

Documento de trabajo I. 2021

## **Instituciones, innovación abierta, talento y desarrollo**



# Instituciones, innovación abierta, talento y desarrollo<sup>1</sup>

*Enero de 2021*

*"Innovar es una actividad de riesgo cuyo principal riesgo es no practicarla" (J. Wagensber)*

Hoy enfrentamos grandes retos como sociedad, tanto de índole sanitaria como económica. Sin duda alguna, la crisis provocada por la Gran Epidemia exige una respuesta en el corto plazo a través de instrumentos que contribuyan a amortiguar su impacto en el crecimiento y en el empleo. No obstante, han de diseñarse, a su vez, medidas que permitan acompañar la transformación de la economía en el medio y largo plazo.

La receta parece sencilla, nuestras economías necesitan talento, empresas y buenas instituciones y sus prioridades deben ser la generación, retención y atracción de talento global, la producción innovadora y sostenible, la exportación de servicios y el desarrollo tecnológico con alto valor y grado de diferenciación, más aún en el actual escenario de cambio en el que es posible compartir globalmente el conocimiento humano y el cambio en multitud de ámbitos adquiere un carácter tan exponencial. Pero todos los esfuerzos que realicemos fraguarán en resultados reales si se dispone de los incentivos adecuados para cada uno de los agentes implicados. De ahí la importancia de disponer de un marco institucional que permita establecer los incentivos económicos idóneos.

Entre los elementos que conforman esa “parrilla de incentivos” óptima, este documento se centra en el papel del sector público y en su conexión con el resto de los sectores -privado, cívico y académico-, en la construcción de un espacio compartido de innovación abierta.

El cambio profundo de la sociedad, condicionado por la conectividad global y la disrupción tecnológica, se está materializando en una profunda transformación del sector público, que está desplazándose desde sus funciones tradicionales como autoridad legal y proveedor de servicios a los ciudadanos, hacia el ámbito de la co-creación, incluyendo nuevos diseños institucionales y nuevas formas de liderazgo público.

La aceleración de estos cambios y la consiguiente transformación económica debe apoyarse en el activo que suponen las personas, activadas en un marco de apertura del dominio público a la

---

<sup>1</sup> Este documento recoge una porción relevante del post publicado por el presidente de Liberdom en el blog *Ceteris Paribus* en el año 2020, referido a la economía española, si bien, su contenido es de aplicación a cualquier economía del mundo.



co-creación y a la innovación; por resumirlo en una frase, hemos de ser capaces de conformar un “sistema operativo” que permita acelerar el proceso de transformación de la economía española con la implicación de todos los agentes, públicos y privados, de todo el talento de dentro y fuera de la administración.

Se trataría de ir más allá de lo que hemos denominado tradicionalmente Colaboración Público-Privada (CPP), generando un movimiento dentro de la administración para la acción, que fragüe en una nueva cultura de liderazgo de la transformación económica, transversal, que permita reforzar la competitividad de las empresas y otras organizaciones y las capacidades de los ciudadanos enfrentados a un escenario muy diferente. En suma, se trataría de avanzar juntos, eficientemente, a través de espacios compartidos para la resolución de problemas.

Con este objetivo, se plantea la oportunidad de analizar las ventajas de proceder a la apertura, de forma drástica, de las capacidades internas del sector público y al establecimiento de los incentivos correctos para la implicación de otros sectores en el establecimiento y consolidación de una colaboración estrecha entre líderes innovadores de muy distintos ámbitos.

Abrir el dominio del espacio público para que vengan otros, no sólo a proveer o a pensar, sino también a crear, a co-crear, atrayendo capital y talento y promoviendo procesos y entes operativos, con la capacidad y flexibilidad de situar a nuestras economías en la parte de la frontera de la innovación en la que puede liderar de acuerdo con su dotación y especialización. En suma, abrir los activos, incluso el talento interno de la administración, para poder atraer otro talento que está fuera para la resolución de problemas.

No se trata de encontrar soluciones que aplicar a problemas, sino de enfrentar problemas y co-crear soluciones, que es muy distinto. Por tanto, no es cuestión, en este caso, de establecer incentivos bajo la forma de ayudas públicas, ni de aportar más inversión pública en conocimiento, ni de conformar nuevas relaciones cliente-proveedor, como de centrar la mirada en la transformación que necesitan las economías actuales, asignar eficientemente los recursos disponibles y generar esos espacios compartidos de co-creación, con retornos evidentes para el propio sector público.

### **¿Cómo cambiar el Statu quo?**

Los sistemas de innovación actuales son complejos, multifacéticos y dinámicos e involucran a personas y equipos humanos muy diversos. En el nuevo escenario disruptivo y global, los procesos de innovación deben ser, además transversales y abiertos a la co-creación. Estos sistemas, que deben reconstruirse sin las fronteras de antaño entre los sectores público, privado, no lucrativo y académico han de ser diseñados y reelaborados periódicamente y deben ser vistos y entendidos como un todo.

La cuestión es cómo contribuir a modificar las pautas, roles y comportamientos que hoy prevalecen en esos sistemas, cómo cambiar la cultura de la innovación y, en particular, cómo



hacerlo en tiempos de crisis. Mucho se ha hablado de la CPP en sus distintas vertientes, pero quizás, no se ha planteado en el pasado correctamente esta colaboración, ya que, para que aquella sea efectiva, debe asumirse el cambio profundo de paradigma.

En clave de operatividad, a fin de inducir este cambio, cabría comenzar por activar un “Movimiento” hacia la co-creación y perfilar el “Espacio Físico” en el que pueda fraguar el mismo. Ese Movimiento debería surgir tanto dentro de la administración pública como fuera de ella -en el ámbito del sector privado y del sector no lucrativo-. Para facilitarlo, deberían establecerse nuevos incentivos -comenzando por derribar los muros actuales y atenuar las lógicas organizativas jerarquizadas-, pero también ofrecer plataformas que faciliten la conexión del talento. El “Espacio Físico” debería conformarse de forma que la co-creación entre todos los actores se produzca. A este respecto, es interesante identificar buenas prácticas en otros países y analizar su posible adaptación a la idiosincrasia española. Algunas ideas:

- Establecer una guía para la apertura del dominio público a la innovación y la co-creación de valor entre el sector público, el sector privado y el tercer sector: para ello, cabría partir de la realización de un sencillo análisis de actitud y aptitud hacia la co-creación de los trabajadores de la administración. Una iniciativa de “tormenta de ideas-puesta en común” como la denominada “collaborate + innovate = better services” del gobierno neozelandés podría ser una referencia;
- Promover el Movimiento hacia la co-creación mediante la identificación e impulso de líderes internos y externos de la transformación, capaces de trabajar de forma colaborativa, integrados en redes articuladas con la misión de impulsar el proceso acelerado de transformación de la economía española (p.e. las iniciativas “Code” [como Code for America <https://www.codeforamerica.org/>, Code for Australia, <https://codeforaustralia.org/>, Code for Germany, <https://www.codefor.de/en/>], el uso de redes digitales de articulación no jerárquica [como Call for impact /Ci], la organización de eventos de co-creación, etc.);
- Crear la figura de las Incubadoras de Co-creación en la administración pública para que el contacto efectivo del talento intra y extramuros pueda conectarse y trabajar de forma colaborativa en la resolución de problemas (p.e. iniciativas de Gobtec como las desarrolladas a nivel local por [www.madrid.govtechlab.es](http://www.madrid.govtechlab.es), adaptadas a los distintos niveles de la administración y a la diversa tipología de problemas);
- Identificar la innovación que está teniendo lugar en nuestra economía, cuáles son nuestros sectores protagonistas en la frontera de la innovación global, delimitar la frontera de la innovación para nuestra nación y analizar la operatividad en nuestro país de buenas prácticas de fuera (p.e. son referencias el “Informe Intec: 10 tecnologías emergentes para impulsar a España” <https://frdelpino.es/ciencia-y-sociedad/wp-content/uploads/2020/06/informe-nuevas-tecnologias.pdf>, el Informe COTEC <http://informecotec.es/>, etc.);



- Transformar profundamente la cultura de innovación y el statu quo a través de la apertura del tejido público de instituciones, programas, iniciativas, centros, equipos, capital humano, reforzando el papel de los individuos, de las personas, incluyendo una revisión de la regulación y la reducción de procesos, pero también un análisis, libre del “peso de la tradición”, sobre las posibilidades que ofrece la legislación actual para pasar sin más dilación a la acción en una nueva forma de CPP.

En resumen, se trata de promover un proyecto compartido de transformación, visualizando un objetivo común, potenciar nuestras capacidades de innovación y nuestro talento. Para lograrlo, todos los actores deberán contribuir al necesario cambio de cultura de la innovación, abrazar el cambio de forma colaborativa y asumir la disrupción como escenario. No obstante, el sistema inmunológico institucional, la “tiranía del statu quo” en palabras de Milton y Rose Friedman, se opondrá a estos cambios y tratará de impedirlos, por lo que será necesario un gran esfuerzo y determinación política para llevarlos a cabo.

