

Innovación y Marketing Estratégico en el Sector Público

ADVERTENCIA: en el concepto tradicional y normativista del Estado, en que las máquinas burocráticas atienden en ventanillas aisladas y descoordinadas a sus víctimas, los conceptos de innovación y marketing no sólo no son conocidos... son mal vistos, e incluso penalizados.



M. Waissbluth
MGPP y Club de la Innovación en Gestión Pública
Departamento de Ingeniería Industrial
U. De Chile



Innovación es

- Cualquier mejora de proceso, producto, servicio, gestión o modelo de negocio implantada y masificada exitosamente
- Las hay radicales, medianas y chiquitas



Innovación en el sector público. Por ejemplo en....

- <http://www.innovations.harvard.edu/>
- Overt Drug Market Strategy
- Urban Land Reform Initiative
- Water System Conservation Program
- Automated Community Connection to Economic Self Sufficiency
- Antenatal & Neonatal Guidelines, Education & Learning System
- Landbanking for Affordable Housing
- eCityGov Alliance
- Capital Improvements Management Office
- Citizen and Law Enforcement Analysis and Reporting
- Center for State Foster Care and Adoption Data
- Renewable Energy Mitigation Program
- Electronic Court Records
- Homeowner's Emergency Mortgage Assistance Program
- Juvenile Justice Continuum of Services & Graduated Sanctions
- Vacant Property Registration Fee Program
- Community Care
- Climate Protection Initiative

En el Departamento de Ingeniería Industrial operamos hace 2 años un "Club de la Innovación en Gestión Pública"



DEL SIGLO XX	AL XXI
Elección limitada a través de canales predeterminados	Muchas posibilidades a través de múltiples canales
Necesidades masivas	Necesidades individuales "customizadas"
Consumidores de valor público	Co-creadores de conocimiento
Financiamiento público	Financiamiento público - privado - en especie.
Organizaciones insularizadas	Organizaciones públicas y privadas en red.
Usuario pasivo y sumiso	Usuario crecientemente exigente y conciente de sus derechos



Extracto de Jim Collins: “Good to Great and the Social Sectors”.

- “Aún en ambientes adversos y de alta descoordinación, es posible encontrar instituciones y programas sociales exitosos y fracasados, lo cual tiene que ver más con las actitudes y enfoques que asumen sus líderes que a los factores macro y grandes programas nacionales.
- Las personas con pasión por lo que hacen, liderazgo, rigor y calidad hacen una diferencia mucho mayor de la que hemos creído hasta el momento”.
- O sea, hay que “soltarse un poquito más las trenzas”, jugárselas mas e innovar más.



Construir un “motor de recursos” sustentable en un ambiente sin fines de lucro:

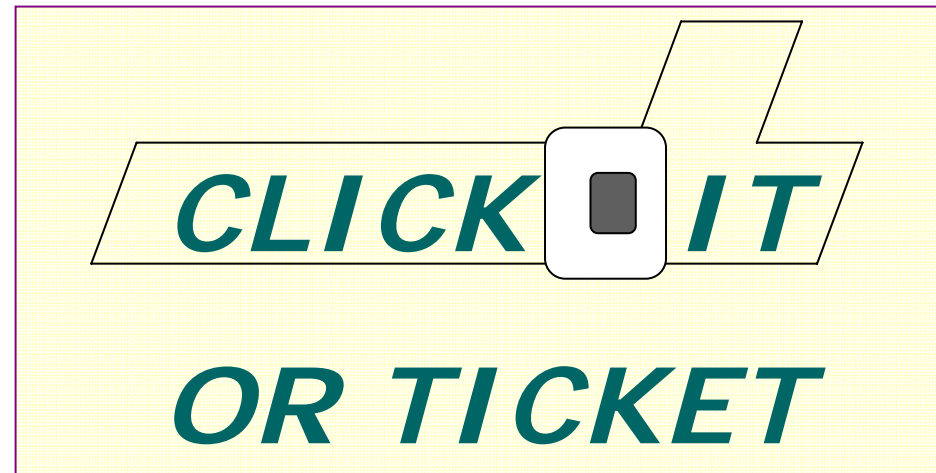
- La diferencia entre una empresa y una institución social es que en la primera el “motor de recursos” que produce autosustentabilidad es el dinero.
- En la segunda, la pregunta no es ¿cuánto dinero conseguir? sino ¿cómo se puede diseñar un “motor de recursos sustentable” para lograr un desempeño superior y permanente?
- En una entidad social los recursos financieros pueden provenir de fondos del gobierno, donaciones, y también de la generación de recursos propios por vía de la “venta” total o parcial de servicios.
- La obtención de recursos autosustentables depende de que se aporte dinero, que se aporte tiempo voluntario y bienes, y de la construcción de marca, para que más y más gente esté interesada en proveer esos recursos.
- Contrario a la opinión prevaleciente en la burocracia pública, la “construcción de marca” o “branding” es tanto o más importante en el sector social que en el privado.



Crear un círculo virtuoso de sustentabilidad construyendo la marca:

- Construir una gran institución social no requiere una acción definitoria, un gran programa, una gran innovación, un momento milagroso.
- Una clave de las instituciones sociales exitosas es la reputación de su marca, construida sobre factores emocionales y sobre resultados tangibles.
- Para que los que apoyan crean no sólo en la misión, sino también en la capacidad para cumplir esa misión, y en la transparencia en la rendición de cuentas.

“Marketing in the Public Sector”, P. Kotler, N. Lee, Wharton, 2007



- Logo y slogan de la campaña de uso del cinturón de seguridad en North Carolina



“From Fat to Fit” in Finland

- “En 1970, Finlandia tenía el record mundial de tasa de enfermedades cardíacas. Los fineses solían decir que los vegetales eran para conejos.... Cambiamos comunidades completas. Ibamos cada dos meses, les medíamos el colesterol a todos y se lo informábamos. No les decíamos como bajarlo. No necesitaban educación, necesitaban motivación.” P.Puska, Director del ISP, 2005. Además....
- Cambios en la legislación de tabaco
- Presupuestos municipales para actividad física
- Préstamos de bicicletas
- Campañas para ir al trabajo caminando o en bicicleta
- Médicos deben prescribir niveles de actividad física junto con los medicamentos
- Transporte gratuito a centros deportivos
- Las enfermedades cardiovasculares disminuyeron en 65% y las muertes por cáncer de pulmón en la misma proporción.



Hay un enorme espacio de uso del marketing estratégico en el sector público

- Producto (servicio);
- Precio (monetario, desincentivo u otro),
- La combinación adecuada de zanahorias, garrotes y sermones
- Canales múltiples de distribución,
- Identidad de marca,
- Promoción y mensajes,
- CRM, y segmentación de usuarios,
- Promover conductas simples,
- Identificar barreras a los cambios de conducta,
- Un poco de humor en los mensajes,
- Los mensajes adecuados en los lugares adecuados,
- Artículos físicos de recordatorio.
- Etc., etc.


Tenemos ejemplos cerca.....

- El Hogar de Cristo
- La Teletón
- El Alcalde de Bogotá utilizó mimos y payasos para mofarse de los automovilistas que burlaban las leyes del tránsito... con gran éxito...

A nombre de las sandalias, botas, y zapatillas.... gracias por tirar tu chicle a la basura cuando lo termines 😊

Campaña para reducir la basura de chicles en el Reino Unido

Premio Innovación en Gestión Pública 2000

- 
- 📄 246 proyectos recibidos de todo Chile
 - 📄 Proyectos de servicios públicos, ministerios, municipalidades, colegios y liceos, universidades y fuerzas armadas.
 - 📄 53 proyectos seleccionados para difusión.
 - 📄 23 Proyectos seleccionados para visita en terreno y para concursar por el premio.
 - 📄 Jurado definió los 10 mejores y el mejor proyecto municipal de atención a público

Dos ejemplos recientes expuestos en el Club
de la Innovación en Gestión Pública

Bienvenido a tu nueva

CajaVecina



*BancoEstado al Servicio de Chile,
de sus Familias y Empresas*





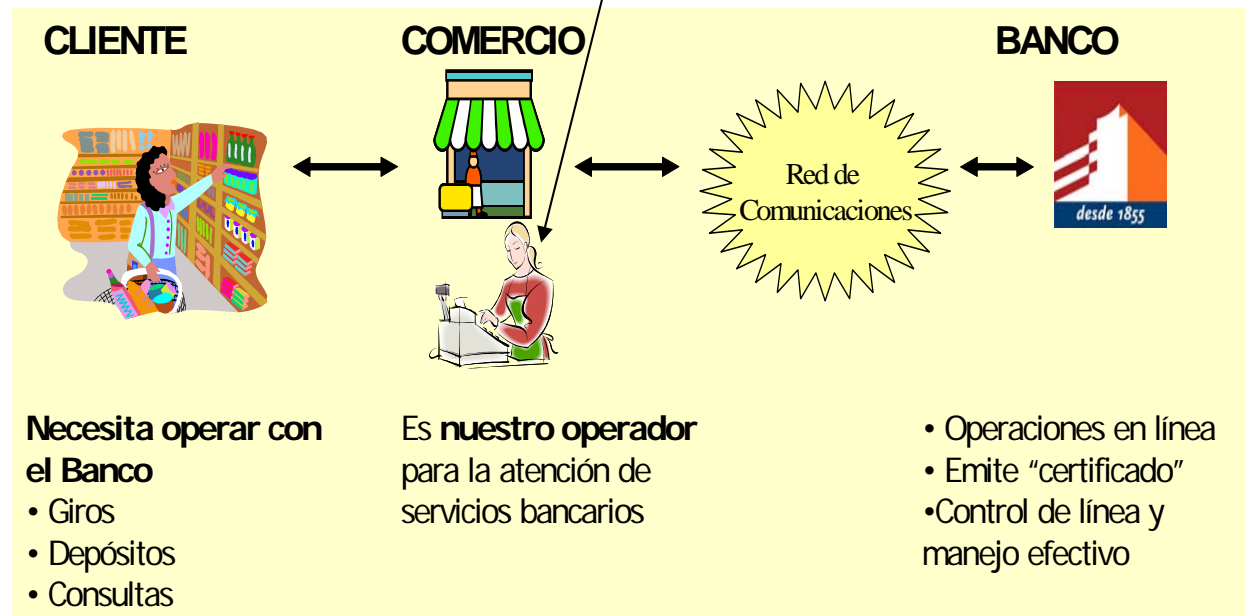
Problema a resolver

- Baja Cobertura Nacional de servicios financieros
 - A Jun.05 125 de las 345 comunas de Chile sin servicio financiero alguno, y 120 sólo con presencia de BancoEstado
 - Comunas como La Pintana: 190.000 hbts. y sólo BancoEstado
 - Costos en dinero y tiempo por traslado de la población.
 - Menor desarrollo económico
- Altos costos en pagos de beneficios en los que interviene BancoEstado: INP, becas JUNAEB, FONASA
- Necesidad de aumentar bancarización en la población de menores ingresos.
- Saturación en las Oficinas del Banco

Solución de Innovación: ¿Qué es CajaVecina?

- Nuevo canal de atención para los clientes de BancoEstado
- Disponible en locales comerciales seleccionados por BancoEstado
- Opera con los siguientes productos:
 - Cuenta corriente
 - Chequera Electrónica
 - Cuenta de Ahorro (sin libreta)
 - Cuenta Rut
- Permite realizar
 - Giros
 - Depósitos en Efectivo
 - Transferencias entre cuentas BancoEstado
 - Consultas de Saldo
 - Pagos de créditos y dividendos

Microempresarios locales que se convierten en orgullosos representantes de BancoEstado con un simple POS como los que se usan en las gasolineras.



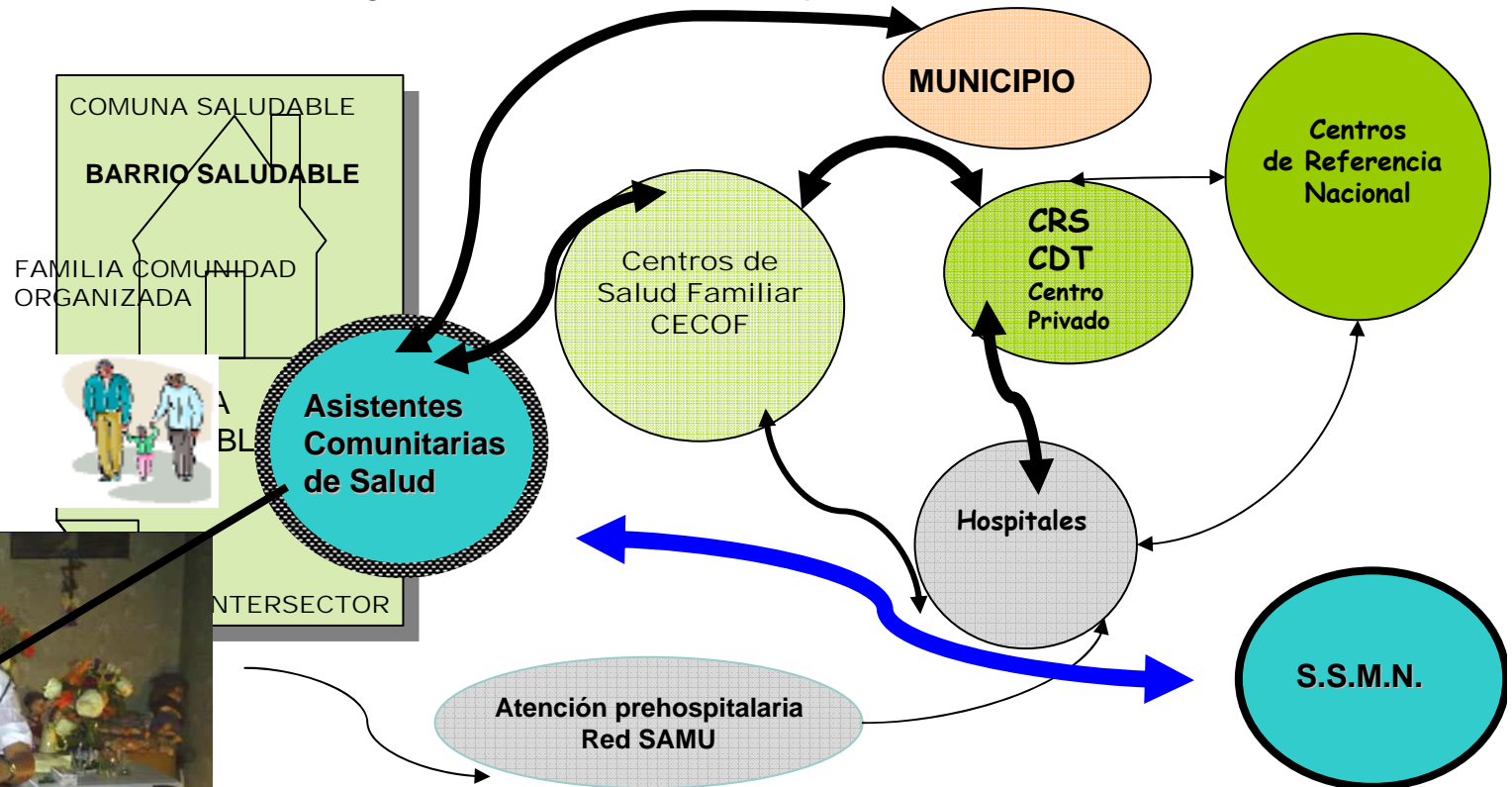


SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO NORTE

- Hay un número creciente de adultos mayores pobres que viven en condiciones de abandono o postración.
- El sistema de salud tiene gran dificultad para pesquisarlos y acceder a ellos.
- Las soluciones e incentivos actuales no han funcionado.

LA INNOVACIÓN

- Personas de la comunidad adecuadamente formadas pueden constituir una red de protección social que intermedie eficazmente entre usuarios vulnerables y las instituciones que los atienden





LOS RESULTADOS

- Usuarios directos, sólo en primer trimestre 2007:

- 1.066 personas, Adultos Mayores y Postrados, con 10.590 visitas domiciliarias y 13.290 otras actividades desarrolladas en el hogar.
- 3.680 trámites en los Centros de Salud, Hospital San José y Municipios.

- Usuarios indirectos:

- 3.200 personas, familiares de los Adultos Mayores y Postrados.



Obstáculos a la Innovación

- 📄 Las resistencias y suspicacias naturales frente al cambio
- 📄 Las reglas administrativas y normativas externas a la institución
- 📄 La cultura y valores generalmente imperantes en la organización

Facilitadores de la Innovación

- 📄 La visión estratégica de la institución
- 📄 El liderazgo e interés de las autoridades superiores
- 📄 La presencia de alguna autoridad superior que apoya en los momentos difíciles





Algunas innovaciones públicas “made in Chile”

- Los “patitos” y la “cuenta RUT” de Bancoestado.
- Chilecompras y CENABAST
- Los 30 minutos, la boleta electrónica y la declaración tributaria del SII.
- La mutación del Registro Civil.
- Todas las reformas de JUNAEB.
- Los juicios colectivos del SERNAC.
- Las derivaciones del AUGE.
- La alianza Correos - TNT.
- El ángulo del talud de Chuqui.
- Bibliometro y “Un libro para sanarme”.
- Salumóvil de Tilcoco.



En definitiva... ¿qué se puede hacer para.....

- ¿Reposicionar la marca Chiledeportes?
- ¿Cambiar conductas de los usuarios del Transantiago?
- ¿Generar una campaña verdaderamente efectiva de ahorro de energía eléctrica?
- ¿Disminuir el tabaquismo?
- ¿Hacer que los padres se involucren más en las escuelas de sus hijos?
- ¿Lograr que más empleadores paguen las cotizaciones previsionales?
- ¿Convencer a más gente que pague sus impuestos?
- ¿Disminuir la obesidad infantil?



Bibliografía Adicional

- En www.mariowaisbluth.com
 - Sección Publicaciones
 - “La Reforma del Estado en América Latina”, 2003
 - “La Reforma del Estado en Chile 1990-2005”
- “Premio a la Innovación en Gestión Pública”, SEGPRES, 2000