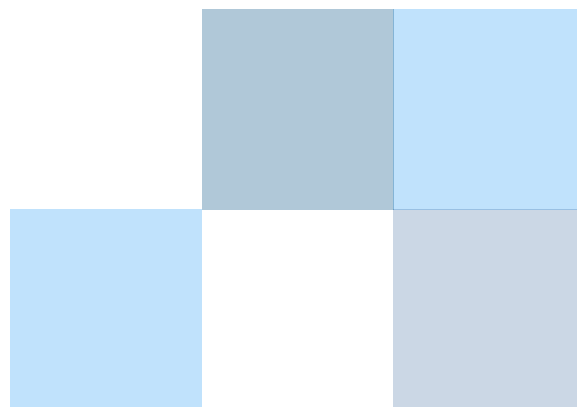


GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Una Visión Introductoria



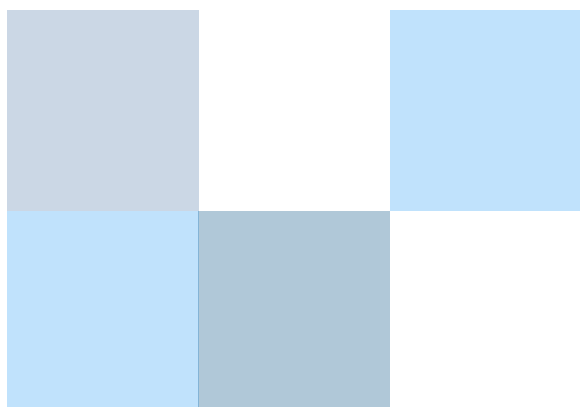


ING. WERNER MÁXIMO SALCEDO ALVAREZ
GOBERNADOR REGIONAL DE CUSCO

C.P.C. EDWARD ALEX ALVAREZ SOTOMAYOR
GERENTE GENERAL REGIONAL

C.P.C. EDSON MAEL VASQUEZ RUIZ
**GERENTE REGIONAL DE PLANEAMIENTO,
PRESUPUESTO Y MODERNIZACIÓN**

ING. GILBERTO ABARCA EZEQUILLA
**SUBGERENTE DE MODERNIZACIÓN Y
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**



ELABORADO POR:

Equipo Técnico de Innovación
Subgerencia de Modernización y
Tecnologías de la Información

PRESENTACIÓN

En un contexto de permanente transformación social, tecnológica y organizacional, la innovación se constituye en un eje estratégico fundamental para fortalecer la gestión pública y responder de manera efectiva a las crecientes demandas de la ciudadanía. Innovar no solo implica incorporar nuevas herramientas o tecnologías, sino también repensar procesos, actitudes y formas de trabajo, con el propósito de generar mayor valor público.

En ese marco, la Subgerencia de Modernización y Tecnologías de la Información del Gobierno Regional de Cusco, en cumplimiento de la Norma Técnica N.º 003-2025-PCM-SGP, “Norma Técnica para la Gestión de la Innovación Pública en las Entidades del Estado”, aprobada mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N.º 007-2025-PCM/SGP, pone a disposición de los servidores públicos el cuadernillo informativo GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: “Una visión introductoria”.

El presente cuadernillo ha sido elaborado como una herramienta orientadora y formativa, que reúne de manera clara y sintetizada los conceptos fundamentales de la gestión de la innovación en la administración pública. Su finalidad es sensibilizar y fortalecer las capacidades de los servidores del Gobierno Regional de Cusco, promoviendo una comprensión inicial de la importancia de la innovación como motor de cambio, mejora continua y modernización institucional.

Asimismo, este documento busca impulsar una cultura innovadora, basada en la creatividad, la colaboración y la mejora constante, que contribuya a optimizar los procesos administrativos, elevar la eficiencia institucional y, principalmente, mejorar la calidad de los servicios públicos brindados a la ciudadanía del ámbito regional.

Se invita a las servidoras y los servidores a leer este cuadernillo con una actitud abierta y reflexiva, reconociendo que cada iniciativa, idea o mejora, por pequeña que parezca, puede generar impactos positivos y sostenibles en la gestión pública. La innovación comienza con el conocimiento, se fortalece con el compromiso y se consolida con la acción.

Equipo Técnico de Innovación
Subgerencia de Modernización y Tecnologías de la Información
Gobierno Regional de Cusco

CONTENIDO

Pág.

Introducción _____	5
Concepto de Innovación _____	6
Tipos de Innovación _____	7
Articulación y Gobernanza _____	10
Metodología _____	12
Incentivos de Innovación _____	18
Glosario _____	20
Bibliografía _____	22

INTRODUCCIÓN

La innovación pública representa el compromiso del Gobierno Regional de Cusco para transformar su operatividad interna con el fin primordial de optimizar la atención a la ciudadanía. En concordancia con la Norma Técnica N.º 003-2025-PCM-SGP, este proceso se define como la aplicación de nuevas ideas, métodos y herramientas que permitan abordar los problemas públicos de manera más simple, rápida y efectiva.

El presente cuadernillo denominado GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: “Una visión introductoria” pretende crear soluciones que respondan a las necesidades reales y elevar la calidad de la atención al ciudadano. De esta manera, la innovación no solo trasciende a la adquisición de tecnología, sino que también se convierte en un motor de cambio cultural y de procesos orientado a generar valor público y fortalecer la confianza. El valor público se manifiesta mediante la provisión de servicios de calidad que garantizan los derechos de la población y atienden sus demandas de forma diferenciada.

Este documento contempla un marco metodológico basado en el Design Thinking y la estructura de Doble Diamante, permitiendo explorar problemas complejos desde la empatía para luego definir, idear, prototipar testear y validar soluciones prácticas. Este enfoque sistemático requiere de una gobernanza clara y una articulación tanto interna como externa, involucrando a la alta dirección, equipos de proyecto y al ecosistema de innovación compuesto por la academia, el sector privado y la sociedad civil.

Finalmente, la sostenibilidad de estas iniciativas se apoya en la creación de una cultura de innovación, impulsada por incentivos que motivan a los servidores públicos a generar soluciones creativas y sostenibles en el tiempo.

CONCEPTO DE INNOVACIÓN

La innovación en la gestión pública es la forma en que el Estado busca mejorar su manera de trabajar para atender mejor al ciudadano. Consiste en aplicar nuevas ideas, métodos y herramientas que permitan resolver los problemas públicos de manera más simple, rápida y efectiva.

En el marco de la Norma Técnica N.º 003-2025-PCM-SGP, “Innovación Pública” significa poner a la ciudadanía en el centro de las decisiones, creando servicios y soluciones públicas que respondan a sus necesidades reales, optimizando el uso de los recursos y elevando la calidad de la atención. De esta manera, la innovación contribuye a generar valor público y a fortalecer la confianza de la población en las instituciones del Estado.

Valor Público

Es el valor que genera el Estado mediante la provisión de bienes, servicios y regulaciones, cuando estos satisfacen necesidades colectivas de manera eficiente, eficaz y con calidad.

Ejemplo de innovación en la gestión pública

ANTES: Ineficiencia en la atención al ciudadano

El ciudadano acude a la oficina pública para realizar un trámite, este debe esperar en largas filas, presentar documentos en formato físico y enfrentar una atención lenta, lo que ocasiona pérdida de tiempo y genera insatisfacción en el servicio recibido.



DESPUES: Atención ágil y eficiente al ciudadano

La ciudadanía realiza su trámite a través de una plataforma digital. Recibe orientación clara, da seguimiento a su solicitud en línea y obtiene una atención más rápida y sencilla, ahorrando tiempo y mejorando su experiencia.



TIPOS DE INNOVACIÓN

Para hablar de innovación es necesario ampliar la visión, ya que la innovación va más allá de la tecnología, se trata de resolver problemas reales que generan valor público centrado en las necesidades de los ciudadanos más que la adquisición de software o dispositivos. La tecnología es un medio que nos tiene que llevar a un cambio cultural y de procesos.

La Declaración de Innovación Pública de la OCDE del año 2019 propone un portafolio para la gestión de la innovación que reconoce y aprecia que la innovación es multifacética y que cada faceta satisface diferentes medios y fines.

El portafolio implica:



**Innovación
orientada a la
la mejora**



**Innovación
orientada a
la misión**



**Innovación
adaptativa**



**Innovación
anticipatoria**

Innovación orientada a la mejora

Fortalece y lleva a otro nivel las prácticas actuales, logra eficiencias, mejores resultados y se basa en las estructuras existentes.

Ejemplo:

Implementar un sistema digital único para gestionar permisos de turismo en Machupicchu y otras áreas protegidas, reduciendo trámites presenciales y tiempos de espera.

Impacto:

Mayor eficiencia administrativa, menos filas y mejor experiencia para ciudadanos y operadores turísticos.



Innovación orientada a la misión

Logra ambiciones y prioridades claras, desarrollando nuevos métodos y enfoques según sea necesario.

Ejemplo:

Implementar un programa integral de energías renovables en comunidades rurales, instalando paneles solares en escuelas y centros de salud.

Impacto:

Contribuye a la transición energética, mejora la calidad de vida y reduce desigualdades territoriales.



Innovación adaptativa

Responde a un entorno cambiante y fomenta la curiosidad por interpretar y responder a los cambios en la sociedad y en la tecnología.

Ejemplo:

Durante una emergencia sanitaria, desarrollar un aplicativo móvil para coordinar la distribución de medicinas y alimentos en comunidades aisladas.

Impacto:

Respuesta ágil y flexible que protege a la población en situaciones críticas.



Innovación anticipatoria

Explora y se involucra con la incertidumbre en torno a temas emergentes que darán forma a prioridades y compromisos futuros.

Ejemplo:

Crear un observatorio regional de cambio climático que modele escenarios futuros sobre el retroceso o extinción de glaciares y su impacto en la agricultura y principalmente en el consumo humano.

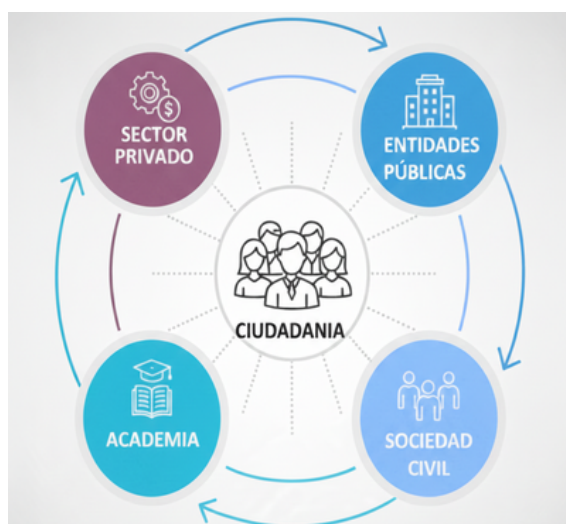
Impacto:

Permite diseñar políticas preventivas de gestión hídrica y adaptación productiva.



ARTICULACION Y GOBERNANZA

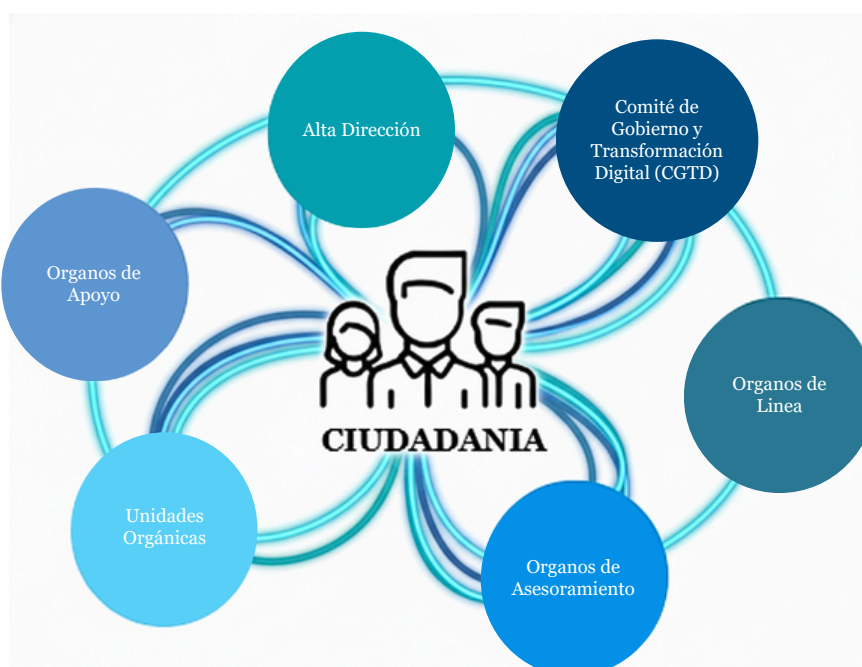
Articulación con el ecosistema



El Ecosistema de Innovación Pública se puede resumir como un "Gran Equipo", siendo esta una red de colaboración donde el gobierno no intenta resolver los problemas solo. En lugar de eso, une fuerzas con el sector privado, academia, sociedad civil, entidades públicas y los mismos ciudadanos para encontrar nuevas y mejores soluciones a los problemas de la región.

Articulación interna

La palabra clave es **"articular"**, que significa **"ponerse de acuerdo y trabajar en equipo"**.

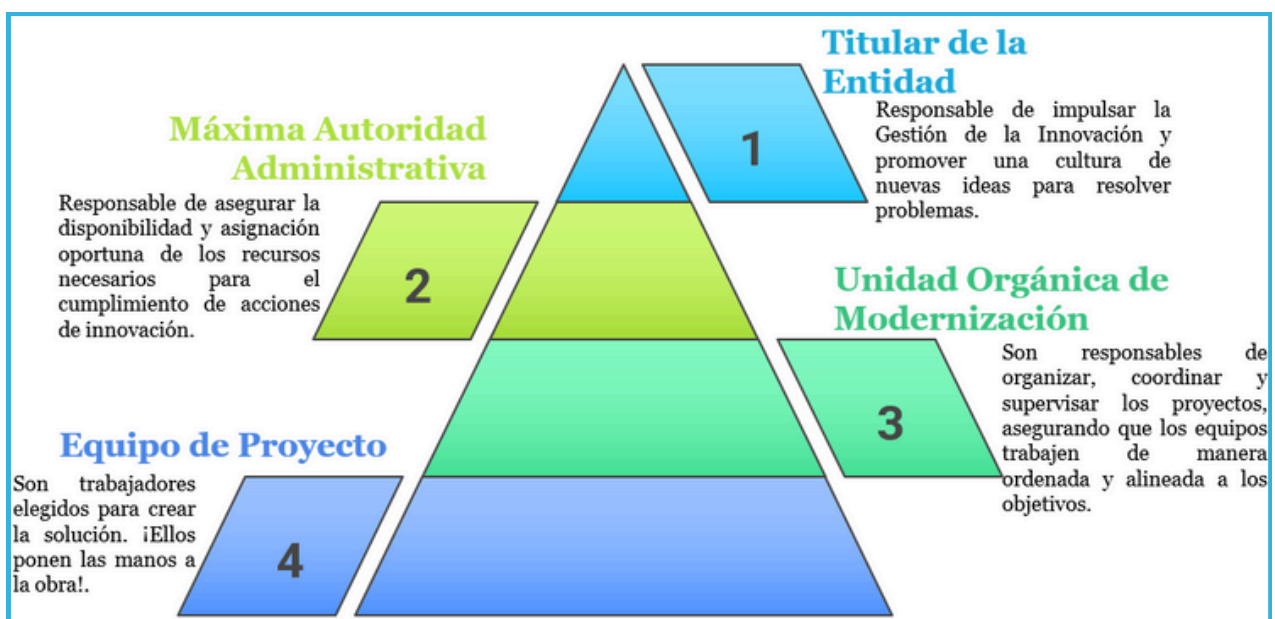


En innovación no se puede trabajar de manera aislada, requiere que la Alta Dirección, los órganos y las unidades orgánicas coordinen y conecten sus esfuerzos. Solo así la innovación deja de ser un intento aislado y se convierte en una solución real y útil para la ciudadanía.

Gobernanza

La gobernanza juega un papel importante en la implementación de la innovación el cual contempla roles específicos dentro de la institución para garantizar la efectividad de la implementación, promoviendo la interacción coordinada y abierta con los demás actores del ecosistema, que asumen distintos roles conforme a su participación.

Roles específicos dentro del sector publico



Ejemplo de Gobernanza

"Imagina que innovar es jugar un partido. La gobernanza es el director técnico: se asegura de que cada jugador conozca su posición y las reglas del juego. Esto permite que el equipo se coordine bien con otros (la hinchada o los patrocinadores) y que el proceso sea limpio, para que el resultado final sea un éxito y no un desorden."

METODOLOGÍA

Se define como el conjunto sistemático y racional de principios, métodos, técnicas y procedimientos que orientan el proceso de producción de conocimiento o la resolución de un problema.

Design Thinking

Es una forma práctica de resolver problemas pensando primero en las personas. Su objetivo es crear soluciones que realmente funcionen y sean útiles, partiendo de entender bien lo que necesitan los ciudadanos.

Etapas

Empatizar



Escuchar y observar a las personas para entender qué problemas tienen y qué necesitan realmente.

Definir



Identificar con claridad cuál es el problema principal que se debe resolver.

Idear



Proponer distintas ideas y alternativas de solución, sin limitarse a una sola opción.

Prototipar



Probar las ideas mediante ejemplos simples o pilotos antes de aplicarlas de manera definitiva.

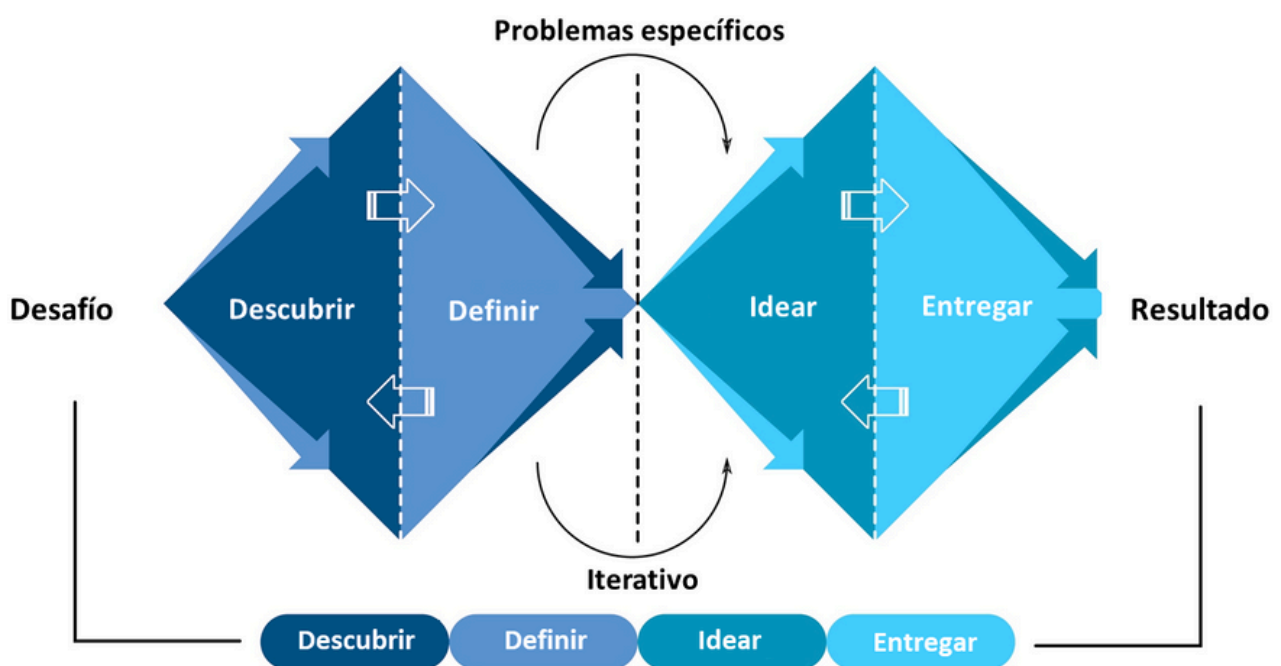
Testear



Recoger la opinión de las personas, corregir errores y mejorar la solución.

Doble diamante

La metodología del “Doble Diamante” se relaciona con el design thinking y el diseño porque ofrece un enfoque claro para comprender un problema y desarrollar una solución centrada en el ciudadano. Su representación en dos diamantes conectados muestra dos ciclos: uno divergente para explorar el problema (descubrir y definir) y otro convergente para crear y concretar la solución (desarrollar y entregar).



Relación entre el Design Thinking y el Doble Diamante: el Design Thinking es la filosofía (cómo pensar) y el Doble Diamante es la estructura (cómo organizar el trabajo). Ambos se complementan y se usan juntos para lograr soluciones más útiles, prácticas y centradas en las personas.

A continuación se desarrollan de manera secuencial las fases de la metodología del Doble Diamante, con el propósito de facilitar su comprensión:

PRIMER DIAMANTE: Enfoque en el problema

FASE 1:

DESCUBRIR (El detective)

En lugar de asumir soluciones desde un escritorio, nos sumergimos en la realidad. El objetivo es recolectar evidencia empírica para entender el problema y malestar del ciudadano y del servidor público. Se trata de abrir el diamante: mientras más información, mejor.

¿Qué se hace ?

Inmersión en terreno, entrevistas a profundidad, focus groups y observación directa (shadowing) para detectar dónde se rompe la cadena del servicio.

Ejemplo (Gestión Documental):



- **Acción:** Se acompaña a un servidor del archivo de documentos durante toda su jornada para ver por qué tarda tanto en encontrar un documento.
- **Hallazgo:** Se descubre que el 60% del tiempo se pierde buscando papeles que están mal etiquetados o en cajas sin inventario.

FASE 2:

DEFINIR (el estrategia)

Es el momento de la acción. Filtramos el caos de los datos de la Fase 1 para encontrar la causa raíz. No tratamos de arreglar todo a la vez, sino de definir un "Reto de Innovación" que sea solucionable.

¿Qué se hace?

Mapeo del Customer Journey (viaje del ciudadano), síntesis de hallazgos en un "Árbol de Problemas" y redacción del reto: ¿Cómo podríamos...?

Ejemplo (Gestión Documental):



- **Análisis:** Los datos muestran que el retraso no es por falta de personal, sino por un método de archivo desactualizado que impide la búsqueda simultánea.
- **El Reto:** "¿Cómo podríamos estandarizar y digitalizar el flujo documental para reducir el tiempo de respuesta de 7 días a 48 horas?"

SEGUNDO DIAMANTE: Enfoque en el solución

FASE 3:

IDEAR (El creativo)

Volvemos a abrir el diamante. Invitamos a quienes viven el problema a participar en el diseño de la solución. Buscamos soluciones que cumplan el principio de deseabilidad (que la gente la quiera), factibilidad (que se pueda hacer) y viabilidad (que el presupuesto alcance).

¿Qué se hace?

Talleres de lluvia de ideas, selección de ideas por impacto/esfuerzo y diseño de modelos conceptuales.

Ejemplo (Gestión Documental):



Propuestas: Se decide crear un **Sistema de Gestión Documental Electrónica (SGDE)** con alertas automáticas, pero se añade un "Protocolo de Clasificación Rápida" diseñado por los mismos archivistas para que sea fácil de usar.

FASE 4:

ENTREGAR (El constructor)

Cerramos el proceso validándolo en el mundo real. No lanzamos una ley o un sistema para toda la región de golpe; creamos un mínimo viable (un piloto) para aprender de los errores de forma barata y rápida.

¿Qué se hace ?

Implementación de un piloto en una oficina seleccionada haciendo seguimiento a través de indicadores de desempeño (KPIs) y ajuste progresivo de la propuesta en función de los resultados y la retroalimentación recibida.

Ejemplo (Gestión Documental):



- **El Piloto:** Se digitaliza solo el área de "Atención al Ciudadano" por 30 días.
- **Resultado:** Se detecta que el personal necesita pantallas más grandes para leer los documentos digitales. Se ajusta este detalle técnico antes de comprar equipos para todo el Gobierno Regional.

INCENTIVOS DE INNOVACION

La Norma Técnica N.º 003-2025-PCM-SGP establece que los incentivos en innovación pública tienen como propósito motivar a las entidades del Estado y a sus equipos para generar, implementar y sostener soluciones creativas a problemas públicos. En este marco, el Gobierno Regional de Cusco busca generar incentivos orientados a fortalecer la innovación y promover la sostenibilidad de dichas iniciativas.

A Reconocimiento

Se busca visibilizar y premiar las iniciativas innovadoras.

Ejemplo:

El Gobierno Regional organiza concursos donde se reconozcan proyectos innovadores que mejoren servicios públicos, como salud, educación, etc

Impacto: Refuerza la motivación de los equipos y genera cultura de innovación.



B Incentivos profesionales

Se promueve el desarrollo de capacidades y la carrera pública vinculada a la innovación.

Ejemplo:

Acceso preferente a programas de capacitación, becas o pasantías en laboratorios de innovación. Funcionarios que lideren proyectos innovadores reciben acceso preferente a capacitaciones en gestión pública y becas relacionadas a temas de innovación.

Impacto: Fortalece competencias y crea líderes internos en innovación.

C

Financiamiento y apoyo económico

Asignar recursos específicos para proyectos innovadores.

Ejemplo:

Fondos concursables para digitalizar trámites o permisos turísticos.

Impacto: Acelera la implementación de soluciones y reduce barreras económicas.

D

Colaboración interinstitucional

Facilitar alianzas entre entidades públicas, privadas y académicas.

Ejemplo:

Convenios con universidades para co-crear soluciones en gestión ambiental.

Impacto: Genera sinergias, aprovecha conocimiento externo y multiplica el impacto de las iniciativas.



GLOSARIO

A

Adaptación: Proceso de ajustar prácticas y servicios para que encajen con la cultura de la ciudadanía.

C

Capacitación: Formación especializada para desarrollar habilidades avanzadas y estratégicas.

Cultura de Innovación: Mentalidad organizacional que favorece experimentar, aprender y mejorar continuamente.

D

Doble Diamante: Metodología que divide el proceso innovador en explorar, definir, idear y resolver

E

Ecosistema: conjunto de actores, recursos, condiciones que interactúan en un entorno para generar, desarrollar y aplicar ideas innovadoras que crean valor económico, social o público

Eficiencia: capacidad de lograr un resultado utilizando la menor cantidad posible de recursos, como tiempo, dinero, esfuerzo o materiales, sin desperdicios y sin afectar la calidad.

Empírica(o): información adquirida a través de la observación, experimentación o experiencia directa, utilizada para apoyar, verificar o refutar una teoría o hipótesis científica.

Enfoque: es la orientación estratégica y metodológica que adopta una organización para identificar problemas, generar ideas y aplicar soluciones nuevas o mejoradas

F

Flujo: Secuencia ordenada que permite generar soluciones nuevas.

I

Innovación: Crear o mejorar algo para generar valor.

Impacto: efecto o cambio significativo que produce una acción, decisión, proyecto o política sobre una situación, una persona, una organización o la sociedad.

Interacción: proceso de comunicación, influencia o acción recíproca entre dos o más personas, grupos, sistemas o elementos, donde cada parte influye en la otra.

L

Laboratorio de Innovación: Espacio diseñado para probar ideas y generar soluciones.

M

Metodologías: Formas de trabajo flexibles y de aprendizaje rápido.

Modelo: estructura o esquema que organiza, explica y guía cómo se generan, desarrollan, implementan y escalan las ideas, indicando actores, procesos, recursos y resultados.

Misión: propósito central que orienta y da sentido a los esfuerzos innovadores, definiendo qué problema se quiere resolver.

O

OCDE: Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico

P

Piloto: es una prueba controlada y pequeña a escala de una solución innovadora, que se realiza antes de su implementación completa, con el fin de validar su funcionamiento, detectar errores y medir resultados reales.

Pasantía: es una experiencia formativa y temporal en la que una persona aplica conocimientos teóricos en un entorno real de trabajo, con el objetivo de aprender, adquirir experiencia y desarrollar habilidades profesionales.

S

Shadowing: técnica de observación, en la que una persona acompaña a un usuario, trabajador o actor durante su actividad diaria, para entender cómo realmente hace las cosas, qué dificultades tiene y dónde hay oportunidades de mejora.

Sistematización: Ordenar experiencias para generar aprendizaje

T

Testeo: Prueba para validar si algo funciona.

Transición energética: proceso estructural y progresivo de cambio en los sistemas de producción y consumo de energía, hacia fuentes limpias, renovables y sostenibles (solar, eólica, hidráulica).

Trazabilidad: Registro claro del recorrido de un proceso.

V

Validación: Confirmar con evidencia que algo funciona

Valor Público: Beneficio que una acción del Estado genera para la sociedad.

BIBLIOGRAFIA

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2020). Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. Aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-Gestion-Publica-2020.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos & Eurostat. (2018). Manual de Oslo 2018: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (4.^a ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-es>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). Decreto Supremo N° 103-2022-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3336263-103-2022-pcm>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2025). Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 001-2025-PCM/SGP que aprueba la Norma Técnica N° 001-2025-PCM-SGP para la Gestión del Conocimiento en el Sector Público.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2025). Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 003-2025-PCM/SGP que aprueba la Norma Técnica N° 003-2025-PCM-SGP para la Gestión de la Innovación Pública en las Entidades del Estado.



GOBIERNO REGIONAL
CUSCO