

Innovación gubernamental: Experiencias derivadas de la atención de la pandemia del Covid-19

IDEAS CLAVE

- La declaratoria de la pandemia del Covid-19 ha modificado la forma en la que los gobiernos deben emprender acciones para garantizar la atención de las necesidades de la población.
- En un contexto de fuerte incertidumbre y presiones de tiempo y recursos, la utilización de evidencia científica constituye una herramienta de gran utilidad para robustecer la toma de decisiones.
- Ante estas condiciones, el desarrollo de soluciones innovadoras frente a los desafíos que plantea la pandemia del Covid-19 demanda el intercambio de información que provea mayores elementos para atender esta crisis sanitaria.

1. Introducción

La declaratoria de la pandemia del virus SARS-CoV₂ (Covid-19) en el 2020 ha generado distintas respuestas por parte de las autoridades gubernamentales en los países afectados. En este sentido, resulta interesante reflexionar sobre cómo estos contextos de crisis, en este caso de carácter sanitario, promueven la generación de nuevas ideas para atender los problemas públicos que se enfrentan.

Así, este documento se centra en presentar algunas experiencias consideradas innovadoras que han puesto en marcha diversos países alrededor del mundo, como respuesta a la pandemia del Covid-19. Para este propósito, el texto se divide en tres partes. La primera presenta una breve revisión teórica sobre el concepto de innovación, específicamente en el ámbito del sector público. Esto plantea preguntas sobre ¿qué podría considerarse una innovación? ¿cuáles son las características de las acciones innovadoras? y, sobre todo, ¿qué condiciones favorecen el desarrollo de intervenciones innovadoras en el contexto gubernamental?

La segunda sección presenta una relación de algunas de las experiencias innovadoras identificadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) dirigidas para la atención de la pandemia. Estas innovaciones están enmarcadas en el uso de la ciencia y la tecnología para diseñar políticas que permitan atender la crisis sanitaria. Finalmente, se exponen algunas reflexiones sobre la innovación gubernamental.

2. La innovación en el sector público

El estudio de la innovación ha sido un tema recurrente dentro de la literatura en ciencias sociales (Arundel *et al.*, 2019, De Vries *et al.*, 2016, Bloch y Bugge, 2013). En específico, la utilización de este concepto en el marco de la acción pública ha cobrado relevancia en los últimos años. Así, la innovación puede verse desde distintos enfoques:

la innovación es algo nuevo, capaz de implementarse y que tiene un impacto beneficioso [...] no es un evento o actividad; es un concepto, proceso, práctica y capacidad que define a las organizaciones exitosas (Serrat, 2017: 559).

La innovación no se refiere simplemente a algo nuevo, sino a un proceso micro y macro dinámico por el cual los agentes, las organizaciones, las instituciones y la macro estructura de la economía se transforman por

los efectos de una idea novedosa (Potts y Kastle, 2010: 123).

Ambas definiciones enfatizan el componente de transformación que pueden experimentar las organizaciones con el propósito de mejorar las condiciones existentes. En el caso del sector público, estos cambios pueden orientarse hacia distintos tipos de acciones cuyos resultados deriven en incrementar la eficiencia o la calidad de los bienes y servicios públicos. Así, la innovación puede adoptar distintas formas dependiendo de las modificaciones que representen dentro de las dinámicas de las instituciones (ver figura 1).

Figura 1. Tipos de innovaciones gubernamentales



Fuente: Elaboración propia con base en Bekkers y Tummers (2018).

La clasificación propuesta por Bekkers y Tummers (2018) evidencia, por una parte, un componente operativo de la innovación. En el caso de las innovaciones procedimentales y de aquellas dirigidas a productos o servicios, estas transformaciones están encaminadas a mejorar la forma en la que pueden generarse o proveerse estos bienes o servicios, es decir, a establecer condiciones que permitan facilitar estos procesos o incrementar su calidad. Por otra parte, las innovaciones de gobernanza y conceptuales están más bien asociadas con ampliar la capacidad del gobierno para relacionarse con otros actores del espacio público, por ejemplo, con los ciudadanos.

Innovar, tanto en el ámbito público como privado, ha demostrado ser un elemento importante para aumentar la capacidad ante las variaciones del contexto, dado que “las organizaciones que constantemente generan y ejecutan nuevas ideas tienden a ser más efectivas para lograr sus objetivos,

cualesquiera que sean, y para ser líderes en sus campos” (Serrat, 2017: 566). La relevancia de promover la innovación dentro del sector público tiene diversas motivaciones. De acuerdo con Potts y Kastle (2010: 126-127), existen cinco principales:

1. Por el tamaño del sector público, a partir de la reducción de costos, la mejora de la organización o el incremento del valor de los productos, las innovaciones que favorezcan el crecimiento de la productividad beneficiarán a la economía.
2. Dado que las organizaciones públicas cumplen objetivos específicos, las innovaciones pueden representar formas de resolver problemas a través de nuevos arreglos institucionales.
3. La adopción de índices y mecanismos de comparación de buenas prácticas favorece la innovación al establecer referentes que deben alcanzarse.
4. Una economía en evolución con cambios tecnológicos e institucionales debe adaptar continuamente las políticas públicas simplemente para mantenerse al día.
5. Los sistemas de innovación son una forma siempre en evolución de asociación institucional público-privada [...] una gran diferencia del enfoque del sector público en la innovación es que establecen las reglas del juego para la innovación del sector privado.

Asimismo, el entendimiento sobre por qué se innova en el sector público tiene que ver con “la naturaleza propia de los servicios públicos, el contexto en que las organizaciones públicas operan y la comunicación con actores dentro y fuera del sector público” (Bloch y Bugge, 2013: 134). Dadas estas características, un aspecto relevante que se ha analizado es precisamente la identificación de aquellas condiciones que favorecen la innovación. Demircioglu y Audretsch (2017), en un estudio sobre el caso australiano, obtuvieron evidencia empírica acerca de que factores como, la experimentación y la motivación, son necesarios para implementar mejoras en el sector público y están estrechamente asociados con la innovación. Asimismo, el estudio teórico de la innovación en el sector público también enfatiza la importancia de que haya una participación más activa de la ciudadanía en estos procesos, así como que se reflexione con mayor detenimiento sobre cómo podría adoptar ésta un rol más activo en los servicios públicos (Kankanhalli et al., 2017).

En línea con lo anterior, el trabajo de Borins (2001) contribuye a este propósito (ver tabla 1).

Tabla 1. Factores que favorecen la innovación en el sector público

Factor	Descripción
Apoyo desde arriba	Independientemente de dónde provengan los esfuerzos de innovación, el apoyo de los líderes de la organización es importante para establecer prioridades e incentivar este comportamiento.
Recompensas por innovar	Aun cuando no sea posible recompensar financieramente a quienes promuevan innovaciones, otro tipo de incentivos como premios o reconocimientos pueden ser mecanismos de motivación efectivos.
Recursos para innovar	Es recomendable promover la existencia de un presupuesto específico para apoyar el desarrollo de innovaciones, así como dotar a las organizaciones de espacio de decisión para ejercer esos recursos en proyectos de innovación.
Flexibilidad	Las organizaciones públicas deben favorecer un ambiente que incentive la creatividad, esto puede llevarse a cabo mediante el diseño flexible de puestos que dé espacio a que los individuos utilicen su criterio para la resolución de problemas.
Aprendizaje externo	Conocer y adoptar herramientas de otras organizaciones puede ser un elemento útil para favorecer la innovación, por ejemplo, asistir a talleres, conferencias, entre otros eventos que puedan servir para conocer lo que otros han hecho.
Responsabilidad compartida	La innovación puede provenir de cualquier nivel de responsabilidad dentro de la organización, por ejemplo, promover esquemas de integración de jóvenes en la organización podría facilitar estos procesos.
Experimentación y evaluación	Innovar puede constituir un proceso de ensayo y error, por tanto, la evaluación de estos procesos puede generar evidencia para continuar, modificar o descartar innovaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Borins (2001).

De este conjunto de factores es interesante enfatizar el tema de la experimentación y la evaluación, especialmente porque esto favorecería una inversión más racional de recursos destinados a la innovación. En este sentido, como señalan Arundel *et al.* (2019) es indispensable documentar sistemáticamente el resultado de las innovaciones. Adicionalmente, destaca el rol que tienen los individuos, en los diversos niveles de la organización, en la promoción de iniciativas innovadoras. En línea con esto, en las condiciones contextuales que pueden incentivar el

desarrollo de la innovación tienen un peso importante las características individuales, así como la propia cultura organizacional (De Vries *et al.*, 2016).

No obstante, también se han advertido obstáculos o barreras para la innovación en el sector público. Al respecto, el trabajo de Koch y Hawknes (2005), enfocado en el sector salud, es útil para identificar algunos de estos elementos (ver tabla 2).

Tabla 2. Factores que limitan la innovación en el sector público

Factor	Descripción
Tamaño y complejidad de la organización	Este factor está relacionado con la dificultad que puede representar en términos de comunicación, del consenso sobre problemas y soluciones, así como en la escasez de ciertas habilidades.
Inercias burocráticas	Existe mayor propensión a preservar prácticas arraigadas y, por tanto, a que exista poca apertura a nuevas ideas.
Resistencia “profesional”	Ante distintas estructuras de mando y control puede haber reticencia a innovar, en especial, si existe poco diálogo entre distintos grupos profesionales.
Aversión al riesgo	Dado que innovar implica tomar decisiones con base en información incompleta y con poca claridad sobre los resultados, puede existir aversión a intentar la adopción de cambios.
Perfil público/político	La innovación puede enfrentar obstáculos si se percibe que existe un alto riesgo de recibir gran atención mediática.

Fuente: Elaboración propia con base en Koch y Hawknes (2005).

En este escenario donde se ha documentado la existencia de limitantes para la innovación derivadas de la naturaleza del sector público parece ser indispensable ampliar la gama de herramientas disponibles para generar condiciones que favorezcan el desarrollo de nuevas soluciones a problemas públicos. Sobre este punto, los debates contemporáneos acerca de la innovación en el sector público señalan

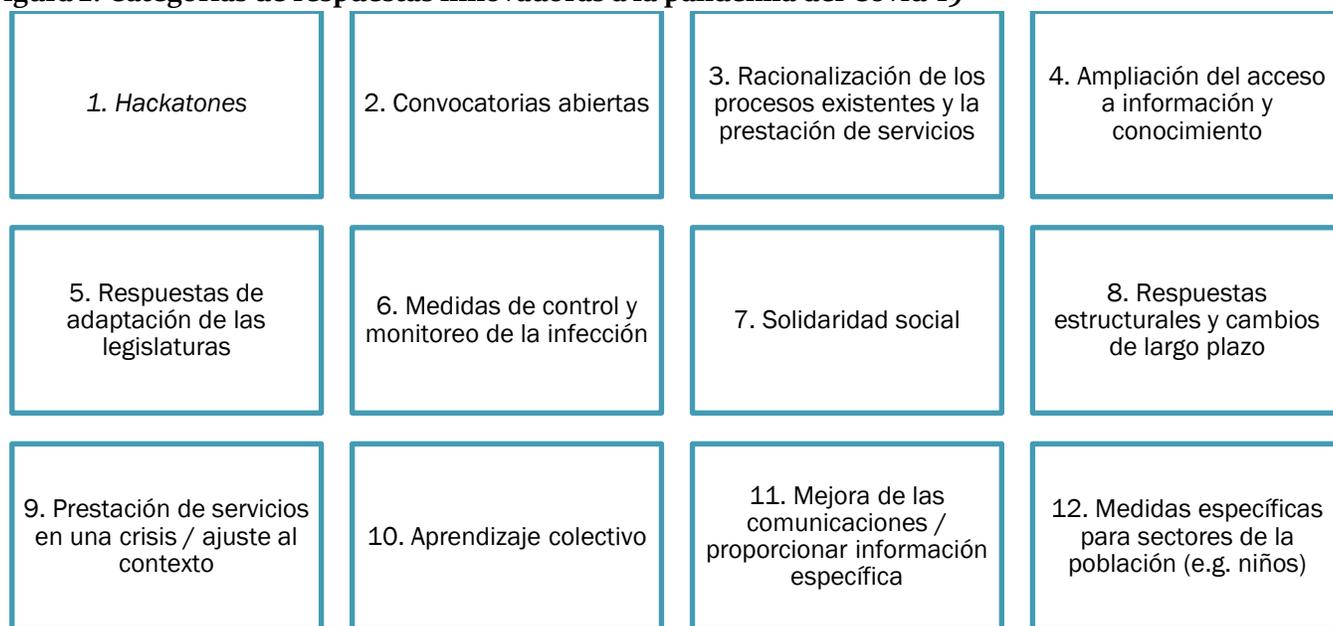
la importancia de los emprendedores del sector público, las redes de colaboración, el empoderamiento de los ciudadanos y las políticas experimentales: estos son temas para los que las burocracias tradicionales no están bien equipadas (Schuurman y Tõnurist, 2017: 7).

Considerando esto, la promoción de acciones de innovación requiere hacer una valoración importante de las condiciones existentes en las organizaciones públicas. En la siguiente sección, se presentan algunas medidas de innovación derivadas de la atención a la pandemia del Covid-19, a partir de las cuales será posible observar la naturaleza de las medidas ejecutadas.

3. Experiencias innovadoras en la atención de la pandemia del Covid-19

En el marco de la pandemia del Covid-19, la OCDE ha llevado a cabo esfuerzos para recolectar, sistematizar y difundir un conjunto de medidas, reportadas por diversos países, diseñadas e implementadas como respuesta a la crisis sanitaria. A través del Observatorio de Innovación en el Sector Público, se hizo un llamado a organizaciones gubernamentales, sociedad civil, sector privado, y organismos internacionales para compartir iniciativas innovadoras, digitales y soluciones de gobierno abierto para responder a la crisis. De la información recibida, más de 260 iniciativas fueron reportadas, las cuales pueden agruparse en distintas categorías (figura 2). Un aspecto relevante de estas innovaciones es que pueden provenir no sólo de organizaciones gubernamentales sino de otras esferas como la sociedad civil.

Figura 2. Categorías de respuestas innovadoras a la pandemia del Covid-19



Fuente: Elaboración propia con base en información del OPSI Covid-19 Innovative Response Tracker v2.0 (2020).

Con base en estas categorías, se han implementado diversas medidas tanto en materia de salud como para atender efectos asociados a la pandemia. En términos generales, se describen a continuación algunas de las medidas más destacadas por categoría:

1. **Hackatones:** Este tipo de actividades implementadas por países como Estonia, Finlandia, Lituania y Alemania han derivado en la creación de sistemas para reconocer síntomas, así como un *chatbot* que da respuestas automatizadas a preguntas frecuentes sobre el virus.
2. **Convocatorias abiertas:** En la Unión Europea se han hecho convocatorias para incentivar al sector privado a desarrollar soluciones para la atención de la pandemia.
3. **Racionalización de los procesos existentes y la prestación de servicios:** La implementación de modalidad *online* de servicios públicos, así como promover que los funcionarios trabajen desde casa. Otros ejemplos incluyen reorganizar al personal de salud para atender la demanda creciente, así como la expansión de la capacitación virtual para el personal de salud. En Alemania, por ejemplo, se desarrolló una plataforma para empatar las necesidades de los centros de salud con los prestadores de servicios.
4. **Ampliación del acceso a información y conocimiento:** Desarrollo de plataformas repositorio de datos sobre la atención del Covid-19, principalmente promovidas por universidades y centros de investigación.
5. **Respuestas de adaptación de las legislaturas:** Diversos parlamentos, por ejemplo en el Reino Unido y Dinamarca, han implementado medidas para continuar sus actividades a pesar del confinamiento.
6. **Medidas de control y monitoreo de la infección:** Utilización de tecnología para monitorear a pacientes diagnosticados y a personas que están en riesgo, otras iniciativas incluyen, por ejemplo, el monitoreo de teléfonos móviles para verificar el cumplimiento de las medidas de distancia social.
7. **Solidaridad social:** Medidas para incentivar, desde el ámbito comunitario, el apoyo a población vulnerable, por ejemplo,

servicio postal de emergencia (Reino Unido) o formación de grupos de asistencia dentro de las comunidades (Canadá).

8. **Respuestas estructurales y cambios de largo plazo:** En Italia, por ejemplo, se planea hacer modificaciones al ordenamiento vial de ciudades como Milán para promover la reducción del tránsito. En Estados Unidos se ha implementado un centro de transporte ante el Covid-19 para ayudar a garantizar la movilidad de personas con actividades esenciales.
9. **Prestación de servicios en una crisis/ajuste al contexto:** Uso de la tecnología para proveer servicios, por ejemplo, consultas médicas virtuales, plataformas educativas, provisión gratuita de datos móviles, ampliación de la banda ancha, líneas telefónicas de ayuda ante violencia doméstica. En Malasia, por ejemplo, se están llevando a cabo juicios vía videoconferencia, en Australia se modificó la regulación para facilitar la entrega de kits de diagnóstico, mientras que en los Países Bajos se proveen apoyos a pequeños y medianos agricultores afectados por la crisis.
10. **Aprendizaje colectivo:** En países como Brasil y Francia se han establecido redes de ciencia y tecnología para promover el desarrollo de conocimiento sobre el virus.
11. **Mejora de las comunicaciones/proporcionar información específica:** Se han desarrollado aplicaciones informáticas para proveer información sobre la pandemia, por ejemplo, sobre los contagios en una región, así como el desarrollo de materiales gráficos para frenar el contagio (Reino Unido).
12. **Medidas específicas para sectores de la población (e.g. niños):** Implementación de medidas de apoyo para disminuir la ansiedad infantil por la crisis y el confinamiento, por ejemplo a través de sitios web específicos para proveer información a este sector. En el caso de México, destaca el desarrollo del personaje “Susana Distancia” como un instrumento de comunicación de las medidas de distanciamiento social.

Adicionalmente, la OCDE ha tratado de identificar medidas de ciencia e innovación a partir del *STIP Covid-19 Watch* cuyo objetivo es “proporcionar un servicio de información entre países que los responsables de políticas de ciencia e innovación puedan usar al diseñar sus propias políticas” (OECD, 2020).

A partir de lo reportado los delegados de los países al Comité de Políticas Científicas y Tecnológicas de la OCDE (CSTP, por sus siglas en inglés), es posible obtener información actualizada permanentemente sobre las medidas implementadas por diversos

miembros de la OCDE¹. Esta información se provee con base en un cuestionario sobre el tipo de medidas promovidas por los gobiernos ante la crisis del Covid-19 (tabla 3) Así, la herramienta busca enfatizar la aplicación de la ciencia, tecnología y la innovación como respuesta a la crisis sanitaria. A partir de esto destacan dos aspectos importantes. El primero, el uso de la ciencia tecnología para mejorar los procesos y, en consecuencia, facilitar la provisión de bienes y servicios públicos. El segundo es que la documentación de estas medidas también busca visibilizar la necesidad de cooperación con otros actores (tabla 4).

Tabla 3. Preguntas para la identificación de medidas de ciencia e innovación ante la pandemia del Covid-19

No.	Pregunta
1	¿Qué medidas, si las hay, tiene para garantizar que el asesoramiento científico informe la política nacional y la toma de decisiones en relación con el Covid-19?
2	¿De qué manera, si hay alguna, está coordinando las medidas de ciencia y tecnología ante el Covid-19 STI a nivel internacional?
3	¿Tiene medidas específicas para comunicar recomendaciones científicas y refutar información errónea al público sobre el Covid-19?
4	¿Qué nuevas medidas de política de ciencia y tecnología, si las hay, está tomando su país para responder específicamente a la crisis del Covid-19?
5	A nivel nacional, ¿qué mecanismos está desarrollando o en cuáles se apoya para reunir a diferentes actores de la ciencia, tecnología e innovación (investigadores, industria, gobierno, sector de la salud, fundaciones, etc.) para colaborar efectivamente en las respuestas al Covid-19?
6	A nivel internacional, ¿qué mecanismos está desarrollando o en cuáles se apoya para reunir a diferentes actores de la ciencia, tecnología e innovación (investigadores, industria, gobierno, sector de la salud, fundaciones, etc.) para colaborar efectivamente en las respuestas al Covid-19?
7	¿Qué enfoques novedosos, en su caso, está utilizando su país para abordar la crisis del coronavirus (por ejemplo, el uso del aprendizaje automático, las iniciativas de ciencia abierta que aumentan el acceso y el intercambio de datos y resultados de investigación, el desarrollo y el uso de modelos de predicción, etc.)?
8	¿Qué impacto en el sistema de ciencia y tecnología anticipan a corto, mediano y largo plazo, y qué medidas están implementando para abordarlos?
9	¿El apoyo al sistema de ciencia, tecnología e innovación es parte de los paquetes de estímulo planificados destinados a apoyar la economía?

Fuente: Elaboración propia con base en información de la OECD (2020).

¹ Los países miembro de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Colombia, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel,

Italia, Japón, Letonia, Lituania, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza, Turquía.

Tabla 4. Medidas para asegurar el uso de evidencia científica en la toma de decisiones de política en respuesta al Covid-19 (miembros OCDE)

País	Medidas
Alemania	<ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones legislativas (<i>German Infection Protection Act</i>) para dar al gobierno federal la facultad de intervenir con mayor rapidez ante la crisis con medidas de protección e incluso con restricción de derechos fundamentales como la movilidad y la libertad de reunión, la ley tiene vigencia de un año y deberá reevaluarse constantemente. • Un grupo de trabajo de crisis dirigido conjuntamente por el Ministerio Federal del Interior (IMC) y el Ministerio Federal de Salud (BMG) reúne todas las competencias específicas del ministerio para combatir el coronavirus (Covid-19). • El Instituto Robert Koch, principal instituto de salud pública en Alemania, monitorea continuamente la situación, evalúa toda la información disponible, estima el riesgo para la población en Alemania y brinda recomendaciones.
Australia	<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones de política están basadas en las recomendaciones de un comité de protección de la salud (Australian Health Protection Principal Committee) compuesto por los Oficiales de Salud de los estados y territorios, el ministro de salud y otros especialistas. Asimismo, la agencia reguladora de medicamentos y servicios médicos también ofrece asesoría regularmente.
Austria	<ul style="list-style-type: none"> • Como parte de sus obligaciones, institutos de investigación y universidades otorgan asesoría a los tomadores de decisión, así como al parlamento. Diversos investigadores y especialistas se incluyen en los comités de gestión de la crisis.
Bélgica	<ul style="list-style-type: none"> • Derivado de recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud, se estableció una estructura para la atención de la crisis, incluyendo un grupo de evaluación de riesgos, un grupo de manejo de riesgos y un punto focal nacional.
Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento del Comité Presidencial de Emergencias compuesto por distintos ministerios incluyendo el de Ciencia, Tecnología y Conocimiento, de Salud, de Defensa, entre otros.
Corea	<ul style="list-style-type: none"> • La Federación Coreana de Sociedades de Ciencia y Tecnología, la Academia Coreana de Ciencia y Tecnología y el Consejo Nacional de Investigación de Ciencia y Tecnología organizaron un foro en línea para intercambiar recomendaciones y opiniones sobre el manejo de la crisis.
Dinamarca	<ul style="list-style-type: none"> • Varias agencias del Ministerio de Salud danés emplean profesionales de la salud y personal científico (por ejemplo, la agencia de medicamentos y el Statens Serum Institut (SSI)), quienes informan al ministro.
Estonia	<ul style="list-style-type: none"> • Se estableció un comité científico consultivo cuyo objetivo es proporcionar información de expertos al Comité de Gobierno sobre la situación de emergencia. • Se realizan análisis y se provee asesoría estadística en cooperación con el Ministerio de Asuntos Económicos y Comunicaciones, el Ministerio de Asuntos Financieros, la Oficina del Gobierno, la Junta Tributaria de Estonia, KredEx, Enterprise Estonia y Statistics Estonia.
España	<ul style="list-style-type: none"> • La asesoría científica, técnica y de investigación sobre el Covid-19 la proporcionan principalmente el Instituto de Salud Carlos III (ISCIII), dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación (MICIN) y adscrito al Ministerio de Salud, responsable de financiar y ejecutar la investigación biomédica nacional, y albergar el Centro Nacional de Epidemiología. • El gobierno ha designado a seis expertos clínicos y científicos altamente reconocidos, principalmente en el campo de la epidemiología, como miembros del “Comité Científico y Técnico Covid-19” para informar la formulación de políticas y proporcionar asesoramiento científico a la junta administrativa del gobierno.
Francia	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de un comité científico para la atención del Covid-19 compuesto por un grupo multidisciplinario de especialistas, así como del Comité de Investigación y Análisis para asesorar al gobierno sobre tratamientos y pruebas de coronavirus. • Se creó un consorcio de 15 especialistas en salud humana y animal, asesorados por otros ocho científicos, cuya función es promover investigación en materia de atención a enfermedades infecciosas emergentes.
Grecia	<ul style="list-style-type: none"> • Se determinó la creación de un comité interministerial, así como un comité científico, bajo el mando del Ministerio de Salud, compuesto por inmunólogos, epidemiólogos, expertos en enfermedades infecciosas, estadísticos y matemáticos.
Irlanda	<ul style="list-style-type: none"> • A través del Equipo Irlandés de Emergencia Sanitaria se evalúen proyectos de investigación para financiar públicamente con el propósito de que estos atiendan las prioridades nacionales.
Israel	<ul style="list-style-type: none"> • Se han establecido convocatorias de financiamiento específicas para la innovación y el desarrollo de pilotos.

Italia	<ul style="list-style-type: none"> Se estableció un comité científico para la atención del Covid-19 compuesto por miembros del Ministerio de Salud, el Instituto Nacional de Enfermedades Infecciosas, el Instituto Nacional de Salud, entre otros; su función es asesorar al Jefe del Departamento de Protección Civil sobre la adopción de las medidas de prevención más apropiadas necesarias para hacer frente a la propagación de Covid-19.
Japón	<ul style="list-style-type: none"> El grupo técnico, liderado por el primer ministro, para la atención del Covid-19 incluye especialistas para informar la toma de decisiones desde la perspectiva médica.
Letonia	<ul style="list-style-type: none"> El Ministerio de Salud ha designado "especialistas primarios" en 18 áreas que, entre otras tareas, asesoran al ministro de salud.
Lituania	<ul style="list-style-type: none"> Se ha establecido una Comisión de Emergencia del Gobierno (encabezada por el Ministro de Salud) que, junto con la Oficina del Gobierno, está en contacto directo con los principales centros de investigación para acceder a la última información científica respecto del COVID 19. También se ha establecido un centro de análisis que recopila y envía información científica semanal al Centro de Respuesta a Emergencias y a la Oficina del Gobierno.
México	<ul style="list-style-type: none"> Se consulta directamente con médicos y especialistas en epidemiología para prever los avances de la epidemia y el aumento de casos en todo el país para reducir la propagación de la enfermedad.²
Países Bajos	<ul style="list-style-type: none"> El Manual Nacional de Toma de Decisiones de Crisis describe los poderes, responsabilidades y tareas centrales de los principales actores dentro de la estructura nacional de crisis. Los expertos pueden acudir por invitación a los Comités de Manejo de Crisis, los cuales son asesorados por una junta de coordinación interdepartamental y personal multidisciplinario que se despliega según sea necesario, está organizado y compuesto de manera flexible, por ejemplo para el suministro de información, imagen y juicio, asesoramiento sobre aspectos específicos, comunicación de crisis o responsabilidad parlamentaria .
Nueva Zelanda	<ul style="list-style-type: none"> La respuesta al Covid-19 está siendo dirigida por el Ministerio de Salud y la oficina del Primer Ministro, a través de un grupo de coordinación interinstitucional. Se están considerando las últimas recomendaciones científicas de fuentes internacionales y nacionales.
Noruega	<ul style="list-style-type: none"> Se publica un número creciente de estudios e informes sobre Covid-19 y la pandemia. El Instituto de Salud Pública ha lanzado un mapa en vivo de la evidencia Covid-19. El proyecto ayudará a los tomadores de decisiones e investigadores ya que proporciona una visión general de las publicaciones científicas sobre Covid-19 clasificadas y analizadas en subgrupos más específicos, dando un acceso rápido a publicaciones específicas de temas relevantes. Como resultado, el mapa también identifica las brechas de investigación, posiblemente guiando más esfuerzos de investigación.
Portugal	<ul style="list-style-type: none"> A principios de año se nombró un nuevo Consejo Nacional de Salud Pública (Conselho Nacional de Saúde Pública - CNSP), órgano asesor del Ministerio de Salud en la crisis actual. Incluye 20 miembros, expertos en iniciativas de salud pública, en los sectores público, privado y social, así como de la academia y los sectores de investigación. El reciente Plan Nacional de Preparación y Respuesta para la nueva enfermedad por coronavirus (Covid-19) es una herramienta estratégica para preparar y responder a una posible epidemia de CoV2 de SARS. Este plan se basa en las directrices de la Organización Mundial de la Salud y el Centro Europeo para la Prevención y el Control de Enfermedades, siendo el documento de referencia nacional sobre la planificación de la respuesta a Covid-19.
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> El Grupo de Asesoramiento Científico para Emergencias (SAGE) del Reino Unido brinda asesoramiento científico y técnico para apoyar a los principales responsables de la toma de decisiones gubernamentales durante la emergencia.
Suecia	<ul style="list-style-type: none"> El Consejo de Investigación Sueco ha emitido una convocatoria para llevar a cabo investigación sobre el virus.
Suiza	<ul style="list-style-type: none"> El gobierno hace uso de diversas oficinas especializadas para obtener evidencia y recomendaciones, estas oficinas tienen sus propias redes y comisiones para asesorarlos.

² A pesar de que no se menciona en las respuestas provistas por México en esta encuesta específica, es relevante señalar que, como sucede en otros países, el Consejo de Salubridad General (CSG) es el órgano colegiado, dependiente directo del Presidente de la República, con carácter de autoridad sanitaria con funciones normativas, consultivas y ejecutivas, cuyas disposiciones son de carácter general y obligatorio en el país (CSG, 2020).

	<ul style="list-style-type: none">• El gobierno trabaja en estrecha colaboración con la investigación; en la crisis actual, se quiere hacer un uso aún mayor del potencial de la comunidad científica suiza, un grupo de asesoría científica responderá preguntas específicas del gobierno federal, si es necesario, involucrando a otros investigadores.
Turquía	<ul style="list-style-type: none">• La Junta Científica para el Coronavirus, un grupo de trabajo del Ministerio de Salud dedicado a luchar contra el brote, se estableció inmediatamente después del brote de la pandemia Covid-19 en Turquía. Esta junta está compuesta por expertos médicos que se enfocan principalmente en enfermedades infecciosas y salud pública. La Junta celebra regularmente reuniones encabezadas por el Ministro de Salud y brinda asesoría científica al gobierno sobre las medidas para combatir el brote. La Junta creó un “Plan de acción pandémico”, que es un documento que se actualiza regularmente de acuerdo con las recomendaciones de los científicos.

Fuente: Elaboración propia con base en información de la *Encuesta sobre medidas científicas, tecnológicas y de innovación al Covid-19* (STIP OECD) (2020)

4. Reflexiones finales

La discusión sobre los procesos de innovación gubernamental en el sector público han permitido identificar aquellas condiciones que favorecen el desarrollo de nuevas soluciones a los problemas que aquejan a la sociedad. La declaratoria de la pandemia del Covid-19 ha implicado, para los gobiernos, tomar acciones bajo un contexto de gran incertidumbre y de fuertes presiones de tiempo y recursos. En este sentido, la revisión presentada en este texto muestra la diversidad de iniciativas que pueden llevarse a cabo para atender una crisis sanitaria, no únicamente en términos de políticas de salud, sino también en relación con la provisión de otros servicios públicos, así como la interacción con la ciudadanía, especialmente en un momento en donde la información se convierte en un elemento crucial. Así, de la revisión de estas experiencias a nivel internacional pueden hacerse las siguientes reflexiones:

- La utilización de la evidencia científica constituye una de las acciones más relevantes en la coyuntura actual, en varios países del mundo esto se ha traducido en el establecimiento de cuerpos multidisciplinarios de asesores cuya función es proveer elementos a los gobiernos para robustecer la toma de decisiones.

- Asimismo, la tecnología constituye también una herramienta indispensable para facilitar la adaptación de los servicios públicos en el contexto de medidas como el distanciamiento social y el confinamiento.
- En línea con lo anterior, la interacción con la ciudadanía también se ha facilitado a partir del desarrollo de plataformas informáticas y aplicaciones, no sólo para la difusión de información sino también para resolver las inquietudes ciudadanas.
- Una lección importante de estas experiencias es que no provienen exclusivamente del ámbito gubernamental, sino son resultado de la conjunción de esfuerzos con otros actores provenientes de la esfera académica, privada y social.
- Finalmente, considerando lo discutido en el apartado teórico, es necesario promover condiciones de flexibilidad dentro de las organizaciones públicas que favorezcan el desarrollo y adopción de iniciativas innovadoras, así como generar una cultura de experimentación y documentación de resultados que permita el incrementar el desarrollo de conocimiento.

Referencias

- Albury, D. (2005). "Fostering Innovation in Public Services" en *Public Money & Management* 25 (1), pp. 51-56.
- Arundel, A., C. Bloch y B. Ferguson (2019). "Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals" en *Research Policy* 48 (3), pp. 789-798.
- Bekkers, V. y L. Tummers (2018). "Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach" en *International Review of Administrative Sciences* 0(0), pp. 1-5.
- Bloch, C. y M. M. Bugge (2013). "Public sector innovation—From theory to measurement" en *Structural Change and Economic Dynamics* 27, pp. 133-145.
- Borins, S. (2001). "Encouraging innovation in the public sector" en *Journal of Intellectual Capital* 2 (3), pp. 310-319.
- Chapman, J. (2002). "System failure. Why governments must learn to think differently". DEMOS.
- Consejo de Salubridad General (CSG) (2020). "Descripción". Disponible en: <https://bit.ly/2zp2bIF>
- Demircioglu, M. A., y D. B. Audretsch, (2017). "Conditions for innovation in public sector organizations" en *Research Policy* 46 (9), pp. 1681-1691.
- De Vries, H., V. Bekkers y L. Tummers (2016). "Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda" en *Public Administration* 94 (1), pp. 146-166.

- Kankanhalli, A., A. Zuiderwijk y Tayi, G. K. (2017). "Open innovation in the public sector: A research agenda" en *Government Information Quarterly* 34 (1), pp. 84-89.
- Koch, P. y J. Hauknes (2005). "On innovation in the public sector – today and beyond". PUBLIN.
- Mulgan, G. y D. Albury (2003). "Innovation in the public sector". Strategy Unit. UK.
- Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) (2020). "Covid-19: Innovative responses". Disponible en: <https://bit.ly/3bd2UKk>
- OECD (2020). "STIP Covid-19 Watch". OECD Survey on the science and innovation policy responses to coronavirus (Covid-19). Disponible en: <https://bit.ly/2WoXzue>
- Potts, J. y T. Kastle (2010). "Public sector innovation research: What's next?" en *Innovation: management, policy & practice* 12, pp. 122-137.
- Schuurman, D. y P. Tõnurist (2017). "Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs" en *Technology Innovation Management Review* 7 (1), pp. 6-13.
- Serrat, O. (2017). "Innovation in the Public Sector" en *Knowledge Solutions*. Springer, Singapur.