en caso no puedan, designan y autorizan a mandos medios del área técnica para que participen de alguna reunión o capacitación. Sin voluntad política, lamentablemente, nada se mueve. Sin embargo, esta voluntad debería estar condicionada de una u otra manera a la institucionalidad para que las políticas asumidas tengan continuidad y no se vean afectadas por una nueva autoridad que deshaga todo lo que avanzado. En San Isidro, cuando se inició, se dio autonomía al Programa de Innovación y Gobierno Abierto, se apoyó al equipo de innovación abiertamente, se habilitaron espacios para Lab San Isidro y con ello se pudieron alcanzar logros importantes. Sin embargo, tras el cambio de gestión, el programa y el laboratorio se desarticuló porque para el nuevo alcalde no era un tema prioritario.
Experiencia en Red Educativa de Vilcabamba (Experto 8)	En un inicio se pensó que era suficiente con el apoyo de los docentes de la red educativa, pero cuando la iniciativa fue desarrollándose, se hizo necesario el apoyo de las autoridades políticas, de la municipalidad distrital, de la subprefectura y otras instituciones para lograr la sostenibilidad del proyecto. A raíz de que el proyecto fue recibiendo reconocimiento, el alcalde se comprometió y una manera de demostrar ese compromiso fue a través de la Ordenanza Municipal. “Así no esté yo o los integrantes de la red, con este documento, el siguiente alcalde también va a tener que retomarlo porque ya hay una ordenanza”.

**Tabla 43: Principales hallazgos del factor Voluntad y Liderazgo Político en la realidad y de acuerdo al contexto de cada experiencia (continuación)**

Voluntad y Liderazgo Político	
Experiencia en SUSALUD (Experto 10)	El apoyo del líder político es importante, pero si las iniciativas de innovación buscan modificar algo que ya existe, entonces probablemente su impacto sea muy relativo e incluso se podría prescindir de este factor. No se necesita tener el apoyo del líder político para hacer una modificación.
Experiencia en la Municipalidad de Lima (Experto 15)	El respaldo o apoyo desde arriba es importante, porque no todos los gerentes municipales tienen la intención de innovar; sin embargo, cuando viene una orden o un mandato desde la cabeza (líder político), los cargos de abajo toman más conciencia de la importancia de este tema o a veces por obligación de cumplir esa norma van a comenzar a conocer más de este tema y van a notar la importancia del tema de innovación, entonces en ese sentido

## 6.2. Equipos de innovación

En lo que corresponde al factor de “Equipos de Innovación” una característica que comparten más de una experiencia identificada es la siguiente: la conformación de un equipo de innovación reducido durante la etapa inicial del proceso de innovación. Un equipo cuyos miembros se caractericen por su manejo de riesgo, sin resistencia al cambio, sin temor al fracaso, comprometidas, alta capacidad de innovación y sus habilidades para moverse en el ámbito político y técnico. Pese a iniciarse con un número reducido, el equipo puede incorporar en el camino a actores internos o externos con la finalidad de darle mayor soporte. En la siguiente tabla se presentan los principales hallazgos sobre el desempeño de este factor en el contexto de cada experiencia.

**Tabla 44: Principales hallazgos del factor Equipos de Innovación en la realidad y de acuerdo al contexto de cada experiencia**

Equipos de Innovación	
Experiencia en la Municipalidad de San Isidro (Experto 5 y 11)	Desde que se creó el Programa de Innovación y Gobierno Abierto y luego el Laboratorio de San Isidro, el equipo ha sido reducido entre abogados y comunicadores, pero bastante involucrados en temas de innovación desde hace algunos años. Para complementarlo, se invitó a profesores y mentores voluntarios con alguna experiencia en temas de innovación para que apoyen en los proyectos que se puedan desarrollar. Las alianzas con universidades permitieron fortalecer las capacidades del equipo de innovación en temas de innovación. “En el ecosistema estamos muy bien relacionados y comunicados de lo que pasa, pero estamos flacos en el tema de manejo de riesgo”. Toda entidad pública tiene mucho por hacer, la conformación de este grupo especializado dedicado exclusivamente a este tema, contribuye a tener este <i>motor</i> que impulse soluciones rápidas, contundentes y con un efecto permanente.

**Tabla 44: Principales hallazgos del factor Equipos de Innovación en la realidad y de acuerdo al contexto de cada experiencia (continuación)**

Equipos de Innovación	
Experiencia en Vilcabamba (Experto 8)	Dentro de la Red Educativa se realizó un proceso de identificación para ubicar a aquellos docentes con ciertas cualidades para conformar el equipo impulsor para que el proyecto de desarrolle con éxito. Se incorporaron a docentes con experiencia como especialistas en la UGEL y otros docentes buenos con el uso de las TICs. En la etapa inicial, el equipo solo recibió el soporte de los padres de familia y de representantes estudiantiles, el éxito del proyecto ha sido gracias al esfuerzo y dedicación de todos ellos.
Experiencia de la Municipalidad de Lima (Experto 14 y 15)	En la municipalidad el equipo inicial lo conformaron tres personas; sin embargo, tras el trabajo continuo se logró generar el interés y la necesidad de parte de las gerencias por conocer más de innovación. Por consiguiente, el equipo debería ir creciendo, porque hay mucha demanda por apoyar a las otras gerencias. El equipo de innovación ayuda con el monitoreo y seguimiento de las iniciativas, por ello es importante identificar a aquellas personas que están dispuestas a cambiar las cosas para incorporarlas al equipo y si es que no, desde la posición en la que se encuentren estarán contribuyendo con algo nuevo para la organización.
Experiencia en PROMPERÚ (Experto 16)	No necesariamente debe conformarse un equipo de innovación como tal, pero sí es clave la identificación de aquellas personas que están dispuestas a cambiar las cosas. “Se identificaron esos perfiles medio rebeldes que conocen del problema y que podrían proponer nuevas ideas de solución y que constantemente tratan de motivar a que los demás mejoren, que sean perseverantes, que no se frustren mucho, ellos son los agentes de cambio”.

### 6.3. Orientación al usuario/ciudadano

**Tabla 45: Principales hallazgos del factor Orientación al usuario/ciudadano en la realidad y de acuerdo al contexto de cada experiencia**

Orientación al usuario/ciudadano	
Experiencia en el Ministerio de Educación (Experto 7)	“Es súper importante porque acá actuamos como si fuéramos omnisapientes, como si se tuviera conocimiento de todo y muchos no conocen más allá de sus narices. Las entidades públicas cuyas sedes están en Lima conocen muy poco de lo que pasa en el resto del país y siguen pensando que todo funciona como funciona en Lima, y muchos funcionarios creen saber qué es lo mejor para el ciudadano incluso más que él”.
Experiencia en Vilcabamba (Experto 8)	El objetivo del proyecto es beneficiar a alrededor de 1300 personas que viven en Vilcabamba a través de la generación de un hábito de lectura en los estudiantes y en la población en general. Existe un convencimiento claro de que por medio de la educación se puede lograr que Vilcabamba sea más culto y desarrollado. “La razón de ser de este proyecto son, en primer lugar, nuestros estudiantes y, enseguida, toda la población del distrito de Vilcabamba”.

**Tabla 45: Principales hallazgos del factor Orientación al usuario/ciudadano en la realidad y de acuerdo al contexto de cada experiencia (continuación)**

Orientación al usuario/ciudadano	
Experiencia en SUSALUD (Experto 12)	Existen herramientas que sirven para mejorar dentro de la caja, pero cuando se quiere identificar cuál es el verdadero problema y hacer realmente un rediseño de la solución, no preocuparte por el proceso, de los pasos A, B y C, sino respecto de las personas que están involucradas ahí y qué es lo que realmente necesitan, ahí es cuando se puede generar una innovación disruptiva y bastante complicado estar ahí.
Experiencia en la Municipalidad de Lima (Experto 13 y 15)	<p>La orientación al usuario/ciudadano es clave porque al final del día “les estás resolviendo los problemas a ellos”. Esa es la parte que requiere de más trabajo. “Dos de los puntos que requieren de más esfuerzo son justamente el de acercarte a conocer la problemática, recoger opiniones, levantar información, contrastarlo con otras cosas y sistematizar todo es un punto de mucho esfuerzo, y el otro es el de generar un prototipo que se pueda probar.</p> <p>“La Municipalidad de Lima tiene personas expertas en su materia, conocen las problemáticas, pero no conocen los motivos por los cuáles el ciudadano ha tomado ciertas decisiones”. En el proyecto que se trabajó con la gerencia de la mujer en un centro en San Juan de Lurigancho donde se ofrecía capacitaciones para que las mujeres pudieran emprender algún negocio. La gerencia partió por identificar la necesidad: impartir conocimiento y capacitarlas. Sin embargo, después de las capacitaciones, las usuarias no podían emprender. ¿Cuál era el problema? La falta de capital y de equipos, algo de lo que la gerencia no se había dado cuenta. En consecuencia, la única manera de comprender sus problemas es mantener una conversación constante con los usuarios.</p>

#### 6.4. Compromiso de la alta dirección

**Tabla 46: Principales hallazgos del factor Compromiso de la alta dirección en la realidad y de acuerdo al contexto de cada experiencia**

Compromiso de la Alta Dirección	
Experiencia en la Municipalidad de San Isidro (Experto 5 y 11)	<p>Si bien la existencia de voluntad, compromiso y liderazgo de la autoridad política contribuye, en algunos casos se requiere de un trabajo de convencimiento de parte de quienes impulsan el proyecto de innovación a fin de que los altos funcionarios se comprometan por convicción y no por obligación. El que exista compromiso de los altos funcionarios contribuye a la predisposición que puedan tener para brindar flexibilidad de tiempo de su equipo. El equipo de innovación puede generar espacios, pero si no están comprometidos no asisten a las reuniones y tampoco envían a parte de su equipo porque incluso se considera una pérdida de tiempo asistir.</p> <p>“Si no viene de la <i>cabeza</i>, no hay constancia, la gente al comienzo aplaude y participa, pero después ya no, no hay sostenibilidad en el trabajo de innovación que se haga, tienen que conocer que es algo relevante, que vale la pena. Yo creo que falta más conocimiento, pero felizmente en mi experiencia, los alcaldes nos han dado todo el respaldo y muchísima autonomía, pero lo que falta es enamorar al resto de funcionarios, de convencerlos que esto es importante, para que participen en los procesos y para que envíen a su personal y los hagan participar también”.</p>

**Tabla 46: Principales hallazgos del factor Compromiso de la alta dirección en la realidad y de acuerdo al contexto de cada experiencia (continuación)**

Compromiso de la Alta Dirección	
Experiencia en el INEN (Experto 6)	El compromiso es fundamental; sin embargo, la edad de las personas que ocupan cargos directivos y su predisposición a la innovación no están necesariamente directamente relacionados. “Cuanto mayor sea la edad del director, menor será su predisposición por querer experimentar o probar nuevas soluciones. Todo lo contrario, ocurre si dichos cargos son ocupados por mujeres y más aún si son menores a los 60 años” (comunicación personal, 09 de diciembre de 2019).
Experiencia en Red Educativa de Vilcabamba (Experto 8)	El proyecto <i>¡Silencio!, Vilcabambinos Leyendo</i> no contó con el compromiso ni apoyo del director de la red educativa ni del alcalde ni de ningún alto funcionario en su etapa inicial. Sin embargo, no fue una limitante para que la iniciativa impulsada por los docentes y padres de familia tuviera éxito. Cuando el proyecto empezó a ser conocida y recibió premios como el Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública de CAD y las Palmas Magisteriales del MINEDU, el compromiso de los altos funcionarios de la red educativa, así como la del alcalde, se hizo presente. El compromiso a este nivel del proyecto resulta importante para la escalabilidad y ampliar el alcance del mismo.
Experiencia en SUSALUD (Experto 10)	El compromiso es importante, pero puede llegar a ser gravitante o no dependiendo de la magnitud de la solución que se quiere implementar. A razón de ello, si la magnitud de la solución es grande e impactará a un gran número de personas con su aplicabilidad, entonces para la toma de decisiones es clave el compromiso desde el inicio.
Experiencia en la Municipalidad Metropolitana de Lima (Experto 15)	Si la gerencia municipal no está comprometida a cualquier idea, proyecto o propuesta que se quiera implementar, nunca va a ser tomada en cuenta y tampoco facilitará lo necesario para el buen desarrollo de los proyectos. El compromiso impacta directamente en cualquier proyecto que uno quiera hacer.
Experiencia en el INEN (Experto 16)	Existen altos funcionarios que no tiene el perfil ideal, ya que no poseen una mentalidad abierta y son muy cerradas, burocráticas y hasta <i>mala onda</i> . Pero a pesar de todo, ello representa un aprendizaje de cómo no ser.

## CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

La presente investigación ha tenido por objetivo principal determinar los factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta a partir de experiencias en el sector público peruano. Para ello, se realizó una investigación con un alcance exploratorio y descriptivo; y con un enfoque cualitativo, donde se emplearon dos estrategias principales: la revisión documental y el diseño fenomenológico.

Por un lado, la revisión documental permitió; en primer lugar, construir un marco teórico que abordara los principales conceptos y características sobre innovación e innovación abierta en el sector público, y en segundo lugar, construir, definir y caracterizar individualmente una lista de factores que facilitan la innovación abierta en el sector público, el cual posteriormente pasó por una evaluación de los expertos entrevistados para a partir de su valoración identificar aquellos más críticos; por otro lado, el diseño fenomenológico, permitió describir y comprender las experiencias de innovación en la que los expertos habían participado a partir del cual se pudo descubrir patrones en común acerca del comportamiento en la realidad de los factores críticos identificados.

A continuación, se describen las principales conclusiones.

La innovación pública se encuentra en un proceso constante de evolución en el cual se han ido incorporando nuevas características a medida que han ido apareciendo nuevos enfoques dentro y fuera de la gestión pública. A partir del auge del enfoque de Gobierno Abierto se incorpora la idea de innovación abierta al sector público, el cual en los últimos años ha pasado a llamarse Innovación Pública Abierta, la cual impulsa el uso de flujos internos (colaboración interna), y flujos externos (generación de redes y co-creación con el ciudadano) para poder afrontar de una manera más efectiva los problemas públicos de la sociedad en la actualidad. Cabe resaltar que, si bien es a partir del concepto de innovación pública abierta que estas tres características han comenzado a sobresalir a nivel académico y práctico, algunos autores ya consideraban esas características dentro del concepto de innovación pública. No obstante, a pesar que consideramos que este último concepto es el que se encuentra en un proceso constante de evolución y que, por ende, está adquiriendo nuevas características, en esta investigación se decidió enfatizar en el término innovación pública abierta para resaltar aquellas nuevas características que se han ido incorporando al concepto de innovación pública y que son aquellas las que potencian y maximizan los resultados de los procesos de innovación.

Esta investigación partió de la idea de que existían servicios públicos en el Perú que se estaban diseñando a través de procesos de innovación abierta; sin embargo, en la práctica nos

dimos cuenta que la gran mayoría de experiencias que utilizan la innovación se dan a nivel de pequeños proyectos, siendo mínimo el número de servicios públicos donde ya se está utilizando, los cuales continúan desarrollándose en la actualidad.

En esta investigación proponemos que considerar los quince factores construidos a partir de la literatura facilitará el diseño de servicios públicos a través de procesos de innovación e innovación abierta, los cuales son un primer paso para cambios estructurales más profundos y a largo plazo como lo son la gestión del conocimiento interno (Factor de gestión del conocimiento), el repensar los procesos y la estructura de la organización pública (Factor de flexibilidad organizacional) y el desarrollo de una cultura de innovación (Factor de cultura organizacional).

Como resultado del trabajo de campo, los factores críticos que se determinaron en esta investigación fueron: (1) Compromiso de la Alta Dirección, (2) Voluntad y liderazgo político, (3) Orientación al usuario/ciudadano y (4) Equipos de innovación. Como se muestra, ninguno de los cuatro factores críticos identificados se encuentra dentro de la categoría de factores para la innovación abierta, que son: colaboración interna, redes externas y co-creación con el ciudadano. De acuerdo a lo hallado en las entrevistas, se pudo identificar que se consideraba a estos tres factores como complementos que iban a permitir lograr los resultados de manera más efectiva, pero que para comenzar a innovar en el diseño de servicios públicos era mucho más importante considerar los factores críticos identificados. Al estar la investigación enfocada en la innovación abierta, se procederá a señalar las conclusiones más importantes de los tres factores que forman parte de esta categoría:

El factor colaboración interna, es la continuación de una fase previa llamada comunicación interna, la cual parte, primero, por la identificación de agentes de cambio dentro de la organización, segundo, por el establecimiento de mecanismos que permitan generar un consenso sobre lo que se entiende por innovación e innovación abierta, y tercero, por la identificación de los canales más adecuados de comunicación, donde algunos de los actores más importantes presentes son los equipos de innovación, las áreas usuarias y los agentes de cambio identificados previamente. En una segunda fase, se comienza a desarrollar de manera paralela la colaboración interna, asociado a la búsqueda de sinergias entre las diferentes áreas promoviendo la participación (aliados) de aquellos agentes de cambio identificados previamente y facilitando dicha sinergia y colaboración a través de los canales también identificados previamente.

El factor de redes externas fue considerado clave por la mayoría de expertos, ya que facilita el intercambio de experiencias, acceso a más recursos y, sobre todo, contribución en la búsqueda de soluciones a los desafíos que afrontan. Sin embargo, pese a reconocerse su importancia, los expertos visualizan la generación de redes externas como algo complejo, debido

a que identifican dos principales desafíos en la práctica: en primer lugar, se tiende a dar prioridad a solucionar deficiencias internas antes de pensar en la vinculación con actores externos (por ello la alta valoración de factores relacionados a ese fin). En segundo lugar, porque resulta complejo generar alianzas, ya que cuando se ha intentado, el proceso administrativo para lograrlo termina siendo muy tedioso y extenso.

El factor co-creación con el ciudadano, para varios expertos podría ser considerado dentro del factor orientación al ciudadano. A nivel conceptual, es preciso resaltar que existe una sutil, pero importante diferencia entre los términos diseño y co-diseño, con el de co-creación, ya que los dos primeros enfatizan el proceso de tomar en cuenta diferentes perspectivas para que de manera colaborativa se plantee una solución que satisfaga las necesidades de todas las partes interesadas de manera integral; sin embargo, a pesar de que lo mencionado es muy importante, la co-creación transmite una idea más profunda. Esta busca generar un proceso simbólico de construcción de sentido; es decir, lograr que el ciudadano se sienta parte de algo más grande; que sientan que son ellos los protagonistas del cambio que reconstruirán el mundo en que vivimos. Por ello, para lograr una mayor efectividad en los resultados del diseño de servicios públicos, es necesario involucrar a los ciudadanos en procesos activos de co-creación, más que solo informarles o consultarles sobre las decisiones que una organización toma unilateralmente. Es posible, que sin involucrar al ciudadano se pueda generar una propuesta muy novedosa y un servicio de muy buena calidad, pero se habrá perdido la oportunidad de generar en los ciudadanos la motivación y el compromiso necesario para involucrarse proactivamente en la búsqueda de soluciones colaborativas a los problemas cada vez más complejos de la sociedad.

Por otro lado, tradicionalmente, se percibe que las buenas iniciativas emprendidas por algunas autoridades no son continuadas una vez que cambia la autoridad; sin embargo, una manera de lograr la sostenibilidad en el tiempo de las buenas iniciativas, a pesar de los cortos ciclos políticos, es involucrando activamente a los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones y diseño de servicios públicos, de tal manera que ellos se sienten parte del proceso de creación, y sobre todo, de los resultados alcanzados. Gracias a ello, cada vez que una nueva autoridad no quiera continuar con buenas iniciativas, los ciudadanos ejercerán la influencia necesaria para defender lo suyo y así lograr que la nueva autoridad decida continuarlas.

La mayoría de los actores que participaron en las experiencias identificadas desconocían acerca de alguna metodología de diseño o de innovación que los guiara en sus iniciativas, así como tampoco conocían de la existencia del término innovación abierta, además de las nuevas características, estrategias y herramientas que este incorpora al concepto de innovación pública

actual. Pese a ello, la mayoría desarrolló iniciativas utilizando su conocimiento práctico o aprendiendo en la práctica.

De todas las experiencias peruanas revisadas en esta investigación, aquellas que claramente ya habían comenzado a diseñar sus servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta fueron la Municipalidad de Lima y Municipalidad de San Isidro. Dentro de estas dos municipalidades, tres proyectos en los cuales se involucró a los ciudadanos de manera activa fueron el proyecto de la Casa Montenegro realizado por la MML y dos proyectos de rediseño urbano (Plaza Paz Soldán y Plaza 3) dentro de la experiencia “Urban Lab - MSI”. En las demás experiencias, la participación de la ciudadanía se dio sobre todo a nivel de consulta, por lo que se hace necesario impulsar el uso de técnicas y herramientas para involucrarlos durante todo el proceso de innovación.

Un buen ejemplo de diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta fue el realizado, por Urban Lab – MSI, que utilizó su plataforma web para involucrar de manera más activa a los ciudadanos de su distrito. Para ello, promovían concursos de innovación abierta donde podían participar expertos en arquitectura y diseño con el objetivo de rediseñar espacios públicos. En este proceso participaron las juntas vecinales, mentores que los asesoraran, y como parte del jurado especialistas en diseño de espacios públicos, gerentes de las áreas involucradas y el alcalde. Por lo tanto, los concursos abiertos de diseño son una buena práctica que podrían adicionarse a las estrategias y herramientas de innovación abierta. Si bien Urban Lab fue una buena iniciativa como plataforma de involucramiento ciudadano, todavía hace falta la implementación de plataformas de co-creación como “mimedellín” en Colombia o “Innovi” en España.

Un hallazgo importante fue que las experiencias de innovación surgieron como esfuerzos aislados de cada organización y no provenían de un plan definido que el estado impulsara. Incluso en la mayoría de experiencias analizadas, la innovación todavía no era concebida como parte de una estrategia sistémica de la organización, excepto la iniciativa de la Municipalidad de Lima cuya implementación está en proceso; sin embargo, a partir de la investigación se pudo identificar dos posibles caminos para que la innovación se incluya como parte de la estrategia: (1) Por convicción del líder de la importancia de la innovación, o (2) Por demostración; es decir, que partiendo de pequeñas iniciativas internas se pudieran lograr resultados exitosos que pudieran demostrar a los líderes los beneficios que podría brindar la innovación, a partir del cual podrían incorporar la innovación como parte de la estrategia.

Pese a que algunas de las limitaciones halladas en el proceso de investigación fue el corto tiempo del proceso, la limitada cantidad de experiencias de innovación, sobre todo de innovación

abierta en el sector público, y la rotación de puestos de algunos expertos a otras entidades, se pudo concluir satisfactoriamente con el recojo de información y su posterior análisis, del cual no se pretende proponer conclusiones determinantes y generales, sino que, por el contrario, se pretende mostrar conclusiones específicas a partir de los puntos de coincidencia identificados en el análisis, tomando en cuenta las características propias de cada experiencia en la que participaron los expertos.

Este primer acercamiento, abre el camino para que futuras investigaciones profundicen en aspectos puntuales de este tema. Por un lado, pueden centrarse en cada una de las experiencias de innovación identificadas e investigarlas como casos de estudio, ya que cada una tiene sus propias particularidades; por otro lado, se podrían identificar una mayor cantidad de expertos en innovación e innovación abierta en el sector público para poder utilizar la herramienta propuesta en esta investigación a mayor escala.

Finalmente, es importante resaltar que el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta bajo un enfoque de co-creación implica nuevos y diferentes procesos de colaboración donde más allá de alianzas con organizaciones, se incorpore a los ciudadanos en procesos activos de co-creación que permitan encontrar soluciones novedosas, de manera sostenible, a los problemas públicos que nos aquejan en el día a día. Ello, a su vez, es una oportunidad para devolverle a los ciudadanos el protagonismo o el poder que le había sido conferido a la autoridad de turno, para hacer valer sus derechos y sobre todo para impulsar la continuidad de las buenas iniciativas ya emprendidas y que son vitales para lograr los resultados a mediano y largo plazo que permitirán los grandes cambios que la sociedad necesita.

A partir de ello, el principal desafío es transitar de modelos cerrados a modelos abiertos a través de plataformas físicas y virtuales de co-creación; en otras palabras, a una innovación guiada por comunidades donde se aproveche como nunca antes el flujo de ideas, la información, el conocimiento y el aprendizaje de carácter abierto. Este modelo de innovación abierta debe caracterizarse por una nueva cultura donde se privilegie la prueba, la reflexión y, sobre todo, el aprendizaje sin estar penalizado el error.

## REFERENCIAS

- Acevedo, S. & Dassen, N. (2016). Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17174/innovando-para-una-mejor-gestion-la-contribucion-de-los-laboratorios-de>
- Albinsson, L.; Lind, M. & Forsgren, O. (2007). Co-Design: An Approach to Border Crossing, *Network Innovation*.
- Allio, L. (2014). *Design Thinking for Public Service Excellence*. UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 4.
- Álvarez-Aros, E. & Bernal-Torres, C. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano Open Innovation Model. *Información Tecnológica*, 28(1), 65-76. Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>
- Arros, V. & Ramírez-Alujas, Á. (2017). Innovación en el Sector Público Chileno: La experiencia y aprendizajes del Laboratorio de Gobierno. *Revista de Gestión Pública*, VI, 43-80. Recuperado de [https://www.academia.edu/35945158/Innovación\\_en\\_el\\_sector\\_público\\_chileno\\_La\\_experiencia\\_y\\_aprendizajes\\_del\\_Laboratorio\\_de\\_Gobierno](https://www.academia.edu/35945158/Innovación_en_el_sector_público_chileno_La_experiencia_y_aprendizajes_del_Laboratorio_de_Gobierno)
- Arundel, A.; Casali, L. & Hollanders, H. (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*, 44(7), 1271-1282. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.04.007>
- Audit Commission UK. (2007). *Seeing the Light. Innovation in Local Public Services*. London: Audit Commission.
- Australian National Audit Office - ANAO. (2009a). Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions. *Best Practice Guide*. Commonwealth of Australia, Australia.
- Australian National Audit Office - ANAO. (2009b). Public Sector Innovation: A Review of the Literature Preamble and. *Better Practice Guide*. Commonwealth of Australia, Australia.
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2018). Responsabilidad Social. Reporte de sostenibilidad BCP 2018. Recuperado de <https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2019/Relaciones%20con%20Inversionistas/Reporte%20de%20Sostenibilidad%20BCP%202018%20Final.pdf>
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2020a). *¿Qué es Yape?* Recuperado de <https://www.viabcp.com/canales/yape>
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2020b). *Carta Fianza* Recuperado de <https://www.cartafianzabcp.com/inicio>
- Bason, C. (2010). Leading public sector innovation: Co-creating for a better society, 45. Recuperado de <https://doi.org/10.1332/policypress/9781847426345.001.0001>

- Bason, C. (2013). Engaging Citizens in Policy Innovation: Benefiting public policy from the design inputs of citizens and stakeholders as 'experts'. *Putting Citizens First*, 61. Recuperado de <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/33532/459992.pdf?sequence=1#page=83>
- Bason, C. (2017). *Leading Public Design. How Managers Engage with Design to Transform Public Governance*. Frederiksberg: Copenhagen Business Scholl CBS).
- Berasategi, L.; Arana, J. & Castellano, E. (2011). A comprehensive framework for collaborative networked innovation. *Production Planning and Control*, 22(5–6), 581–593. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09537287.2010.536628>
- Bernier, L.; Hafsi, T., & Deschamps, C. (2014). Environmental Determinants of Public Sector Innovation: A study of innovation awards in Canada. *Public Management Review*, 1-22. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.867066>
- Bloch, C. (2011). Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN). *Copenhagen, Nordic Innovation Centre (NICe), Final Report*. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:707193/FULLTEXT01.pdf>
- Boyte, H. (2011). Constructive Politics as Public Work: Organizing the Literature. *Political Theory*, 39(5), 630–660.
- Bradwell, P. & Marr, S. (2008). Making the most of collaboration: An international survey of public service co-design: DEMOS Report 23. *DEMOS, Price Waterhouse Coopers (PWC) Public Sector Research Centre, London*.
- Bravo, E.; León, A. & Serrano, L. (2014). Explorando las principales ventajas y factores de éxito de la innovación abierta en las organizaciones. *Entremado*, 10(2), 44-59. Recuperado de <https://doi.org/10.18041/entramado.2014v10n2.20220>
- Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, *New York: HarperCollins*.
- Bugge, M.; Mortensen, P. & Bloch, C. (2011). Measuring Public Innovation in the Nordic Countries. Report on the Nordic Pilot studies – Analyses of methodology and results.
- Cáceres, M. (2016). Mecanismo de Revisión Independiente: El Perú Informe de Avance 2015-2016. *Open Government Partnership*. Recuperado de [https://gestionpublica.gob.pe/gobierno-abierto/wp-content/uploads/2017/11/Peru\\_Mid-Term\\_Progress-Report\\_2015-2017.pdf](https://gestionpublica.gob.pe/gobierno-abierto/wp-content/uploads/2017/11/Peru_Mid-Term_Progress-Report_2015-2017.pdf)
- Calderón, C. & Lorenzo, S. (Coords.) (2010). *Open Government: Gobierno Abierto*. Jaén, España: Algón Editores MMX. Recuperado de <https://dspace-libros.metabiblioteca.com.co/handle/001/163>
- Casas, J. (2013). Mecanismo de Revisión Independiente: El Perú Informe de Avance 2012-13. *Open Government Partnership*. Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/09/Informe-de-Avance-2012-2013-IRM.pdf>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.

- Christiansen, J. (2016). Embedding design: towards cultural change in government. Service Design Network. *Service Design Impact Report. Public Sector*, 48 - 59.
- Ciudadanos al Día [CAD] (2019). Premio 2019 Buenas Prácticas en Gestión Pública. Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2019, Lista de Ganadores y Finalista. Recuperado de <http://www.premiobpg.pe/es/buenas-practicas-2019.html>
- Ciudadano al Día [CAD]. *Buenas Prácticas en Gestión Pública. Ediciones Anteriores*. Recuperado de <http://www.premiobpg.pe/es/ediciones-antteriores.html>
- CLAD (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. Recuperado de [https://www.sfp.gov.py/sfp/archivos/documentos/CIGA\\_2016%20final\\_knawtdh9.pdf](https://www.sfp.gov.py/sfp/archivos/documentos/CIGA_2016%20final_knawtdh9.pdf)
- Comunicadores en Red (2019). *Con Identicole del Minedu padres y madres podrán verificar legalidad de colegios privados*. Recuperado de <https://comunicadoresenredperu.blogspot.com/2017/01/con-identicole-del-minedu-padres-y.html>
- Cruz-Rubio, C. (2015). ¿Qué es (y que no es) gobierno abierto? Una discusión conceptual. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, 37-53. Recuperado de <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/2475/1359>
- Damanpour, F. & Wischnevsky, J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Presidencia de la República del Perú (2013). Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- Demircioglu, M. (2018). The Effects of Empowerment Practices on Perceived Barriers to Innovation: Evidence from Public Organizations. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1302-1313.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- European Commission. (2013). Powering European Public Sector Innovation: Towards a New Architecture. *Report of the Expert Group on public sector innovation. Directorate-General for Research and Innovation*. Recuperado de [https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi\\_eg.pdf](https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi_eg.pdf)
- Grandinetti, R. (2017). “Gobierno abierto e innovación. ¿Nuevos aires en la Administración Pública? Retrospectiva para una necesaria prospectiva.” *9° Congreso Latinoamericano de Ciencia Política*, 25.
- Hartley, J. (2006). Innovation and its contribution to improvement: A review for policy-makers, policy advisers, managers and researchers. *London: Department for Communities and Local Government*.
- Hartley, J. & Downe, J. (2007). The shining lights? Public service awards as an approach to service improvement. *Public Administration*, 85(2), 329 - 353

- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- IDEO.org. (2015). *The field guide to human-centered design*. Design Kit.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (24 de diciembre de 2019). *DATA CRIM - Sistema Integrado de Estadísticas de la Criminalidad y Seguridad Ciudadano*. Recuperado de <http://datacrim.inei.gob.pe/panel/mapa>
- Koch, P. & Hauknes, J. (2005). Innovation in the Public Sector - today and beyond. *Publin Report*, 2, 4-102. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/265318205\\_On\\_Innovation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector/link/5a72d30caca2720bc0da757d/download](https://www.researchgate.net/publication/265318205_On_Innovation_in_the_Public_Sector/link/5a72d30caca2720bc0da757d/download)
- Laboratorio para la Ciudad [LABCDMX]. (2020a). Sobre el LABCDMX. Recuperado de <https://labcd.mx/sobre-el-labcdmx/>
- Laboratorio para la Ciudad [LABCDMX]. (2020b). Concurso público. Mapatón. Recuperado de <https://labcd.mx/experimentos/mapaton/>
- Laboratorio para la Ciudad [LABCDMX]. (2020c). Ciudad Abierta. Recuperado de <https://labcd.mx/ciudades-posts/ciudad-abierta/>
- Latinobarómetro. (2011). Informe 2011. Corporación Latinobarómetro. Recuperado de [https://www.infoamerica.org/primera/lb\\_2011.pdf](https://www.infoamerica.org/primera/lb_2011.pdf)
- Latinobarómetro. (2018). Informe 2018. Corporación Latinobarómetro. Recuperado de [http://www.latinobarometro.org/latdocs/INFORME\\_2018\\_LATINOBAROMETRO.pdf](http://www.latinobarometro.org/latdocs/INFORME_2018_LATINOBAROMETRO.pdf)
- Lathrop, D. & L. Ruma (eds.) (2010), *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. Sebastopol, Estados Unidos: O'Reilly Media.
- Mergel, I. (2018). Open innovation in the public sector: drivers and barriers for the adoption of Challenge.gov. *Public Management Review*, 20(5), 726-745. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1320044>
- Metcalf, L. (1993). Public Management: From imitation to innovation. *Australian Journal of Public Administration*, 52(3), 292-304. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1993.tb00281.x>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2016). Implementación del Laboratorio de Innovación Costo-Efectiva de la Política Educativa: MineduLAB. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5176>
- Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento [MVCS]. *Plataforma de Registro, Evaluación y Seguimiento de Expedientes Técnicos - PRESET*. Recuperado de <https://preset.vivienda.gob.pe/login.aspx?ReturnUrl=%2f>
- Monge, V. (2018). Adaptarse para que la innovación suceda [PPT]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/LabSanIsidro/adaptarse-para-que-la-innovacin-suceda-viviana-monge>
- Mora, H. & Lucio, D. (2013). Una aproximación a la innovación en el sector público colombiano.

*IX Congreso Iberoamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología.*

- Moran, F. (2004). *Building a Culture of Innovation in the Public Sector*. Melbourne, Australia: The Changing the Way Government Works Seminar
- Morales, O.; Barrera, Á.; Romero, C.; Rodríguez, M. & Távora, R. (2014). *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú. Serie Gerencia para el Desarrollo 35*. Lima: Universidad ESAN.
- Municipalidad de San Isidro (2019). *Urban Lab San Isidro*. Recuperado de <https://munisanisidro.wixsite.com/urbanlab-msi/urban-lab>
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unnit, Cabinet Office, 1* (1), Londres, Reino Unido. Recuperado de [http://www.sba.oakland.edu/FACULTY/MATHIESON/MIS524/RESOURCES/READINGS/INNOVATION/INNOVATION\\_IN\\_THE\\_PUBLIC\\_SECTOR.PDF](http://www.sba.oakland.edu/FACULTY/MATHIESON/MIS524/RESOURCES/READINGS/INNOVATION/INNOVATION_IN_THE_PUBLIC_SECTOR.PDF)
- Mulgan, G. (2014). Innovation in the Public Sector. How Can Public Organisations Better Create, Improve and Adapt? *London: Nesta, 11*.
- National Audit Office UK. (2006). Achieving innovation in central government organisations. *National Audit Office, London*.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. *The Belknap Press off Harvard University Press*.
- NovaGov. (2017). Innovación Pública Abierta: Ideas, Herramientas y Valores para participar en la mejora de la Administración, 50.
- OCDE. (2012). La estrategia de la innovación de la OCDE. Empezar hoy el mañana. Recuperado de [http://www.foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados/estrategia\\_innovacion\\_ocde.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/estrategia_innovacion_ocde.pdf)
- OECD. (2015). The Innovation Imperative in the Public Sector. Setting an Agenda for Action. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/9789264236561-en>
- OECD. (2019). Declaration on Public Sector Innovation. *LEGAL*. Recuperado de <https://oecd-opsi.org/projects/innovationdeclaration-2/>
- Osborne, S. & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Oxon: Routledge. Recuperado de [https://feb.unhas.ac.id/mkd/wp-content/uploads/2019/08/SM\\_Managing\\_Change\\_and\\_Innovation\\_in\\_Public\\_Management.pdf](https://feb.unhas.ac.id/mkd/wp-content/uploads/2019/08/SM_Managing_Change_and_Innovation_in_Public_Management.pdf)
- Oszlak, O. (2003). ¿Escasez de recursos o escasez de innovación?: La reforma estatal argentina en las últimas dos décadas. *VIII Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública, 21*. Recuperado de <http://siare.clad.org/fulltext/0047320.pdf>
- Parna, O., & Von Tunzelmann, N. (2007). Innovation in the public sector: Key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. *Information Polity, 12*, 109-125. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/262369349\\_Innovation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector\\_K](https://www.researchgate.net/publication/262369349_Innovation_in_the_Public_Sector_K)

ey\_Features\_Influencing\_the\_Development\_and\_Implementation\_of\_Technologically\_Innovative\_Public\_Sector\_Services\_in\_the\_UK\_Denmark\_Finland\_and\_Estonia

- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación: en gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Vicerrectorado de Investigación. Dirección de Gestión de la Investigación. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.
- Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura [PNIPA] (28 de diciembre de 2019). *PNIPA invirtió S/73 millones en el 2019 para promover la innovación en pesca y acuicultura*. Recuperado de <https://www.pnipa.gob.pe/pnipa-invirtio-73-millones-en-2019-para-promover-la-innovacion-en-pesca-y-acuicultura/>
- Ramírez-Alujas, Á. (2011). Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. *Reflexiones seminales. Revista enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 9(15), 99 - 125. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3808851.pdf>
- Ramírez-Alujas, Á. (2012). Gobierno abierto es La respuesta: ¿Cuál era La pregunta? *Más poder local*, (12), 14-22. Recuperado de [https://www.academia.edu/10034670/Gobierno\\_abierto\\_es\\_la\\_respuesta\\_Cuál\\_era\\_la\\_pregunta](https://www.academia.edu/10034670/Gobierno_abierto_es_la_respuesta_Cuál_era_la_pregunta)
- Ramírez-Gastón, J.; Sandoval, N. & Vicente, K. (2018). Sistema Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura, fundamentos y propuesta 2017-2022. *Serie: Estudios de Preinversión* 3, 84-87. Recuperado de <https://www.pnipa.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/PESCA-Y-ACUICULTURA-3-1.pdf>
- Rebolledo, N. (2016). The Value of Service Design in Policy Making. Service Design Network. *Service Design Impact Report. Public Sector*, 40-46.
- Rivera, L.; Simmonds, P. & Roman, L. (2012). Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe. *DG Enterprise, Brussels*.
- Rodríguez, C.; Lorenzo, O. & Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, 15(2), 133-154. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65415209>
- Sánchez, C.; Lasagna, M. & Marcet, X. (2013). *Innovación Pública: Un modelo de aportación de valor*. Santiago, Chile: RIL Editores.
- Service Design Network. (2016). Service Design Impact Report. Public Sector.
- Sorensen, E. & Torfing, J. (2010). Studies in collaborative innovation. Dinamarca: Danish Strategic Research Council.
- The Danish Governments Productivity Commission (2013). Governance, management and motivation in the public sector. Analysis report 3. Recuperado de <http://produktivitetskommissionen.dk/media/151231/Analyserapport%20til%20web.pdf>
- Toivonen, M.; Tuominen, T. & Brax, S. (2007). Innovation process interlinked with the process of service delivery: a management challenge in KIBS. *Economies et Sociétés*, 41(3), 355.

- Torfig, J.; Sørensen, E. & Røiseland, A. (2016). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825.
- Torugsa, N. & Arundel, A. (2015). The Nature and Incidence of Workgroup Innovation in the Australian Public Sector: Evidence from the Australian 2011 State of the Service Survey. *Australian Journal of Public Administration*, 75(2), 202-221. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12095>
- United Nations. (2017). *Innovation in the Public Sector. Country experiences and Policy Recommendations*. United Nations Economic Commission for Europe. Recuperado de [https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/Innovation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector/Public\\_Sector\\_Innovation\\_for\\_web.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/Innovation_in_the_Public_Sector/Public_Sector_Innovation_for_web.pdf)
- Valencia, V. (2015). Revisión Documental en el Proceso de Investigación. *Universidad Tecnológica de Pereira. Bogotá, Colombia*. Recuperado de <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>
- Windrum, P. & Koch P.(2008). *Innovation in Public Sector Services: entrepreneurship, creativity and management*. Edward Elgar Publishing.
- Zurbriggen, C. & Sierra, M. (2017). Innovación colaborativa: el caso del Sistema Nacional de Información Ganadera. *Agrociencia Uruguay*, 21 (1), 140–152. Recuperado de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S2301-15482017000100140&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S2301-15482017000100140&script=sci_arttext&tlng=en)

## ANEXOS

### ANEXO A: Conceptos y definiciones de innovación pública

**Tabla A1: Conceptos y definiciones de innovación pública**

Autor	Libro / Paper	Año	Concepto / Definición
Laurence Lynn	Innovation and the public interest. Insights from the private sector	1997	La innovación (en el gobierno) se define correctamente como una transformación original, disruptiva y fundamental de las tareas centrales de una organización que cambian las estructuras profundas de manera permanente (Lynn, 1997).
Mark Moore	Innovation in policing: From production line to jobs shops.	1997	Los cambios que vale la pena reconocer como innovación deben ser ... nuevos para la organización, ser lo suficientemente grandes y lo suficientemente duraderos como para afectar de manera apreciable las operaciones o el carácter de la organización (Moore, 1997).
Geoff Mulgan y David Albury	Innovation in the Public Sector	2003	‘Nuevas ideas que funcionan’. “Es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que se traducen en mejoras significativas en la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados” (Mulgan y Albury, 2003, p. 3).
Stephen Osborne y Kerry Brown	Managing Change and Innovation in Public Service Organisations	2005	Es la introducción de una novedad en un sistema y la aplicación de una nueva idea que produce un proceso de transformación que provoca una discontinuidad en términos del tema en sí (como un producto o servicio) y / o su entorno (como una organización, mercado o comunidad) (Osborne, Brown, 2005).
Proyecto Publin - Per Koch y Johan Hauknes	On innovation in the public sector - today and beyond	2005	“Es, en esencia, la implementación premeditada de un cambio de comportamiento deliberado o intencional por parte de los agentes sociales en el contexto de la actividad en cuestión” (Koch & Hauknes, 2005, p. 7)
Jean Hartley	Innovation and its contribution to improvement: a review for policy-makers, policy advisers, managers and researchers	2006	Una innovación implica la implementación de nuevas ideas (reconocidos como tales por los actores clave interesados) que permitan un cambio gradual lo suficientemente grande y duradero como para afectar la operación o el carácter de la organización, a pesar de que el resultado no necesariamente conduzca a una mejora (Hartley, 2006).
National Audit Office – NAO UK	Achieving innovation in central government organisations	2006	"Tener nuevas ideas, desarrollar las mejores e implementarlas de tal manera que haya (al menos) una buena posibilidad de que mejoren las formas en que opera o se desempeña su organización" (NAO UK, 2006, p. 8).

**Tabla A1: Conceptos y definiciones de innovación pública (continuación)**

Autor	Libro / Paper	Año	Concepto / Definición
CEPREDE	La Innovación en el Sector Público. Estudio de la Serie “La innovación en el siglo XXI”	2005	La innovación en el sector público, “debería ser definida en un sentido más amplio, como todo proceso de generación y aplicación de nuevas ideas capaces de mejorar la operatividad de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad” (CEPREDE, 2006, p. 11).
Audit Commission UK	Innovation in Local Government	2007	Las innovaciones son prácticas de trabajo o productos que son nuevos para la organización en cuestión, que se han implementado completamente y representan un cambio importante en la actividad, de tal manera que genere beneficios para los usuarios locales y los ciudadanos (Audit Commission UK, 2007)
Graeme Currie, Mike Humphreys, Deniz Ucbasaran, Steve Mcmanus	Entrepreneurial leadership in the English Public Sector: Paradox or Possibility	2008	“La búsqueda de soluciones creativas, inusuales o novedosas a problemas y necesidades, incluidos nuevos servicios, nuevas formas organizativas y mejoras de procesos” (Currie, Humphreys, Ucbasaran, Mcmanus, 2008, p. 989).
Australian National Audit Office	Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions	2009	La innovación va más allá de la creatividad o la generación de nuevas ideas, es la aplicación de nuevas ideas para producir mejores resultados, por lo que es un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Es un proceso que puede ser replicado, que puede tomar cualquier número de formas, donde algunas serán transformadoras y otras solo incrementales (Australian National Audit Office, 2009).
Christian Bason	Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society. Bristol, UK: Policy Press.	2010	Es el proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad (público) (Bason, 2010).
Eva Sorensen y Jacob Torfing	Studies in collaborative innovation	2010	Proceso más o menos previsto y proactivo que genera, implementa y difunde nuevas y creativas ideas, que tienen como objetivo producir un cambio cualitativo en un contexto particular (Sorensen, Torfing, 2010).
Barros, Ruiz, Cerda y Martínez	Polis Digital. Algunas reflexiones en torno a políticas públicas de desarrollo digital	2012	Es una buena herramienta para establecer nuevas formas de operar, teniendo en cuenta que existen múltiples razones para idear soluciones inteligentes a problemas públicos (Barros, 2012).
Francisco Longo	Innovación en gobernanza: entornos colaborativos y liderazgo relacional. Ekonomiaz	2012	“Es la producción de cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de las administraciones públicas capaces de crear, en forma significativa, valor público” (Longo, 2012, p. 51).

**Tabla A1: Conceptos y definiciones de innovación pública (continuación)**

Autor	Libro / Paper	Año	Concepto / Definición
Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna, Xavier Marcet	Innovación Pública. Un modelo de aportación de valor	2013	“La creación y aplicación de nuevos modelos de gestión, procesos, productos, servicios y métodos de puesta al alcance del usuario, los que dan lugar a importantes mejoras en la eficiencia, eficacia y en la calidad de los resultados” (Sánchez et al., 2013, p. 19).
Geoff Mulgan	Innovation in the Public Sector. How can public organisations better create, improve and adapt?	2014	“Implica crear, desarrollar e implementar ideas prácticas que logren un beneficio público. Estas ideas deben ser al menos en parte nuevas (en lugar de mejoras); tienen que ser tomadas y usados (en lugar de simplemente ideas restantes); Y tienen que ser útiles” (Mulgan, 2014, p. 5).
Quim Brugué, Ismael Blanco y Júlia Boada	Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas	2014	La innovación es sustantiva porque parte de reconocer el desconocimiento y de auto-cuestionarse para generar nuevo conocimiento; además, es colectiva, compartida y democrática, porque el nuevo conocimiento se genera a partir del intercambio (Brugué, Blanco, Boada, 2014).
OCDE	Innovating the Public Sector: From ideas to impact. Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation	2014	Se trata de ideas nuevas que funcionan para crear valor público. Deben ser novedosas (introducir nuevos enfoques, en relación con el contexto donde se introducen), implementadas (no solo ideas) y deben tener un impacto (cuyo objetivo sea obtener mejores resultados públicos, incluidas la eficiencia, eficacia y satisfacción de los empleados) (OCDE, 2014).
Cristina Zurbriggen	Hacia una nueva gobernanza	2015	“Es un proceso que transforma reflexivamente la información en algo inteligente y, de esta manera, lo convierte en conocimiento colectivo, una reflexión compartida y democrática donde nuevos saberes se generan a partir del intercambio” (Zurbriggen, 2015, p.13)
Freddy Mariñez	Innovación pública en América Latina: Conceptos, experiencias exitosas, desafíos y obstáculos	2017	“La innovación pública quiere decir ir más allá de lo gubernamental. Implica un compromiso cívico que se expresa en términos colaborativos entre ciudadanos, funcionarios públicos y sector privado, que apunta a producir cambios en valores, actitudes, procesos y liderazgos para la co-creación de decisiones y políticas públicas que logren el mejoramiento del aprovisionamiento de los servicios públicos” (Mariñez, 2017, p. 5)
OCDE	Declaration on Public Sector Innovation	2019	Es la implementación de una respuesta novedosa a cualquier desafío (actual o futuro) que requiera un nuevo enfoque cuando y donde sea necesario para lograr un impacto (OCDE, 2019)

## ANEXO B: Lista de 454 factores clasificado por autor, libro y año

Tabla B1: Lista de 454 factores clasificados por autor, libro y año

Factores innovación pública		
Autor	Libro/paper	Año
Mulgan y Albury	Innovation in the Public Sector	2003
1) Presiones de entrega y cargas administrativas 2) Presupuestos y horizontes de planificación a corto plazo 3) Pobres recompensas e incentivos para innovar 4) Cultura de aversión al riesgo 5) Pobres habilidades en gestión activa de riesgos o cambios 6) Renuencia a cerrar programas u organizaciones que fallan 7) Tecnologías disponibles pero que limitan los arreglos culturales u organizativos		
Oszlak	¿Escasez de recursos o escasez de innovación?: la reforma estatal argentina en las últimas dos décadas	2003
1) La influencia del proceso general de modernización del estado 2) La apertura de la organización al aprendizaje 3) La presencia de un liderazgo impulsor del proceso de cambio 4) Diseños organizacionales más flexibles 5) Una fuerte orientación al usuario/cliente de los servicios estatales		
Koch y Hauknes	On innovation in the public sector	2005
1) Tamaño y complejidad, debido a la complejidad de las entidades públicas 2) Herencia y legado, busca mantener el statu quo pegado a la norma, prácticas y procedimientos establecidos 3) Resistencia de los profesionales/ personal, poseen sistemas de creencias y perspectivas arraigados a lo conocido 4) Aversión al riesgo, no solo temen la sanción por fallar si no también hay una falta de recompensas o incentivos por asumir riesgos 5) Necesidad de realizar consultas y resultados poco claros, la gran cantidad de actores involucrados genera confusión 6) Ritmo y magnitud del cambio, políticas diversas que terminan por fatigar al servidor público 7) Ausencia de capacidad para el aprendizaje organizacional, falta de estructura y mecanismos para el aprendizaje colaborativo 8) Resistencia del público al cambio, el ciudadano puede ser reactivo a cualquier tipo de cambio que desconoce 9) Ausencia de recursos, falta de recursos o servicios de apoyo para las iniciativas innovadoras 10) Obstáculos técnicos, falta de herramientas tecnológicas 11) Foco en la orientación a resolver problemas 12) Foco en la orientación a solo la mejora de una situación anterior 13) Impulso político, es la fuente de apoyo y voluntad política 14) Crecimiento de una cultura de análisis crítico/ evaluación 15) Mecanismos de apoyo a la innovación, políticas destinadas a la financiación o fomento de la innovación 16) Capacidad de innovación, competencias de los servidores públicos 17) Factores promotores de la competencia, objetivos de mejora de resultados 18) Factores tecnológicos 19) Las ONG y empresas privadas, sus modelos pueden ser adoptados por las instituciones públicas		

**Tabla B1: Lista de 454 factores clasificados por autor, libro y año (continuación)**

<b>Factores innovación pública</b>		
<b>Autor</b>	<b>Libro/paper</b>	<b>Año</b>
<b>National Audit Office</b>	<b>Achieving innovation in central government organisations</b>	<b>2006</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Hacer que los fondos estén disponibles</li> <li>2) Trabajos transversales por unidades específicas de innovación</li> <li>3) Experimentación</li> <li>4) Métodos para generar nuevas ideas</li> <li>5) Dificultad para lograr acuerdos con partes interesadas externas</li> <li>6) Renuencia a adoptar nuevas formas de trabajar / o a experimentar con nuevas soluciones</li> <li>7) Fragmentación o silos / falta de acuerdo sobre los objetivos</li> <li>8) Trabajar con partes interesadas o contratistas privados</li> <li>9) Renuencia a adoptar nuevas formas de trabajar / o experimentar con nuevas soluciones</li> <li>10) Fragmentación o silos / falta de acuerdo sobre objetivos</li> <li>11) Dificultades para liberar recursos</li> <li>12) Riesgo de fracaso público / incertidumbre sobre el entorno político</li> <li>13) Alguna otra barrera para la innovación</li> <li>14) Problemas de organización / falta de líderes</li> </ol>		
<b>Parna and Von Tunzelmann</b>	<b>Innovation in the public sector: Key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia</b>	<b>2007</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Estrategia organizacional de apoyo</li> <li>2) Compromiso y apoyo de la alta dirección</li> <li>3) Gerentes de mente abierta</li> <li>4) Poder jerárquico (de arriba hacia abajo)</li> <li>5) Liderazgo personal o individuos 'clave' comprometidos</li> <li>6) Mandato disponible, motivación y herramientas del director del proyecto</li> <li>7) Innovación que acepta la cultura organizacional</li> <li>8) Estructura organizacional flexible</li> <li>9) Buen conocimiento de las tecnologías existentes</li> <li>10) Estrecha cooperación con proveedores de tecnología</li> <li>11) Buen conocimiento del mercado (existencia de encuestas a clientes, etc.)</li> <li>12) Estrecha cooperación con futuros usuarios / grupos de usuarios</li> <li>13) Capacidades de aprendizaje interno</li> <li>14) Demanda política</li> <li>15) Compromiso político con proyectos importantes a largo plazo</li> <li>16) Políticas de apoyo (internacional, nacional, regional o local)</li> <li>17) Leyes y regulaciones apropiadas</li> <li>18) Competencia</li> <li>19) Presión presupuestaria</li> <li>20) Existencia de buenos ejemplos (mejores prácticas)</li> <li>21) Impulso tecnológico (incluido lobbying por proveedores de tecnología)</li> <li>22) Bajo riesgo tecnológico</li> <li>23) Buena cooperación con los socios (por ejemplo, intermediarios, proveedores de tecnología)</li> <li>24) Demanda del usuario</li> <li>25) Confianza del usuario</li> <li>26) Ausencia de estrategia organizativa de apoyo</li> <li>27) Débil compromiso y apoyo de la alta dirección</li> </ol>		

**Tabla B1: Lista de 454 factores clasificados por autor, libro y año (continuación)**

Factores innovación pública		
Autor	Libro/paper	Año
<b>Parna and Von Tunzelmann</b>	<b>Innovation in the public sector: Key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia</b>	<b>2007</b>
28) Gerentes de mente cerrada 29) Falta de poder jerárquico (de arriba hacia abajo) 30) Falta de liderazgo personal o individuos ‘clave’ comprometidos 31) Falta de ideas 32) Falta de mandato, herramientas y motivación para el gerente de proyecto 33) Estancamiento de la cultura organizacional 34) Estructura organizacional rígida 35) Previas experiencias negativas / fracasos 36) Falta de conocimiento sobre las tecnologías existentes 37) Débil cooperación con proveedores de tecnología 38) Falta de conocimiento del mercado (sin encuestas de usuarios, etc.) 39) Débil cooperación con futuros usuarios / grupos de usuarios 40) Ninguna o débil demanda política 41) Sin compromiso político con proyectos a largo plazo 42) Falta de políticas de apoyo (internacional, nacional, regional, local) 43) Leyes y reglamentos inapropiados / rígidos 44) Falta de recursos financieros para desarrollar la innovación 45) Alto riesgo político / de reputación 46) Alto riesgo tecnológico 47) Cooperación débil con socios (por ejemplo, intermediarios, proveedores de tecnología) 48) Ausencia de buenos ejemplos relevantes (mejores prácticas) 49) Falta de demanda del usuario 50) Falta de confianza 51) Brecha digital		
<b>ANAO</b>	<b>Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions</b>	<b>2009</b>
1) Equipo de liderazgo ejecutivo 2) Estrategia de innovación articulada en todos los niveles de la organización 3) Facilitar el aprendizaje intra y extra-organizacional 4) Fomentar el liderazgo en todos los niveles de la organización 5) Claridad en torno a los límites de los roles 6) Empoderamiento del personal para tomar iniciativas 7) Colaboración en las unidades de trabajo 8) Difusión del conocimiento corporativo 9) Aprovechamiento del conocimiento y la experiencia del personal más cercano al trabajo 10) Uso de la tecnología para la generación y difusión de conocimiento en redes horizontales y verticales al interior de la organización 11) Asegurar los costos directos y los costos de oportunidad de los procesos de innovación 12) Capacitar y respaldar al personal responsable de llevar a la práctica soluciones innovadoras		
<b>Bloch</b>	<b>Measuring Public Innovation in the Nordic Countries</b>	<b>2011</b>
1) Objetivos específicos/ metas para actividades de innovación 2) Estrategia de innovación como parte de la estrategia general		

**Tabla B1: Lista de 454 factores clasificados por autor, libro y año (continuación)**

Factores innovación pública		
Autor	Libro/paper	Año
<b>Bloch</b>	<b>Measuring Public Innovation in the Nordic Countries</b>	<b>2011</b>
3) Departamento o sección de desarrollo 4) Actividades de innovación organizadas como proyectos dirigidas por un grupo dedicado 5) Evaluación de los procesos de innovación realizados regularmente 6) Los gerentes priorizan el desarrollo de nuevas ideas o nuevas formas de trabajar 7) La alta gerencia activa en liderar la implementación de innovaciones 8) Los miembros del personal dedican parte de su tiempo a proyectos de innovación 9) Incentivos para identificar o desarrollar nuevas ideas 10) Diversidad demográfica o educativa del personal 11) Falta de flexibilidad en las leyes y regulaciones 12) Falta de incentivos para la organización 13) Falta de financiamiento presupuestario 14) Comportamiento adverso al riesgo 15) Falta de cooperación dentro de la organización 16) Falta de tiempo asignado para la innovación 17) Falta de incentivos para el personal 18) Las normas contractuales limitan la colaboración con los proveedores 19) Falta de capacidad de los principales proveedores para brindar soluciones innovadoras 20) Resistencia de los usuarios a los cambios		
<b>Bugge, Block y Mortensen</b>	<b>Measuring Public Innovation in Nordic Countries</b>	<b>2011</b>
1) Gestión interna 2) Personal interno 3) Cambios en el presupuesto 4) Nuevas leyes políticas 5) Nuevas prioridades políticas 6) Otras organizaciones públicas 7) Proveedores 8) Usuarios 9) Ciudadanos 10) Falta de flexibilidad en las leyes 11) Falta de incentivos políticos 12) Falta de fondos 13) Riesgo de fracaso 14) Falta de cooperación 15) Tiempo inadecuado 16) Reglas que obstaculizan la colaboración 17) Falta de proveedores innovadores 18) Usuarios resistentes		
<b>Comisión Europea</b>	<b>Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe</b>	<b>2012</b>
1) Educación y formación de funcionarios públicos 2) Disponibilidad de esquemas de incentivos para motivar a los servidores públicos 3) Liderazgo y buena gestión 4) Procesos organizativos internos 5) Gestión del desempeño, incluyendo prácticas de monitoreo y evaluación 6) Cultura de innovación interna		

**Tabla B1: Lista de 454 factores clasificados por autor, libro y año (continuación)**

<b>Factores innovación pública</b>		
<b>Autor</b>	<b>Libro/paper</b>	<b>Año</b>
<b>Comisión Europea</b>	<b>Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe</b>	<b>2012</b>
7) Buenas prácticas internacionales y transferencia de conocimiento 8) Rankings internacionales 9) Premios nacionales 10) Co-creación / servicio de participación del usuario / colaboración entre sectores público-privados 11) Ciudadanos y demandas empresariales 12) Reducciones / restricciones de presupuesto 13) Disponibilidad de fondos / recursos financieros 14) Apoyo político 15) Leyes y reglamentos		
<b>Comisión Europea</b>	<b>Powering European Public Sector Innovation: Towards a New Architecture</b>	<b>2013</b>
1) Difusión y ampliación de buenas prácticas 2) Regulación inteligente y administraciones receptivas 3) Adopción de tecnología 4) Contratación pública para la innovación 5) Financiamiento 6) Aprovechamiento del potencial creativo externo 7) Adaptación al fracaso 8) Experimentación con nuevas soluciones (creación de prototipos) 9) Incentivos y recompensas a los líderes y empleados 10) Departamentos de recursos humanos estratégicos 11) Aprovechamiento del potencial creativo interno 12) Equipos con habilidades adecuadas 13) Espacios con herramientas adecuadas 14) Mentalidad y concientización de los líderes acerca de la innovación del sector público 15) Falta de liderazgo en innovación en todos los niveles 16) Falta de personal con habilidades de innovación y alta capacidad de innovación 17) Reglas organizacionales rígidas 18) Desaliento por parte de los superiores o del personal 19) Falta de difusión de ideas innovadoras 20) Temor al fracaso 21) Falta de herramientas, métodos, experiencia y habilidades para ejecutar procesos de innovación 22) Falta significativa de enfoque y participación ciudadana durante las fases de innovación 23) No hay un enfoque sistemático de la participación de los ciudadanos 24) Falta de políticas y criterios para el establecimiento, gestión, evaluación o disolución de asociaciones orientadas a la implementación de proyectos innovadores 25) Colaboración interadministrativa inadecuada e insuficiente 26) Círculo limitado y selecto de socios habituales y regulares en proyectos de innovación 27) Uso insuficientemente preciso y sistemático de mediciones y datos		
<b>Sánchez, Lasagna y Marcet</b>	<b>Innovación pública: un modelo de aportación de valor</b>	<b>2013</b>
1) Liderazgo 2) Compromiso 3) Empoderamiento		

**Tabla B1: Lista de 454 factores clasificados por autor, libro y año (continuación)**

Factores innovación pública		
Autor	Libro/paper	Año
<b>Sánchez, Lasagna y Marcet</b>	<b>Innovación pública: un modelo de aportación de valor</b>	<b>2013</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>4) Orientación al usuario</li> <li>5) Pasión</li> <li>6) Crisis</li> <li>7) Apoyo político</li> <li>8) Visión empresarial</li> <li>9) Restricciones legales</li> <li>10) Espíritu joven</li> <li>11) Inercia organizacional</li> <li>12) Cultura conservadora</li> <li>13) Falta de incentivos</li> <li>14) Falta de orientación a resultados</li> <li>15) Marco legal</li> <li>16) Aversión al cambio</li> <li>17) Mala comunicación</li> <li>18) Carencia creativa</li> <li>19) Carencia de políticas de atracción y conservación de talento</li> <li>20) El absorbente día a día</li> <li>21) Falta de tiempo de calidad para pensar</li> <li>22) Ausencia de sistematización</li> <li>23) Falta de espacios transversales</li> <li>24) Falta de canalización de ideas</li> </ul>		
<b>Morales, Barrera, Rodríguez, Romero, Távara</b>	<b>Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú</b>	<b>2014</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Insuficiente promoción y apoyo a la innovación, falta de voluntad política</li> <li>2) Dispersión de esfuerzos</li> <li>3) Insuficiente conocimiento y experiencia</li> <li>4) Desconfianza en la iniciativa pública</li> <li>5) Falta de previsión de los problemas y las necesidades de los ciudadanos</li> <li>6) Actividad pública orientada a intereses políticos que no responden a las necesidades institucionales o de los ciudadanos</li> <li>7) Inadecuada formación profesional de los funcionarios y/o servidores públicos</li> <li>8) Falta de gestión del conocimiento</li> <li>9) Falta de disponibilidad de recursos</li> <li>10) Excesivo control fiscal</li> <li>11) Ausencia de uso de tecnologías de la información y herramientas de mejora continua</li> <li>12) Ausencia de un proceso establecido de puesta en marcha de la innovación</li> <li>13) Marco normativo restrictivo</li> <li>14) Falta de política de incentivos</li> <li>15) Inercia burocrática</li> <li>16) Resistencia al cambio</li> <li>17) Cultura de gestión estática y cerrada</li> <li>18) Síndrome «Yo lo descubrí»</li> <li>19) Ausencia de gestión de talento innovador</li> </ul>		

**Tabla B1: Lista de 454 factores clasificados por autor, libro y año (continuación)**

Factores innovación pública		
Autor	Libro/paper	Año
Arundel, Casali y Hollanders	<b>How European Public Sector Agencies Innovate: The Use of Bottom-Up, Policy-Dependent and Knowledge-Scanning Innovation Methods</b>	2015
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ideas de la gerencia</li> <li>2) Ideas del personal</li> <li>3) Ejemplos de mejores prácticas de otros gobiernos</li> <li>4) Organizaciones profesionales de obtención del conocimiento</li> <li>5) Visitas a conferencias</li> <li>6) Empresas como proveedores</li> <li>7) Empresas como clientes</li> <li>8) Ciudadanos, como clientes o usuarios</li> <li>9) Disminución obligatoria del presupuesto</li> <li>10) Aumento obligatorio del presupuesto</li> <li>11) Nuevas leyes o regulaciones</li> <li>12) Nuevas prioridades políticas</li> <li>13) Introducción obligatoria de nuevos servicios de gobierno electrónico/en línea</li> <li>14) Admisión de la prueba - error de nuevas ideas</li> <li>15) Papel activo de los gerentes en la innovación</li> <li>16) Incentivos del personal para el desarrollo de nuevas ideas</li> <li>17) Usuarios involucrados en el diseño</li> <li>18) Planificación de servicios innovadores</li> <li>19) Servicios nuevos o mejorados evaluados después de la finalización</li> <li>20) Falta de soporte administrativo</li> <li>21) Falta de incentivos para el personal</li> <li>22) Resistencia del personal</li> <li>23) Aceptación incierta por parte de los usuarios de sus servicios</li> <li>24) Requisitos reglamentarios</li> <li>25) Falta de recursos humanos o financieros suficientes</li> <li>26) Cultura de aversión al riesgo</li> </ol>		
OCDE	<b>The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action</b>	2015
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Capacitación, incentivos y recompensas</li> <li>2) Cultura organizacional que enmarca y estructura la forma en que los individuos y grupos interactúan</li> <li>3) Implementación de prácticas de Gestión de Recursos Humanos</li> <li>4) Utilización de herramientas como los premios de innovación</li> <li>5) Liderazgo</li> <li>6) Alineación estratégica a lo ancho de una organización</li> <li>7) Empoderamiento del personal</li> <li>8) Promoción de unidades de trabajo colaborativos</li> <li>9) Recompensas a los servidores públicos que emprenden una</li> <li>10) La generación, aprovechamiento de conocimientos, información o datos</li> <li>11) Establecimiento de asociaciones más allá de las entidades públicas para co-diseñar y co-producir servicios públicos</li> <li>12) Clarificación y simplificación de regulaciones internas del gobierno</li> <li>13) La flexibilidad de los recursos y la agilidad en la presupuestación</li> <li>14) Manejo del riesgo y la complejidad a través de enfoques experimentales para la gestión de proyectos y el diseño de servicios</li> </ol>		

**Tabla B1: Lista de 454 factores clasificados por autor, libro y año (continuación)**

Factores innovación pública		
Autor	Libro/paper	Año
<b>Torugsa and Arundel</b>	<b>The Nature and Incidence of Workgroup Innovation in the Australian Public Sector: Evidence from the Australian 2011 State of the Service Survey</b>	<b>2015</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La aversión al riesgo de los gerentes</li> <li>2) La resistencia al cambio</li> <li>3) Ignorar las ideas propuestas</li> <li>4) Restricciones presupuestarias</li> <li>5) Incertidumbre política</li> <li>6) Falta de incentivos</li> <li>7) Barreras tecnológicas</li> </ol>		
<b>Acevedo y Dassen</b>	<b>Innovando para una mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública</b>	<b>2016</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Incorporación de visiones externas a los organismos gubernamentales</li> <li>2) Redes internas y externas de una organización</li> <li>3) Apoyo del liderazgo</li> <li>4) Flexibilidad presupuestaria y de capital humano</li> <li>5) Administración del riesgo</li> </ol>		
<b>Zurbriggen y Sierra</b>	<b>Innovación colaborativa: el caso del Sistema Nacional de Información Ganadera</b>	<b>2017</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Proceso pragmático reflexivo, hace referencia a la capacidad de aprendizaje para dar respuesta, adaptarse o anticiparse a desafíos, además de la idea de aprender haciendo</li> <li>2) Grupos de trabajo transdisciplinarios</li> <li>3) Trabajo con los usuarios, el proceso de innovación se centra en la persona</li> <li>4) Liderazgo y resolución de conflictos</li> <li>5) Generación de confianza a través de un trabajo colaborativo de co-creación y corresponsabilidad</li> <li>6) Legitimidad social construido a partir de mecanismos de comunicación a lo largo del proceso</li> <li>7) Trayectoria histórica: acumulación de capacidades, recolectando información y generando bases de datos</li> <li>8) Igualdad de condiciones en cuanto al acceso a información en línea y a la gestión de datos</li> </ol>		
<b>Arros y Ramírez-Alujas</b>	<b>Innovación en el sector público chileno. La experiencia y aprendizaje del Laboratorio de gobierno</b>	<b>2017</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Espacio ad – hoc, espacio físico con condiciones adecuadas para fomentar la creatividad y el trabajo en equipo</li> <li>2) Involucramiento de actores, considera la participación de múltiples actores con diversas visiones, perspectivas, disciplinas, experiencias y jerarquías que puedan generar insights valiosos para identificar las necesidades</li> <li>3) Sistemas de monitoreo y evaluación, utilizando herramientas de gestión</li> <li>4) Plan de incentivos, teniendo en cuenta motivadores económicos y el reconocimiento o desarrollo de capacidades</li> <li>5) Plan comunicacional, para comunicar lo que se espera lograr, las actividades a realizar y los resultados a alcanzar</li> <li>6) Plan de formación, para dotar de competencias, habilidades y actitudes necesarias para innovar a los funcionarios y directivos públicos</li> <li>7) Incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC)</li> </ol>		

**Tabla B1: Lista de 454 factores clasificados por autor, libro y año (continuación)**

Factores innovación pública		
Autor	Libro/paper	Año
Arros y Ramírez-Alujas	<b>Innovación en el sector público chileno. La experiencia y aprendizaje del Laboratorio de gobierno</b>	2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>8) Canales de comunicación internos fluidos</li> <li>9) Retroalimentación constante en el equipo</li> <li>10) Coordinación interna</li> <li>11) Apoyos cruzados dentro de los equipos</li> <li>12) Coherencia narrativa</li> <li>13) Entender la cultura y clima de la organización para construir y desarrollar acciones que encajen con la realidad para lograr un sentido de apropiación y pertenencia</li> <li>14) Comprender las necesidades de la ciudadanía, tener el foco en aquellos que recibirán los productos y servicios públicos para poder comprender sus necesidades</li> <li>15) Posicionar la iniciativa como tema de estado para lograr la continuidad de las iniciativas innovadoras a pesar de los cambios de gobierno</li> <li>16) Apoyo político y recursos</li> <li>17) Trabajo colaborativo entre instituciones y generación de alianzas con actores externos</li> <li>18) Disponer de un plan de acción, que involucre la razón de ser de esa iniciativa, los recursos, el tipo de equipo, las estrategias y el alcance</li> <li>19) Liderazgo y emprendedores públicos, encontrar actores de cambio que apoyen, fomenten y difundan una cultura innovadora</li> </ul>		
Ines Mergel	<b>Open Innovation in the Public Sector: Drivers and Barriers for the adoption of Challenge.gov</b>	2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Experimentación interna</li> <li>2) Decisión de gestión de arriba hacia abajo</li> <li>3) Decisión de gestión de arriba hacia abajo</li> <li>4) Necesidad de cambiar el marco de adquisición de innovación existente</li> <li>5) Reconocer problemas internos de gestión pública no resueltos</li> <li>6) Oportunidad de conectarse con una nueva comunidad de solucionadores de problemas</li> <li>7) La velocidad de adopción</li> <li>8) Barreras regulatorias (medida en que las agencias pueden interactuar directamente con los ciudadanos)</li> <li>9) Propiedades de las soluciones</li> <li>10) Recolección de propiedad intelectual a través de concursos</li> <li>11) Retraso de tiempo desde la decisión hasta la implementación</li> <li>12) Síndrome de “investigando lo no inventado aquí”</li> <li>13) Inercia, esperar oleadas de políticas, cambios de liderazgo</li> <li>14) Comprensión de los procesos de crowdsourcing</li> <li>15) Definición de problemas de gestión pública</li> <li>16) Diseño de fases del concurso</li> <li>17) Reclutamiento de jueces</li> <li>18) Concursos monetarios/no monetarios</li> <li>19) Orientación de las agencias, mejores prácticas, kit de herramientas para innovadores, roadshows y webinars</li> <li>20) Imitación de las prácticas existentes</li> <li>21) Plataforma tecnológica existente para promover el desafío y recolectar ideas</li> <li>22) Introducción de un nuevo instrumento de política a través del mandato presidencial</li> <li>23) Estrategia de Gobierno digital</li> <li>24) Aceptación social de los procesos de crowdsourcing</li> <li>25) Reclutamiento de inalcanzables: lazos débiles con ciudadanos desconectados</li> </ul>		

**Tabla B1: Lista de 454 factores clasificados por autor, libro y año (continuación)**

Factores innovación pública		
Autor	Libro/paper	Año
Ines Mergel	<b>Open Innovation in the Public Sector: Drivers and Barriers for the adoption of Challenge.gov</b>	2018
26) Expectativas de los solucionadores de problemas profesionales frente a la ciudadanía en general 27) Distancia de poder/distancia cultural: Mentalidad de nosotros contra ellos		
Demircioglu	<b>The effects of Empowerment Practices on Perceived Barriers to Innovation: Evidence from Public Organizations</b>	2017
1) Pensamiento y enfoques a corto plazo 2) Trámites y reglas burocráticos 3) Falta de cooperación 4) Conflictos intraorganizacionales 5) Enfoque en los procesos y no en el producto/servicio 6) Aversión al riesgo 7) Exceso de restricciones diseñadas para minimizar la corrupción y las malas acciones de los empleados públicos 8) Dificultades de coordinación 9) Problemas logísticos 10) Dificultad para mantener el entusiasmo del personal del programa 11) Dificultad para implementar nueva tecnología 12) Oposición de la gerencia media 13) Falta de recursos como tiempo y personal 14) Liderazgo deficiente 15) Falta de incentivos 16) Falta de procesos sistemáticos de innovación 17) Restricciones presupuestarias		

## ANEXO C: Guía de entrevista - Criticidad de los factores identificados

### Guía de entrevista para la Criticidad de los factores identificados

#### Objetivo de la investigación:

Determinar los factores críticos que facilitan el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta a partir de experiencias en el sector público peruano.

#### Introducción

La presente investigación se enmarca en el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta y tiene como objetivo recoger información que permita identificar aquellos factores críticos que lo facilitan, basados en lo que desde su experiencia son los factores más críticos.

Antes de iniciar la entrevista, es preciso que usted conozca los siguientes conceptos claves que se han definido para efectos de la presente investigación:

- a) **Diseño de servicios públicos:** Es la aplicación de métodos y habilidades desde un enfoque práctico y creativo para mejorar los servicios existentes y crear nuevos.
- b) **Innovación pública:** Todo proceso que implica la comprensión de un problema, la generación de ideas y el desarrollo de soluciones novedosas que sean implementadas y que sean capaces de responder a los problemas públicos de la sociedad.
- c) **Factor crítico:** Son un conjunto de características, condiciones, variables, eventos o circunstancias internas o externas a un caso de estudio (como por ejemplo un proyecto o una organización) necesarias para asegurar el logro de un objetivo o meta planteada.

Iniciaremos realizando unas preguntas introductorias referidas al tema en base a su experiencia profesional.

1. ¿Puede comentarnos brevemente qué formación académica tiene, cuántos años de experiencia profesional, en qué tipo de organizaciones ha laborado y qué cargo ocupa en su actual trabajo?

Debido a que la presente investigación se centra en un tipo de innovación, **innovación pública abierta**. Entendida como:

*Todo proceso colaborativo de innovación que aprovecha el conocimiento, energía, recursos y experiencias internas y externas (ciudadanos, organizaciones con/sin fines de lucro, academia, entre otros) en procesos de co-creación.*

2. En base a esta definición, podría comentarnos: ¿Considera importante el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta? Sí, No ¿Por qué?

En base a una exhaustiva revisión bibliográfica obtuvimos 15 factores los mismos que conceptualizamos y caracterizamos. Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación, podría comentarnos desde su opinión **¿qué tan relevante resulta cada uno de los 15 factores para un diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación abierta?**

**Figura C1: Criticidad Voluntad y Liderazgo Político**

1. Voluntad y Liderazgo Político						
Es el compromiso y respaldo de parte de los altos funcionarios gubernamentales para la adopción, puesta en marcha y la sostenibilidad de procesos de innovación al interior de su organización, así como del sistema del que forman parte.						
<b>Características:</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La innovación orientada, primordialmente, al interés ciudadano antes que al interés político o personal.</li> <li>2) El liderazgo político contribuye a la flexibilización de restricciones no favorables para impulsar la innovación.</li> <li>3) Empoderamiento de los impulsores de la innovación con la finalidad de darles seguridad ante eventuales fracasos o errores.</li> <li>4) Los ciclos políticos no afectan o afectan mínimamente los avances logrados en temas de innovación.</li> </ol>						
<b>Criticidad</b>	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )

**Figura C2: Criticidad Compromiso de la Alta Dirección**

2. Compromiso de la Alta Dirección						
Es el compromiso continuo, así como el apoyo visible de los altos directivos por promover la innovación pese a la complejidad a la que se enfrentan y, sobre todo, por hacer que las actividades de innovación estén más integradas organizacionalmente, sean más estratégicas y más sistemáticas.						
<b>Características:</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Altos funcionarios de todo nivel caracterizados por tener mente abierta, capacidad de liderazgo, aceptación del riesgo y capacidad de respuesta al cambio.</li> <li>2) Establece estrategias de corto, mediano y largo plazo donde la innovación desempeña un rol clave.</li> <li>3) Reconocimiento de que experimentar con nuevas soluciones y, a veces, fallar en el intento son oportunidades para aprender, siempre que se transparenten todos los resultados, ya sean buenos o malos.</li> <li>4) Fomenta la innovación de “abajo hacia arriba” a través del establecimiento de incentivos y sistemas de evaluación.</li> <li>5) Se promueve el desarrollo de habilidades y competencias claves para la innovación, así como el uso de herramientas tecnológicas adecuadas.</li> <li>6) Generación de vínculos de colaboración <u>continua</u> con actores internos y externos.</li> </ol>						
<b>Criticidad</b>	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )

**Figura C3: Criticidad Marco Normativo**

3. Marco Normativo						
Son las reglas y regulaciones externas e internas que guían el funcionamiento de las organizaciones, norman el desempeño de sus funcionarios, la utilización de recursos y su interacción con actores externos.						
<b>Características:</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Flexibilización en las leyes o reglamentos que permitan actividades más flexibles, así como la provisión de nuevos servicios que se adaptan mejor a las demandas de los ciudadanos.</li> <li>2) Flexibilización de normas presupuestarias, así como el de las estructuras de incentivos para los funcionarios para reducir su resistencia al cambio y miedo al riesgo.</li> <li>3) Propiciar un entorno favorable para el desarrollo de capacidades, el uso de nuevas tecnologías, las interacciones ciudadanas e involucramiento de actores externos como investigadores, universidades o empresas privadas.</li> <li>4) Claridad en la normatividad legal para que no haya confusiones en materia de propiedad intelectual y ello termine gatillando la implementación de resultados innovadores.</li> </ol>						
Criticidad	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )

**Figura C4: Criticidad Presupuesto**

4. Presupuesto						
Son los recursos o los fondos financieros necesarios con los que cuenta la organización gubernamental para cumplir con sus operaciones a favor de la población a través de la prestación de bienes y servicios.						
<b>Características:</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Flexibilidad presupuestaria que permita adaptarse y responder rápidamente frente a necesidades cambiantes.</li> <li>2) Asignación de presupuesto y fondos necesarios para incentivar los procesos aprendizaje a través de la investigación, análisis de buenas prácticas, desarrollo de propuestas e implementación de prototipos.</li> <li>3) Comprensión y aceptación de que el desarrollo de la innovación podría llevar a un riesgo de fracaso y pérdida de la inversión financiera.</li> <li>4) Disponibilidad de incentivos financieros, alineados a las estrategias y presupuesto de la organización, para premiar el esfuerzo de los funcionarios. Y evaluar incentivos financieros como la reducción de impuestos, tarifas fijas o premios para la ciudadanía que se involucre en el proceso de innovación.</li> </ol>						
Criticidad	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )

**Figura C5: Criticidad Alineamiento Estratégico**

5. Alineamiento Estratégico						
Es la congruencia existente entre la innovación, la estrategia general de la organización y las estrategias presentes en sus diferentes áreas.						
<b>Características:</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Debe ser una estrategia articulada en todos los niveles de la organización, comprensible y relevante para todos al interior de la organización.</li> <li>2) La estrategia puede tener dos enfoques, uno centrado en generar innovación dentro de la organización y, por otro lado, un enfoque centrado hacia fuera de la organización.</li> <li>3) Sistematizar los procesos de innovación.</li> <li>4) La innovación como estrategia alineada a la misión de la organización, objetivos y estrategia organizativa.</li> <li>5) Poseer una estrategia corporativa a largo plazo en la que la innovación juega un papel clave.</li> </ol>						
<b>Criticidad</b>	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )

**Figura C6: Criticidad Comunicación Interna**

6. Comunicación Interna						
Es la interacción, intercambio de conocimiento y difusión de información entre las diferentes unidades funcionales al interior de la organización. En el que la fluidez y rapidez de la comunicación está directamente relacionado con la estructura en la que opera la organización. A su vez pueden estar apoyadas en diferentes canales.						
<b>Características:</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Flexibilizar las estructuras verticales y jerárquicas para no aislar a las diferentes unidades, generar redes de conversación entre ellas para facilitar la transversalidad y el intercambio de conocimiento.</li> <li>2) Elaborar un plan comunicacional para informar con solidez los beneficios, resultados y actividades de la innovación abierta, así como para comunicar de los aprendizajes producto de los fracasos.</li> <li>3) Evaluación de los receptores de la información para conocer sus motivaciones, necesidades y sus principales canales de comunicación.</li> <li>4) Difusión de conocimiento que contribuya al desarrollo de capacidades del personal necesarias para mejorar la dinámica de la innovación.</li> <li>5) Comunicar con claridad los roles que desempeñan los funcionarios.</li> </ol>						
<b>Criticidad</b>	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )

**Figura C7: Criticidad Comunicación Externa**

7. Comunicación Externa						
Es la transmisión y recepción de información, conocimiento y experiencias con individuos y/o organizaciones externas a la organización y con quienes se puede o no tener algún tipo de vinculación.						
<b>Características:</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Evaluación y posterior implementación de mecanismos óptimos para el recojo y difusión de información.</li> <li>2) Desarrollo de estrategias que promuevan el diálogo y la participación formal o informal de los ciudadanos, sector privado y otros actores interesados en colaborar en la búsqueda de soluciones a los desafíos de la organización.</li> <li>3) La organización pone a disposición del público externo, información transparente en formatos fáciles de usar para su utilización en línea o, de lo contrario, establece mecanismos de respuesta rápida.</li> </ol>						
<b>Criticidad</b>	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )

**Figura C8: Criticidad Equipos de Innovación**

8. Equipos de Innovación						
Es el grupo de individuos al interior de la organización quienes, además de apoyar a la innovación, son los encargados de liderar iniciativas a través de la integración, articulación y movilización de esfuerzos y energías de personas/organizaciones dentro y fuera de la organización.						
<b>Características:</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Equipo auto gestionado y empoderado para llevar a la práctica iniciativas innovadoras.</li> <li>2) Multi e interdisciplinaria de sus miembros, incluyendo a expertos en temas de innovación.</li> <li>3) El equipo estudia de manera continua las fuentes de conocimiento externo a través de un aprovechamiento de las redes externas generadas.</li> <li>4) Grupo humano con las siguientes características: Manejo de riesgo, sin resistencia al cambio, sin temor al fracaso, comprometidas, alta capacidad de innovación y habilidades para moverse en el ámbito político y técnico.</li> </ol>						
<b>Criticidad</b>	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )

**Figura C9: Criticidad Orientación al usuario/ciudadano**

<b>9. Orientación al usuario/ciudadano</b>
<p>Es una concepción en la que la organización ubica al ciudadano en el centro de la acción gubernamental a fin de optimizar la calidad de los servicios públicos mediante una mejor comprensión de sus necesidades, expectativas y motivaciones. Sobre todo, en un entorno tan cambiante que exige del Estado respuestas rápidas.</p>
<p><b>Características:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Requiere una evaluación previa cercana de la necesidad, recoger opiniones y sugerencias que permitan mayor eficiencia y simplicidad.</li> <li>2) Enfoque de apertura de parte de la organización que facilite el involucramiento del ciudadano. (Para involucrar al ciudadano en la investigación y el desarrollo es necesario la adopción de un enfoque de apertura).</li> <li>3) Capacidad de adaptarse y dar respuesta rápida y de calidad ante las demandas dinámicas y complejas de la ciudadanía.</li> <li>4) Las innovaciones introducidas deben dar respuesta a uno o más problemas específicos identificados en la ciudadanía.</li> <li>5) Incorporar un proceso de validación de la posible solución o servicio con el ciudadano directamente.</li> </ol>

**Figura C10: Criticidad Orientación a Resultados**

<b>10. Orientación a Resultados</b>														
<p>Es la búsqueda de resultados que contemplen un sistema de métricas para evaluar, en forma continua, los avances e impactos de la innovación, para lo que se requiere tener claridad de la misión, visión, objetivos, metas y estrategias. La gestión orientada a resultados en la innovación se refiere al producto (bien, servicio o proceso), diseñado y puesto en marcha, que genera valor público.</p>														
<p><b>Características:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Visión: Los proyectos innovadores tienen una visión compartida y sistémica dentro de su proceso, esto impulsa la búsqueda de lo diferente y de la mejora de lo que ya se hace.</li> <li>2) Crecimiento de una cultura de revisión: orientación basada en la evidencia, evaluación de los impactos potenciales de las innovaciones y promoción de una cultura de aprendizaje organizacional.</li> <li>3) Definir el plan de acción, el modelo de innovación y desarrollar las estrategias de corto y largo plazo orientados a resultados de gran alcance y profundidad genera cambios significativos y radicales.</li> </ol>														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Criticidad</th> <th style="text-align: center;">Nula ( )</th> <th style="text-align: center;">Baja ( )</th> <th style="text-align: center;">Medio Baja ( )</th> <th style="text-align: center;">Medio Alta ( )</th> <th style="text-align: center;">Alta ( )</th> <th style="text-align: center;">Muy Alta ( )</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Criticidad	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )							
Criticidad	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )								

**Figura C11: Criticidad Espacios para la Experimentación**

<b>11. Espacios para la Experimentación</b>
<p>Son los espacios de interacción transversales donde colaboran de manera participativa, integrada y multidisciplinaria distintos actores para generar propuestas de solución. Debe ser un espacio dinámico de intercambio de conocimiento y asimilación de experiencias para alcanzar objetivos comunes; se desarrolla en un marco de experimentación, investigación y difusión de prácticas, metodologías y herramientas innovadoras.</p>
<p><b>Características:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Espacios capaces de internalizar el riesgo inherente a este tipo de procesos y, al mismo tiempo, promover el uso de nuevas herramientas, prácticas y metodologías en la gestión pública</li> <li>2) Espacios dinámicos donde se promueve la creatividad y trabajo en equipo para el diseño de nuevas soluciones</li> <li>3) Forma un microentorno apto para la innovación que es lo suficientemente ajeno de la burocracia, pero, al mismo tiempo, cercano con la realidad de la institución y sus usuarios.</li> <li>4) Espacios de interacción transversales que articulen a personas e ideas de diferentes unidades de la organización, así como stakeholders externos a esta para compartir conocimientos y experiencias.</li> </ol>

**Figura C12: Criticidad Redes Externas**

<b>12. Redes Externas</b>
<p>Es la incorporación de visiones externas a la organización en el proceso de diseño de una idea innovadora, incluye a la ciudadanía, funcionarios o servidores públicos, sociedad civil y organizaciones privadas en el intercambio de información estratégica, datos, tecnologías y experiencias para facilitar el aprendizaje. Las redes externas estimulan un proceso de co-creación de valor público colaborativo y multisectorial con intercambio de conocimiento y establecimiento de conexiones con los sistemas e instituciones de apoyo a la innovación públicos y privados.</p>
<p><b>Características:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Propicia un flujo constante de información y aprendizaje en conjunto.</li> <li>2) Permite la generación, aprovechamiento y compartimiento de conocimientos, información o datos por parte de las entidades</li> <li>3) Equipos con antecedentes y perfiles diversos, combinando empleados provenientes de diferentes áreas y con distintos niveles de experiencia en el sector público que permite ampliar el rango de insumos e intercambiar información estratégica.</li> <li>4) Implica la existencia de “redes de política” basadas en la confianza y en el libre intercambio de buenas prácticas, información e ideas</li> <li>5) Requieren alianzas y perfil de redes de colaboración de conocimientos internos y externos, de modo que el proceso que se realice se construya y nutra desde distintas visiones, experiencias y puntos de vista.</li> </ol>

<b>Criticidad</b>	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )
-------------------	----------	----------	----------------	----------------	----------	--------------

**Figura C13: Criticidad Colaboración Interna**

13. Colaboración Interna						
<p>Son las relaciones de colaboración dentro de las unidades de trabajo con retroalimentación constante que fortalece los lazos de confianza. La coordinación entre las unidades de diferentes niveles dentro del mismo sector para lograr la alineación estratégica, la claridad en torno a los límites de los roles, el empoderamiento del personal para tomar iniciativas y la difusión del conocimiento.</p>						
<p><b>Características:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Genera mecanismos no rutinarios para organizar las diversas actividades y acciones que se estén realizando</li> <li>2) Todas las personas de la organización deben estar involucradas en el proceso de innovación</li> <li>3) El trabajo colaborativo implica un cambio de actitud en relación con compartir información</li> <li>4) Cooperación y flexibilización de los procesos de control para no frenar la innovación.</li> </ol>						
<b>Criticidad</b>	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )

**Figura C14: Criticidad Co-creación con el usuario/ciudadano**

14. Co-creación con el usuario/ciudadano						
<p>Un proceso a través del cual dos o más actores públicos, privados y/o ciudadanos intentan resolver un problema, desafío o tarea compartidos a través de un intercambio constructivo de diferentes tipos de conocimiento, recursos, competencias e ideas que mejoran la producción de valor público, ya sea mediante la mejora continua de los productos o resultados o mediante cambios innovadores que transformen la comprensión del problema o la tarea de cuestión y conducir a nuevas formas de resolverlo.</p>						
<p><b>Características:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Involucrar a los usuarios en el diseño del servicio al escanear actividades para identificar mejores formas de hacer las cosas. El ciudadano como co-diseñador y co-desarrollador que participan del proceso de codiseño y personalización de productos y servicios.</li> <li>2) Recolectar las opiniones de los ciudadanos en el trabajo estratégico y programático.</li> <li>3) La co-creación y participación de los usuarios del servicio en el proceso de diseño de servicios como elemento disruptivo que renueva los servicios públicos.</li> <li>4) Enfoque sistemático para la participación de los ciudadanos en la creación conjunta de valor público.</li> <li>5) Manejo y adaptación de la resistencia del usuario/ciudadano al cambio.</li> </ol>						
<b>Criticidad</b>	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )

**Figura C15: Criticidad Aprovechamiento de la Tecnología**

15. Aprovechamiento de la Tecnología						
<p>Es la introducción o disponibilidad de nueva tecnología como una oportunidad en la forma de innovación (proceso, organizacional, entrega, interacción del sistema, etc.) a realizarse o implementarse. Adoptar la disrupción creativa de la tecnología (el uso generalizado de las redes sociales, la movilidad, los grandes datos y la nube en las nuevas ofertas digitales del gobierno) transforma la interoperabilidad, la comunicación multilateral y el diseño de servicios públicos.</p>						
<p><b>Características:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La construcción de redes de colaboración abierta implica la necesidad de establecer medios de comunicación para la transferencia, asimilación y explotación del conocimiento.</li> <li>2) A través del uso generalizado de TICs, se define y orienta el proceso de desarrollo de nuevo conocimiento colectivo y aumenta la agilidad del proceso de aprendizaje interactivo.</li> <li>3) La incorporación TIC y los sistemas de innovación incluye las páginas web y redes sociales, pero además el uso de estas tecnologías puede tener mayor profundidad, amplitud y divulgación: la minería de datos, la simulación, los prototipos y la representación visual, entre otros.</li> <li>4) Uso de la tecnología para la generación y difusión de conocimiento en redes.</li> <li>5) Moderniza la prestación de servicios y ahorra recursos para ayudar a la comunicación.</li> <li>6) Permite el uso preciso y sistemático de mediciones y datos para obtener más información en el proceso de innovación.</li> </ol>						
<b>Criticidad</b>	Nula ( )	Baja ( )	Medio Baja ( )	Medio Alta ( )	Alta ( )	Muy Alta ( )

Después de haber revisado cada factor ¿considera que debería retirarse alguno? ¿Agregaría alguno? ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre esta parte?

Después de haber realizado una evaluación individual de los 15 factores propuestos. Ahora, realice una evaluación en conjunto. ¿Podría enumerarlos de forma ascendente desde el que usted considere nada crítico con una valoración de 1 hasta el que considera muy crítico con una valoración de 15? No pueden repetirse los valores.

**Figura C16: Cuadro de valoración Top15**

<b>Factor</b>	<b>Valoración (1-15)</b>
Voluntad y Liderazgo Político	
Compromiso de la Alta Dirección	
Marco Normativo	
Presupuesto	
Alineamiento Estratégico	
Comunicación Interna	
Comunicación Externa	
Equipos de Innovación	
Orientación al usuario/ciudadano	
Orientación a resultados	
Espacios para la experimentación	
Redes Externas	
Colaboración interna	
Co-creación con el ciudadano	
Aprovechamiento de la Tecnología	

Se le pide elija un **Top5** de factores que usted considere IDEALMENTE críticos para el diseño de servicios públicos a través de un proceso de innovación. Para ello valore en una escala del 1 a 5 puntos, desde el nada crítico hasta el muy crítico. Coméntenos el porqué de su valoración para cada caso.

**Figura C17: Cuadro de valoración Top5**

<b>Factor</b>	<b>Top 5 (1-5)</b>
a) Voluntad y Liderazgo Político	
b) Compromiso de la Alta Dirección	
c) Marco Normativo	
d) Presupuesto	
e) Alineamiento Estratégico	
f) Comunicación Interna	
g) Comunicación Externa	
h) Equipos de Innovación	
i) Orientación al usuario/ciudadano	
j) Orientación a resultados	
k) Espacios para la experimentación	
l) Redes Externas	
m) Colaboración interna	
n) Co-creación con el ciudadano	
o) Aprovechamiento de la Tecnología	

Para finalizar ¿Podría comentarnos si ha tenido alguna experiencia directa o indirecta en algún proceso de innovación abierta?, ¿Cuál ha sido el rol que ha desempeñado en dicho proceso? Independiente de su respuesta anterior y, desde su experiencia en concreto, ¿podría comentarnos qué factores estuvieron presentes y cuáles fueron los 5 factores (o menos) que han sido determinantes para que el proceso de innovación abierta se lleve a cabo?

**Figura C18: Cuadro de valoración de experiencias**

Factor	Check	Top
a) Voluntad y Liderazgo Político		
b) Compromiso de la Alta Dirección		
c) Marco Normativo		
d) Presupuesto		
e) Alineamiento Estratégico		
f) Comunicación Interna		
g) Comunicación Externa		
h) Equipos de Innovación		
i) Orientación al usuario/ciudadano		
j) Orientación a resultados		
k) Espacios para la experimentación		
l) Redes Externas		
m) Colaboración interna		
n) Co-creación con el ciudadano		
o) Aprovechamiento de la Tecnología		

¿Quisiera agregar algún comentario adicional?

Finalmente, se le agradece el tiempo que ha otorgado a la presente entrevista, considerando que su aporte será significativo para el logro de los objetivos de la investigación.

## ANEXO D: Lista de factores agrupados en 31 categorías

Tabla D1: Lista de factores agrupados en 31 categorías

<b>1. Redes externas</b>
Incorporación de visiones externas Redes internas y externas de una organización Facilitar el aprendizaje intra y extra-organizacional Aprovechamiento del potencial creativo externo Círculo limitado y selecto de socios habituales y regulares en proyectos de innovación Oportunidad de conectarse con la nueva comunidad de solucionadores de problemas Capacidad para aprovechar el conocimiento global Dificultad para lograr acuerdos con partes interesadas externas Relaciones externas, negociación, lealtad y confianza Las ONG y empresas privadas Aprovechar todos los recursos existentes en el entorno interno y externo a la organización Creadores de opiniones y tendencias Identificar posibles colaboradores dispuestos a invertir Instituciones del gobierno La apertura de la organización al aprendizaje, al establecer vínculos con centros de investigación Redes de innovación vertical Entidades supra-organizacionales Entidades financieras Capacidad de asociación/ Establecimiento de redes Otras organizaciones públicas Explotación, intermediarios, competidores, instituciones educativas, centros de investigación Desarrollar capacidades en las áreas estratégicas de sus aliados Establecimiento de asociaciones más allá de las entidades públicas para co-diseñar y co-producir servicios públicos Buena cooperación con los socios Co-creación / servicio de participación del usuario / colaboración entre sectores público-privados Empresas como clientes Redes de innovación horizontal Se requiere la colaboración e integración entre las unidades Involucramiento de actores Cooperación débil con socios Buena cooperación con los socios Organizaciones profesionales de obtención del conocimiento La generación, aprovechamiento y compartimiento de conocimientos, información o datos por parte de las entidades
<b>2. Vinculación con proveedores innovadores</b>
Falta de capacidad de los principales proveedores para brindar soluciones innovadoras Aceptación social de procesos de crowdsourcing Comprender los procesos de crowdsourcing Contratación pública para la innovación Empresas como proveedores

**Tabla D1: Lista de factores agrupados en 31 categorías (continuación)**

<p>Proveedores Falta de proveedores innovadores</p>
<p><b>3. Alianzas con expertos</b></p>
<p>Diseño de fases de concurso Reclutar jueces Mediadores de innovación</p>
<p><b>4. Presupuesto</b></p>
<p>Mecanismos de apoyo a la innovación Presión presupuestaria Restricciones presupuestarias La flexibilidad de los recursos y la agilidad en la presupuestación Falta de disponibilidad de recursos Inversión en innovación Hacer que los fondos estén disponibles Restricciones presupuestarias Hacer que los fondos estén disponibles El nivel de financiación para la generación de cualquier iniciativa de innovación debe ser suficiente Cambios en el presupuesto Excesivo control fiscal Presupuestos y horizontes de planificación a CP Falta de fondos Aumento obligatorio del presupuesto Falta de recursos humanos o financieros suficientes Disponibilidad de fondos / recursos financieros. Financiamiento Ausencia de recursos Disminución obligatoria del presupuesto Flexibilidad Presupuestaria Falta de recursos financieros para desarrollar la innovación Asegurar los costos directos y los costos de oportunidad de los procesos de innovación Falta de financiamiento presupuestario Reducciones / restricciones de presupuesto</p>
<p><b>5. Tiempo</b></p>
<p>Falta de tiempo asignado para la innovación Cotidianidad Presiones de entrega y cargas administrativas Rutinas de búsqueda constante Falta de ideas Los miembros del personal dedican parte de su tiempo a proyectos de innovación Falta de tiempo de calidad para pensar Falta de recursos como tiempo y personal Tiempo inadecuado</p>
<p><b>6. Personal</b></p>
<p>Falta de recursos humanos o financieros suficientes</p>

**Tabla D1: Lista de factores agrupados en 31 categorías (continuación)**

<p>Capital Humano</p> <p>Inadecuada formación profesional de los funcionarios y/o servidores públicos</p> <p>Educación y formación de funcionarios públicos</p> <p>Carencia de políticas de atracción y conservación de talento</p> <p>Implementación de prácticas de Gestión de Recursos Humanos</p> <p>Personal interno</p> <p>Desarrollo de los empleados</p> <p>Interés por el desarrollo de talento humano, inteligencia colectiva</p> <p>Plan de formación, para dotar de competencias, habilidades y actitudes necesarias para innovar a los funcionarios y directivos públicos</p> <p>Departamentos de recursos humanos más estratégicos que integren la innovación y los esfuerzos de recursos humanos</p>
<p><b>7. Marco Normativo</b></p>
<p>Falta de flexibilidad en las leyes y regulaciones</p> <p>Las normas contractuales limitan la colaboración con los proveedores</p> <p>(Más flexible) Leyes y reglamentos</p> <p>Instituciones reguladoras</p> <p>Marco normativo restrictivo</p> <p>Necesidad de cambiar el marco existente de adquisición de innovación</p> <p>Aspectos legales</p> <p>Restricciones legales</p> <p>Marco legal</p> <p>Marco regulatorio</p> <p>Nuevas leyes o regulaciones</p> <p>Leyes y regulaciones apropiadas</p> <p>Leyes y reglamentos inapropiados / rígidos</p> <p>Nuevas leyes políticas</p> <p>Reglas organizacionales rígidas</p> <p>Barreras reglamentarias</p> <p>Falta de flexibilidad en las leyes</p> <p>Clarificación y simplificación de regulaciones internas del gobierno</p> <p>Reglas y procesos</p> <p>Regulación inteligente y administraciones receptivas</p> <p>Reglas que obstaculizan la colaboración</p> <p>Requisitos reglamentarios</p> <p>Mandato disponible</p> <p>Trámites y reglas burocráticos</p>
<p><b>8. Procesos internos</b></p>
<p>Procesos organizativos internos</p> <p>Tamaño y Complejidad</p> <p>Problemas logísticos</p> <p>Enfoque en los procesos y no en el producto/servicio</p> <p>Ausencia de sistematización</p> <p>Ausencia de un proceso establecido de puesta en marcha de la innovación</p> <p>Falta de procesos sistemáticos de innovación</p> <p>Falta de herramientas, métodos, experiencia y habilidades para ejecutar procesos de innovación</p>

**Tabla D1: Lista de factores agrupados en 31 categorías (continuación)**

<p>Reconocer problemas internos de gestión pública no resueltos  Aprovechar los procesos de innovación internos  Institucionalización de procesos  Diseñar, dentro de los procesos internos, indicadores e incentivos que motiven su adopción  Métodos para generar nuevas ideas  Reglas y procesos</p>
<p><b>9. Flexibilidad organizacional</b></p>
<p>Flexibilidad ante los cambios del entorno  Capacidad de gestionar el descentralizado proceso de innovación  La innovación abierta debe pretender la creación de valor para todas las partes interesadas en la organización  Claridad en torno a los límites de los roles  Inercia Organizacional  Diseño organizacional flexible  Estructuras organizacionales flexibles  Estructura organizacional rígida  Exceso de restricciones diseñadas para minimizar la corrupción y las malas acciones de los empleados públicos  Departamento o sección de desarrollo  Inercia Burocrática  Descentralización en la toma de decisiones  Capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios  Comprometerse a un cambio organizativo que favorezca la innovación abierta  Ausencia de capacidad para el aprendizaje organizacional</p>
<p><b>10. Equipos de innovación</b></p>
<p>Empoderamiento del personal para tomar iniciativas  Carencia creativa  Pasión  Espíritu joven  Capacitar y respaldar al personal responsable de llevar a la práctica soluciones innovadoras  Individuos "clave" comprometidos  Capacidad de innovación  Compromiso  Generadores de ideas  Aprovechamiento del potencial creativo interno  Los equipos de trabajo dentro de la organización deberán estudiar de forma continua las fuentes de conocimiento externo  Encontrar las personas adecuadas para apoyar la innovación  Empoderamiento  Empoderamiento del personal  Actividades de innovación organizadas como proyectos dirigidas por un grupo dedicado  Diversidad demográfica o educativa del personal  Falta de personal con habilidades de innovación y alta capacidad de innovación.  Capacidad de absorción  Capacidad de multiplicación  Competencia</p>

**Tabla D1: Lista de factores agrupados en 31 categorías (continuación)**

<p>Pobres habilidades en gestión activa de riesgos o cambios</p> <p>Ideas del personal</p> <p>Puestos de enlace como mecanismos que incrementan el compromiso y facilitan el intercambio entre unidades que requieren coordinar</p> <p>Equipos con habilidades adecuadas</p> <p>Ausencia de gestión del talento innovador</p> <p>Redes internas especializadas en innovación</p> <p>Grupos de trabajo transdisciplinarios</p> <p>Personas o grupos neutrales que actúan como agentes intermedios</p>
<p><b>11. Gestión del conocimiento</b></p>
<p>Aprovechamiento del conocimiento y la experiencia del personal más cercano al trabajo</p> <p>Insuficiente conocimiento y experiencia</p> <p>La apertura de la organización al aprendizaje, al establecer vínculos con centros de investigación</p> <p>Falta de gestión del conocimiento</p> <p>Interés por conocimientos, fomento de la confianza y la lealtad</p> <p>Identificación, intercambio y apropiación de conocimiento</p> <p>Capacidades de absorción, transferencia, etc.</p> <p>Capacidades de aprendizaje interno</p> <p>Integración efectiva de conocimiento</p> <p>Capacidad para crear, aprovechar, compartir y acumular conocimiento</p> <p>Ejecutar actividades que permitan el flujo de conocimiento dentro de la organización</p> <p>El conocimiento organizativo debe ser explícito y compartido</p> <p>Habilidad para producir, integrar y recombinar el conocimiento</p> <p>Conocimiento de las tecnologías existentes</p> <p>Falta de conocimiento sobre las tecnologías existentes</p>
<p><b>12. Colaboración interna</b></p>
<p>Falta de cooperación</p> <p>Colaboración en las unidades de trabajo</p> <p>Falta de cooperación dentro de la organización</p> <p>Redes de innovación lateral</p> <p>Dispersión de esfuerzos</p> <p>La cooperación vertical</p> <p>Redes internas no especializadas en innovación</p> <p>Conflictos intraorganizacionales</p> <p>Trabajos transversales por unidades específicas de innovación</p> <p>Establecer relaciones de confianza dentro de la organización</p> <p>Todas las personas de la organización deben estar involucradas en el proceso de innovación</p> <p>Cambio de actitud en relación con compartir información</p> <p>Trabajo colaborativo</p> <p>Crear una cultura de trabajo en equipo</p> <p>Dificultades de coordinación</p> <p>Falta de cooperación</p> <p>Colaboración interadministrativa inadecuada e insuficiente entre los miembros con un enfoque en la creación de nuevas soluciones innovadoras para beneficio mutuo</p> <p>Retroalimentación constante en el equipo</p> <p>Síndrome «Yo lo descubrí»</p>

**Tabla D1: Lista de factores agrupados en 31 categorías (continuación)**

<p><b>13. Alineamiento estratégico</b></p>
<p>La innovación como estrategia competitiva de la empresa  Estrategia de innovación articulada en todos los niveles de la organización  Presupuestos y horizontes de planificación a CP  Estrategia de innovación como parte de la estrategia general  Alineación entre los objetivos y la estrategia organizativa  Actualizar la política y estrategia organizativa, consistentes con la misión y objetivos establecidos para la innovación  Incluir la innovación abierta dentro de las iniciativas derivadas de la planeación estratégica de la organización  Alineación estratégica con la misión  Definir claramente los roles y expectativas del proceso de innovación abierta  Fragmentación o silos / falta de acuerdo sobre los objetivos.  Alineación estratégica a lo ancho de una organización  Ausencia de estrategia organizativa de apoyo  Coherencia narrativa  Comunicación de la estrategia y su importancia dentro de la organización  Planificación efectiva</p>
<p><b>14. Sistema de monitoreo y evaluación</b></p>
<p>Sistemas de monitoreo y evaluación  Contar con una estructura de evaluación e indicadores de medición  Servicios nuevos o mejorados evaluados después de la finalización  Gestión del desempeño, incluyendo prácticas de monitoreo y evaluación.  Evaluación de los procesos de innovación realizados regularmente  Factores promotores de la competencia  Falta de políticas y criterios para el establecimiento, gestión, evaluación o disolución de asociaciones orientadas a la implementación de proyectos innovadores</p>
<p><b>15. Cultura organizacional</b></p>
<p>Entender la cultura, clima organizacional, y la realidad institucional y sectorial  Adecuada difusión de la cultura de innovación abierta  Identificar la propuesta de valor de la organización  Definición de problemas de gestión pública  Clima organizativo cooperativo y positivo  Cultura de innovación interna  Cultura fuerte y cooperativa.  Cultura de Gestión estática y cerrada  Cultura organizacional  Innovación que acepta la cultura organizacional  Estancamiento de la cultura organizacional  Romper las barreras organizativas</p>

**Tabla D1: Lista de factores agrupados en 31 categorías (continuación)**

<p><b>16. Orientación al ciudadano</b></p> <p>Necesidad de realizar consultas y objetivos  Ritmo y magnitud del cambio  Orientación a resolver problemas  Orientación a no resolver problemas  La investigación y el desarrollo son un complemento necesario para la adopción de un enfoque de apertura  Falta de previsión de los problemas y las necesidades de los ciudadanos  Comprender las necesidades de la ciudadanía  Orientación al usuario/cliente  Objetivos específicos/ metas para actividades de innovación  Conocimiento del mercado  Falta de conocimiento del mercado  Exploración de clientes y proveedores  Establecer un pensamiento estratégico abierto, en relación con la gestión de la propiedad intelectual</p>
<p><b>17. Orientación a resultados</b></p> <p>Cultura de análisis  Orientación a resultados  Visión empresarial  Falta de orientación a resultados</p>
<p><b>18. Incentivos</b></p> <p>Incentivos para identificar o desarrollar nuevas ideas  Falta de incentivos para la organización  Disponibilidad de esquemas de incentivos para motivar a los servidores públicos  Premios nacionales  Utilización de herramientas como los premios de innovación  Plan de incentivos, motivadores económicos y el reconocimiento o desarrollo de capacidades  Incentivos y recompensas a los líderes y empleados  Falta de política de incentivos  Falta de incentivos  Incentivos del personal para el desarrollo de nuevas ideas  Incentivos a la proactividad  Capacitación, incentivos y recompensas formales  Rankings internacionales  Recompensas a los servidores públicos que emprenden una experimentación  Concursos monetarios / no monetarios.  Falta de incentivos  Falta de incentivos políticos  Pobres recompensas e incentivos para innovar  Falta de incentivos para el personal  Ignorar las ideas propuestas</p>

**Tabla D1: Lista de factores agrupados en 31 categorías (continuación)**

<p><b>19. Motivación</b></p> <p>Motivar e incentivar a los empleados a mantener una cultura de apertura para compartir información  Dificultad para mantener el entusiasmo del personal del programa  Motivación  Compartir con los miembros de la organización evidencias que demuestran que la innovación abierta funciona  Sensibilizar a la organización acerca de las nuevas formas de operación desde el enfoque abierto</p>
<p><b>20. Voluntad y Liderazgo Político</b></p> <p>Apoyo político  Inercia (esperar olas políticas)  Falta de voluntad política  Actividad pública orientada a intereses políticos  Insuficiente promoción y apoyo a la innovación  Nuevas prioridades políticas  Apoyo político  Políticas de apoyo (internacional, nacional, regional o local)  Falta de políticas de apoyo (internacional, nacional, regional, local)  Pensamiento y enfoques a corto plazo  Incertidumbre política  Impulso Político  Débil demanda política  Demanda política  Desconfianza en la iniciativa pública</p>
<p><b>21. Compromiso de la Alta Dirección</b></p> <p>Mentalidad y concientización de los líderes acerca de la innovación del sector público  Compromiso y apoyo de la alta dirección  Débil compromiso y apoyo de la alta dirección  Compromiso político con proyectos importantes a largo plazo  Gerentes de mente abierta  Estrategia organizacional de apoyo  Compromiso de directivos, gerentes y líderes  Ideas de la gerencia  Apoyo de los altos directivos  Fuerte y continuo compromiso de los altos directivos  Poder jerárquico  Participación permanente de los directivos en el proceso de innovación,  Decisión de gestión de arriba hacia abajo  Desaliento por parte de los superiores o del personal  Papel activo de los gerentes en la innovación  Los cambios deben estar motivados desde la dirección de la organización  Los gerentes priorizan el desarrollo de nuevas ideas o nuevas formas de trabajar</p>

**Tabla D1: Lista de factores agrupados en 31 categorías (continuación)**

<p>La alta gerencia activa en liderar la implementación de innovaciones Oposición de la gerencia media</p>
<p><b>22. Co-creación con el ciudadano</b></p>
<p>Usuarios involucrados en el diseño Aceptación incierta por parte de los usuarios de sus servicios Co-diseñadores y co-desarrolladores Usuarios Planificación de servicios innovadores Usuarios resistentes Estrecha cooperación con futuros usuarios Demanda del usuario Falta de demanda del usuario Co-creación / servicio de participación del usuario / colaboración entre sectores público-privados Confianza del usuario Débil cooperación con usuarios Trabajo con los usuarios Falta significativa de enfoque y participación ciudadana durante las fases de innovación No hay un enfoque sistemático de la participación de los ciudadanos en la creación conjunta de valor público Los ciudadanos Falta de confianza Ciudadanos y demandas empresariales. Vínculos débiles con ciudadanos desconectados Resistencia de la ciudadanía</p>
<p><b>23. Liderazgo</b></p>
<p>Liderazgo Apoyo del liderazgo Liderazgo deficiente Falta de liderazgo en innovación en todos los niveles Liderazgo y buena gestión Liderazgo impulsor del proceso de cambio Liderazgo Liderazgo personal Liderazgo y resolución de conflictos Liderazgo técnico y experto Equipo de liderazgo ejecutivo Fomentar el liderazgo en todos los niveles de la organización Individuos "clave" comprometidos Falta de liderazgo personal o individuos 'clave' comprometidos Falta de mandato, herramientas y motivación para el gerente de proyecto</p>
<p><b>24. Manejo del Riesgo</b></p>

**Tabla D1: Lista de factores agrupados en 31 categorías (continuación)**

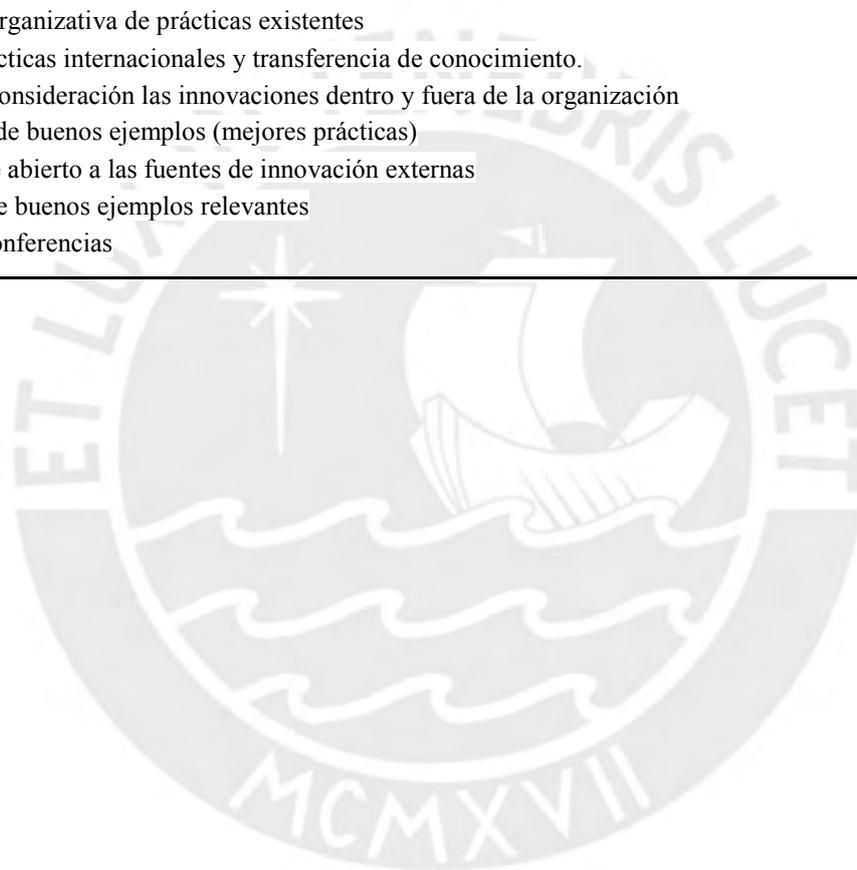
<b>24. Manejo del Riesgo</b>
<p>Administración del Riesgo                  Comportamiento adverso al riesgo                  Aversión al riesgo                  Incentivos a la innovación y tolerancia al riesgo                  Cultura de aversión al riesgo                  Capacidad de asumir riesgos inteligentes                  Manejo del riesgo y la complejidad                  La aversión al riesgo de los gerentes                  Alto riesgo político / de reputación</p>
<b>25. Temor al fracaso</b>
<p>Adaptación al fracaso                  Temor al fracaso                  Previas experiencias negativas / fracasos                  Riesgo de fracaso                  Admisión de la prueba - error de nuevas ideas                  Renuencia a cerrar programas u organizaciones que fallan</p>
<b>26. Resistencia al cambio</b>
<p>Resistencia al Cambio                  Renuencia a adoptar nuevas formas de trabajar / o a experimentar con nuevas soluciones                  Resistencia de los usuarios a los cambios                  Cultura conservadora                  Aversión al cambio                  Superar las actitudes de “no inventado aquí” y “no se vende aquí”                  La resistencia al cambio                  Resistencia de los funcionarios                  Resistencia del personal                  Herencia y legado</p>
<b>27. Aprovechamiento de la tecnología</b>
<p>Incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC)                  Introducción obligatoria de nuevos servicios de gobierno electrónico/en línea                  Uso de la tecnología para la generación y difusión de conocimiento en redes horizontales y verticales al interior de la organización                  Capacidad en el uso de tecnologías de comunicación                  Se requieren tecnologías, herramientas y mecanismos que apoyen el proceso de innovación abierta                  Adopción de tecnología                  Dificultad para implementar nueva tecnología                  Aprovechamiento de las TICs                  Plataforma tecnológica existente para promover el desafío y recoger ideas</p>

**Tabla D1: Lista de factores agrupados en 31 categorías (continuación)**

<p>Estrategia de Gobierno Digital  Ausencia de uso de tecnologías de la información y herramientas de mejora continua  Tecnologías disponibles pero que limitan los arreglos culturales u organizativos  Uso insuficientemente preciso y sistemático de mediciones y datos  Factores Tecnológicos  Obstáculos Técnicos  Barreras tecnológicas  Introducción de nuevos instrumentos de política (nuevas prioridades)  Impulso tecnológico (incluido lobbying por proveedores de tecnología)  Bajo riesgo tecnológico  Alto riesgo tecnológico  Brecha digital  Minería de datos, simulación, prototipos, representación visual  Flexibilidad, explotación y profundidad</p>
<p><b>28. Comunicación Interna</b></p>
<p>Falta de difusión de ideas innovadoras  Mala comunicación  Plan comunicacional, para comunicar lo que se espera lograr, las actividades a realizar y los resultados a alcanzar  Canales de comunicación internos fluidos  Difusión del conocimiento corporativo  Coordinación interna  Apoyos cruzados dentro de los equipos  Disponibilidad de ideas  Trayectoria histórica: acumulación de capacidades, recolectando información y generando bases de datos  Difusión del conocimiento corporativo</p>
<p><b>29. Comunicación externa</b></p>
<p>Igualdad de condiciones: acceso a información en línea y a la gestión de datos  Difusión del conocimiento corporativo  Exploración, amplitud y divulgación  Redes sociales, web  Difusión y ampliación de buenas prácticas.  Legitimidad social construido a partir de mecanismos de comunicación a lo largo del proceso  Falta de canalización de ideas  Difusión del conocimiento corporativo</p>
<p><b>30. Espacios para la experimentación</b></p>
<p>Experimentación con nuevas soluciones (creación de prototipos)  Espacios con herramientas adecuadas  Experimentación interna</p>

**Tabla D1: Lista de factores agrupados en 31 categorías (continuación)**

Experimentación con nuevas soluciones (creación de prototipos) Espacios con herramientas adecuadas Experimentación interna Experimentación Renuencia a adoptar nuevas formas de trabajar / o experimentar con nuevas soluciones Falta de espacios transversales Espacio ad – hoc Las organizaciones deben experimentar y así hacer adaptaciones y ajustes
<b>31. Recopilación de experiencias externas</b>
Imitación organizativa de prácticas existentes Buenas prácticas internacionales y transferencia de conocimiento. Tomar en consideración las innovaciones dentro y fuera de la organización Existencia de buenos ejemplos (mejores prácticas) Mantenerse abierto a las fuentes de innovación externas Ausencia de buenos ejemplos relevantes Visitas a conferencias



## ANEXO E: Perfil de entrevistados para la criticidad de los factores

**Tabla E1: Perfil de entrevistados para la criticidad de los factores**

<b>Experto 1</b>	
Profesión:	Ingeniero industrial y civil Master en Gerencia de Proyectos de Ingeniería
Años de experiencia laboral:	19 años
Cargo Actual:	Director General de la Oficina General de Estadística e Informática del MVCS
Experiencia en o con organizaciones públicas	19 años
Temas principalmente trabajados:	Seguimiento y monitoreo de proyectos, Planificación, programación y procesamiento de Base de Datos, Gestión de procesos.
Experiencia en proyectos de innovación:	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Rol que ha desempeñado:	Responsable del PRESET
<b>Experto 2</b>	
Profesión:	Ingeniero de Sistemas
Años de experiencia laboral:	15 años
Cargo Actual:	Gerente de Área Transformación Digital
Experiencia en o con organizaciones públicas	--
Cargos Anteriores	Gerente de Área Programa de Eficiencia
Temas principalmente trabajados:	Innovación abierta, diseño de sistemas y programación de base de datos
Experiencia en proyectos de innovación:	13 años
Rol que ha desempeñado:	Líder de proyecto
<b>Experto 3</b>	
Profesión:	Economista con MBA en Dirección de Empresas y Doctor en Administración de Empresas
Años de experiencia laboral:	14 años
Cargo Actual:	Investigador y profesor asociado en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
Experiencia en o con organizaciones públicas	--
Temas principalmente trabajados:	Gestión de la I+D, gestión de la innovación e innovación organizacional, uso de herramientas y técnicas metodológicas (encuestas y entrevistas, estadística descriptiva e inferencia, análisis de contenido, etc.); creación y gestión de bases de datos.
Experiencia en proyectos de innovación:	8 años
Rol que ha desempeñado:	Investigador
<b>Experto 4</b>	
Profesión:	Biólogo Acuicultor con diplomado en Gestión de la Innovación orientada al mercado.
Años de experiencia laboral:	14 años
Cargo Actual:	Jefe de la Unidad de Pesca y jefe de la Oficina Macrorregional III: Centro Norte
Experiencia en o con organizaciones públicas	3 años
Temas principalmente trabajados:	Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, Gestión de Proyectos de Desarrollo,
Experiencia en proyectos de innovación:	3 años

**Tabla E1: Perfil de entrevistados para la criticidad de los factores (continuación)**

Rol que ha desempeñado:	Investigador: desarrollo e innovación en la Acuaponía – consultor – participante de más de 20 proyectos del sector pesca.
<b>Experto 5</b>	
Profesión:	Abogado y Docente Universitario con maestría en Gobernabilidad
Años de experiencia laboral:	7 años
Cargo Actual:	--
Experiencia en o con organizaciones públicas	7 años
Temas principalmente trabajados:	Líder en proyectos de Innovación
Experiencia en proyectos de innovación:	2 años
Rol que ha desempeñado:	Encargado del Programa de Innovación y Gobierno Abierto de San Isidro
<b>Experto 6</b>	
Profesión:	Diseñadora de Interiores y filántropa
Años de experiencia laboral:	16 años
Cargo Actual:	Presidente de la Asociación Civil “Proyectos de Amor”
Experiencia en o con organizaciones públicas	3 años
Temas principalmente trabajados:	Representante de la responsabilidad social en el Perú
Experiencia en proyectos de innovación:	3 años
Rol que ha desempeñado:	Líder – organizadora de proyectos sociales
<b>Experto 7</b>	
Profesión:	Abogada con Maestría en Políticas y Gestión Pública
Años de experiencia laboral:	15 años
Cargo Actual:	Asesora del Despacho Viceministerial de Trabajo en Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
Experiencia en o con organizaciones públicas	12 años
Temas principalmente trabajados:	Gobernabilidad y gerencia política, gestión pública,
Experiencia en proyectos de innovación:	12 años
Rol que ha desempeñado:	Sub Gerente del Departamento de Competitividad en la Gerencia de Emprendimiento de COFIDE, directora de la Dirección de Gestión Escolar del MINEDU, Consultora en GRADE y Gerente de Proyectos, Responsable de Identicole.
<b>Experto 8</b>	
Profesión:	Docente con especialización en Pedagogía, liderazgo e innovación educativa. Master en Educación Bilingüe y Gerencia Educativa
Años de experiencia laboral:	9 años
Cargo Actual:	Especialista Regional de Soporte Pedagógico Intercultural de Apurímac
Experiencia en o con organizaciones públicas	11 años
Temas principalmente trabajados:	Proyectos de innovación y Educación Intercultural Bilingüe
Experiencia en proyectos de innovación:	4 años
Rol que ha desempeñado:	Acompañante pedagógico en programas del Minedu, Líder del Proyecto ¡Silencio! Vilcabambinos leyendo, Formador Pedagógico de Acompañantes Pedagógicos
<b>Experto 9</b>	
Profesión:	Economista con especialización en Gestión Social de Proyectos
Años de experiencia laboral:	24 años

**Tabla E1: Perfil de entrevistados para la criticidad de los factores (continuación)**

Cargo Actual:	Directora Ejecutiva de Ciudadanos al Día (CAD)
Experiencia en o con organizaciones públicas	24 años
Cargos Anteriores	Encargada de los programas y proyectos de Cooperación Técnica de la Gerencia de Recursos Humanos y Cooperación Técnica de Indecopi, consultora para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Temas principalmente trabajados:	Diseño, implementación, monitoreo y evaluación de planes estratégicos, negociación, gobierno ya administración.
Experiencia en proyectos de innovación:	10 años
Rol que ha desempeñado:	Directora y Gerente del Departamento de Proyectos, Responsable de monitorear y evaluar la implementación de los proyectos CAD y liderar acciones de promoción y generación de redes.
<b>Experto 10</b>	
Profesión:	Administrador en Salud con Maestría en Economía de la Salud y las Políticas Sociales
Años de experiencia laboral:	15 años
Cargo Actual:	Especialista en Análisis de Riesgo
Experiencia en o con organizaciones públicas	6 años
Temas principalmente trabajados:	Gestión y economía de la salud, farmacoeconomía, evaluación económica de tecnologías, mecanismos de pago, demanda, oferta y costos en organizaciones del sector salud.
Experiencia en proyectos de innovación:	6 años
Rol que ha desempeñado:	Responsable de la gestión de seguimiento de riesgos en los procesos del Aseguramiento Universal de Salud, Consultor en proyectos en evaluación de políticas, líder equipos multifuncionales.
<b>Experto 11</b>	
Profesión:	Político y Abogado con maestría en derecho financiero y derecho corporativo
Años de experiencia laboral:	25 años
Cargo Actual:	--
Experiencia en o con organizaciones públicas	16 años
Cargos Anteriores	Superintendente nacional, Director General de Asesoría Jurídica del MEF, Miembro de directorio del CONASEV, jefe de SUNAT, alcalde del distrito de San Isidro
Temas principalmente trabajados:	Modernización de la Gestión pública, competencias en cada entidad.
Experiencia en proyectos de innovación:	3 años
Rol que ha desempeñado:	Alcalde durante la implementación del Programa de Innovación y Gobierno Abierto – Lab San Isidro
<b>Experto 12</b>	
Profesión:	Abogado con maestría en Gestión y Políticas de la Innovación y Tecnología, diplomatura en Innovación Pública.
Años de experiencia laboral:	15 años
Cargo Actual:	Coordinador de Gestión del Conocimiento e Innovación - SERVIR
Experiencia en o con organizaciones públicas	12 años

**Tabla E1: Perfil de entrevistados para la criticidad de los factores (continuación)**

Temas principalmente trabajados:	Innovación estratégica, gestión del conocimiento, calidad de servicios a la ciudadanía, transformación digital
Experiencia en proyectos de innovación:	4 años
Rol que ha desempeñado:	Especialista en proyectos de gobierno electrónico, modernización del Estado y gestión del conocimiento, líder en proyectos de gestión del conocimiento e innovación en la entidad. Especializado en proyectos de gobierno electrónico, modernización del Estado y gestión del conocimiento.
<b>Experto 13</b>	
Profesión:	Ingeniera empresarial participante del Programa Internacional de Formación en Excelencia Gerencial
Años de experiencia laboral:	7 años
Cargo Actual:	Jefa del Programa de Innovación de la Municipalidad de Lima Metropolitana
Experiencia en o con organizaciones públicas	6 años
Temas principalmente trabajados:	Innovación institucional, innovación abierta, planificación estratégica de los servicios y programas, investigación y desarrollo y servicios corporativos
Experiencia en proyectos de innovación:	7 años
Rol que ha desempeñado:	Responsable de incubación de 15 startups con impacto social
<b>Experto 14</b>	
Profesión:	Médico Oncólogo - Magister en Oncología Molecular y en Salud Pública con Mención en Gestión de Servicios de Salud; Doctorado en Salud Pública
Años de experiencia laboral:	18 años
Cargo Actual:	Médico oncólogo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas – INEN
Experiencia en o con organizaciones públicas	18 años
Temas principalmente trabajados:	Gestión en Servicios de Salud, Administración en Salud y Auditoría Médica. Desarrolló el Plan Nacional para la atención Integral del cáncer y mejoramiento del Acceso a los Servicios Oncológicos en el Perú
Experiencia en proyectos de innovación:	9 años
Rol que ha desempeñado:	Jefe Institucional del INEN
<b>Experto 15</b>	
Profesión:	Ingeniera de sistemas con master en Emprendimiento e Innovación
Años de experiencia laboral:	14 años
Cargo Actual:	Analista de Innovación Tecnológica en la Municipalidad Metropolitana de Lima
Experiencia en o con organizaciones públicas	2 años
Temas principalmente trabajados:	Gestión de Proyectos y Mejora de Procesos dentro del Sector Financiero, proyectos enfocados en la Transformación Digital.
Experiencia en proyectos de innovación:	2 años
Rol que ha desempeñado:	Coordinadora de Innovación Abierta, líder de equipo, Jefe Control de Gestión y Proyectos Especiales
<b>Experto 16</b>	
Profesión:	Diseñador industrial con maestría en Integración e Innovación Educativa de las Tecnologías de la Información.
Años de experiencia laboral:	9 años
Cargo Actual:	Coordinador del Proyecto Lab-MINCETUR

**Tabla E1: Perfil de entrevistados para la criticidad de los factores (continuación)**

Experiencia en o con organizaciones públicas	2 años
Temas principalmente trabajados:	Desarrollo de habilidades y estrategias de co-creación entre agentes de cambio (servidores públicos) y ciudadanos. Innovación abierta para las necesidades locales.
Experiencia en proyectos de innovación:	9 años
Rol que ha desempeñado:	Consultor de Innovación en el Sector Público, Investigación e implementación de pilotos escalables para el diseño de productos, servicios y experiencias
<b>Experto 17</b>	
Profesión:	Economista, magíster en Economía, mención en Política Económica, y Doctor en Economía
Años de experiencia laboral:	39 años
Cargo Actual:	Subjefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI
Experiencia en o con organizaciones públicas	15 años
Temas principalmente trabajados:	Formulación y evaluación de los planes sectoriales, regionales, locales e institucionales. Planificación, dirección, organización, coordinación, evaluación, y control de las actividades técnico-normativas del sistema de estadísticas regionales y locales
Experiencia en proyectos de innovación:	5 años
Rol que ha desempeñado:	Responsable de la gestión técnica, administrativa y supervisión del Proyecto

## ANEXO F: Resultados de factores seleccionados desde su experiencia

Tabla F1: Resultados de factores seleccionados desde su experiencia

	Pts.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17
Compromiso de la Alta Dirección	13,2	14		14	13	14	12	15	14	14	15	13	12	13	15	10	10	
Voluntad y Liderazgo Político	12,0	15		11	14	15	15	8	13	15	11	1	11	15	14	11	11	
Orientación al usuario/ciudadano	11,5	7		11	15	13	13	12	2	10	14	10	15	11	11	15	14	
Equipos de Innovación	10,7	5		13	3	6	8	14	15	13	12	12	14	14	12	5	15	
Co-creación con el ciudadano	8,9	10		11	12	12	2	13	6	10	2	11	6	10	9	14	5	
Orientación a resultados	8,7	1		11	7	7	11	5	11	10	9	8	9	9	10	9	13	
Comunicación Interna	8,4	9		11	4	9	7	10	12	10	7	2	13	8	4	12	8	
Marco Normativo	7,9	13		11	11	2	3	4	10	10	13	14	1	7	8	2	9	
Alineamiento Estratégico	7,9	12		15	10	11	5	1	7	10	1	9	8	12	13	3	1	
Presupuesto	7,6	11		11	9	1	14	7	8	10	10	15	3	4	7	1	3	
Colaboración interna	7,3	3		11	2	10	10	6	9	10	8	7	7	5	6	13	2	
Espacios para la experimentación	6,9	6		12	8	5	1	13	3	12	4	5	10	2	2	8	12	
Comunicación Externa	6,3	8		11	5	8	6	6	5	10	6	6	4	3	3	6	7	
Redes Externas	5,7	2		11	6	4	4	8	4	11	3	3	5	6	5	7	6	
Aprovechamiento de la Tecnología	4,5	4		11	1	8	9	2	1	10	5	4	2	1	1	4	4	

## ANEXO G: Resultados de la evaluación del Top 5 de factores

Tabla G1: Resultados de la evaluación de Top 5 de factores

	Pts.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17
Voluntad y Liderazgo Político	35,0	5			5	5	5	5		5				5				
Equipos de Innovación	33,0			3				4	5	3	2		4	4	3		5	
Orientación al usuario/ciudadano	32,0				4	4	2				3	1	5	3	4	5	1	
Compromiso de la Alta Dirección	29,0	4		5			4			4		3	1		5		3	
Presupuesto	21,0	1			3		3	2	1		4	5			2			
Marco Normativo	16,0	3			1				3		5	4						
Orientación a resultados	12,0					1		1	2				2	2			4	
Espacios para la experimentación	10,0			2	2					2			3		1			
Alineamiento Estratégico	10,0	2		5		3												
Co-creación con el ciudadano	9,0							3				2				4		
Aprovechamiento de la Tecnología	6,0			1		2	1				1					1		
Comunicación Interna	6,0								4							2		
Redes Externas	5,0									1				1		3		
Comunicación Externa	2,0																2	
Colaboración interna	0,0																	

## ANEXO H: Resultado de la selección de factores presente en cada experiencia o caso de acuerdo a cada experto

Tabla H1: Resultado de la selección de factores presente en cada experiencia o caso de acuerdo a cada experto

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17
	C1	C2		C3	C4	C7	C9	C6		C5	C4	C13	C11	C7	C10	C12	C8
<b>Voluntad y Liderazgo Político</b>	x	x		x	x	x					x	x					
<b>Equipos de Innovación</b>	x	x			x	x	x			x	x		x	x	x	x	x
<b>Orientación al usuario/ciudadano</b>	x				x		x	x		x	x						
<b>Compromiso de la Alta Dirección</b>	x			x	x					x	x						
<b>Presupuesto</b>	x	x		x	x		x				x	x	x		x		x
<b>Marco Normativo</b>	x				x	x				x	x					x	x
<b>Orientación a resultados</b>	x				x	x				x	x			x			x
<b>Espacios para la experimentación</b>	x	x			x		x	x			x	x	x	x	x	x	
<b>Alineamiento Estratégico</b>	x	x			x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Co-creación con el ciudadano</b>	x				x					x	x		x			x	x
<b>Aprovechamiento de la Tecnología</b>	x			x	x						x	x					
<b>Comunicación Interna</b>	x				x					x	x	x	x	x	x		x
<b>Redes Externas</b>	x				x	x	x	x		x	x					x	
<b>Comunicación Externa</b>	x			x							x		x		x		
<b>Colaboración interna</b>	x				x					x	x	x				x	x