Querer innovar: Motivación personal y entornos facilitadores

*Wanting to innovate:
Personal motivation and enabling environments.*

Amalio A. Rey García
Consultor de innovación y fundador de eMOTools
www.amaliorey.com

RESUMEN: En este artículo se describen las motivaciones que explican por qué una persona que trabaja en la Administración va a querer implicarse en una iniciativa innovadora. Esta reflexión mejora si se toma como referencia la Ecuación del Cambio, de Beckhard y Harris, para comprender lo que mueve esa predisposición. Aquí se describen las ocho motivaciones que suelen movilizar al personal público en favor de la innovación. También se explica qué es lo que «prende la mecha» de la inquietud por innovar, con los distintos itinerarios que se siguen. La vocación pública, como motivación intrínseca, es una palanca infrautilizada por las entidades públicas. Por eso, cuesta entender por qué no hay líneas que trabajen específicamente esta carencia. Cuando el contexto organizativo pone las cosas más fáciles, crea las condiciones adecuadas, las personas se sienten más animadas a innovar. Eso es lo que intenta el ecosistema de innovación de la APCAC, que se describe al final del artículo.

Palabras clave: Innovación, Innovación Pública, Incentivos, Gestión del Cambio, Políticas Públicas, Liderazgo, Habilidades para innovar, Entornos de Innovación.

ABSTRACT: This article describes the motivations that explain WHY a person working in the Administration would WANT to get involved in an innovative initiative. This reflection is improved if the Equation of Change, by Beckhard and Harris, is taken as a reference to understand what drives this predisposition. The eight motivations that usually mobilize public personnel in favor of innovation are described. It also explains what “ignites the fuse” of the concern for innovation, with the different itineraries that are followed. The public vocation, as an intrinsic motivation, is a lever underused by public entities; it is difficult to understand why there are no lines that specifically work on this lack. When the organizational context makes things easier, creates the right conditions, people feel more encouraged to innovate. That is what the APCAC innovation ecosystem attempts, which is described at the end of the article.

Keywords: Innovation, Public Innovation, Incentives, Change Management, Public Policies, Leadership, Innovation Skills, Innovation Environments.

SUMARIO: 1. INTRODUCCIÓN. 2. INNOVAR: ¿DE QUÉ HABLAMOS?. 3. QUERER, SABER, PODER. 4. ¿POR QUÉ NECESITAMOS QUE SE INNOVE?. 5. ¿CUÁNDO INNOVAMOS?. 6. OCHO RAZONES PARA INNOVAR. 6.1. Frustración. 6.2. Una alternativa mejor. 6.3. Aprendizaje. 6.4. Diversión. 6.5. Reconocimiento. 6.6. Recompensa económica. 6.7. Liderazgo. 6.8. Presión colectiva. 7. ¿CÓMO EMPIEZAN LAS INNOVACIONES EN LO PÚBLICO?. 8. EL RELATO MÁS EFECTIVO. 9. HABILIDADES QUE SE NECESITAN DESARROLLAR. 10. LA VOCACIÓN PÚBLICA COMO UNA PALANCA DESAPROVECHADA. 11. ENTORNOS FACILITADORES. 12. EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN DE LA APCAC. BIBLIOGRAFÍA.

1. INTRODUCCIÓN

Innovar es crítico en las organizaciones públicas. Que esto se haga depende, como explicaremos mejor más adelante, de que el personal que trabaja en la administración «quiera» hacerlo, pero también que «sepa», porque requiere ciertas capacidades, y que «pueda», dado que el entorno organizativo influye mucho en las posibilidades de que las iniciativas innovadoras salgan adelante. En este artículo abordaremos cómo mejorar las tres condiciones, pero sobre todo se busca responder a esta pregunta: ¿Cómo mejorar la motivación para innovar del personal público y qué diseño organizativo ayuda a que eso ocurra?

Este documento nace de una ponencia que el autor dio en las Jornadas Interinsulares de la Administración Pública, que organiza el Gobierno de Canarias, celebradas el 12 de diciembre de 2024 en Las Palmas de Gran Canaria, en la que se abordó la importancia de impulsar la innovación en el ámbito público. Algunos de los mensajes clave compartidos en esa ponencia se han desarrollado en este artículo con más profundidad, aportando más evidencias sobre cómo está la Administración en este campo y, sobre todo, recomendaciones prácticas para superar este reto con éxito.

2. INNOVAR: ¿DE QUÉ HABLAMOS?

Se habla mucho de innovación pública, porque es un término de moda, pero probablemente no se entienda bien lo que significa. Proponemos para eso una definición sencilla, que se comprende bien por el personal que trabaja en la Administración:

INNOVACIÓN PÚBLICA: Cambios de una novedad significativa en la gestión pública que generan un impacto positivo en la ciudadanía.

Querer innovar: Motivación personal y entornos facilitadores

Dicho en otras palabras, consiste en crear «valor público» haciendo algo de un modo significativamente diferente (y mejor) a como se hacía hasta el momento.

Por diferenciar el concepto de «innovación» de otros que a veces generan cierta confusión, como el de «mejora continua», decimos que se está innovando en lo público si se dan estas tres condiciones:

1. **Novedad significativa:** El cambio provocado es significativo, o sea, algo sustancialmente distinto a lo que había antes.
2. **Resultados con impacto:** Las ideas por sí solas no son innovación. Hay que implantarlas para que tengan un impacto real.
3. **Percepción de valor:** Ese impacto debe ser percibido positivamente por la ciudadanía (de forma directa o indirecta). Si no ocurre eso, es que no se ha generado valor público.

Aportar ejemplos contribuye a que se entienda mejor el concepto. Veamos algunos tipos de innovaciones públicas que deberían impulsarse más en nuestras organizaciones, con las preguntas que podríamos hacernos para identificarlas:

- **SERVICIOS (NUEVOS O MEJORADOS) PARA LA CIUDADANÍA:** ¿Se podría crear o mejorar algún servicio para cubrir necesidades o expectativas de la ciudadanía que ahora están desatendidas?
- **TRÁMITES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS:** ¿Qué procedimientos administrativos son demasiado largos o burocráticos y se podrían acortar en plazos si se simplifican?
- **COLABORACIÓN:** ¿En qué ámbitos convendría crear espacios de encuentro y equipos transversales para fomentar el trabajo en equipo entre áreas administrativas?
- **PARTICIPACIÓN CIUDADANA:** ¿Qué iniciativas se pueden impulsar que impliquen a la ciudadanía en actividades de co-creación y de apertura a una mayor cultura participativa?
- **MARCO NORMATIVO:** ¿Qué cambios en el marco regulatorio pueden introducirse para agilizar procedimientos, facilitar la experimentación y liberar la creatividad del personal que trabaja en la Administración?
- **DIFUSIÓN:** ¿Cómo se podría mejorar la forma en que se cuenta a la ciudadanía y a los agentes sociales lo que se hace en nuestros ámbitos de servicio?

Según lo explicado antes, «innovar» NO ES simplemente ser una persona creativa. La creatividad es imaginar cosas nuevas pero la innovación es hacerlas, implementarlas, para que tengan impacto real en la gente. Tampoco es «mejora continua», un término que apunta al perfeccionamiento que se consigue corrigiendo fallos de forma sistemática en un proceso dado. La innovación, en cambio, es introducir cambios significativos en el diseño de ese proceso. La primera previene y corrige, la segunda transforma.

También es esencial diferenciar la innovación pública de la privada. Parece obvio, pero esto a menudo se ignora, por modas o presiones del mercado. La innovación pública debe respetar principios básicos como la equidad, la igualdad de oportunidades, la solidaridad y la inclusión, que es algo que no se le exige al ámbito privado.

Por último, y no menos importante, es clave entender que hay mucha innovación que no implica necesariamente el uso de la tecnología, que va mucho más allá de implantar la administración electrónica o iniciativas parecidas. El gran reto (y seguramente el más difícil) es innovar en el diseño organizativo, en los procesos, en la cultura institucional y en la gestión de las personas, porque son ellas las que innovan.

3. QUERER, SABER, PODER

Tal como se avanzó en la introducción, para que las personas innoven, deben darse tres condiciones. En primer lugar, que «quieran» hacerlo, esto es, que tengan la actitud y el interés de implicarse en actividades de este tipo. Que sea así, ayuda muchísimo, porque aumenta las probabilidades de que puedan superar otros obstáculos. Con la actitud correcta, es más probable conseguir los objetivos.

Siendo un factor importante que las personas «quieran», no es suficiente si no «saben». Para innovar de manera efectiva hay que entender metodologías y formarse bien. Algunas tareas son más sencillas, se pueden improvisar, pero los proyectos que generan cambios significativos suelen ser mucho más exigentes. Se necesita desarrollar habilidades y adquirir competencias. Quien quiere pero no sabe puede frustrarse mucho, porque le salen las cosas mal.

Y, por último, se puede querer y saber, pero no «poder». Esto tiene que ver con el entorno organizativo, si se dan las condiciones para que la energía innovadora pueda traducirse en acciones y proyectos que tengan un encaje institucional que los apoye.

Estos tres verbos ayudan mucho a hacer buenos diagnósticos de partida para saber por qué se innova más o menos. Es un recurso metodológico sencillo y que es útil precisamente por eso, por su sencillez. Solo hace falta reunir a un grupo de personas de la organización examinada, e invitarlas a que contesten a un lienzo con tres columnas, cada una para uno de los verbos, con el fin de estructurar las respuestas de manera ordenada. Esto es relevante porque diagnosticar bien ayuda a gestionar bien las soluciones. Es clave entender en qué se está fallando, dónde están las debilidades.

Si se diagnostica mal, vamos a atacar los problemas equivocados. Si creemos que el problema está en la falta de actitud, en que las personas no quieren, insistiremos en acciones de sensibilización, cuando en realidad lo que había que hacer era rediseñar contextos o cambiar la cultura de liderazgo. Esto es así por-

Querer innovar: Motivación personal y entornos facilitadores

que la gente quiere, pero no puede. A veces, incluso, ocurre al revés. El diseño organizativo es el correcto, se debería poder innovar, pero hay una predisposición negativa, una falta de músculo por experiencias anteriores o, sencillamente, porque las personas no saben cómo hacerlo.

Ya dijimos al inicio que, aunque abordaremos cómo mejorar las tres condiciones, nos centraremos más en la primera, en el verbo «querer», en cómo mejorar la motivación para innovar del personal público y qué diseño organizativo ayuda a que eso ocurra. Pero antes vamos a dedicar un espacio a entender mejor el contexto en el que se desenvuelve la innovación pública, porque es algo que condiciona mucho todo lo demás.

4. ¿POR QUÉ NECESITAMOS QUE SE INNOVE?

La importancia de innovar hay que explicarla bien. Las palancas que activan la innovación no son siempre del todo visibles. Parte del esfuerzo que hay que hacer para que el personal público quiera innovar estriba en el relato, en contar esto bien.

Invertir tiempo y esfuerzo en iniciativas innovadoras es algo necesario y conveniente porque:

1. Mejora la calidad de los servicios: Innovar permite prestar servicios de más calidad a una ciudadanía que es cada vez más exigente. Aporta más empatía hacia sus expectativas.
2. Genera apertura y transparencia: Innovar ayuda a crear una administración más abierta y transparente, que colabore activamente con la ciudadanía.
3. Fomenta la colaboración multidisciplinar: Innovar permite crear equipos transversales entre centros directivos y departamentos para resolver desafíos comunes cada vez más complejos, que reclaman esa colaboración.
4. Reduce burocracia: Innovar simplifica y flexibiliza los procedimientos administrativos, que es una prioridad que reclama la ciudadanía. A más innovación, menos burocracia y más agilidad en la capacidad de respuesta.
5. Aumenta la eficiencia: Innovar ayuda notablemente a ser más eficientes en el uso de los recursos públicos. Es esencial que se entienda que no hay otra manera de hacer más con menos que no sea innovando.

Estas palancas son institucionales, tienen que ver con las políticas públicas y hay que insistir en ellas. Pero donde quizás vamos a ser más efectivos, en la construcción del relato, es visualizando de una manera creativa las motivaciones individuales, lo que puede mover a una persona cualquiera que trabaja en la Administración a querer innovar. Esta reflexión es imposible que se haga sin un buen ejercicio de empatía. Por eso, vamos a profundizar en esos resortes que

activan el interés personal, para poder diseñar estrategias que contribuyan a mejorar la predisposición a innovar.

El Laboratorio de Gobierno de Chile es un buen ejemplo de diseño e impulso de una narrativa clara e inspiradora para fomentar la innovación en su personal. Esta iniciativa ha logrado construir un relato directo y accesible sobre por qué innovar en lo público, conectando con los problemas cotidianos de la ciudadanía y mostrando que la innovación no es «hacer cosas raras», sino «mejorar la vida de las personas». Entre las palancas narrativas que ha activado, destacan estas: (1) «Innovar es resolver mejor los problemas de siempre», (2) «Ponemos a las personas en el centro del diseño de servicios públicos» (Gobierno de Chile, 2015).

5. ¿CUÁNDO INNOVAMOS?

Un modelo que nos gusta mucho utilizar para explicar la disposición al cambio que tiene una persona o un colectivo, es la llamada «Ecuación del Cambio» que popularizaron Richard Beckhard, un destacado teórico organizacional estadounidense y profesor adjunto del MIT Sloan School of Management, y Reuben T. Harris, también académico y consultor en este campo (Beckhard y Harris, 1980). El origen de esta fórmula se atribuye en realidad a David Gleicher, que la creó mientras trabajaba en la consultora de gestión Arthur D. Little a principios de los años 1960. En cualquier caso, Beckhard fue su principal impulsor y por eso a menudo se vincula a él.

La ecuación original es la siguiente:

$$C = I \times V \times PP > R$$

Y estas son las variables que la forman:

C = Posibilidad de que el cambio se dé

I = Insatisfacción con la situación actual, ganas de que las cosas sean de otra manera.

V = Visión o meta de a dónde se quiere llegar, como alternativa a la situación actual.

PP = Primeros Pasos prácticos que habría que dar para encaminarse hacia la Visión o meta.

R = Resistencias al cambio

En una versión posterior, se añadió una variable nueva:

LC = Liderazgo creativo (soporte desde la dirección) para dar impulso al cambio.

quedando finalmente así:

$$C = I \times V \times PP \times CL > R$$

Querer innovar: Motivación personal y entornos facilitadores

Vamos a entrar en detalles, para entender lo que aporta esta ecuación en el contexto del sector público.

En primer lugar, si el personal público que trabaja en un área está insatisfecho (I) con la manera en que se hacen las cosas, estará mucho más motivado para implicarse en el cambio. A más incomodidad se siente con algo, más disposición habrá para innovar en cómo se hace. Esa insatisfacción puede aparecer, por ejemplo, por la persistencia de procesos burocráticos que añaden una carga de trabajo innecesaria, la acumulación de demandas ciudadanas sin responder y que generan tensiones en el servicio o el uso de tecnologías obsoletas que hacen más engorroso el trabajo, entre otras. Si se siente frustración por situaciones como estas, aumenta la motivación para buscar soluciones innovadoras.

Pero con la insatisfacción (I) no es suficiente. Se puede sentir una profunda incomodidad en un sitio pero si no se sabe a dónde ir como alternativa, es difícil que se produzca un cambio. Por eso hace falta una visión (V), una propuesta de solución que sea atractiva para inspirar al personal a buscarla. Es la existencia de esa alternativa, y visualizarla bien, lo que motiva a moverse para dejar atrás una situación precaria. Sin una solución que desafíe lo presente, es posible que demos por bueno lo que tenemos.

Y otra vez, si se tiene una meta o visión clara que motive a cambiar el presente, pero no se sabe cómo iniciar el camino hacia esa meta, qué primeros pasos dar, es bastante probable que no se haga nada, que se produzca cierta parálisis. Por eso, se necesita también comprender cuáles son esos primeros pasos (PP) para iniciar el camino y ponerse en acción.

Si no se empieza, no hay camino. Arrancar pronto, y generar pequeños progresos, ayuda a que las personas crean en la posibilidad de innovar y se energicen con la acción. En el ámbito público, esos pasos podrían ser convocar a un curso de formación para adquirir las capacidades que necesita el proyecto, crear un equipo interdisciplinar para abordar el diagnóstico del problema, o, simplemente, asignar a una persona responsable para liderar la gestión del cambio. Estos pasos iniciales darán al personal la confianza y las herramientas para comenzar a innovar.

A los factores anteriores se añadió después, como dijimos, una cuarta variable: el soporte de la dirección, con un liderazgo creativo (CL), que sirva de impulso directivo del cambio buscado. Ese compromiso es esencial para energizar el proceso y paliar el efecto de las resistencias. Sin ese empuje institucional es más complicado navegar hacia la visión.

Los que nos dice la ecuación, en su totalidad, es que la innovación buscada se dará finalmente si el efecto acumulado de esos cuatro factores es mayor que las resistencias al cambio (R) que siempre existen en toda iniciativa innovadora.

Las resistencias al cambio son inevitables si este es significativo, y con ellas hay que contar. Incluso con una visión (V) clara y una gran insatisfacción (I), puede ocurrir que las personas que trabajan en la Administración, y que deben

implicarse, no consigan visualizar la mejora que se pretende conseguir o no estén del todo dispuestas a aprender y adaptarse al nuevo escenario. Estas resistencias funcionan como barreras para innovar y pueden deberse a una cultura organizacional rígida, el miedo al fracaso, una lectura demasiado conservadora del marco legal, la falta de incentivos para innovar o, incluso, presiones políticas o sindicales. Para conseguir innovar, es crucial identificar y abordar estas fuentes de resistencias, además de reforzar los cuatro factores que están en el otro lado de la fórmula.

Pongamos un ejemplo de cómo puede funcionar esta ecuación en un proyecto cualquiera. Imaginemos que un ayuntamiento canario quiere modernizar el sistema de citas en un centro de salud municipal, que hasta ahora se gestiona de una manera poco eficiente, y genera demasiadas colas. En primer lugar, es evidente que hay insatisfacción (I) con la situación actual. La ciudadanía plantea quejas constantes por tener que hacer colas y para conseguir las citas. El personal sanitario sufre esa saturación y los conflictos frecuentes en ventanilla. La gerencia también vive ese malestar creciente y la pérdida de confianza en el sistema público. Además, aparece la posibilidad de encontrar una solución (V), a partir de una idea de un técnico del Centro de Salud. Es una aplicación que viene desarrollando desde hace tiempo que se llama "Turno Fácil". Una vez que se explicó, captó el interés de todas las partes porque se percibió viable y que podía ser una buena solución, pero todavía faltaba definir los primeros pasos (PP) para ponerse en marcha. Así que se creó un equipo de innovación, que se centró en diseñar el primer prototipo y ponerlo a prueba en la entrada del centro con las personas usuarias. Esa demo fue mejorando después de varias pruebas con vecinos y vecinas. Al final, se lanzó una campaña de comunicación: «Adiós a las colas». En todo este proceso se dieron resistencias al cambio (R), por ejemplo, por una parte de los trabajadores que temía que se perdiera el trato personal y también había algunas personas mayores que no confiaban en esa solución tecnológica. Por suerte, una fuerte insatisfacción (I), una visión de solución clara e inspiradora (V) y unos primeros pasos (PP) concretos para ponerse en acción, generaron suficiente energía para superar las resistencias, y que la innovación saliera adelante.

En definitiva, la Ecuación del Cambio nos ayuda a comprender la predisposición a innovar, y tomar decisiones que ayuden a mejorar el balance entre variables. Por ejemplo, medir de alguna manera el grado de insatisfacción (I) mediante encuestas y otros mecanismos de recogida de datos. Y a partir de esos datos, crear conciencia sobre el impacto negativo del problema que se pretende resolver. También, concretar la solución alternativa (V) y contarla bien, con un relato claro y atractivo. Esa visión tiene que ser inspiradora, y para eso hay que comunicarla de manera eficaz. Asimismo, determinar cuáles van a ser los primeros pasos (PP) y los recursos que hay que facilitar para darlos, asegurándonos que sean concretos y viables, para que el personal público empiece a moverse pronto en esa dirección. Y, por último, ser muy conscientes de las fuentes de re-

Querer innovar: Motivación personal y entornos facilitadores

sistencias, porque a más altas sean, más elevado será el umbral que los factores anteriores de la ecuación tendrán que superar. Esas resistencias también pueden bajarse, implementando políticas que fomenten la experimentación y toleren el fracaso, como parte del aprendizaje.

6. OCHO RAZONES PARA INNOVAR

Nuestra experiencia trabajando en muchos proyectos de innovación en el ámbito público, nos ayuda a identificar una serie de motivaciones que explican por qué una persona que trabaja en la Administración va a querer implicarse en una iniciativa innovadora. Esto es importante entenderlo, y debe hacerse siempre desde un ejercicio de gran empatía.

Se describen a continuación las ocho motivaciones que suelen movilizar al personal público en favor de un proyecto innovador:

6.1. Frustración

Esta razón conecta con la I de «insatisfacción» de la Ecuación del Cambio. Una palanca importante para decidirse a innovar es, por decirlo de un modo coloquial, «estar hartos» de la manera en que se hace un trabajo. Se puede sentir una profunda frustración con el excesivo tiempo que se pierde en un procedimiento, el sobreesfuerzo que implica un servicio mal diseñado o las innumerables quejas que se reciben de las personas usuarias. Todo esto predispone muy positivamente para atreverse a explorar otras maneras de hacer las cosas.

La manera de activar esta palanca es sistematizando la práctica de hacer «diagnósticos de innovación», que ayuden a detectar esas carencias e insatisfacciones. Es importante crear un contexto organizativo que facilite «hablar de lo que se hace mal», en lugar de ocultarlo o de mostrar indiferencia. También hay que insistir, como parte del relato, en los riesgos y amenazas que se ciernen en la viabilidad del ámbito público si no se abandona la actitud conformista.

Un reto es superar la percepción instalada en una parte del personal que trabaja en la Administración de que «es imposible cambiar nada», cierto fatalismo que opera como «indefensión aprendida», un concepto acuñado por el psicólogo Martin Seligman que se refiere a la condición de aprender a comportarse pasivamente por la sensación subjetiva de que no se tiene la capacidad de hacer nada, a pesar de que sí existan oportunidades reales para cambiar lo que ocurre (Seligman, 1967).

6.2. Una alternativa mejor

Esta motivación conecta con la variable “V” (visión) de la Ecuación del Cambio, y complementa la razón anterior. A veces no se tiene consciencia de lo mal

que se hace algo hasta que aparece una solución tan superior que lo pone en evidencia. Como se ve, puede ocurrir que el descubrimiento de una alternativa mejor sea lo que active la frustración respecto de cómo se trabaja en el presente.

Para facilitar esto hay que ayudar a las personas que trabajen en lo público a salir de sus compartimentos estancos, que funcionan a veces como burbujas. Si no salen fuera, si no tienen la oportunidad de conocer cómo se abordan sus tareas en otros sitios, es difícil que puedan comparar. Y solo si descubren esas alternativas, y ven que funcionan bien en contextos parecidos, es que se animarán a innovar en esa dirección. Esto no es posible si escasean la oportunidades de parar en el día a día, con el objetivo de «levantar la cabeza» y explorar más allá del entorno de trabajo inmediato.

Una línea de trabajo muy efectiva para lograr esto es impulsar programas de difusión de «buenas prácticas» innovadoras. Si se identifican y eligen bien, si se documentan adecuadamente, entonces será mucho más fácil que se conozcan y se puedan transferir (Rey, 2017). Por ejemplo, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) impulsa un programa de intercambio de experiencias innovadoras, que difunde a través de boletines, jornadas, y un repositorio de buenas prácticas. En este «banco» es posible acceder a enlaces que describen experiencias de innovación que ayudan a levantar la mirada y descubrir que hay otras maneras de gestionar lo público (FEMP, 2022).

6.3. Aprendizaje

Una motivación para innovar, que está presente a menudo, es la del aprendizaje. Estos proyectos son una oportunidad para aprender, porque las personas participantes hacen cosas distintas a la rutinarias, además de que casi siempre incluyen algún tipo de formación.

Es muy conveniente reforzar la idea de que la innovación es una fuente de aprendizaje, que es una manera de «aprender haciendo» que es más efectiva incluso que los mecanismos formales (Beckman y Barry, 2007). Por eso, toda iniciativa innovadora debe vincularse con acciones formativas específicas, que pueden ser desde algún curso o taller, que permita desarrollar habilidades, a la creación de «comunidades de aprendizaje» entre iguales, como parte del espacio en el que se van a acometer las tareas. El concepto de «laboratorios de innovación», que se comentará más adelante, también ayuda a incidir en esa idea de que innovar es aprender.

6.4. Diversión

El aprendizaje es una forma de diversión, pero también hay otras, que son más explícitas. El personal público que se implica en proyectos de innovación

Querer innovar: Motivación personal y entornos facilitadores

busca en ellos una oportunidad de salir de la monotonía, de alimentar la curiosidad y de experimentar actividades que sean amenas.

Por eso, estos proyectos deben ser capaces de introducir dinámicas lúdicas o, como mínimo, estimulantes, para que participar sea una experiencia agradable. Como se trata de añadir trabajo a lo que habitualmente se hace, esto debe encajar dentro de un marco que se perciba vivificante. Esto incluye crear espacios para la socialización, prever momentos de relax y generar dinámicas que produzcan placer en sí mismas. También ayuda la premisa de que las personas participantes solo deben apuntarse a iniciativas que realmente le gusten.

6.5. Reconocimiento

El factor reputacional, la oportunidad de ser reconocidos dentro de la carrera profesional, es una palanca importante para que el personal público se decida a innovar. Si el proyecto sale bien, es una oportunidad para destacar como profesionales y esto puede abrirles a posibilidades de ascender o, simplemente, de mejorar la imagen personal en el ámbito laboral.

El reconocimiento es algo que se debe sistematizar con políticas estables, con un marco que lo haga posible. No es algo que se improvise, más aún en la Administración, donde no existe un sistema de incentivos que sea dinámico ni flexible para premiar la actividad innovadora de su personal. Lo primero es entender, por parte de los equipos directivos, lo esencial que es sistematizar el *feedback* positivo. Si esto se hace bien, ayuda a transmitir un mensaje, a generar un efecto contagio que mejora la cultura general. Es fundamental que se celebren los avances, que se felicite en público a las personas que innovan, porque trabajar en estos proyectos implica siempre un esfuerzo adicional. Ese reconocimiento debe traducirse en oportunidades creativas, que pueden consistir desde el acceso a cursos o a proyectos singulares, hasta, como decíamos, a un ascenso profesional.

Una línea que está contribuyendo mucho a este objetivo es organizar convocatorias de premios, que reconozcan públicamente a los mejores proyectos y personas innovadoras. Estos dispositivos, si se diseñan bien, funcionan estu-pendamente como espacio para visualizar el trabajo del personal que destaca en este ámbito.

Un buen ejemplo de la importancia de reconocer para visibilizar la innovación son los Premios NovaGob Excelencia, que destacan proyectos ejemplares en innovación pública, como el modelo de gestión del empleo público del Ayuntamiento de Collado Mediano o el proyecto LABORA del Servicio Valenciano de Empleo y Formación, entre otros. Estos premios no solo reconocen la excelencia, sino que generan un relato inspirador y compartido sobre el valor de innovar, mostrando casos concretos y sus impactos en la ciudadanía (Novagob, 2025).

6.6. Recompensa económica

Una motivación que es relevante para innovar, en muchos sitios, es la recompensa económica, pero, sin embargo, funciona poco en la gestión del personal público, dado que el marco normativo no permite aprovechar mejor esta palanca. En la mayoría de las instituciones públicas, las posibilidades de incentivar con ingresos adicionales a las personas que innovan es mínima. Sin embargo, sí que se pueden explorar soluciones creativas para que accedan a una suerte de «premios en especie» que van desde cubrir el pago de la inscripción en cursos de formación o la asistencia a eventos relacionados con la innovación, a «viajes de intercambio de conocimiento» con otras instituciones para aprender buenas prácticas.

6.7. Liderazgo

No cabe duda que una razón clara para salir de la zona de confort e innovar es cuando esa práctica funciona como una cultura de la organización, una práctica sistematizada que se impulsa desde el propio ejemplo que dan los equipos directivos. Si los jefes y jefas son los primeros que innovan, este comportamiento se contagia como un valor a adoptar por todo el personal. En un contexto así, el o la que se quede atrás se coloca en una situación incómoda, así que la predisposición a innovar aumenta en todas las personas.

6.8. Presión colectiva

Las ganas de innovar no solo dependen del ejemplo que dan los equipos directivos, sino también del comportamiento que mantienen los y las compañeras con que se comparte un espacio de trabajo. Si la innovación es algo que hacen muchas personas, eso sube el listón que sirve de rasero para fijar lo que se entiende como un comportamiento «normal» respecto de la innovación. Si lo habitual es ser inquietos en favor del cambio, nadie va a querer ponerse en evidencia adoptando posturas acomodadas. Esto explica lo importante que es «crear una cultura» en favor de la innovación (Contreras, 2016). También, visibilizar los impactos y generar evidencias de lo que se consigue de positivo por innovar.

7. ¿CÓMO EMPIEZAN LAS INNOVACIONES EN LO PÚBLICO?

Para entender todo el proceso, conviene detenerse en el momento mágico en que «prende la mecha», cuando la inquietud por innovar despierta en alguien.

Ese momento comienza por un chispazo, una señal que combina dos percepciones: la evidencia de que hay un problema a resolver, algo que no se hace bien o todo lo bien que debería, y la intuición o esperanza de que hay maneras

Querer innovar: Motivación personal y entornos facilitadores

alternativas de hacerlo que son sustancialmente mejores. Cuando esas dos emociones se juntan, y se está en alerta para explicitarlas, entonces nos ponemos en marcha. Resulta fundamental aprender a conectar esas señales y reconocerlas.

Por otra parte, la variedad de trayectorias por las que puede discurrir un proyecto innovador es amplia. Tan es así, que la espoleta que lo desencadena puede ser activada por distintos eventos o tipos de agentes. Estas son algunas de las situaciones que pueden darse:

**Tabla 1. ¿Quiénes pueden activar el proceso innovador?
(tipos de agentes impulsores)**

Agente activador	Descripción de cómo se activa el proceso de innovación
Cargos públicos	Impulsan innovaciones a partir de retos identificados dentro de un plan o estrategia institucional (son los retos institucionales «de-arriba-abajo»)
Empleados y empleadas del sector público	Identifican una oportunidad o problema de innovación, y desarrollan un proyecto para implementarla («de-abajo-arriba»)
Ciudadanía u organizaciones de la sociedad civil	Se movilizan para introducir innovaciones en un servicio o una política pública que les afecta, bien por su cuenta («enfoque de autoservicio») o bien colaborando con dispositivos institucionales («laboratorios ciudadanos»)
Cambio normativo	Un cambio normativo o disposición legal obliga a implementar innovaciones a distintos niveles (p.ej. digitalización de procesos y servicios). Este disparador conecta con el primero, es una situación particular de la primera ruta y de las más frecuentes.
Proveedores	Ofrecen una solución innovadora que inspira a la Administración a aplicarla a algún problema pendiente de resolver. Un ejemplo puede ser el de la «compra pública innovadora».

Fuente: Elaboración propia.

Si queremos impulsar la innovación en el ámbito público hay que vigilar y cuidar cada uno de estos cinco itinerarios, pensando en que distintos agentes impulsores configuran dinámicas diferentes, que influyen además de manera distinta en la disponibilidad del personal a innovar.

8. EL RELATO MÁS EFECTIVO

Las personas innovan motivadas por muchas de las razones citadas antes en este artículo. Pero, al final, se trata a menudo de percepciones, de ser sensibles

a que hay una oportunidad que realmente vale la pena, y esto depende también del relato, de la manera en que se cuentan las cosas.

No estamos diciendo que todo sea una cuestión de relato, porque hay también factores estructurales, de fondo, que pesan mucho. Lo que podemos afirmar es que un buen relato ayuda, aumenta las probabilidades de que esa sensibilidad se active.

La experiencia que tenemos con esto es que la Administración falla mucho en la narrativa para explicar y difundir la innovación. Desde los argumentos que se usan en los contenidos hasta el tono y la emoción con que se imprime al relato, son muy poco atractivos. En actividades en las que se necesita un extra de energía, una motivación especial, los mensajes tienen que dotarse de significados más convincentes.

El diseño de una buena narrativa para contar la innovación es un tema suficientemente amplio y complejo para merecer un artículo aparte, pero sí que podemos avanzar aquí algunas pinceladas.

La innovación pública es una cuestión de todo el personal. Hay que desmontar el halo místico o misterioso que todavía la rodea. Se debe renunciar a la lectura elitista que la reduce a los cambios radicales. Tampoco sirve que se interprete como retórica institucional o fetichismo tecnológico. Debe integrarse en la actividad corriente del personal público como algo natural y para eso hay que sistematizarla.

Conviene explicar que hay mucho margen para innovar todavía desaprovechado. Que, a pesar de las dificultades estructurales para innovar que existen en la Administración, hay mucho margen todavía para impulsar innovaciones desde los entornos cercanos en los que trabaja cada cual. La clave está en reconocer los espacios concretos en los que cada persona puede cambiar cosas, y evitar esa práctica tan poco saludable de «echar balones fuera», de esperar que esas mejoras las produzcan otros.

Resultaría muy efectivo explicar la innovación como un proceso estimulante en sí mismo, como una oportunidad para el personal público de crecer como personas. En este relato, hay que insistir que innovar es estimulante, una oportunidad para distanciarse de la rutina cotidiana y hacer algo distinto. Que aporta foco, porque permite parar y dedicar tiempo a temas importantes que siempre se posponen por las urgencias. Asimismo, que el viaje de la innovación, además de ser divertido, puede ser una gran fuente de aprendizaje. Y por último, una palanca a la que volveremos después, la innovación puede ser muy gratificante si se entiende como una oportunidad para recuperar la emoción y el placer de sentirse un buen servidor o servidora pública.

La iniciativa francesa 27e Région es un buen ejemplo de construcción eficaz del relato. Nació de manera espontánea con la intención de desempeñar el papel de «laboratorio para la transformación de lo público», y ha trabajado durante años en llevar el diseño y la experimentación a la Administración, con una na-

rrativa poderosa que mezcla cultura, cercanía, experimentación y sensibilidad institucional. Es particularmente interesante el peso que da a los programas de investigación-acción, como mecanismo para aprender-haciendo. Algunos de los mensajes que promueve son: (1) «Explorar antes de decidir» (frente al modelo clásico de planificar-decidir-ejecutar), (2) «Los territorios son laboratorios vivos». También destaca el uso que hace de crónicas, fanzines, vídeo documentales breves y otras herramientas que lo hacen muy ágil (Programa 27e Región).

Como se ve, la nueva narrativa que estamos proponiendo también debe incidir en que innovar es posible y que eso depende en gran parte de cada persona. Que si se lo propone, puede conseguirlo. Incluso, es probable que ya esté innovando pero no lo sepa. A esto se suma que el entorno está cambiando favorablemente porque empiezan a darse las condiciones para acoger mucho mejor las actividades innovadoras en la Administración. El propio gobierno de Canarias está impulsando y promoviendo la innovación a través de planes específicos de formación y de impulso de proyectos que hacen más viables este tipo de iniciativas. Todo esto hay que explicarlo, y de una manera clara y cercana.

9. HABILIDADES QUE SE NECESITAN DESARROLLAR

Ser una persona innovadora no es una etiqueta que se asigna *per se* a un patrón de personalidad. Basta con que una persona innove con frecuencia para que pueda considerarse como tal. Son los hechos los que determinan si realmente se es.

De todos modos, las personas innovadoras sí que tienen algunas habilidades en común. No nacen necesariamente con ellas, porque se pueden crear y cultivar. Hay mucha literatura que describe el perfil de estas personas, que las reconoce como individuos que «lideran, sirven, colaboran, comunican y aprenden» (Hernández Rodríguez, 2022). Aquí vamos a presentar un listado breve y práctico con algunas de esas habilidades, unidas a preguntas que solemos hacer al personal público para invitarlo a que se atreva a mejorarlas, bien con una buena formación o bien practicando en los proyectos que se implica:

- *Espíritu inconformista*: ¿Te cuestionas las cosas mal hechas para poder mejorarlas? Cuando algo no te convence en tu trabajo, ¿buscas cambiarlo, te preguntas “Y por qué no”?
- *Tolerancia al error*: ¿Asumes con cierta naturalidad tus errores y los de los demás? ¿Ves los errores como una oportunidad de aprendizaje?
- *Capacidad ejecutiva*: ¿Eres una persona expeditiva? Cuando tienes una idea, ¿pasas rápido a la acción para implementarla?
- *Perseverancia*: Cuando quieres cambiar algo, ¿eres constante hacia el objetivo? Una vez que inicias un proyecto, ¿mantienes el foco, te comprometes hasta el final?

- *Asunción de riesgos*: ¿Te atreves a asumir riesgos por encima de la media de tus compañeros y compañeras? (sin riesgos no hay innovación)
- *Creatividad*: ¿Sientes curiosidad por lo nuevo? ¿Te gusta explorar, cuestionarte premisas y pensar «fuera de la caja»?
- *Empatía*: ¿Eres hábil conectando con las expectativas de la gente? ¿Practicas la escucha y observación activas?
- *Colaboración*: ¿Te gusta trabajar en equipo? ¿Eres flexible para encajar las diferencias dentro de equipos diversos?
- *Tolerancia a la ambigüedad*: ¿Aceptas la complejidad y la incertidumbre como algo natural o tiendes a querer controlar demasiado? ¿Ves lo desconocido como una fuente de curiosidad o de estrés?
- *Capacidad de persuasión*: ¿Se te da bien comunicar, «vender» tus ideas?

Es importante matizar que para ser personas innovadoras no hay que destacar en todas estas habilidades. Solo se trata de trabajar aquellas que están más flojas, para mejorarlas. Además, las carencias individuales se pueden compensar formando equipos con personas de perfiles diferentes que se complementen.

10. LA VOCACIÓN PÚBLICA COMO UNA PALANCA DESAPROVECHADA

Un estímulo totalmente intrínseco para innovar es hacerlo por vocación pública, esto es, por la creencia personal de que así se presta un mejor servicio a la sociedad y se aporta valor a la ciudadanía a la que se sirve como empleados y empleadas públicas. Está claro que cuando las personas sienten que su trabajo tiene un propósito, están más dispuestas a hacer un esfuerzo extra y superar la comodidad de la inercia institucional.

Este compromiso con el bien común, esa pasión por mejorar el bienestar de la ciudadanía, es una motivación que va más allá de las obligaciones burocráticas, pero es una palanca infrautilizada por las entidades públicas. Cuesta entender, por ejemplo, por qué no hay líneas de innovación que trabajen específicamente el fomento de esta vocación. Nos referimos a convocatorias específicas de proyectos innovadores que se centren en mejorar esta predisposición favorable a creer y amar lo público.

La vocación pública es un poderoso motor para la innovación por las siguientes razones: (1) Los y las funcionarias que sienten esto, se mueven por motivaciones intrínsecas y no necesitan incentivos externos para querer innovar, (2) Genera un compromiso con el impacto, alinea los objetivos personales con los colectivos, y de esa manera los proyectos que se impulsan tienen un propósito más significativo, (3) Aporta resiliencia, más capacidad para persistir y superar las resistencias que habitualmente se dan en el ámbito público frente a la innovación.

Querer innovar: Motivación personal y entornos facilitadores

Siendo así, no se entiende por qué las administraciones públicas no han sabido canalizar esa energía. Por esa razón, la vocación pública suele quedar atrapada en la rutina, no se pone en valor ni se aprovecha para activar el deseo de innovar que está latente en este perfil de profesionales. Esto hace que se desaproveche como motor de cambio.

Tan es así que, como dijimos, no existen programas específicos que fomenten y refuercen esa vocación. Se supone erróneamente que todo el personal público, y sobre todo el cuerpo funcionarial, ya tiene esa cultura por el solo hecho de entrar a trabajar en la Administración. Esto es incierto porque el mecanismo de acceso a la función pública que existe hoy no filtra bien por este requisito. A eso se suma, que muchas personas que sí ingresan con esa vocación, la terminan perdiendo debido a la desmotivación que genera la burocracia.

Aquí se da la siguiente paradoja: aunque la vocación pública es clave para innovar, no se innova lo suficiente en su fomento. No se entiende que hay que cultivarla, y eso requiere enfoques creativos que se salgan de lo convencional, que eviten la retórica y exploren una mayor experimentación. Hablamos de un aprendizaje que se cimenta en hacer proyectos, en «aprender haciendo».

Se necesita, por tanto, desarrollar programas de innovación específicos para reforzar el sentido de servicio público, con unas narrativas eficaces que inspiren sobre la importancia de la función pública y unos dispositivos que permitan abordar proyectos desafiantes que alimenten esa vocación, la reconozcan y recompensen.

11. ENTORNOS FACILITADORES

Además del esfuerzo y la predisposición individual, también importa mucho el contexto, cómo está diseñado el entorno organizativo en el que la innovación trata de salir adelante. Esto tiene que ver más con el «poder» que con el «querer», según la formulación que avanzamos al inicio de este artículo, pero es evidente que estos dos verbos se afectan mutuamente.

Cuando el contexto organizativo pone las cosas más fáciles, crea condiciones más propicias para innovar, las personas se sienten más animadas a hacerlo. Y lo contrario también se cumple, porque aumenta notablemente las resistencias y, con ello, los costes.

Un entorno organizativo facilitador de la innovación sigue dos enfoques en paralelo, son dos estrategias complementarias. Por una parte, mejora los «contextos», trabaja *desde abajo*, en la base, para construir organizaciones y equipos inteligentes donde el personal público pueda generar e implementar ideas nuevas. Esta es una labor de siembra de cultura y de posibilidades. Y, a la vez, dedica recursos a apoyar el «talento» innovador que ya existe, trabaja *desde arriba*, con los proyectos concretos que van apareciendo, dando respaldo a las personas

que muestran interés y capacidad para innovar, con el fin de hacerlas visibles y conectarlas entre sí.

Impulsar buenos contextos significa, por ejemplo, fomentar la dimensión participativa, poner en el centro de los procesos innovadores tanto al personal público como a la ciudadanía. Esto significa implicar a ambos colectivos en iniciativas de cocreación y co-diseño de soluciones, que mejoren las capacidades y aporten enfoques más empáticos.

El apoyo institucional en todo esto es clave. Pulsar la tecla adecuada para activar las ganas de innovar es mucho más eficaz si se hace desde una práctica creativa del liderazgo. Ya sabemos que en la Administración es imprescindible contar con el apoyo de las estructuras formales, con las personas responsables de las unidades y servicios implicados que hay que involucrar en la aceleración de los proyectos. Como venimos insistiendo, esto va de personas, pero también de entornos que faciliten —o al menos no frenen— la iniciativa.

Los equipos directivos deben entender, a partir de una buena capacitación que tendría que ser específica para ellos, que existe mucho talento desaprovechado en la Administración por no implicar a todas las partes en la generación y transferencia de conocimiento, ni en el impulso de proyectos *de abajo arriba*. Es evidente, como venimos insistiendo, que hay muchísima inteligencia latente y dispersa que no se integra en las dinámicas de innovación, y eso merece una respuesta institucional que esté sistematizada.

Esos equipos necesitan dar más margen para explorar, y esto es imposible es imposible sin una cultura de liderazgo más tolerante al error. La innovación demanda una actitud exploratoria, de probar cosas nuevas que, como tales, son desconocidas. Eso aumenta la probabilidad de equivocarse. Y equivocarse es parte del proceso de aprendizaje que hay que estimular. No se debe penalizar el error que sucede por innovar.

Todas estas piezas, que forman parte de la nueva cultura que se necesita fomentar, se conectan a través de un «ecosistema», bien articulado, que impulse las conexiones y facilite los recursos (materiales y de conocimiento) para que la chispa de innovar encuentre el sustrato que la motive. Por ejemplo, se necesitan implementar espacios de encuentro (físicos y digitales) para facilitar que el talento se conecte y trabaje junto. Sin eso, la innovación seguirá siendo «cosa de kamikazes», de personas aisladas o de una élite que tenga que acreditar un talento extraordinario y que es escaso.

Las posibilidades de fomentar puntos de encuentro, como los que se están citando, son infinitas. Un ejemplo que nos gusta es la iniciativa #HackCamp, impulsada por la Junta de Andalucía. Consistió en un formato híbrido entre hackathon y campamento de ideas donde empleados y empleadas públicas prototiparon soluciones a retos reales. Además de los buenos resultados obtenidos, destacó también la manera de contarlo, con un lenguaje cercano y entusiasta, que contagia. Las dinámicas experienciales que aplicó dieron sentido a la inno-

Querer innovar: Motivación personal y entornos facilitadores

vación como una práctica compartida, insistiendo en este mensaje: «El futuro de la Administración se construye desde dentro». Muy reseñable fue, además, su cuidada documentación y el relato audiovisual tan creativo que usó (HackCampIAAP, 2017).

Citamos antes el caso del Laboratorio de Gobierno, de Chile, más conocido como GovTech Chile. Este programa es una iniciativa pionera que fomenta la innovación en el sector público a través de la colaboración, la experimentación y la co-creación con la ciudadanía, el personal público y el sector privado. Su lema, «Construyamos juntos el gobierno del futuro», pone énfasis en la participación y la transformación colectiva. A través de talleres, hackatones y publicaciones, cuentan historias de éxito, como la mejora de servicios digitales para la ciudadanía o la simplificación de trámites, mostrando cómo pequeños cambios generan un gran impacto. Destaca especialmente por el esfuerzo que dedica a la capacitación del funcionariado, la colaboración interdisciplinaria y el uso de metodologías ágiles y Design Thinking. Su comunicación usa videos, casos de estudio y redes sociales para inspirar y mostrar resultados tangibles. Un ejemplo concreto de innovación, que impulsó este laboratorio, fue el rediseño del proceso de solicitud de subsidios habitacionales, donde involucraron a las personas usuarias el personal público para hacerlo más simple y accesible.

Como se ve, es imprescindible en todo esto dedicar esfuerzos a explicar y visibilizar los beneficios de innovar, el impacto positivo que genera. Hay que saber explicar bien las ventajas que aportan los proyectos de innovación pública, para que sean acogidos y apoyados. Se requiere practicar una buena pedagogía, que visibilice los resultados, tanto los esperados como los finalmente conseguidos.

12. EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN DE LA APCAC

El gobierno de Canarias, afortunadamente, está construyendo, desde hace algunos años, un robusto ecosistema de apoyo a la innovación. Este modelo se llama «Innovamos Lab» y permite canalizar la energía de los que muestran interés de implicarse en proyectos de este tipo. Merece la pena explicar esto, porque es lo que, con el tiempo, va a permitir conectar eficazmente el «querer» con el «poder».

Hay que aclarar, en primer lugar, que el Gobierno de Canarias tiene un marco normativo que formaliza la importancia de la Innovación Pública. Uno de sus decretos creó las Unidades de Mejora Continua e Innovación (UMCI), que son dispositivos que funcionan en cada departamento con la intención de asesorar, impulsar y coordinar la ejecución del Marco para la Innovación y Mejora. Estas unidades son esenciales para sistematizar el impulso, captación y acompañamiento de las iniciativas innovadoras, porque aportan un marco orgánico para que sean respaldadas. Dicho esto, hay que reconocer que una debilidad de este dispositivo es que, al atender demasiadas tareas, siendo la innovación solo una

de ellas, disponen de recursos escasos para poder atender los proyectos con la calidad que el ecosistema necesita.

Una pieza clave para acoger y acompañar a las personas interesadas en innovar es el llamado «Espacio de Conocimiento Corporativo de Innovación Pública», que publica de manera sistemática recursos, contenidos y conversaciones en foros para conectar el talento (potencialmente) innovador que se abre paso dentro del personal público de las islas. Este espacio virtual es un punto de partida muy eficaz para cualquier profesional de la administración canaria que quiera acercarse a estos procesos y empezar a aprender, porque la calidad de los recursos publicados es alta. Incluye, entre otras herramientas, guías, glosarios, tests, encuestas, videotutoriales, infografías y *Webinars*, que orientan a las personas interesadas por los distintos pasos de la hoja de ruta que hay que seguir para innovar.

Otro elemento clave del ecosistema es la «Comunidad de Práctica» de innovación pública. Se trata de un espacio de colaboración, coordinación, impulso y fomento de las líneas de actuación de Innovamos Lab, que funciona como un punto de encuentro para el trabajo en red. A esta comunidad puede acercarse cualquier persona que trabaje en el gobierno canario para conocer a colegas que tienen intención de innovar y participar en actividades que le ayuden a hacerlo. Esta comunidad hace un trabajo muy positivo en la identificación de oportunidades y posibles proyectos de innovación dentro del ámbito de trabajo de las personas que quieran incorporarse. Ayuda, además, a dar respuesta a consultas sobre cómo empezar a innovar, y orienta hacia la formación más adecuada para eso.

Un tercer dispositivo que conviene destacar, dentro del ecosistema que estamos describiendo, es el llamado «Proyecto Lanzadera», que fue concebido para capturar retos y seleccionar propuestas y proyectos de innovación que proponga el personal de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (APCAC). Como los procesos de innovación siguen un orden habitual, paso a paso, este dispositivo captura, asesora, da atención y soporte, valida, evalúa, comunica eventos y permite visualizar y valorar esas propuestas que necesitan acompañamiento. Gracias a esta iniciativa, cualquier persona empleada pública o equipo de personas puede registrar su idea, reto o propuesta innovadora a través de un formulario estandarizado. Asimismo, ver y valorar las propuestas publicadas, añadiendo comentarios que la enriquezcan. Esto permite crear un banco o porfolio de propuestas que resulta inspirador para las personas que se acercan por primera vez a estas iniciativas.

Y por último, hay que destacar el papel que juega el «Foro Innovamos Lab» (Gobierno de Canarias, 2024), convocado de manera consecutiva en los años 2023 y 2024, con la colaboración de Novagob, para visibilizar el ecosistema y dar impulso a la innovación que se da en la comunidad. Este evento ha demostrado ser eficaz en el fomento de una cultura innovadora o al menos para acoger en

Querer innovar: Motivación personal y entornos facilitadores

un espacio facilitador a aquellas personas que se han atrevido a liderar procesos de este tipo.

Este foro funciona como una gran fiesta, en la que se presentan proyectos, tanto del Gobierno de Canarias, como de los Cabildos y Ayuntamientos, con el fin de darlos a conocer y demostrar que la innovación es posible y genera impacto. Por eso siempre decimos que una buena manera de acercarse a esta cultura, a este modo de hacer, con el fin de contagiarse de energía y querer innovar, es participar en este evento y, por supuesto, en la Comunidad de Práctica.

BIBLIOGRAFÍA

- Beckhard, Richard y Reuben T Harris. (1980): «Transiciones organizacionales». Fondo Educativo Interamericano, 1980.
- Beckman, S. L., & Barry, M. (2007): «Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking». *California Management Review*, 50(1), 25-56.
- Contreras Villablanca, Eduardo (2016): «Cultura de innovación en los servicios públicos: una propuesta para su medición en el caso chileno». Universidad de Chile.
- Criado, J. I., Rojas-Martín, F., & Silván, A. (2017): «Laboratorios de innovación para transformar la administración pública». Novagob Lab.
- FEMP (2022): «Banco de Buenas Prácticas». Federación Española de Municipios y Provincias: http://femp.femp.es/Portal/Front/Atencion_al_asociado/Buenas_Practicas/_orsFkMu4U4xq0GCdZXxjvQKBOQvTJ3c-
- Gobierno de Canarias:
- (2020): «Espacio de Conocimiento Corporativo de la Innovación Pública». Innovamos Lab: https://www3.gobiernodecanarias.org/aplicaciones/gestionconocimiento/_entorno/innovacion.php
 - (2024): «Foro Innovamos Lab 2024»: https://www3.gobiernodecanarias.org/aplicaciones/gestionconocimiento/_entorno/Innovacion/foro_2024/index.html
- Gobierno de Chile (2015): «Laboratorio de Gobierno»: <https://www.lab.gob.cl/govtech/landing>
- HackCampIAAP (2017): «Co-diseñando soluciones a retos en la Junta de Andalucía». 2017: <https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/hackcamp/2017/06/09/que-es-hackcamp/>
- Hernández Rodríguez, Encarna (2022): «Lideran, sirven, colaboran, comunican y aprenden: así son las personas innovadoras de la Administración pública». *Capital Humano*, N° 380, Sección Administración / Artículos, Noviembre 2022, CISS.
- Mulgan, Geoff (2014): «Innovation in the Public Sector: How Can Public Organisations Better Create, Improve and Adapt?». Nesta.
- Novagob (2025). «Premios Novagob Excelencia»: <https://novagob.org/premios-edicion2025>
- Programa 27e Région: «Un laboratorio para transformar las políticas públicas»: <https://www.la27eregion.fr/en/>

- Rey, Amalio A. (2017): «¿Cómo difundir “buenas prácticas” en organizaciones grandes?». Blog de Amalio Rey. 8 de julio de 2017: <https://www.amaliorey.com/2017/07/08/como-difundir-buenas-practicas-en-organizaciones-grandes-post-542/>
- Seligman, M. E. P. (1967): «Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance responding». *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 63(1), 28-33.