

Habilidades de Innovación

en el Sector Público de Paraguay

Beth Simone Noveck
Victoria Alsina
Alejandra Mendoza

AGOSTO 2020



TEMBIPORU MARANDU
HA ÑEMOASÁRÁ
Motenondcha
Ministerio de
TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN
Y COMUNICACIÓN

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo	2
Presentación del estudio	3
Resultados destacados	9
Construyendo el futuro	22
Anexo I: Análisis estadístico de los resultados	24
Sección I. Características de los encuestados	27
Sección II. Nivel de conocimiento de las habilidades de innovación	33
Sección III. Práctica de las habilidades de innovación	42
Sección IV. Interés por aprender las habilidades de innovación	52
Sección V. Percepción del ambiente de innovación en la organización	57
Sección VI. Relación entre la capacitación formal, la percepción del ambiente organizacional y la utilización de las habilidades	60
Anexo II: Encuesta de habilidades de innovación en el sector público de Paraguay	68
P1. - Introducción y consentimiento	70
P2. - Sobre usted y su trabajo	71
P3. - Habilidades de Innovación	75
P4. - Definición de problemas	76
P5. - Diseño Centrado en las personas	80
P6. - Análisis de datos	84
P7. - Innovación abierta	88
P8. - Ciencias del comportamiento	92
P9.- Revisión sistemática de evidencia	96
P10.- Otras habilidades	100
P11. - ¿Cómo desea aprender estas habilidades?	101
P12.- Innovación en la organización	104

Encuesta de Habilidades de Innovación en el Sector Público de Paraguay

RESUMEN EJECUTIVO

El conocimiento de las habilidades de innovación en el sector público de Paraguay es, a día de hoy, mejorable. Esto se traduce en una menor capacidad para trabajar de forma más legítima, eficaz y eficiente en la resolución de problemas públicos complejos. Además, la complejidad inherente de estas habilidades de innovación y la necesidad de capacitación formal recibida por parte de los servidores públicos, se traduce en una brecha de la comprensión de las habilidades y su uso debido a una implementación metodológica parcial de las mismas. Sin embargo, el gran interés de los servidores públicos de Paraguay en capacitarse más y mejor permite ser optimista. Los modelos híbridos de capacitación presencial y en línea basados en un modelo “aprender haciendo”, opción preferida por los encuestados, puede jugar un rol central en el desarrollo y uso efectivo de estas habilidades, así como generar una ventana de oportunidad que permita no solamente desarrollar las capacidades individuales sino también transformar la cultura organizativa de las instituciones públicas.



PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

Con el objetivo de entender el nivel de conocimiento y utilización de habilidades de innovación en el sector público de Paraguay, el Laboratorio de Gobernanza (The GovLab) de la Universidad de Nueva York, en colaboración con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación de Paraguay, diseñó y administró una encuesta a una muestra de servidores públicos del país.

La Encuesta de Habilidades de Innovación en el Sector Público de Paraguay es parte de un estudio global del Laboratorio de Gobernanza (The GovLab) de la Universidad de Nueva York sobre emprendimiento público, habilidades de innovación en el sector público y programas de capacitación sobre estas habilidades.



En el marco del Proyecto Agenda Digital del Gobierno de Paraguay y, más específicamente, en el proceso de creación de un laboratorio de gobierno para promover la digitalización y la innovación pública en todo el país (GobLab Paraguay), el objetivo central de esta encuesta es hacer un diagnóstico detallado del nivel de conocimiento, puesta en práctica, interés y capacitación recibida en habilidades de innovación por parte de los servidores públicos del país, así como de sus preferencias formativas para aprender estas habilidades y de las características más o menos favorables del entorno organizativo en el que trabajan para ponerlas en práctica. Los resultados obtenidos permitirán diseñar una agenda de trabajo del nuevo laboratorio que se adapte a las necesidades formativas y organizativas detectadas.

La encuesta fue distribuida por correo electrónico a través de la plataforma *Qualtrics Surveys* a una muestra de 2.695 servidores públicos con características diversas en función del tipo

de organización pública en la que trabajan, ubicación geográfica, sector de actividad, tipo de actividad, posición dentro de la organización, nivel educativo y rango de edad. De Diciembre 2019 a Enero 2020 se recibieron 485 respuestas.

Ser un emprendedor público no es sencillo. Los emprendedores públicos tienen que tener las competencias adecuadas para saber definir problemas públicos accionables y específicos. También deben aprender a implementar métodos participativos, para descubrir cuál es el problema que de verdad importa a los ciudadanos, y a utilizar métodos de análisis de datos para poder comprender cuantitativamente problemas complejos. Además, tienen que ser capaces de co-crear soluciones, aprovechando la inteligencia colectiva de los ciudadanos. Y todo esto tienen que hacerlo construyendo equipos de colaboración y asociaciones que abarquen múltiples disciplinas y sectores.

Las habilidades de innovación que abarca esta encuesta y que permiten al emprendedor público trabajar de una forma más legítima, eficaz y eficiente para la resolución de problemas públicos complejos son seis:

- 1) ***Definición de Problemas***
- 2) ***Diseño Centrado en las Personas (HCD)***
- 3) ***Análisis de datos***
- 4) ***Innovación Abierta***
- 5) ***Ciencias del Comportamiento***
- 6) ***Revisión Sistemática de Evidencia***

DEFINICIÓN DE PROBLEMAS

1

es el proceso de reducir un asunto complejo a un problema concreto más fácil de resolver. Esto se logra al plantear una hipótesis de por qué está ocurriendo, e identificar las causas que lo originan. El proceso implica una serie de pasos a realizar, individualmente o en equipo, para definir y replantear el problema, logrando una definición más precisa y un desafío más manejable. Las habilidades requeridas para la definición de un problema incluyen: la formulación de una hipótesis, la definición de un problema concreto y accionable, el análisis de las causas del problema, la redefinición del problema en base a la evidencia empírica y la capacidad de colaborar con otros en este proceso.

DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS (HCD)

2

más conocido por su término en inglés, *Human-Centered Design*, es un proceso iterativo que compromete e involucra a los usuarios/ciudadanos/clientes de principio a fin, desde la investigación inicial para definir el problema, hasta la creación de soluciones y su posterior implementación y evaluación. El proceso se basa en prácticas etnográficas que consisten en observar y/o hablar con las personas impactadas directamente por una política o servicio público para comprender sus necesidades, deseos y experiencias. Esta habilidad puede implicar competencias secundarias tales como la realización de entrevistas, técnicas de observación participante, mapeo de necesidades del usuario/ciudadano/cliente y desarrollo de prototipos.

ANÁLISIS DE DATOS

3

implica el uso de información basada en datos para definir el problema, maximizar el impacto de las posibles soluciones, reducir los costes y aumentar la eficiencia en el diseño y provisión de políticas y servicios públicos. Las competencias en análisis de datos incluyen la formulación de una hipótesis, la identificación de fuentes de datos para comprobar esta hipótesis, la detección de patrones y la predicción de tendencias, así como el intercambio responsable de datos y la comunicación de los hallazgos.

4

INNOVACIÓN ABIERTA

es un proceso de colaboración con personas y organizaciones externas con el objetivo de sumar su conocimiento e ideas para definir un problema y/o encontrar soluciones. Aunque originalmente se utilizaba para describir cómo las empresas promovían innovación usando las ideas de sus empleados, proveedores y clientes, la innovación abierta se ha convertido en algo habitual en las instituciones públicas. A veces se le llama *crowdsourcing*, co-creación, ideación, lluvia de ideas o compromiso público. Las capacidades para la innovación abierta incluyen definir un objetivo claro y convincente, determinar los incentivos apropiados para la participación, precisar la tarea que debe realizar cada parte, establecer los criterios de evaluación y, finalmente, decidir cómo utilizar las contribuciones externas.

5

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

utilización de los marcos cognitivos de las ciencias que estudian el comportamiento humano (psicología, antropología, sociología, economía, etc.) para desarrollar y testear políticas y servicios públicos que inciten a los individuos a tomar mejores decisiones. La aplicación de ciencias del comportamiento para la solución de problemas implica la comprensión de las conductas relacionadas con un determinado tema, la exploración de actores clave, la priorización de los comportamientos clave a modificar con el fin de lograr el resultado deseado, el diseño de intervenciones y la evaluación empírica del impacto de las mismas sobre el comportamiento de las personas.

6

REVISIÓN SISTEMÁTICA DE EVIDENCIA

conocer qué programas o intervenciones han funcionado antes en contextos similares es un paso importante para identificar posibles soluciones a un problema. La Revisión Sistemática de Evidencia proporciona una revisión rápida de la evidencia científica disponible sobre el objeto de análisis. Aplicada al sector público, implica identificar y evaluar, sistemáticamente, los resultados obtenidos en intervenciones similares para informar el diseño de políticas públicas futuras. El método implica el desarrollo de una pregunta de investigación, la identificación de fuentes de información, la articulación de criterios y protocolos para identificar estudios previos clave y, con base a la evidencia empírica, identificar lo que funciona y bajo qué condiciones.

Para cada una de estas habilidades, solicitamos a los encuestados que indicaran si:

- 1) Pueden explicar la habilidad a otras personas –para estimar qué tan familiarizados están con la habilidad en cuestión–.
- 2) Han utilizado la habilidad, ellos o su equipo, en su trabajo en el último año.
- 3) Han recibido capacitación formal en la habilidad.
- 4) Están interesados en aprender más.

Si los encuestados respondieron que ellos o su equipo han utilizado la metodología, les preguntamos cuan frecuente la utilizan y los pasos metodológicos que siguen para ponerla en práctica. Para medir el grado o profundidad en que se aplican las habilidades, cada una de ellas se ha descompuesto en pasos imprescindibles a realizar para utilizarla correctamente y se solicita a los encuestados que practican la habilidad, que señalen qué pasos concretos de la metodología han utilizado en el último año.

Para asegurarnos que los entrevistados respondieran en base a lo sustancial de la habilidad, con independencia de que la identificaran con otro nombre o bien que la estuvieran ejerciendo sin identificarla como tal, para cada habilidad se incluyó una definición y una explicación de por qué es importante, ilustrada con un ejemplo, con carácter previo al listado de cuestiones referidas a la misma.

Más del 60 por ciento de los servidores públicos que respondieron la encuesta trabajan en organizaciones ubicadas en Asunción/Distrito Capital. La mayoría de los encuestados –60 por ciento– trabaja en Ministerios o Secretarías, mientras que el 30 por ciento trabaja en organizaciones de carácter instrumental (Entes autónomos, Empresas públicas, etc.). Aproximadamente el 60 por ciento tiene un cargo de dirección intermedia (categoría que agrupa a directores, coordinadores y jefes de departamento) y el 44 por ciento cuenta con un nivel educativo máximo de posgrado, maestría, especialización o equivalente.

A continuación, presentamos un resumen de los resultados más sustantivos de la Encuesta de Habilidades de Innovación en el Sector Público en Paraguay.



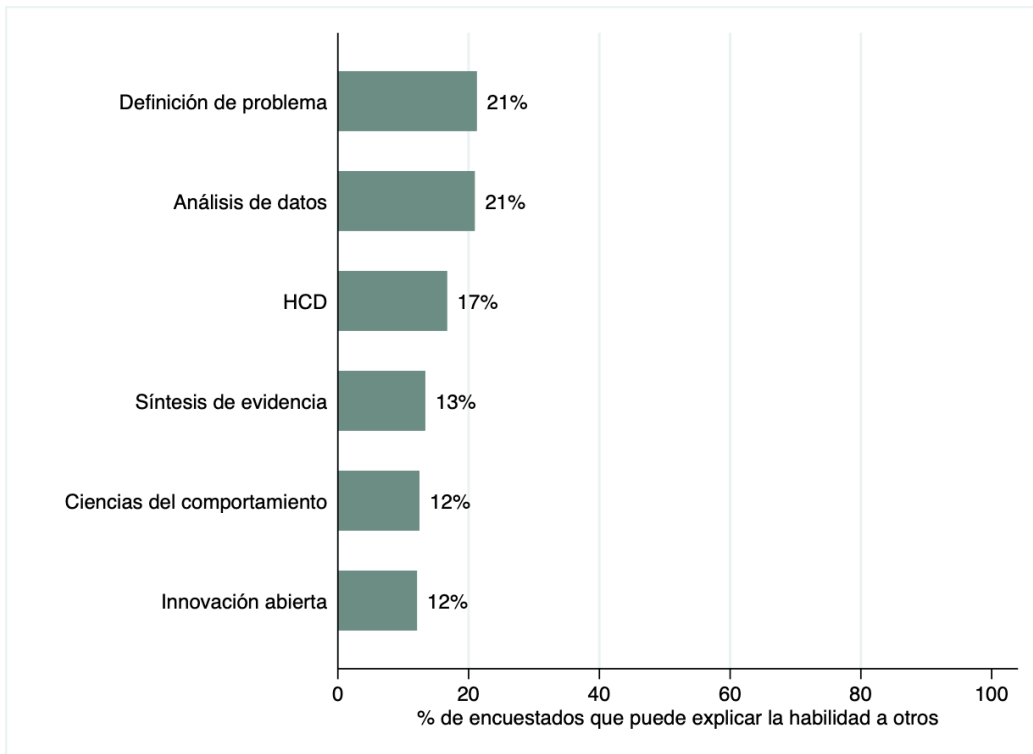
RESULTADOS DESTACADOS

Los servidores públicos de Paraguay tienen un conocimiento parcial de las habilidades de innovación

Cómo se observa en la Gráfica 1, en promedio, los encuestados son capaces de explicar una de las seis habilidades de innovación. Las habilidades con las que los servidores públicos están más familiarizados son “Definición de Problemas” y “Análisis de Datos” en la medida que un 21 por ciento puede explicarlas a otras personas. La siguiente habilidad más conocida es “Diseño Centrado en las Personas -HCD-”, con un 17 por ciento de servidores públicos con capacidad de explicarla. Las habilidades menos familiares para los encuestados son

“Revisión Sistemática de Evidencia”, explicada solamente por un 13 por ciento, y “Ciencias del Comportamiento” e “Innovación Abierta”, habilidades que sólo el 12 por ciento puede explicar.

El perfil de los encuestados que en promedio están más familiarizados con las habilidades de innovación son personas trabajando en proyectos relacionados con digitalización/ tecnología, que cuentan con un posgrado, maestría, especialización o equivalente y que trabajan en organizaciones públicas de carácter instrumental (Entes autónomos, Empresas públicas, etc.).

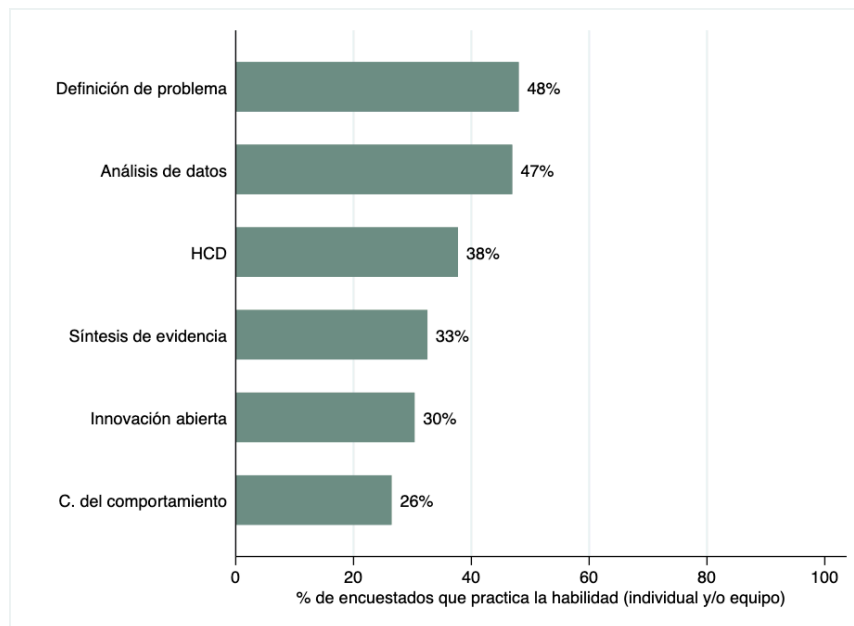


GRÁFICA 1. Porcentaje de encuestados que indicó tener la capacidad de explicar la habilidad a otras personas

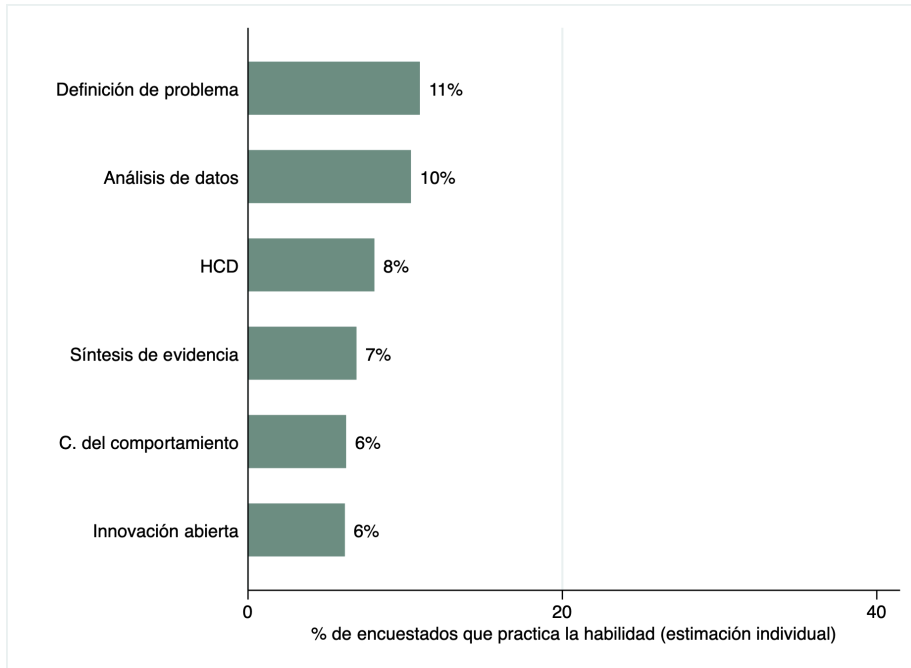
La puesta en práctica de las habilidades de innovación en Paraguay es también acotada

En este sentido, la siguiente pregunta es evidente: ¿cuántos servidores públicos ponen las habilidades de innovación efectivamente en práctica en su día a día? La Gráfica 2 muestra, en promedio, que dos de las seis habilidades son utilizadas por los encuestados y/o sus equipos. Poco menos de la mitad de los encuestados –y/o sus equipos– pone en práctica la “Definición de Problemas” y el “Análisis de datos” –las dos habilidades más familiares para ellos–. Las habilidades que se utilizan en menor medida son “Innovación Abierta” (30 por ciento) y “Ciencias del Comportamiento” (26 por ciento).

Sin embargo, como podemos observar en la Gráfica 3, si corregimos estos resultados y estimamos el uso de las habilidades de manera individual, habida cuenta que los individuos sólo pueden poner en práctica la habilidad si tienen la capacidad para explicarla, el porcentaje de uso cae significativamente: únicamente del 6 al 11 por ciento de los servidores públicos pone efectivamente en práctica las habilidades preguntadas.



GRÁFICA 2. Porcentaje de encuestados que contestó “yo (y/o mi equipo) hemos usado esta habilidad”



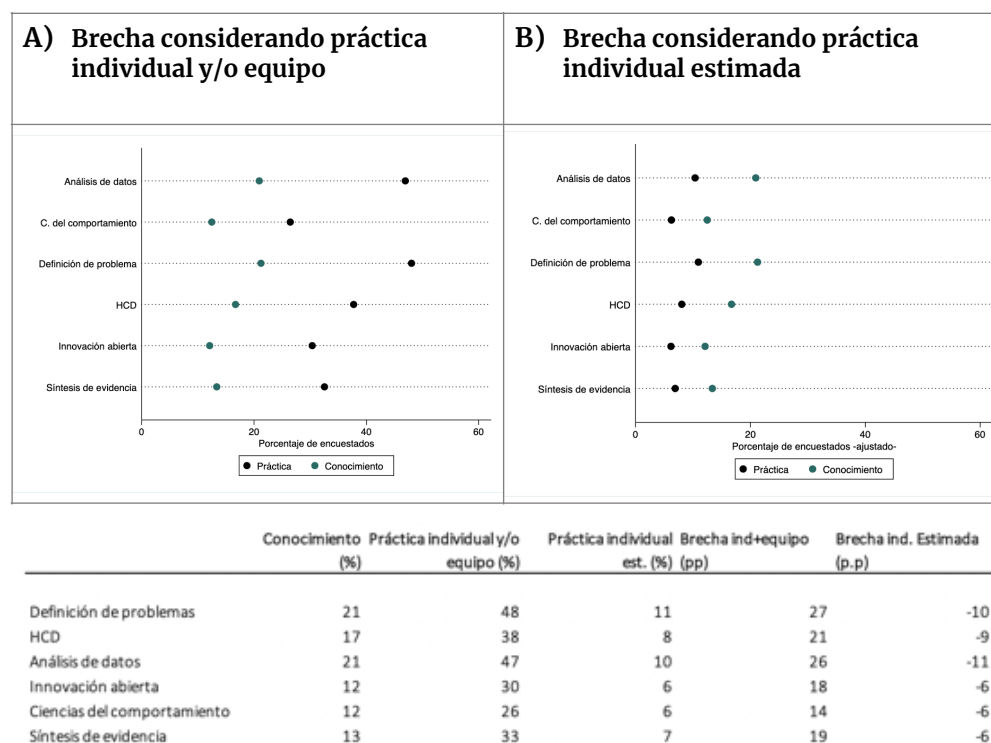
GRÁFICA 3. Porcentaje de encuestados que practica la habilidad (estimación individual)

Existe una brecha entre la comprensión y el uso de las habilidades de innovación

La Gráfica 4 conecta el conocimiento de la actividad con el uso de la misma. Al ajustar la práctica individual y compararla con las respuestas respecto a la capacidad para explicar la habilidad, podemos encontrar brechas en la utilización de las habilidades en donde los funcionarios que están familiarizados con la metodología no la ponen en práctica.

El panel A) de la Gráfica 4 muestra que, considerando la práctica individual y/o la del equipo en todas las habilidades, el porcentaje de personas que la pone en práctica es mucho mayor que el porcentaje de personas que puede explicar la habilidad. Lo cual implica que, en su gran mayoría, los encuestados se refieren al uso de la habilidad por parte de otras personas de su equipo.

Sin embargo, el panel B) muestra de manera más realista la magnitud de la brecha al considerar solo la práctica individual estimada del servidor público, descontando al equipo. Se observa que un mayor porcentaje tiene la capacidad para explicar la habilidad, pero no la pone en práctica. Las brechas más grandes se pueden encontrar en “Análisis de Datos”, “Definición de Problemas” y “Diseño Centrado en las Personas -HCD-”.



GRÁFICA 4. Porcentaje de encuestados que conoce la habilidad vs. porcentaje de encuestados que la usa

La capacitación formal recibida está positivamente relacionada con la probabilidad de conocer y usar la habilidad

Estudios sobre innovación pública, incluyendo un estudio empírico sobre habilidades de innovación en Australia realizado por The GovLab¹, sugieren que la brecha entre aplicación

¹ Noveck, Beth & Glover Rod (2019), *Today's Problems, Yesterday's Toolkit*. Australian & New Zealand School of Government. Available at: <https://www.anzsog.edu.au/resource-library/news-media/todays-problems-yesterdays-toolkit-public-service>; OECD, 2019, *Core skills for public sector innovation*. Available at: <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-skills/>

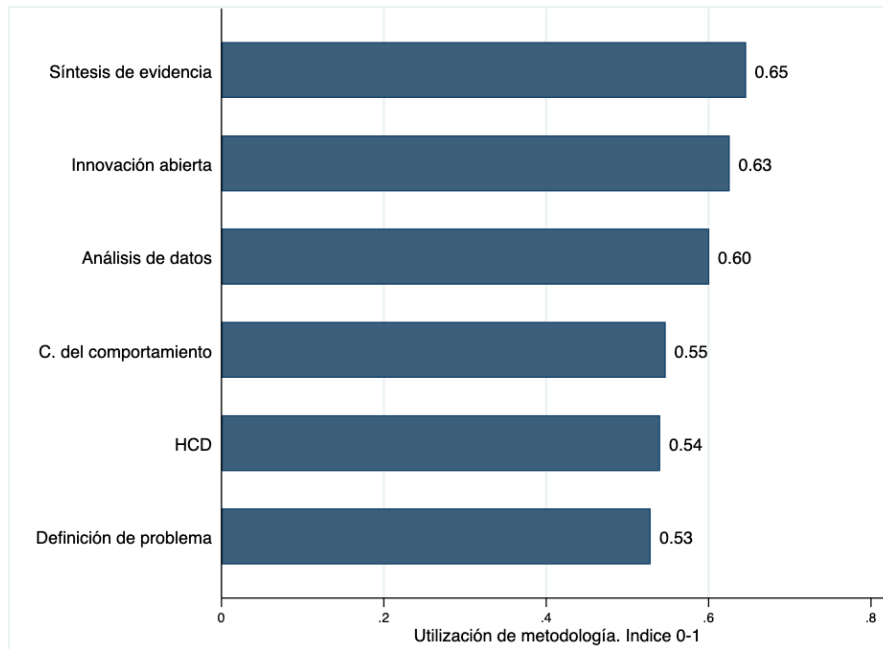
y conocimiento puede deberse al alto nivel de especialización que requieren estas habilidades y enfatizan que la capacitación formal y práctica juega un rol fundamental para la utilización de estas metodologías innovadoras de resolución de problemas públicos.

Los resultados del presente estudio confirman que la capacitación formal en las habilidades está positivamente relacionada con la probabilidad de conocer y usar la habilidad: los encuestados que recibieron capacitación formal tienen cuatro veces mayor probabilidad de explicar la habilidad a otras personas que aquellos que no recibieron capacitación formal. Así mismo, los encuestados que recibieron capacitación formal tienen entre tres y cuatro veces mayor probabilidad de poner en práctica la habilidad que aquellos que no recibieron capacitación formal. En la sección VI del Anexo I se detalla más información sobre las correlaciones existentes.

La falta de capacitación formal se traduce en una implementación metodológica parcial y mejorable de las habilidades de innovación que ahonda la brecha entre la comprensión de la habilidad y su uso

Otra manera de analizar la brecha práctica de las habilidades es conocer el grado de rigor metodológico, es decir, el nivel de sistematización en que se ponen en práctica las habilidades. Para ello, cada habilidad se descompone en pasos imprescindibles a realizar para desplegarla correctamente y se solicita a los encuestados que practican la habilidad que señalen qué pasos de la metodología han utilizado en el último año. La Gráfica 5 muestra el índice de utilización de la metodología para cada habilidad, donde valores cercanos a uno representan un uso integral de la metodología y valores cercanos a cero un uso limitado de la metodología. Podemos observar que, en promedio, el nivel metodológico de aplicación es intermedio.

Habilidades de Innovación



GRÁFICA 5. Índice de utilización de la metodología asociada a cada habilidad (escala 0-1)

“Revisión Sistemática de Evidencia” e “Innovación Abierta”, a pesar de ser las dos habilidades menos utilizadas, son las que se ponen en práctica con mayor apego a una metodología, mientras que “Definición de Problemas” y “Diseño Centrado en las Personas-HCD-”, habilidades puestas en práctica más frecuentemente, son aquellas que se aplican con menor rigor metodológico.

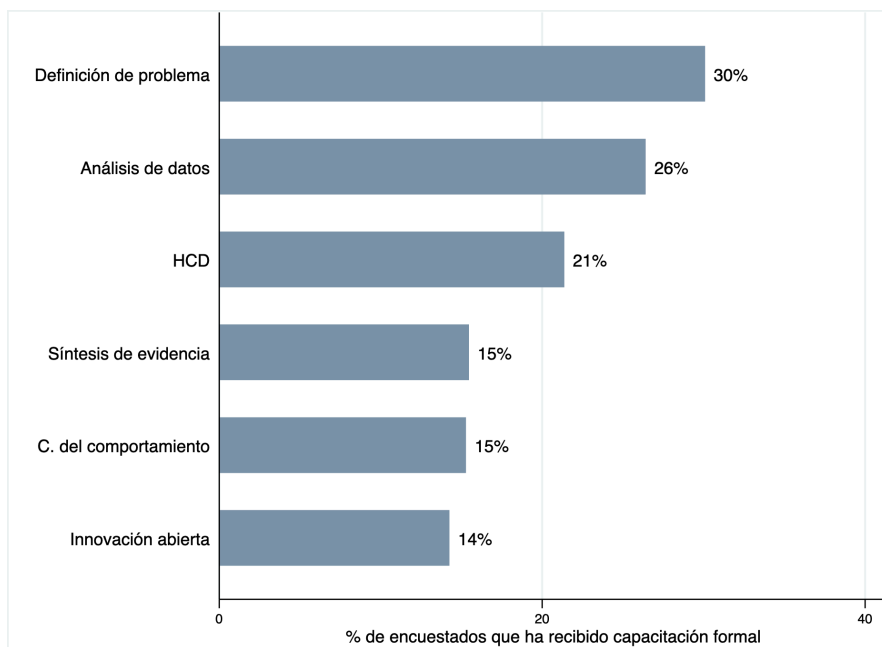
Analizando el uso de las metodologías en detalle, observamos que en algunas habilidades los pasos más técnicos son los menos practicados. Por ejemplo, en “Ciencias del Comportamiento”, únicamente el 30 por ciento de los que practican la habilidad realizan una evaluación experimental de la intervención, siendo un paso clave para incluir hallazgos del comportamiento en programas o políticas públicas de manera efectiva. Similarmente, menos de la mitad de los encuestados que practican “Diseño Centrado en las Personas-HCD” desarrollan mapas de necesidades o prototipos.

Similarmente, encontramos que hay algunos pasos críticos, menos técnicos, de uso poco frecuente. Por ejemplo, menos del 40 por ciento plantea una hipótesis al “Definir

Problemas” o hacer “Análisis de Datos” y otro 40 por ciento de los encuestados no define una pregunta de investigación para realizar una “Revisión Sistemática de Evidencia”. Los pasos enlistados en la encuesta son solo un referente, pero muestran una necesidad de recibir capacitación formal y práctica en el uso de estas habilidades de innovación. En este sentido, encontramos que –en promedio– el recibir formación formal en la habilidad está positivamente relacionado con un uso más completo de la metodología. En la sección VI del Anexo I se detalla más información sobre las correlaciones existentes.

Existe una gran oportunidad de promover el uso de las habilidades de innovación por medio de la capacitación formal y práctica

Como se aprecia en la Gráfica 6, los resultados indican que los servidores públicos no han recibido suficiente capacitación formal en estas habilidades. El porcentaje de encuestados que ha recibido formación varía entre el 14 y el 30 por ciento dependiendo de la habilidad en cuestión. “Definición de Problemas” y “Análisis de Datos” son las habilidades con mayor número de encuestados que recibieron capacitación formal (30% y 26% respectivamente). “Innovación Abierta” y “Ciencias del Comportamiento” son las habilidades con menor porcentaje de capacitados (15% y 14% respectivamente). Sin embargo, más de la mitad de los encuestados (52 por ciento) no ha recibido capacitación en alguna de las habilidades.



GRÁFICA 6. Porcentaje de encuestados que ha recibido capacitación formal sobre las habilidades de innovación

La formación se ha recibido principalmente en escuelas profesionales y/o universidades y en cursos externos impartidos por otras instituciones. Únicamente el 6 por ciento de las capacitaciones formales fueron impartidas en el trabajo por parte del empleador.

Los resultados de la encuesta sugieren que hay un gran interés por aprender estas habilidades: entre el 70 y 90 por ciento de los encuestados que no puede explicar la habilidad, tiene interés por conocer más sobre las mismas. Las habilidades con mayor demanda son “Ciencias del Comportamiento” e “Innovación Abierta”. Asimismo, los encuestados expresaron que aprender las habilidades es de gran relevancia para hacer mejor su trabajo diario.

Adicionalmente, la encuesta también incluía preguntas para conocer las preferencias de aprendizaje de los servidores públicos. Los encuestados indicaron que prefieren aprender en el trabajo (59 por ciento) o en una escuela o centro de formación (49 por ciento), comparado con un porcentaje más bajo (25 por ciento) que prefiere aprender en casa o de camino al trabajo, entendiendo “camino al trabajo” como el tiempo que uno pasa en el transporte público y que, por ejemplo, podría usar para ver videos a través del celular. Con respecto al

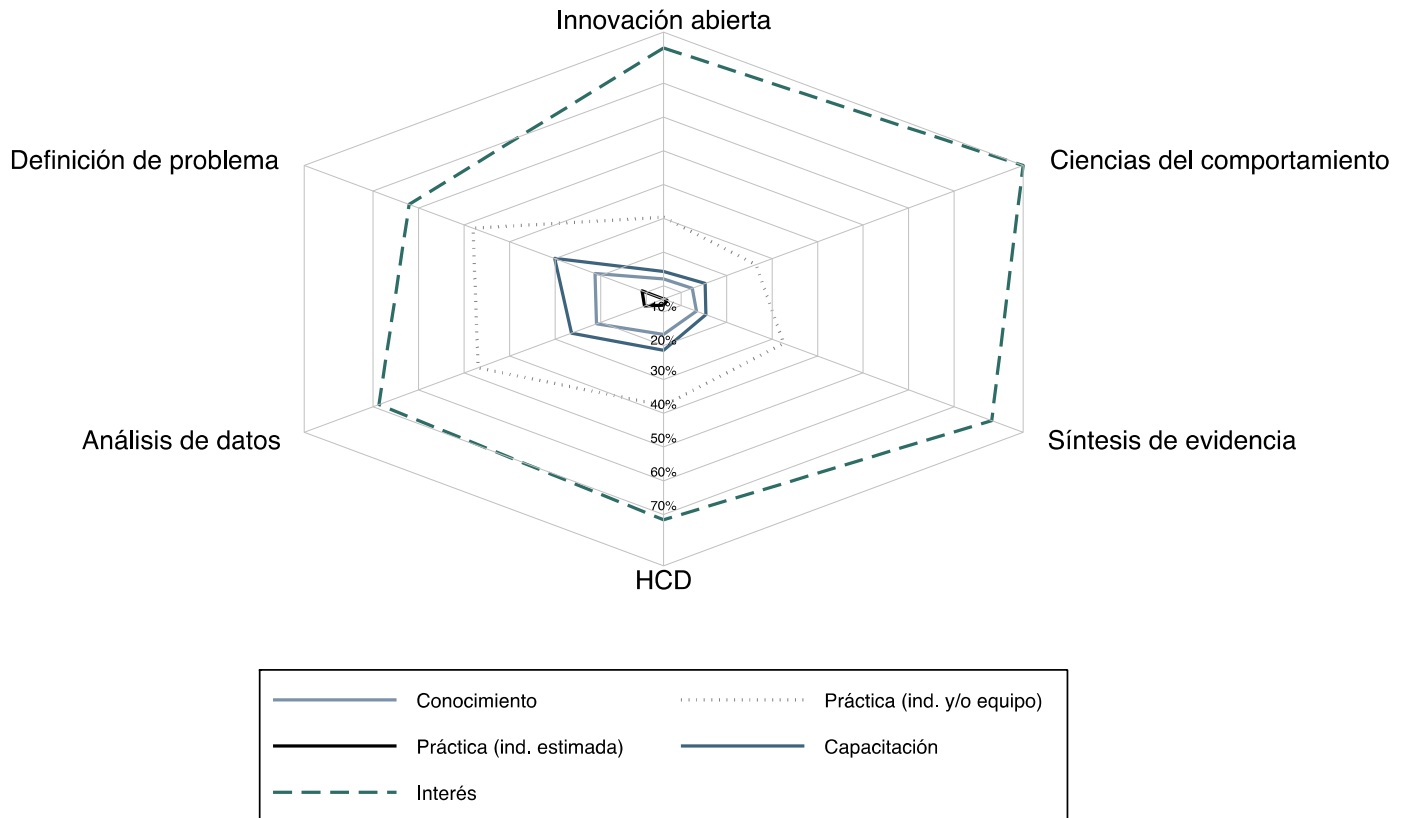
formato, al 62 por ciento de los encuestados le interesa aprender en presencialmente, mientras que al 71 por ciento le interesa hacerlo en línea. A la gran mayoría, 97 por ciento, le interesaría contar con mentores para aprender estas habilidades de manera personalizada. Estas preferencias abren oportunidades para diseñar formatos híbridos que faciliten el aprendizaje flexible y a medida de estas habilidades de innovación.

También pedimos a los encuestados que indicaran qué características son relevantes para los cursos de formación.

Características de los Programas de Capacitación

Las cinco más valoradas	Las cinco menos relevantes
Aprender haciendo – <i>learning by doing</i> –	Aprender de compañeros
Contenidos de alta calidad	Diversidad de instructores
Posibilidad de obtener un título	Comunicación a los empleadores sobre las competencias obtenidas
Aprender con personas externas a la organización	Obtención de créditos
Horario flexible y poder ir a tu ritmo	Instructores reconocidos

La Gráfica 7 resume el panorama formativo señalando el porcentaje de encuestados que conoce, utiliza, ha recibido capacitación y le interesa conocer más sobre las habilidades de innovación. Como se puede observar, el gran interés por aprender más habilidades contrasta con un conocimiento reducido de las mismas y que con poca frecuencia se pone en práctica debido a una falta de capacitación formal que se traduce en una implementación metodológica de bajo rigor de estas habilidades..



Porcentaje

	Conocimiento	Práctica (individual y/o equipo)	Práctica (individual est.)	Interés	Formación
Definición de problemas	21	48	11	62	30
HCD	17	38	8	72	21
Análisis de datos	21	47	10	69	26
Innovación abierta	12	30	6	80	14
Ciencias del comportamiento	12	26	6	85	15
Síntesis de evidencia	13	33	7	78	15


GRÁFICA 7. Porcentaje de encuestados que conoce, utiliza, ha recibido capacitación y le interesa conocer más sobre las habilidades de innovación

Es necesario promover una cultura organizacional que facilite la adopción de habilidades de innovación

Estudios sobre emprendimiento público sugieren que la habilidad para innovar de los individuos está sujeta a la cultura organizacional. Por ejemplo, la “Innovación Abierta” podría ser una habilidad que no es demandada en un ambiente jerárquico en donde la toma de decisiones no sigue una lógica horizontal. De igual modo, la “Definición de Problemas” no puede ser aplicada en un ambiente de colaboración y exploración limitado y el “Diseño Centrado en las Personas –HCD–” no es una habilidad que se promueva si hay una aversión al riesgo en involucrar actores de fuera de la organización. Es así como la aplicación de las habilidades no depende únicamente de la capacidad individual sino también de un ambiente que facilite y promueva su uso.²

Usando la percepción de la cultura organizacional como aproximación a la cultura organizativa de facto, el análisis de los datos de Paraguay, sugiere, por ejemplo, que existe una asociación positiva entre un ambiente colaborativo y la probabilidad de poner en práctica las habilidades de innovación. En la sección VI del Anexo I se detalla más información sobre las correlaciones existentes.

² Noveck, Beth & Glover Rod (2019), *Today's Problems, Yesterday's Toolkit*. Australian & New Zealand School of Government. Available at: <https://www.anzsog.edu.au/resource-library/news-media/todays-problems-yesterdays-toolkit-public-service>; OECD (2019), Core skills for public sector innovation. Available at: <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-skills/>; OECD (2017), Innovation Skills in the Public Sector Building Capabilities in Chile,” OECD Public Governance Reviews. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/innovation-skills-in-the-public-sector_9789264273283-en#page1.



En la encuesta para Paraguay, los encuestados expresaron su nivel de acuerdo o desacuerdo respecto una serie de frases que describían características propias de organizaciones que promueven la innovación y la colaboración:

- ▶ Respecto al espacio existente para desarrollar nuevas ideas, la mitad de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo que en su organización los directivos apoyan el desarrollo de nuevas ideas, asumiendo los riesgos asociados, y también de que existen los incentivos suficientes para innovar. Sin embargo, únicamente el 35 por ciento expresa que cuentan con el financiamiento necesario para poder hacerlo.
- ▶ El 60 por ciento indica que está de acuerdo con que la organización tiene una cultura positiva hacia el uso de evidencia empírica, la evaluación regular de programas y la utilización de las nuevas tecnologías para recolectar datos.
- ▶ Por otro lado, podemos observar la predisposición de los encuestados hacia la colaboración disminuye conforme a los grados de separación institucional:
 - El 75% está de acuerdo con que su área colabore con otras áreas dentro de la organización.
 - El 66% está de acuerdo con que su área colabore con otras organizaciones gubernamentales y el 56% con otros sectores.
 - Menos del 50% está de acuerdo con que los usuarios/ ciudadanos participen sistemáticamente en el diseño y planificación de las políticas y servicios públicos.

CONSTRUYENDO EL FUTURO

Los resultados de la encuesta ofrecen un diagnóstico detallado del nivel de conocimiento, aplicación, interés y capacitación recibida en habilidades de innovación por parte de los servidores públicos de Paraguay, así como de sus preferencias formativas para aprender estas habilidades y las características más o menos favorables del entorno organizativo en el que trabajan para ponerlas en práctica. .

El conocimiento de las habilidades de innovación en el sector público de Paraguay es, a día de hoy, mejorable. Esto se traduce en una menor capacidad para trabajar de forma más legítima, eficaz y eficiente en la resolución de problemas públicos complejos. Además, la complejidad inherente de estas habilidades de innovación y la necesidad de capacitación formal recibida por parte de los servidores públicos, se traduce en una brecha de la comprensión de las habilidades y su uso debido a una implementación metodológica parcial de las mismas. Sin embargo, el gran interés de los servidores públicos de Paraguay en capacitarse más y mejor permite ser optimista. Los modelos híbridos de capacitación presencial y en línea basados en un modelo “aprender haciendo”, opción preferida por los encuestados, puede jugar un rol central en el desarrollo y uso efectivo de estas habilidades, así como generar una ventana de oportunidad que permita no solamente desarrollar las capacidades individuales sino también transformar la cultura organizativa de las instituciones públicas..

En medio de este escenario sobresale una demanda contundente de capacitarse en estas habilidades de innovación que, a día de hoy, no ha sido cubierta. Los modelos híbridos de formación presencial y en línea, opción preferida por los encuestados, puede jugar un rol central en el desarrollo y uso efectivo de estas habilidades, así como en generar una ventana de oportunidad no solamente para el desarrollo de las capacidades individuales sino también para transformar la cultura organizativa de las instituciones públicas.

El éxito de la estrategia digital y de gobierno abierto de Paraguay dependerá de las habilidades de los servidores públicos y de los cambios culturales en las organizaciones

donde se promueva la colaboración, la experimentación, el uso de evidencia y el involucramiento de la ciudadanía. En este contexto, la creación de GobLab Paraguay como el primer laboratorio público para promover la digitalización e innovación en el sector público de todo el país puede resultar clave.

Para leer más información sobre la encuesta y sus resultados consultar los Anexos I y II.

ANEXO I



ANEXO I

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE HABILIDADES DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO DE PARAGUAY

El Anexo I incorpora el análisis estadístico de los resultados de la Encuesta de Habilidades de Innovación en el Sector Público de Paraguay, una encuesta elaborada por el Laboratorio de Gobernanza (The GovLab) de la Universidad de Nueva York, en colaboración con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación de Paraguay. Esta encuesta es parte de un estudio global del The GovLab sobre emprendimiento público, habilidades de innovación en el sector público y programas de capacitación sobre estas habilidades. En el marco del proyecto Agenda Digital y, muy especialmente, en el proceso de creación de un laboratorio de gobierno para promover la digitalización y la innovación pública en Paraguay (GobLab Paraguay), esta encuesta tiene como objetivo hacer un diagnóstico detallado del nivel de conocimiento, puesta en práctica, interés y capacitación recibida en habilidades de innovación por parte de los servidores públicos de Paraguay, así como de sus preferencias formativas para aprender estas habilidades y las características más o menos favorables del entorno organizativo en el que trabajan para ponerlas en práctica. Los resultados obtenidos permiten diseñar una agenda de trabajo del nuevo laboratorio que se adapte a las necesidades formativas y organizativas detectadas. Esta encuesta se distribuyó por correo electrónico a través de la plataforma *Qualtrics Surveys* a una muestra de 2.695 servidores públicos de Paraguay. De Diciembre 2019 a Enero 2020 se recibieron 485 respuestas.

Las habilidades de innovación que abarca esta encuesta son seis: 1) Definición de Problemas, 2) Diseño Centrado en las Personas (HCD), 3) Análisis de datos, 4) Innovación Abierta, 5) Ciencias del Comportamiento y 6) Revisión Sistemática de Evidencia. En la Sección I de este anexo figuran las características de los servidores públicos que respondieron la encuesta. La

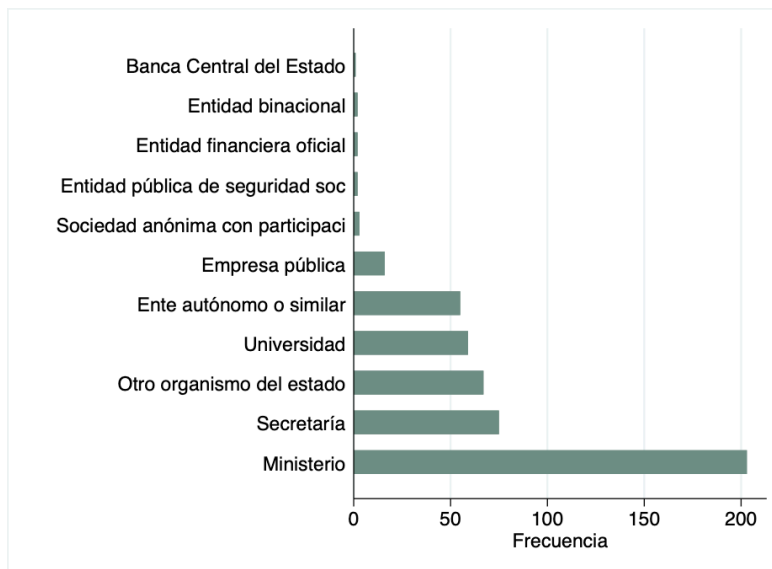
Sección II describe los resultados obtenidos con respecto a la capacidad para explicar las habilidades de innovación a otras personas y la capacitación recibida en estas habilidades. La Sección III detalla los resultados sobre la puesta en práctica de estas habilidades y la Sección IV explica el interés por aprenderlas y las preferencias en el formato de aprendizaje. Por su parte, la Sección V explora la percepción sobre la cultura organizacional que promueve el uso de estas habilidades y, finalmente, la Sección VI analiza las relaciones entre capacitación, la puesta en práctica de las habilidades y la percepción del ambiente innovador de la organización.

SECCIÓN I. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUESTADOS

La sección I recopila la información descriptiva de la muestra de 485 servidores públicos que respondieron la encuesta clasificando a los encuestados en función del tipo de organización pública en la que trabajan, ubicación geográfica, sector de actividad, tipo de actividad, posición dentro de la organización, nivel educativo, rango de edad, y tipo de proyectos en los que trabajan. Estos criterios de clasificación se utilizan posteriormente para mostrar los resultados obtenidos por segmentos de población.

1.1. TIPO DE ORGANIZACIÓN PÚBLICA

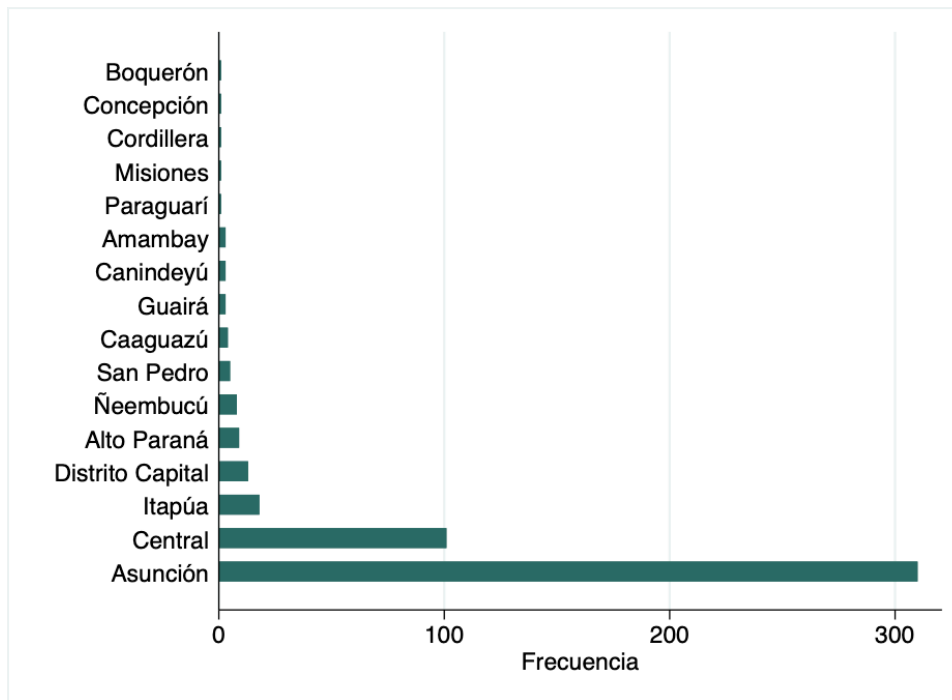
Como se puede observar en la Gráfica 1.1, de los 485 servidores públicos que respondieron la encuesta, el 58 por ciento trabaja en ministerios o secretarías, el 30 por ciento trabaja en entes autónomos, empresas públicas u otros organismos del Estado, y el 12 por ciento trabaja en universidades. La participación fue muy baja en el resto de tipologías, donde sólo se obtuvieron 10 respuestas. A efectos del análisis posterior, se crean tres categorías: “Administración territorial” (Ministerio, Secretaría), “Administración instrumental” (Ente autónomo, Empresa pública, Otro organismo del Estado, Sociedad Anónima con participación del Estado, Entidad pública de seguridad social, Entidad financiera oficial, Entidad binacional, Banca Central del Estado) y “Universidades”.



GRÁFICA 1.1. Número de encuestados por tipo de organización pública

1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Por Departamentos, en la Gráfica 1.2 se puede observar que el 67 por ciento trabaja en organizaciones basadas en Asunción/Distrito Capital, el 20 por ciento en organizaciones basadas en Central, y el 4 por ciento en organizaciones basadas en Itapúa. La participación fue muy baja en el resto de las provincias, donde sólo se obtuvieron 12 respuestas. A efectos del análisis posterior, se crean tres categorías: “Asunción”, “Central” y “Otros”.

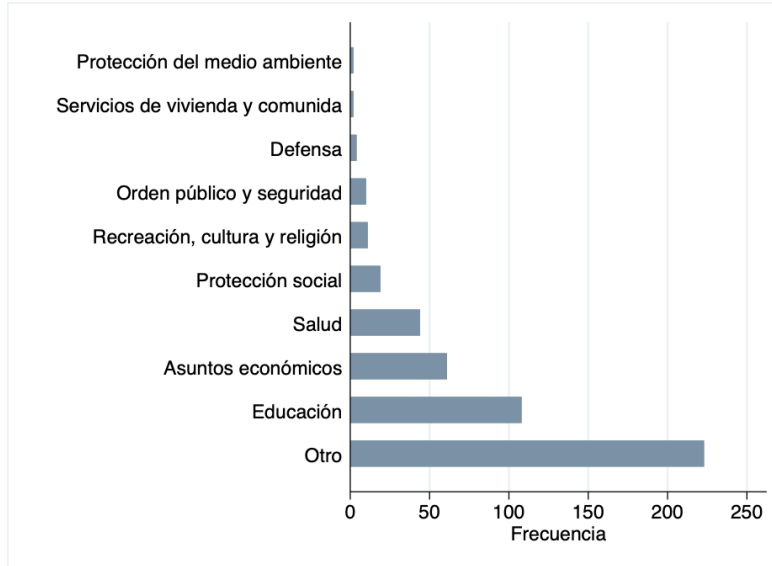


GRÁFICA 1.2. Número de encuestados por ubicación geográfica

1.3. SECTOR DE ACTIVIDAD

Por su parte, en la Gráfica 1.3 se observa que el 22 por ciento trabaja en educación, el 13 por ciento en asuntos económicos y el 9 por ciento en salud. La participación fue muy baja en el resto de tipologías, donde sólo se obtuvieron 48 respuestas, y el 46 por ciento de los encuestados se identifica en un sector distinto a los enlistados.

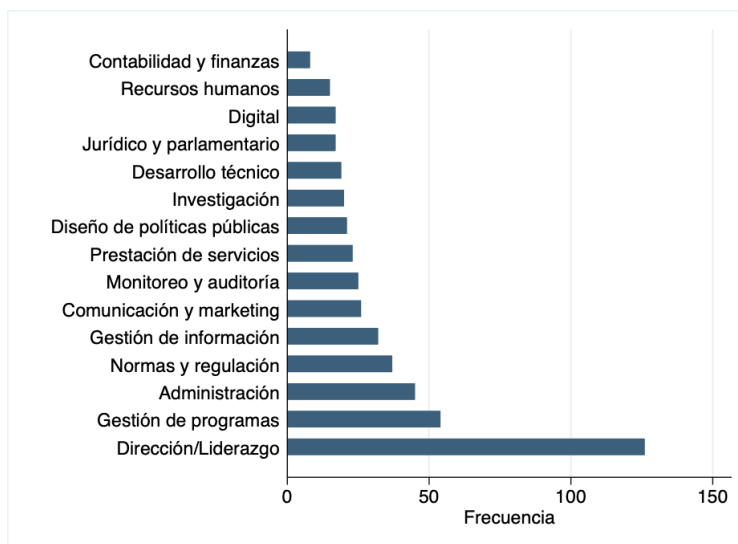
Habilidades de Innovación



GRÁFICA 1.3. Número de encuestados por sector de actividad

1.4. TIPO DE ACTIVIDAD

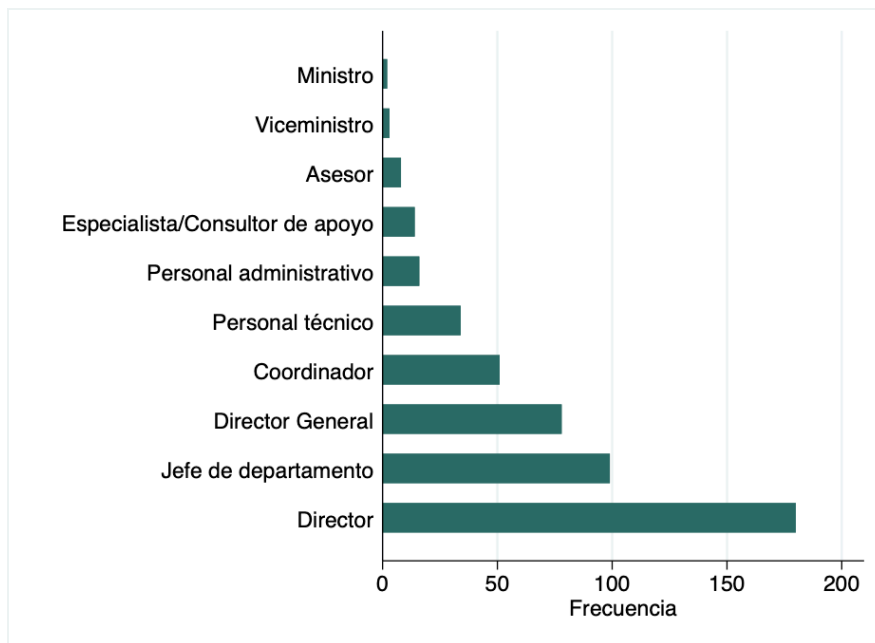
Aproximadamente la mitad de los encuestados trabaja en actividades directivas y de liderazgo (26 por ciento), de gestión de programas (11 por ciento) o administrativas (9 por ciento). El otro 50 por ciento se distribuye a través de diversas actividades como el cumplimiento de la regulación, la gestión de información, comunicación y marketing, monitoreo y auditoría, etc. (Gráfica 1.4).



GRÁFICA 1.4. Número de encuestados por tipo de actividad

1.5. POSICIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Por rango jerárquico, de servidores públicos que respondieron la encuesta (Gráfica 1.5), el 18 por ciento tiene posiciones de “Alta dirección” (categoría que agrupa a directores generales y asesores), el 57 por ciento son “Directivos intermedios” (categoría que agrupa a directores, coordinadores y jefes de departamento) y el 13 por ciento son “Cargos técnicos” (categoría que agrupa a especialistas y consultores de apoyo, personal técnico y personal administrativo). Únicamente el 1 por ciento de los encuestados tiene una posición de dirección política (ministro o viceministro).

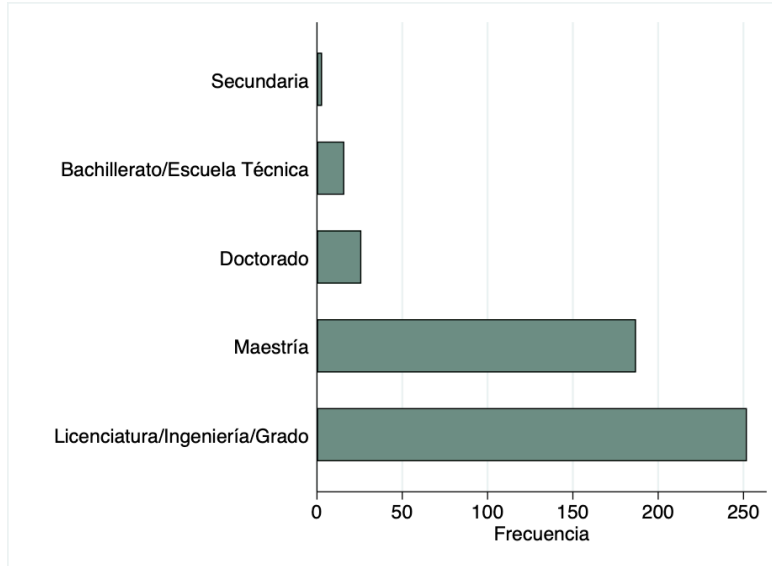


GRÁFICA 1.5. Número de encuestados por posición dentro de la organización

1.6. NIVEL EDUCATIVO

Entre los encuestados, el 52 por ciento cuenta con estudios de grado, licenciatura, ingeniería o equivalente, el 43 por ciento cuenta con estudios de posgrado, maestría, especialización o equivalente, y el 5 por ciento con estudios de doctorado. El personal con estudios no universitarios no llega a representar un 4 por ciento de la muestra (Gráfica 1.6).

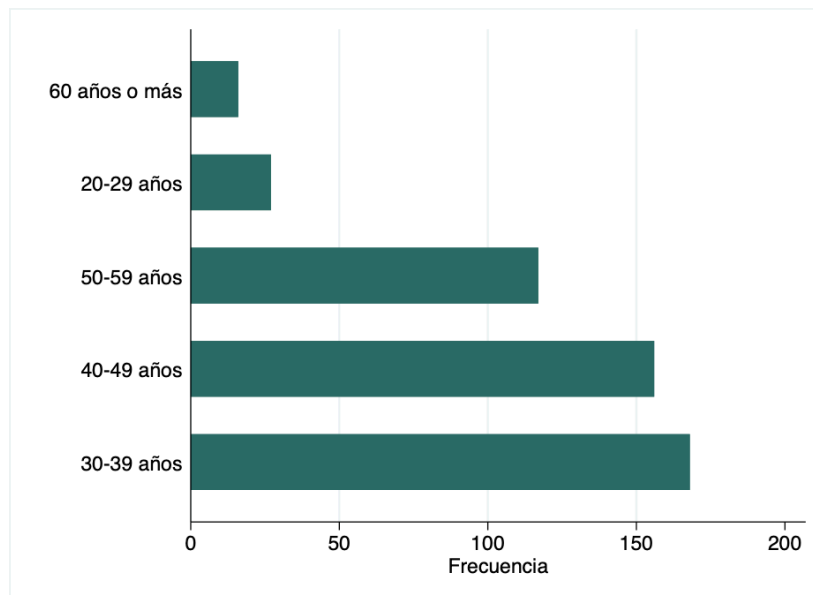
Habilidades de Innovación



GRÁFICA 1.6. Número de encuestados por nivel educativo

1.7. RANGO DE EDAD

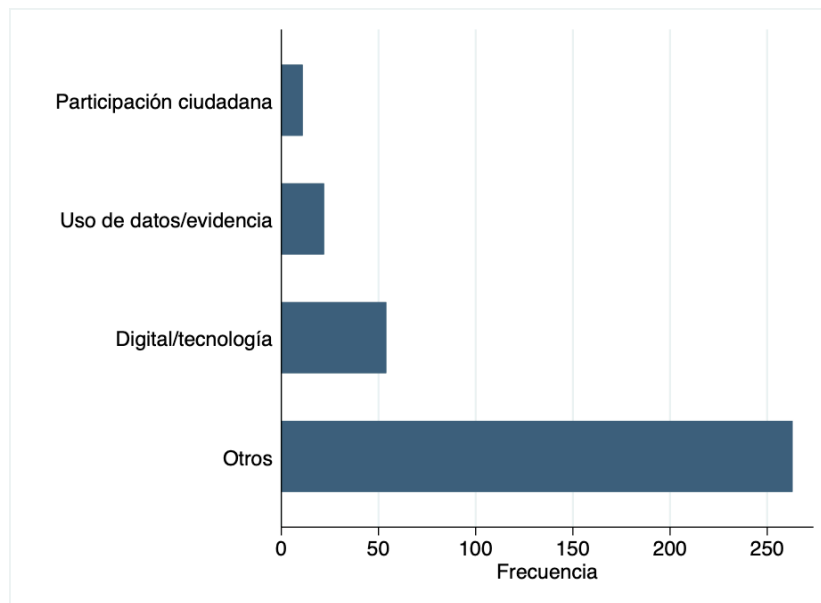
Tal y como muestra la Gráfica 1.7, dos tercios de los encuestados tienen un rango de edad entre los 30 y 50 años (un 35 por ciento entre 30 y 39 años y un 32 por ciento entre 40 y 49). El 24 por ciento tiene entre 50 y 59 años y solamente una minoría es menor a 30 (6 por ciento) o mayor a 60 (3 por ciento).



GRÁFICA 1.7. Número de encuestados por rango de edad

1.8. EJEMPLOS DE PROYECTOS

Solicitamos a los encuestados que dieran un ejemplo del tipo de proyectos en los que trabajan. Codificamos las respuestas a esta pregunta abierta buscando proyectos en temas de tecnología, datos o participación ciudadana y encontramos, tal y como ilustra la Gráfica 1.8, que aproximadamente el 15 por ciento trabaja en proyectos relacionados con tecnología o digitalización, el 6 por ciento en proyectos relacionados con el uso o análisis de datos y solamente el 2 por ciento en proyectos relacionados con participación ciudadana.



GRÁFICA 1.8. Número de encuestados por tipo de proyectos

SECCIÓN II. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LAS HABILIDADES DE INNOVACIÓN

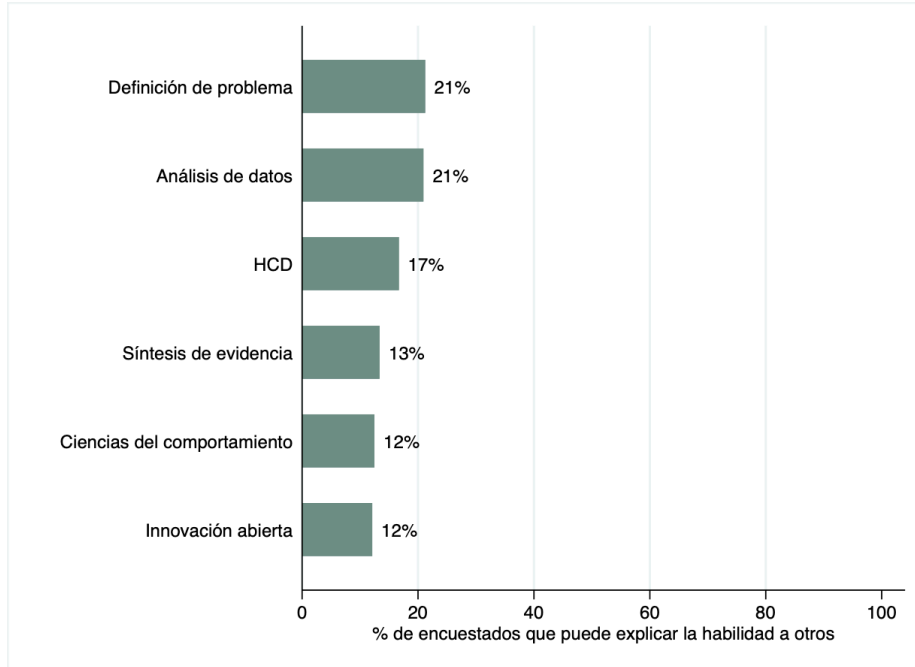
La sección II describe el nivel de conocimiento o familiaridad de los encuestados sobre las habilidades de innovación presentadas (Definición de Problemas, Diseño Centrado en las Personas –HCD–, Análisis de datos, Innovación Abierta, Ciencias del Comportamiento y Revisión Sistemática de Evidencia), mostrando los resultados obtenidos en su conjunto y desagregados en función de las características de los encuestados (tipo de organización pública, ubicación geográfica, posición dentro de la organización, nivel educativo y rango de edad). Asimismo, también presenta la capacitación recibida en estas habilidades.

Para cada una de estas habilidades, solicitamos a los encuestados que indicaran si podían explicar la habilidad a otras personas –para estimar qué tan familiarizados estaban con la habilidad en cuestión–. También si habían recibido capacitación formal en la habilidad.

Para asegurarnos que los entrevistados respondieran en base a la sustancia de la habilidad, con independencia de que la identificaran con otro nombre o bien que la estuvieran ejerciendo sin identificarla como tal, para cada habilidad se incluyó una definición y una explicación de por qué es importante ilustrada con un ejemplo con carácter previo al listado de cuestiones referidas a la misma. El Anexo II incluye el texto completo de la encuesta, incluidas estas definiciones y ejemplos.

2.1. CONOCIMIENTO DE LAS HABILIDADES

En promedio, los servidores públicos encuestados (Gráfica 2.1) pueden explicar el 16 por ciento de las habilidades presentadas, es decir, una de cada seis. Las habilidades más familiares para ellos son “Definición de problemas” y “Análisis de datos”, en la medida que el 21 por ciento de los servidores públicos puede explicarlas. Por el contrario, las habilidades menos conocidas son “Ciencias del comportamiento” e “Innovación abierta”, habilidades que sólo el 12 por ciento de los encuestados puede explicar a terceros.



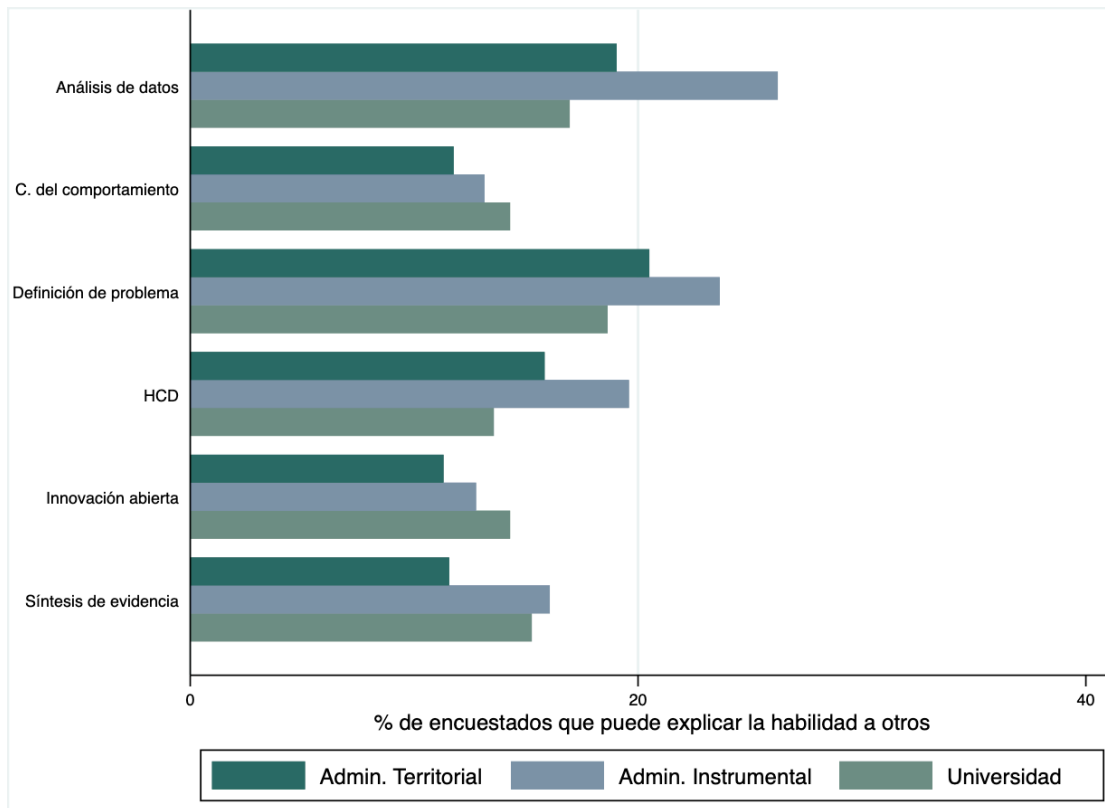
GRÁFICA 2.1. Porcentaje de encuestados que indicaron tener la capacidad de explicar la habilidad a otras personas

2.2. CONOCIMIENTO DE LAS HABILIDADES POR TIPO DE ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Analizando los resultados obtenidos en función del tipo de organización pública (Gráfica 2.2), vemos que la capacidad de explicar las habilidades a otros es siempre más alta para los servidores públicos que trabajan en organizaciones de carácter instrumental (Entes autónomos, Empresas públicas, Otros organismos del Estado, Sociedades Anónimas con participación del Estado, Entidades públicas de seguridad social, Entidades financieras oficiales, Entidades binacionales, Banca Central del Estado) que para servidores públicos que trabajan en organizaciones de carácter territorial (Ministerios y Secretarías). Particularmente, hay una diferencia estadísticamente significativa en el porcentaje que puede explicar la habilidad “Análisis de datos”, el cual es mayor en las organizaciones de tipo instrumental hasta llegar a un 26%.

La categoría “Universidades” en tres habilidades se sitúa por debajo de las dos categorías anteriores (“Análisis de datos”, “Definición de problemas” y “Diseño centrado en las

personas –HCD–”), en dos habilidades se sitúa por encima (“Ciencias del comportamiento” e “Innovación abierta”) y en “Revisión Sistemática de Evidencia” se sitúa en un término medio. Es importante destacar que, para todas los tipos de organizaciones públicas y habilidades, el ratio de servidores públicos que conoce estas habilidades y es capaz de explicarlas a terceros es menos de una cuarta parte, con la excepción de la habilidad “Análisis de datos” para los servidores públicos que trabajan en organizaciones de tipo instrumental.

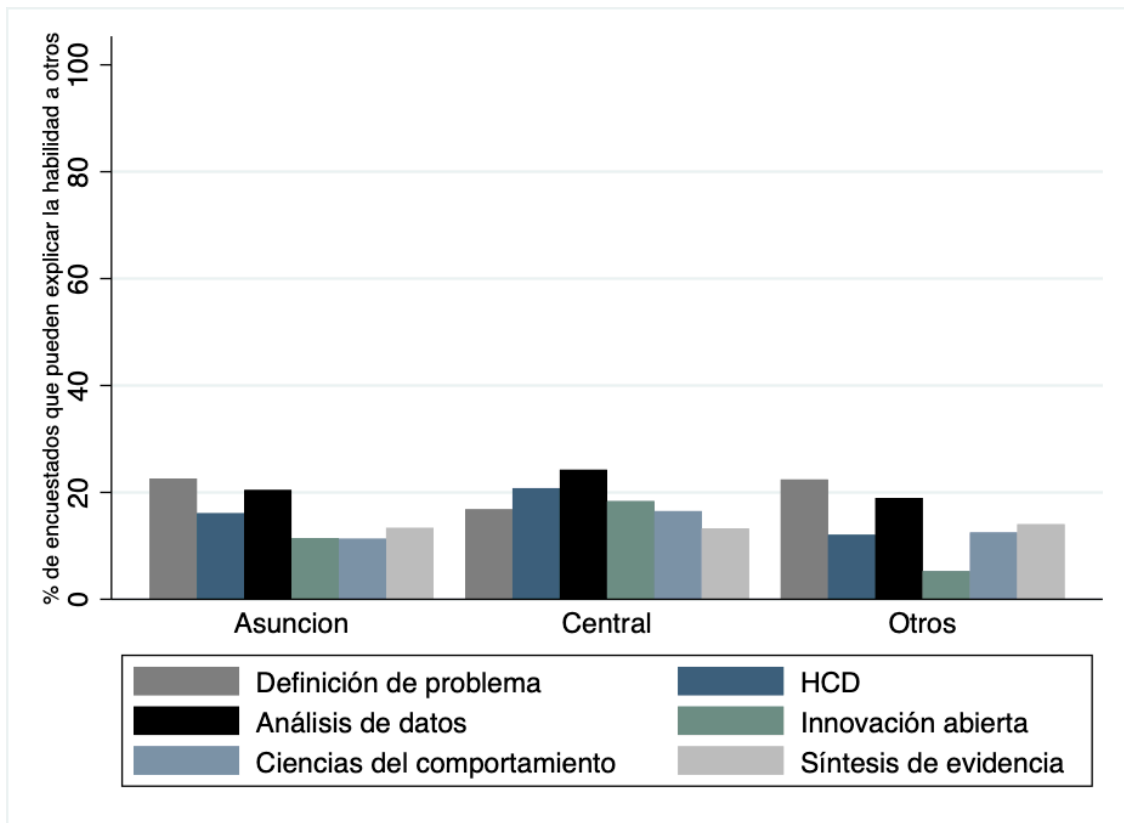


GRÁFICA 2.2. Porcentaje de encuestados que puede explicar la habilidad por tipo de organización pública

2.3. CONOCIMIENTO DE LAS HABILIDADES POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Tal y como muestra la Gráfica 2.3, Los servidores públicos de las organizaciones basadas en Asunción y el resto de las provincias, con excepción de Central, están más familiarizados con las siguientes dos habilidades: “Definición de problemas” y “Análisis de datos”. En Central, las dos habilidades más conocidas son: “Análisis de datos” y “Diseño centrado en las personas –HCD–”.

No hay diferencias estadísticamente significativas entre regiones con respecto al porcentaje de encuestados que pueden explicar las habilidades, con excepción del porcentaje que puede explicar “Innovación abierta” el cual es significativamente menor en el resto de las provincias (5 por ciento) comparado con el porcentaje en Central y Asunción (18 y 11 por ciento respectivamente). Es importante destacar que, para todas las regiones y habilidades, el ratio de servidores públicos que conoce estas habilidades y es capaz de explicarlas a terceros es menos de una cuarta parte.



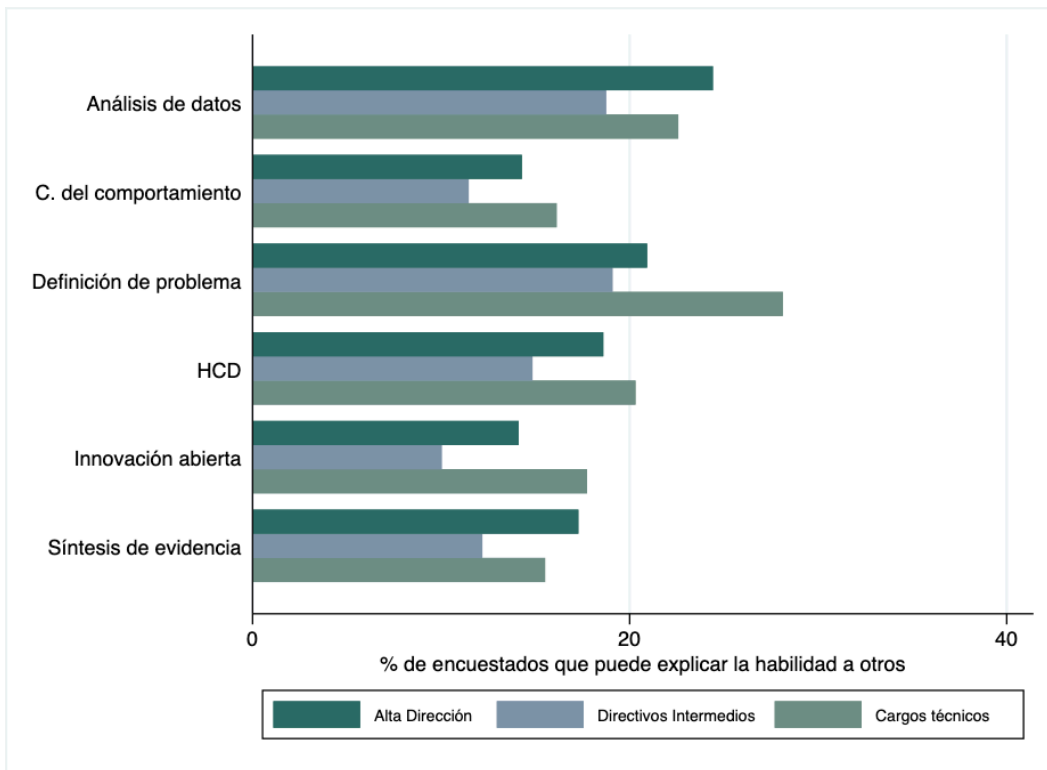
GRÁFICA 2.3. Porcentaje de encuestados que puede explicar la habilidad por ubicación geográfica

2.4. CONOCIMIENTO DE LAS HABILIDADES POR POSICIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

No hay diferencias estadísticamente significativas en el conocimiento de las habilidades entre los diferentes rangos jerárquicos dentro de la organización. Sin embargo, en la Gráfica 2.4 se observa que el porcentaje de directivos de nivel intermedio (categoría que agrupa a

directores, coordinadores y jefes de departamento) que es capaz de explicar las habilidades de innovación es siempre menor que en el caso de las posiciones de alta dirección (categoría que agrupa a directores generales y asesores) o que en el caso de los cargos técnicos (categoría que agrupa a especialistas y consultores de apoyo, personal técnico y personal administrativo).

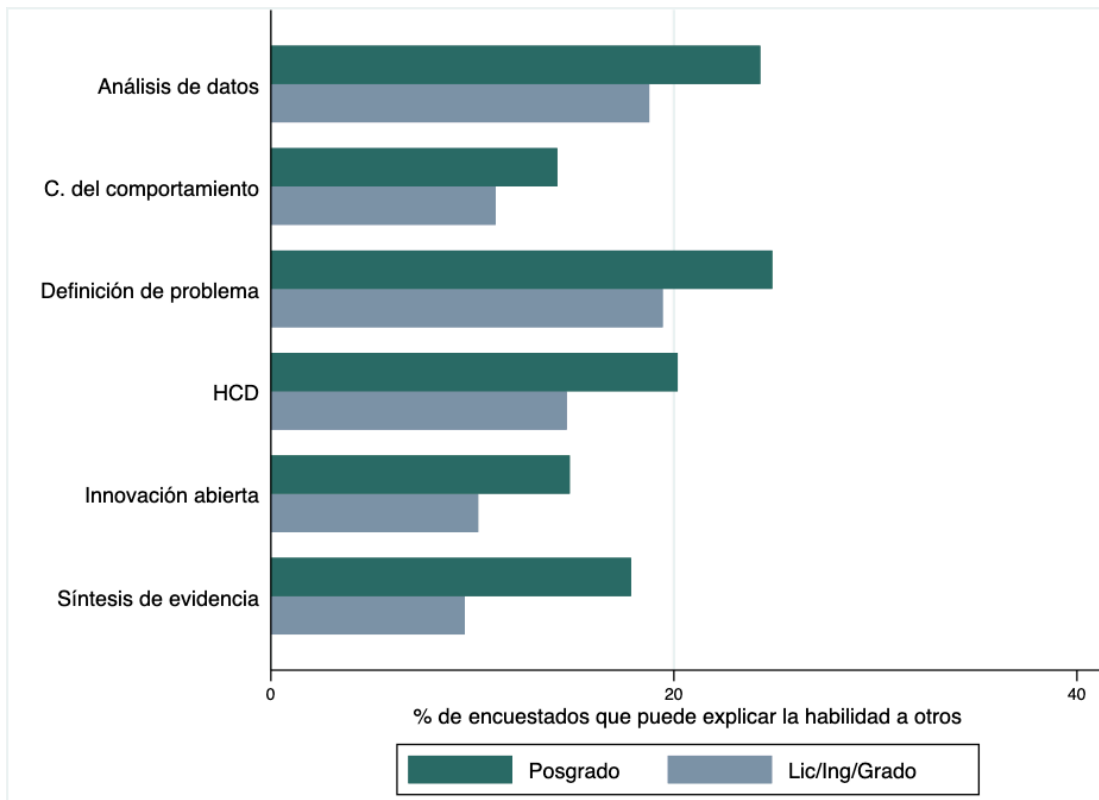
Se excluyó del análisis a los directivos de carácter político (ministros o viceministros) dado el número limitado de encuestas en este grupo. Es importante destacar que, para todos los rangos jerárquicos y habilidades, el ratio de servidores públicos que conoce estas habilidades y es capaz de explicarlas a terceros es menos de una cuarta parte, con la excepción del porcentaje de cargos técnicos que conoce la habilidad de definición de problemas (un 28 por ciento).



GRÁFICA 2.4. Porcentaje de encuestados que puede explicar la habilidad por posición dentro de la organización

2.5. CONOCIMIENTO DE LAS HABILIDADES POR NIVEL EDUCATIVO

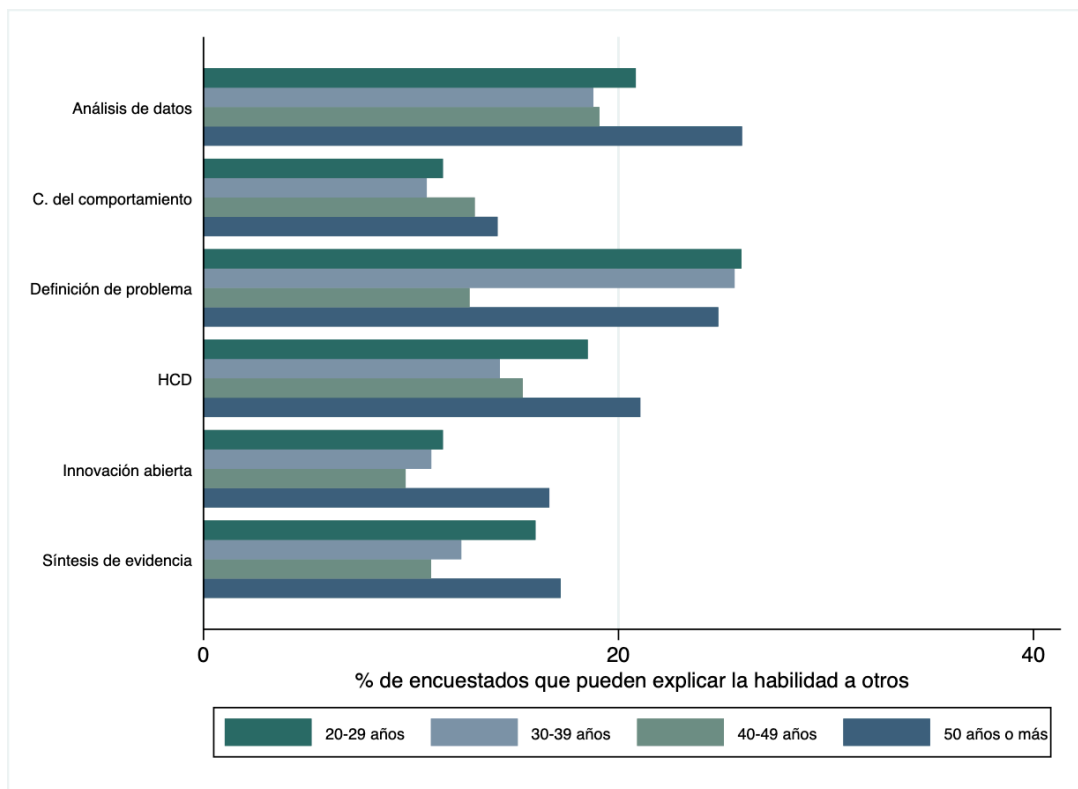
La probabilidad de conocer y explicar las habilidades de innovación aumenta para aquellos que cuentan con estudios de posgrado, maestría, especialización o equivalente, en comparación con aquellos que solamente cuentan con estudios de grado, licenciatura, ingeniería o equivalente (Gráfica 2.5). Así pues, los encuestados que cuentan con estudios de posgrado pueden explicar en promedio más habilidades que los encuestados que tan solo cuentan con estudios de grado (19 por ciento versus 14 por ciento). Se excluyó del análisis al personal con estudios no universitarios dado el número limitado de encuestas en este grupo. Es importante destacar que, para todos los niveles educativos y habilidades, el ratio de servidores públicos que conoce estas habilidades y es capaz de explicarlas a terceros es menos de una cuarta parte, incluso en el caso de las personas que cuentan con estudios de posgrado.



GRÁFICA 2.5. Porcentaje de encuestados que puede explicar la habilidad por nivel educativo

2.6. CONOCIMIENTO DE LAS HABILIDADES POR RANGO DE EDAD

La probabilidad de conocer y explicar las habilidades de innovación es más alta en el caso de los servidores públicos de 50 años o más que para el resto de los grupos de menor edad, con la excepción de la habilidad definición de problemas (Gráfica 2.6). De hecho, no hay diferencias significativas en el conocimiento de las habilidades entre los diferentes grupos de edad con excepción precisamente de la habilidad definición de problemas, en la que el porcentaje de personas que puede explicar esta habilidad en el grupo de 40-49 años de edad es significativamente menor que en el resto (12 por ciento versus 25 por ciento). Es importante destacar que, para todos los rangos de edad y habilidades, el ratio de servidores públicos que conoce estas habilidades y es capaz de explicarlas a terceros es menor de una cuarta parte.



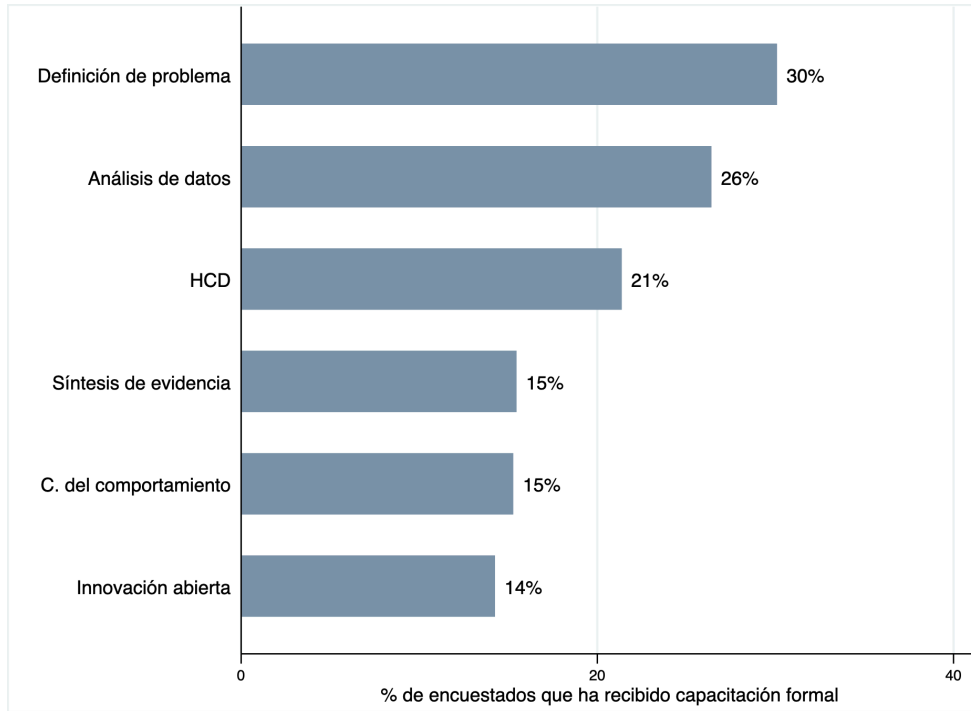
GRÁFICA 2.6. Porcentaje de encuestados que puede explicar la habilidad por rango de edad

2.7. CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DE INNOVACIÓN

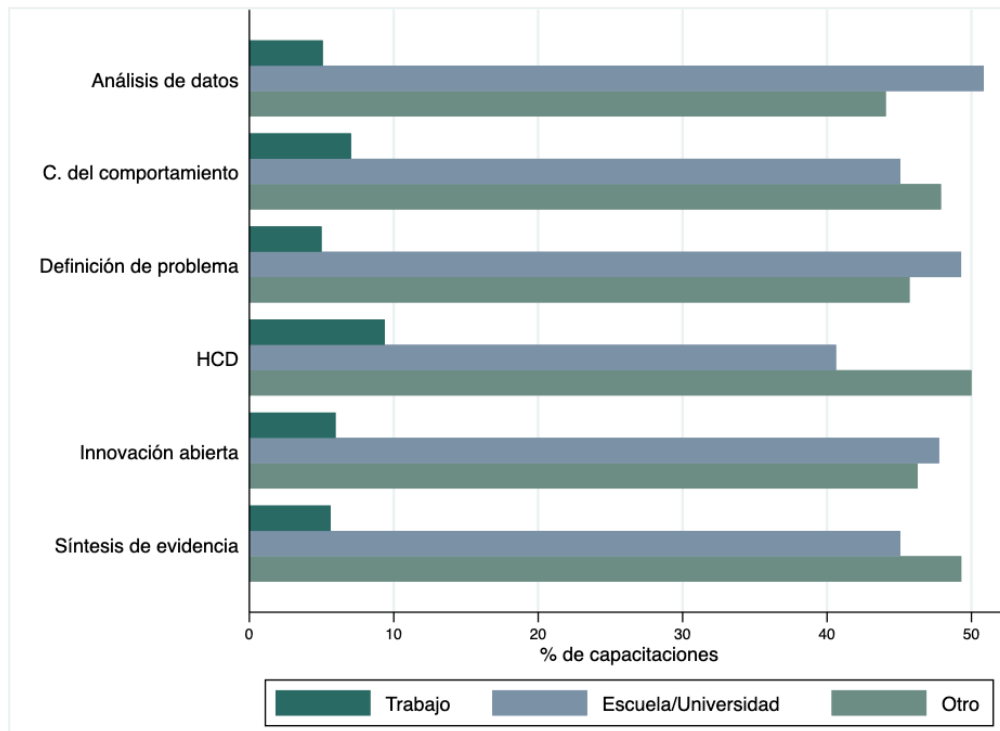
El 48 por ciento de los encuestados indicó que había recibido entrenamiento en al menos alguna de las habilidades. En promedio, los servidores públicos han recibido capacitación en una de las seis habilidades listadas. De hecho, tal y como muestra la Gráfica 2.7.1, las dos habilidades con mayor número de encuestados que recibieron capacitación formal son Definición de Problemas y Análisis de Datos (30 por ciento y 26 por ciento, respectivamente). Por el contrario, Innovación Abierta y Ciencias del Comportamiento son las habilidades en las que se ha recibido una menor capacitación (15 por ciento y 14 por ciento, respectivamente).

A aquellos que indicaron que habían recibido capacitación formal, les preguntamos donde la habían recibido. Codificamos las respuestas para conocer qué porcentaje de las formaciones se recibieron en una escuela profesional o universidad –probablemente como parte de un grado o posgrado–, en el trabajo o en otro tipo de instituciones –por ejemplo, cursos especializados, extracurriculares, etc. De este modo, se encontró que el 47 por ciento de las formaciones se han obtenido en una escuela o universidad; otro 47 por ciento por medio de cursos externos impartidos por otras instituciones y únicamente el seis por ciento en el lugar de trabajo (Gráfica 2.7.2). Esta tendencia es similar para todas las habilidades

Habilidades de Innovación



GRÁFICA 2.7.1. Porcentaje de encuestados que ha recibido capacitación formal en habilidades de innovación



GRÁFICA 2.7.2 Porcentaje de encuestados que ha recibido capacitación formal en habilidades de innovación por tipo de organización

SECCIÓN III. PRÁCTICA DE LAS HABILIDADES DE INNOVACIÓN

La sección III describe el uso de las habilidades de innovación presentadas (Definición de Problemas, Diseño Centrado en las Personas –HCD–, Análisis de datos, Innovación Abierta, Ciencias del Comportamiento y Revisión Sistemática de Evidencia), mostrando los resultados obtenidos en su conjunto y desagregados en función de las características de los encuestados (tipo de organización pública y ubicación geográfica), así como la brecha existente entre el conocimiento y la utilización de las mismas.

Para cada una de estas habilidades, solicitamos a los encuestados que indicaran si habían utilizado la habilidad, ellos a su equipo, en su trabajo en el último año. Si los encuestados respondieron que ellos o su equipo habían utilizado la metodología, les preguntamos la frecuencia de uso y los pasos metodológicos seguidos para ponerla en práctica. Para medir el grado o profundidad en que se aplican las metodologías, cada habilidad se descompone en un seguido de pasos imprescindibles a realizar para desplegarla correctamente y se solicita a los encuestados que practican la habilidad que señalen qué pasos de la metodología han utilizado en el último año.

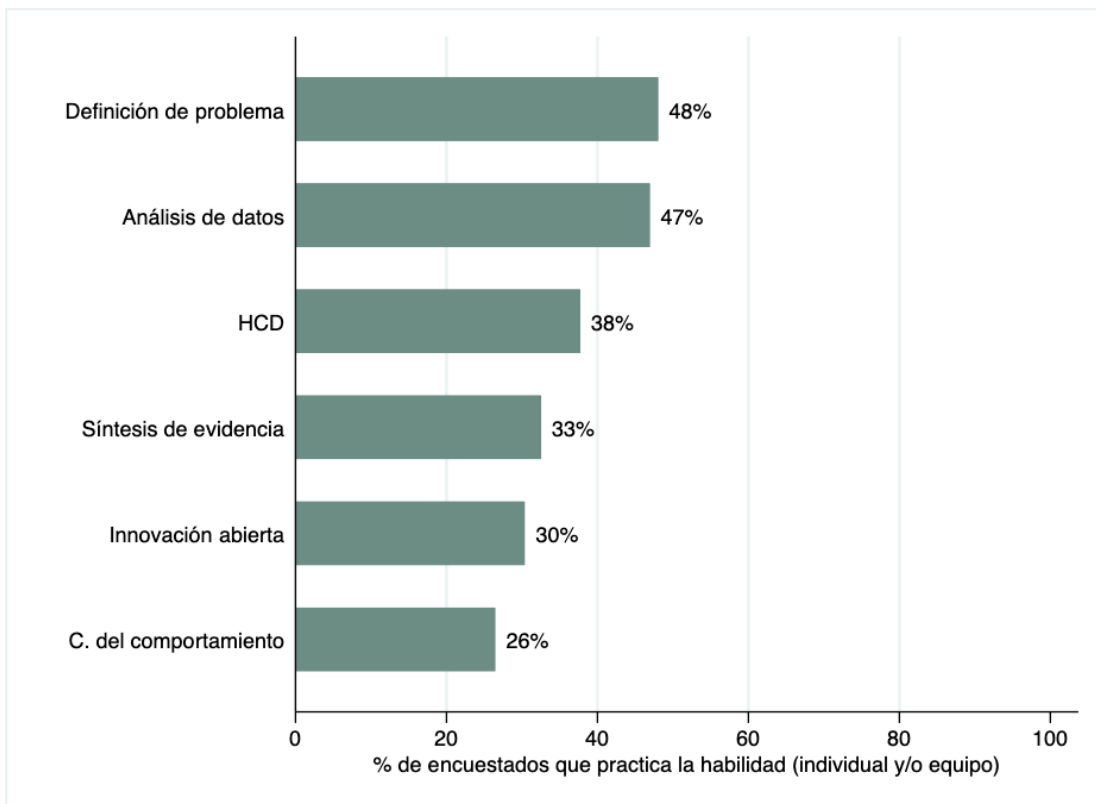
Para asegurarnos que los entrevistados respondieran en base a la sustancia de la habilidad, con independencia de que la identificaran con otro nombre o bien que la estuvieran ejerciendo sin identificarla como tal, para cada habilidad se incluyó una definición y una explicación de por qué es importante ilustrada con un ejemplo con carácter previo al listado de cuestiones referidas a la misma. El Anexo II incluye el texto completo de la encuesta, incluidas estas definiciones y ejemplos.

3.1. USO DE LAS HABILIDADES

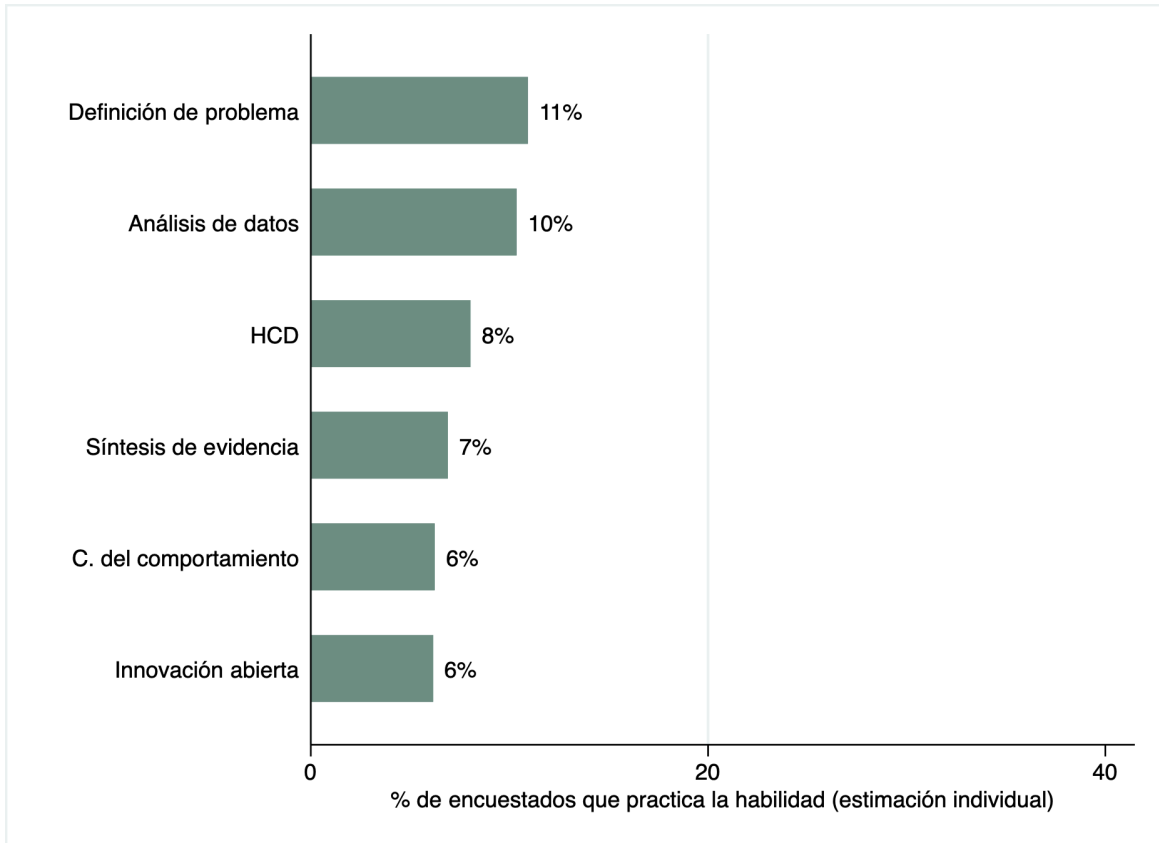
Para cada habilidad, solicitamos a los encuestados indicaran si ellos y/o su equipo la han utilizado en el trabajo en el último año. En promedio, los encuestados han usado dos de seis habilidades. El porcentaje de encuestados que ha puesto en práctica las habilidades (o su equipo) varía del 26 al 48 por ciento dependiendo de la habilidad (ver Gráfica 3.1.1). Las habilidades que más se ponen en práctica son Definición del Problema (48 por ciento) y

Análisis de Datos (47 por ciento). Las habilidades que se practican en menor medida son Innovación Abierta (30 por ciento) y Ciencias del Comportamiento (26 por ciento).

Comparado con el porcentaje de encuestados que conoce la habilidad, el porcentaje que la utiliza es mayor ya que se está considerando la práctica individual y/o la del equipo. Si se ajusta la práctica de las habilidades sujeto a que el individuo tiene el conocimiento suficiente para explicar la habilidad a otras personas, el porcentaje de encuestados que practica la habilidad cae dramáticamente (ver Gráfica 3.1.2). El rango de uso individual es únicamente del 6 al 10 por ciento dependiendo de la habilidad.



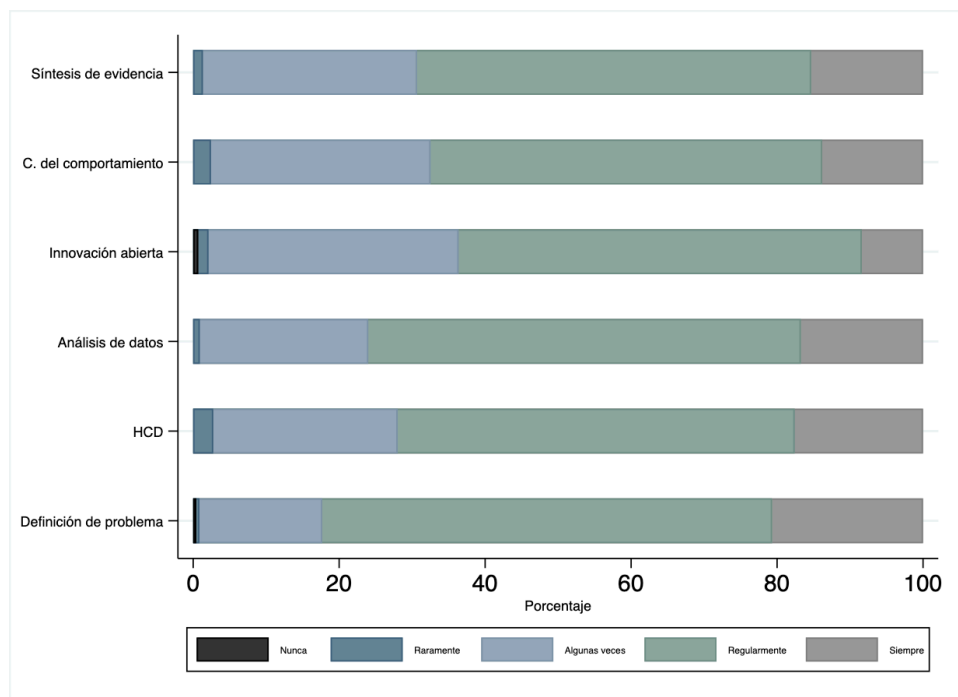
GRÁFICA 3.1.1. Porcentaje de encuestados que contestó “yo (y/o mi equipo) hemos usado esta habilidad”



GRÁFICA 3.1.2. Porcentaje de encuestados que practica la habilidad (estimación individual)

3.2. FRECUENCIA DE USO

En promedio, los encuestados (y/o sus equipos) utilizan regularmente las habilidades de innovación. Definición de Problemas y Análisis de Datos son las habilidades que se utilizan con mayor frecuencia, seguidos de Diseño Centrado en las Personas –HCD– y Revisión Sistemática de Evidencia. Innovación abierta y Ciencias del Comportamiento son las habilidades que se usan con menor frecuencia (Gráfica 3.2).

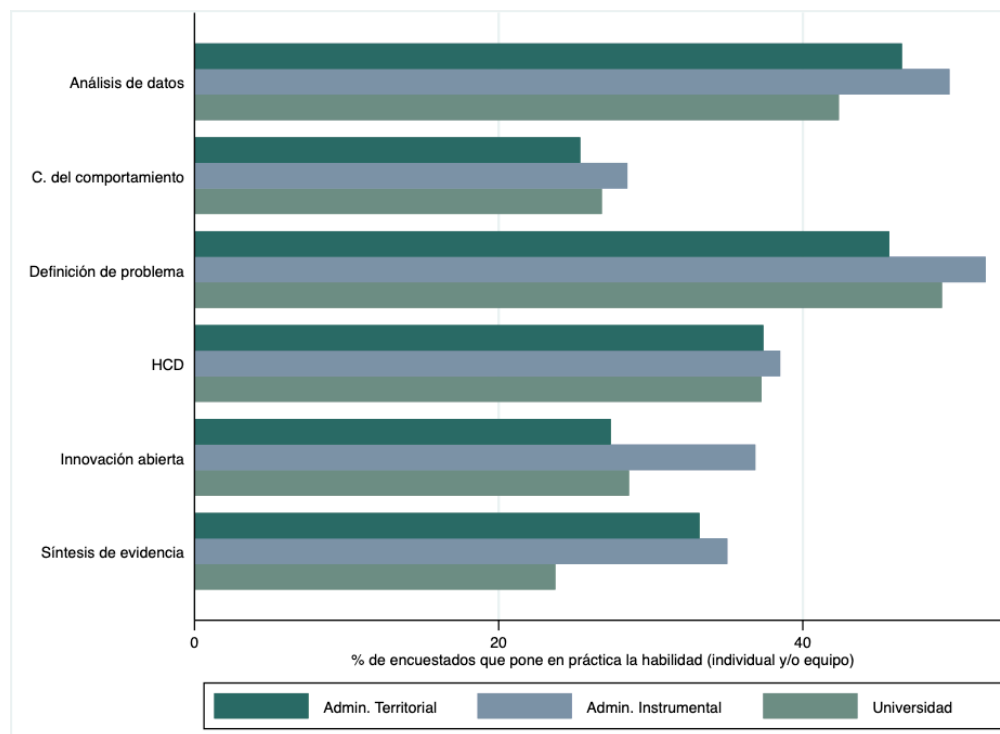


GRÁFICA 3.2. Porcentaje de encuestados que practica la habilidad por frecuencia de uso (individual y/o equipo)

3.3. USO DE LAS HABILIDADES POR TIPO DE ORGANIZACIÓN PÚBLICA

No hay diferencias estadísticamente significativas en el uso de habilidades entre los diferentes tipos de organización (Gráfica 3.3). Únicamente Innovación Abierta presenta una diferencia significativa en donde las organizaciones de tipo instrumental (Ente autónomo, Empresa pública, Otro organismo del Estado, Sociedad Anónima con participación del Estado, Entidad pública de seguridad social, Entidad financiera oficial, Entidad binacional, Banca Central del Estado) sobresalen en su uso comparado respecto a las Universidades o a los organismos de carácter territorial (Ministerio, Secretaría).

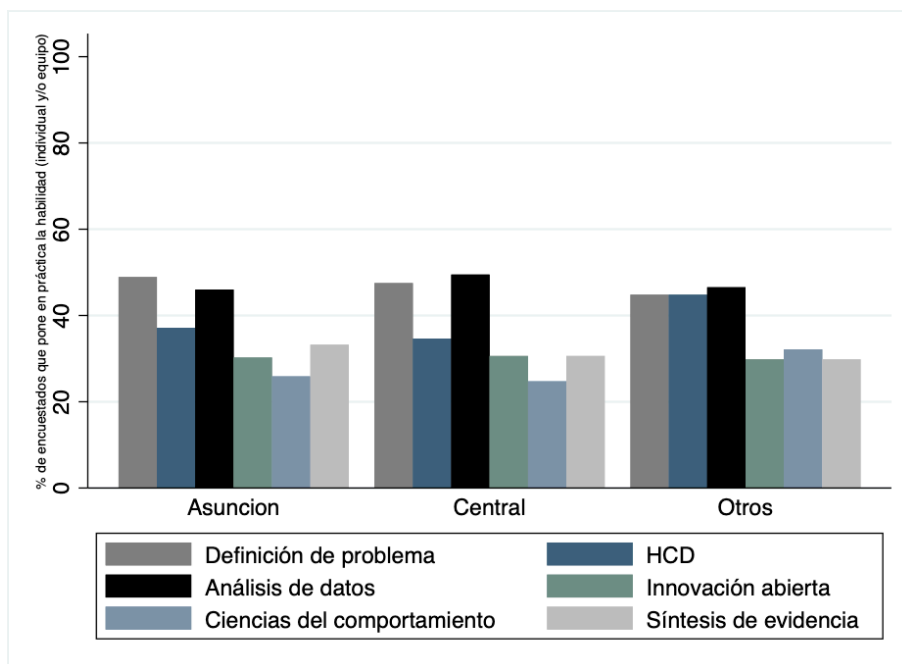
Habilidades de Innovación



GRÁFICA 3.3. Porcentaje de encuestados que practica (individual y/o en equipo) la habilidad por tipo de organización pública

3.4. USO DE LAS HABILIDADES POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA

No hay diferencia significativa en el uso de habilidades entre las diferentes regiones. Definición de Problemas, Diseño Centrado en las Personas –HCD– y Análisis de Datos son las habilidades que más se practican en Asunción/Distrito Capital, Central y el resto de las provincias (Gráfica 3.4).



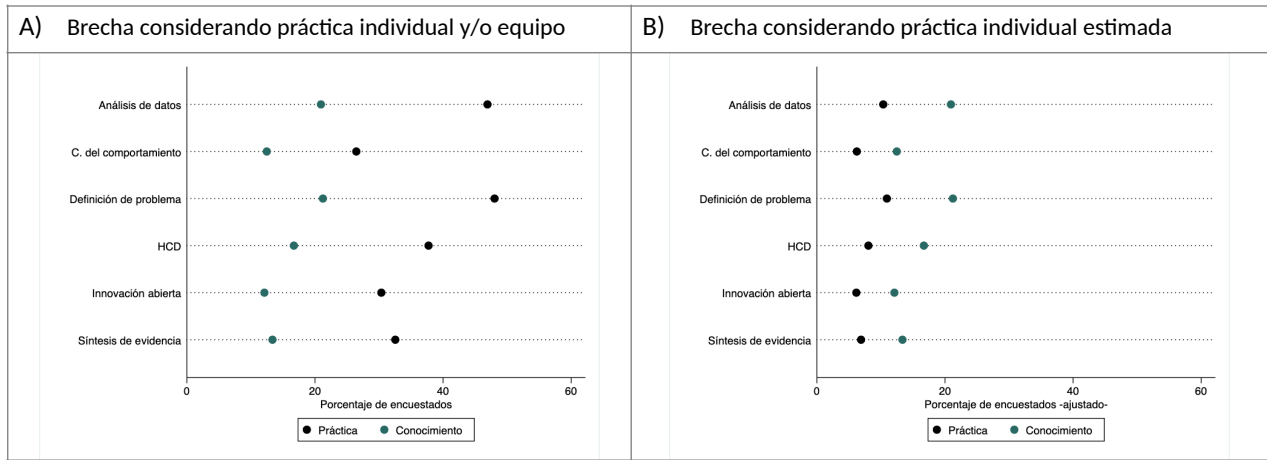
GRÁFICA 3.4. Porcentaje de encuestados que practica (individual y/o en equipo) la habilidad por provincia

3.5. BRECHA ENTRE EL CONOCIMIENTO Y LA UTILIZACIÓN DE LAS HABILIDADES DE INNOVACIÓN

La Gráfica 3.5 conecta el conocimiento de la actividad con el uso de la misma. Al ajustar la práctica individual y compararla con las respuestas respecto a la capacidad para explicar la habilidad, podemos encontrar brechas en la utilización de las habilidades en donde los funcionarios que están familiarizados con la metodología no la ponen en práctica.

El panel A) de la Gráfica 3.5 muestra que, considerando la práctica individual y/o la del equipo en todas las habilidades, el porcentaje de personas que la pone en práctica es mucho mayor que el porcentaje de personas que puede explicar la habilidad. Lo cual implica que, en su gran mayoría, los encuestados se refieren al uso de la habilidad por parte de otras personas de su equipo. Sin embargo, el panel B) muestra de manera más realista la magnitud de la brecha al considerar solo la práctica individual estimada del servidor público, descontando al equipo. Se observa que un mayor porcentaje tiene la capacidad para explicar la habilidad, pero no la pone en práctica. Las brechas más grandes se pueden

encontrar en “Análisis de Datos”, “Definición de Problemas” y “Diseño Centrado en las Personas -HCD-”.



	Conocimiento (%)	Práctica individual y/o equipo (%)	Práctica individual est. (%) (pp)	Brecha ind+equipo	Brecha ind. Estimada (p.p)
Definición de problemas	21	48	11	27	-10
HCD	17	38	8	21	-9
Análisis de datos	21	47	10	26	-11
Innovación abierta	12	30	6	18	-6
Ciencias del comportamiento	12	26	6	14	-6
Síntesis de evidencia	13	33	7	19	-6

GRÁFICA 3.5. Porcentaje de encuestados que conoce la habilidad vs. porcentaje de encuestados que la usa

3.6. NIVEL DE USO METODOLÓGICO

A aquellos encuestados que indicaron que ellos y/o su equipo utilizan las habilidades, les solicitamos que nos indicaran qué pasos de la metodología han utilizado en el último año. Esto es útil para determinar el nivel de profundidad o uso metodológico de las habilidades. Para ello, cada habilidad se descompone en un seguido de pasos imprescindibles a realizar para desplegarla correctamente y se solicita a los encuestados que practican la habilidad que señalen qué pasos de la metodología han utilizado en el último año. La Gráfica 3.6.1 muestra el índice de utilización de la metodología para cada habilidad, donde valores cercanos a uno representan un uso integral de la metodología y valores cercanos a cero un uso limitado de la

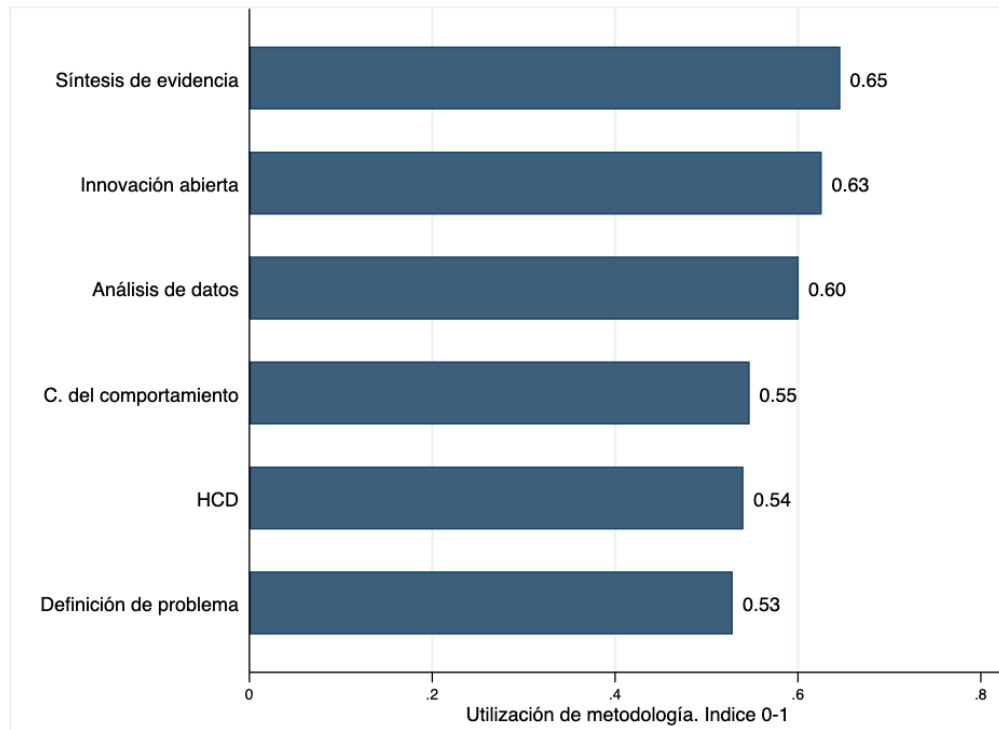
metodología. Podemos observar que, en promedio, el nivel metodológico de aplicación es intermedio.

“Revisión Sistemática de Evidencia” e “Innovación Abierta”, a pesar de ser las dos habilidades menos utilizadas, son las que se ponen en práctica con mayor apego a una metodología, mientras que “Definición de Problemas” y “Diseño Centrado en las Personas-HCD-”, habilidades puestas en práctica más frecuentemente, son aquellas que se aplican con menor rigor metodológico.

La Tabla 3.6.2 muestra el porcentaje de encuestados que utilizan cada uno de los pasos metodológicos. Analizando el uso de las metodologías en detalle, observamos que en algunas habilidades los pasos más técnicos son los menos practicados. Por ejemplo, en “Ciencias del Comportamiento”, únicamente el 30 por ciento de los que practican la habilidad realizan una evaluación experimental de la intervención, siendo un paso clave para incluir hallazgos del comportamiento en programas o políticas públicas de manera efectiva. Similarmente, menos de la mitad de los encuestados que practican “Diseño Centrado en las Personas-HCD-” desarrollan mapas de necesidades o prototipos.

Similarmente, encontramos que hay pasos críticos, menos técnicos, que también son subestimados. Por ejemplo, menos del 40 por ciento plantea una hipótesis al “Definir Problemas” o hacer “Análisis de Datos” y otro 40 por ciento de los encuestados no define una pregunta de investigación para realizar una “Revisión Sistemática de Evidencia”. Los pasos enlistados en la encuesta son solo un referente, pero muestran una necesidad apremiante de recibir capacitación formal y práctica en el uso de estas habilidades de innovación.

Habilidades de Innovación



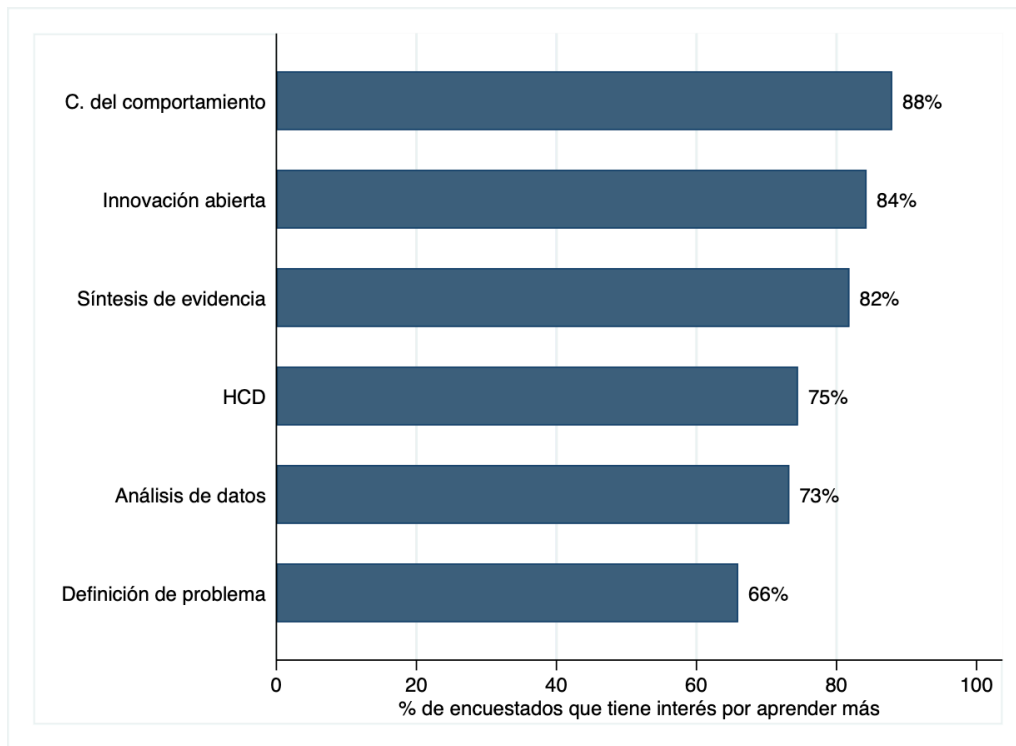
GRÁFICA 3.6.1. Índice de utilización de la metodología asociada a cada habilidad (escala 0-1)

Definición de Problema (N=233)	
Formular una hipótesis	36%
Definir las causas de origen	70%
Describir el problema específico	78%
Replantear el problema	39%
Describir un problema en el cual mi organización pueda tener un impacto	48%
Colaborar con otros actores en la definición del problema	44%
Diseño Centrado en las Personas (N=183)	
Seleccionar el grupo de interés	64%
Entrevistar al grupo de interés sobre sus necesidades	64%
Observar al grupo de interés para comprender el contexto	52%
Desarrollar mapas de necesidades	52%
Esbozar y preparar borradores	59%
Diseñar y desarrollar prototipos	44%
Análisis de Datos (N=222)	
Formular una hipótesis a hypothesis	37%
Identificar los datos y las fuentes para probar una hipótesis	65%
Asegurarse de que los datos sean oportunos, precisos y estén depurados (limpios)	77%
Observar patrones a partir de datos	62%
Predecir tendencias a partir de datos	50%
Almacenar datos de forma segura	58%
Compartir datos de forma responsable	70%
Comunicar los hallazgos	60%
Innovación Abierta (N=142)	
Definir un objetivo claro y convincente	77%
Identificar a los participantes	65%
Establecer incentivos adecuados	37%
Definir la tarea que debe realizar cada parte	82%
Decidir los criterios de evaluación	63%
Decidir cómo utilizar las contribuciones de los participantes	54%
Ciencias del Comportamiento (N=122)	
Identificar el problema, las partes interesadas y los comportamientos que requieren un cambio	79%
Involucrar y consultar a las partes interesadas	84%
Identificar los comportamientos prioritarios	61%
Revisar y recopilar pruebas de intervenciones conductuales	46%
Diseñar intervenciones basadas en ciencias del comportamiento	47%
Evaluación experimental de intervenciones conductuales	30%
Adaptar e implementar las intervenciones en mayor escala	39%
Síntesis de Evidencia (N=150)	
Definir pregunta de investigación	57%
Definir criterios de búsqueda y selección	62%
Identificar y seleccionar estudios de acuerdo a los criterios	64%
Evaluar la calidad de los estudios	61%
Resumir resultados	69%
Determinar la aplicabilidad de los hallazgos	63%
Tomar decisiones estratégicas basadas en los resultados del ejercicio	79%

TABLA 3.6.2. Porcentaje de encuestados que utilizan los pasos metodológicos

SECCIÓN IV. INTERÉS POR APRENDER LAS HABILIDADES DE INNOVACIÓN

La mayoría de los encuestados que no están familiarizados con las habilidades, tiene interés por conocer más sobre ellas. Aproximadamente, entre el 60 y 85 por ciento expresó interés por aprenderlas. Las habilidades de mayor interés son Ciencias del Comportamiento, Innovación Abierta y Revisión Sistemática de Evidencia (Gráfica 4.0). Asimismo, los encuestados expresaron que aprender las habilidades es de gran relevancia para su trabajo. En una escala de 1 a 10, donde 10 –es muy importante–, los funcionarios públicos indicaron que todas las habilidades son de alta relevancia.



GRÁFICA 4.0 Porcentaje de encuestados que no puede explicar la habilidad a otros y tiene interés por aprender más

4.1. PREFERENCIAS PARA APRENDER HABILIDADES

Solicitamos a los encuestados que indicaran sus preferencias para aprender estas habilidades. Primero, preguntándoles dónde les gustaría aprender sobre las habilidades de innovación. Como muestra la Gráfica 4.1.1, las dos opciones preferidas son en el trabajo (59

por ciento) y en una escuela o centro de formación (49 por ciento), mientras que las opciones “de camino al trabajo” o “en casa” se sitúan claramente en un segundo rango (25 por ciento).

Preferencias para aprender habilidades: lugar de formación (N=460)	
	% de encuestados
Aprender desde casa	25
Aprender en el trabajo	59
Aprender de camino al trabajo	25
Aprender en escuela/centro de formación	48

TABLA 4.1.1. Preferencias en relación al lugar de aprendizaje

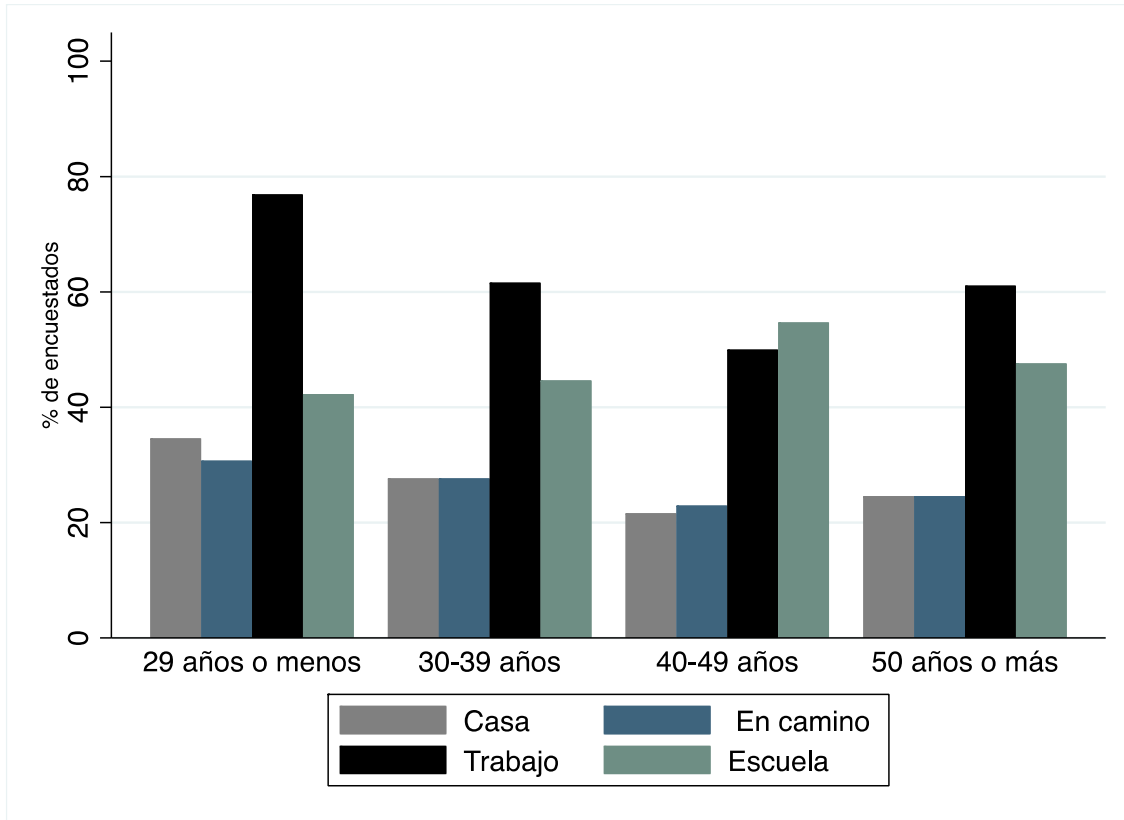
Con respecto al formato, al 62 por ciento de los encuestados le interesa aprender en formato presencial, mientras que al 71 por ciento le interesa hacerlo en línea. Tal y como muestra la Gráfica 4.1.2, de aquellos interesados en el formato presencial, el 51 por ciento prefiere que el curso presencial se lleve a cabo en varios días discontinuos, el 23 por ciento en varios días continuos y el 25 por ciento prefiere un taller intensivo de un día. De aquellos interesados en el formato en línea, el 54 por ciento de los encuestados prefiere organizarlo a su propio ritmo, el 38 por ciento en sesiones cortas de mayor frecuencia y únicamente el 7 por ciento prefiere sesiones largas y de menor frecuencia.

Preferencias formato presencial				Preferencias formato online			
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Taller intensivo 1 día	73	25.61	25.61	Cortos, mayor frecuencia	124	38.04	38.04
Varios días seguidos	67	23.51	49.12	Largos, menor frecuencia	24	7.36	45.4
Varios días repartidos	145	50.88	100	Propio ritmo	178	54.6	100
Total	285	100		Total	326	100	

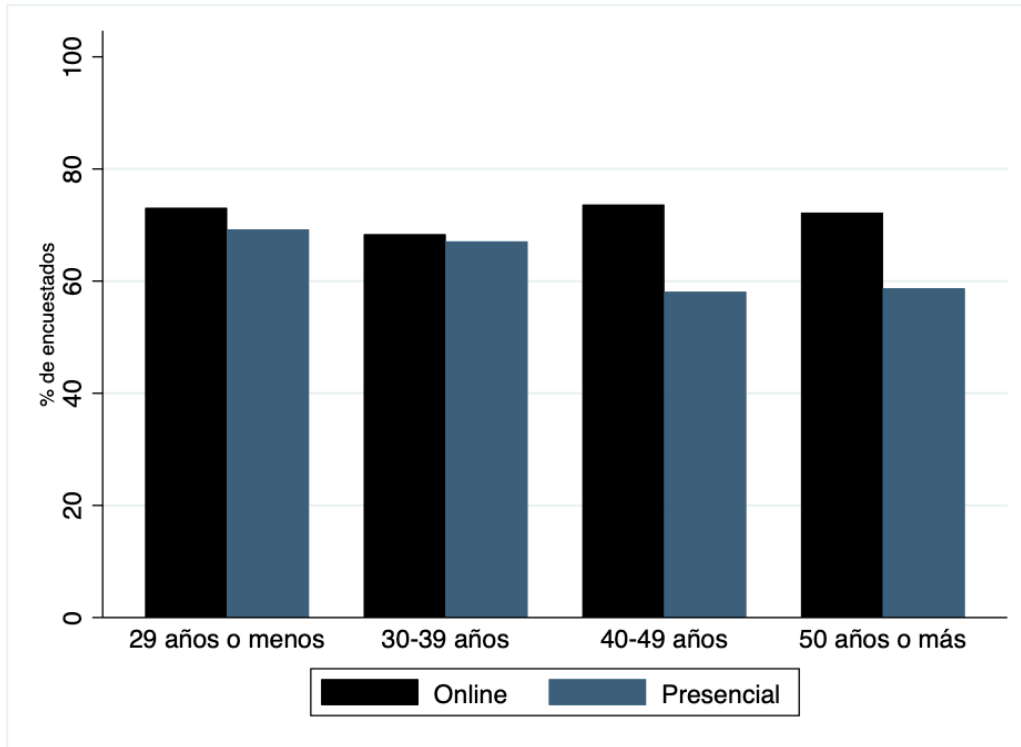
TABLA 4.1.2. Preferencias en relación al formato de la formación

4.2. PREFERENCIAS PARA APRENDER HABILIDADES POR RANGO DE EDAD

La preferencia por aprender en el trabajo y en una escuela o centro de formación es transversal a todos los rangos de edad (ver Gráfica 4.2.1). En términos de formato, los encuestados con un rango de edad de 40 años o más tiene menos interés por cursos presenciales en comparación con rangos de edad más bajos (ver Gráfica 4.2.2).



GRÁFICA 4.2.1. Porcentaje de encuestados por preferencia de lugar de aprendizaje y rango de edad



GRÁFICA 4.2.2. Porcentaje de encuestados por preferencia de formato y rango de edad

4.3. CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LOS CURSOS DE FORMACIÓN

También pedimos a los encuestados que indicaran qué características son relevantes para los cursos de formación. Las cinco características más valoradas fueron:

- 1) Aprender haciendo –learning by doing–
- 2) Contenidos de alta calidad
- 3) Posibilidad de obtener un título
- 4) Aprender con personas externas a la organización y
- 5) Horario flexible y poder ir a tu ritmo

Mientras que las cinco características menos relevantes fueron:

- 1) Aprender de compañeros
- 2) Diversidad de instructores
- 3) Comunicación a los empleadores sobre las competencias obtenidas
- 4) Obtención de créditos y
- 5) Instructores reconocidos

Características relevantes (N=459)	% de encuestados
Aprender haciendo	61
Contenido alta calidad	54
Posibilidad de obtener título	42
Aprender con personas externas	39
Horario flexible, propio ritmo	32
Instructores con trayectoria exitosa	30
Aprender con personas de mi org.	29
Opciones en línea	26
Objetivos de aprendizaje claros	24
Fechas flexibles	18
Posibilidad de obtener créditos	18
Instructores con base técnica	18
Reconocimiento en el trabajo	14
Instructores reconocidos internacionalmente	14
Instalaciones convenientes	12
Aprender de compañeros	11
Diversidad de instructores	10
Comunicación a empleadores sobre competencias adquiridas	10
Posibilidad de obtener créditos	6
Instructores reconocidos nacionalmente	3

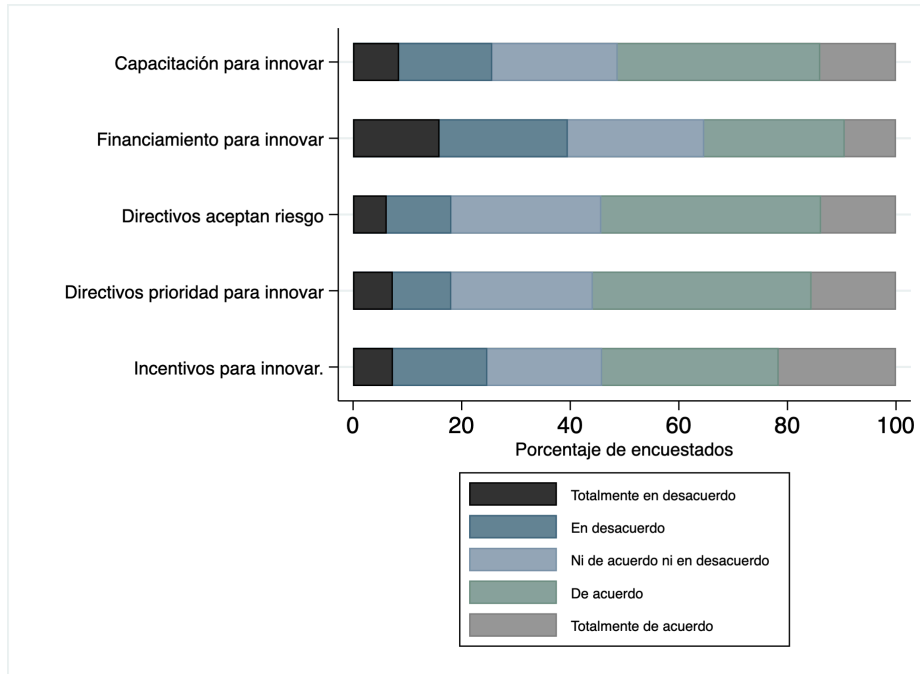
TABLA 4.3. Características relevantes de los cursos de formación

SECCIÓN V. PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE DE INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Finalmente, solicitamos a los encuestados su percepción sobre el ambiente de innovación en la organización donde trabajan. Los encuestados expresaron su nivel de acuerdo o desacuerdo con descripciones en torno al ambiente que facilita la innovación: 1) los incentivos para desarrollar nuevas ideas incluyendo el apoyo de directivos, 2) los recursos disponibles (capacitación y financiamiento) y 3) la cultura de la organización respecto al uso de evidencia. Adicionalmente, investigamos el nivel de colaboración de las áreas a las que pertenecen los encuestados con otras áreas dentro de su misma organización, otras organizaciones gubernamentales, otros sectores y el involucramiento de la ciudadanía/ clientes/usuarios en el diseño de programas.

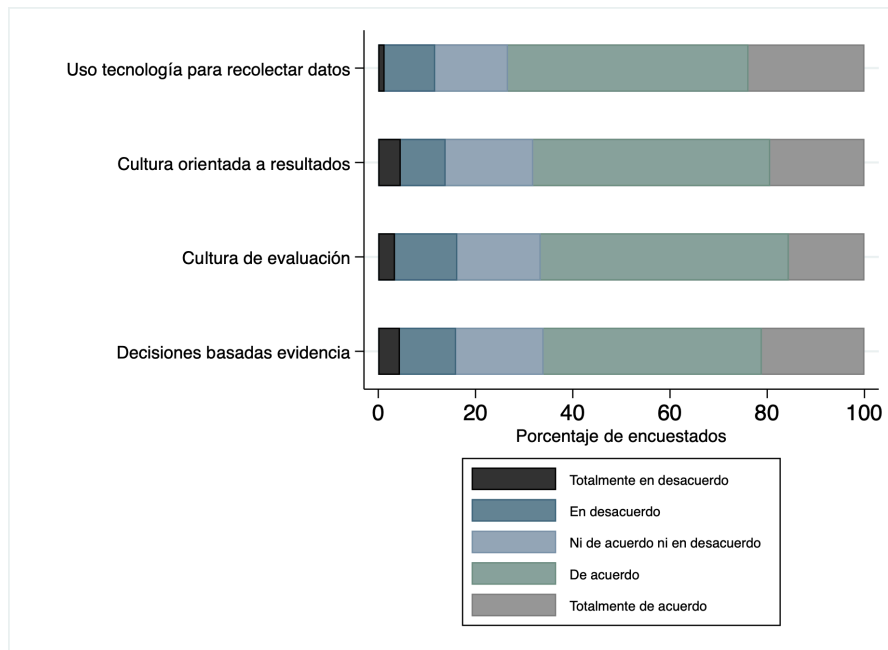
Respecto a los incentivos para desarrollar nuevas ideas, poco más del 50 por ciento está de acuerdo o totalmente de acuerdo que en su organización los directivos apoyan el desarrollo de nuevas ideas, asumen el riesgo y que existen los incentivos suficientes para innovar. Asimismo, el 50 por ciento está de acuerdo que su organización provee capacitación para innovar. Sin embargo, únicamente el 35 por ciento expresa que existe el financiamiento para desarrollar estas nuevas ideas (ver Gráfica 5.1).

Habilidades de Innovación



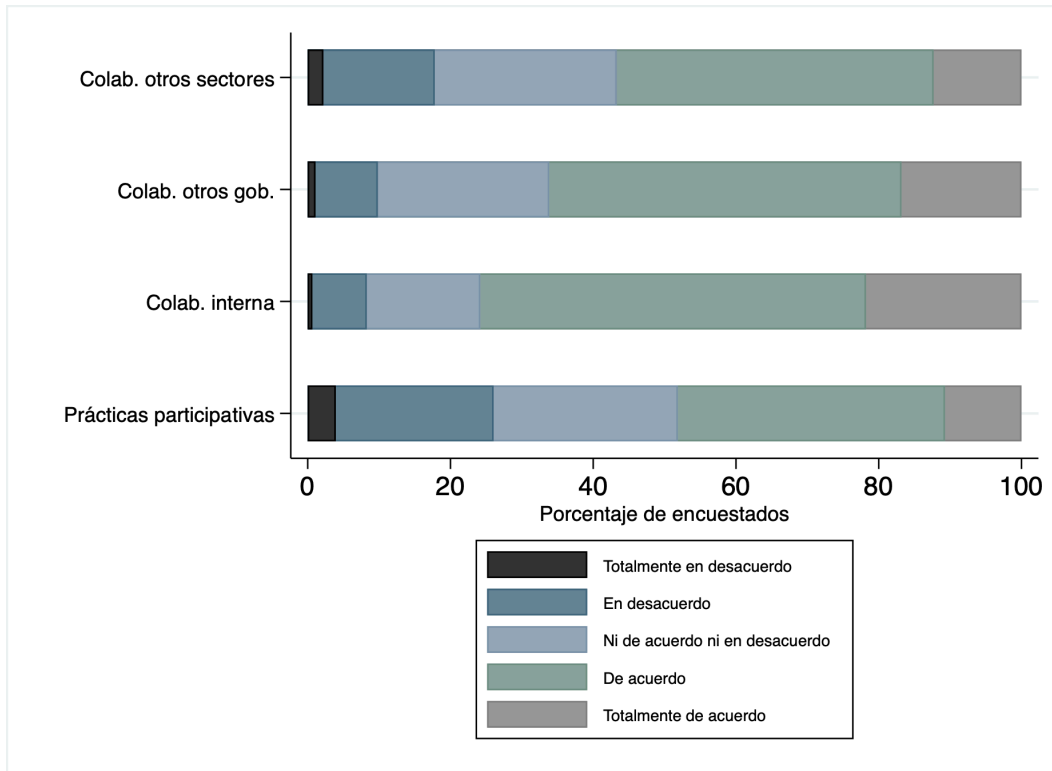
GRÁFICA 5.1 Percepción sobre ambiente de innovación: incentivos y recursos

Poco más del 60 por ciento indica que está de acuerdo con que la organización tiene una cultura positiva hacia el uso de evidencia empírica, la evaluación regular de programas y la utilización de las nuevas tecnologías para recolectar datos (ver Gráfica 5.2).



GRÁFICA 5.2. Percepción sobre ambiente de innovación: Uso de evidencia

Finalmente, en relación a la cultura de colaboración, el 75 por ciento está de acuerdo que su área colabora con otras áreas dentro de la organización. Este porcentaje disminuye conforme a los grados de separación institucionales. El 66% está de acuerdo con que su área colabore con otras organizaciones gubernamentales y el 56% con otros sectores. Menos del 50% está de acuerdo con que los usuarios/ciudadanos participen sistemáticamente en el diseño y planificación de las políticas y servicios públicos (ver Gráfica 5.3).



GRÁFICA 5.3. Percepción sobre ambiente de innovación: Colaboración

SECCIÓN VI. RELACIÓN ENTRE LA CAPACITACIÓN FORMAL, LA PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y LA UTILIZACIÓN DE LAS HABILIDADES

La sección VI analiza las correlaciones existentes entre la capacitación formal, la capacidad de explicar una habilidad, la práctica de las habilidades, el índice de uso metodológico y la percepción del ambiente de innovación. La capacidad de los servidores públicos para innovar depende tanto de contar con las competencias necesarias para generar ideas y llevarlas a la práctica, como de contar con una cultura organizacional experimental y colaborativa que promueva y facilite el uso de estas habilidades.³ Con los datos recolectados, probamos la relación existente entre a) formación formal y la puesta en práctica de las habilidades; y b) la percepción del ambiente de innovación y la utilización de las habilidades.

6.1. RELACIÓN ENTRE LA CAPACITACIÓN FORMAL Y LA CAPACIDAD DE EXPLICAR LA HABILIDAD A OTROS

Primero analizamos la relación entre la capacitación formal y la capacidad de los encuestados para explicar la habilidad a otros. Utilizamos una regresión logística utilizando la capacidad para explicar la habilidad como variable dependiente y la capacitación formal como variable independiente. Ambas toman valor 1 si pueden explicar la habilidad/han recibido capacitación formal y valor 0 si no pueden explicar la habilidad/no han recibido capacitación forma. El nivel de observación es el conocimiento/formación individual por cada habilidad. Al ser una regresión logística, coeficientes mayores a 1 indican una relación positiva entre las variables, y valores menores a 1 indican una relación negativa entre las variables. La primera columna de la Tabla 6.1. indica que los encuestados que recibieron capacitación formal tienen cuatro veces mayor probabilidad de explicar la habilidad a otras personas que aquellos que no recibieron capacitación formal. Esta relación continúa siendo positiva y significativa al controlar por el tipo de habilidad (columna 2).

³ Noveck, Beth & Glover Rod (2019), *Today's Problems, Yesterday's Toolkit*. Australian & New Zealand School of Government. Available at: <https://www.anzsog.edu.au/resource-library/news-media/todays-problems-yesterdays-toolkit-public-service>.

VARIABLES	(1) Odd ratio Capacidad de explicar la habilidad	(2) Odd ratio Capacidad de explicar la habilidad
Formación	5.558*** (0.611)	5.277*** (0.597)
Constant	0.114*** (0.00798)	0.138*** (0.0196)
Observations	2,807	2,807
Skill fixed effect	NO	YES

Robust seeform in parentheses
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

TABLA 6.1. Relación entre la capacitación formal y la capacidad de explicar la habilidad a otros

6.2. RELACIÓN ENTRE LA CAPACITACIÓN FORMAL Y LA PRÁCTICA DE LAS HABILIDADES

Similarmente, analizamos la relación entre la capacitación formal y la práctica de la habilidad. Encontramos una asociación positiva entre la puesta en práctica de las habilidades y la capacitación formal. La Tabla 6.2 indica que los encuestados que recibieron capacitación tienen entre tres y cuatro veces mayor probabilidad de poner en práctica la habilidad que aquellos que no recibieron capacitación. Esta relación es positiva y significativa controlando el efecto por habilidad y tomando en cuenta la práctica combinada (individual y/o equipo) y la práctica ajustada (individual estimada).

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Odd ratio	Odd ratio	Odd ratio Práctica	Odd ratio Práctica
VARIABLES	Práctica (ajustada)	Práctica (ajustada)	(combinada)	(combinada)
Formación	5.008*** [0.715]	4.781*** (0.718)	3.599*** [0.347]	3.337*** (0.331)
Constant	0.051*** [0.005]	0.061*** (0.012)	0.442*** [0.020]	0.650*** (0.066)
Observations	2,807	2,807	2,807	2,807
Skill fixed effect	NO	YES	NO	YES

Robust seeform in brackets
 *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

TABLA 6.2. Relación entre la capacitación formal y la práctica de las habilidades (combinada y ajustada).

6.3. RELACIÓN ENTRE LA CAPACITACIÓN FORMAL Y EL ÍNDICE DE USO METODOLÓGICO

Analizamos la relación entre la capacitación formal y el índice metodológico usando una regresión lineal simple. La variable dependiente es el índice de uso metodológico (ver sección III) el cual toma valores de 0 a 1, en donde valores cercanos a 0 implican un uso limitado de la metodología, y valores cercanos a 1 indican un uso completo de la metodología. En las columnas uno a tres de la Tabla 6.3 podemos ver que los coeficientes son positivos y estadísticamente significativos, controlando por los efectos a nivel de habilidad y a nivel individual. Es decir, en promedio la capacitación formal en habilidades está positivamente relacionada con un uso más completo de la metodología.

	(1)	(2)	(3)
	OLS	OLS	OLS
VARIABLES	Indice metod.	Indice metod.	Indice metod.
Formación	0.136*** (0.0187)	0.140*** (0.0184)	0.0418* (0.0216)
Constant	0.531*** (0.0105)	0.476*** (0.0183)	0.541*** (0.0176)
Observations	1,041	1,041	1,041
Skill fixed effect	NO	YES	YES
Individual fixed effect	NO	NO	YES

Robust standard errors in parentheses
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

TABLA 6.3. Relación entre la capacitación formal y el índice de uso metodológico

6.4. RELACIÓN ENTRE EL USO DE LAS HABILIDADES Y LA PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE DE INNOVACIÓN

Para probar la hipótesis sobre la relación entre la práctica de las habilidades de innovación y el ambiente organizacional, realizamos una regresión logística utilizando las variables de percepción como un aproximado de las prácticas reales de la organización. Primero, realizamos un análisis de factores para entender las correlaciones entre las trece variables. De este modo se encontraron dos grupos de factores: el primero relacionado con la estrategia de innovación –incentivos y recursos–, y el segundo con los niveles de colaboración. Usando los pesos obtenidos, utilizamos estos dos grupos de variables como variables independientes y la práctica de la habilidad como variable dependiente. La Tabla

6.4.1 muestra los resultados usando la práctica individual y/o del equipo como variable dependiente, mientras que la Tabla 6.4.2 muestra los resultados usando la práctica individual estimada. Al ser una regresión logística, coeficientes por arriba de 1 indican una relación positiva entre la variable dependiente e independiente, mientras que coeficientes por debajo de 1 señalan una relación negativa.

La columna dos añade la variable de estrategia organizacional al modelo. En la Tabla 6.4.1 la relación es positiva pero no es estadísticamente significativa. Por lo contrario, en la Tabla 6.4.2 la relación es negativa pero tampoco es estadísticamente significativa. La columna tres agrega la variable de colaboración, podemos observar que tanto en la práctica combinada (Tabla 6.4.1) como en la ajustada (Tabla 6.4.2) existe una relación positiva entre las prácticas de colaboración y la puesta en práctica de la habilidad. La relación se mantiene estadísticamente significativa controlando por el tipo de habilidad (columna cuatro en ambas tablas). Estos resultados son consistentes con los obtenidos en el estudio realizado en Australia⁴.

⁴ Noveck, Beth & Glover Rod (2019), *Today's Problems, Yesterday's Toolkit*. Australian & New Zealand School of Government. Available at: <https://www.anzsog.edu.au/resource-library/news-media/todays-problems-yesterdays-toolkit-public-service>.

VARIABLES	(1) Odd ratio Práctica (combinada)	(2) Odd ratio Práctica (combinada)	(3) Odd ratio Práctica (combinada)	(4) Odd ratio Práctica (combinada)
Formación	3.599*** [0.347]	3.329*** [0.365]	3.340*** [0.376]	3.047*** [0.356]
Estrategia		1.018 [0.047]	1.024 [0.049]	1.029 [0.050]
Colaboración			1.481*** [0.074]	1.498*** [0.075]
Constant	0.442*** [0.020]	0.499*** [0.027]	0.491*** [0.027]	0.779** [0.094]
Observations	2,807	2,025	2,025	2,025
Skill fixed effect	NO	NO	NO	YES

Robust seeform in brackets
 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

TABLA 6.4.1. Relación entre el ambiente organizacional y la práctica individual y/o del equipo de las habilidades

VARIABLES	(1) Odd ratio Práctica (ajustada)	(2) Odd ratio Práctica (ajustada)	(3) Odd ratio Práctica (ajustada)	(4) Odd ratio Práctica (ajustada)
Formación	5.008*** [0.715]	4.843*** [0.772]	4.764*** [0.768]	4.553*** [0.777]
Estrategia		0.946 [0.073]	0.949 [0.073]	0.950 [0.073]
Colaboración			1.265*** [0.111]	1.267*** [0.112]
Constant	0.051*** [0.005]	0.056*** [0.006]	0.055*** [0.006]	0.069*** [0.015]
Observations	2,807	2,025	2,025	2,025
Skill fixed effect	NO	NO	NO	YES

Robust seeform in brackets
 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

TABLA 6.4.2. Relación entre el ambiente organizacional y la práctica individual (estimada)

6.5. RELACIÓN ENTRE LA BRECHA PRÁCTICA-CONOCIMIENTO, CAPACITACIÓN FORMAL Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL

La brecha existente entre el conocimiento de las habilidades y la práctica individual puede asociarse con la falta de formación formal en las metodologías o un ambiente organizacional que no promueve o facilita el uso de estas habilidades. Resultados del estudio cuantitativo y cualitativo llevado a cabo en Australia confirman esta hipótesis.⁵ En el caso de Paraguay encontramos que no existe una asociación estadísticamente significativa entre la capacitación formal y la brecha práctica-conocimiento. Tampoco existe una relación estadísticamente significativa entre la estrategia organizacional y la brecha. Sin embargo, encontramos una relación negativa estadísticamente significativa entre la cultura de

⁵ Noveck, Beth & Glover Rod (2019), *Today's Problems, Yesterday's Toolkit*. Australian & New Zealand School of Government. Available at: <https://www.anzsog.edu.au/resource-library/news-media/todays-problems-yesterdays-toolkit-public-service>.

colaboración y la brecha de práctica. Similar a los resultados del estudio australiano, esto sugiere que a mayor grado de colaboración menor probabilidad de tener una brecha entre la práctica de las habilidades y el conocimiento de las mismas.

VARIABLES	(1)	(2)	(3)	(4)
	Odd ratio Brecha (ajustada)	Odd ratio Brecha (ajustada)	Odd ratio Brecha (ajustada)	Odd ratio Brecha (ajustada)
Formación	0.817 [0.154]	0.909 [0.199]	0.872 [0.195]	0.854 [0.195]
Estrategia		0.988 [0.107]	1.003 [0.113]	0.999 [0.114]
Colaboración			0.685*** [0.074]	0.677*** [0.074]
Constant	1.121 [0.149]	0.903 [0.144]	0.933 [0.149]	0.790 [0.203]
Observations	455	340	340	340
Skill fixed effect	NO	NO	NO	YES

Robust seeform in brackets

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

TABLA 6.5 Relación entre la brecha práctica-conocimiento, capacitación formal y el ambiente organizacional

ANEXO II

ANEXO II

ENCUESTA DE HABILIDADES DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO DE PARAGUAY

El Anexo II incorpora el texto íntegro de la Encuesta de Habilidades de Innovación en el Sector Público de Paraguay, una encuesta elaborada por el Laboratorio de Gobernanza (The GovLab) de la Universidad de Nueva York, en colaboración con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación de Paraguay. Esta encuesta es parte de un estudio global del The GovLab sobre emprendimiento público, habilidades de innovación en el sector público y programas de capacitación sobre estas habilidades. En el marco del proyecto Agenda Digital y en el proceso de creación de un laboratorio de gobierno para promover la digitalización y la innovación pública en Paraguay (GovLab Paraguay), esta encuesta tienen como objetivo hacer un diagnóstico detallado del nivel de conocimiento, puesta en práctica, interés y capacitación recibida en habilidades de innovación por parte de los servidores públicos de Paraguay, así como de sus preferencias formativas para aprender estas habilidades y las características más o menos favorables del entorno organizativo en el que trabajan para ponerlas en práctica. Los resultados obtenidos permiten diseñar una agenda de trabajo del nuevo laboratorio que se adapte a las necesidades formativas y organizativas detectadas. Esta encuesta se distribuyó por correo electrónico a través de la plataforma Qualtrics Surveys a una muestra de 2.695 servidores públicos de Paraguay. De Diciembre 2019 a Enero 2020 se recibieron 485 respuestas.

P1. - INTRODUCCIÓN Y CONSENTIMIENTO

Formulario de consentimiento para IRB-FY2019-2893. Este cuestionario tiene como objetivo recolectar información para entender el nivel de conocimiento y uso de las habilidades de innovación en el sector público de Paraguay.

Si acepta participar en el estudio, se le pedirá que complete esta encuesta en línea de aproximadamente 25 minutos de duración. La participación en este estudio es voluntaria, sus respuestas son confidenciales y los datos serán anonimizados para su posterior análisis.

Como parte de las iniciativas de la Agenda Digital, los resultados de este estudio ayudarán a diseñar programas de capacitación e informarán la creación y agenda de trabajo del nuevo laboratorio de gobierno para promover la digitalización y la innovación pública de Paraguay (GobLab Paraguay). GobLab Paraguay tendrá como objetivo promover nuevas formas de trabajar para que los servidores públicos puedan resolver problemas complejos de manera más efectiva y eficiente. Si tiene alguna pregunta o comentario sobre esta encuesta escribanos al correo electrónico public-entrepreneur@thegovlab.org. Si requiere más información sobre la Agenda Digital escribanos al correo electrónico gobiernoelectronico@mitic.gov.py.

P1.2 ¿Acepta participar en esta encuesta?

- Sí
- No

P.2. - SOBRE USTED Y SU TRABAJO

P2.1 ¿En qué tipo de organización trabaja?

- Ministerio
- Secretaría
- Banca Central del Estado
- Contraloría General
- Empresa pública
- Ente autónomo o similar
- Entidad binacional
- Entidad financiera oficial
- Entidad pública de seguridad social
- Sociedad anónima con participación del estado
- Universidad
- Otro organismo del estado

P2.2 ¿En qué sector trabaja? (elija la mejor opción)

- Asuntos económicos
- Defensa
- Educación
- Orden público y seguridad
- Protección del medio ambiente
- Protección social
- Recreación, cultura y religión
- Salud
- Servicios de vivienda y comunidad
- Otro

P2.3 ¿En dónde se encuentra ubicada su organización?

- Alto Paraguay
- Alto Paraná
- Amambay
- Asunción
- Boquerón
- Caaguazú
- Caazapá
- Canindeyú
- Central
- Concepción
- Cordillera
- Distrito Capital
- Guairá
- Itapúa
- Misiones
- Ñeembucú
- Paraguari
- Presidente Hayes
- San Pedro

P2.4 ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el tipo de trabajo que realiza?

- Administración (por ejemplo, auxiliar administrativo, administración de recursos)
- Comunicación y marketing
- Contabilidad y finanzas
- Cumplimiento de normas y regulación
- Digital (por ejemplo, diseñador, desarrollador, operaciones en web, analista de rendimiento, etc.)

- Dirección/Liderazgo
- Diseño de políticas públicas (por ejemplo, estrategia, diseño y asesoría de políticas públicas)
- Gestión de la información y el conocimiento
- Gestión de programas y proyectos
- Ingeniería y desarrollo técnico
- Investigación (por ejemplo, análisis económico/actuario/de datos)
- Jurídico y parlamentario
- Monitoreo y auditoría
- Prestación de servicios (por ejemplo, asesoramiento y asistencia al cliente, suministro de programas)
- Recursos humanos

P2.5 ¿Cuál es su rol actual?

- Ministro
- Viceministro
- Asesor
- Director General
- Director
- Coordinador
- Especialista/Consultor de apoyo
- Jefe de departamento
- Personal técnico
- Personal administrativo

P2.6 ¿Cuál es su máximo grado educativo?

- Doctorado
- Maestría
- Licenciatura/Ingeniería/Grado

- Bachillerato/Escuela Técnica
- Secundaria

P2.7 Para ayudarnos a comprender mejor lo que hace, cuéntenos brevemente sobre un proyecto profesional reciente o futuro. Por ejemplo, el desarrollo de una aplicación para el pago de impuestos o la reducción del costo de adquisición de servicios de saneamiento (opcional, máximo 25 palabras).

P2.8 ¿Cuál es su rango de edad?

- 20 años o menos
- 20-29 años
- 30-39 años
- 40-49 años
- 50-59 años
- 60 años o más

P3. - HABILIDADES DE INNOVACIÓN

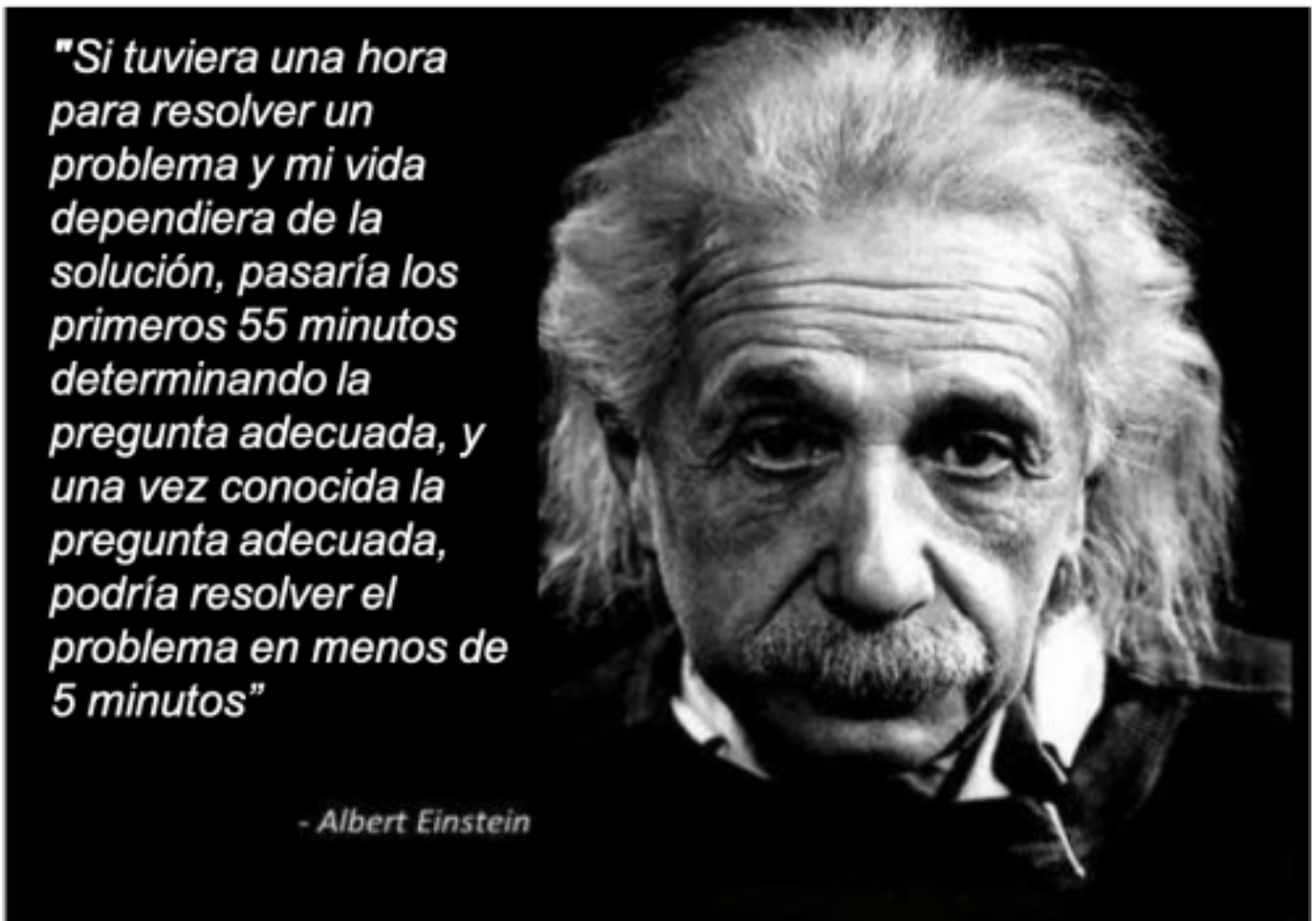
A continuación, le presentamos 6 habilidades que posee el "emprendedor público" y que permiten innovar, promoviendo nuevas formas de trabajo más informadas, y aprovechar las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías. El objetivo de las preguntas incluidas a continuación es entender el grado de conocimiento, uso e interés que usted pueda tener sobre estas habilidades de innovación. Para asegurarnos que estamos hablando de lo mismo, en la siguiente sección por cada habilidad encontrará: 1) una definición, 2) una explicación de por qué es importante (con ejemplos), y 3) algunas preguntas sobre su conocimiento, uso e interés por la misma.

Las 6 habilidades del emprendedor público incluidas a continuación son:

1. Definición del problemas
2. Diseño centrado en las personas
3. Análisis de datos
4. Innovación abierta
5. Ciencias del comportamiento
6. Revisión Sistemática de Evidencia

Recuerde responder con base a la sustancia de la habilidad, aunque usted la identifique con otro nombre.

P4. - DEFINICIÓN DE PROBLEMAS



"Si tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de la solución, pasaría los primeros 55 minutos determinando la pregunta adecuada, y una vez conocida la pregunta adecuada, podría resolver el problema en menos de 5 minutos"

- Albert Einstein

Fuente: IdeaChampions.

Imagen extraída de: <http://www.ideachampions.com/weblogs/archives/quotes/index/shtml>

¿Qué es?

La definición de un problema es el proceso de reducir un asunto complejo a un problema concreto más fácil de resolver. Esto se logra al plantear una hipótesis de por qué está ocurriendo, e identificando las causas que lo originan. El proceso implica una serie de pasos a realizar, individualmente o en equipo, para definir y replantear el problema, logrando una definición más precisa y un desafío más manejable. Las habilidades requeridas para la

definición de un problema incluyen: la formulación de una hipótesis, la definición de un problema concreto y accionable, el análisis de las causas del problema, la redefinición del problema en base a la evidencia empírica y la capacidad de colaborar con otros en este proceso.

¿Por qué es importante?

No se pueden encontrar soluciones viables hasta que se haya definido, de la manera más concreta posible, el problema que hay que resolver.

Un ejemplo

Russell Ackoff, en el *Arte de Resolver Problemas* publicado en 1978, ilustra el ejemplo del "problema del ascensor". Los huéspedes de un hotel se quejan al gerente sobre la lentitud del ascensor. El gerente consulta a un ingeniero que define el problema de manera mecánica y propone la solución obvia de reemplazar el motor del ascensor por uno más rápido, con un coste asociado elevado. Pero el gerente profundiza más en la cuestión y contrata a un psicólogo que replantea el problema como "la espera es molesta para los clientes". Por lo tanto, colgar un espejo fuera del ascensor para que la gente se mire en él, reducirá la frustración de la espera de forma más barata. Al plantear el problema de manera diferente, se descubre una posibilidad más viable de resolverlo. *Fuente: Libro de Russell Ackoff, El arte de resolver problemas, El Nacional, 1981.*

Si está interesado en aprender más sobre la habilidad “definición de problemas”, por favor visite la página web <http://www.thegovlab.org/paraguay-skills.html> donde encontrará más recursos para seguir formándose.

Ahora, por favor, responda a las siguientes preguntas.

P4.3 Seleccione todas las opciones que apliquen

- Yo puedo explicar la habilidad de definición del problema a otras personas (incluso antes de leer esta encuesta)
- Yo (o mi equipo) hemos usado la habilidad de definición del problema en nuestro trabajo.
- Me interesa aprender más sobre esta habilidad.
- Ninguna de las anteriores.

P4.4 ¿Con qué frecuencia ha utilizado usted (o su equipo) esta habilidad en el último año?

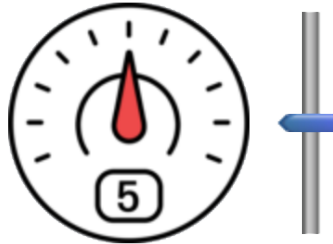
- Siempre
- Regularmente
- Algunas veces
- Raramente
- Nunca

P4.5 ¿Ha recibido capacitación formal en este ámbito? Si es así, por favor díganos dónde.

- Sí
- No

P4.6 ¿Dónde recibió la capacitación?

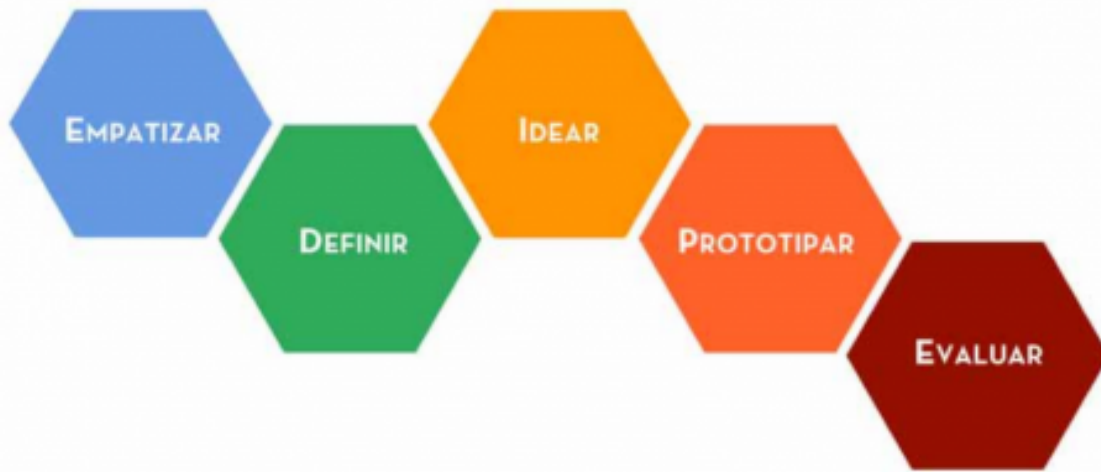
P4.7 ¿Qué tan importante es para usted, desde el punto de vista profesional, el aprender esta habilidad? (de 0 a 10, siendo 0 "nada importante" a 10 "extremadamente importante").



P4.8 Ha indicado que usted (o su equipo) ha utilizado anteriormente esta habilidad en su trabajo, díganos brevemente cuáles de estas competencias secundarias ha utilizado

- Formular una hipótesis
- Definir las causas de origen
- Describir el problema de manera específica, concreta y accionable
- Reformular el problema
- Describir un problema en el cual mi organización pueda tener un impacto
- Colaborar con otros actores en la definición del problema

P5. - DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS



Fuente: Stanford D School.

Imagen extraída de:

<https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/o27aa/GUÍA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=8af88fee76ecd1fb7879c915073461486c425622>

¿Qué es?

El diseño centrado en las personas, más conocido por su término en inglés, *Human-Centered Design*, es un proceso iterativo que compromete e involucra a los usuarios/ciudadanos/clientes de principio a fin, desde la investigación inicial para definir el problema, hasta la creación de soluciones y su posterior implementación y evaluación. El proceso se basa en prácticas etnográficas que consisten en observar y/o hablar con las personas impactadas directamente por una política o servicio público para comprender sus necesidades, deseos y experiencias. Esta habilidad puede implicar competencias secundarias tales como la realización de entrevistas, técnicas de observación participante, mapeo de necesidades del usuario/ciudadano/cliente y desarrollo de prototipos.

¿Por qué es importante?

El gobierno resuelve los problemas de forma más rápida y eficaz cuando entiende el entorno, los deseos y las necesidades de las personas afectadas.

Un ejemplo

Un tsunami devastó el puerto marítimo de la ciudad de Constitución, Chile, en 2010. Para minimizar el impacto social de este desastre natural, el gobierno de la provincia de Arauco elaboró un plan para la reconstrucción de las infraestructuras de la ciudad afectadas en 100 días. En lugar de desarrollar e imponer un plan de reconstrucción desde el gobierno, el plan fue elaborado a través de un proceso abierto, inclusivo e iterativo basado en los principios de diseño centrado en las personas para entender a la comunidad y sus dinámicas sociales. En el proceso se identificaron problemas de fondo más allá de la destrucción causada por el tsunami tales como la baja inversión en infraestructuras y una planeación urbana deficiente. El resultado de este proceso culminó en soluciones sustentables para disminuir el impacto de futuros tsunamis así como la construcción de una ciudad más sustentable y equitativa con el apoyo de la comunidad. *Fuente: Estudio de UNPD*

Si está interesado en aprender más sobre la habilidad “diseño centrado en las personas”, por favor visite la página web <http://www.thegovlab.org/paraguay-skills.html> donde encontrará más recursos para seguir formándose.

Ahora, por favor responda a las siguientes preguntas.

P5.3 Seleccione todas las opciones que apliquen

- Yo puedo explicar la habilidad de diseño centrado en las personas a otras personas (incluso antes de leer esta encuesta).
- Yo (o mi equipo) hemos usado la habilidad de diseño centrado en las personas en nuestro trabajo.
- Me interesa aprender más sobre esta habilidad.

- Ninguna de las anteriores.

P5.4 ¿Con qué frecuencia ha utilizado usted (o su equipo) esta habilidad en el último año?

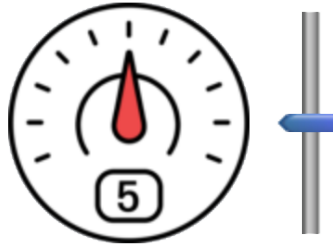
- Siempre
- Regularmente
- Algunas veces
- Raramente
- Nunca

P5.5 ¿Ha recibido capacitación formal en este ámbito? Si es así, por favor díganos dónde.

- Sí
- No

P5.6 ¿Dónde recibió la capacitación?

P5.7 ¿Qué tan importante es para usted, desde el punto de vista profesional, el aprender esta habilidad? (de 0 a 10, siendo 0 "nada importante" a 10 "extremadamente importante").



P5.8 Ha indicado que usted (o su equipo) ha utilizado anteriormente esta habilidad en su trabajo, díganos brevemente cuáles de estas competencias secundarias ha utilizado

- Seleccionar el grupo de interés que se va a involucrar en el proceso
- Entrevistar al grupo de interés sobre sus necesidades
- Observar al grupo de interés para comprender el contexto
- Desarrollar mapas de necesidades
- Esbozar y preparar borradores de ideas, políticas y servicios (soluciones)
- Diseñar y desarrollar prototipos
- Validar los prototipos con el grupo de interés para obtener su retroalimentación

P6. - ANÁLISIS DE DATOS



Fuente: Digital Vidhya, traducido al español.

Disponible en <https://www.digitalvidya.com/blog/data-analytics-skills/>

¿Qué es?

Esta habilidad enfatiza el uso de información basada en datos para definir el problema, maximizar el impacto de las posibles soluciones, reducir los costes y aumentar la eficiencia en el diseño y provisión de políticas y servicios públicos. Las competencias en análisis de datos incluyen la formulación de una hipótesis, la identificación de fuentes de datos para comprobar esta hipótesis, la detección de patrones y la predicción de tendencias, así como el intercambio responsable de datos y la comunicación de los hallazgos.

¿Por qué es importante?

Los datos son una herramienta clave para la toma de decisiones y la resolución de problemas en todos los ámbitos. Las percepciones sin datos que las confirmen pueden resultar engañosas y llevarnos a tomar decisiones incorrectas.

Un ejemplo

La ciudad de Río de Janeiro mapeó los baches existentes en las vías urbanas con base a 42.000 informes. En lugar de centrarse en las áreas con mayor número de baches, el Ayuntamiento, en colaboración con la empresa Waze, utilizó los datos de densidad de tráfico para identificar aquellas áreas donde los baches afectaban a un mayor número de usuarios. De este modo el gobierno municipal priorizó de manera más eficiente las solicitudes de mantenimiento. El análisis de los datos de tráfico también ayudó a diseñar mejor las rutas para la recolección de residuos, un despliegue eficiente de cámaras de vigilancia y una mejor distribución de los agentes de tránsito. *Fuente: Estudio de Waze, Connected Citizens Program*

Si está interesado en aprender más sobre la habilidad “análisis de datos”, por favor visite la página web <http://www.thegovlab.org/paraguay-skills.html> donde encontrará más recursos para seguir formándose.

Ahora, por favor responda a las siguientes preguntas.

P6.3 Seleccione todas las opciones que apliquen

- Yo puedo explicar la habilidad de interpretación de datos a otras personas (incluso antes de leer esta encuesta).
- Yo (o mi equipo) hemos usado la habilidad de interpretación de datos en nuestro trabajo.
- Me interesa aprender más sobre esta habilidad.
- Ninguna de las anteriores.

P6.4 ¿Con qué frecuencia ha utilizado usted (o su equipo) esta habilidad en el último año?

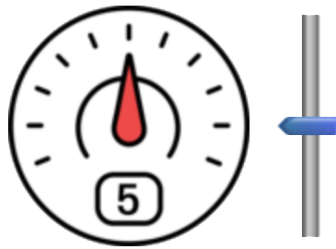
- Siempre
- Regularmente
- Algunas veces
- Raramente
- Nunca

P6.5 ¿Ha recibido capacitación formal en este ámbito? Si es así, por favor díganos dónde.

- Sí
- No

P6.6 ¿Dónde recibió la capacitación?

P6.7 ¿Qué tan importante es para usted, desde el punto de vista profesional, el aprender esta habilidad? (de 0 a 10, siendo 0 "nada importante" a 10 "extremadamente importante").



P6.8 Ha indicado que usted (o su equipo) ha utilizado anteriormente esta habilidad en su trabajo, díganos brevemente cuáles de estas competencias secundarias ha utilizado:

- Formular una hipótesis
- Identificar los datos y las fuentes para probar una hipótesis
- Asegurarse de que los datos sean oportunos, precisos y estén depurados (limpios)
- Observar patrones a partir de datos
- Predecir tendencias a partir de datos
- Almacenar datos de forma segura
- Compartir datos de forma responsable
- Comunicar los hallazgos

P7. - INNOVACIÓN ABIERTA



1. Expedición de código: identificación de herramientas digitales



2. Expedición de datos: validación de una hipótesis a través de un ejercicio de análisis de datos



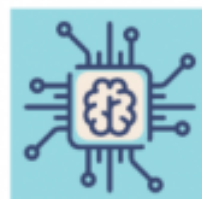
3. Hackathon: varios equipos crean, iteran o adaptan prototipos de una herramienta digital



4. Ideatón: varios grupos generan respuestas numerosas a preguntas específicas



5. Intercambio de conocimiento: un taller interactivo donde todos los participantes comparten su experiencia



6. Mapeo de conocimiento: un proceso para documentar y curar conocimientos sobre un tema clave



7. Crowdsourcing inteligente: una serie de consultas virtuales con un panel de expertos



8. Documentatón: Una actividad para poner en marcha la documentación del conocimiento



9. Trotamundos virtual: grupo de trabajo se reúne virtualmente a intervalos regulares para intercambiar buenas prácticas



10. Y tú ¿qué harías?: taller para reflexionar sobre un desafío y generar diferentes respuestas

Fuente: BID, [Metodologías para la colaboración y el intercambio de conocimiento](#)

¿Qué es?

La innovación abierta es un proceso de colaboración con personas y organizaciones externas con el objetivo de sumar su conocimiento e ideas para definir un problema y/o encontrar soluciones. Aunque originalmente se utilizaba para describir cómo las empresas promovían innovación usando las ideas de sus empleados, proveedores y clientes, la innovación abierta se ha convertido en algo habitual en las instituciones públicas. A veces se le llama *crowdsourcing*, co-creación, ideación, lluvia de ideas o compromiso público. Las capacidades para la innovación abierta incluyen definir un objetivo claro y convincente, determinar los incentivos apropiados para la participación, precisar la tarea que debe realizar cada parte,

establecer los criterios de evaluación y, finalmente, decidir cómo utilizar las contribuciones externas.

¿Por qué es importante?

Como sabemos por las reseñas de hoteles en TripAdvisor o por las entradas en Wikipedia, el conocimiento producido colectivamente tiene un amplio alcance y distribución. Las personas tienen diversas formas de especialización, desde las experiencias vividas hasta el *know-how* profesional. El valor de la innovación abierta es que se aprovecha esta inteligencia de la comunidad para acelerar la resolución de los problemas públicos y hacerlo de una manera no solamente más legítima sino también más eficaz.

Un ejemplo

La municipalidad de San Pedro Garza en México llevó a cabo un programa de innovación abierta buscando utilizar los conocimientos de los vecinos para resolver ciertos problemas públicos. Entre ellos, el tráfico ocasionado por la entrada y salida de los niños a la escuela en la medida que el 85% de los niños en edad escolar viaja en transporte privado de manera individual. El municipio invitó a la ciudadanía a ingresar propuestas para solucionar el problema y, aquellas viables, fueron desarrolladas y validadas a través de programas pilotos. Uno de los pilotos redujo a 5% el porcentaje de niños que viaja de manera individual al colegio y el Ayuntamiento implementó la solución de manera estructural. *Fuente: Estudio de The GovLab*

Si está interesado en aprender más sobre la habilidad “innovación abierta”, por favor visite la página web <http://www.thegovlab.org/paraguay-skills.html> donde encontrará más recursos para seguir formándose.

Ahora, por favor responda a las siguientes preguntas

P7.3 Seleccione todas las opciones que apliquen:

- Yo puedo explicar la habilidad de innovación abierta a otras personas (incluso antes de leer esta encuesta).
- Yo (o mi equipo) hemos usado la habilidad de innovación abierta en nuestro trabajo.
- Me interesa aprender más sobre esta habilidad.
- Ninguna de las anteriores

P7.4 ¿Con qué frecuencia ha utilizado usted (o su equipo) esta habilidad en el último año?

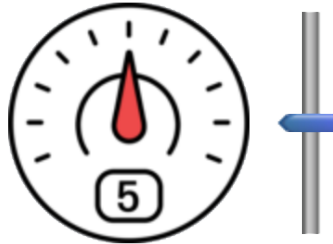
- Siempre
- Regularmente
- Algunas veces
- Raramente
- Nunca

P7.5 ¿Ha recibido capacitación formal en este ámbito? Si es así, por favor díganos dónde.

- Sí
- No

P7.6 ¿Dónde recibió la capacitación?

P7.7 ¿Qué tan importante es para usted, desde el punto de vista profesional, el aprender esta habilidad? (de 0 a 10, siendo 0 "nada importante" a 10 "extremadamente importante").



P7.8 Ha indicado que usted (o su equipo) ha utilizado anteriormente esta habilidad en su trabajo, díganos brevemente cuáles de estas competencias secundarias ha utilizado:

- Definir un objetivo claro y convincente
- Identificar a los participantes
- Establecer incentivos adecuados
- Definir la tarea que debe realizar cada parte
- Decidir los criterios de evaluación
- Decidir cómo utilizar las contribuciones de los participantes

P8. - CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO



Imagen extraída de: Laboratorio Nacional de Políticas Públicas. Guía práctica para aplicar las ciencias del comportamiento en políticas públicas

¿Qué es?

Esta habilidad consiste en la utilización de los marcos cognitivos de las ciencias que estudian el comportamiento humano (psicología, antropología, sociología, economía, etc.) para desarrollar y testear políticas y servicios públicos que inciten a los individuos a tomar mejores decisiones. La aplicación de ciencias del comportamiento para la solución de problemas implica la comprensión de las conductas relacionadas con un determinado tema,

la exploración de actores clave, la priorización de los comportamientos clave a modificar con el fin de lograr el resultado deseado, el diseño de intervenciones y la evaluación empírica del impacto de las mismas sobre el comportamiento de las personas.

¿Por qué es importante?

El objetivo de las estrategias basadas en las ciencias del comportamiento es mejorar el bienestar de los ciudadanos y los consumidores mediante intervenciones "sutiles" como personalizar una carta de servicios o enviar un recordatorio vía SMS a los padres para recordarles cuando toca vacunar a sus hijos.

Un ejemplo

El Ministerio de Educación del Perú diseñó estrategias basadas en ciencias del comportamiento para mejorar la ejecución de los recursos destinados al mantenimiento de las infraestructuras de la escuela pública. Se realizó un experimento mediante el cual se mandaron cinco mensajes de textos diferentes de forma aleatoria a los responsables de administrar los recursos para mantenimiento de los colegios. Las cinco tipologías de mensaje pretendían cambiar el comportamiento pero empleaban diferentes estrategias. Esto permitió medir con datos qué mensaje y tipo de lenguaje era más efectivo para conseguir que los responsables actuaran oportunamente. *Fuente: Estudio del Ministerio de Educación del Perú*

Si está interesado en aprender más sobre la habilidad “ciencias del comportamiento”, por favor visite la página web <http://www.thegovlab.org/paraguay-skills.html> donde encontrará más recursos para seguir formándose.

Ahora, por favor responda a las siguientes preguntas.

P8.3 Seleccione todas las opciones que apliquen:

- Yo puedo explicar la habilidad de ciencias del comportamiento humano a otras personas (incluso antes de leer esta encuesta)
- Yo (o mi equipo) hemos usado la habilidad de ciencias sobre el comportamiento humano en nuestro trabajo.
- Me interesa aprender más sobre esta habilidad.
- Ninguna de las anteriores.

P8.4 ¿Con qué frecuencia ha utilizado usted (o su equipo) esta habilidad en el último año?

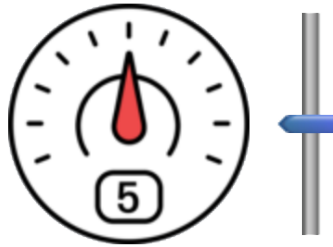
- Siempre
- Regularmente
- Algunas veces
- Raramente
- Nunca

P8.5 ¿Ha recibido capacitación formal en este ámbito? Si es así, por favor díganos dónde.

- Sí
- No

P8.6 ¿Dónde recibió la capacitación?

P8.7 ¿Qué tan importante es para usted, desde el punto de vista profesional, el aprender esta habilidad? (de 0 a 10, siendo 0 "nada importante" a 10 "extremadamente importante").



P8.8 Ha indicado que usted (o su equipo) ha utilizado anteriormente esta habilidad en su trabajo, díganos brevemente cuáles de estas competencias secundarias ha utilizado:

- Identificar el problema, las partes interesadas y los comportamientos que requieren un cambio
- Involucrar y consultar a las partes interesadas
- Identificar los comportamientos prioritarios
- Revisar y recopilar pruebas de intervenciones conductuales
- Diseñar intervenciones basadas en ciencias del comportamiento (por ejemplo, psicología, ciencias cognitivas).
- Evaluación experimental de intervenciones conductuales
- Adaptar e implementar las intervenciones en mayor escala

P9.- REVISIÓN SISTEMÁTICA DE EVIDENCIA

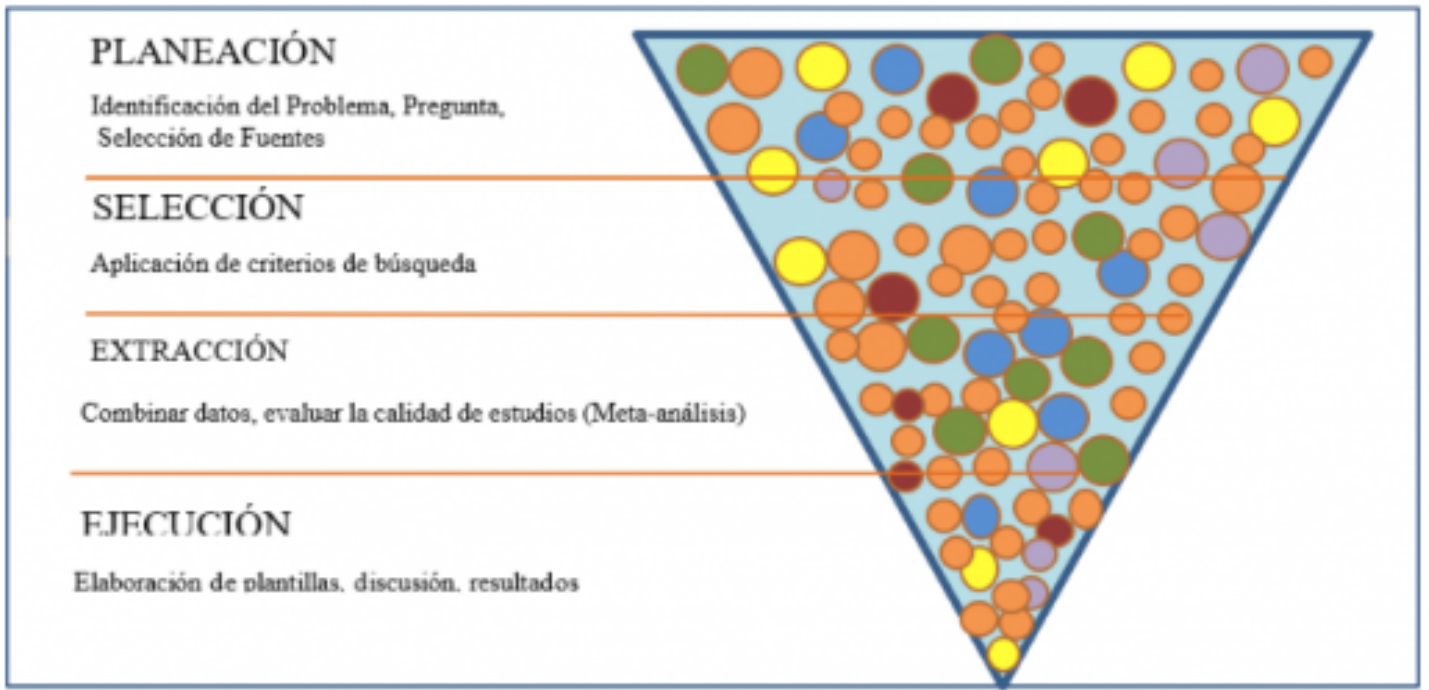


Imagen extraída de: Revista Espacios, [Herramientas colaborativas para revisiones sistemáticas](#)

¿Qué es?

Conocer qué programas o intervenciones han funcionado antes en contextos similares es un paso importante para identificar posibles soluciones a un problema. La Revisión Sistemática de Evidencia proporciona una revisión rápida de la evidencia científica disponible sobre el objeto de análisis. Aplicada al sector público, implica identificar y evaluar, sistemáticamente, los resultados obtenidos en intervenciones similares para informar el diseño de políticas públicas futuras. El método implica el desarrollo de una pregunta de investigación, la identificación de fuentes de información, la articulación de criterios y protocolos para identificar estudios previos clave y, con base a la evidencia empírica, identificar lo que funciona y bajo qué condiciones.

¿Por qué es importante?

Este proceso informa la toma de decisiones con recomendaciones de aplicación práctica sobre lo que ha funcionado y no ha funcionado para resolver un problema en un contexto específico. También identifica qué soluciones han tenido un efecto incierto o se desconoce su impacto.

Un ejemplo

En 2017, el Estado de New South Wales, en Australia, implementó un esquema de incentivos monetarios para promover el reciclaje de envases y reducir así la cantidad de residuos no reciclables. Esta decisión fue informada por una revisión sistemática de la evidencia arrojada por 47 proyectos con objetivos similares que se habían implementado previamente en otras partes del mundo. Esta revisión de evidencia contribuyó al diseño de un esquema de incentivos basada en la estimación de impacto de esquemas alternativos y su viabilidad operativa.

Si está interesado en aprender más sobre la habilidad “Revisión Sistemática de Evidencia”, por favor visite la página web <http://www.thegovlab.org/paraguay-skills.html> donde encontrará más recursos para seguir formándose.

Ahora, por favor responda a las siguientes preguntas.

P9.3 Seleccione todas las opciones que apliquen:

- Yo puedo explicar la habilidad de Revisión Sistemática de Evidencia a otras personas (incluso antes de leer esta encuesta).
- Yo (o mi equipo) hemos usado la habilidad de métodos de mejora continua en nuestro trabajo.
- Me interesa aprender más sobre esta habilidad.
- Ninguna de las anteriores.

P9.4 ¿Con qué frecuencia ha utilizado usted (o su equipo) esta habilidad en el último año?

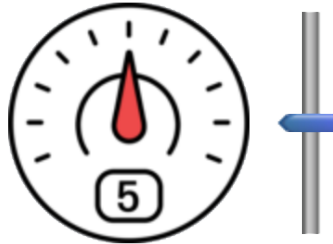
- Siempre
- Regularmente
- Algunas veces
- Raramente
- Nunca

P9.5 ¿Ha recibido capacitación formal en este ámbito? Si es así, por favor díganos dónde.

- Sí
- No

P9.6 ¿Dónde recibió la capacitación?

P9.7 ¿Qué tan importante es para usted, desde el punto de vista profesional, el aprender esta habilidad? (de 0 a 10, siendo 0 "nada importante" a 10 "extremadamente importante").



P9.8 Ha indicado que usted (o su equipo) ha utilizado anteriormente esta habilidad en su trabajo, díganos brevemente cuáles de estas competencias secundarias ha utilizado:

- Definir pregunta de investigación
- Definir criterios de búsqueda y selección
- Identificar y seleccionar estudios de acuerdo a los criterios
- Evaluar la calidad de los estudios
- Resumir resultados
- Determinar la aplicabilidad de los hallazgos
- Tomar decisiones estratégicas basadas en los resultados del ejercicio

P10.- OTRAS HABILIDADES

P10.1 ¿Qué otras metodologías utilizan en su trabajo para resolver problemas de manera innovadora?

P11. - ¿CÓMO DESEA APRENDER ESTAS HABILIDADES?

Para aquellas habilidades de innovación sobre las que usted indicó interés por aprender más, por favor indique sus preferencias de aprendizaje en las siguientes preguntas.

P11.2 ¿Dónde prefiere recibir capacitación? (marque todas las opciones que correspondan):

- En casa
- En el trabajo
- De camino al trabajo (por ejemplo, escuchando un podcast o un curso a través de una aplicación)
- En un centro de formación/educación

P11.3 ¿Bajo qué modalidad prefiere recibir capacitación? (marque todas las opciones que correspondan):

- Presencial
- En línea

P11.4 ¿Qué formatos presenciales preferiría usted (elija una opción)?

- Taller intensivo de un día
- Varios días seguidos
- Varios días repartidos (por ejemplo, cada dos fines de semana o una vez al mes)

P11.5 ¿Qué formatos en línea preferiría (elija una opción)?

- Cortos y con mayor frecuencia (por ejemplo, una serie de muchos vídeos cortos o podcasts)
- Más largos y menos frecuentes (por ejemplo, una serie de conferencias largas)
- A su propio ritmo (por ejemplo, con una lista de lecturas o un kit de herramientas).

P11.6 ¿Estaría interesado en recibir acompañamiento o capacitación personalizada por parte de expertos en la materia para ayudarle a avanzar en su propio trabajo?

- Sí
- No

P11.7 Indique las 5 características de los programas de capacitación que son más importantes para usted:

- Aprender con personas de mi propia organización
- Aprender con personas de otras organizaciones
- Aprender "haciendo"
- Aprender de tus compañeros de curso
- Comunicación clara a los empleadores sobre las competencias adquiridas
- Contenidos de alta calidad
- Diversidad de instructores
- Fechas de inicio y conclusión flexibles
- Horario flexible, a mi propio ritmo
- Lugares convenientes para realizar encuentros presenciales
- Objetivos de aprendizaje claros
- Obtener reconocimiento en el trabajo por cursar el programa
- Opciones para el aprendizaje en línea
- Posibilidad de obtener créditos

- Posibilidad de obtener un título
- Posibilidad de trabajar en un proyecto de mi elección
- Instructores con una base teórica sólida
- Instructores con una trayectoria exitosa en la materia
- Instructores de renombre internacional
- Instructores de renombre nacional
- Otra

P12.- INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

P12.1 Las siguientes dos preguntas tienen como objetivo capturar su percepción sobre el clima de innovación en la organización en la que trabaja. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO LO SÉ
El personal tiene incentivos para pensar en nuevas ideas y participar en su desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi organización se toman decisiones basadas en la evidencia (datos, evaluaciones, estudios, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi organización proporciona fondos para desarrollar y probar nuevas ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los directivos dan alta prioridad al desarrollo de nuevas ideas o nuevas formas de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi organización evalúa regularmente sus programas y actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Los directivos están dispuestos a asumir riesgos para apoyar nuevas ideas.

Mi organización ofrece capacitación para desarrollar y probar nuevas ideas.

Mi organización valora los resultados comprobables.

P12.4 Por último, describa brevemente el proyecto que usted considere más innovador que se haya implementado en Paraguay en los últimos 5 años (opcional).

P13.1 Podemos contactarlo vía correo electrónico para solicitarle una entrevista?

- Sí
- No

P13.2 Por favor proporcione sus datos de contacto. Le recordamos que los datos de la encuesta son anónimos. Su nombre y correo electrónico quedarán disociados de sus respuestas y serán utilizados únicamente a efectos de contactarle.

- Nombre completo
- Correo electrónico
