

PROGRAMA PARA EL IMPULSO A LA INNOVACIÓN DEL INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACION PÚBLICA

1. Introducción

El Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) viene trabajando desde 2016 en un proceso para extender la cultura de la innovación en la Junta de Andalucía, propiciando condiciones en las que emerja el talento, se generen conocimiento e ideas nuevas y se desarrollen prácticas de trabajo colaborativas y abiertas para incorporar la innovación en los procesos y servicios propios, siempre con el foco en el valor público o bien común.

La estrategia empleada ha estado basada en la sistematización o institucionalización de la innovación a través del aprendizaje, de manera que se integre en la organización y sirva como un motor de transformación de las estructuras y de los servicios que prestamos. Se ha ido creando de manera colaborativa, emergiendo del conocimiento aflorado en los distintos grupos de trabajo, siguiendo las mismas metodologías que incluíamos en el programa.

Este año, con el programa ya más maduro, estamos trabajando en un Marco Estratégico para maximizar sus beneficios, alinear y orientar los esfuerzos y comunicar eficazmente el proyecto, de forma que pueda coordinarse con el resto de las iniciativas del IAAP y de la Junta de Andalucía.

2. Estrategia de trabajo

Para conseguir el cambio cultural buscado y la sistematización de la innovación, trabajamos a dos niveles, dos enfoques en paralelo, que son complementarios y que guían el diseño de nuestras actividades:

a. Mejora de los *contextos* para innovar [trabajar en la base]. Buscamos construir organizaciones y equipos inteligentes donde la gente sencilla y común pueda generar e implementar ideas nuevas. Nos marcamos como objetivo acciones que traten de desmitificar la innovación para que deje de ser algo misterioso y complejo, y se entienda como lo que es, una actividad que puede desarrollar cualquier empleado/a público/a; además de favorecer contextos favorables que hagan posible que la innovación pública florezca desde la base.

b. Apoyo al *talento* y a *proyectos* innovadores que ya existen [trabajar arriba]. Les damos respaldo a las personas/proyectos que ya muestran interés y cierta capacidad para innovar, con el fin de hacerlas visibles y conectarlas entre sí. En este caso queremos, por un lado, generar y acelerar proyectos de innovación que sirvan como “efecto de demostración” de que la innovación es posible y por otro visibilizar el talento innovador que ya existe en la Junta de Andalucía. Buscamos el apoyo institucional a los proyectos.

3. Características de diseño del programa

Las acciones están diseñadas atendiendo a las siguientes diez premisas:

1. Las personas son las protagonistas: convertimos a las personas participantes en líderes de las actuaciones que desarrollamos, a menudo propuestas por ellas, y enfocamos nuestras acciones al usuario. Para ello nos apoyamos en técnicas y metodologías empáticas.
2. La colaboración en el centro: modelo participativo y abierto: queremos un modelo de innovación colaborativo, abierto y participativo para aprovechar la sabiduría colectiva.
3. Transversalidad en contenidos, pero sobre todo en los equipos de trabajo: la innovación es un fenómeno que tiene que afectar a todas las capas y niveles de la Junta de Andalucía. La lógica del programa es la transversalidad para que cale en todas los niveles e iniciativas formativas que impulsa el Instituto, y para mezclar personas y conocimientos de distintas especializaciones.
4. Aprender haciendo: *se aprende a innovar, innovando*. Articulamos mecanismos de aprendizaje que se inspiren en el formato interactivo de los talleres, y que obliguen a los participantes a salir de su zona de confort, a ponerse en acción, en lugar de la formación clásica basada en un emisor y personas receptoras. Los participantes aportan problemas reales de las instituciones a los que se les busca soluciones colectivas mediante el aprendizaje.
5. Reflexión crítica y cultura de diagnóstico: el programa se ha diseñado de forma colaborativa a partir de un diagnóstico bastante amplio de las necesidades de formación existentes. La formación tiene una vocación crítica de cambio y mejora. Uno de los grandes objetivos es ayudar a cultivar en el personal público un inconformismo constructivo, saludable, que nos ayude a que salga de la zona de confort, y se atreva a innovar, pero con criterio.
6. Ser coherentes: nuestras acciones tienen que ser creativas e innovadoras en sí misma. Experimentamos con nuevos y seductores formatos de actuación. Diseñamos los contenidos y los formatos específicos y pegados a las necesidades de las instituciones de resolver problemas propios.
7. Formación mixta y personalizada: Apostamos por el desarrollo de formación autodidacta, apoyada con presencial y/o telemática. Ser autodidacta en el aprendizaje es importante por varias razones: a) La formación autodidacta promueve la iniciativa y proactividad de los participantes porque los obliga a hacer cosas por sí mismos, b) El “*momentum*” íntimo que produce el trabajo personal de cada participante, sin la intervención directa del docente, sirve para consolidar ideas e incorporar conceptos, más difícil de conseguir en el aula, c) permite más fácilmente la personalización del aprendizaje.
8. Prototipado: Hay que aplicar lógicas de prototipado y de “aproximaciones sucesivas” a los contenidos y formatos e involucrar a los participantes en su co-creación.
9. Hibridación de contenidos y profesionales, tecnológicos y no tecnológicos: La tecnología y la experiencia técnica no pueden estar dissociadas. Buscamos espacios donde profesionales de ambos mundos trabajen juntos y co-diseñen nuevos proyectos.
10. Convertimos a participantes con experiencia en innovación en docentes y mentores: cualquier participante en nuestras acciones o talleres puede, si lo desea, convertirse en trasmisor de conocimiento y experiencia con el apoyo del IAAP. De esta manera conseguimos además asegurar su implicación en el programa.

4. Dispositivos de apoyo

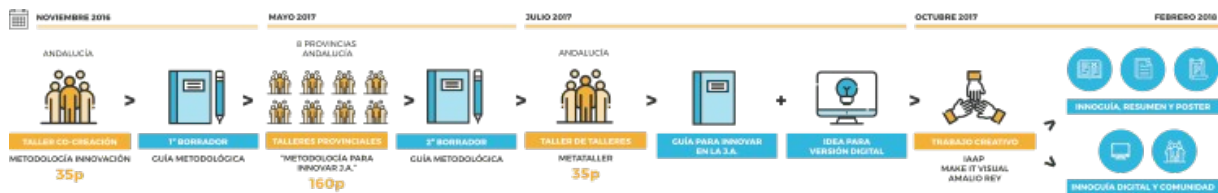
Para poner en marcha estas líneas, hemos creado varios dispositivos que orientan y ayudan a cada persona o institución a ser conscientes de qué es posible hacer en cada momento y apoyan el desarrollo de iniciativas:

- InnoGuía: una metodología para impulsar proyectos de innovación, en distintos formatos, para facilitar su acceso a cualquier tipo de persona interesada.
- Un programa formativo que recorre transversalmente el programa de formación del Instituto Andaluz de Administración Pública.
- Innolab: un laboratorio de experimentación para acelerar retos hasta proyectos prototipados.
- InnovAnda: una comunidad de personas por la innovación en la Junta de Andalucía.
- Autodiagnóstico de innovación para unidades funcionales de la Junta de Andalucía

4.1. InnoGuía

El IAAP ha promovido el desarrollo de una guía metodológica para impulsar proyectos de innovación en la Junta de Andalucía (InnoGuía), creada y testada colaborativamente mediante debates y reflexiones en talleres en las 8 provincias andaluzas, siguiendo un proceso similar al que se iba creando: validaciones mediante prototipados sucesivos.

Figura 1. Proceso colaborativo de creación de la InnoGuía.



Se trata de una metodología propia en formato *guía* para ayudar a cualquier persona que trabaje en el sector público y que tenga algún interés por la innovación a entender en qué consiste y cómo se promueve la innovación en términos prácticos a través del desarrollo de proyectos. Existe en diferentes formatos para facilitar su utilización a distintos tipos de personalidades y llegar a todo el territorio, todos descargables en la [página web](#).

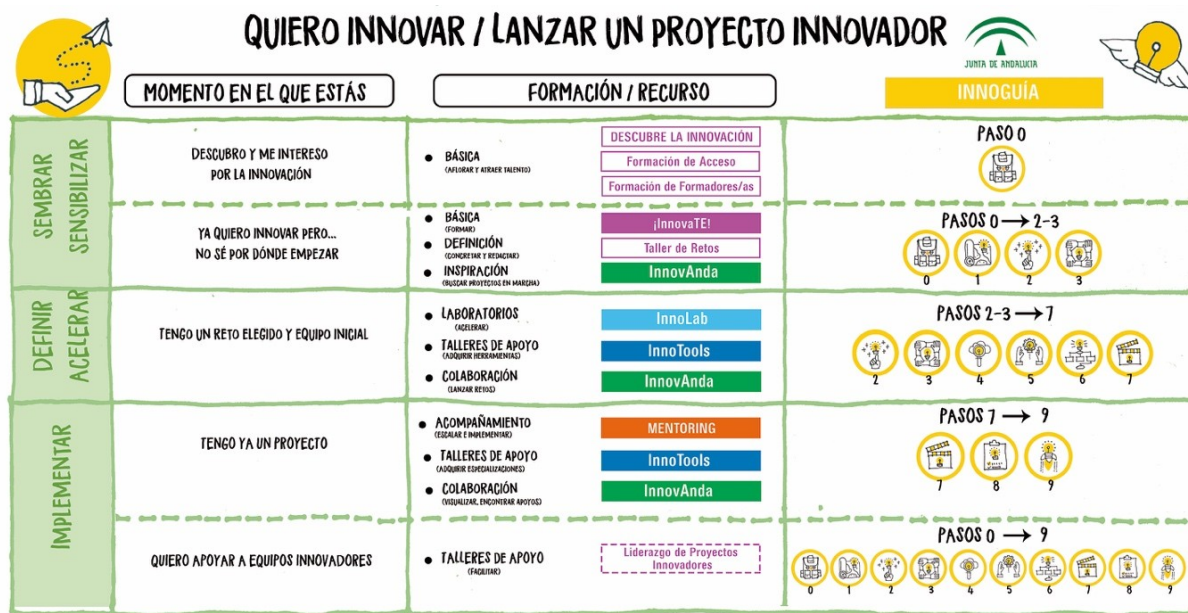
Cuatro conceptos o términos clave son la base del proceso que consiste en conseguir avanzar desde que se detectan oportunidades o problemas hasta que se consiguen transformar en innovaciones de impacto.

Figura 2. Términos clave del proceso de innovación desarrollado en la InnoGuía.



La InnoGuía es un manual que sirve para crear un espacio de vitalidad y reflexión que incita a revisar cómo se hacen las cosas, a probar nuevas maneras de hacer y a aprender de los errores. Tiene una clara vocación autodidacta, y contiene pistas muy claras para que un usuario lector o un equipo de trabajo realice un itinerario autoformativo para gestionar o liderar proyectos de innovación. Lo más importante es que nos ha servido de columna vertebral para articular ordenadamente todas las actividades formativas y de apoyo a la innovación.

Figura 3. Segmentación actividades según el grado de madurez del participante.



4.2. Programa formativo

El programa de formación en innovación se encuentra imbuido transversalmente en el Plan Anual de Formación del Instituto Andaluz de Administración Pública, proporcionando conocimientos metodológicos y prácticas a los diferentes colectivos profesionales mediante acciones formativas de diferente formato: on-line, teleformación, semipresenciales y experimentales. Esta diseñado para conseguir tres grandes objetivos en sintonía con nuestro planteamiento:

a. Cultura. Promover una nueva *cultura de innovación* entre los empleados y empleadas públicas de la Junta de Andalucía, es decir, facilitar el desarrollo de una *aCtitud* favorable hacia la innovación. Son talleres de formación básica en innovación pública para comprender el significado de innovar y abrirse a esa posibilidad. Su función es crear *caldo de cultivo* y *generar contextos* favorables y articular espacios para identificar talento innovador que nutra el nivel siguiente.

b. Gestión de Proyectos. Desarrollar habilidades y competencias para el impulso y gestión de proyectos de innovación dentro de la administración andaluza, es decir, capacitarse con la *aPtitud* necesaria para participar e impulsar intervenciones innovadoras. Sus actividades

actúan sobre dos líneas: horizontal, con una formación intensiva y colaborativa centrada en proyectos, aplicando la metodología IAAP de los 9 pasos mediante un laboratorio experimental (InnoLab); y vertical, formando en herramientas y metodologías concretas de interés para la innovación pública (Agilismo, Design Thinking, Co-skills, Comunicación, etc.).

c. Liderazgo de proyectos. Promover capacidades para liderar proyectos de innovación en el conjunto de los empleado/as públicos, cualquiera que sea su puesto de trabajo, incluyendo cuadros directivos, para que faciliten y apoyen las iniciativas innovadoras en su ámbito de actuación. Está dirigida a potenciar el *liderazgo innovador*, a que adquieran consciencia de la importancia de innovar (*aCtitud*) pero también que aprendan cómo crear contextos facilitadores (*aPtitud*).

Iniciamos este año una línea de formación tecnológica que pretende aportar conocimiento sobre tecnologías con potencial relevantes para la innovación para el personal TIC y no TIC, con espacios de formación específica y espacios de trabajo conjunto fomentando la identificación de oportunidades de uso orientada a la puesta en marcha de proyectos donde puedan ser aplicables. La formación de personal TIC mas centrada en consideraciones tecnológicas, mientras la formación de personal no TIC, en su aplicabilidad a las áreas de actividad de la Administración General.

4.3. InnoLab: Laboratorio de Innovación Pública de Andalucía.

De manera coherente con el planteamiento estratégico de nuestro programa, era necesario crear un lugar donde poder dar atención intensiva y cercana a las personas dispuestas a invertir su tiempo en desarrollar proyectos de innovación. [InnoLab](#) proporciona ese espacio de creación y experimentación colectiva para definir, acelerar y prototipar proyectos innovadores con impacto en la gestión pública andaluza con ayuda de mentores especializados.

No se trata de un Laboratorio convencional ni tampoco de un Laboratorio de ciudadanía, ambos centrados en la búsqueda de soluciones especulativas sin presión en los resultados. InnoLab es mas un laboratorio de innovación pública, o también de aprendizaje, que gestiona proyectos donde existe presión en obtener resultados relevantes para la institución que estimulen a un número mayor de personas a innovar. El objetivo principal es aprender a diseñar soluciones a problemas trabajando colaborativamente con la ciudadanía para liberar la inteligencia colectiva. [Lo explicamos](#) en el I Foro Iberoamericano de CPI e Innovación.

Figura 4. Proceso seguido para la aceleración de proyectos en InnoLab



El proceso se desarrolla en 10 sesiones presenciales en 6 meses, durante las cuales se realiza un viaje desde *retos atractivos*, aunque no bien definidos, a *proyectos prototipados*. Las personas participantes (6-7 por equipo) salen del programa con proyectos ya prototipados y testados para ser iterados; y, aunque no suponen la solución definitiva, serán iterados repetidamente, implementados y escalados en una fase posterior al laboratorio, con apoyo institucional y mentoreo específico.

Lo más destacado de la experiencia es la transformación personal y profesional de los participantes que sufren un cambio cultural muy favorable a la innovación. La presentación de resultados [se encuentra aquí](#)

4.4. InnovAnda: Comunidad de Personas por la Innovación.

Surge como iniciativa de las personas que han colaborado en distintos proyectos sobre innovación con el propósito de satisfacer las necesidades que tenemos en la organización de crear un lugar donde apetezca estar, conectarse con otros y co-crear juntos; donde pedir ayuda y ofrecer colaboración, formulándose estas, como propuestas de valor que la Comunidad InnovAnda aporta a las personas empleadas públicas.

Se define como un espacio abierto de colaboración y trabajo en red que multiplique el número de personas y proyectos innovadores de calidad puestos en marcha en la Administración Pública Andaluza.

Existe un grupo de personas con experiencia previa en innovación que están muy implicadas con el desarrollo de la comunidad y actúan como personas mentoras o tutoras en los distintos equipos que trabajan para crear la organización, las herramientas y los equipos humanos necesarios para el apoyo a las iniciativas innovadoras del resto de la comunidad. De esta manera, convertimos a los participantes en docentes y mentores: a la vez que se forman como *equipo motor* se convierten en tutores de sus respectivas áreas de responsabilidad en InnovAnda. Las 5 áreas en las que están trabajando con intensidad más de 60 personas son: la gobernanza de la propia comunidad, proyectos innovadores, talento, herramientas y comunicación de las actividades de innovación.

4.5. Autodiagnóstico de Innovación para Unidades Administrativas.

Ese dispositivo se ha desarrollado con la finalidad de que la institución tenga información, cuantitativa y cualitativa, sobre el estado de la innovación en la Junta de Andalucía, de la que extraer conocimiento sobre las actividades formativas a programar y sobre los proyectos de innovación que necesitan apoyo en su desarrollo.

Se ha creado un prototipo de dispositivo que incluye varias herramientas que ayudan a la obtención de los datos necesarios para realizar, de manera sencilla y guiada, un diagnóstico completo de las unidades o direcciones generales que estén interesadas en participar. A partir de este diagnóstico se elabora un plan de posibles acciones futuras de innovación y mejora continua del ámbito tratado.

El proceso se realiza junto a las personas de la unidad, utilizándose la formación y el trabajo reflexivo autodidacta para elaborar colaborativamente un diagnóstico y un plan de

acción Así, el dispositivo se compone de varias herramientas para recoger, analizar y presentar la información obtenida:

- Entrevistas personalizadas
- Cuestionario on-line
- Taller de reflexión
- Diagnóstico de posibilidades de innovación
- Plan de Acción

Al finalizar el proceso, se dispone de una información sustancial sobre necesidades y una serie de proyectos de innovación identificados para la mejora de los procesos y servicios del área, que podrán ser puesto en marcha de manera autónoma y/o con el apoyo del IAAP.

5. Otras actividades.

Creemos que para consolidar un proyecto de cambio cultural y de desarrollo de nuevas formas de hacer, que implican cambios tan profundos en las actitudes y en las aptitudes de las personas empleadas públicas, también debe invertirse tiempo y esfuerzos en crear y desarrollar actividades que ayuden a avanzar en el proceso y que supongan impacto en la difusión del proyecto de innovación para ayudar a que éste vaya calando en la institución. Ello nos ha llevado a poner en marcha actividades exploratorias que han tenido gran acogida, como:

- [Hackcamp](#): codiseñando soluciones a retos en la Junta de Andalucía. Puede verse todas las presentaciones y los manifiestos firmados [aquí](#), organizado junto al Servicio de Gestión del Conocimiento.
- [Talleres de Innovación Colaborativa](#) utilizando la metodología [Art of Hosting](#). Pueden consultarse los resultados [aquí](#).

Hemos sintetizado nuestras actuaciones en un video explicativo de todo el proyecto que recomendamos ver [aquí](#)

