

# Innovación en el Sector Público

Álvaro V. Ramírez Alujas / @redmatriz

Orlando Rojas Romero / @Orlan2Rojas

Marzo de 2021

---

APELDO02-1 Electivo Ámbito I, Dirección de organizaciones y redes de carácter público 2021

**Innovación en el sector público**

Escuela de Gobierno y Gestión Pública (EGGP)

Instituto de Asuntos Públicos (INAP) - Universidad de Chile

Publicaciones:

<https://uchile.academia.edu/RamirezAlujas>

¿Cuáles son los contenidos que revisaremos?



### **Módulo 1** Introducción a la innovación pública

**Objetivo** Conocer los conceptos iniciales relacionados a la innovación pública.

- ▶ Qué es y por qué se debe innovar en el sector público.
- ▶ Pensamiento del diseño para la innovación pública.

### **Módulo 2** Descubrimiento y definición de desafíos de innovación pública

**Objetivo** Conocer cómo comprender y caracterizar la situación actual para identificar oportunidades de innovación.

- ▶ Investigación cualitativa, cuantitativa y de referentes.
- ▶ Análisis y visualización de resultados.
- ▶ Caracterización de puntos de quiebre.
- ▶ Identificación de oportunidad de innovación.
- ▶ Facilitación de espacios grupales para el descubrimiento.

**Presentación  
de avances  
Evaluación 1**

¿Cuáles son los contenidos que revisaremos?



### **Módulo 3** Ideación y desarrollo de soluciones.

**Objetivo** Conocer cómo idear, caracterizar y desarrollar soluciones para abordar desafío de innovación.

- ▶ Metodología de procesos de creación colaborativos cerrados y abiertos (innovación abierta).
- ▶ Diseño y caracterización conceptual de soluciones.
- ▶ Diseño y testeo de prototipos.
- ▶ Diseño iterativo e incremental de soluciones
- ▶ Facilitación de espacios grupales para la ideación.

### **Módulo 4** Implementación y escalabilidad

**Objetivo** Comprender los aspectos claves para pilotear y escalar soluciones.

- ▶ Análisis de factibilidad de soluciones.
- ▶ Planificación, implementación y evaluación de pilotos.

**Presentación  
final  
Evaluación 2**

*“En tiempos de cambio, quienes están dispuestos a aprender heredarán la tierra, mientras que los que creen que ya lo saben todo –antes exitosos- se encontrarán perfectamente equipados para lidiar con un mundo que ya no existe”.*

***Eric Hoffer***

*“Con frecuencia, los seres humanos vivimos con respuestas a preguntas que jamás nos hemos hecho”.*

***Anónimo***



ADMINISTRACION  
PUBLICA



# **BUROCRACIA**

**EL ARTE DE CONVERTIR  
LO FÁCIL EN DÍFICIL  
POR MEDIO DE LO INÚTIL**

Dirección: AGUSTINAS 1253

Giro: GOBIERNO CENTRAL

Comuna: SANTIAGO-CENTRO

Ciudad: SANTIAGO

R.U.T.: 61.502.000-1

Condiciones: CREDITO 30 DIAS

Vencimiento: 30/04/2017

Fecha: 31/03/2017

Objeto de Ref.: Razón de Ref.:

Folio de Ref.: Fecha de Ref.:

CODIGO	CANT.	DESCRIPCIÓN	P.UNITARIO	DSCTO	TOTAL
0201	501,6	DESARROLLO A LA MEDIDA Proyecto: Consultoría en Gestión Documental Hito 2, Informe 2 Según OC.: 4629-1787-CM16	26.471,94	(0%)	13.278.326,00

UNIDAD DE FINANZAS  
Nº Interno 6127  
DETALLE 07 JUN 2017  
Presupuesto  Contabilidad   
Documental  Tesorería

DIRECCIÓN DEL TRABAJO  
31 MAR 2017  
OFICINA DE PARTES

UNIDAD DE FINANZAS  
Nº Interno 5756  
Fecha Recepción 10 MAY 2017  
Presupuesto  Contabilidad   
Tesorería

RECEIVED  
24 MAY 2017  
UNIDAD DE COMPRAS

RECEIVED  
09 MAY 2017  
UNIDAD DE COMPRAS

DIRECCIÓN DEL TRABAJO  
14 JUN 2017  
TESORERIA UNIDAD DE FINANZAS  
8328902

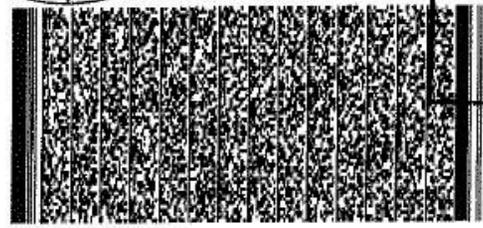
RECEIVED  
08 JUN 2017  
UNIDAD DE COMPRAS

Valor: trece millones doscientos setenta y ocho mil trescientos veinticinco PESOS

CANCELADO TESORERIA de

**PROYECTO  
MODERNIZACIÓN  
DT - BID**

DSCTO.:	0
NETO:	0
19 % I.V.A.:	
EXENTO:	13.278.325
TOTAL:	13.278.325



Timbre Electrónico

Res.80 del 2014 Verifique documento: www.sil.cl

Nombre: Pablo Vaccaris C.  
R.U.T.: 16.478.325-8  
Recinto: CANCELADO  
Firma: [Firma]  
Fecha:

El acuse de recibo que se declara en este caso, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art.4°, y la letra c) del Art.5° de la Ley 19.983, acredita que la entrega de mercaderías o servicio(s) prestado(s) ha(n) sido recibido(s).

**Cuadro 9. Las paradojas de la modernización de la gestión pública**



Fuente: Diario *El Mercurio* del jueves 10 de agosto de 2000, Cuerpo A 3.

Fuente: Ramírez-Alujas, 2004



“La reforma de la gestión pública está conformada por un conjunto de cambios deliberados en la estructura y los procedimientos de las organizaciones del sector público con el objetivo de conseguir que funcionen (de alguna manera) mejor”

(Pollitt y Bouckaert, 2010:25)



**¿Qué significa  
innovar/emprender en la  
esfera pública?  
(Y también en la vida!)  
¿Cómo promover, estimular y  
generar espacios para que  
florezca la innovación pública  
en Chile y el mundo?**



## ***¿QUE ES EMPRENDER?***

Tomar acción (en la vida) en dirección (o relación) a algo que a uno/a le importa...

## ***¿QUE ES INNOVAR?***

El proceso a través del cual mantenemos congruencia con un entorno cambiante...  
(que nos hace posible como especie o sistema)

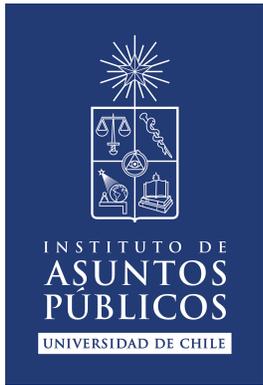


***“Una idea innovadora es una plataforma de salto, no un aterrizaje perfecto; es una provocación a conversar, no una respuesta definitiva; es un disparo de partida, no una línea de meta. Es algo que invita a ponerse de pie y tomar nota, no a sentarse y buscar la aplicación de una fórmula específica”.***

Davos World Economic Forum

***“El gobierno -no los negocios- será el área más importante de emprendimiento e innovación en los próximos 25 años”.***

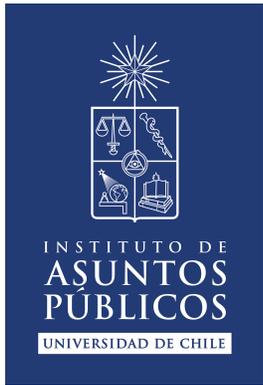
Peter F. Drucker (2005)



- ❑ La innovación radica en ***“la aplicación de una nueva o significativa mejora en un producto (bien y/o servicio) o proceso, un nuevo método de comercialización, o un nuevo método de organización en las prácticas de negocio, lugar de trabajo o en las relaciones externas”***.  
OECD (2009)

- ❑ ***“La innovación es fundamental para permitir que las sociedades construyan los nuevos modelos de gobierno y de gobernabilidad que necesitamos para abordar los grandes retos del siglo XXI. Queda claro que los gobiernos que sean capaces de enfrentar estos retos no lo harán con métodos lentos y evolutivos, sino mediante niveles sin precedentes de innovación y liderazgo”***.

Gowher Rizvi (2009)

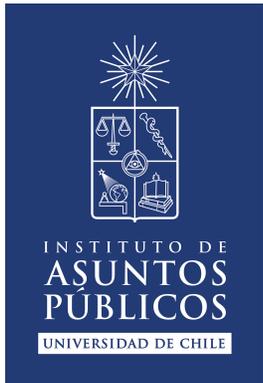


## La innovación como disciplina y/o ámbito de estudio...

- a) *Schumpeter y la “destrucción creativa” (1942)*
- b) *Drucker y la disciplina de la innovación (1985):  
“El emprendimiento no es ni una ciencia ni arte. Es una práctica”.*

### *La innovación en el sector público: ¿De qué estamos hablando?*

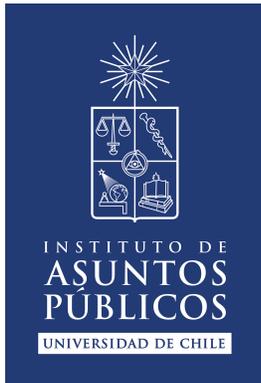
- ❑ *La gestión pública. De la imitación a la innovación (Les Metcalfe, 1999): “El Estado actúa a través de redes de organizaciones interdependientes más que mediante organizaciones autónomas que se limitan a buscar sus propios objetivos (...) La labor innovativa de la gestión pública en cuanto macroproceso consiste en desarrollar capacidades macroorganizativas nuevas y muy específicas para abordar el cambio estructural en el plano interinstitucional”.*
- ❑ *La innovación “no es un objeto concreto, se trata de un concepto, o mejor dicho una palabra con las etiquetas de un concepto”(C. Pollitt, 2008)*



## *¿Por qué innovar en el sector público?*

- Para **responder más eficazmente a los cambios de las necesidades públicas y las crecientes expectativas ciudadanas** (sobre todo hoy en día, para superar el obsoleto enfoque de "una talla única válida para todos" y la exigencia por un trato más personalizado y adaptado a las necesidades de los usuarios);
- Para **contener los costes y aumentar la eficiencia**, especialmente en contextos de restricciones presupuestarias y políticas de austeridad fiscal;
- Para **mejorar la prestación y los resultados de los servicios públicos**, especialmente para atender las áreas donde las pasadas políticas públicas han hecho pocos progresos o, sencillamente, han fracasado en su impacto;
- Para **aprovechar todo el potencial de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)**.

Fuente: Adaptado de Mulgan y Albury (2003)



## Sobre el concepto de innovación en el sector público

- La innovación, debería ser definida en un sentido más amplio, ***como todo proceso de generación y aplicación de nuevas ideas capaces de mejorar la operatividad de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad*** (CEPREDE, 2006).
- La innovación en el sector público ***significa que las nuevas ideas funcionen para la creación de valor público*** (Mulgan, 2007).

1. Nuevas ideas (o conceptos) aplicadas (involucra un “*hacer*”)
2. Que responden a una necesidad específica o problema
3. Que pueden involucrar cambios (deliberados) en el comportamiento de los agentes, las prácticas, procesos y/o productos (bienes y/o servicios públicos)
4. Que mejoran el desempeño institucional y generan resultados observables
5. Que agregan valor público, contribuyen al fortalecimiento institucional y mejoran la calidad de vida de los ciudadanos
6. Que mejoran los índices de eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de servicios públicos
7. Que, en definitiva, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo



## Tipos de innovación en el sector público

1. *Innovación de procesos.*
2. *Innovaciones en servicios y/o productos.*
3. *Innovaciones en el ámbito de la estrategia y/o políticas.*
4. *Innovación en la provisión y entrega de servicios.*
5. *Innovación en nuevas formas de interacción con el sistema.*

## Niveles de innovación en el sector público...

1. *Innovaciones incrementales*
2. *Innovaciones radicales*
3. *Innovaciones sistémicas o transformacionales*

## Tipos de innovación en el sector público

1. ***Innovación en los servicios*** (la introducción de un nuevo servicio o una mejora de la calidad en un servicio existente);
2. ***Innovación en la prestación de servicios*** (alteraciones o cambios en las formas de proveer servicios públicos);
3. ***Innovación administrativa y de organización*** (cambios en las estructuras organizativas y las rutinas);
4. ***Innovación conceptual*** (desarrollo de nuevos puntos de vista y el cuestionamiento de los supuestos existentes);
5. ***Política de innovación*** (cambios en el pensamiento o las intenciones de comportamiento), y
6. ***Innovación sistémica*** (nuevas o mejoradas formas de interactuar con otras organizaciones y fuentes de conocimiento).

Fuente: Adaptado de Windrum (2008)

## Ejercicio Grupal N°2:

### ¿Cuáles son las principales barreras u obstáculos para promover la innovación en la gestión pública en Chile?

**Grupo 1:** Presupuesto; coordinación entre SSPP; miedo al cambio de funcionarios y ciudadanía/procesos de aprobación de ley/centralismo

**Grupo 2:** Insularidad de los SSPP/no percibe conexión con otros servicios; cultura organizacional estática; falta de equipos asesores; descentralizar la innovación; decisiones cerradas – muy desde la dirección sin perspectiva de funcionarios/as y ciudadanía/más lógica de gobierno que de Estado (cambio de gobierno – sostenibilidad de los esfuerzos).

**Grupo 3:** Cultura organizacional estática/inercia; marco regulatorio estricto (controles, reglas, todo estructurado); alta rotación de ADP (cada 4 años).

**Grupo 4:** Aversión al cambio por inercia organizacional; voluntad política; edad funcionarios/as; infraestructuras y organización en general – falta de recursos, para hacer posible las iniciativas/cambios.



## INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES Y SERVICIOS PÚBLICOS: ¿EL ESLABÓN PERDIDO? BASES PARA LA TRANSICIÓN HACIA UN MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA Y COLABORATIVA

ÁLVARO V. RAMÍREZ-ALUJAS

alvaro.ramirez.alujas@gigapp.org

Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas  
Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Universidad Complutense de Madrid

Junto con debatir el concepto, aplicación y desarrollo de la innovación en el sector público, el artículo propone una agenda de transformación de las organizaciones públicas hacia un modelo de gobernanza colaborativa en el marco de las iniciativas de gobierno abierto. Se argumenta que este cambio de paradigma permitiría la configuración de servicios públicos 2.0 que, entendidos como plataformas abiertas para la acción colectiva, promuevan una real y activa participación e involucramiento de los ciudadanos en la gestión estatal.

*Palabras Clave: Innovación abierta, gestión pública, gobernanza colaborativa, gobierno abierto.*

Fuente (descarga artículo): <http://bit.ly/1Gc7rI9>

**Cuadro 1.**  
**¿Qué se entiende por innovación en referencia al sector público?**

Moore et al, (1997)	Definen la innovación en términos de novedad y el grado de cambio en relación con la organización: "Una innovación es cualquier cambio razonablemente significativo en la forma en que una organización opera, se administra o define su misión básica".		
Mulgan y Albury (2003)	Son "nuevas ideas que funcionan", para luego precisar que: "La innovación exitosa es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad".		
Osborne y Brown (2005)	La innovación es un proceso diferente a la invención y/o adaptación de nuevos conocimientos: Hay tres actores: los actores (innovadores), el proceso (la innovación) (innovaciones). El elemento central que distingue la innovación incremental es el impacto del proceso de cambio en la organización, el paradigma predominante de organización, producto o servicio.	Geoff Mulgan (2007)	La definición más simple es que la innovación en el sector público apela a que las nuevas ideas funcionen en la creación de valor público. Las ideas tienen que ser, por lo menos en parte, nuevas (en lugar de sólo mejoras), tomadas en cuenta (en lugar de ser sólo buenas ideas) y útiles. Esta definición por lo tanto, requiere que las innovaciones deben ser nuevas, estar implementadas y tener un impacto positivo en la creación de valor público.
Hartley (2006)	Son nuevas ideas que se aplican, que por lo general son duraderas como para afectar de manera apreciable el funcionamiento de la organización (y por tanto son mucho más continuas), que son reconocidas como tales por los actores y que no necesariamente son exitosas.	Currie et al, Sobre el concepto de <i>innovativeness</i> (2008)	Supone "la búsqueda de soluciones creativas, inusuales o nuevas a los problemas y necesidades, incluyendo nuevos servicios y formas de organización y mejora de los procesos".
Proyecto Publin (Koch y Hauknes, 2006)	La innovación en el sector público radica en "hacer algo radicalmente con el fin de lograr ciertos objetivos o bien, introducir en el repertorio de acciones o comportamientos con un nuevo elemento".	Australian National Audit Office - ANAO (2009)	"La innovación es la aplicación de nuevas ideas para producir mejores resultados".
National Audit Office – NAO UK (2006)	La innovación es tener ideas nuevas, desarrollando las ideas de tal manera que hay (al menos) una buena probabilidad de mejorar los métodos con los que opera la organización. Las nuevas ideas sin algún grado de aplicación.	Christian Bason (2010)	Es el proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad (valor público).
CEPREDE (2006)	La innovación en el sector público, "debería ser definida de manera amplia, como todo proceso de generación y aplicación capaces de mejorar la operatividad de las instituciones de una sociedad".	Department of Business, Innovation and Skills – BIS, UK (2010)	La innovación es el proceso de identificación, verificación, aplicación y difusión de ideas que agreguen valor.
Audit Commission (2007)	Son las prácticas realizadas por las organizaciones con el fin de mejorar el producto o servicio que prestan, caracterizado por: - Cambio – cambio radical e impacto - Novedad – es algo nuevo para la organización en cuestión - Acción – supone llevarlas a cabo, no sólo es una "buena idea"		

Elaboración propia en base a Ramírez-Alujas (2010, 2011).



**Cuadro 1.**  
**¿Qué se entiende por innovación en referencia al sector público?**

Moore et al, (1997)	Definen la innovación en términos de novedad y el grado de cambio en relación con la organización: "Una innovación es cualquier cambio razonablemente significativo en la forma en que una organización opera, se administra o define su misión básica".		
Mulgan y Albury (2003)	Son "nuevas ideas que funcionan", para luego precisar que: "La innovación exitosa es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad".		
Osborne y Brown (2005)	La innovación es un proceso diferente a la invención y adaptación de nuevos conocimientos: Hay tres actores: los actores (innovadores), el proceso (la innovación) (innovaciones). El elemento central que distingue la innovación incremental es el impacto del proceso de cambio en la organización, el paradigma predominante de organización, productos y servicios.	Geoff Mulgan (2007)	La definición más simple es que la innovación en el sector público apela a que las nuevas ideas funcionen en la creación de valor público. Las ideas tienen que ser, por lo menos en parte, nuevas (en lugar de sólo mejoras), tomadas en cuenta (en lugar de ser sólo buenas ideas) y útiles. Esta definición por lo tanto, requiere que las innovaciones deben ser nuevas, estar implementadas y tener un impacto positivo en la creación de valor público.
Hartley (2006)	Son nuevas ideas que se aplican, que por lo general son duraderas como para afectar de manera apreciable el funcionamiento de la organización (y por tanto son mucho más continuas), que son reconocidas como tales por las acciones y que no necesariamente son exitosas.	Currie et al, Sobre el concepto de <i>innovativeness</i> (2008)	Supone "la búsqueda de soluciones creativas, inusuales o nuevas a los problemas y necesidades, incluyendo nuevos servicios y formas de organización y mejora de los procesos".
Proyecto Publin (Koch y Hauknes, 2006)	La innovación en el sector público radica en "hacer algo radicalmente con el fin de lograr ciertos objetivos o bien, en el repertorio de acciones o comportamientos con tu mente".	Australian National Audit Office - ANAO (2009)	"La innovación es la aplicación de nuevas ideas para producir mejores resultados".
National Audit Office – NAO UK (2006)	La innovación es tener ideas nuevas, desarrollando las cosas de tal manera que hay (al menos) una buena probabilidad de mejorar los métodos con los que opera la organización. Las nuevas ideas sin algún grado de aplicación.	Christian Basore (2010)	Es el proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad (valor público).
CEPREDE (2006)	La innovación en el sector público, "debería ser definida amplio, como todo proceso de generación y aplicación capaces de mejorar la operatividad de las instituciones de una sociedad".	Department of Business, Innovation and Skills – BIS, UK (2010)	La innovación es el proceso de identificación, verificación, aplicación y difusión de ideas que agreguen valor.
Audit Commission (2007)	Son las prácticas realizadas por las organizaciones con el fin de mejorar el producto o servicio que prestan, caracterizado por: - Cambio – cambio radical e impacto - Novedad – es algo nuevo para la organización en cuestión - Acción – supone llevarlas a cabo, no sólo es una "buena idea"		

Elaboración propia en base a Ramírez-Alujas (2010, 2011).



## Cuadro 4. Innovación en el sector público: Las dos caras de la moneda

Obstáculos y barreras	Promotores y facilitadores
1. Tamaño y complejidad. El sector público está conformado por entidades muy complejas y a gran escala desde el punto de vista organizativo.	1. Foco en la orientación a resolver problemas. Las personas innovan para resolver ciertos problemas (específicos y acotados) mediante cambios radicales.
2. Herencia y legado. Las organizaciones del sector público son propensas a las prácticas y procedimientos arraigados. La mantención del statu quo es la norma, no la excepción: "Si funciona, no lo toques".	2. Foco en la orientación a no resolver problemas. Las innovaciones suponen mejorar (paso a paso) las dificultades (lógica incremental; mejora continua).
3. Resistencia de los funcionarios. Hay grupos de jefaturas, profesionales o funcionarios públicos con sus propias comunidades de práctica, sus propios sistemas de creencias y perspectivas (el dilema de la cultura organizativa).	3. Impulso político. El cambio estratégico requiere con frecuencia de un fuerte apoyo y voluntad política (desde arriba hacia abajo).
4. La aversión al riesgo. Los organismos públicos están bajo la estrecha vigilancia de los políticos y los medios de comunicación, y los empleados no suelen ser recompensados por asumir riesgos ni existen los incentivos para hacer las cosas de otra manera.	4. Crecimiento de una cultura de análisis crítico/evaluación. Las prácticas de evaluación pueden estimular la innovación.
5. Necesidad de realizar consultas y objetivos (resultados) poco claros. La amplia gama de actores involucrados y los intereses en juego, generan presiones variadas. De manera complementaria, en no pocas ocasiones los resultados del proceso no están del todo claros.	5. Los mecanismos de apoyo a la innovación. Las autoridades pueden aplicar medidas de política destinadas a la financiación y al fomento de la innovación.
6. Ritmo y la magnitud del cambio. Ha habido tantas reformas (exitosas, fracasadas e inconclusas) que los empleados públicos han pasado a "estar cansados o fatigados de la innovación" ( <i>innovarion fatigued</i> ).	6. Capacidad de innovación. Los empleados públicos tienen a menudo un alto nivel de competencia profesional, creatividad y habilidad para la resolución de problemas.
7. Ausencia de capacidad para el aprendizaje organizacional.	7. Los factores/promotores de la competencia. Los objetivos de rendimiento o de mejora de los resultados pueden fomentar el uso de enfoques innovadores.
8. La resistencia de la ciudadanía (opinión pública) a los cambios e innovaciones.	8. Los factores tecnológicos. La innovación tecnológica puede ser un factor determinante para innovaciones posteriores.
9. Ausencia de recursos: financieros, de conocimiento y capacidad o de soporte y apoyo a las iniciativas.	9. Las ONG y empresas privadas. Los modelos desarrollados por organizaciones no gubernamentales (ONG) y empresas privadas pueden ser adoptados por las instituciones públicas.
10. Obstáculos técnicos.	

Fuente: Elaboración propia adaptada a partir del Proyecto Publin (2006).



INSTITUTO DE  
ASUNTOS  
PÚBLICOS  
UNIVERSIDAD DE CHILE

## a) Innovación abierta, inteligencia colectiva y *crowdsourcing/wisdom of crowds...*



*“La innovación abierta nace para responder a los retos de una sociedad en la que **nadie tiene el patrimonio exclusivo de ningún conocimiento, donde la pretensión del monopolio de cualquier saber es un esfuerzo probablemente inútil y seguramente extemporáneo.** El conocimiento se mueve rápido y las palancas de su aceleración están en un talento cada vez más móvil y distribuido. Las organizaciones deben posicionarse **en entornos de conocimiento prolíficos para alimentar procesos de innovación que combinan su saber interno y el saber externo**”*

Xavier Marcet, 2011

## b) Design Thinking & Co-creación/Co-producción de Servicios Públicos: Un nuevo ecosistema...



**Pensamiento de diseño: Cerrando la brecha.**

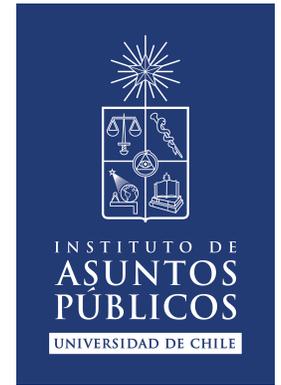
<b>Análisis (Dividir)</b>	<b>Síntesis (Juntar)</b>
Racional	Emocional
Lógico	Intuitivo
Deductivo	Inductivo
Soluciones	Paradigmas, plataformas
<i>“Pensándolo a través de”</i>	Prototipado rápido ( <i>“pensarlo mientras se hace”</i> )
Una sola disciplina	Múltiples disciplinas (holístico)
Elegancia	Impacto, valor (público), difusión

Fuente: Adaptado de Bason (2011:8)



User experience

Design



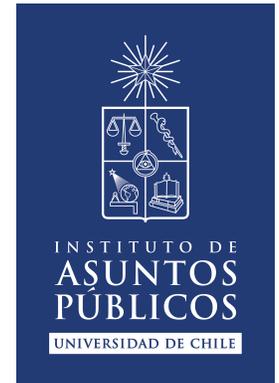
“LAS PERSONAS IGNORAN EL DISEÑO  
QUE IGNORA A LAS PERSONAS”

FRANK CHIMERO

# Design Thinking & Co-creación/Co-producción de Servicios Públicos: Un nuevo ecosistema...



Fuente: Adaptado de Bommert (2010) & Nambisan (2008)



## c) La co-creación como clave de la innovación en el sector público

Bason (2010) define la **co-creación** como un proceso sistemático de creación de nuevas soluciones **“con las personas, no solo para ellas”**, con un alcance más amplio que permita sumar a más ciudadanos, aplicando un nuevo modelo de gestión del conocimiento (cualitativo, de primera mano) que se sustenta en un tipo diferente de proceso (impulsado por el pensamiento de diseño). Adicionalmente, afirma que **sólo mediante la participación de los interesados en el diseño de servicios (co-creación) se puede hacer que los ciudadanos participen de manera más activa y habitual en la prestación de servicios (co-producción).**