





VIRGINIA MORENO BONILLA

# Innovación disruptiva

## Administración pública disruptiva

...“Crear es pensar cosas nuevas, innovar es hacerlas”

Mauro Rodríguez Estrada. Psicólogo

**Hay dos conceptos** que han ido evolucionando a lo largo de los años, la transformación digital y la innovación. Innovar se ha convertido en una actividad de gestión más, de la que todos hablan, pero muy pocos desarrollan.

Si nos apoyamos en la teoría del economista austríaco Joseph A. Schumpeter, él sostenía que *“la innovación constituía el eje principal del progreso económico, al dar a nuevas empresas la oportunidad de desplazar a empresas asentadas, al tiempo, que las condenaría al fracaso, a menos que continuaran innovando”* (Schumpeter, 1983). Si hablamos de Administración pública, podemos hacer un paralelismo y decir que la innovación constituye en estos momentos el eje principal de los servicios a la ciudadanía, ya que nuevos servicios adaptados a los tiempos en que vivimos, evitarán que los servicios tradicionales queden condenados al fracaso y al alcance de sólo unos pocos.

Virginia Moreno Bonilla (email: [vmb@virginiamoreno.es](mailto:vmb@virginiamoreno.es))

Dirección G. Nuevas Tecnologías e Innovación, Atención Ciudadana, Organización, Calidad y Archivo.  
Ayuntamiento de Leganés

Recibido: 03-05-2016. Aceptado: 06-05-2016

Citación: Moreno Bonilla, Virginia (2016). Innovación disruptiva. Administración Pública Disruptiva. *Tábula*, n. 19, pp. 117-122

Es importante darnos cuenta, considerando la transformación digital, con la que iniciaba este artículo, que tenemos que aprender a desplazar los recursos disponibles (humanos y económicos), a aquellos servicios que puedan ser utilizados de manera productiva, por el mayor número posible de ciudadanos de nuestro municipio o población, así como reconducir los servicios abandonados para conseguir de nuevo su reutilización de forma masiva.

Un problema muy común para el innovador es cuando ve que las decisiones que se toman, y que en la mayoría de los casos parecen lógicas, competentes y respaldadas por las políticas de sus gobiernos y que han hecho llevar a sus administraciones, más concretamente a sus ayuntamientos, a lo más alto, se tornan en las mismas circunstancias que las hacen fracasar.

Dicen que las empresas tecnológicas son las que más esfuerzo destinan a la innovación y por consiguiente, parece lógico pensar, que los sectores o áreas más expuestas a las innovaciones son las relacionadas con la tecnología, que podríamos decir que hoy en día son todas. En estos momentos, multitud de personas, en la mayoría de los casos inteligentes o genios, dedican su tiempo en intentar encontrar la siguiente idea innovadora que los convierta en los líderes del mercado, en cualquiera de los ámbitos en los que se pueda aplicar.

Pero debemos de ser muy conscientes, que las administraciones públicas no sólo se rigen por la innovación, sino que los servicios y la gestión administrativa que tienen que realizar se crean realmente en virtud de la innovación disruptiva. Sólo el cambio continuado permite, la satisfacción de los nuevos usuarios o ciudadanos alfabetizados digitalmente, lo que yo llamo ciudadanos inteligentes. Y liderar una idea innovadora, es la mayor oportunidad de éxito.

Sin embargo, es curioso que, las innovaciones disruptivas interrumpan o redefinen la trayectoria del funcionamiento del servicio a prestar. No hay que olvidar que ser el primero en dar un nuevo servicio o en evolucionar un servicio tradicional consolidado, hace que las administraciones se enfrenten con muchas dificultades para adoptarlos; inicialmente, el servicio innovador no es tan bueno como el que se ofertaba de forma consolidada, y en un principio aparentemente sólo satisface las necesidades de un segmento de población reducido. Sin embargo, estoy convencida que las innovaciones disruptivas van incorporando poco a poco mejoras en su forma de ofertar el servicio que hacen que progresivamente desplacen los servicios que tradicionalmente podríamos considerar como los mejor valorados.

Y llegados a este punto deberíamos preguntarnos..., pero

## ¿Qué es la administración disruptiva?

En mi modesta opinión, es la innovación que se produce cuando un innovador lanza una innovación evidente, simple, necesaria, accesible y practicable, que transforma por completo la forma de ofertar un servicio y crea otra radicalmente

nueva mediante una propuesta de valor alternativa que cubre la demanda ciudadana existente y permite un mejor posicionamiento del gobierno.

He leído en algún sitio que con el paso del tiempo, “las innovaciones disruptivas van incorporando mejoras hasta desplazar progresivamente los servicios que se ofertan desde antaño. Comienzan desplazando gradualmente al antiguo servicio mediante un proceso que va generando un cambio en las costumbres de los ciudadanos, inclinando sus preferencias hacia la nueva propuesta” (Sieber & Valor, 2007, pág. 9; citado por Martínez Díaz, 2015).

Posiblemente si nos preguntaran lo que entendemos por ‘disruptivo’, lo primero que se nos ocurriría sería que es algo distinto, rompedor, innovador, nuevo... y seguramente sea cierto pero no exacto. Según la Real Academia Española de la Lengua, “disruptivo” es algo “que produce ruptura brusca”. Y es esta la principal cualidad de una Administración disruptiva: que rompe con lo que había antes o con lo que se ha hecho siempre.

Es importante diferenciar entre la innovación como mejora continua y la innovación disruptiva. En ambos casos estamos innovando pero la diferencia es que la mejora continua está en manos de administraciones que buscan la mejora del servicio que ya está consolidado entre los ciudadanos y su objetivo es seguir dando el mismo servicio pero mejorado, mientras que la administración disruptiva, es la que desarrolla servicios más sencillos, menos costosos y más baratos de utilizar y normalmente con un componente tecnológico.

Los servicios disruptivos son aquellos de menor coste, más sencillos de utilizar, con menos funcionalidades, más accesibles para todos, más baratos y que están dirigidos, principalmente, a los no consumidores habituales de los servicios tradicionales porque no han visto satisfechas sus necesidades en ellos.

Tenemos ejemplos de disrupción en el mundo de las empresas y podemos mencionar:

- Zara, en moda
- iPhone, en telefonía móvil
- Ikea, en los muebles
- Circo del Sol, en cultura
- Alain Afflelou, en la óptica
- Nesspreso, en el café...

Y es que cuando creemos que ya todo está inventado, surgen innovaciones que rompen completamente con lo establecido y que aportan un valor añadido que el usuario va a reconocer.

## La incorporación de la ciudadanía a la transformación digital de los ayuntamientos

Es el conocimiento, el que, apoyado en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se consolida como la clave sobre la que basar el progreso de las ciudades en los próximos años, haciendo más fácil la vida de los ciudadanos, logrando una sociedad más cohesionada y solidaria, generando y atrayendo talento humano y creando un nuevo tejido económico de alto valor añadido.

En este momento de cambio, los Ayuntamientos apuestan por la cooperación del sector público y el privado, la colaboración social sin exclusiones y el desarrollo del trabajo en la red, como elementos fundamentales que permitan generar entre todos un espacio innovador que fomente el talento, las oportunidades y la calidad de vida en el entorno urbano de una ciudad o municipio. Por ello nadie mejor que el ciudadano como sensor, quién prioriza, orienta, proyecta, solicita y mejora todos los servicios de administración electrónica y servicios inteligentes de su ciudad.

Los pilares estratégicos deben centrarse en la participación de la ciudadanía, como agente motor de todo el proceso de cambio, de forma que éste se integre plenamente en la gestión municipal, a través de una contribución que no sea personalista o interesada, sino coherente y cohesionadora: incorporar a la ciudadanía a la gestión.

Ya que la innovación social tiene como fin compartir la gestión con la ciudadanía como agentes de su propio desarrollo y resolución de sus problemas, no se trata sólo de desplegar dispositivos innovadores, sino que además ésta deberá de elegir sus servicios en base a aquellos que le son de más utilidad no sólo aquellos que le forma exclusiva le ofrece su ciudad: Gestión inteligente de la ciudad.

Una ciudad inteligente se caracteriza por estar en permanente evolución tecnológica. Los expertos indican conceptos relacionados que deben estar presentes: Sostenibilidad / Calidad de vida / Servicios públicos / Sensibilidad / Infraestructuras / Eficiencia / Ahorro / TIC como herramienta facilitadora / Mejora continua / Orientación a las personas / etc.

No cabe ninguna duda de que una ciudad inteligente requiere de una ciudadanía inteligente que no sólo esté dispuesta a participar sino que sepa hacerlo, por eso una parte importante es la capacitación y certificación de los ciudadanos como medida de innovación disruptiva.

Por otra parte, si se pretende una ciudad más eficiente haciendo un mejor uso o un uso intensivo de las TIC, que mejor que sean estas, las que acerquen a la ciudadanía a la gestión de su ciudad, de ahí la necesidad de comprometer a los ciudadanos como auténticos sensores de la misma.

Para definir nuestro posicionamiento, algunas de las preguntas que deberíamos hacernos serían:

- ¿Cuánto tiempo tardamos en encontrar el servicio que buscamos?
- ¿Es atractivo, accesible y seguro?
- ¿Cuánto tiempo tardo en poder utilizar el servicio?
- ¿Necesitaré ayuda o capacitación de un experto para utilizarlo?
- ¿Son eficaces las funcionalidades del servicio?
- ¿Tiene demasiadas funcionalidades?
- ¿Necesito conocimientos específicos para que el servicio funcione?
- ¿Esos conocimientos, están a mi alcance?
- ¿Cuánto tiempo implica adquirirlos?
- ¿Es fácil aprenderlos?

### **Un ejemplo de innovación disruptiva en un ayuntamiento: "Factoría de Ciudadanos Inteligentes"**

Tiene por objetivo una gestión inteligente de los servicios a la ciudad.

La creación de una *FACTORÍA DE CIUDADANOS SMART* requiere de la capacitación en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) de Gobierno, empleados públicos, ciudadanía y emprendedores de un ciudad. Para ello, es preciso identificar grupos de interés con un lugar nuclear en la estructura urbana del municipio y actuar en tres ciclos:

- Primer ciclo: Capacitación de ciudadano a ciudadano digital.
- Segundo ciclo: Etapa de transición de ciudadano digital a ciudadano inteligente.
- Tercer ciclo: Ciudadanía como sensor. Conjunto de ciudadanos con una participación activa, avanzada e inteligente, lo que denominamos *participación 4.0*.

De esta forma, los ciudadanos ya serán sensores activos de la ciudad, ya que formarán parte del ecosistema de *Smart City* (ciudad inteligente).

Su incorporación viene condicionada al despliegue de herramientas de participación y colaboración donde el principal sensor de la ciudad es el propio ciudadano. Si se tiene por objetivo el contar con una *Smart City*, es preciso reflexionar si el resto de agentes colaborativos o copartícipes tales como los empleados públicos, equipos de gobierno, o la propia ciudadanía, no tendrían que tener también competencias *Smart*. Conseguir ciudadanos *Smart* es el reto.

Sabiendo que el éxito de los servicios de la ciudad, radica en que éstos cumplan con las necesidades y expectativas de la ciudadanía y que la ciudad se

vaya conformando de acuerdo a las necesidades y demandas de la misma, o que el ciudadano necesita o reclama de ella, es por lo que se despliega esta iniciativa de *Innovación social disruptiva* que he denominado *FACTORÍA CIUDADANOS SMART*;

Es necesario apostar por nuevos canales de comunicación, por el uso de nuevos dispositivos de movilidad, la mejora de la accesibilidad, la completa incorporación del conjunto de ciudadanos a la gestión municipal –*Transformación Digital Participativa*–, y el convencimiento de convertir a nuestra vecindad en el mejor de los sensores de los servicios *Smart* que se implanten.

Espero que después de leer este artículo, coincidan conmigo en la siguiente afirmación:









*Innovación Social: “la innovación disruptiva, es socialmente necesaria”.*

## Bibliografía

- Martínez Díaz, M. (2015). *Intercambio no comercial de contenidos audiovisuales en Internet*. (Doctorando en Comunicación). Murcia: Universidad Católica.
- Schumpeter, J. (1983). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Orbis.



## SIGA – Sistema Integral de Gestión de Archivo Módulo de Gestión Documental de TAO 2.0.

CALENDARIO DE CONSERVACIÓN	 INSTRUMENTO BÁSICO PARA RACIONALIZAR LA CONSERVACIÓN DE LOS FONDOS DOCUMENTALES	
SISTEMA DE TRANSFERENCIA	 PROCESO DE TRANSFERENCIA →  EXPEDIENTE DE TRANSFERENCIA →  GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA	
SISTEMA DE RECUPERACIÓN	 SOLICITUD DE CONSULTA →  PRÉSTAMOS →  CONSULTAS	
PLAN DE EVENTOS	Controlar la trazabilidad de todos los eventos ocurridos a una unidad documental en fase de archivo. Esta información será accesible desde la ficha de metadatos de la UD. Los eventos trazados serán: Transferencia, Consultas o préstamos, Cambios de formatos, Cambio de signatura topográfica, Eliminación.	
SISTEMA DE ELIMINACIÓN	 PROCESO DE EXPURGO	Conservación temporal
SISTEMA DE CONSERVACIÓN	CONSERVACIÓN A LARGO PLAZO: Conversión de los documentos a formatos estándar	