



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**EXPERIENCIA COMUNICACIONAL EN EL LABORATORIO DE  
INNOVACIÓN DE LA OFICINA DE CUMPLIMIENTO DE GOBIERNO  
E INNOVACIÓN SECTORIAL – OCGIS DE LA PRESIDENCIA DE  
CONSEJO DE MINISTROS DEL PERÚ, ENTRE AGOSTO DE 2018 Y  
JULIO DE 2019**

**PRESENTADO POR  
MARIA ALEJANDRA LOURDES LLOSA RICKETTS**

**ASESOR  
LUIS ENRIQUE EDUARDO ELÍAS VILLANUEVA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**EXPERIENCIA COMUNICACIONAL EN EL LABORATORIO DE  
INNOVACIÓN DE LA OFICINA DE CUMPLIMIENTO DE GOBIERNO  
E INNOVACIÓN SECTORIAL – OCGIS DE LA PRESIDENCIA DE  
CONSEJO DE MINISTROS DEL PERÚ,  
ENTRE AGOSTO DE 2018 Y JULIO DE 2019**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**MARIA ALEJANDRA LOURDES LLOSA RICKETTS**

**ASESOR: LUIS ENRIQUE EDUARDO ELÍAS VILLANUEVA**

**LIMA, PERÚ**

**2020**

## **DEDICATORIA**

A Antonio, mi esposo, mi compañero de juego, de desvelos y de vida.

Siempre, a cada paso, te amo.

A mi Madre, de quien he recibido la sal de la vida, el ejemplo y el apoyo para ir siempre hacia adelante.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Asesor de Tesis, señor Luis Enrique Elías Villanueva, por su disposición y guía.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I	10
MARCO CONCEPTUAL	10
1.1    Innovación y función pública	10
1.1.1    Concepto general de innovación	10
1.1.2    Función pública e innovación	11
1.1.3    Innovación pública	14
1.1.4    Innovación abierta	15
1.2    LABORATORIOS DE INNOVACIÓN	18
1.2.1    Los laboratorios de innovación pública	18
1.2.2    Condiciones básicas de un laboratorio de innovación pública	20
1.2.3    Contexto Internacional de los Laboratorios de Innovación	26
1.2.4    La institucionalidad y los laboratorios de innovación	29
1.3    COMUNICACIÓN E INNOVACIÓN	30
1.3.1    La comunicación en las entidades públicas	30
1.3.2    Comunicación interna	31
1.3.3    Comunicación externa	34
1.3.4    Las relaciones públicas	38
CAPÍTULO II	40
DESCRIPCIÓN DE MI EXPERIENCIA PROFESIONAL	40
2.1    Contexto normativo del Laboratorio de Innovación de OCGIS	40
2.2    Estructura comunicacional en el Laboratorio de OCGIS – PCM	50
2.3    Ausencia de protocolos de trabajo y de comunicación	55
CAPÍTULO III	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
3.2.    Recomendaciones	62
3.2.1.    Propuestas para la reubicación del Laboratorio de Innovación de PCM y mejora en su estructura comunicacional	62
REFERENCIAS	73
ANEXOS	79

ANEXO 1_Principales eventos y acciones de comunicación realizados en la gestión agosto 2018 – julio 2019	79
ANEXO 2_Diapositivas Informativas Agosto 2020	88

## INTRODUCCIÓN

Un laboratorio de innovación pública es en esencia una poderosa área de comunicación entre el Estado y los ciudadanos. Se trata de un espacio de experimentación y, como tal, requiere situarse en el contexto de una dinámica comunicacional y de relacionamiento especial. Ese contexto, al que nos referiremos más adelante, no se dio en la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial (OCGIS) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en la que fue situado el Laboratorio de Innovación Sectorial, junto a la unidad de cumplimiento o *Delivery Unit*<sup>1</sup>, generando su cierre como unidad funcional de dicha oficina.

La ausencia de un entendimiento integral de la innovación al interior del sector PCM, hizo que se situara un laboratorio de innovación junto a una unidad de bajo perfil, cuya labor principal es realizar un monitoreo estratégico y evaluación al trabajo de los ministerios. La falta de conocimiento, la ausencia de protocolos de trabajo y de comunicación, la baja tolerancia al error, la inercia frente a las nuevas propuestas y los constantes cambios al interior de los ministerios con la consecuente inoperatividad de los proyectos emprendidos, entre otros aspectos, generaron barreras, malestar y tensiones entre la unidad de cumplimiento y la unidad de

---

<sup>1</sup> “Unidad de bajo perfil con el mandato de utilizar la autoridad del Primer Ministro y el Consejo de Ministros para desarrollar rutinas que se enfoquen en mejorar resultados medidos en cuanto a su impacto para los ciudadanos, en un número limitado de áreas prioritarias; desbloquear obstáculos cuando el monitoreo indica que no se está avanzando según lo planificado (apoyar a ministerios a superar desafíos de cumplimiento); y construir capacidad y una mejor comprensión en los ministerios, fortaleciendo a los distintos actores y sus sistemas y procesos”. Fuente: Shostak, R. (2017). *International Lessons from the Implementation of Delivery Units*, presentación en la Sexta Reunión Anual de Gobernadores de los países del Caribe. BID.



innovación que limitaron la comunicación y el grado de interconexión entre ambas unidades, dificultando todo el tiempo el proceso de diseminación de ideas y dinámicas de innovación, retrasando el ofrecimiento de propuestas por parte del laboratorio, generando una inactividad forzada e incomodidad en los miembros del equipo de innovación, entre otros aspectos de interrelación y comunicación fallida.

Así mismo, en este punto cabe resaltar que, para poder gestionar adecuadamente un laboratorio de innovación, hace falta, una adecuada asignación de recursos desde el principio, que permita la generación de una institucionalidad en torno a la innovación. Nos referimos a la asignación de recurso humano permanente para impulsar el trabajo, así como un espacio físico adecuado que brinde soporte a la naturaleza de experimentación del laboratorio y, por último, el recurso presupuestal para la ejecución de proyectos y acciones de innovación. En el caso del Laboratorio de Innovación Sectorial de la Oficina de Cumplimiento e Innovación Sectorial (OCGIS), esa asignación de recursos no se dio adecuadamente. A partir de marzo del 2018, con el cese de la administración de Pedro Pablo Kuczynski y el cambio gubernamental, el recurso humano y el recurso físico de operación del Laboratorio fueron reducidos al mínimo: el equipo original de casi 20 colaboradores fue traspasado a la Secretaría de Gobierno Digital (SEGDI), quedando únicamente dos colaboradores externos; y el espacio físico que el Laboratorio de Innovación de OCGIS tenía a su cargo fue ocupado por el personal de SEGDI.

Por tanto, al inicio de mi gestión como Líder de la Unidad de Innovación Sectorial nos tuvimos que adecuar a dicha situación e iniciamos nuestra labor sin contar con un espacio físico adecuado, ni un número de personas que respondiera al modelo funcional, ni una asignación directa de presupuesto y a ello se sumó la ausencia de protocolos de trabajo y de comunicación. En ese contexto iniciamos nuestra experiencia liderando el Laboratorio, periodo que abarcó entre agosto del 2018 y julio del 2019.

El presente documento se construye desde esa experiencia y mediante él trataré de responder a las siguientes interrogantes principales: ¿qué características tuvo el contexto comunicacional en OCGIS – PCM?, ¿qué problemas comunicacionales se presentaron al situar el Laboratorio en la Oficina de Cumplimiento e Innovación Sectorial? y, por tanto, ¿qué debe tener el contexto comunicacional de laboratorio de innovación pública y dónde debería ser reubicado?

En la presente monografía plantearemos las respuestas a dichas interrogantes, y con ese aporte buscamos realizar una contribución intelectual para la adecuada implementación de los espacios de innovación dentro de la administración pública. En tal sentido, el presente documento tiene como objetivo general brindar una crítica constructiva a la ubicación del Laboratorio de Innovación de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial (OCGIS), dentro de la Presidencia de Consejo de Ministros.

La monografía se articula en tres capítulos. En el primer capítulo, se dará a conocer el marco y bases conceptuales relacionadas con la experiencia profesional de la

que suscribe. En el segundo capítulo, se realizará una descripción de la experiencia profesional de quien suscribe dentro de la Presidencia de Consejo de Ministros, considerando para ello el contexto normativo y otros aspectos. En el tercer capítulo se expondrán las conclusiones y recomendaciones, incluyendo las propuestas para la reubicación del Laboratorio de Innovación Sectorial de PCM, considerando una mejora en su estructura comunicacional. Al final, se encuentran las fuentes de información de acuerdo a la Norma APA y los anexos respectivos (en el anexo se presentan de manera visual los eventos y acciones de comunicación ejecutados a lo largo de la experiencia profesional).

## CAPITULO I

### MARCO CONCEPTUAL

#### 1.1 Innovación y función pública

##### 1.1.1 Concepto general de innovación

De acuerdo con la literatura internacional, más específicamente según el Manual de Oslo, “la innovación es todo servicio o producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ellos) que difiere significativamente de los servicios o productos o procesos anteriores de la unidad (actor responsable de las innovaciones) y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (servicio o producto) o puesto en uso por la unidad (proceso, modelo, cambio organizacional, método de comercialización o comunicación, entre otros)” (OCDE, 2018, p. 5). Las innovaciones de servicio o producto y de proceso, se centran en la calidad y la eficiencia productivas; mientras que las innovaciones de organización, promoción y comunicación se centran en el ciudadano o cliente y en la organización.

Por otro lado, Echevarría (2017) define a la innovación como “un proceso interactivo que genera algo nuevo, transformador y valioso en entornos y sistemas determinados” (p. 149). Además, el mismo autor identifica que las innovaciones presentan dos componentes: la novedad y la apropiación de la novedad. Sobre el primero, podemos entender que la innovación puede ser cualquier cosa nueva, empezando por valores, seguido de alguna idea, dato,

conocimiento, práctica, proceso u objeto. Así mismo, puede ser un nuevo producto o servicio, un nuevo método de producción o de distribución, o método organizativo. Esa novedad es una cuestión relativa a quien la percibe como tal según la ubicación y la época.

Con respecto al segundo componente, el mismo autor indica que “lo nuevo o la novedad *per se* no es lo mismo que la innovación; para que sea tal se requiere que lo percibido como nuevo tenga como mínimo estas características adicionales: que sea difundido, usado, valorado, apropiado mentalmente y que tenga resultados valiosos” (p. 149). En otras palabras, para llegar a ser una innovación, lo nuevo tiene que ser percibido como tal y ser aceptado y valorado por los demás en ese sentido.

### **1.1.2 Función pública e innovación**

En su informe anual de 1999 el Comité Jurídico Interamericano de la Organización de Estados Americanos, señala que la función pública es “toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada una persona natural en nombre del Estado o al servicio del Estado, o de sus entidades por, en cualquiera de sus niveles jerárquicos” (p.118). A su vez, dicho Comité define al funcionario público como “cualquier funcionario o empleado del Estado o de sus entidades, incluidos los que han sido seleccionados, designados o electos para desempeñar actividades o funciones en nombre del Estado o al servicio del Estado, en todos sus niveles jerárquicos” (p. 118).

En la actualidad, la función pública tradicional está en un proceso de transformación y busca adaptarse a un nuevo entorno social, de convergencia digital, cambiante y dinámico, donde la capacidad de producción de la información se ha multiplicado exponencialmente y la rapidez del envío y consumo de información ha supuesto un rediseño de los mecanismos de convivencia y de relacionamiento al interior de los sectores gubernamentales, así como una modificación en la estructura de las relaciones de trabajo, debido, entre otras cosas, a la incorporación de nuevos perfiles profesionales distintos a los tradicionales, con capacidades multitarea, habilidades digitales y nuevos lenguajes transmediales.

En consecuencia, el relacionamiento y la dinámica comunicacional al interior del Estado se han modificado, “la organización tradicional, jerárquica y burocrática, que tenía su representación gráfica en el organigrama, está siendo sustituida por otra más real, no jerárquica, basada en las relaciones interpersonales y cuya representación gráfica refleja el flujo de información que se genera en ella, y adopta la forma de red. Es decir, la organización es concebida como una red de relaciones y de contactos (de comunicación, en suma) entre personas y grupos de trabajo” (Elías y Mascaray, 2003, p.52). En esa misma línea, el investigador Les Metcalfe (1989) señala que “el Estado actúa a través de redes de organizaciones interdependientes más que mediante organizaciones autónomas que se limitan a buscar sus propios objetivos” (p.55).

Esta nueva forma de relacionamiento al interior del aparato estatal, expresada en redes de contactos, requiere la implementación de un cambio significativo en

el marco de su intervención, “los nuevos problemas y retos de nuestras sociedades son multidimensionales, interterritoriales e intergeneracionales, y precisan de un reconocimiento de la complejidad y de una estrategia intersistémica para poder afrontarlos” (Alguacil, 2012, p.156). Esos cambios sociales y tecnológicos hacen que “las formas de crear valor público deban evolucionar para que los ciudadanos las perciban como tales. Una de las vías que ayuda a las administraciones a actualizar su creación de valor público es la innovación” (Sánchez, Lasagna, y Marcet, 2013, p.23). La innovación es una herramienta de solución que nace de la comunicación y colaboración de los miembros de esa “red” de la que hablamos, la misma que trabaja de la mano con actores clave del entorno, como lo son, los demás gobiernos, los demás sectores gubernamentales, el empresariado, la academia, las ONGS y la sociedad civil. Esta articulación, sumada a los procesos de formación, innovación abierta y co-creación y a las nuevas tecnologías, permite a la larga el desarrollo sistémico de la innovación dentro de las organizaciones de gobierno.

El enfoque de innovación complementa a la tradicional planificación estratégica gubernamental. “Los planes estratégicos diseñados cinco años atrás, necesitan integrar mecanismos que permitan que los cambios del entorno y las nuevas necesidades de los ciudadanos puedan interpretarse y permear hacia la administración pública, para poder dar respuesta en forma de soluciones innovadoras. Por lo tanto, la necesidad de convivir gestionando e integrando unos entornos cada vez más variables es imperiosa y, por lo mismo, se hace

necesario desarrollar mecanismos flexibles que ayuden a configurar el futuro de las organizaciones, integrando las nuevas necesidades del entorno” (Sánchez, Lasagna, y Marcet, 2013, pp.57-58).

Adicionalmente, en ese contexto en el que la planificación estratégica y la innovación se soportan y refuerzan mutuamente, “la comunicación juega un papel preponderante, siendo la fuerza principal que impulsa la innovación, porque permite hallar soluciones sostenibles y hace posible responder a las necesidades de los mercados y las sociedades” (Suárez-Sucre, Preciado y Ocampo, 2017, p.5).

### **1.1.3 Innovación pública**

Existe un océano de definiciones de innovación pública. Entre las que hemos podido consultar quizás la más circunspecta y concreta es: “la innovación en el sector público significa que las nuevas ideas funcionen para la creación de valor público” (Mulgan, 2007, p.6).

Sin embargo, debemos tener cuidado, ya que muchas veces el Estado confunde los significados y considera que la innovación es un asunto meramente tecnológico, sin considerar que en realidad se trata de generar un contexto favorable para poder atender las demandas de una nueva ciudadanía digital, buscando una democratización de la administración pública.



Para poder entender claramente lo que es la innovación pública, vamos a revisar lo que nos dice Echevarría (2017) sobre los dos componentes que posee: 1) La novedad que enfatiza que la innovación en la administración pública implica un cambio en una intervención pública (sea a nivel de producto, proceso de producción, elementos de soporte, o en la distribución) o el planteamiento de una nueva con el objeto de enfrentar (eliminar o mitigar) un problema público, y; 2) La apropiación de la novedad que enfatiza que la innovación en el sector gubernamental no solo implica un cambio, sino que este cambio debe asegurar apropiación y resultados. En el sector público solo se logra apropiación cuando ese cambio planteado ha producido efectos sobre el problema público (reduciéndolos o eliminándolos) y ha producido valor público (p. 149).

#### **1.1.4 Innovación abierta**

Como hemos señalado, en los últimos años, el surgimiento de las tecnologías emergentes y el aumento en el flujo de información, han dado lugar a un ciudadano informado en tiempo real, más exigente y organizado, con demandas cada vez más complejas, mediante las cuáles expresa su sentir de manera articulada y con un coherente sentido de urgencia. Todo ello, ha hecho que el sector público sea un espacio donde es urgente generar procesos de innovación.

En este punto, debemos entender que la innovación gubernamental, no es sólo una práctica en el aparato estatal, sino que es un asunto que compete a todos los ciudadanos, a una nueva cultura social. La innovación en gobierno supone organizaciones menos jerárquicas y burocráticas, más abiertas y flexibles, ya que tiene mucho que ver con “la capacidad de las administraciones para co-crear soluciones con los ciudadanos, pues la innovación se alimenta de la capacidad de tenerlos en cuenta en el proceso de establecimiento de nuevas propuestas de valor, lo cual puede consistir, como veremos, tanto en observar a los ciudadanos para definir sus necesidades, como en considerar su opinión” (Sánchez et al, 2013, p.43).

Ese modelo flexible e integrador se conoce como innovación abierta (*open innovation* en inglés)<sup>2</sup>. “Los modelos de innovación de las organizaciones han evolucionado hacia el modelo de naturaleza abierta, lo cual representa una evolución lógica que pretende combinar las propuestas nacidas del talento interno de una organización con otras fundamentadas en el talento externo” (Sánchez et al, 2013, p.44).

Esto precisa que la estructura burocrática de la función pública deba cambiar y adquirir capacidad de reacción frente a los nuevos requerimientos y sentidos de urgencia de la población. El Estado no debe seguir diseñando proyectos públicos (digitales o no digitales) sin desplegar un aparato eficiente de

---

<sup>2</sup> Innovación abierta (término acuñado por Henry Chesbrough) es aquella que se desarrolla en procesos colaborativos de innovación, en los que participan agentes externos como proveedores, clientes, universidades, etc., generando los denominados “ecosistemas de innovación”, los mismos que trascienden las fronteras nacionales. OCDE (2018). *Open Innovation in Global Networks*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/science/inno/openinnovationinglobalnetworks.htm>

comunicación e involucrar a los ciudadanos, ya que son ellos los que alimentan esos proyectos del sentido de realidad para su implementación. La ingeniería del modelo (de innovación abierta) encuentra sentido en el esquema del embudo de la innovación o *innovation funnel* en inglés:

La metáfora del embudo nos sirve para ilustrar una dinámica de funcionamiento: se permite el ingreso de un gran número de ideas para que, a través de mecanismos de filtraje en las diferentes fases de avance, se puedan ir seleccionando las propuestas que tengan más potencial de éxito hasta acabar implantando las mejores iniciativas. Todo este proceso se ve enriquecido con entradas y salidas de conocimiento a lo largo de todo el viaje desde la idea hasta el proyecto. (Sánchez et all, 2013, p.70)

Los procesos deben centrarse en las personas y co-crearse con ellas, desde espacios, plataformas e instancias de participación donde la gente pueda, mediante la experimentación y la exploración, testear y validar ideas, brindar sus propuestas, intervenir en el diseño y pruebas de concepto de los servicios y prototipos, entre otros procesos que al revisarse junto con la ciudadanía encontrarán una respuesta para una implementación adecuada que genere el impacto buscado. Esos espacios de innovación abierta de los que hablamos se conocen como laboratorios o unidades de innovación pública.

## **1.2 LABORATORIOS DE INNOVACIÓN**

### **1.2.1 Los laboratorios de innovación pública**

Un laboratorio o unidad de innovación pública debe ser concebido como un espacio de experimentación, prototipado, testeo, incubación y validación de soluciones que apoyan el proceso de modernización de la función pública. “Estos espacios son híbridos, en los que las administraciones públicas se abren a la ciudadanía para mejorar los procesos de adopción de decisiones e imaginar nuevas maneras de solucionar los problemas de la comunidad” (Criado, J.I.; Rojas-Martin, F. y Silván, A., 2017, p. 23).

Tomando en cuenta este concepto, podemos señalar que las innovaciones que se gestan en estos espacios son fundamentales para gestionar el proceso de adecuación del Estado a la nueva cultura social-digital. Como ya lo hemos dicho en la introducción del presente documento, los laboratorios de innovación son poderosas áreas de comunicación con el ciudadano, y así deben ser concebidos, ya que su objetivo principal es dar respuesta a las demandas, abriendo canales de comunicación, co-creación e instrumentos para promover la participación en la toma de decisiones gubernamentales, debido a que “son espacios en los que las personas ejercen su derecho a (decir y) hacer cosas, en base al desarrollo de propuestas de acción directa, en general, relacionadas con sus motivaciones, intereses o preocupaciones” (Bordignon, F., 2018, p. 1).

En esos espacios orientados a la innovación abierta, el aparato estatal reúne a gran número de actores: academia, ongs, empresariado, startups, cooperación

internacional, etc.; que normalmente se encontrarían dispersos geográficamente, y los invita a comunicarse, construir, colaborar, ingeniar y soportar la creación de productos y servicios gubernamentales. Apoyándose en los laboratorios o unidades de innovación, el Estado puede evaluar la adaptación de los ciudadanos a las nuevas vivencias tecnológicas y sociales, ayudando a sus funcionarios a planificar, empatizar, idear y solucionar problemas, en suma, hacer más efectivas a las instituciones, mediante la interacción de agentes, recursos e infraestructuras.

En los laboratorios de innovación los procesos de innovación transitan por seis etapas operativas (pueden ser más o menos etapas dependiendo del enfoque), siendo la etapa de prototipado y testeo (pruebas de concepto), el momento crítico, ya que permite al Estado confrontar la realidad con las soluciones de gabinete generadas en el ejercicio del laboratorio. Esa es una de las riquezas que nos otorgan los espacios experimentales.

**Gráfico #1: Etapas del proceso de experimentación**



Fuente: Elaboración Propia.

## 1.2.2 Condiciones básicas de un laboratorio de innovación pública

Debido a su naturaleza experimental y a sus funciones colaborativas, los espacios de innovación requieren situarse en entornos comunicacionales y de relacionamiento apropiados para su correcto desempeño. Según señala la bibliografía internacional especializada, los “laboratorios de innovación pública se establecen dentro de las instituciones o sistemas para asistir a los miembros de otras unidades operativas en el proceso de crear y, en diferentes medidas, llevar a cabo nuevas ideas y por tanto generar cambios que lleven a eliminar o mitigar problemas públicos” (Bason, C., 2018, p. 5). “Para llevar adelante este proceso, de creación e ideación de lo nuevo que se plantea a través de la investigación y los procesos de ensayo y error” (Bason, C., 2018, p. 25). Con tal fin, “este tipo de entidades requiere un equipo humano especializado, trabajando en un espacio creativo, el cual es diseñado para enfrentar a desafíos complejos en la formulación e implementación de las innovaciones” (EUPAN, 2018, p. 1).

En este punto cabe señalar algunas condiciones básicas que debe tener todo laboratorio de innovación al ser implementado:

- a. **Dinámica:** La innovación necesita un tratamiento de mediano y largo plazo, por lo que, en principio, no es adecuada para gestionar urgencias de corto plazo, pues el trabajo del laboratorio se desarrolla según las etapas del procedimiento de experimentación señalado (Ver Gráfico #1: Etapas del proceso de experimentación), del cual depende la corrección

y eficacia de las soluciones propuestas. Las características de ese proceso experimental son:

- Es adaptativo: Quiere decir que se produce en ciclos de repetición continua. Lo que se aprende en un ciclo se emplea para ajustar las cosas en el siguiente.
- Se basa en evidencia: Se necesita data relevante para elegir y para ayudar en el proceso de toma de decisiones.
- Es abierto: Se crea valor con los ciudadanos. Se emplea la inteligencia colectiva y se fortalece la confianza.

**b. Recursos:** Son los elementos necesarios para que la Unidad de Innovación pueda alcanzar sus metas. Los recursos necesarios para contar con un laboratorio de innovación son de tres tipos: humanos, físicos y operativos.

- Recursos Humanos: Se trata del conjunto de colaboradores que trabajan en el laboratorio. El equipo está formado por tres niveles que van de acorde a las funciones que cumplen: estratégico, operativo y consultores.

Equipo	Descripción	Conformado por
Estratégico	Equipo encargado de la administración del Laboratorio desde un enfoque estratégico. Identifica oportunidades de acción, formula proyectos bajo metodología(s) de innovación, genera los vínculos internos y externos, otros.	Líder o jefe del laboratorio o unidad de innovación  Líderes de los proyectos
Operativo	Equipo que realiza las actividades de los procesos de investigación, experiencia de usuario, diseño, gestión de medios y medición de impacto. Se relacionan con el funcionamiento del laboratorio.	Auxiliares de proyectos Investigadores de campo Expertos en experiencia de usuario Diseñadores Gestores de medios Expertos en monitoreo y evaluación Voluntarios o pasantes Profesional administrativo
Consultores	Equipo de apoyo externo, no permanente. Brinda asesoría en temas estratégicos. Con su experiencia aporta y agrega valor a los procesos de direccionamiento del laboratorio.	Consultores internos: expertos internos de la entidad Consultores externos: profesionales destacados en temáticas de innovación

- Recursos Operativos: Se requiere que los profesionales del equipo del laboratorio de innovación conozcan a profundidad la dinámica de gestión de la innovación y estén formados y capacitados en distintas metodologías de innovación y técnicas estructuradas de ideación y creatividad, como, por ejemplo: Design Thinking, Diseño Centrado en el Humano (*Human Centered Design* en inglés), Scrum, Canvas, entre otros.
- Recursos Físicos: Un laboratorio de innovación debe dar lugar a una gran variedad de actividades, como lluvias de ideas, talleres



de formación y habilidades, revisiones de proyectos formales, *bootcamps*<sup>3</sup> de innovación, *Design Thinking*<sup>4</sup> u otras metodologías, sesiones de co-creación, tareas de oficina, reuniones y presentaciones, entre otros. Existen elementos básicos que hacen parte fundamental del proceso creativo para la innovación:

- Un ambiente adecuado que facilite una dinámica de trabajo fluido y adaptable a las necesidades del equipo humano.
- Mobiliario que facilite el trabajo colaborativo.
- Un ambiente adecuado
- Tecnología para mejorar la colaboración y toma de decisiones.

En este punto, y para que el lector comprenda la importancia de los recursos físicos, haremos un ejercicio comparativo entre la gestión de recurso físico del Laboratorio de Innovación Democrática (LID) de la ciudad de Barcelona, España, la gestión de recurso físico de la Unidad de Innovación Sectorial de la OCGIS de la Presidencia de Consejo de Ministros entre enero del 2017 y mayo del 2018; y la gestión de recurso físico otorgada a la Unidad

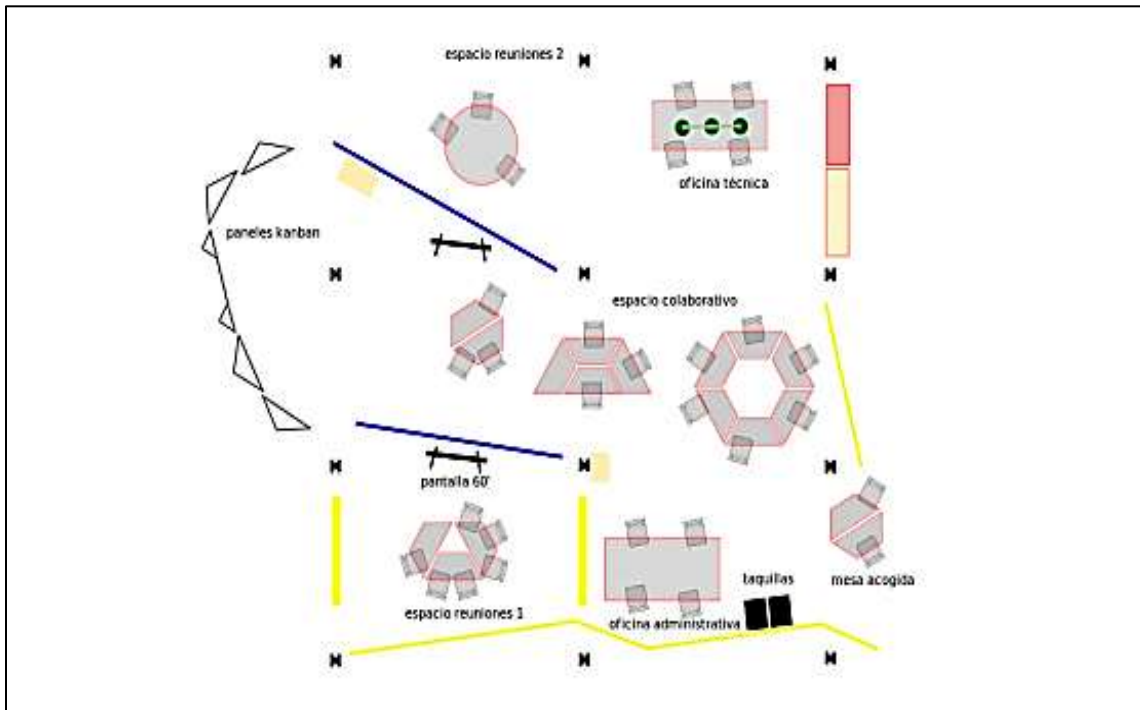
---

<sup>3</sup> *Bootcamp*: En español quiere decir campo de entrenamiento. Es un programa intensivo de enseñanza, en un entorno de aprendizaje cien por ciento práctico. Es de corta duración, de entre tres y seis meses de duración, aunque esto puede variar dependiendo de los contenidos y del nivel de complejidad del curso. Tomado de internet: <https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/los-bootcamps-llegaron-america-latina>

<sup>4</sup> *Design Thinking*: Es una metodología para la innovación centrada en el usuario que recurre a herramientas del diseño para integrar las necesidades de la persona, las posibilidades tecnológicas y los requisitos del éxito comercial. Tomado de internet: <https://www.designthinking.ideo.com/>

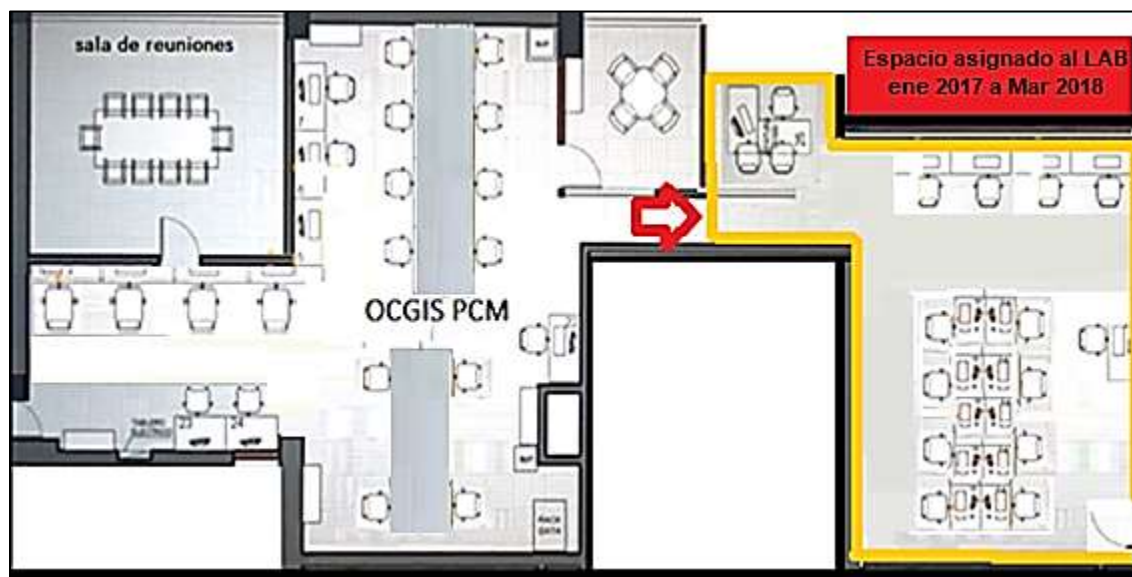
de Innovación Sectorial de la OCGIS de la Presidencia de Consejo de Ministros entre agosto del 2018 y julio del 2019.

**Gráfico #2: Gestión de recursos físicos en el Laboratorio de Innovación Democrática de Barcelona, España <sup>5</sup>**

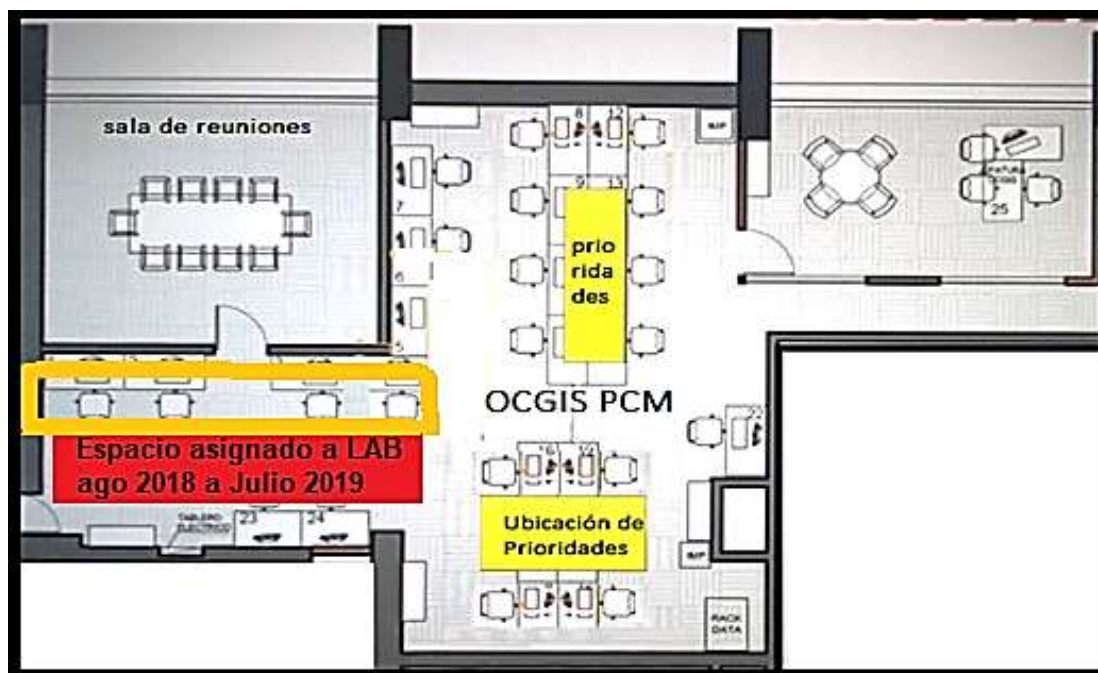


<sup>5</sup> Plano de distribución del Laboratorio de Innovación Democrática de Barcelona: Tomado de internet: <https://ajuntament.barcelona.cat/innovaciodemocratica/es/proyectos/laboratorio-de-innovacion-democratica>

**Gráfico #3: Gestión de recursos físicos Unidad de Innovación OCGIS PCM, entre Enero 2017 y Marzo del 2018<sup>6</sup>**



**Gráfico #4: Gestión de recursos físicos Unidad de Innovación OCGIS PCM, entre Agosto 2018 y julio del 2019<sup>7</sup>**



<sup>6</sup> Adaptado de Plano de ubicaciones de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial de la Presidencia de Consejo de Ministros (23/10/2019).

<sup>7</sup> Plano de ubicaciones de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial de la Presidencia de Consejo de Ministros (23/10/2019).

Como se puede observar en el Gráfico #2, la gestión de los recursos físicos y de espacio en el Laboratorio de Innovación Democrática de la ciudad de Barcelona (España), se sitúa en un diseño espacial abierto que permite el relacionamiento fluido, la colaboración y la producción participativa de ideas. Podemos decir que el diseño espacial abierto que permite el relacionamiento fluido también se cumple en el Gráfico #3 en el que se desarrolló la Unidad de Innovación Sectorial dentro de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial (OCGIS) entre 2017 y marzo del 2018. Sin embargo, en el Gráfico #4 podemos observar que la gestión de recursos físicos y de espacio en el que se desarrolló la Unidad de Innovación Sectorial dentro de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial (OCGIS), no sólo era compartido con la unidad de cumplimiento (que ocupaba el 90% del espacio), sino que su disposición respecto del periodo de trabajo anterior (entre enero 2017 y marzo 2018), fue reducida a la mínima expresión, siendo inadecuada para la naturaleza experimental y de trabajo colaborativo que requiere cualquier unidad de innovación en cualquier parte del mundo.

### **1.2.3 Contexto Internacional de los Laboratorios de Innovación**

Bajo los estándares internacionales, en otros países de la región y del mundo, el horizonte de la modernización del Estado y de la innovación como política

pública va más allá de la incorporación de la infraestructura tecnológica, la simplificación y estandarización de servicios, la mejora regulatoria o la ampliación de la capacidad digital. Debemos ser conscientes que el concepto único de lo “digital” no refleja de una forma adecuada a la innovación, pues la transformación digital no es innovación. No son lo mismo, ni deben ponerse en una misma caja. Se gestionan de diferente manera, responden a funciones, expectativas y prioridades distintas, requieren perfiles y roles diferentes, poseen horizontes de tiempo y métricas de resultados distintas. Confundirlas o juntarlas trae problemas graves que se manifiestan en el tiempo.

En sus orígenes, el Laboratorio o Unidad de Innovación Sectorial de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial (OCGIS) de la Presidencia de Consejo de Ministros –conocido primero como Laboratorio +51 y posteriormente como Laboratorio de Gobierno del Perú, llamado así antes de la aparición del recientemente formado Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital de PCM, Resolución Ministerial N°003-2019-PCM/SEGDI– fue pensado y concebido para ser un espacio experimental, que debía acercar al ciudadano al Estado, para comunicarse mejor, siendo un espacio de participación activa con otros actores en proyectos conjuntos de innovación, ofreciendo servicios de acuerdo a las necesidades ciudadanas, involucrando a los ciudadanos en el diseño de los procesos o servicios estatales e integrando la experiencia adquirida y los flujos de conocimiento para la difusión de innovaciones en favor del desarrollo y la generación de conocimiento y de valor.

En ese camino, por ejemplo, el Laboratorio de Innovación Sectorial de PCM diseñó, desarrolló e incubó a GOB.PE, plataforma única del Estado, que fue un proyecto transferido a la Secretaria de Gobierno Digital (SEGDI) y hoy se encuentra institucionalizado. Esa transferencia de un producto diseñado en el Laboratorio o Unidad de Innovación al órgano estatal concreto, basada en la investigación, experimentación e incubación previa, es un ejemplo de lo que debería permanecer como dinámica natural de un espacio estratégico de innovación al interior del Estado.

En otros países la situación es similar, los ejemplos de innovación pública con espíritu experimental generada en los laboratorios de innovación gubernamental son muchos, la lista es muy larga y ciertamente podríamos citar más, pero en esta ocasión citaremos solo dos, puntuales y potentes, de Colombia y Chile, nuestros socios en la Alianza del Pacífico: uno es el Proyecto Lenguaje Claro, iniciativa incubada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia, que facilita y promueve la transparencia, el acceso ciudadano a la información, facilita el control y la participación, fomenta la inclusión social, reduce la intervención de intermediarios y aumenta la eficiencia; y otro ejemplo es el de Cuentas de la Luz Claras, Simples y Transparentes, incubado por el Laboratorio de Gobierno de Chile, que ayudó a que los ciudadanos tuviesen acceso a información concreta, transparente y validada sobre sus boletas de electricidad y gas, mediante una nueva boleta.

#### **1.2.4 La institucionalidad y los laboratorios de innovación**

La institucionalidad es “el conjunto de creencias, ideas, valores, principios, representaciones colectivas, estructuras y relaciones que condicionan las conductas de los integrantes de una sociedad, caracterizándola y estructurándola” (Correa, 1999, p.15). “Es un proceso ordenado de fortalecimiento (y consolidación) de conductas e ideas por medio de organizaciones y normas, que tienen como objetivo el bien social y la generación de valores” (Yáñez, 2015, p.40).

El Estado establece su estructura político-administrativa a través de un marco legal que legitima y soporta sus acciones y funciones, las mismas que deben estar al servicio de los ciudadanos. En ese contexto parametrado, la implementación de los laboratorios es en sí una “tarea difícil, que compromete a la gobernanza y la estrategia de la organización, ya que el propio encaje jurídico de estos nuevos instrumentos institucionales (los laboratorios de innovación) es per se una notable innovación administrativa” (Lafuente, 2018).

Según señala la OCDE, las políticas públicas de innovación deben considerar: “personas, organización, conocimiento, inversión, gobernanza y medición” (OCDE, 2010, pp.11-15). Los gobiernos deben buscar el “empoderamiento de las personas para innovar, el desencadenamiento de las innovaciones en las entidades públicas o privadas, la creación y aplicación de conocimientos, la aplicación de la innovación para enfrentar los retos globales y sociales y la

mejora de la gobernanza y la medición de las políticas de innovación” (OCDE, 2010).

El espíritu experimental en la innovación pública es fundamental para encontrar el desencadenamiento de las innovaciones, sin embargo, la finalidad es dejar de interpretar a la innovación gubernamental como una serie de acciones ocasionales, para pasar a considerarla como un enfoque transversal para la solución de retos públicos. En el Perú, la innovación debe ser tratada como una política de Estado articulada. Todo ello da cuenta del alcance amplio de la innovación y su desarrollo y, por tanto, como hemos dicho antes, de la necesidad de un entorno apropiado para su correcto desempeño.

### **1.3 COMUNICACIÓN E INNOVACIÓN**

#### **1.3.1 La comunicación en las entidades públicas**

Para poder entender cómo funcionan los procesos de comunicación dentro de la administración pública, debemos comprender que, en el escenario actual, hiperinformado y transmedial, las instituciones públicas ya no sólo cumplen funciones de control y fiscalización, sino que además deben implementar instrumentos de promoción y comunicación a favor de difundir sus servicios y mejores prácticas, y recoger los aportes o dudas del público para mejorar sus propuestas.

En la administración pública moderna:



La comunicación no es una opción sino una obligación (...) además de informar (las entidades públicas) deben comunicar de forma transparente y esclarecer puntos críticos con el objetivo de que sus planes y programas obtengan, primeramente, la comprensión interna, y después, el apoyo público. Se considera incluso que su eficacia acabará dependiendo, entre otros factores, pero de manera significativa, de su política informativa, comunicativa y relacional. (Rivero, 2017, p.2)

Mientras los líderes de la gestión pública no comprendan esto: “La comunicación dejará de ser el instrumento potente que debe ser para generar cambio y avance. Mientras no se tenga (servicios) o productos que promover y los comunicadores (servidores públicos) no entiendan que su papel no es solo difundir sino apoyar a que los actores relacionados se comprometan con los servicios de las instituciones” (Conexión Esan, Solano, 2014).

### **1.3.2 Comunicación interna**

Como ya lo hemos señalado, la comunicación es indispensable para la innovación, y viceversa. Ambos conceptos están unidos intrínsecamente, y, según Aguado (2004), dan lugar a dos líneas de trabajo interdependientes:

- Comunicar la innovación: se refiere a implementar técnicas de comunicación para dar a conocer la adopción de la innovación en la organización, en sus productos, servicios, procesos, organización y cultura.

- Innovar la comunicación: se refiere a implementar nuevas ideas, conceptos, prácticas y herramientas de comunicación con la finalidad de aumentar la productividad y efectividad de la organización.

La primera línea de trabajo implica el desarrollo de una comunicación interna y externa; mientras que la segunda implica principalmente una comunicación interna fluida, que es de la que nos ocuparemos en este apartado.

Cuando hablamos de comunicación interna nos referimos a todos aquellos procesos de comunicación que se dan entre las instancias que constituyen la organización y que contribuyen a su buen funcionamiento (capacidad de cambio, respuesta a imprevistos, retroalimentación interna, motivación, identidad organizacional, etc.) (Aguado, 2004, p.154).

Entendamos que la innovación podrá ser instalada dentro de una entidad únicamente si se crean puentes de comunicación con todas las áreas internas, ya que para poder repensar los servicios y reflexionarlos para mejorarlos, amerita que todas las áreas fluyan comunicacionalmente dentro de los procesos colaborativos que se deseen implementar.

La comunicación interna enlaza a los distintos escalones jerárquicos y departamentos (...) puede ser vertical u horizontal. La primera se establece entre la dirección y los empleados (puede ser descendente u ascendente) y la segunda entre empleados del mismo nivel (y puede ser formal e informal). (Quispe González, 2011, p.7)

Un buen manejo y gestión de los procesos comunicativos dentro de la organización facilita una efectiva y fluida transmisión de mensajes internos y un adecuado clima laboral.

Una dependencia de la organización llamada a tener una actividad sustancial en este proceso es el Área de Comunicaciones, por cuanto hace parte del perfil del profesional del área gestionar relaciones de confianza de manera que se pueda lograr un intercambio de tipo colaborativo, en términos de conocimientos e ideas que beneficien los procesos de innovación de manera que ésta fluya al interior de la organización. (Suárez-Sucre, Preciado y Ocampo, 2017, p.9).

Creemos firmemente que la diferencia entre una organización innovadora de otra que no lo es, recae en el hecho de que la primera de ellas piensa en la comunicación como la más poderosa herramienta de innovación, mientras que la última no logra visualizar y comprender su importancia.

En ese contexto comunicativo, la innovación es construida a partir de acciones comunicativas entre las instituciones y sus públicos internos (...) pues en ellas se intercambian significados sobre la realidad y el concepto de lo nuevo. En consecuencia, la comunicación no puede considerarse como un instrumento de la gestión de la innovación, sino que tiene que considerarse en diferentes fases de la innovación como una de sus herramientas. La perspectiva teórica también subraya que las acciones relacionadas con la innovación están influenciadas por

estructuras: normas y recursos habilitados, modificaciones y acciones, como las enmarcadas en las culturas organizacionales, que pueden limitar o favorecer la innovación” (Suárez-Sucre, Preciado y Ocampo, 2017, p.10)

Por todo lo expuesto, entendamos que la comunicación interna es interdependiente de la comunicación externa y la gestión de ambas, y debe manejarse de manera coordinada y simultánea, ya que cuando “se incrementan las fuentes externas de comunicación, se requiere que internamente hallan grupos de empleados como *stakeholders* aliados para la innovación (...), llamados líderes o *gatekeepers*, que gestionen la interface que se genera entre la institución y sus grupos de interés” (Chiaroni, D., Chiesa, V. y Frattini, F., 2011, p. 36).

### **1.3.3 Comunicación externa**

Si la comunicación interna busca enlazar, integrar, comprometer y movilizar a las personas de acuerdo con los objetivos de la organización, la comunicación externa tiene como objetivo “comunicar al exterior lo que es la organización, mediante un conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la vinculación con los diferentes públicos, proyectar una imagen adecuada y/o promover actividades, eventos, productos o servicios nuevos” (Caballero, 2013, pp.26-36).

Para un laboratorio o unidad de innovación gubernamental, con una metodología centrada en las personas, la comunicación externa es un flujo de

comunicación fundamental, debido a que le permite sobre todo implementar los mecanismos de innovación abierta, vinculándose con sus públicos y con sus aliados, así como promocionando la innovación, mediante diversas actividades que impulsan la instalación de una cultura innovadora dentro y fuera del Estado. Las relaciones y la comunicación externa, es decir “los flujos del conocimiento entre las empresas y otras organizaciones, son fundamentales para el desarrollo y la difusión de las innovaciones” (OCDE, 2005, p. 5), asimismo son muy importantes para el correcto funcionamiento de un laboratorio de innovación gubernamental, situado en un contexto de convergencia digital, ya que la “gestión de la interacción con el entorno es un elemento fundamental que debe transformar la cultura corporativa propia de las organizaciones públicas y de hecho solamente pensar en cómo han cambiado y cambiarán las relaciones entre las administraciones y los ciudadanos a raíz de las redes sociales (algunos incluso hablan de *iphone o android democracy*) nos sirve de ejemplo para entender el impacto rotundo de la interacción entre la función pública y la sociedad” (Sánchez, C.; Lasagna, M. y Marcet, X., 2013, p. 27).

Un laboratorio o unidad de innovación pública debe vincularse y vincular a los actores con los cuales interactúa para lograr tender puentes de comunicación, generar sinergias de trabajo y alcanzar los objetivos que le sean trazados, debido a que una organización define a dónde quiere ir y cuál es su visión a partir de una estrategia y la concreta por medio de herramientas actualizadas, es decir, con una gestión estratégica flexible y con un modelo de innovación orientado también estratégicamente, lo que demuestra que “la innovación es

una forma de concretar la estrategia, interactuando (en suma comunicándose) constantemente con los contextos externos de una organización” (Sánchez, Lasagna,. y Marcet, 2013, p.37).

Las herramientas comunicacionales permiten desarrollar estrategias y acciones de comunicación y relaciones públicas para generar relacionamientos, actividades y encuentros que favorezcan a la institución pública y a los ciudadanos. A continuación, enumeraremos algunas de las acciones y actividades de comunicación externa realizadas durante la gestión de quien suscribe frente al Laboratorio o Unidad de Innovación Sectorial de OCGIS - PCM, entre agosto del 2018 y julio del 2019:

1. Trabajo con entidades de gobierno local:
  - a. Mesa Técnica de Innovación Municipal: 09 municipios de Lima (Public San Juan de Lurigancho, La Victoria, Bellavista, Puente Piedra y Lima Metropolitana), articulando soluciones innovadoras para el bienestar de sus comunas (Del 20 marzo de 2019 al 20 julio de 2019)
2. Generación de capacidades para la innovación:
  - a. Introducción a la innovación (Mininter - 18.10.2018).
  - b. Investigación etnográfica (Mininter - 29.11.2018).
  - c. Pensamiento agile (Minsa - 13.11.2018).

- d. Introducción al concepto de innovación y presentación de Mapa Mental, comisión de servicio viaje al programa del Fondo Newton Paulet Londres (PCM - 22.4.2019)
  - e. Herramientas para el diagnóstico rápido de innovación (Minsa – 30.4.2019)
  - f. Proyectos de innovación trabajados con la metodología *crowd innovation* (en conjunto con Pontificia Universidad Católica del Perú para la Mesa Técnica de Innovación Municipal – 20.6.2019).
3. Promoción de la innovación dentro del Estado:
- a) Primer encuentro de innovación municipal (Con Municipalidad de Lima Metropolitana – 30.3.2019)
  - b) 6to HUB de innovación pública. Más de 80 funcionarios públicos de 30 entidades de gobierno trabajando soluciones (en conjunto con Servir y Promperú – 11.7.2019).
  - c) Introducción a los laboratorios de innovación gubernamental (Contraloría General de la República – 7.6.2019).
  - d) Encuentro Macro Regional de Dirección Pública – Servir (Piura, Perú) (Servir – 26.05.2019)
  - e) *UTP Talks*: Innovación en el Perú y su perspectiva a futuro (Universidad Tecnológica del Perú UTP – 30.8.2019).

La lista es una selección de las principales acciones y eventos comunicacionales efectuados en 2018 y 2019, y en ella se representan los avances y esfuerzos que realizó el Unidad de Innovación Sectorial de OCGIS - PCM, entre agosto del 2018 y julio del 2019, para comunicar, promocionar y promover la innovación en el aparato estatal peruano; y para quien suscribe fueron una poderosa herramienta comunicativa que demostró la demanda insatisfecha que existe en el Estado peruano por incorporar y sistematizar la innovación como uno de sus ejes estratégicos.

#### **1.3.4 Las relaciones públicas**

Las relaciones públicas son un proceso muy importante dentro de la comunicación institucional, interna y externa. La Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA), define las relaciones públicas como un “proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos” (PRSA, 2019)<sup>8</sup>.

Por otro lado, en el análisis bibliométrico que efectúan Santa, Lorenzo y Torres, concluyen que, “en el campo de la inteligencia, las relaciones públicas y la inteligencia estratégica constituyen un binomio esencial en la toma de decisiones de las organizaciones y que además la inteligencia de relaciones públicas irrumpe como un campo emergente de investigación en la actualidad” (Santa, A.; Lorenzo, C. y Torres, R. M., 2018, p. 268). Las nuevas tecnologías han modificado la forma en que los ciudadanos se vinculan e interactúan dentro

---

<sup>8</sup> *Public Relations Society of America* (PRSA). Recuperado de: <http://www.prsa.org>



y fuera de las instituciones, “tanto el *big data* como el *data mining*, las redes sociales, la inteligencia artificial y el internet de las cosas, son instrumentos tecnológicos que incrementan la inteligencia potencial de las organizaciones” (Salminen, V.; Ruohamaa, H. y Kantola, J., 2017, pp. 1055-1067).

En innovación y la industria 4.0, las relaciones públicas cumplen un papel clave porque favorecen al desenvolvimiento del diálogo frente a la llegada de las nuevas tecnologías. “El reto de las relaciones públicas y de la innovación relacional 4.0, es valerse de la inteligencia colaborativa y, por tanto, relacional, al poner en valor la inteligencia de las relaciones públicas. Pues, confiere valor añadido en los procesos de gestión de las organizaciones, gracias a la posibilidad de anticipación, influencia y colaboración” (Arcos y Pherson, 2015, como se citó en Torres, R.M. y Santa, A., 2018, p.268).

El párrafo anterior quiere decir que la construcción de una “inteligencia colaborativa” o participativa es crucial si queremos construir un ecosistema de innovación productivo dentro de la institución, ya que los procesos de decisión sobre situaciones concretas se harán sobre la base de saberes, experiencias y opiniones contrastadas previamente, lo que a su vez conducirá a una transformación real, robusta y, sobre todo, sostenible.

## CAPÍTULO II

### DESCRIPCIÓN DE MI EXPERIENCIA PROFESIONAL

*Es bueno fracasar si el juego es justo,  
y se tuvo todas las posibilidades de éxito.*

Clive Thompson (2006)

#### **2.1 Contexto normativo del Laboratorio de Innovación de OCGIS**

En virtud de las tendencias internacionales en materia gubernamental y del propósito del gobierno peruano por pertenecer a la OCDE, se establecieron, entre el año 2016 y 2017, acciones estratégicas en sus diferentes organismos, en la Presidencia de Consejo de Ministros se instaló en el nivel más alto del organigrama institucional una Oficina de Cumplimiento de Gobierno (conocida en otros países como *Delivery Unit*, cuyo objetivo recae en gestionar adecuadamente el cumplimiento de las políticas prioritarias del gobierno, definidas en la Política General de Gobierno al 2021 (D.S. 056-2018-PCM).

A dicho modelo de gestión, reforzado en la recomendación de la OCDE en sus Estudios sobre Gobernanza Pública, donde se propone, entre otras cosas, fortalecer la coordinación liderada por el Centro de Gobierno (CdG), a través de la creación de una unidad de cumplimiento; se le adiciona en el caso peruano, de manera sui-generis, una unidad de innovación sectorial, cuyos objetivos principales son la incubación de soluciones de innovación para favorecer a las instituciones

públicas y el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones para innovar y ofrecer servicios centrados en las necesidades del ciudadano. La sumatoria de ambas unidades da como resultado la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial (OCGIS).

Según el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial (OCGIS) es “responsable de brindar apoyo al Presidente de Consejo de Ministros en la coordinación, articulación, el seguimiento y evaluación de las prioridades de gobierno, en armonía con las políticas de estado y el plan estratégico de desarrollo nacional; asimismo, identifica oportunidades para realizar proyectos de innovación en el sector y acompaña su implementación” (ROF 022-2017-PCM).

La Unidad de Innovación Sectorial o Laboratorio de Innovación de la OCGIS, según el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, debía cumplir cuatro (04) funciones estratégicas en el Sector PCM, las mismas que se encuentran en el Artículo 34, incisos:

- e) *Identificar oportunidades para realizar proyectos de innovación cuya ejecución se realiza a través de los órganos u organismos del Sector;*
- f) *Diseñar soluciones para las oportunidades identificadas en el Sector y aplicar metodologías de innovación, según corresponda;*
- g) *Generar capacidades y cultura de innovación al interior del Sector; y*

- h) *Realizar acciones para involucrar a la ciudadanía y organizaciones públicas y privadas en la identificación de problemas y soluciones a los desafíos de innovación pública.*

Asimismo, la Unidad de innovación hacía una rendición de cuentas sobre el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades al Jefe (a) de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial de PCM, situación que en el pasado había sido manejada de otra forma, respetando la independencia y criterio del líder de cada unidad. Debe entenderse que esas diferencias entre el manejo del Laboratorio de Innovación o Unidad de Innovación Sectorial de OCGIS – PCM, que operó entre enero de 2017 y el segundo trimestre del 2018, y el Laboratorio que operó desde agosto 2018 a julio de 2019, no sólo se constituyeron en el terreno de la rendición de cuentas o la gobernanza, sino también en cuanto al enfoque, atención, operación y propuestas, tal como se describe en el cuadro siguiente:

#### LAB +51: ANTES DE AGO 2018

- **Gobernanza:** Contacto directo con Premier, sin intervención de Líder de cumplimiento
- **Enfoque:** Establecido por la Líder de Innovación
- **Operación:** Total independencia y capacidad de experimentación (sin intervención de Líder cumplimiento)
- **Atención:** A todo el Estado, según demanda (Entidades en General)
- **Propuestas:** Libertad para proponer y realizar pilotos de soluciones.

#### LAB: DESPUÉS DE AGO 2018

- **Gobernanza:** Se supedita el contacto directo con el Premier a la decisión del Líder de cumplimiento.
- **Enfoque:** Se supedita a lo que el Líder de Cumplimiento decida (ausencia de conocimiento en la temática)
- **Operación:** Se asocia el éxito o fracaso de la innovación al avance de las prioridades. Si las prioridades no avanzan, no avanza innovación.
- **Atención:** Únicamente a Prioridades
- **Propuestas:** Pilotos de soluciones dependen de las prioridades.

Fuente: *Elaboración Propia*

En este punto, debemos resaltar que al iniciar nuestra gestión en agosto del 2018, encontramos que la Unidad de Innovación de OCGIS no poseía, dentro del Plan Estratégico Institucional PEI 2018-2020, ninguna Acción Estratégica Institucional (AEI) o Indicador de medición vinculado al Objetivo Estratégico Institucional (OEI) de responsabilidad de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial, AEI 01.02: “Acciones de seguimiento a las metas priorizadas de la Política General de Gobierno (PGG) en las entidades públicas”. Como se puede apreciar, dicha acción estratégica no posee ningún componente de innovación.

Para efectos del cumplimiento de las metas trimestrales del POI Anual de PCM, la Unidad de Innovación Sectorial de OCGIS debía responder entonces a otra Acción Estratégica Institucional, la AEI 04.04: “Instrumentos innovadores implementados en las entidades públicas de los tres niveles de gobierno en el marco de la Política Nacional de Modernización en la Gestión Pública”, cuya responsabilidad no recae en la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial, sino más bien en la Secretaría de Gestión Pública (SGP).

Como puede verse, el equipo de innovación sectorial de OCGIS - PCM no pudo encontrar las condiciones idóneas para la ejecución adecuada de su trabajo, sin embargo; no queremos que el presente documento se constituya únicamente en una crítica sino más bien en una propuesta constructiva que brinde claridad sobre el valor de la innovación, y como debería considerarse como una política de Estado articulada y relevante.

Así pues, a pesar de esas condiciones, se trabajaron y ejecutaron propuestas, acciones y actividades durante la gestión de quien suscribe frente al Laboratorio o Unidad de Innovación Sectorial de OCGIS – PCM, entre agosto del 2018 y julio del 2019, algunas de las cuáles pasamos a enumerar:

1. **Tarea POI #1:** *“Investigaciones para identificar oportunidades para realizar proyectos de innovación cuya ejecución se realiza a través de los órganos u organismos del Sector”:*

- a) Investigación cualitativa desde el enfoque de innovación en apoyo a la prioridad de Reconstrucción con cambios, realizada a las municipalidades de Castilla, Cura Mori y Veintiséis de Octubre, y al Gobierno Regional de Piura y la Autoridad de Reconstrucción con Cambios (08.08.2018).
- b) Investigación de gabinete e informe en apoyo a la prioridad de Anemia Infantil sobre el proyecto Lucky Iron Fish para reducir la deficiencia de hierro en la dieta de la ciudadanía de países en vías de desarrollo (21.03.2019).
- c) Investigación de gabinete para elaboración del directorio del ecosistema de innovación nacional (gobierno, empresa y academia): 410 actores de los distintos sectores del ecosistema de innovación nacional (14.06.2019).

2. **Tarea POI #2:** *“Diseño de soluciones, aplicando metodologías de innovación, para las oportunidades identificadas”:*

- a) Diseño preliminar de Guía de Protocolos de Trabajo para la vinculación entre las Unidades de Cumplimiento e Innovación de OCGIS (9.11.2018)
- b) Diseño del testeo de la usabilidad del aplicativo web y móvil de visitas domiciliarias de MINSA en apoyo a la estrategia de anemia infantil, meta #04 e informe final con recomendaciones de experiencia de usuario (12.12.2018).
- c) Diseño del testeo de la usabilidad del Sistema Informático de Planificación y Control de Patrullaje Policial (SIPCOP) a 17 comisarías de Lima Metropolitana e informe final con recomendaciones para una adecuada experiencia de usuario (10.3.2019).
- d) Diseño de propuesta de estudio de diagnóstico situacional y de percepciones respecto a la clorificación del agua en los hogares rurales en Cusco, Puno y Piura - Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR) (8.04.2019).
- e) Diseño de Protocolos para la aplicación del Plan General de Operaciones de la Policía Nacional del Perú (20.6.2019).

- f) Diseño de propuesta del Primer Índice de la Felicidad en una Entidad Pública del Perú en conjunto con la Oficina de normalización Provisional ONP (06.06.2019)

3. **Tarea POI #3:** *“Generación de capacidades y cultura de innovación”:*

- a) 2 Talleres introductorios o “bootcamps” de innovación para 25 funcionarios de diferentes entidades participantes del “proyecto Delta”: MINSA, PRODUCE, INDECOPI, RENIEC y ANA (23.8.2018 y 03.09.2018).
- b) 1 Taller de Introducción a la innovación para 18 funcionarios de la Oficina General de Tecnología de la Información y Comunicaciones (OGTIC) y la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (DIRTIC) de MININTER (18.10.2018).
- c) 1 Taller de Investigación etnográfica y de producto para 18 funcionarios de la Oficina General de Tecnología de la Información y Comunicaciones (OGTIC) y la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (DIRTIC) de MININTER (29.11.2018).
- d) 1 Taller de creatividad para la innovación y pensamiento agile para 5 profesionales del MINSA (13.11.2018).
- e) 1 Taller sobre introducción a los conocimientos de innovación para 14 profesionales miembros de los equipos de las prioridades de gobierno



de OCGIS y presentación de Mapa Mental de la experiencia de la Pasantía Newton Paulet Fund Londres (22.4.2019).

- f) 1 Taller de herramientas para el diagnóstico rápido de innovación referido al flujo de atención en los establecimientos de salud para la formación de asistentes técnicos para lograr la adecuada gestión de los servicios de salud en el primer nivel de atención para 55 profesionales del MINSA (30.4.2019).
- g) 1 Taller de Metodología de innovación Crowd Innovation para la Mesa Técnica de Innovación Municipal, brindado a 20 profesionales de los municipios de Miraflores, San Miguel y Lima Metropolitana (20.6.2019).

**4. Tarea POI #4:** *“Realizar acciones para involucrar a la ciudadanía y organizaciones públicas y privadas en la identificación de problemas y soluciones a los desafíos de innovación pública (Promoción de la Innovación Pública)”*:

- a) Primer encuentro de innovación municipal trabajo en conjunto con la Municipalidad de Lima Metropolitana (30.3.2019)
- b) 6to HUB de innovación pública. Más de 80 funcionarios públicos de 30 entidades de gobierno trabajando soluciones (en conjunto con Servir y Promperú – 11.7.2019).

- c) Introducción a los laboratorios de innovación gubernamental (Contraloría General de la República – 7.6.2019).
- d) Encuentro Macro Regional de Dirección Pública – Servir (Piura, Perú) (Servir – 26.05.2019)
- e) *UTP Talks*: Innovación en el Perú y su perspectiva a futuro (Universidad Tecnológica del Perú UTP – 30.8.2019).

## **5. Otras acciones complementarias:**

- a) Trabajo con entidades de gobierno local:

Mesa Técnica de Innovación Municipal: 09 municipios de Lima (Pueblo Libre, San Miguel, Miraflores, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho, La Victoria, Bellavista, Puente Piedra y Lima Metropolitana), articulando soluciones innovadoras para el bienestar de sus comunas (Del 20.3.2019 al 20.7.2019)

- b) Comisión de servicio y viaje al Reino Unido: Mediante Resolución Ministerial N° 281-2018-PCM se me nombró funcionaria encargada por el sector PCM para cumplir con la comisión para el Programa de Desarrollo y Compromiso Profesional – PDE, del Fondo Newton-Paulet del British Council, para el “Fortalecimiento de capacidades en Políticas Públicas de Ciencia, Tecnología e Innovación” que se llevó a cabo del 17 al 25 de noviembre de 2018 en Londres, Reino Unido.

- c) Mesa Ejecutiva de Innovación Ministerio de Economía y Finanzas –  
MEF: Resolución Ministerial N° 449-2018-MEF/10.

La lista mencionada es una selección de las principales acciones y esfuerzos que realizó el Unidad de Innovación Sectorial de OCGIS - PCM, entre agosto del 2018 y julio del 2019. El Laboratorio de Innovación Sectorial tenía como objetivo apoyar al logro que supone el reto de modernizar al Estado para acercarlo más al ciudadano, entregarle servicios de mejor calidad, así como mayores oportunidades de vida, y ayuda al Sector PCM en la implementación de estrategias y servicios de comunicación para la adaptación al cambio tecnológico y la innovación, así como generar y fortalecer las capacidades y promover la articulación de alianzas entre las diferentes instituciones estatales, empresas, agencias de desarrollo, sociedad civil y otros actores clave.

La Unidad de Innovación Sectorial era un espacio que se constituía en un lugar necesario para poder responder a un entorno acelerado y cambiante, donde confluían antiguos y nuevos problemas de la democracia, comunicación y desarrollo. Debía brindar herramientas abiertamente disponibles para todos los ciudadanos y las investigaciones desarrolladas y las soluciones creadas e incubadas en él debían pasar posteriormente a ser transferidas a las entidades, órganos u organismos del sector u otros sectores para los cuáles fueron generadas.

En ese camino, por ejemplo, el Laboratorio de Innovación Sectorial de OCGIS - PCM diseñó, desarrolló e incubó a GOB.PE, plataforma única del Estado, que actualmente es un proyecto institucionalizado que fue transferido a la Secretaria de

Gobierno Digital (Decreto Supremo N° 033-2018-PCM que crea la Plataforma). Esa transferencia de un producto diseñado en el Laboratorio de Innovación Sectorial de OCGIS - PCM al órgano estatal concreto, basada en la investigación y experimentación previa, es un ejemplo de lo que debería permanecer como dinámica natural de un espacio estratégico de innovación al interior del Estado.

## **2.2 Estructura comunicacional en el Laboratorio de OCGIS – PCM**

La comunicación organizacional o institucional se refiere a los “procesos de información y comunicación de las empresas (o instituciones), en diversas áreas y con objetivos particulares, que son diseñados para transmitir una imagen estratégica a sus públicos objetivos” (Antezana, M., 2005). Debe entenderse, que dichos procesos no son únicamente informativos (emisión de mensajes y recepción de estos), sino que también son comunicacionales, es decir existe una constante retroalimentación o *feedback* de sus públicos.

Como señala el escritor Pablo Ansede (2010, p. 2), tanto en la comunicación humana como en la organizacional siempre se parte de dos principios fundamentales:

- Todo acto de conducta es comunicación
- En una situación interaccional es imposible no comunicar.

Siguiendo el apartado anterior, podemos decir que las dificultades y distorsiones en los procesos de comunicación surgen cuando se produce:

Una interpretación individual de los mensajes que se intercambian; desfases y falta de comprensión de los mensajes (información semántica); influencia de factores personales, socioculturales y ambientales tanto de carácter físico y/o simbólico (contexto) y la repetición de mensajes a través de distintos sujetos (información seriada) (Ansede, 2010, p.2).

Para que los procesos de comunicación organizacional sean sostenidos debe guardarse siempre el mayor grado de asertividad y honestidad. Los líderes deben aprender a manejar estrategias de comunicación efectivas para lidiar adecuadamente con los problemas que supone la interpretación personal de los mensajes.

No existen dos personas que tengan una mentalidad igual y, por lo tanto, la comunicación organizacional se desarrolla por medio de conexiones personales, caracterizadas por una interpretación individual de los mensajes que se intercambian (Goldhaber, G.M., 2003, p. 35).

El problema con la interpretación individual es que puede afectar el correcto entendimiento del mensaje, generando desconfianza. Entendamos que la confianza es un factor clave para generar los vínculos interpersonales en una organización, siendo la comunicación la parte intrínseca del proceso de confianza. La falta de comprensión del otro impedirá un desarrollo sano de la calidad comunicacional y de la interacción cotidiana entre las personas, generando constantes conflictos.

Pablo Ansede (2010) se refiere a ello y señala:

Dos personas mantienen un conflicto porque ambas son incapaces de comprender que cada una de ellas interpreta la misma realidad (el valor y el significado) de manera distinta. Y sus mentes en absoluto pueden entender que ninguna de las dos interpretaciones de los hechos representa la verdad absoluta, sino que cada una de ellas aborda solamente un aspecto de la realidad (...) Si uno de los dos, o ambos, fueran capaces de tomar en consideración los factores que influyen en sus mutuas realidades personales, posiblemente les resultaría mucho más fácil comprenderse (p.4)

En el caso del Laboratorio de Innovación Sectorial de OCGIS PCM, ocurrieron diversas dificultades y distorsiones comunicacionales, debido a distintos factores que los atribuimos a la falta de conocimiento, la ausencia de protocolos de trabajo y de comunicación, la baja tolerancia al error, la inercia frente a las nuevas propuestas de la Unidad de Innovación, la desconfianza interpersonal generada por falta de entendimiento de la naturaleza y funciones de la innovación y la elevada compartimentación funcional producida por el tipo de especialización de los miembros del equipo de la Unidad de Cumplimiento, que se expresó en la idea de "saber mucho de muy poco", generándose una contrapartida adversa, ya que "...los sujetos se enfrentan con notables dificultades para alcanzar una percepción globalizada de la realidad (...) circunstancia que afecta muy seriamente a la actividad comunicativa, pues los componentes de un área funcional suelen tener problemas para entender, en toda su dimensión, la realidad de otras áreas de trabajo, cuyos componentes, a su vez, no los comprenden a ellos. En consecuencia,

las brechas en la comunicación del personal de departamentos distintos son un hecho cotidiano y real” (Ansedé, P., 2010, p. 11).

En tal sentido, la compartimentación funcional debido a la especialización produjo un discurso egocéntrico enfocado únicamente en el desempeño de las prioridades. Se produjo entonces un distanciamiento y comenzó un intercambio comunicacional desigual e improductivo, marcado por la ausencia de intereses en común y la ausencia de protocolos de trabajo claros, lo que obligó a desarrollar un intercambio informal de mensajes, de boca en boca, en el que no se definió nunca con claridad las expectativas jefaturales, el modo o canales de evaluación del trabajo, los objetivos que se deseaban lograr, ni hubo nunca un proceso de retroalimentación laboral, ni nada que pudiera servirle a la Unidad de Innovación para desempeñar un trabajo fluido y adecuado; al contrario, el intercambio informal sólo alimentó la crítica constante, la ignorancia y la desigualdad; en suma, la comunicación fue completamente rudimentaria, con enormes fallas, deficiencias, distorsiones y supresiones.

Por lo tanto, podemos inferir del análisis efectuado, que los procesos de comunicación fallidos que se produjeron entre la Unidad de Innovación y la Unidad de Cumplimiento fueron causados por barreras en la comunicación que obstaculizan o entorpecen el proceso comunicativo, derivadas de factores como:

- La ausencia de protocolos de trabajo y de comunicación

- El distanciamiento que produjo un discurso egocéntrico que estuvo centrado únicamente en el desempeño de las prioridades de la Unidad de Cumplimiento.
- El intercambio comunicativo claramente desigual e improductivo entre ambas unidades, que dio lugar a una comunicación asimétrica.
- La alteración de la fluidez comunicativa resultante de las múltiples interrupciones generadas por la inoperatividad de los proyectos emprendidos, la incompreensión de las jefaturas y los cambios políticos.
- El error de emitir mensajes contradictorios o paradójicos.
- Las complicaciones que surgieron cuando se tendió a generalizar sistemáticamente al tratarse de las labores de la Unidad de Innovación.
- La imposibilidad de dialogar con fluidez sobre los planes y proyectos de intraemprendimiento de la Unidad de Innovación (ante el miedo, por ejemplo, de obtener una negativa o de ser rechazados por la jefatura o las jefaturas de prioridades).
- Las distintas interpretaciones que pueden darse a un mismo mensaje (pues cada persona selecciona contenidos diferentes en virtud de sus intereses y/o conocimientos).



- La repetición de dichos mensajes (información seriada).
- Los desfases, falta de comprensión (información semántica) o deformación de dichos mensajes (de forma y contenido) al ser transmitidos en cadena de un individuo a otro.
- La influencia de factores personales, socioculturales y ambientales tanto de carácter físico y/o simbólico (contexto); entre otros.

### **2.3 Ausencia de protocolos de trabajo y de comunicación**

Un laboratorio de innovación no es una oficina de evaluación, monitoreo o seguimiento o *Delivery Unit*. Entendamos que un laboratorio de innovación puede tener ese componente dentro de sus funciones, pero no responde a la lógica de la ansiedad política del cumplimiento de las metas de gobierno, que demanda respuestas inmediatas asociadas a los parámetros de la planificación y el logro urgente de metas. Ese enfoque arrincona a la creatividad y la confina a la ansiosa tarea de producir *quick wings* (triumfos rápidos), alejándolo de su verdadera esencia reflexiva, experimental y creativa. La propia lógica política, cuando es cortoplacista y vive al ritmo del titular de periódico, es difícil que acepte la lógica de la innovación que vive en un espacio de riesgo constante y de experimentación para generar saberes que a la larga generan un valioso conocimiento.

Un laboratorio de innovación no debería asociar el éxito o fracaso de su quehacer, por ejemplo, al avance de las prioridades de gobierno, como ocurrió en el caso del Laboratorio de Innovación Sectorial de OCGIS – PCM, más aún en un ritmo político

fuertemente influenciado por lo coyuntural, que, siendo relevante, requiere otra mirada. Asimismo, una oficina de apoyo como OCGIS, no tiene capacidad ejecutora, ni de trabajo directo y articulado con otras entidades de gobierno, lo que dificulta las tareas experimentales y de vinculación con la ciudadanía para generar innovación abierta (*Open Innovation*).

Al inicio de mi gestión, la jefatura de OCGIS solicitó iniciar un proceso de re-direccionamiento del Laboratorio de Innovación Sectorial, con el objetivo de comenzar un periodo de integración con la Unidad de Cumplimiento, lo que implicaba la búsqueda de encuentro entre las dinámicas de ambas unidades. Tal como lo expresamos en su momento a la jefe de OCGIS, la tarea de involucrar a la Unidad de Cumplimiento con la Unidad de Innovación nos parecía un mandato por demás complejo y de muy difícil ejecución, debido a que la naturaleza de ambas unidades, completamente opuestas, siendo la Unidad de Cumplimiento, como ya lo hemos señalado, un espacio que hace seguimiento y evaluación de las prioridades, influida por un ansioso ritmo coyuntural; mientras que el laboratorio de innovación es un espacio estratégico de experimentación para encontrar soluciones creativas, empleando innovación abierta.

La Unidad de Innovación Sectorial hizo su mayor esfuerzo al asumir la directiva de únicamente atender las necesidades del equipo de la Unidad de Cumplimiento y para lograr la vinculación requerida se propuso construir los protocolos de trabajo inexistentes hasta esa fecha. Se propuso entonces establecer una dinámica de trabajo entre la Unidad de Innovación y la Unidad de Cumplimiento, con el fin de brindar atención a problemáticas que se identificaran dentro de las metas de

cumplimiento con las contrapartes (ministerios) y que pudieran requerir la implementación de soluciones innovadoras.

Sin embargo, a pesar de la disposición y las acciones concretas iniciadas, los constantes cambios al interior de los ministerios, la vorágine de la coyuntura política y el poco entendimiento, por parte de la jefatura de OCGIS y los encargados de las prioridades de gobierno, del significado de la innovación y de la naturaleza de sus beneficios, esa tarea no pudo llevarse a cabo y la gran mayoría de los proyectos planteados con las prioridades quedaron inoperativos o dejaron de tener importancia para las encargaturas y para las contrapartes de las mismas, lo que ocasionó que el Laboratorio de Innovación nunca pudiese trabajar con las prioridades de manera concreta, fluida y sostenida, incubando soluciones, salvo escasas ocasiones de excepción en las que se pudo realizar un trabajo de colaboración conjunta elemental.

La rigidez, la falta de comprensión de las temáticas de innovación, la inoperatividad de los proyectos emprendidos con las prioridades y los procesos de comunicación fallidos no permitieron incubar nuevas ideas de solución para otras entidades y organismos que nos demandaban atender sus necesidades directamente. Es entonces que, conforme a ley, buscamos mecanismos alternativos para el cumplimiento del mandato del laboratorio pues la determinación de las funciones específicas asignadas a cada unidad de organización no puede ser interpretada

como una limitación para que las unidades de organización realicen otras funciones que contribuyan al cumplimiento del mandato asignado<sup>9</sup>.

Se procedió entonces a solicitar a la jefatura de OCGIS que la Unidad de Innovación Sectorial pudiese continuar y fortalecer los vínculos con entidades públicas y privadas en general, en cumplimiento de la función establecida en literal h) del artículo 34 del ROF 022-2017-PCM: *Realizar acciones para involucrar a la ciudadanía y organizaciones públicas y privadas en la identificación de problemas y soluciones a los desafíos de innovación pública*. La jefatura aceptó el pedido y a partir de entonces la mayor parte de las actividades de la Unidad estuvieron centradas en la realización de promoción de innovación y comunicación, quedando así seriamente restringidas las potencialidades de la Unidad de Innovación Sectorial de OCGIS dentro del Estado.

---

<sup>9</sup> Artículo 8, literal b del Decreto Supremo 054-2018-PCM, Aprueba los Lineamientos de Organización del Estado.

## **CAPÍTULO III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La innovación no es solo científica (tecnológica) o económica, sino también social, institucional y comunicacional: existen innovaciones que no están basadas en la ciencia, sino en transformaciones en el ámbito de las relaciones sociales o los comportamientos institucionales, en el caso de las políticas públicas, son particularmente relevantes las innovaciones que permiten acercar el Estado al ciudadano, no solo como instrumentos para mejorar la oferta de servicios públicos, sino también como mecanismos para responder mejor a las demandas ciudadanas y hacer que las personas sean agentes de su propio desarrollo. Las innovaciones sociales e institucionales no son exclusivas del Estado, sino que abarcan a la acción pública en general (Paz, Montoya y Asensio, 2013, p.127).

#### **3.1. Conclusiones**

Entendiendo que un espacio como el Laboratorio de innovación Sectorial de la Presidencia de Consejo de Ministros debe ser un lugar de experimentación e incubación continua, de ideación que genere experiencia valiosa desde el método de prueba y error, contando con tiempos, entorno y perfiles profesionales singulares y especializados, podemos señalar que este espacio creativo no debió haber sido situado en un órgano de apoyo como la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial (OCGIS), junto a una Unidad de Cumplimiento, cuyo objetivo central es hacer seguimiento y evaluación de las prioridades de gobierno (Reglamento de Organización y Funciones - Decreto Supremo N°022-2017-PCM).

El Laboratorio de Innovación Sectorial debió haber sido considerado como una de las principales herramientas de gestión y comunicación de la entidad, cuyo principal objetivo, como ya lo hemos expresado era acercar al ciudadano al Estado para ofrecer servicios de acuerdo con sus necesidades y para comunicarse de mejor manera. La falta de interés en las realidades de la gestión de la innovación por parte de OCGIS, resultó en una pobreza de comprensión sobre cómo incentivar la innovación de servicios y su implementación en la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial (OCGIS). La labor del Laboratorio de innovación Sectorial se vio obstaculizada por una actitud de control excesivo e incomprensión sobre cómo integrar la innovación de servicios en el trabajo de las prioridades. Un enfoque de implementación de arriba hacia abajo altamente instrumental y técnico fue contrario a la creación de la confianza requerida para la participación del personal de la oficina y del sector público en los procesos de innovación comandados por el nuevo equipo del Laboratorio.

Debió permitirse que el Laboratorio de Innovación Sectorial estuviera en vinculación continua con el Área de Comunicación de la Presidencia de Consejo de Ministros, ya que al ser un espacio físico de interacción de diversos actores gubernamentales, académicos, empresariales y sociales, tendría que haber sido aprovechado como espacio comunicacional para realizar reuniones, momentos de intercambio y de elaboración de mensajes mediáticos, talleres y encuentros, jornadas para captación de feedback para la mejora de la imagen institucional, aprovechando a actores e interlocutores de innovación, jornadas de incentivo a la memoria institucional y su

evolución para que ayudasen a la cohesión e identificación del recurso humano con la entidad, entre otras acciones.

Por tanto, podemos concluir que:

1. El Estado peruano tiene una perspectiva precaria de la innovación centrada en el ciudadano y de su ubicación y utilidad para el Estado. Se cree que innovación es gobierno digital o transformación digital, y viceversa. Lo que repercute en un esfuerzo insuficiente para alcanzar un acercamiento al ciudadano y tiene una posición pasiva frente al cambio social.
2. Las funciones de la innovación pública se encuentran dispersas en distintas instituciones como CONCYTEC, Secretaria de Gestión Pública, Secretaria de Gobierno Digital, entre otras.
3. Existe la mirada errónea de vincular el gobierno digital con la innovación centrada en el ciudadano, lo que de persistir ocasionará problemas en la adaptación de los ciudadanos y del Estado a la cultura digital.
4. Los procesos de comunicación fallidos que se produjeron entre la Unidad de Innovación y la Unidad de Cumplimiento fueron causados por barreras en la comunicación que obstaculizan o entorpecen el proceso comunicativo, derivadas de diversos factores antes mencionados a detalle.

## **3.2. Recomendaciones**

### **3.2.1. Propuestas para la reubicación del Laboratorio de Innovación de PCM y mejora en su estructura comunicacional**

Así como entendemos que la innovación no es solo científica, debemos entender que la innovación tampoco es transformación digital, y viceversa. El proceso de transformación digital no es innovación, ni debe ponerse a ambas en una misma caja. Innovación no debe unirse con gobierno digital o transformación digital como se plantea en el Estado peruano. La innovación y la transformación digital se gestionan de diferente manera, responden a funciones, expectativas y prioridades distintas, requieren perfiles y roles diferentes, poseen horizontes de tiempo y métricas distintas.

La innovación es una función permanente, abierta, experimental y dinámica, mientras que la transformación digital es un proceso coyuntural de adecuación, basado en el uso de instrumentos concretos que se agotan o caen en desuso por sus limitaciones materiales en relación con las demandas sociales o a la propia realidad tecnológica. La innovación se funda en el desarrollo ideas que permiten adecuar, desde una perspectiva amplia, las conductas y procesos en los servicios públicos a las demandas sociales; es decir, armonizar la vida institucional y la cultura ciudadana vigente, para lo cual diseña procesos más eficientes, aplica nuevos marcos de trabajo (metodologías ágiles), impulsa la investigación, genera e incuba ideas y proyectos, gestiona el cambio, genera capacidades y vincula a los ciudadanos; mientras que la transformación digital



enfoca sus esfuerzos en implementar el uso de tecnologías y herramientas digitales, de ahí que la dinámica de la gestión de una y otra sean diferentes: el gobierno digital es cíclico y depende de las herramientas dadas, la innovación es constante y depende de la reflexión creativa y la vinculación que se genere entre diversos actores.

Hoy en día, la búsqueda de mayor eficiencia en el Estado no puede darse sin entender que el horizonte de la innovación como política pública va más allá de la incorporación de infraestructura tecnológica, simplificación y estandarización de servicios, mejora regulatoria o ampliación de la capacidad digital. El éxito de la transformación digital o gobierno digital se dará en función al cambio cultural que debe darse de fondo: teniendo en cuenta que las nuevas formas de ciudadanía deben estar acogidas en las capacidades y perspectivas de los servidores públicos. La estructura burocrática debe cambiar y adquirir capacidad de reacción frente a los nuevos requerimientos y sentidos de urgencia de la población. El Estado no debe seguir diseñando proyectos públicos (digitales o no digitales) de gabinete, sin involucrar a los ciudadanos, a la academia y al sector privado, ya que son ellos los que alimentan a los proyectos del sentido de realidad que se necesita para su implementación.

Esta perspectiva, alineada con la visión de un “Estado moderno al servicio de las personas”<sup>10</sup>, es a la que, en profundidad y sin sesgos, se abocan las políticas de innovación en los países más desarrollados y en algunos de nuestro entorno,

---

<sup>10</sup> Política de Modernización de la Gestión del Pública al 2021; aprobada por Decreto Supremo 04-2013-PCM, publicado el 9 de enero de 2013.

incidiendo indudablemente en la calidad y profundidad de la democracia. La finalidad es dejar de interpretar a la innovación gubernamental como una serie de acciones ocasionales, para pasar a considerarla como un enfoque transversal para la solución de retos públicos. La innovación debe ser tratada como una política de Estado amplia y articulada.

**a) Primera opción: Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC**

Según señala la OCDE, las políticas públicas de innovación deben considerar: personas, organización, conocimiento, inversión, gobernanza y medición. Los gobiernos deben buscar el empoderamiento de las personas para innovar, el desencadenamiento de las innovaciones en las entidades públicas o privadas, la creación y aplicación de conocimientos, la aplicación de la innovación para enfrentar los retos globales y sociales y la mejora de la gobernanza y la medición de las políticas de innovación.

En nuestro país, según el diseño institucional, el ente rector en materia de innovación es el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC, que tiene una visión de la innovación centrada en la generación de conocimiento científico, en la innovación tecnológica y en la promoción del acceso ciudadano a la tecnología, es decir, que deja fuera la perspectiva social de la innovación, perdiendo de vista la importancia de contar con herramientas (laboratorios de innovación) para gestionar las demandas de los ciudadanos digitales, el cambio cultural dentro de la gestión

pública al que nos referimos y los procesos comunicacionales tanto hacia la interna como de cara a los ciudadanos. Como hemos señalado, según la OCDE, las políticas públicas de innovación van más allá del desarrollo de conocimiento científico, y comprenden elementos como: personas, organización y gobernanza.

Es comprensible que el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC, estando enfocado en la generación de conocimiento científico y en la innovación tecnológica para la productividad -tal como señala el Plan y Estrategia Nacional en Materia de CTI 2006-2021, y la normativa vigente en la materia<sup>11</sup>, no pueda ocuparse de desarrollar espacios que respondan a la ciudadanía digital y a los funcionarios públicos. Sin embargo, reconoce la importancia de los laboratorios e incluso los promociona como herramientas primordiales para la gestión de la innovación.

Es el caso de la última Semana de la Innovación. Evento organizado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC, al que asistimos, tuvo como eje temático el Fortalecimiento del Sistema de Innovación que incluía los temas “Factores claves para el fomento de la innovación: cultura organizacional y vinculación” y “Laboratorios de innovación y su utilidad”, que se dieron con el objetivo de

---

<sup>11</sup> Decreto Supremo 032-2007-ED, Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica; Decreto Supremo 020-2010-ED, Aprueban el Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley N° 28303, Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, aprobado por D.S. N° 032-2007-ED; y, Ley 28613; Ley del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.

compartir estrategias y conocer el impacto de la incorporación de la innovación en la cultura organizacional<sup>12</sup>. Podemos decir entonces que la discusión fue meramente teórica o académica, ajena a cualquier perspectiva de política pública aterrizada en el aparato estatal.

Como ya lo hemos señalado líneas arriba, CONCYTEC es el ente rector en materia de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica y cuenta con marco normativo<sup>13</sup> y experiencia afines y favorables para el desarrollo de la innovación desde una perspectiva integral: formula políticas y planes nacionales articulando las propuestas sectoriales, regionales e institucionales, con diversos planes de desarrollo; asimismo brinda asesoría a instancias y niveles de gobierno y poderes del Estado, contando con un alto nivel de interrelación nacional e internacional, adecuado para participar en ecosistemas de innovación que incluyan aspectos como personas, organización y gobernanza, y no solo tecnología, como en la actualidad.

En contra de esta opción juega la falta de vinculación de la entidad con la cultura administrativa y organizacional del Estado, que es la materia sobre la

---

<sup>12</sup> Fuente: <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1816-semana-nacional-de-la-innovacion-facilitara-transferencia-tecnologica-para-potenciar-sectores-productivos>

<sup>13</sup> Por ejemplo, el TUO de la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, aprobado por Decreto Supremo N° 032-2007-ED, contiene dispositivos como los siguientes:

Artículo 5.- Ámbitos de Acción de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.

Las disposiciones del TUO de la Ley Marco y del presente reglamento son de aplicación en los siguientes ámbitos de acción:

(...)

*e. Innovación tecnológica; orientada a la introducción exitosa de un nuevo o, significativamente, mejorado producto, proceso, servicio, método de comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, institución, mercado o en la sociedad.*

Artículo 22.- Del propósito de las relaciones del SINACYT

(...)

*b) Formación de capital humano en investigación, desarrollo e innovación.*

que trabaja la innovación centrada en personas, organización y gobernanza; es decir, aquella que atiende a la relación entre las prestaciones estatales y las necesidades ciudadanas, hoy en el contexto de las nuevas demandas, usos y costumbres que trae la ciudadanía digital.

### Gráfico #5: Opción 1 - CONCYTEC

<b>Pro</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marco normativo y experiencia afines.</li><li>• Calidad de ente rector.</li><li>• Ubicación dentro de PCM.</li><li>• Opera a nivel nacional</li><li>• Cuenta con capacidad ejecutora.</li><li>• Permite trabajar de forma transversal y ejecutar procesos comunicacionales con otras entidades.</li></ul>
<b>Contra</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de vinculación con el diseño y la cultura organizacional del Estado.</li><li>• Ausencia de experiencia en el aspecto social de la innovación.</li><li>• Sesgo hacia innovación tecnológica y gestión del conocimiento.</li></ul>

#### b) Segunda opción: Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

SERVIR se proyecta sobre las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado y aquellas encargadas de su gestión, buscando crear las condiciones para que las entidades públicas sean organizaciones eficientes, eficaces, participativas, transparentes, honestas y

competitivas en el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno y en los servicios que prestan a la sociedad<sup>14</sup>.

Al intervenir en las políticas de fortalecimiento de capacidades del funcionariado público desde la perspectiva de la mejora de los servicios que brinda el Estado, SERVIR puede contribuir en la política de innovación para el sector público, incorporando y desarrollando la cultura de la innovación social que se base en la comunicación asertiva y flexible para instaurar una nueva forma de pensamiento entre los servidores.

Si bien por la naturaleza de las funciones asignadas a esta entidad (rector del Sistema Administrativo de Recursos Humanos) su actividad no es afín a la labor experimental de un laboratorio de innovación, que se orienta al ensayo concreto de experiencias y soluciones para problemas públicos, y no a la gestión y capacitación de funcionarios, como hemos señalado, se trata de un espacio idóneo para contribuir a la transformación cultural del servicio público a partir del cual podría explorarse la posibilidad de asumir los demás aspectos de la innovación pública.

Esta propuesta buscaría alejar al laboratorio tanto del ámbito de la mirada centrada en lo tecnológico como del ruido y de la vorágine de la dinámica política propia del núcleo de gobierno (Oficina de cumplimiento), para reubicarlo estratégicamente en una Dirección Nacional de Innovación que

---

<sup>14</sup> Artículo II.3 del Título Preliminar del Texto Único Ordenado de la Normativa del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo 007-2010-PCM.

pueda tener capacidad de ejecución y un enfoque en la experimentación, el análisis, la comunicación, la investigación etnográfica, el diseño, desarrollo y pilotaje de soluciones y propuestas, el asesoramiento estratégico a entidades, la realización de acciones de comunicación que involucren a la triple hélice en la generación de soluciones a retos públicos, entre otros. Al estar ubicado en SERVIR, el laboratorio podría contar con el tiempo, el entorno y el apoyo político idóneo para poder trabajar con todas las entidades en proponer soluciones co-creadas con los ciudadanos y servidores públicos.

### Gráfico #6: Opción 2 – SERVIR

<b>Pro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relación con la capacitación de los funcionarios públicos</li> <li>● Promueve la eficiencia en las entidades públicas</li> <li>● Potencial para incidir en el desarrollo de la cultura de la innovación pública y una comunicación 3.0</li> <li>● Ubicación dentro de PCM</li> <li>● Entorno ajeno a las urgencias de las coyunturas de gobierno</li> </ul>
-----	
<b>Contras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de experiencia en labor experimental de innovación</li> <li>● Normativa pendiente de desarrollo para comprender la actividad de innovación</li> <li>● Requiere incorporar funciones nuevas para la entidad</li> </ul>

#### c) Tercera opción: SECRETARIA DE GESTIÓN PÚBLICA

Esta secretaría que tiene como objeto de su labor el funcionamiento de la estructura estatal y la búsqueda de su eficiencia, incorporando, entre otras,

la perspectiva de calidad y atención al ciudadano desde el ámbito de la modernización del Estado (“promover la cultura de mejor atención al servicio del ciudadano y de mejora continua de las entidades”), contiene, por lo tanto, espacios de incidencia relevantes para el desarrollo de una política de innovación pública.

Aunque no cuenta con experiencia específica en materia de experimentación para la innovación pública ni incide especialmente sobre la formación de los gestores estatales, su intervención sobre el funcionamiento eficiente de la estructura y organización de todo el aparato del Estado, hace de esta secretaría un ámbito relevante para la implementación de un laboratorio.

Otro aspecto a tener en cuenta es que su ámbito formal de relaciones institucionales está casi totalmente restringido al aparato estatal, mientras que la innovación pública requiere comunicación e interacción efectiva y constante con el entorno social relevante a nivel nacional e internacional (universidades, centros de innovación, organizaciones de la sociedad civil, etc.) para articular lo que debería ser el ecosistema peruano de innovación, que ciertamente va más allá de la coordinación con entidades públicas y privadas para la integración de servicios en plataformas únicas<sup>15</sup>.

Reubicar al Laboratorio en esta entidad, como una subsecretaría, le permitiría tener capacidad de ejecución y un enfoque en la modernización del Estado y

---

<sup>15</sup> Se trata de una de las funciones de la Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano, prevista en el literal g) del artículo 46 del ROF de PCM.



el Gobierno Abierto, proponiendo y piloteando soluciones de innovación para la propia Secretaría y para las distintas entidades del estado que necesiten de ellas.

### **Gráfico #7: Opción 3 - Secretaria de Gestión Pública**

<b>Pro</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Desarrolla la perspectiva de calidad y atención al ciudadano.</li><li>● Articula directamente las políticas de búsqueda de eficiencia de la organización y estructura de todo el aparato estatal.</li><li>● Implementa las políticas de modernización del Estado</li><li>● Labor dinámica vinculada a la eficiente estructuración del Estado.</li></ul>
-----	
<b>Contra</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● No cuenta con experiencia específica en experimentación para la innovación pública.</li><li>● No incide en la formación de los gestores estatales.</li><li>● Su ámbito de relacionamiento preferente es hacia el interior del Estado: requiere mayor relación con agentes externos nacionales e internacionales.</li><li>● Requiere incorporar funciones nuevas</li></ul>

En todos los casos, las investigaciones desarrolladas y las soluciones creadas e incubadas pasarían posteriormente a ser transferidas a las entidades, órganos u organismos del Sector u otros sectores para los cuáles fueron generadas. El Laboratorio de Innovación Sectorial es una unidad vital que le sirve a la Presidencia de Consejo de Ministros para lograr la superación de lo que supone el desafío de modernizar el Estado para acercarlo más al ciudadano, y brindarle

mejores servicios y oportunidades a la población. Ese espacio debe brindar herramientas abiertamente disponibles para todos nosotros.

Si bien hemos presentado sumariamente tres alternativas de reubicación para el laboratorio, bajo el enfoque analítico de quien escribe en concordancia con mi experiencia profesional, creemos que la opción más adecuada sería reubicar al Laboratorio de Innovación Sectorial de la Presidencia de Consejo de Ministros en CONCYTEC, pues en esta entidad más que incorporar funciones nuevas lo que correspondería es adecuar o ampliar funciones y asignar recursos.

Sin embargo, para complementar la capacidad de comunicación y relación con la dinámica estatal (estructura y recursos humanos) es conveniente que se forme una suerte de Consejo Directivo del Laboratorio de Innovación Sectorial, conformado por CONCYTEC, SERVIR, Secretaría de Gestión Pública, Secretaría de Gobierno Digital y CEPLAN –Debido a las actividades de planeamiento que esta entidad realiza vinculando a los funcionarios con la operatividad de la estructura a la que pertenecen–<sup>16</sup>. Bajo esta alternativa, no se crearía un espacio nuevo dentro del Estado, sino que, por el contrario, se fortalecería al CONCYTEC y sería necesario evaluar en qué medida las funciones y recursos de otras entidades se podrían reasignar para ese espacio, en tanto sean afines.

---

<sup>16</sup> Es un organismo técnico especializado que ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico conduciéndolo de manera participativa, transparente y concertada, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid: Gesbiblo S.L.
- Ansedo, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. La Coruña: Universidad Da Coruña.
- Arcos, R. y Pherson, R. (Eds.). (2015). *Intelligence communication in the digital era: transforming security, defence and business*. London: Palgrave Macmillan.
- Bason, C. (2017). *Leading Public Design: Discovering Human-centred governance*. Bristol: Policy Press.
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for better society (Segunda edición)*. Bristol: Policy Bristol.
- Brown, T. (2009). *Cambio a través del diseño: cómo el pensamiento en diseño transforma organizaciones e inspira innovación*. Harper Business.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Madrid, Instituto de investigación de las Relaciones Públicas (IIRP).
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. y West, J. (2014). *New frontiers in Open Innovation*. London: Oxford University Press.
- Echevarría, J. (2017). *El arte de innovar: Naturaleza, lenguajes, sociedades*. Madrid: Plaza y Valdés.

- Elías, J. y Mascaray, J. (2003). *Más allá de la Comunicación Interna: La intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Fernández, L. y Fernández, E. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid: Paraninfo.
- Goldhaber, G.M. (2003). *Comunicación Organizacional*. 8º Edición. Nueva York: Suny Press.
- Mulgan, G. (2007). *Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously. Provocation 03*. Londres: NESTA.  
[https://media.nesta.org.uk/documents/ready\\_or\\_not.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf)
- Paz, A, Montoya, M y Asensio, Raúl H. (2013). *Escalando innovaciones rurales*. Lima, IEP; IDRC-CRDI; FIDA, 2013. (Estudios de la Sociedad Rural, 43).  
[http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20170328042852/pdf\\_180.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20170328042852/pdf_180.pdf)
- Penrose, E. (1958). *La Teoría del Crecimiento de la Firma*. New York: John Wiley & Sons.
- Salminen, V., Ruohamaa, H. y Kantola, J. (2017). *Digitalization and Big Data Supporting Responsible Business Co-evolution*, vol. 468, pp 1055–1067. Cham: Springer.
- Sánchez, C, Lasagna, M y Marcet, X. (2013). *Innovación pública: un modelo de aportación de valor*. Santiago: RIL editores.

## HEMEROGRÁFICAS

- Antezana, M. (2005). *Apuntes para un Comunicador Corporativo*. Comunicación: Estudios Venezolanos de Comunicación, 132, pp. 32 - 37.

- Bordignon, F. (2018). *Laboratorios de innovación ciudadana. Espacios para la innovación social*. Virtualidad, Educación y Ciencia, 14 (8), pp. 165-181.
- Chiaroni, D., Chiesa, V. y Frattini, F. (2011). *The open innovation journey: How firms dynamically implement the emerging innovation, management paradigm*. Technovation, 31, pp. 34-43.
- Correa, R. (1999). *Is Institutional Change Endogenous? A Critical View of the Political Economy of the Reforms: The Ecuadorian Case*. Documento de Trabajo en Urbana-Champaign. Universidad de Illinois.
- Criado, J.I., Rojas-Martin, F. y Silván, A. (2017). Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: análisis del caso Novagob.Lab. *Revista de Gestión Pública* 6 (1), pp. 19-42.
- Lafuente, A. (2018). Laboratorios Ciudadanos y nueva institucionalidad. *Agenda Cultural Alma Máter*, 256, pp.19-21.  
<https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/almamater/article/download/334573/20790423>
- Malaver, F., y Vargas, M. (2004). *Los procesos de innovación en la industria colombiana: resultados de un estudio de casos*. Cuadernos de Administración, 17 (28), pp. 19-51. Pontificia Universidad Javeriana de Colombia.
- Massoni, S. (2012). *Metodologías de la Comunicación Estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural*. Documento de cátedra. Seminario de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Facultad de Ciencia Política y RRH de la Universidad Nacional de Rosario. En Cáceres, J. & Islas, O. (2015). *Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica*. Cuadernos Artesanos de Comunicación - CAC, 75, cap. 12, pp. 303-321.  
<http://www.cuadernosartesanos.org/2015/cac75.pdf>

- Rivero Hernández, M. (2017). *La comunicación en las instituciones de la Administración Pública*. Tercera versión. Universidad La Salle México. <https://mesadetrabajo.blogia.com/2012/122711-la-comunicacion-en-las-instituciones-de-la-administracion-publica.php>
- Santa, A., Lorenzo, C. y Torres, R. M. (2018). *Bibliometric analysis to identify an emerging research area: Public Relations Intelligence-a challenge to strengthen technological observatories in the network society*. *Scientometrics*, 1-24
- Suárez-Sucre, E., Preciado, A. y Ocampo, M. (2017). *Innovación colaborativa abierta y comunicación digital en las empresas. Un análisis desde culturas latinoamericanas*. Universidad de la Sabana Colombia. [https://www.researchgate.net/publication/319285183\\_Innovacion\\_colaborativa\\_abierta\\_y\\_comunicacion\\_digital\\_en\\_las\\_empresas\\_Un\\_analisis\\_desde\\_culturas\\_latinoamericanas](https://www.researchgate.net/publication/319285183_Innovacion_colaborativa_abierta_y_comunicacion_digital_en_las_empresas_Un_analisis_desde_culturas_latinoamericanas)
- Torres, R.M. y Santa, A. (2018). *Relaciones Públicas 4.0: Vigilancia tecnológica e innovación relacional en el desarrollo local*. *Communication Papers*, 7 (15), pp.265-285. Universidad de Girona. [https://www.researchgate.net/publication/331424155\\_Relaciones\\_Publicas\\_40\\_Vigilancia\\_tecnologica\\_e\\_innovacion\\_relacional\\_en\\_el\\_desarrollo\\_local](https://www.researchgate.net/publication/331424155_Relaciones_Publicas_40_Vigilancia_tecnologica_e_innovacion_relacional_en_el_desarrollo_local)

## **INFORMES / REPORTE**

- European Public Administration Network - EUPAN*. (2018). *Innovative Policy Labs in the Public Administration*. Archives for Publications by Presidencies. EUPAN Bulgaria. [https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2018\\_1\\_BG\\_Innovative\\_Policy\\_Labs\\_in\\_the\\_Public\\_Administration.pdf](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2018_1_BG_Innovative_Policy_Labs_in_the_Public_Administration.pdf)

Organización De Los Estados Americanos, Comité Jurídico Interamericano (1999). Informe Anual del Comité Jurídico Interamericano a la Asamblea General 1999. <http://www.oas.org/es/sla/cji/docs/INFOANUAL.CJI.1999.ESP.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (2005). *Manual de Oslo. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (Tercera edición). Paris: OCDE Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (2010). *Estrategia de Innovación de la OCDE: Conseguir una ventaja en el mañana*. Paris: OCDE Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (2016). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú: Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo*. Paris: OCDE Publishing. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265226-es>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. OECD Publishing, Paris. Disponible en Internet: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270879-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (2018). *Manual de Oslo. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (Cuarta edición). Paris: OCDE Publishing.

## **PÁGINAS WEB**

Solano, D. (10 de abril del 2014.). *La comunicación en instituciones públicas: balance y perspectivas*. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/04/10/comunicacion-instituciones-publicas-balance-perspectivas/>

Thompson, C. (17 de julio del 2006). *The Joy of Sucking*. Wired. <https://www.wired.com/2006/07/the-joy-of-sucking/>

## **SEMINARIOS, CONGRESOS, SIMPOSIOS O CONFERENCIAS**

Shostak, R. (2017). *International Lessons from the Implementation of Delivery Units*, presentación en la Sexta Reunión Anual de Gobernadores de los países del Caribe, BID.

## **TESIS Y DISERTACIONES**

Yáñez, S. (2015). *Publicidad en la comunicación organizacional: análisis del uso y manejo de la publicidad en los departamentos de comunicación de las instituciones gubernamentales, Caso Ministerio del Ambiente*. [Tesis de grado. Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/5084/1/T-UCE-0009-446.pdf>

Quispe Gonzales, J, (2011). *La valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión*. [Tesis de Maestría, Universidad Peruana Unión]. <https://www.grin.com/document/285110>



## ANEXOS

### ANEXO 1: Principales eventos y acciones de comunicación realizados en la gestión agosto 2018 – julio 2019

1. **(02) Talleres introductorios o “bootcamps” de innovación PROYECTO DELTA** (agosto de 2018 y entrega en diciembre del 2018).



2. **(01) Taller de Investigación etnográfica y de producto MININTER** (29 de noviembre del 2018)



3. **(01) Taller de Creatividad para la Innovación y Pensamiento Agile** MINSa (13 de noviembre del 2018)



4. (01) Taller sobre introducción a los conocimientos de innovación para prioridades de gobierno de OCGIS y presentación de Mapa Mental de la experiencia de la Pasantía Newton Paulet Fund en Londres (22 de abril 2019)



5. (01) Taller de "Herramientas para el diagnóstico rápido de innovación referido al flujo de atención en los establecimientos de salud" MINSA (30 de abril del 2019)





6. **(01) Taller de Metodología de innovación Crowd Innovation (20 de junio del 2019)**



7. **(01) Gestión y apoyo al Concurso "Liberando Ideas" del Banco Interamericano de Desarrollo - BID (diciembre, 2018)**



8. **Primer Encuentro de Innovación Municipal (27 de marzo de 2019)**

Enlace: <https://peru21.pe/lima/municipalidad-lima-pcm-organizan-encuentro-innovacion-nndc-468123>





9. **Mesa Técnica de Innovación Municipal (11 y 25 de abril, 09 y 23 de Mayo, 06 y 20 de junio 2019)**





10. Evento Macro Regional del Norte de Dirección Pública Piura 2019 (07 de mayo de 2019)





11. Conversatorio sobre "Laboratorios gubernamentales de innovación" - Sede de la Contraloría General de la República (07 de junio de 2019).



12. Serie de Conversatorios "UTP TALKS" Conversatorios o *Meetups* sobre "Desarrollo de la innovación en el Perú: Experiencias, avance y perspectivas a futuro" – Universidad Tecnológica del Perú – UTP, GRUPO INTERCORP





13. (01) evento 6to HUB de innovación pública, coorganizado con SERVIR y PROMPERÚ:



14. Comisión de servicio a Londres, Reino Unido - Resolución Ministerial N° 281-2018-PCM





**15. Mesas Ejecutivas de Innovación Ministerio de Economía y Finanzas - MEF / Resolución Ministerial N° 449-2018-MEF/10**





## ANEXO 2: Diapositivas Resumen - Agosto 2020



**EXPERIENCIA COMUNICACIONAL  
EN EL LABORATORIO DE  
INNOVACIÓN  
OCCIS PCM,  
ENTRE AGOSTO DE 2018 Y JULIO  
DE 2019**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL  
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN,  
ESPECIALIDAD COMUNICACIÓN PARA EL  
DESARROLLO**

PRESENTADO POR:  
**MARÍA ALEJANDRA LOURDES  
LLOSA RICKETTS**

**Quién habla?**



**María Alejandra Llosa Ricketts**  
Consultora en Innovación Pública




**Gamificación** @gamificacion

**O54LAB** Innovation Lab & Sandbox

**GOBIERNO AGILE**

Universidad Católica Santa María | OEA | FLACSO | MIT Massachusetts Institute of Technology | UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

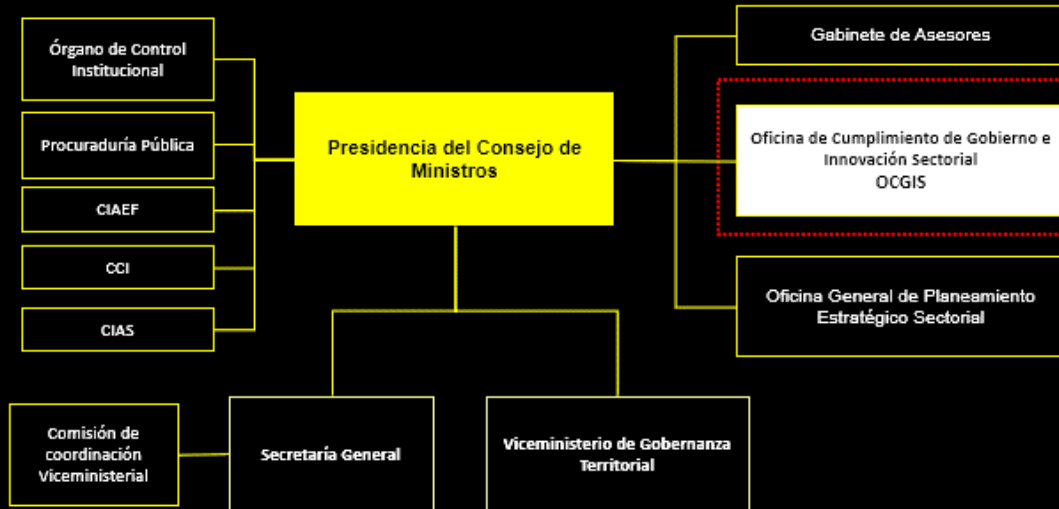
Master en Comunicación | PE en Gestión Pública | PE Transformación Digital | PE Innovación Estratégica

THE OCTALYSIS GROUP | Gamificación | Certified Facilitator GAMIFICATION METHOD | CENTRUM PUCP | UX & CX Design | IDEO | Design Thinker

Trabajo | Bloomberg Philanthropies | MAYORS CHALLENGE | PERU PCM | PRESTIGIA | BCP

Docencia | UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ | Universidad Católica San Pablo | INSTITUTO DEL SUR

## Organigrama de la Presidencia de Consejo de Ministros - PCM



Fuente: ROF PCM Decreto Supremo N.º 022-2017-PCM

## Origen de la OCGIS

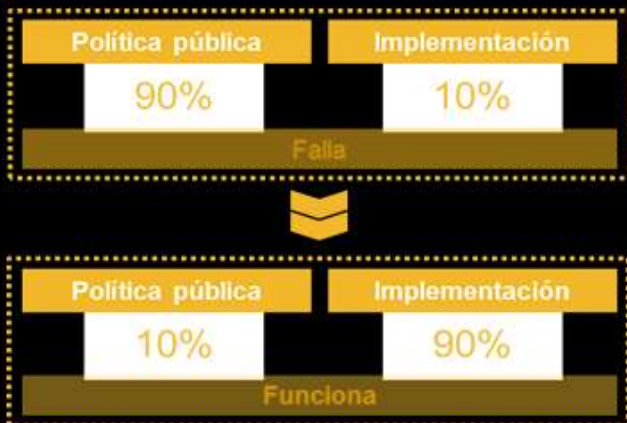


**Recomendación OECD (2016):** Fortalecer la coordinación liderada por el Centro de Gobierno a través de la creación de una Unidad de Cumplimiento.

*Estudios de la OECD sobre Gobernanza Pública*

- Complementar y potenciar los sistemas de monitoreo y evaluación.
- Mejorar los avances en la articulación de las intervenciones públicas entre sectores y territorios.
- Resultados del gobierno se logren de manera eficiente (incentivos, espacios, herramientas, rutinas, procedimientos claros).

La metodología de cumplimiento está enfocada en la implementación para promover cambios positivos en la vida del ciudadano.

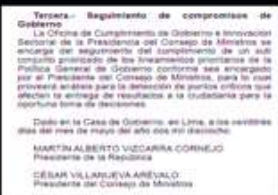





Fuente: OCDE 2016

# Naturaleza de la OCGIS

**Política General de Gobierno  
(DS 056-2018 PCM)**

Se definieron **5 ejes** y **18 lineamientos prioritarios**



-  **1 Alineamiento estratégico**
-  **2 Monitoreo de la Estrategia**
-  **3 Soporte para toma de decisiones**

Definir una **estrategia de seguimiento (Plan de cumplimiento) con metas de gestión a corto plazo**, actualizado continuamente. Soporte metodológico.

Realizar **rutinas de monitoreo** con equipos técnicos para la detección de problemas en la implementación y riesgos de incumplimiento (**Nota mensual**).

Realizar **análisis a profundidad** y presentarse a tomadores de decisión para facilitar reformas.

## 6 prioridades de Gobierno:


-  **Anemia infantil**
-  **Seguridad ciudadana**
-  **Violencia contra la mujer**
-  **Educación**
-  **Agua y Saneamiento**
-  **Reconstrucción con cambios**

Las prioridades de la OCGIS tienen **impacto directo** en las ciudadanas a través de **cambios en su calidad de vida**

### La naturaleza de la OCGIS

Se encarga del seguimiento estratégico de un subconjunto de **lineamientos prioritarios** definidos en la **Política General de Gobierno al 2021 (DS 056-2018 PCM)**

### El origen de la OCGIS

 Fortalecer la coordinación liderada por el **Centro de Gobierno** a través de la creación de una **Unidad de Cumplimiento** (*Estudios de la OECD sobre Gobernanza Pública, 2016*).

**Laboratorio de innovación de OCGIS**



*“Es un espacio estratégico para la investigación, experimentación, diseño y desarrollo de soluciones de innovación que apoyan al Sector PCM y a la OCGIS en el cumplimiento de metas de las siete prioridades de Gobierno”.*

### Enfoque de Diseño Centrado en las personas (HCD)

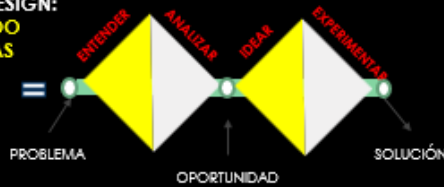


Diseñar servicios públicos, pensando en las necesidades de los ciudadanos e involucrándolos en todo el proceso

# Laboratorio de Gobierno de OCGIS

## Metodología

### HUMAN CENTERED DESIGN: DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS

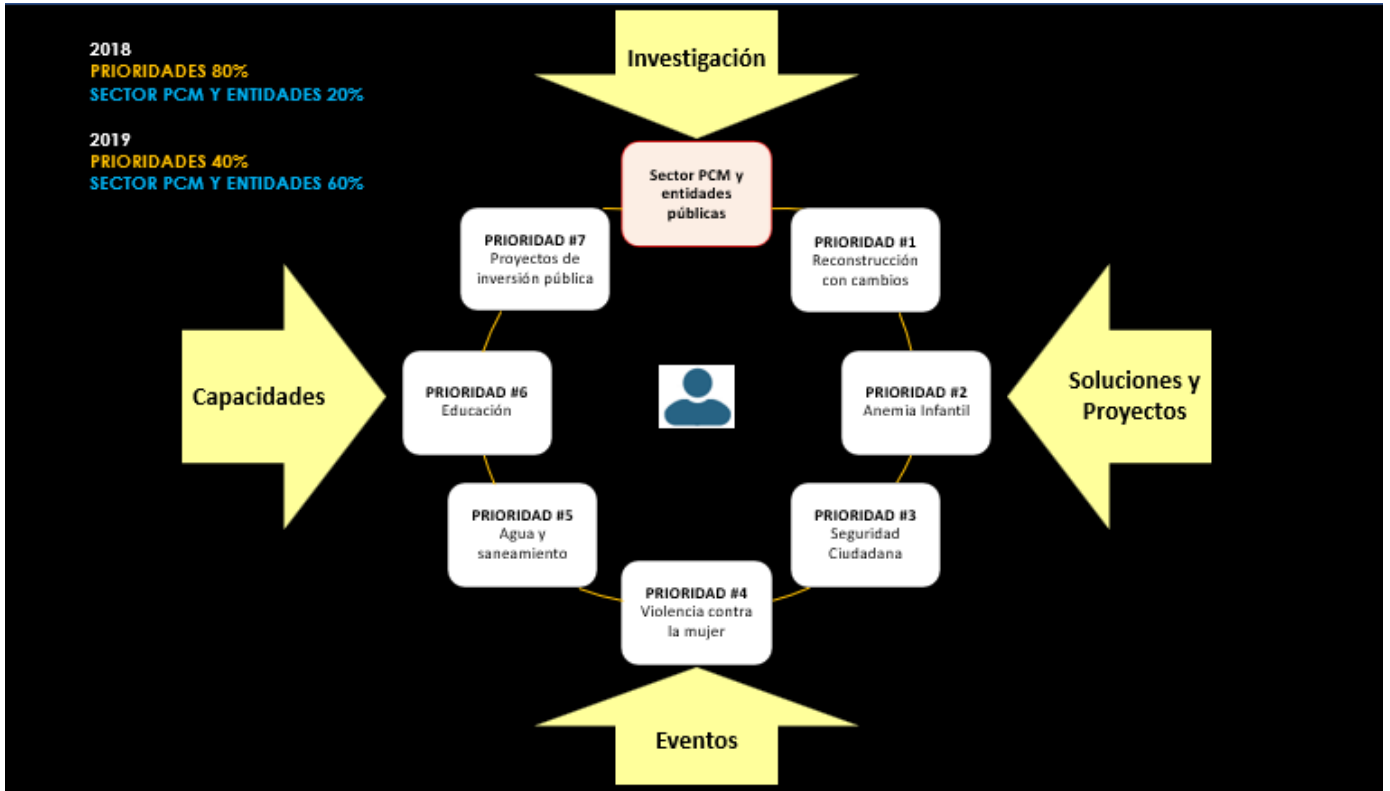


Entender:	Analizar:	Idear:	Experimentar:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de Investigación</li> <li>2. Técnicas de investigación</li> <li>3. Enmarcar el problema</li> <li>4. Árbol de problemas</li> <li>5. Diagrama Causa - Efecto</li> <li>6. Cualificación y cuantificación del problema</li> <li>7. Selección de métricas</li> <li>8. Mapa de actores</li> <li>9. Definición del usuario</li> <li>10. <u>User Journey Map</u></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis a profundidad</li> <li>2. Análisis de referentes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de Ideas</li> <li>2. Impulsores de mejoras</li> <li>3. Categorización y Priorización de Ideas</li> <li>4. Ideal: <u>User Journey Map</u></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Prototipado Rápido</u></li> <li>2. <u>Storyboard</u></li> <li>3. <u>Juego de Roles</u></li> <li>4. <u>Prototipado</u></li> <li>5. <u>Testeo con feedback</u></li> <li>6. <u>Blue Print</u></li> </ol>

## Productos y Líneas De Acción del Laboratorio de Gobierno de OCGIS

	Funciones de Innovación de OCGIS (ROF 022-2017-PCM)	Productos del Laboratorio	Indicadores	Metas anuales	Contrapartes
1	Identificar oportunidades para realizar proyectos de Innovación cuya ejecución se realiza a través de los órganos u organismos del Sector	Investigaciones sobre problemáticas y oportunidades.	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	Sector PCM, Prioridades de Gobierno, Sectores vinculados, empresa privada y Sociedad Civil.
2	Diseñar soluciones para las oportunidades identificadas en el Sector y aplicar metodologías de Innovación, según corresponda.	Soluciones, proyectos y/o propuestas de innovación (SPP)	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	
3	Generar capacidades y cultura de Innovación al Interior del Sector	Fortalecimiento y generación de capacidades para la Innovación	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	
4	Realizar acciones para involucrar a la ciudadanía y organizaciones públicas y privadas en la identificación de problemas y soluciones a los desafíos de innovación pública	Eventos, acciones y actividades de Innovación	CONFIDENCIAL	CONFIDENCIAL	





## Productos del Laboratorio los que hablaremos hoy

	Productos del Laboratorio	Funciones de Innovación de OCGIS (ROF 022-2017-PCM)	Metas
1	Investigaciones sobre problemáticas y oportunidades.	Identificar oportunidades para realizar proyectos de Innovación cuya ejecución se realiza a través de los órganos u organismos del Sector	
2	Soluciones, proyectos y/o propuestas de innovación (SPP)	Diseñar soluciones para las oportunidades identificadas en el Sector y aplicar metodologías de innovación, según corresponda.	
3	Fortalecimiento y generación de capacidades para la innovación	<b>Generar capacidades y cultura de innovación al Interior del Sector</b>	✓ Nueve (09) actividades de generación de capacidades para la innovación
4	Promoción de la innovación	Realizar acciones para involucrar a la ciudadanía y organizaciones públicas y privadas en la identificación de problemas y soluciones a los desafíos de Innovación pública	✓ Siete (07) actividades de promoción de la innovación en el Sector PCM y entidades
			✓ 27 metas logradas

## De qué vamos a hablar?

1. Creación e implementación de la primera **“Mesa técnica de innovación municipal”**
2. Actividades de **“Generación de capacidades para la innovación”**
3. Crítica constructiva a la **Ubicación del Laboratorio** de innovación de OCGIS dentro de PCM y propuestas de reubicación



# 1. MESA TÉCNICA DE INNOVACIÓN MUNICIPAL

**PRIMER ENCUENTRO DE INNOVACIÓN MUNICIPAL**

*Antes del lanzamiento de la primera "Mesa Técnica de Innovación Municipal" PCM y la Municipalidad de Lima llevaron a cabo el 1er Encuentro de Innovación Municipal.*

*Un espacio dónde servidores públicos de los Municipios de Lima Metropolitana, pudieron conocer y compartir buenas prácticas de innovación dentro de sus gobiernos locales, conocer la formación de espacios de innovación municipal e intercambiar inquietudes sobre los desafíos o problemas que enfrentan.*

**Organizadores:**  
- Laboratorio de Gobierno - Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial de la PCM - -  
- Programa Lima Lab, Municipalidad de Lima



**Speakers del evento:**

PCM: María Alejandra Llosa  
Piscina Lab: Ricardo Espinoza,  
Municipalidad de Pueblo Libre: Enrique Cueva  
Municipalidad distrital de Miraflores: Jimena Sánchez  
Lima Lab: Andrea Hermoza

ASISTENTES: 60 personas  
LUGAR: Club de la Unión - Sala Grau  
DIA: 27 de marzo 2019





## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



**2 ALIADOS ESTRATÉGICOS:**  
Sector PCM y Municipalidad

1. SERVIR
2. Municipalidad de Lima

**PUBLICO OBJETIVO:**  
Funcionarios públicos en general, con foco en funcionarios de gobiernos locales (municipales)

**Objetivo:**  
*Fortalecer el rol de los gobiernos municipales en la integración ciudadanía – ciudad y su capacidad para innovar y brindar servicios centrados en el ciudadano, impulsando acciones en temas de innovación social.*

**Objetivos Específicos:**

1. Generar sinergias entre municipales de Lima metropolitana en torno a la innovación, de manera intermunicipal y colaborativa, para la generación de soluciones a desafíos públicos.
2. Promover una cultura para la innovación en los gobiernos locales.

**Mecanismos de difusión:**

1. Comunicados de prensa
2. Base de datos
3. Divulgación de la información via [LinkedIn](#)
4. Anuncio en prensa escrita y digital (Diario Perú 21 y Diario Publimetro)
5. Difusión mediante el área de prensa de PCM en [Gov.Pe](#)

**Planificación de recursos:**  
Recurso humano  
Líder de innovación  
2 Delegados de comunicación  
Data scientist  
Equipo  
Cámara fotográfica.  
Otros Suministros  
Servicio de Catering para 50 personas.

### Monitoreo de Medios de Comunicación:

### Actividades de comunicación realizadas

- ✓ Producción del evento
- ✓ Elaboración de cronograma de actividades
- ✓ Diseño y producción de material de comunicación (nota de prensa, flyers digitales, banner de presentación, credenciales, entre otros.)
- ✓ Convocatoria a la prensa
- ✓ Contacto con proveedores para suministros de catering
- ✓ Registro fotográfico
- ✓ Difusión por redes sociales (Linkedin y Gob.pe)

### Actividades de resultado

1. Constitución de la primera Mesa Técnica de Innovación Municipal
2. Implementación de un grupo de trabajo con 9 municipios de Lima Metropolitana
3. Talleres de fortalecimiento de los Municipios, fomento de su gestión participativa y democrática.
4. Implementación de la mentoría de los municipios miembros de la Mesa por parte de PCM, Seedstars y PUCP.

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

**OBJETIVO:** Fortalecer el rol de los gobiernos municipales en la integración ciudadanía – ciudad y su capacidad para innovar y brindar servicios centrados en el ciudadano, impulsando acciones en temas de innovación social.

### ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO



## MESA TÉCNICA DE INNOVACIÓN MUNICIPAL

### 9 MUNICIPALIDADES:

Se invitó a las (43) distritos de Lima Metropolitana:

1. Municipalidad de Lima, Lima Lab,
2. Miraflores
3. Pueblo Libre
4. Bellavista
5. San Miguel
6. Puente Piedra
7. La Victoria
8. San Juan de Lurigancho
9. San Juan de Miraflores

### 3 ALIADOS ESTRATÉGICOS:

Sector PCM, Academia y Sector Privado

1. SERVIR
2. Seedstars
3. Piscina Lab PUCP



#### Objetivo:

Fortalecer el rol de los gobiernos municipales en la integración ciudadanía – ciudad y su capacidad para innovar y brindar servicios centrados en el ciudadano, impulsando acciones en temas de innovación social.

#### Objetivos Específicos:

1. Generar soluciones a desafíos públicos municipales, de manera intermunicipal y colaborativa.
2. Promover una cultura para la innovación en los gobiernos locales miembros de la Mesa.

#### Criterios de selección de iniciativas de las MUNICIPALIDADES:

1. **Respaldo político** por parte de las autoridades municipales a los equipos designados a participar en la Mesa.
2. **Alineamiento de los desafíos con las prioridades de gobierno (PGG 056-2017):** Seguridad Ciudadana, Violencia contra la Mujer, Agua y Saneamiento, Salud Infantil (Anemia).
3. **Impacto en la necesidad real del ciudadano**, las problemáticas propuestas en la Mesa reflejan una necesidad real del ciudadano.
4. **Sostenibilidad:** La solución debe ser sostenible en el tiempo desde un enfoque económico, social y ambiental.
5. **Alineamiento con los criterios de posible financiamiento (Seedstars o BID):** Que las ideas de basen en información (cualitativa y cuantitativa), que consideren indicadores de impacto y resultados, que puedan ser escalables.

#### 6 SESIONES:

OCGIS, Sector PCM, Academia y Sector Privado

1. Primera Sesión – 11 abril 2019 (Sede PCM Shell)
2. Segunda Sesión – 25 de abril 2019 (Sede Cowork Seedpace)
3. Tercera Sesión – 09 de mayo 2019 (Sede Municipalidad de Miraflores – Casa de la Juventud)
4. Cuarta Sesión – 23 de mayo 2019 (Sede Open Pucp)
5. Quinta Sesión – 06 de junio 2019 (Sede de SERVIR Escuela Nacional de Administración Pública)
6. Sexta Sesión – 20 de junio 2019 (Sede Open Pucp)

## MESA TÉCNICA DE INNOVACIÓN MUNICIPAL

### Resultados obtenidos:

Número de municipales: 07 Municipalidades

1

#### Marco de trabajo

Se estableció un marco de trabajo y se escogió el Diseño centrado en las personas, apalancándonos en tres enfoques y herramientas: Diseño como disciplina (experiencias y servicios), Ciencias del Comportamiento y métodos experimentales en la investigación, diagnóstico diseño e implementación.

2

**Metadología Crowd Innovation para la generación de soluciones Piscina LAB -PUCP**  
Se seguirá un roadmap con cuatro Fases: Exploración, validación, diseño e implementación.

3

**Prioridades en las que se enfoca el trabajo:**  
1. Seguridad Ciudadana  
2. Violencia contra la Mujer  
3. Agua y Saneamiento  
4. Salud Infantil (Anemia).

4

#### Líneas de acción

1- Generación de Pilotos para producir Evidencia  
2-Generación de Cultura y Capacidades organizacionales para la innovación

Trabajo realizado entre abril y agosto del 2019

### Municipalidades involucradas

Total: 7 municipios

1. Lima Metropolitana
2. Miraflores
3. Pueblo Libre
4. La Victoria
5. Bellavista
6. San Juan de Lurigancho
7. San Miguel

	Seguridad ciudadana	Violencia contra la mujer	Salud Infantil	Agua y saneamiento
Municipalidad Bella Vista (Callao)	Robo/hurto; sustancias prohibidas			
Municipalidad La Victoria	Ciudad Inteligente (menor presupuesto)	Casa de la mujer	Prevención anemia	Tratamiento de aguas de riego
Municipalidad Lima Metropolitana	Percepción de seguridad ciudadana			
Municipalidad Miraflores	Caminabilidad Seguridad ciudadana			
Municipalidad de Pueblo Libre	Seguridad ciudadana			
Municipalidad San Juan de Lurigancho			Anemia	
Municipalidad San Miguel	Seguridad ciudadana	Casa de la mujer		

5

### Avances alcanzados hasta la 6ta sesión:

- 5 Municipalidades definieron sus desafíos
- 2 Municipios trajeron 4 y 2 problemáticas para evaluar intermunicipalmente
- Se definió la Metadología de trabajo Crowd Innovation de propiedad de Piscina Lab PUCP, dividida en 4 fases de trabajo: Exploración, validación, diseño y prototipado e implementación
- Se definió como herramienta metodológica formativa el mentoring para compartir conocimientos, habilidades, experiencias, aprendizajes y ofrecer consejos.
- Creación de un espacio en almacenamiento de data para compartir información entre las miembros de la mesa: Se emplea Slack, Google Drive y Trello



### Roadmap del proceso

#### Fase de exploración

Reuniones 2 veces por mes

**Mentoring:**

- Presidencia del Consejo de ministros
- Puntilla Universidad Católica de Perú
- Cooperativas
- Autoridad Nacional del Servicio Civil

Seguimiento semanal, utilizando Trello

**5** Avances alcanzados hasta la 6ta sesión:

- 5 Municipalidades definieron sus desafíos
- 2 Municipios trajeron 4 y 2 problemáticas para evaluar intermunicipalmente
- Se definió la Metodología de trabajo Crowd Innovation de propiedad de Piscina Lab PUCP, dividida en 4 fases de trabajo: Exploración, validación, diseño y prototipado e implementación
- Se definió como herramienta metodológica formativa el mentoring para compartir conocimientos, habilidades, experiencias, aprendizajes y ofrecer consejos.
- Creación de un espacio en almacenamiento de datos para compartir información entre las miembros de la mesa: Se empleo Slack, Google Drive y Trello

### Roadmap del proceso

#### Fase de validación

### Herramientas de comunicación empleadas

Sincrónicas	Asincrónicas
Llamadas telefónicas	Foro
Chats	Emails
Diapositivas	Herramientas colaborativas (Google drive, Google classroom, adobe spark, otros).
Video conferencia	Tv Video
Audio conferencia	Fotos
	Diapositivas



## 2. ACTIVIDADES DE GENERACIÓN DE CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN

### Fortalecimiento y generación de capacidades para la innovación

**Se recibió (17) pedidos** de asistencia técnica y acciones para generar capacidades en funcionarios:

1. MINSA (Dirección de Telemedicina)
2. MINSA (Asistencia de Meta #4)
3. DNP (Oficina de Normalización Previsional)
4. Municipalidad Pueblo Libre
5. Municipalidad San Miguel
6. MININTER Oficina General de Tecnología de la Información y Comunicaciones (OGTIC)
7. Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR
8. Contraloría General de la República
- .... Entre otras

**1 ALIADO ESTRATÉGICO:**  
SECTOR PCM

1. SERVIR



#### Objetivo:

*Generar capacidades y cultura de innovación al interior del Sector PCM y en las entidades vinculadas a las Prioridades de Gobierno. Así como, promover una cultura para la innovación en las entidades de gobierno.*

**9 CAPACITACIONES, INVOLUCRANDO A MÁS 30 ENTIDADES DE GOBIERNO:**  
Generación de Capacidades para OCGIS, Sector PCM, Entidades de Gobierno, Academia y Sector Privado

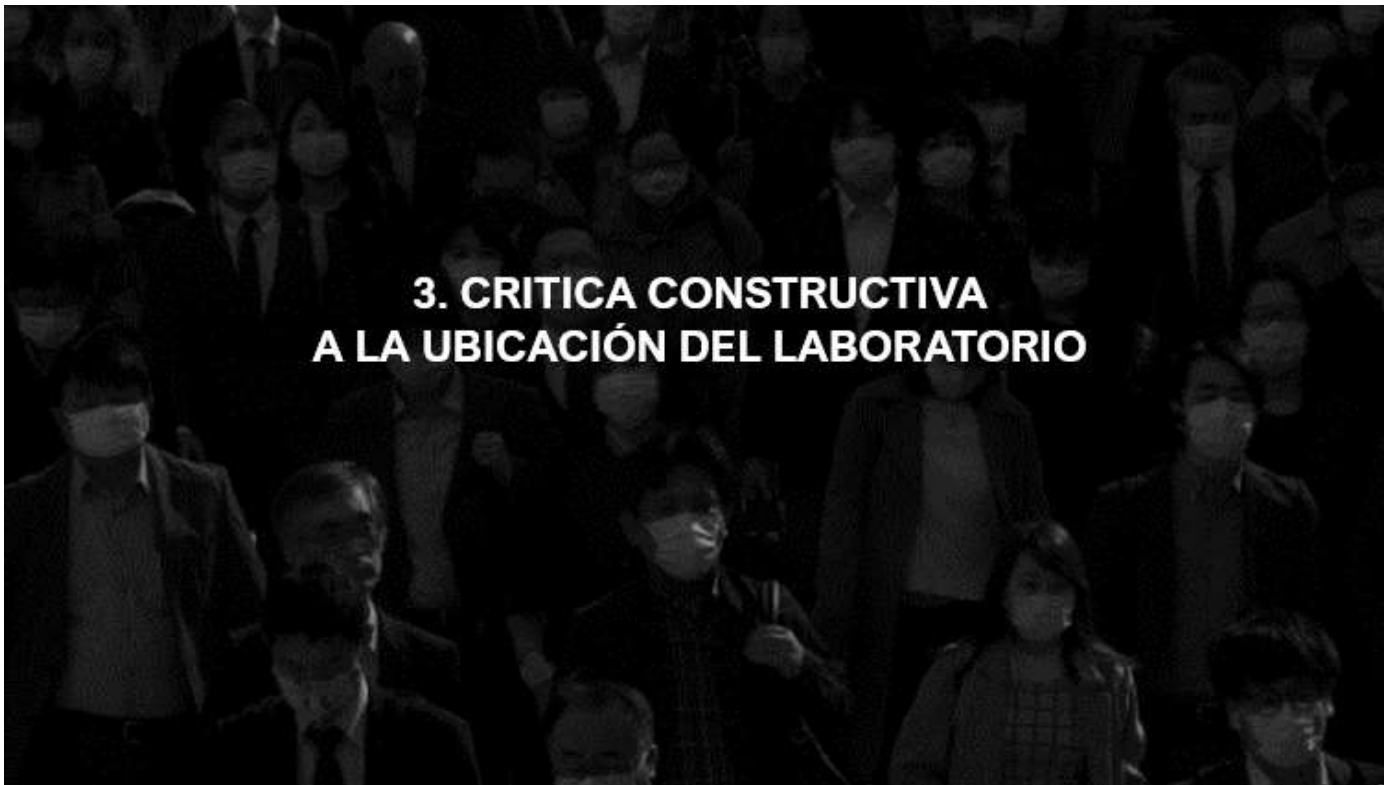
1. Primera Sesión – Talleres introductorios a “bootcamps” de Innovación Proyecto DELTA MINSA, PRODUCE, INDECOP, RENIEC y ANA (23 agosto a 03 de septiembre 2018)
2. Segunda Sesión – Taller de Investigación etnográfica y de producto MININTER (29 de noviembre 2018)
3. Tercera Sesión – Taller de Creatividad para la Innovación y Pensamiento Ágil (13 de noviembre 2018)
4. Cuarta Sesión – Taller sobre introducción a los conocimientos de innovación para prioridades de gobierno (22 de abril 2019)
5. Quinta Sesión – Primer Programa Formativo y de Capacitación en Innovación Estratégica para SERVIR (18 de junio 2019)
6. Sexta Sesión – Taller de Metodología de innovación *Crowd Innovation* (20 de junio 2019) (Sede Open Pucp)
7. Séptima Sesión – Taller de Formación de Asistentes Técnicos – MINSA (30 de abril 2019)
8. Octava Sesión – Serie de Conversatorios “UTP TALKS” Conversatorios o Meetups (09 y 10 de julio 2019)
9. Novena Sesión – *6to HUB* de innovación pública con SERVIR, 300 inscritos de 50 entidades distintas, seleccionados 80 funcionarios de 22 entidades diferentes (11 de julio 2019).









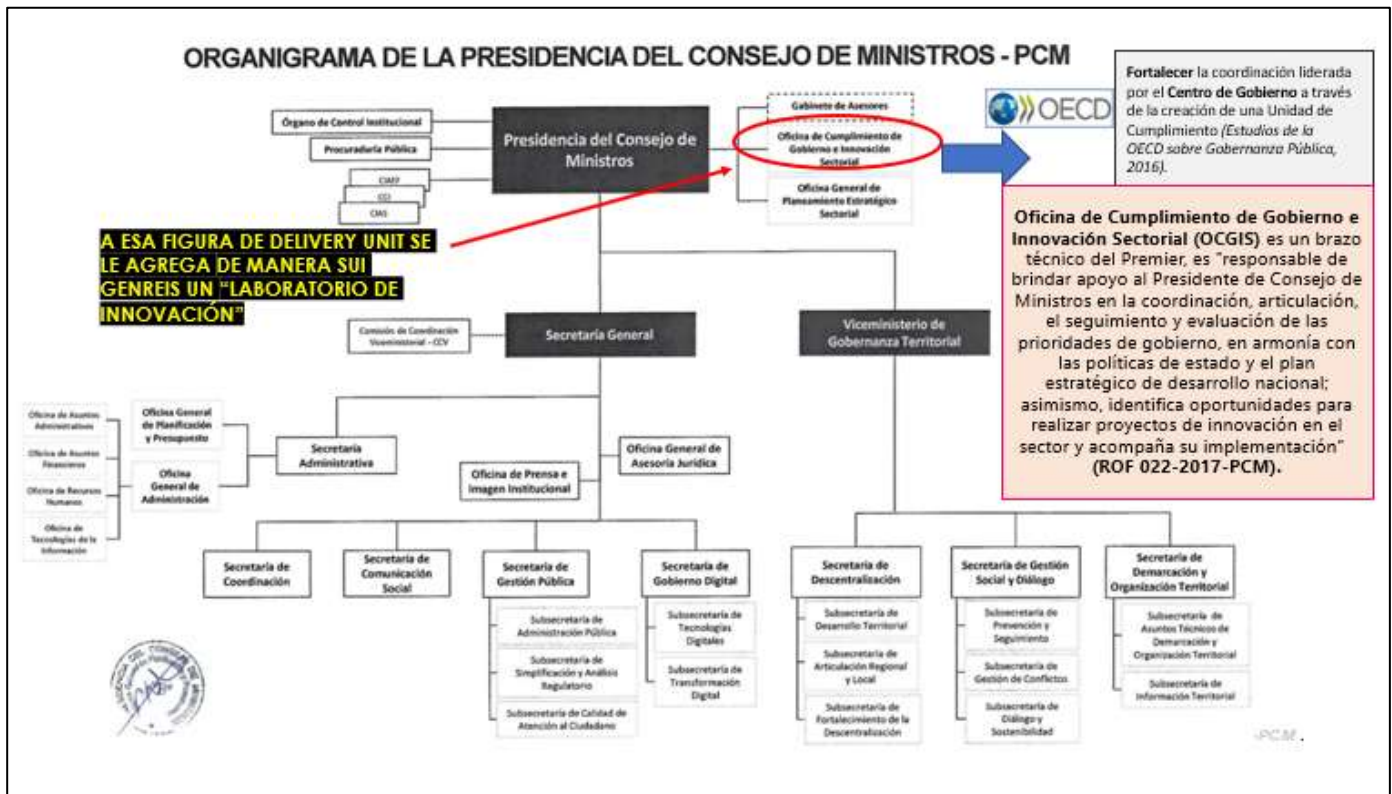




## Delivery Unit

**“Unidad de bajo perfil con el mandato de utilizar la autoridad del Primer Ministro y el Consejo de Ministros para desarrollar rutinas que se enfoquen en mejorar resultados medidos en cuanto a su impacto para los ciudadanos, en un número limitado de áreas prioritarias; desbloquear obstáculos cuando el monitoreo indica que no se está avanzando según lo planificado (apoyar a ministerios a superar desafíos de cumplimiento); y construir capacidad y una mejor comprensión en los ministerios, fortaleciendo a los distintos actores y sus sistemas y procesos”**

**Fuente: Ray Shostak (2017).  
International Lessons from the Implementation of  
Delivery Units, BID.**



## Marco del Problema



Un laboratorio de innovación pública es en esencia una **PODEROSA ÁREA DE COMUNICACIÓN** entre el Estado y los ciudadanos. Se trata de un espacio de experimentación y, como tal, requiere situarse en el contexto de una dinámica comunicacional y de relacionamiento especial.



Ese contexto, al que nos referimos, **no se dio en la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial (OCGIS) de la PCM**, en la que fue situado el Laboratorio de Innovación Sectorial, junto a la unidad de cumplimiento o Delivery Unit, y por ello se **generó su cierre funcional** como unidad de dicha oficina.

...Pero: ¿porqué?



## Marco del Problema

- Un laboratorio de innovación **no es una oficina de evaluación, monitoreo o seguimiento** o Delivery Unit. Puede tener ese componente en sus funciones, pero no es su razón de ser.
- Un laboratorio de innovación **no debería asociar el éxito o fracaso de su quehacer, por ejemplo, al avance de las prioridades de gobierno**, más aún en un ritmo político fuertemente influenciado por lo coyuntural y por los constantes cambios políticos.
- Un laboratorio de innovación **necesita realizar tareas experimentales y de vinculación con la ciudadanía para generar innovación abierta**, el Delivery Unit está concebido para tener "bajo perfil", no tiene capacidad ejecutora, ni de trabajo directo y articulado con otras entidades de gobierno, por lo tanto limita y asfixia al LAB de innovación.
- Un laboratorio de Innovación **no puede atender únicamente las necesidades de un equipo de cumplimiento** supeditado a los constantes cambios. Más bien, debe atender directamente las demandas de las entidades y acercar al Estado al ciudadano a través de la Innovación.
- Un laboratorio de innovación **no puede estar supeditado a un "pacto para una libertad de acción e independencia" entre los líderes de las unidades** de OCGIS, ya que ese pacto puede darse, como puede no darse.

## Mandato LAB+51 entre 2017 - marzo2018

“Acercar al Estado al Ciudadano a través de la Innovación”

Un Estado más cercano es un Estado que:

- **Se comunica mejor**
- Ofrece servicios de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos
- Entrega lo que promete
- **Permite que el ciudadano participe**

LA RAZÓN DE SER DE UN LABORATORIO DE INNOVACIÓN DE GOBIERNO ES ACERCAR AL ESTADO AL CIUDADANO A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN

SER UN ESTADO MÁS CERCANO ES:

COMUNICAR MEJOR  
LLAMAR A LA PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA

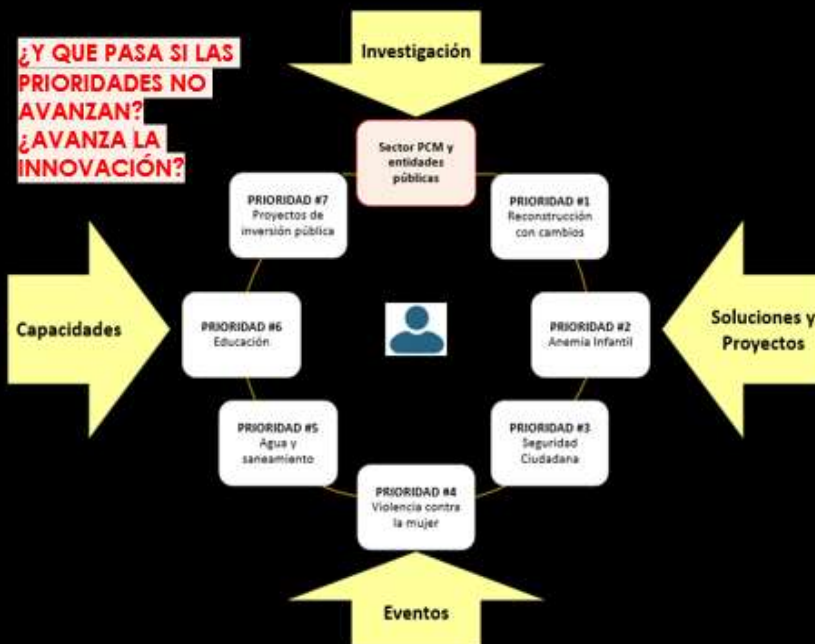
¿UN LAB DE INNOVACIÓN PODRÁ COMUNICAR ESTANDO ATRAPADO EN UNA UNIDAD DE BAJO PERFIL?

¿UN LAB PODRÁ PERMITIR QUE EL CIUDADANO PARTICIPE DENTRO DE ESE CONTEXTO DE BAJO PERFIL?

Para ello, se requiere una metodología de innovación que permita

**DISEÑAR un Estado CENTRADO EN EL CIUDADANO**

## Mandato LAB entre Agosto 2018 y Agosto 2019



ENFOCAR SUS PROYECTOS EN LAS PRIORIDADES DE GOBIERNO.

SE ASOCIA EL ÉXITO O FRACASO DE LA INNOVACIÓN AL AVANCE DE LAS PRIORIDADES

SE ACABA EL “PACTO PARA UNA LIBERTAD DE ACCIÓN E INDEPENDENCIA” ENTRE LÍDERES COMO LA HUBO EN 2017

SE LE QUITA INDEPENDENCIA Y CAPACIDAD DE EXPERIMENTACIÓN AL LABORATORIO. SE SUPEDITAN LOS RECURSOS Y DECISIÓN DE TRABAJO A LA VOLUNTAD DEL LÍDER DE CUMPLIMIENTO.

SE REDUCE EL TRABAJO CON OTRAS ENTIDADES



## DIFERENCIAS

### LAB +51: ANTES DE AGO 2018

- **Gobernanza:** Contacto directo con Premier, sin intervención de Líder de cumplimiento
- **Enfoque:** Establecido por la Líder de Innovación
- **Operación:** Total independencia y capacidad de experimentación (sin intervención de Líder cumplimiento)
- **Atención:** A todo el Estado, según demanda (Entidades en General)
- **Propuestas:** Libertad para proponer y realizar pilotos de soluciones.

### GOBLAB: DESPUÉS DE AGO 2018

- **Gobernanza:** Se supedita el contacto directo con el Premier a la decisión del Líder de cumplimiento.
- **Enfoque:** Se supedita a lo que el Líder de Cumplimiento decida (ausencia de conocimiento en la temática)
- **Operación:** Se asocia el éxito o fracaso de la innovación al avance de las prioridades. Si las prioridades no avanzan, no avanza innovación.
- **Atención:** Únicamente a Prioridades
- **Propuestas:** Pilotos de soluciones dependen de las prioridades.

## ¿Por qué?

## Fallas de Comunicación

1. La **ausencia de protocolos (trabajo y comunicación)**
2. El **discurso egocéntrico** centrado en las 7 prioridades
3. El **intercambio comunicativo desigual e improductivo**
4. **Distanciamiento por compartimentación funcional** debido a la especialización
5. **Ausencia de intereses en común**
6. La alteración de la fluidez comunicativa por **interrupciones en el trabajo.**
7. El error de emitir **mensajes contradictorios**
8. **Generalizar sistemáticamente** las labores de Innovación.
9. **Imposibilidad de dialogar con fluidez** sobre los planes y proyectos de intra-emprendimiento
10. **Distintas interpretaciones que de un mismo mensaje**
11. **Repetición de mensajes** (información seriada).
12. **Desfases, falta de comprensión** (información semántica) o deformación de mensajes
13. La influencia de **factores personales, socioculturales y ambientales**

## Conclusiones

1. El Estado peruano tiene una perspectiva precaria de la innovación centrada en el ciudadano y de su ubicación y utilidad para el Estado.
2. Se piensa que innovación es gobierno digital o transformación digital, y viceversa. Lo que repercute en un esfuerzo insuficiente para alcanzar un acercamiento al ciudadano y tiene una posición pasiva frente al cambio social.
3. Las funciones de la innovación pública se encuentran dispersas en distintas instituciones como CONCYTEC, Secretaria de Gestión Pública, Secretaria de Gobierno Digital, entre otras.
4. Existe la mirada errónea de vincular el gobierno digital con la innovación centrada en el ciudadano, lo que de persistir ocasionará problemas en la adaptación de los ciudadanos y del Estado a la cultura digital.
5. Los procesos de comunicación fallidos y la ausencia de conocimiento sobre innovación obstaculizaron y entorpecieron la labor de la unidad.

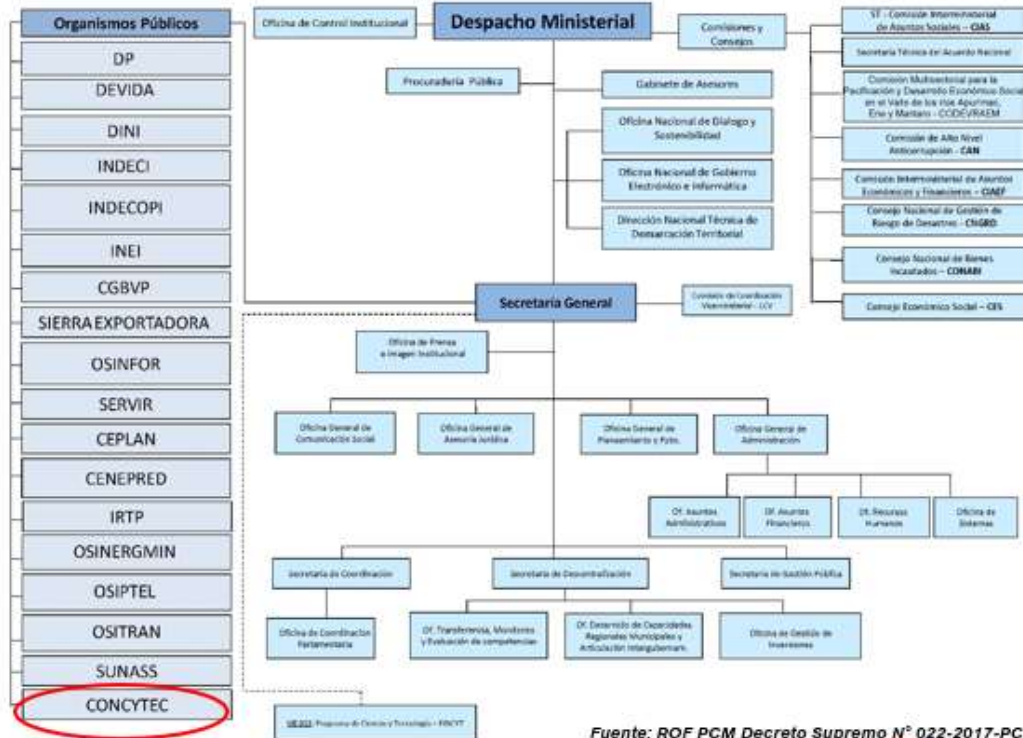


## RECOMENDACIONES DE REUBICACIÓN DEL LAB

## Recomendaciones de reubicación: Primera opción CONCYTEC

Nº	Institución	Pros:	Contras
1	CONCYTEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marco normativo y experiencia afines</li> <li>▪ Calidad de ente rector</li> <li>▪ Ubicación dentro de PCM</li> <li>▪ Opera a nivel nacional</li> <li>▪ Cuenta con capacidad ejecutora: Permite trabajar de forma transversal y ejecutar procesos comunicacionales con otras entidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de vinculación con el diseño y la cultura organizacional del Estado</li> <li>▪ Ausencia de experiencia en el aspecto social de la innovación</li> <li>▪ Sesgo hacia innovación tecnológica y gestión del conocimiento</li> </ul>

**ORGANIGRAMA SECTORIAL DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS**

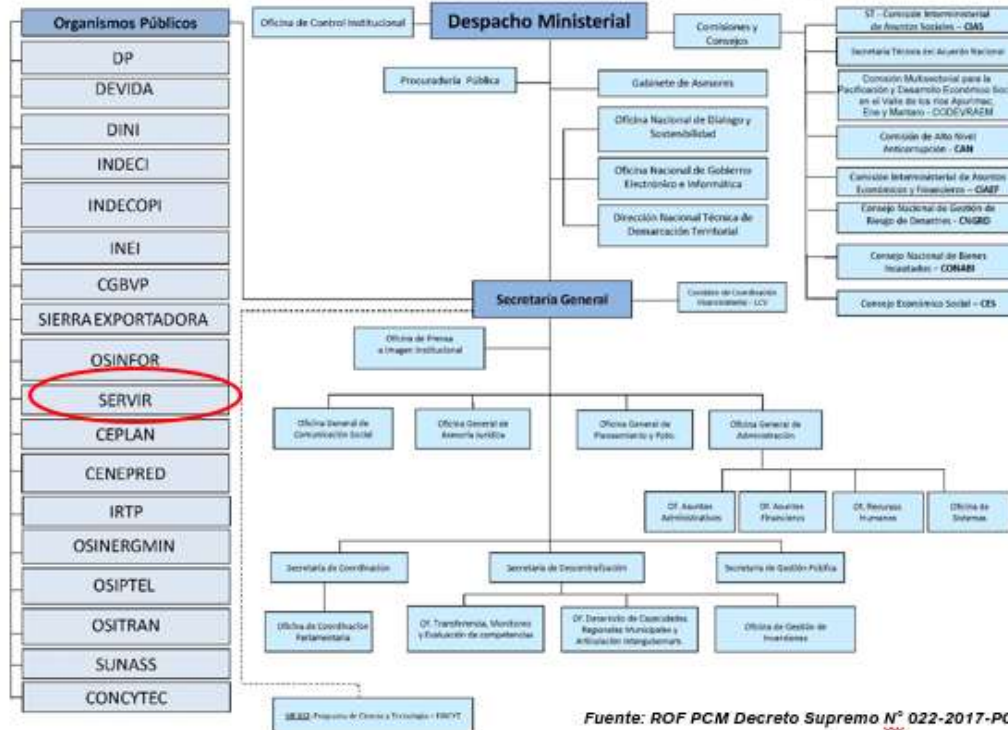


Fuente: ROF PCM Decreto Supremo N° 022-2017-PCM

## Recomendaciones de reubicación Segunda opción SERVIR

Nº	Institución	Pros:	Contras
2	SERVIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relación con la capacitación de los funcionarios públicos</li> <li>▪ Promueve la eficiencia en las entidades públicas</li> <li>▪ Potencial para incidir en el desarrollo de la cultura de la innovación pública y una comunicación 3.0</li> <li>▪ Ubicación dentro de PCM</li> <li>▪ Entorno ajeno a las urgencias de las coyunturas de gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de experiencia en labor experimental de innovación</li> <li>▪ Normativa pendiente de desarrollo para comprender la actividad de innovación</li> <li>▪ Requiere incorporar funciones nuevas para la entidad</li> </ul>

**ORGANIGRAMA SECTORIAL DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS**



## Recomendaciones de reubicación Tercera opción SECRETARIA DE GESTIÓN PÚBLICA PCM

Nº	Institución	Pros:	Contras
3	SECRETARIA DE GESTIÓN PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrolla la perspectiva de calidad y atención al ciudadano</li> <li>▪ Articula directamente las políticas de búsqueda de eficiencia de la organización y estructura de todo el aparato estatal.</li> <li>▪ Implementa las políticas de modernización del Estado</li> <li>▪ Labor dinámica vinculada a la eficiente estructuración del Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No cuenta con experiencia específica en experimentación para la innovación pública.</li> <li>▪ No incide en la formación de los gestores estatales.</li> <li>▪ Su ámbito de relacionamiento preferente es hacia el interior del Estado: requiere mayor relación con agentes externos nacionales e internacionales.</li> <li>▪ Requiere incorporar funciones nuevas</li> </ul>

### ORGANIGRAMA DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS - PCM

