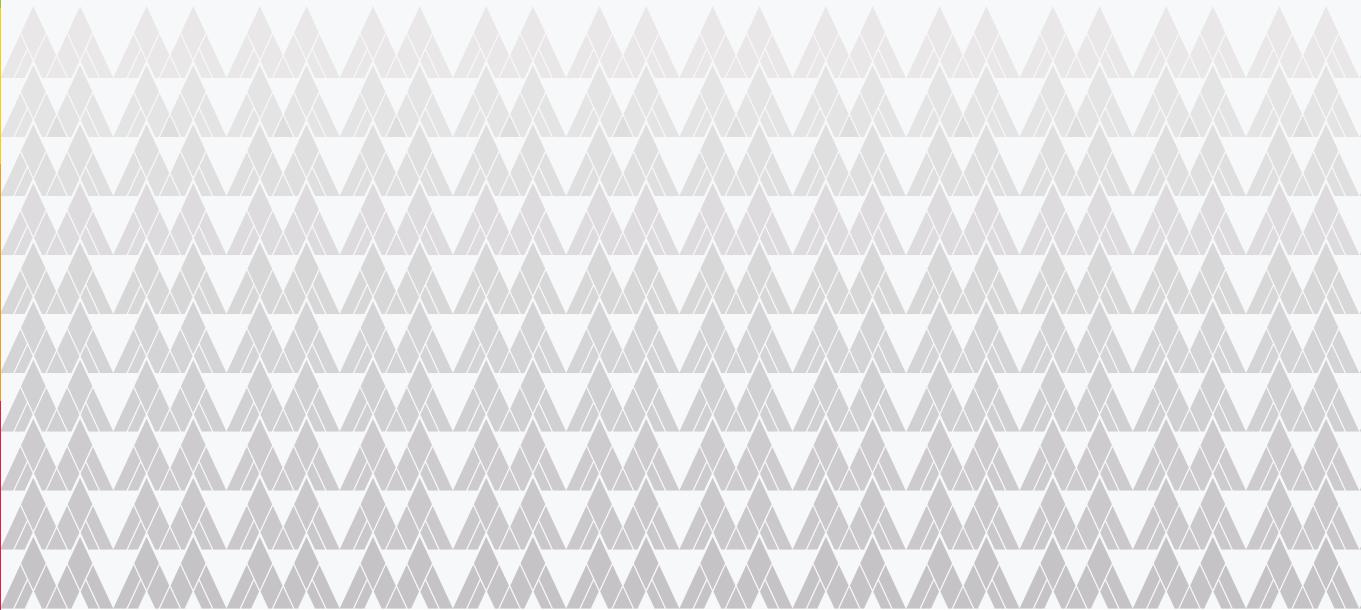


MANUAL “ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PÚBLICA PARA LOS GOBIERNOS LOCALES DEL ESTADO DE MÉXICO”

**Una respuesta ante los efectos
del Covid-19**



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

 **COPLADEM**
COMITÉ DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

Manual “Estrategias de Innovación Pública para los Gobiernos Locales del Estado de México”. Una respuesta ante los efectos del COVID-19

© Primera edición: Gobierno del Estado de México, 2020

D.R. © Gobierno del Estado de México
Palacio del Poder Ejecutivo.
Lerdo poniente núm. 300,
colonia Centro, C.P. 50000,
Toluca, Estado de México

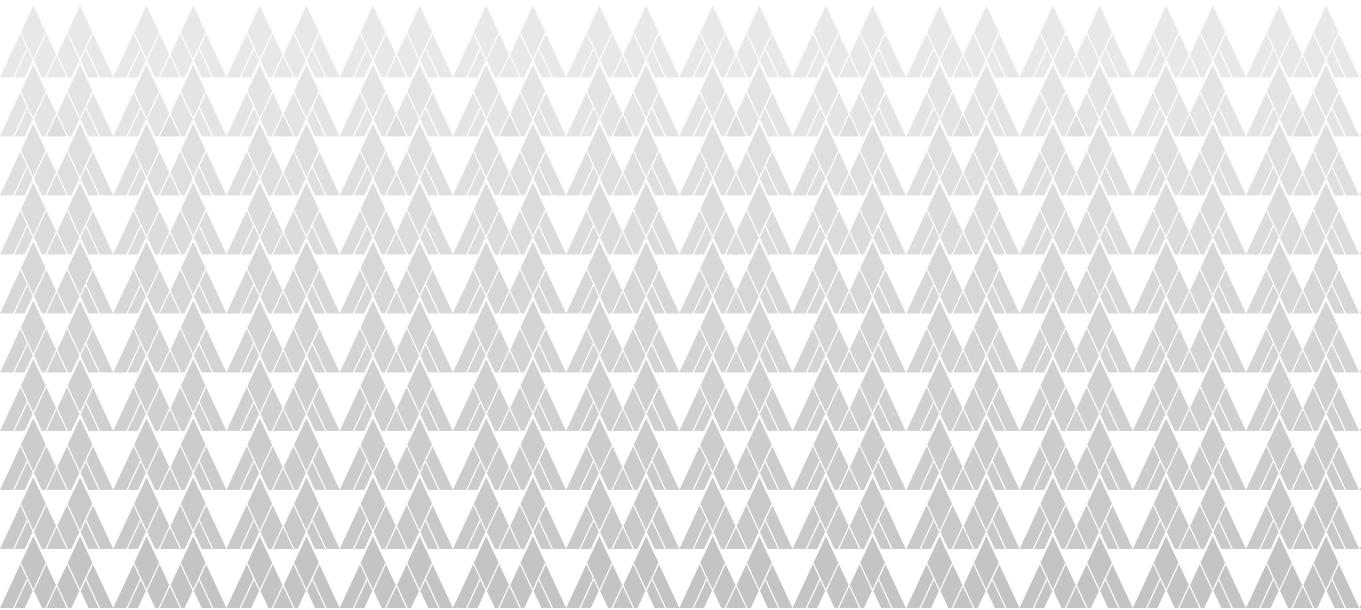
Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México

Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal
www.edomex.gob.mx/consejoeditorial
Número de autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal
CE: 207 / 09 / 12 / 20

Impreso en México
Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa del Gobierno del Estado de México, a través del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal.

MANUAL “ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PÚBLICA PARA LOS GOBIERNOS LOCALES DEL ESTADO DE MÉXICO”

**Una respuesta ante los efectos
del Covid-19**



Índice descriptivo

06	Prefacio	
08	Introducción	
10	¿Qué significa innovar en lo público?	
11	Innovación Pública	72
14	Los tipos de innovación pública	74
15	Los beneficios de la innovación pública	76
16	Principios de la innovación pública	78
19	Sesgos de los cuales cuidarse en un proceso de innovación pública	80
20	Los caminos hacia la innovación pública	
	¿Cómo navegar este manual?	
1	Más allá del problema: Elaboración de diagnósticos poco tradicionales y más cercanos.	
26	Movilidad con perspectiva de género en Chile	84
27	Paso 1. Analiza el contexto desde dónde estás partiendo	
31	Tabla 01. Espacios de diálogo	
33	Paso 2. Identifica prioridades	
36	Ficha de herramienta 01: Índice de apertura gubernamental	
39	Ficha de herramienta 02: Matriz de priorización de Holmes	
2	Revelación del problema: ¿Es necesario innovar?	
46	Violencia y salud pública en Colombia	88
48	Paso 1. Identifica de manera individual el problema	
49	Paso 2. Identifica de manera colaborativa el problema	
52	Tabla 02. ¿Cómo podríamos...?	
53	Paso 3. Cuestiona, ¿es necesario innovar?	
54	Ficha de herramienta 03: Seis sombreros para pensar	
3	Entendiendo el sistema: ¿Quiénes, dónde y cómo?	
60	El primer Registro Civil bilingüe y electrónico de América Latina	90
62	Paso 1: Visualizar el problema a través de un diagrama	
63	Paso 2: Aprender del sistema identificado	
65	Paso 3: Redefine el problema una vez más	
66	Ficha de herramienta 04: Diagrama ERAF	
H1	Apertura para el diseño de soluciones	
	"Quito Decide y "Decide San Pedro". Casos de éxito de los presupuestos participativos	
	Paso 1. Cuenta tu problema y construye el reto	
	Paso 2. Forma un equipo interinstitucional	
	Paso 3. Es momento de pensar en las soluciones	
	Tabla 03. Espacios de encuentro para la búsqueda de soluciones	
	Ficha de herramienta 05: Storytelling. El arte de contar historias	
4	Herramientas, tecnologías y aplicaciones comunes	
	El diseño de la solución: ¿Cómo mi innovación va a transformar la vida de las personas?	
	La importancia de escuchar a las personas y conocer los contextos de intervención: Barrio de Santo Domingo y Río de Providencia	
	Paso 1. Redefine el problema si es necesario	
	Paso 2. Prioriza las soluciones	
	Paso 3. Diseñar la solución. ¿De qué manera vamos a impactar?	
	Paso 4. Alinea tu proyecto con los marcos normativos	
	Paso 5. Explora distintas formas de financiamiento	
	Tabla 04. Fondos internacionales para proyectos de innovación	
	Paso 6. Identifica responsabilidades y crea un plan de trabajo	
	Paso 7. Prepárate para la experimentación	
	Ficha de herramienta 06: Teoría de cambio	
	Ficha de herramienta 07: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	
5	Experimentación pública: No estamos fallando si estamos aprendiendo.	
	Chat Crecer. Asistencia virtual para mujeres embarazadas	106
	Paso 1. Prototipado: analiza el funcionamiento de tu proyecto de innovación	108
	Tabla 05. Herramientas para simular experiencias	109
	Tabla 06. Prototipos	110
	Paso 2. Experimentación: analiza el posible impacto de tu proyecto de innovación	112
	Tabla 07. Modelos de experimentación	113
	Paso 3. Prepárate para la experimentación	114
	Paso 4. Experimenta	114
	Paso 5. Evalúa los resultados de tu experimento	114
	Paso 6. Iteración	116
	Ficha de herramienta 08: Plan de experimentación e iteración	

H2 Apertura de resultados: Resultados de la experimentación

122	Escalabilidad y replicabilidad: el caso de Reach Up
124	Paso 1. Elabora recomendaciones de política pública
124	Paso 2. Imagina escenarios futuros
125	Paso 3. Contempla la posibilidad de escalar o replicar el proyecto
126	Paso 4. Construye tu material de comunicación del proceso
126	Paso 5. Convoca a un encuentro donde compartas los resultados y el reporte del proyecto
128	Ficha de herramienta 09: Backcasting

132 La innovación pública alrededor del mundo. Una respuesta ante el SARS-CoV-2 (COVID-19)

6 Prepararse para la implementación: Los riesgos a tomar en cuenta.

140	Datos y evidencia para la implementación de políticas públicas. El Atlas de la violencia de género en Oaxaca
142	Paso 1. Rediseña tu proyecto de innovación
142	Paso 2. Elabora los documentos de planeación de tu proyecto
143	Paso 3. Define las responsabilidades de los equipos de trabajo
143	Paso 4. Considera los riesgos
143	Paso 5. Construye un plan de comunicación
144	Paso 6. Abre el proyecto de innovación a las personas durante su implementación, seguimiento y evaluación
145	Ficha de herramienta 10: Diagrama PERT
148	Ficha de herramienta 11: Diagrama de Gantt
150	Ficha de herramienta 12: Lienzo de colaboración
152	Ficha de herramienta 13: Ruta crítica
155	Ficha de herramienta 14: Matriz de riesgos

7 Implementación: La puesta en marcha de nuestro proyecto de innovación.

162	Constitución CDMX
164	Paso 1. Prepara un plan de monitoreo
164	Paso 2. Háganlo
166	Paso 3. Documenta todo el proceso
166	Paso 4. Medición del impacto y evaluación de resultados
168	Ficha de herramienta 15. Plan de monitoreo

8 Comunicación de aprendizajes: Formar parte de una práctica inspiradora

172	Experiencia inspiradora Estado de México
173	Paso 1. Recopila la información, aprendizajes, comentarios, documentación audiovisual y crea los materiales para comunicar el proyecto
174	Tabla 08. Materiales de comunicación
176	Paso 2. Se realmente transparente
176	Paso 3. Conviértete en un héroe
177	Ficha de herramienta 16. Viaje del héroe
180	Ficha de herramienta 17. Experiencia inspiradora

Glosario

Anexos

Bibliografía

Prefacio

Derivado de la contingencia sanitaria provocada por el COVID-19, que ha tenido impactos determinantes en la economía mundial y nacional y que habrá de ampliar los retos para el Estado de México durante los próximos meses, es necesario actuar con celeridad en los ámbitos estratégicos que concedan recuperación y estabilidad en los principales indicadores sociales, económicos, de seguridad y ambientales, así como en la gobernabilidad y coordinación de todos para lograr responder con efectividad a los desafíos que impone esta nueva realidad.

Una de las grandes virtudes de los tiempos modernos, es la resiliencia para adaptarnos al cambio y ser creativos en tiempos complejos. Sin lugar a dudas, el mundo enfrenta el más grande reto en materia sanitaria que ha trastocado las estructuras de poder, de la economía, de convivencia y de las nociones cotidianas de entendimiento de la sociedad y la política; quien se adapte más rápido al cambio y detecte áreas de oportunidad a pesar de la crisis, es quien más sostenidamente podrá generar desarrollo y crecimiento.

La lección que la pandemia nos ha dado es la necesidad de situar las estructuras burocráticas en el escenario de largo plazo, en la gestión integral de riesgos y en la precisión en la ministración de los recursos bajo un amplio sentido de responsabilidad social. Acelerar el desarrollo es la pretensión constante de cualquier gobierno en condiciones normales y para ello hemos trabajado de manera permanente, no obstante, es momento de redoblar los esfuerzos ante el impacto que todo el mundo ha experimentado con el surgimiento del COVID-19.

Si bien es probable que las medidas de confinamiento se extiendan por semanas y en algunos países hasta meses, la planeación detallada que se realice ahora podría proteger a las personas vulnerables y ayudar a las economías a recuperarse más rápidamente cuando se disminuyan las restricciones. Dicha planeación debe ir más allá de la implementación de estrategias tradicionales e incorporar estrategias de gestión de la resiliencia, a fin de proporcionar acciones y respuestas integrales.

En diferentes espacios, hemos compartido y puesto a disposición contenidos orientados al trabajo colaborativo y de innovación pública que abonen en la construcción de nuevos esquemas de actuación en el aterrizaje de políticas concretas, casos prácticos y líneas de intervención general que sean apropiadas y adaptadas para las administraciones locales con apoyo de la sociedad y el gobierno, los cuales, más que nunca cobran vigencia y emergen ante los inminentes replanteamientos en la acción pública para garantizar el bienestar de grupos vulnerables y en general de la población.

En dicho tenor, el **Manual “Estrategias de Innovación Pública para los Gobiernos Locales del Estado de México”. Una respuesta ante los efectos del COVID-19**, no solo otorga continuidad y evidencia de los esfuerzos técnicos que en materia de capacitación, profesionalización y coordinación con los gobiernos locales se han emprendido, también brinda un espectro de actuación mediante herramientas que permitan generar visiones alternativas o bien complementarias en la ejecución de sus tareas diarias y en el planeamiento estratégico de acciones que aceleren el desarrollo.

Se plantea utilizar este manual de la manera más conveniente a cada realidad local, conocerlo detalladamente y hacerlo propio, pretendiendo que inspire a ser parte de los primeros procesos de innovación pública para el desarrollo local sostenible del Gobierno del Estado de México.

Hoy, cobra mayor sentido la amplia trayectoria de nuestro Estado en materia de planeación, se refrenda con el conjunto de estrategias que desde el inicio de la administración fueron trazadas y con los que el Estado de México atiende los retos sociales, económicos, territoriales y de seguridad en un marco de transversalidad, rendición de cuentas y gobernanza, que sumados a una coordinación efectiva, la tecnificación de procesos, innovación pública, creatividad y responsabilidad social; habremos de apuntalar por el bien de las familias mexiquenses.

Son tiempos de sumar, recuperar y enaltecer los principios ciudadanos que caracterizan a quienes habitamos el Estado de México. Las diferencias son irrelevantes ante el tamaño del reto que enfrentamos todos, en las comunidades, en los municipios, en las estructuras de gobierno, de la mano de la sociedad y los empresarios; seamos incluyentes y garantes de nuestro compromiso y lealtad con nuestra nación y con nuestro Estado.

Paola Vite Boccazzi
Directora General del COPLADEM

Introducción

El Estado de México enfrenta retos y exigencias determinantes que definirán el rumbo de las generaciones futuras. Ello obliga a los gobiernos de todos los órdenes a actuar con responsabilidad para asumir las dinámicas que demanda el mundo actual, vanguardia para estar a la altura con el rol que se les ha conferido y resiliencia para adaptarse a la nueva realidad que el entorno internacional, la nación y el siglo imponen.

La contención del COVID-19, pero especialmente la reactivación económica del Estado será un proceso gradual que habrá de requerir de acciones inmediatas y sostenidas, participativas y contundentes. La visión aquí vertida a través de una batería de experiencias de innovación pública es el tercer momento de emprendimiento al respecto, siendo una serie de talleres presenciales el primero, el reporte de dichos talleres el segundo y hoy un direccionamiento de los contenidos hacia la integralidad y la creatividad para hacer frente a los retos propios de los momentos que vivimos.

Con el presente **Manual “Estrategias de Innovación Pública para los Gobiernos Locales del Estado de México”. Una respuesta ante los efectos del COVID-19**, se propone contribuir al desarrollo sostenible impulsando procesos de innovación pública en los gobiernos locales. El objetivo es que las personas servidoras públicas encuentren inspiración para hacer las cosas de manera diferente. Aquí conocerán experiencias nacionales e internacionales relevantes para la innovación; descubrirán una caja de herramientas para innovar en el servicio público con responsabilidad; y finalmente tendrán un cuaderno de trabajo que servirá en la búsqueda de futuros más sostenibles.

Más que nunca es fundamental que la innovación pública incorpore en los gobiernos locales de la manera más equitativa posible con una perspectiva «de abajo hacia arriba». Esta permite involucrar a las personas mediante espacios de diálogo, estimulados por el pensamiento de diseño para detonar el capital creativo y la experiencia de las personas. De igual manera, incrementa la participación y posibilita la creación de observatorios y plataformas ciudadanas en espacios físicos y virtuales que, en conjunto, sumen en los procesos de priorización, evaluación y monitoreo de los proyectos municipales para el desarrollo local sostenible.

Así como son indispensables procesos de cocreación e intercambio de conocimiento entre la ciudadanía, gobiernos locales, empresas y academia, también es imprescindible la profesionalización y el engrosamiento de las capacidades de las personas servidoras públicas, pues ellas son responsables y agentes estratégicos para traducir en acciones, programas y políticas tangibles, las metas y objetivos plasmados en la Agenda 2030.

Frente a este panorama, es cada vez más necesario que los gobiernos locales se involucren en el desarrollo sostenible, especialmente aquellos que cuenten con capacidades para relacionarse con las personas y crear en conjunto políticas que respondan a las exigencias reales de sus territorios contemplando la integralidad de los pilares del desarrollo para brindar además de acciones inmediatas, un claro sentido de largo plazo y sostenibilidad.

Como se ha mencionado, estos esfuerzos integran no solo contenidos técnicos, sino que representan acercamientos constantes en la ruptura de paradigmas que propone el COPLADEM y que acerque a las administraciones municipales y al propio Ejecutivo Estatal a nuevos preceptos que transformen modelos tradicionales y brinden una mirada renovada para el quehacer de lo público ante escenarios complejos, de austeridad y que precisan de creatividad, pronta reacción y efectividad.

En este manual se habla de etapas, y no de pasos definidos como comúnmente sucede en este tipo de materiales. Querer entender la innovación pública como un proceso lineal va en contra del concepto que ya se ha definido arriba. Se reconoce que el proceso de innovación se acerca más a un camino o una serie de caminos en constante construcción, apropiación y reconstrucción, donde la capacidad y voluntad de las personas y organizaciones definirán el punto de partida, las metas, el momento para hacer una pausa y para aprender y redefinir completamente una estrategia.

El manual está dividido en siete etapas y dos hitos, los cuales cuentan con herramientas, narrativas inspiradoras, estrategias, sugerencias, pasos a seguir y contenidos adicionales y accionables para sortear distintos obstáculos a los que te enfrentarás durante este trayecto. Asimismo, a diferencia de las etapas el papel de los hitos es crucial para la colaboración y cocreación de soluciones, representan momentos puntuales para compartir aprendizajes valiosos y, de ser posible, fortalecer o escalar los proyectos.

En tal virtud, para este organismo, orientar el quehacer institucional en el largo plazo bajo esquemas participativos, técnicamente sólidos y con capacidad de adaptación a las nuevas dinámicas del desarrollo nacional e internacional, es una tarea clave en el éxito de las políticas gubernamentales que consignan nuestros instrumentos de planeación y los de los 125 municipios del Estado.

Los Planes de Desarrollo Municipal, cobran la mayor vigencia de las administraciones 2019-2021, al proveer de las líneas de conducción que con el blindaje de la Agenda 2030, permitirá reorientar los esfuerzos del gobierno y de la sociedad hacia el bien común y con ello dotar a las políticas que se emprendan de un mayor sentido humanista y comprometido con el bienestar de la población.

Hoy, la amplia trayectoria de nuestro Estado en materia de planeación, se reafirma con el conjunto de estrategias que desde el inicio de la administración fueron trazadas y con los que el Estado de México atiende los retos sociales, económicos, territoriales y de seguridad en un marco de innovación, transversalidad, rendición de cuentas y gobernanza que también han apropiado los gobiernos locales en el proceso de alineación de los instrumentos de planeación y especialmente con los ODS de la Agenda 2030 y que en conjunto todos los poderes del estado, la sociedad, el gobierno federal, y todos los agentes clave involucrados haremos frente a este el probable reto más importante de nuestros tiempos.

¿Qué significa innovar en lo público?

Es importante definir qué es la innovación pública mediante marcos conceptuales y de referencia comunes para abordar de manera adecuada las herramientas y metodologías de este manual. La innovación pública y el compromiso con el desarrollo sostenible es el objetivo principal y la idea central: ¿Qué significa innovar en el sector público? ¿Hay diferencias con la innovación que se realiza en el sector privado? ¿Cómo sabemos si realmente estamos innovando o no? ¿El uso de herramientas digitales ya implica por sí mismo un proceso de innovación?

El concepto de innovación es polisémico, es decir, cuenta con diversas acepciones, y su entendimiento depende de la disciplina desde donde lo abordemos, por lo que en ocasiones puede llegar a carecer de definiciones precisas y transversales. Además, suele asociarse con falacias o aseveraciones que únicamente cobran sentido en contextos específicos, sobre todo aquellos donde el desarrollo y adopción de tecnologías de la información es alto; en muchos casos esto excluye precisamente a quienes más necesitan nuevas maneras de enfrentar los retos de siempre.

El sector empresarial fue el primero en conceptualizar la innovación y la define como “un proceso intencional que involucra la generación, adopción y propagación de nuevas y creativas ideas que ayudan a producir cambios significativos en contextos específicos” (Sørensen y Torfing, 2011) o como “[...] la implementación de nuevos o significativamente mejores productos o procesos, un nuevo método de *marketing* o un nuevo método organizativo en negocios, organización del lugar de trabajo o relaciones públicas” (OECD, 2007), por mencionar algunas. Entre los elementos principales de estas y otras definiciones, se encuentran las siguientes condiciones:

1. La innovación no es espontánea, es una acción intencional y proactiva. Aunque la innovación puede implicar descubrimientos causales, se basa en acciones deliberadas donde diferentes actores buscan explorar nuevas oportunidades para responder a problemas y desafíos. La innovación implica un propósito consciente de cambiar o incluso mejorar, el estado actual de las cosas a la luz de las demandas presentes y futuras; sin embargo, cuando se conectan y trabajan múltiples corrientes de problemas, soluciones y eventos llegan a ocurrir resultados no intencionales (Kingdon, 1984).

2. La innovación va más allá de ideas novedosas y creativas, estas deben implementarse. La creatividad solo se convierte en innovación cuando se explota en la práctica y produce resultados significativos. En resumen, la innovación es definida como la creatividad más la implementación (Mulgan y Albury, 2003).

3. La innovación es significativa. El cambio que busca la innovación incide en la forma, el contenido y el conjunto de bienes, servicios y procesos organizacionales, incluso, aspira a transformar la comprensión de los problemas subyacentes, los objetivos de las políticas y las teorías detrás de los programas. La innovación implica la producción de cambios cualitativos más que cuantitativos (Slappendel, 1996), estos cambios, tienden a desafiar el saber convencional y las prácticas ya establecidas.

4. La innovación es relativa a contextos específicos. Para clasificar un proyecto como innovador no tiene que ser completamente nuevo para todo el mundo, sino novedoso en contextos particulares y permitir inspirar historias y experiencias externas. La adopción de una idea o práctica nueva y prometedora antes o en otro lugar, califica claramente como una innovación porque se implementa en un contexto o institución diferente (Hartley, 2005).

5. No existe un solo tipo de innovación. Tanto en la iniciativa pública o privada, es posible clasificar los tipos de innovación de acuerdo con los objetivos esperados: innovación en la comunicación, en los procesos o en las formas de relacionarnos, entre otras.

1. Nesta es la oficina de innovación del gobierno de Reino Unido, que trabaja en áreas donde la sociedad enfrenta grandes desafíos, como la atención médica personalizada hasta servicios públicos extendidos y un mercado laboral rápidamente cambiante. Más información disponible en: <https://www.nesta.org.uk/>

2. El Laboratorio de Gobierno de Chile es el primer laboratorio de innovación de Latinoamérica con alcance nacional. Se lanzó en 2015 como parte de un esfuerzo interministerial presidido por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, con la consigna de experimentar y probar una nueva relación entre el Estado y las personas. A partir de 2018, el Laboratorio depende del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y opera a partir de una estrategia de descentralización en todas las regiones del país. Más información disponible en: <https://bit.ly/LabgobCL>

Innovación pública

En este manual se decidió abordar la innovación pública_sobre la innovación gubernamental, porque todo proceso de innovación en las instituciones de gobierno debe sumar a otros sectores para ser significativo. La primera, incluye a la innovación gubernamental, pero también a las personas y a la iniciativa privada en la toma de decisiones y en la creación colaborativa de políticas públicas, que reflejan la visión de gobierno que se integra en los planes y programas.

El concepto de innovación pública comprende muchos significados, pues se ha nutrido de una gran variedad de aproximaciones y enfoques. No obstante, todas ellas comparten características mínimas definitorias que es importante puntualizar para construir un lenguaje común y establecer un consenso conceptual que permita detonar acciones significativas en el sector público.

Un referente importante para delimitar este concepto es Nesta¹, una de las organizaciones de innovación más importantes en el mundo. Desde su perspectiva, la innovación del sector público implica

[...] crear, desarrollar y aplicar ideas prácticas que logren un beneficio público. Estas ideas tienen que ser, al menos en parte, nuevas (en lugar de ser solo mejoras); tienen que ser aceptadas y utilizadas (en lugar de ser simplemente residuales); y tienen que ser útiles. Por esta definición, la innovación se superpone con, pero es diferente de, creatividad y emprendimiento” (Nesta, 2014, p. 5).

Esta visión es compartida también por el Laboratorio de Gobierno de Chile², para el que la innovación pública crea *valor público** porque integra la mirada de diversos actores en la implementación de soluciones efectivas, eficientes, satisfactorias y útiles para las personas (Laboratorio de Gobierno, 2018).

La innovación pública también se puede entender como la capacidad que tiene un proyecto de cambiar a las organizaciones e instituciones que lo implementan. Además de influir en la organización, un cambio innovador debe tener un gran impacto, relevancia y la duración suficiente para afectar a su entorno (Moore, Sparrow, Spelman, 1997). Las ideas que trabajan para crear valor público, en el centro de un proceso de innovación, deben ser por lo menos parcialmente novedosas e ir más allá de *mejoras continuas**; además, tienen que rebasar la creatividad, las buenas ideas e implementarse, y finalmente, demostrar su utilidad para lo que fueron pensadas (Mulgan, Tucker, Ali, Sanders, 2007).

Las definiciones anteriores resaltan ciertos elementos que desde cada contexto particular cobran mayor importancia. Se puede ver también que algunos de estos elementos están presentes en los significados para el sector privado, como la búsqueda intencional de algo significativamente mejor y la condición de que las ideas se implementen y traduzcan en acciones.

Sin embargo, cabe aclarar que una de las principales diferencias entre innovación pública y el concepto de innovación desde la perspectiva del sector privado es la manera más general y menos tecnológica como se la describe. La iniciativa privada tiende a atribuir demasiada importancia al impacto de los desarrollos tecnológicos y descubrimientos científicos; en cambio, la innovación pública hace énfasis en que son las personas, actores políticos y sociales, los que se enfrentan a los problemas y demandas específicas y serán ellos mismos, quienes generen alternativas y soluciones. Es decir, la tecnología en la innovación pública es un medio y no un fin en sí mismo.

En este manual la *innovación pública* se entiende como el *conjunto de ideas novedosas, abiertas y creativas que al implementarse generan valor público*. También como *una actitud, que cuestiona constantemente el funcionamiento de las organizaciones* y que se propone ir más allá de modelos burocráticos tradicionales para responder de manera ágil, efectiva y compartida con las personas, a los retos del desarrollo.

Aproximaciones al concepto de innovación

Moore Sparrow, Spelman

Innovation in Policing: From production lines to jobs shops (1997)

Definen la innovación por el grado de cambio en una organización: “Una innovación es cualquier cambio razonablemente significativo en la forma en que una organización opera, se administra o define su misión básica”.

Mulgan y Albury

Innovation in the public sector (2003)

Innovación son “nuevas ideas que funcionan”. Sugieren que: “La innovación exitosa es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad”.

Osborne y Brown

Managing change and innovation in public service organizations (2005)

La innovación es algo distinto de la invención y consiste en aplicar y/o adaptar nuevos conocimientos. “Hay tres elementos implicados: los actores (innovadores), el proceso (la innovación) y los resultados (innovaciones). El elemento central que distingue la innovación del cambio incremental es el impacto del proceso de cambio en la discontinuidad con el paradigma predominante de organización, producto/servicio o mercado.”

Hartley

Innovation in governance and public services: Past and present (2005)

Innovación son nuevas ideas que se implementan con una duración suficiente para afectar el carácter o las operaciones de una organización. Estas ideas novedosas “son mucho más que mejoramiento continuo” y “son reconocidas como tales por los actores clave* interesados y no necesariamente son exitosas”.

Proyecto Publin

Koch y Hauknes, On innovation in the public sector –today and beyond (2006)

La innovación en el sector público demanda “hacer algo diferente y deliberadamente con el fin de lograr ciertos objetivos o bien, cambios deliberados en el repertorio de acciones o comportamientos con un objetivo específico en mente”.

Oficina Nacional de Auditoría, Reino Unido

National Audit Office – NAO (2006)

La innovación precisa de ideas nuevas, de su desarrollo y su aplicación de tal manera que exista “una buena probabilidad de que van a mejorar los métodos con los que opera la organización y/o realiza sus actividades. Las nuevas ideas sin algún grado de aplicación no son suficientes”.

Centro de Predicción Económica CEPREDE (2006)

La innovación pública, “debería ser definida en un sentido más amplio, como todo proceso de generación y aplicación de nuevas ideas capaces de mejorar la operatividad de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad”.

Comisión de Auditorías, Reino Unido Audit Commission (2007)

La innovación son aquellas prácticas que realizan las organizaciones para mejorar el producto o servicio que prestan y cumplen con tres características:

- Cambio: es radical y con impacto.
- Novedad: las prácticas representan algo nuevo para la organización.
- Acción: hay que llevar las ideas a cabo.

Geoff Mulgan

Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously (2007)

La innovación en el sector público apela a que las nuevas ideas generen valor público. Según esta definición, “las innovaciones deben ser nuevas, estar implementadas y tener un impacto positivo en la creación de valor público”.

Currie et al.

Sobre el concepto de innovativeness (2008)

Innovar supone “la búsqueda de soluciones creativas, inusuales o nuevas a los problemas y necesidades, incluyendo nuevos servicios y formas de organización y mejora de los procesos”.

Oficina Nacional de Auditoría, Australia

Australian National Audit Office - ANAO (2009)

“La innovación es la aplicación de nuevas ideas para producir mejores resultados”.

Christian Bason

Leading public sector innovation: Co-creating for a better society (2010)

Innovación “es el proceso por el que se crea una nueva idea y se crea valor para la sociedad”.

Departamento de Empresas, Innovación y

Cualificaciones, Reino Unido Department of Business, Innovation and Skills – BIS, UK (2010)

“La innovación es el proceso de identificación, verificación, aplicación y difusión de ideas que agreguen valor”.

* Tomado de “¿Qué se entiende por innovación en referencia al sector público?”, por Ramírez-Alujas (2012).

Los tipos de innovación pública

¿Qué tipo de innovación pública puedo llevar a cabo o me corresponde impulsar?

La siguiente tipología (Bloch y Bugge, 2013) permite localizar dentro de la organización y sus funciones, oportunidades para introducir innovaciones significativas de acuerdo con sus objetivos, orígenes y alcances. Aunque todas las áreas del servicio público son sensibles a llevar a cabo procesos de innovación, las estrategias y metodologías para impulsarlas pueden diferir dependiendo de su propósito y naturaleza:

Innovación en servicios públicos

Es la introducción de nuevos servicios públicos o la mejora de los servicios existentes que responden a las necesidades de las personas (Ver las experiencias inspiradoras “El primer Registro Civil bilingüe y electrónico de América Latina”, Etapa 3, p. 60 y “La importancia de escuchar a las personas y conocer los contextos de intervención: Barrio de Santo Domingo y Río de Providencia” Etapa 4, p. 88).

Innovación en la prestación de servicios públicos

Nuevas maneras de interactuar con las personas en el proceso de prestación de servicios públicos (Ver las experiencias inspiradoras “Chat Crecer. Asistencia virtual para mujeres embarazadas”, Etapa 5, p. 106 y “Escalabilidad y replicabilidad: el caso de *Reach Up*”, H2, p. 122).

Innovación gubernamental o administrativa

Es la introducción de nuevos productos o procesos organizacionales para mejorar tanto la generación y prestación de servicios públicos, como la administración pública misma (Ver “Quito Decide” y “Decide San Pedro”. Casos de éxito de los presupuestos participativos”, H1, p.72).

Innovación conceptual

Es el cuestionamiento y cambio en la cultura de la organización y el desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas, que desafíen las estructuras burocráticas tradicionales para una mejora sustantiva (Ver las experiencias inspiradoras “Violencia y salud pública en Colombia”, Etapa 2, p. 46 y “Datos y evidencia para la implementación de políticas públicas. El Atlas de la violencia de género en Oaxaca”, Etapa 6, p. 140).

Innovación política

Es la incorporación de nuevos conceptos políticos. La transformación de narrativas, discursos y principios, que pueden resultar de cambios en los liderazgos, en las políticas y de reformas estructurales (Ver la experiencia inspiradora “Constitución CDMX”, Etapa 7, p.162).

Innovación sistémica

Son nuevas maneras en las que la organización se va a abrir, relacionar y colaborar con otras organizaciones, instituciones, personas y fuentes de conocimiento en general (Ver la experiencia inspiradora “Movilidad con perspectiva de género en Chile”, Etapa 1, p. 26).

Los beneficios de la innovación pública

Aparentemente es más fácil continuar replicando las prácticas de gobierno tradicionales, ya que se supone funcionan de manera óptima desde hace mucho tiempo y que no requieren ningún tipo de cambio. Sin embargo, las ventajas que trae consigo adoptar y abanderar procesos de innovación pueden ser incluso mayores que aquellas derivadas de mantener prácticas funcionales, puesto que pueden revelar problemas, oportunidades y alcances no vistos anteriormente y ayudar en el cumplimiento de los *objetivos de desarrollo globales**. Entonces, ¿por qué deberíamos innovar en nuestra organización, administración, área o comunidad?

Los beneficios de la innovación pública son diversos e importantes, gracias a ella es posible (Bloch y Bugge, 2013; Ramírez-Alujas, 2012):

- Responder de manera eficaz a los retos globales de sostenibilidad que son cada vez más complejos y a los cambios de necesidades públicas, demandas y expectativas ciudadanas.
- Cumplir con principios de austeridad, limitar costos y eficientar procesos, probar o experimentar soluciones para disminuir el riesgo de ejercer montos altos de presupuesto sin conocer los resultados.
- Responder ante la demanda de profesionalización del servicio público mediante criterios de competitividad, gestión basada en resultados, planeación estratégica y rigurosos mecanismos de medición de impacto.
- Mejorar la prestación de servicios públicos e incrementar su cobertura desde la apertura y el pensamiento sistémico.
- Aprovechar al máximo los desarrollos tecnológicos de la iniciativa privada como plataformas digitales, datos abiertos, inteligencia artificial, chatbots o mecanismos de seguridad y cifrado (*blockchain*).
- Fortalecer la democracia, incrementar la participación y su diversificación.
- Impulsar los principios del gobierno abierto al reforzar las conexiones e involucramiento entre las personas, sus comunidades y gobiernos al momento de trabajar de manera conjunta.
- Resolver fallas o errores en el diseño e implementación de políticas públicas.
- Aprovechar al máximo el conocimiento, habilidades y competencias profesionales de las personas servidoras públicas, más allá de los límites impuestos por los estándares rígidos de desempeño de los paradigmas gerenciales.
- Convertirse en un *agente de cambio** altamente reconocido dentro del servicio público.

Principios de la innovación pública

- ¿Nuestras políticas, programas y proyectos son innovadores?
- ¿Dónde podemos mejorar?

Para identificar si las políticas, programas o acciones gubernamentales que se implementan realmente satisfacen los fundamentos que demanda un proceso de innovación pública, es imperativo cuestionar de manera constante si estamos cumpliendo con sus principios. Este ejercicio puede ayudar a visualizar si estamos avanzando correctamente o si es necesario redoblar esfuerzos y preguntar si existen elementos que no hemos abordado o hemos olvidado, o bien, confirmar que vamos por buen camino.

No siempre será posible cumplir con todos los principios, pero vale la pena preguntar por qué no forman parte de nuestras acciones y qué podríamos hacer para integrarlos en la organización, administración, área o comunidad a la que pertenecemos. Los principios de la innovación pública no son elementos aislados, pues comparten prácticas y conviven entre ellos, se retroalimentan y se suman de manera exponencial.

Apertura. Ser abiertos nos permite aceptar nuevas ideas, métodos y procedimientos, reconocer la complejidad de los problemas y estar dispuestos a compartir información y coordinar esfuerzos.

- ¿Mi equipo de trabajo es multidisciplinario?
- ¿Mi proyecto considera todas las perspectivas posibles? ¿He escuchado e incluido a grupos vulnerables? ¿Contemplo a mujeres, adultos mayores, niñas y niños, jóvenes, grupos indígenas, comunidad LGBTTIQA+, migrantes, etc.?
- ¿He creado espacios para escuchar a otras personas, instituciones y gobiernos?
- ¿Existe alguna perspectiva, propuesta o método diferente que podría incluir en mis procesos?
- ¿He identificado experiencias locales o internacionales similares para colaborar con ellas?

Pensamiento de Diseño. Es el aprovechamiento de la creatividad y el uso de *metodologías del diseño** para resolver los problemas cambiando la manera en que los entendemos y abordamos tradicionalmente. Este modo de pensar implica situar en el centro de los procesos a las personas y ponerse en sus zapatos, atrevernos a imaginar escenarios, desplegar nuestra creatividad y diseñar *políticas públicas** de manera colaborativa.

- ¿En mi equipo de trabajo existen diseñadores, arquitectos o agentes creativos?
- ¿He aprovechado o considero implementar herramientas y metodologías del diseño a mi proyecto?
- ¿Mis sesiones de trabajo, talleres o espacios de diálogo son dinámicos?
- ¿He sido empático durante el diseño e implementación de mi proyecto o política?
- ¿Mi solución considera las emociones de las personas implicadas?
- ¿Me he permitido imaginar escenarios, futuros y soluciones optimistas?

Gobierno Abierto. Modelo de gobernanza que aprovecha la inteligencia de diferentes sectores de la sociedad para tomar mejores decisiones en el ciclo de las políticas públicas, en la prestación de servicios públicos y en la implementación de programas gubernamentales, de manera abierta y transparente.

- ¿Estoy promoviendo la participación e inclusión de las personas en mis proyectos?
 - ¿Existen mecanismos para recibir las ideas y propuestas de las personas?
 - ¿Hago uso de los repositorios de datos abiertos locales, estatales y nacionales en mi proyecto o gestión?
 - ¿Colaboro en el cumplimiento de la ley de transparencia y acceso a la información de mi institución?
 - ¿He planeado mis proyectos para que sean transparentes y abiertos a las personas?
 - ¿Realizo ejercicios continuos de rendición de cuentas?
 - ¿Comunico a las personas de la manera más entendible posible el diseño, la implementación y los resultados de mis proyectos?
 - ¿Los aprendizajes y resultados de mis proyectos pueden ser usados por alguien más?
-

Pensamiento Sistémico. Es la visibilización y consideración de las estructuras, conexiones y relaciones de poder entre los elementos y actores que configuran una problemática y/o situación.

- ¿Reconozco a las personas u organizaciones con mayor influencia en mi proyecto?
 - ¿Tengo un mapa o diagrama que me ayuda a identificarlos y categorizarlos?
 - ¿He convocado a la mayor parte de las personas o instituciones identificadas en los momentos clave de mi proyecto?
 - ¿Escribo y actualizo de manera frecuente un directorio de contactos de actores clave para mi proyecto o gestión?
 - ¿Reconozco a aquellas organizaciones o personas que pueden impulsar mi proyecto y aquellos actores con los que es necesario negociar?
 - ¿He realizado proyectos, programas o políticas con otras instituciones, gobiernos y entidades?
-

Etnografía. Enfatiza la utilidad de las experiencias y busca comprender desde las personas, el contexto donde se implementan los proyectos o políticas. Permite desde la escucha y la convivencia, generar ideas y desarrollar proyectos o políticas de manera conjunta y de abajo hacia arriba.

- ¿Conozco de primera mano el territorio y las personas en torno a mi proyecto, programa o política?
- ¿He realizado recorridos individuales o colectivos de la mano de los habitantes del espacio por intervenir?
- ¿Conozco la historia, cultura, usos, costumbres y tradiciones arraigadas de la comunidad implicada?
- ¿He implementado talleres que me ayuden a reconocer los deseos, aspiraciones y problemáticas de la comunidad?
- ¿He realizado entrevistas a detalle o grupos de enfoque?

Colaboración Abierta. Es la construcción de soluciones desde la *inteligencia colectiva**. Considera fundamental la capacidad de un gran número de personas de llevar a cabo tareas que, en lo individual, se tornan en extremo complejas. Permite recabar información de manera masiva y generar reportes, financiar proyectos e involucrar a numerosas personas en el diagnóstico, diseño y evaluación de políticas, así como en la redacción de marcos normativos y la supervisión de la gestión de servicios públicos.

- ¿Mi gestión, política, programa o proyecto podría beneficiarse de la participación masiva de las personas?
 - ¿He realizado sondeos, consultas o documentos colaborativos con un número significativo de personas, ya sea de manera virtual o análoga?
 - ¿He abierto espacios masivos para recibir retroalimentación de la ciudadanía?
 - ¿He aprovechado plataformas existentes, como Facebook, Twitter o Change.org para escuchar e involucrar a las personas?
 - ¿Es posible promover la participación continua de las personas mediante plataformas tecnológicas?
 - ¿Es posible financiar mi proyecto, prueba piloto o prototipo a través de plataformas como Fondeadora o Kickstarter?
-

Experimentación. En los laboratorios de investigación, la experimentación implica el desarrollo de soluciones desde pruebas piloto abiertas o *prototipos** colaborativos y sistematizados que minimizan los costos, incrementan los aprendizajes y disminuyen el riesgo en la implementación de soluciones finales.

- ¿Contemplo probar mi proyecto, programa o política antes de su implementación final?
 - ¿Es posible desarrollar y probar algún prototipo o versión preliminar de mi proyecto, programa o política?
 - ¿He sistematizado y compartido los aprendizajes que he tenido a lo largo del proyecto?
-

Sesgos de los cuales cuidarse en un proceso de innovación pública

Los sesgos o prejuicios cognitivos son interpretaciones limitadas que genera nuestro cerebro frente a la información que tenemos disponible. Es decir, las decisiones que tomamos se basan en conocimientos parciales, intuiciones, experiencias previas y suposiciones. No significa que nuestro cerebro funcione mal, solo que el proceso mental humano puede sufrir errores de razonamiento. Los juicios humanos frente al riesgo y la incertidumbre se basan “en una cantidad limitada de conceptos heurísticos simplificadores, más que en un procesamiento algorítmico formal y extensivo” (Cortada, 2008).

Es importante tener en cuenta los sesgos en los que podemos caer nosotros, el equipo o los aliados estratégicos frente a los retos de desarrollar un proceso de innovación pública. A continuación te mencionamos los más comunes, y en cada etapa de este manual se especifica de cuáles sesgos debemos cuidarnos como equipo.

- **Sesgo de confirmación:** Otorgas prioridad a aquella información que confirma tus creencias previas.
- **Efecto de arrastre:** Crees o haces algo porque las personas que te rodean lo hacen.
- **Efecto de anclaje:** Tomas una decisión inducida por la primera información recibida.
- **Sesgo de cuantificación:** Crees que algo es real porque existen datos al respecto sin preocuparte de verificarlos.
- **Ilusión del control:** Supones que controlas el resultado de un evento que claramente no depende de ti.
- **Sesgo del experimentador:** Crees y confirmas los resultados de un experimento que concuerdan con tus expectativas y desacreditas los que las contradicen.
- **Efecto del falso consenso:** Supones que la mayoría de las personas comparten tus hábitos, valores y creencias.
- **Sesgo de información:** Consideras que por tener más información, el razonamiento o la conclusión a la que llegues será más veraz.
- **Efecto foco:** Tu juicio sobre una situación es impreciso por darle más importancia solo a un aspecto del evento y por la imposibilidad de analizarlo de manera íntegra.
- **Deformación profesional:** Ves las cosas únicamente desde la perspectiva de la disciplina en la que te formaste.
- **Falacia de planificación:** Subestimas los tiempos necesarios para hacer una tarea.
- **Sesgo por resultados:** Juzgas una decisión por su resultado final y pierdes de vista la calidad o el acierto en el momento en que fue realizada.
- **Prejuicio de *status quo*:** Valoras y aprecias en mayor medida las cosas que permanecen estables sobre el cambio y la novedad.
- **Efecto de percepción ambiental:** Varías tu comportamiento en función de cómo percibes tu entorno.

- **Falacia del jugador:** Asumes que eventos aleatorios individuales están influidos por eventos aleatorios previos.
- **Efecto de expectativa del observador:** Esperas un determinado resultado y después de manera inconsciente manipulas un experimento o una investigación malinterpretando los datos para satisfacer tu expectativa.
- **Sesgo de correspondencia:** Confieres mayor importancia a los motivos personales internos para explicar un comportamiento observado en otras personas.
- **Prejuicio de homogeneidad de los demás:** Consideras que los miembros de tu grupo son más diversos y diferentes que los pertenecientes a otros grupos, que consideras homogéneos e iguales entre sí.

1. El Laboratorio para la Ciudad funcionó como el área experimental y creativa del gobierno de la Ciudad de México de 2013 a 2018. Mediante esta instancia el gobierno instigó la creatividad urbana a través de diversas iniciativas para incentivar la participación y la colaboración con la ciudadanía. Más información disponible en: <https://labcd.mx/>

Los caminos hacia la innovación pública

Las etapas para la cocreación de mejores soluciones

El manual de Innovación Pública para el Desarrollo Local Sostenible parte de un posicionamiento latinoamericano en relación a la innovación pública, que tiene como referentes iniciales al Laboratorio para la Ciudad³, fundado en México en el año 2013 y al Laboratorio de Gobierno de Chile, que surgió en 2015. Este modo específico de entender y practicar la innovación se ha replicado en distintas ciudades de Latinoamérica. En esta región la innovación pública, a diferencia de la propuesta por organizaciones europeas y norteamericanas, no se puede entender sin un modelo de gobernanza abierta que trascienda a la tecnificación burocrática y la digitalización de servicios.

La innovación pública latinoamericana responde a un contexto de marcada desigualdad social y económica en la región, por lo que es injusto e irresponsable pensar en soluciones exclusivamente digitales. Al mismo tiempo, su concepto y desarrollo metodológico resultan de la necesidad de revitalizar las relaciones entre las personas y el gobierno, aprovechando tanto el *capital creativo** y la experiencia ciudadana, como la capacidad institucional de las servidoras y servidores públicos.

¿Cómo navegar este manual?

Este manual está dividido en siete etapas y dos hitos que contemplan las actividades principales a realizar para generar un proceso de innovación pública. Cada etapa consta de una breve descripción inicial, experiencias inspiradoras de proyectos de innovación latinoamericana que reflejan la esencia de cada una, pasos específicos a seguir y material gráfico de apoyo (formatos, diagramas, tablas, entre otros).

El manual es un recorrido ficticio, respaldado por las experiencias de diversos innovadores, que permite visualizar fácilmente los elementos más representativos de un proceso de innovación y las herramientas para afrontar los retos que puedan presentarse. Sin embargo, como todo modelo que representa a la realidad este no es universal, de manera que se invita al lector a adoptarlo, apropiarse y perfeccionar las herramientas, metodologías y recomendaciones aquí contenidas.

Es importante mencionar que todas las actividades colaborativas que se presentan en esta publicación deben llevarse a cabo en un ambiente de igualdad de oportunidades, donde siempre se fomente la inclusión, el diálogo abierto y el respeto entre todas las personas. A continuación se presentan las principales partes del manual para su fácil identificación:

Portadilla de etapa

Consideraciones antes de iniciar cada etapa



Experiencia inspiradora

Lugar y año



Indicación de etapa y experiencia para el lector

Marco de color sólido para experiencia inspiradora en cada etapa

Ficha de herramienta

Nombre y número de la herramienta

Ficha de herramienta 03
Seis Sombreros para Pensar

¿Qué es?
Los sombreros para pensar de De Bono es un método de trabajo de gran utilidad porque fomenta la exploración del pensamiento individual y grupal para resolver problemas complejos, mediante el debate y la puesta en acción de habilidades críticas y creativas.

Cada uno de los sombreros representa seis diferentes tipos de pensamiento. Por medio de él se fomenta la reflexión crítica y creativa, la observación, la formulación del problema desde distintas perspectivas y aproximaciones, ya sea la observación, la comprensión, el pensamiento positivo, el pensamiento negativo, la reflexión o los datos duros.

Beneficios:

- Favorece la reflexión individual y colaborativa para tratar de un esquema de pensamiento.
- Desarrolla espacios individuales y permite expresar opiniones controvertidas minimizando el riesgo de discusiones estériles.
- Permite la exploración y la formulación en los grupos de trabajo y sensibiliza sobre la diversidad de opiniones.
- Fomenta el desarrollo para reflexionar de manera sistemática en un problema.
- Fomenta el pensamiento creativo mediante la combinación entre las múltiples opiniones o integrando las ideas.

Needs:

- Definir previamente la cuestión, dado que el problema sobre el cual se va a trabajar.
- Crear un espacio de pensamiento que corresponda a cada sombrero.
- Establecer claramente el rol que va a desempeñar cada uno de los participantes. Se pueden usar las tarjetas que acompañan este manual, un lazo o una nota adhesiva para identificar el color de cada sombrero.

Objetivo:

A partir de la metodología de De Bono, se obtienen una serie de aproximaciones al problema concretado a partir de distintos enfoques de pensamiento, que de otro modo serían difíciles de alcanzar sin un proceso común en el que cada participante colabore con los otros para proponer soluciones alternativas.

¿Cuándo usar?

- Cuando te enfrentas a problemas complejos y difíciles de entender.
- Cuando quieres alcanzar hallazgos fuera de lo común de manera colaborativa.
- Fomentar el desarrollo de pensamiento tradicionales, supuestos y prejuicios en torno a un tema o problemática.
- Cuando quieres comprender con la solución explorando distintas perspectivas y de manera colaborativa.

¿Cómo implementarla?
El orden para explorar el problema y emplear los sombreros no tiene reglas específicas. Lo importante es recordar que cada color representa el pensamiento que acciona así cumple la función de gestionar los procesos de pensamiento, por lo que puede pedirle a los demás participantes que usen un mismo color durante un tiempo determinado y luego cambien. Se pueden establecer momentos que permitan que las etapas y los enfoques de pensamiento que se corresponden sean:

- **Blanco (neutral).** Comparte información, hechos y datos disponibles sobre el problema, sin presentar tu propia idea o punto de vista.
- **Amarillo (optimista).** Enfoca el problema de manera positiva, destacando las ventajas y beneficios de las opiniones e ideas que se comparan.
- **Rojo (expresivo).** Se enfoca en las emociones y las sentimientos de una persona interesada en el proceso de pensamiento y permite descubrir las reacciones más vísceras en torno al problema, ayudando a detectar las emociones y sentimientos.
- **Verde (creativo).** Invita a los participantes a mover y pensar el problema de manera diferente al acostumbrado.

Al finalizar la actividad se evalúa el cumplimiento en las pautas del proceso del pensamiento porque representa el sentido de control, por lo que ayuda a motivar que los participantes se comporten de acuerdo con el rol que les corresponde.

Descripción

Ejemplos y tablas

Indicación de etapa y experiencia para el lector

Marco de color gradiente para herramienta a implementar en cada etapa

Textos resaltados, cuadros de información extra

En cada paso, hay información importante a tomar en cuenta que se resalta con cambios de color y recuadros.

Paso 1. Identifica de manera individual el problema

Se puede definir un problema como un estado de inconveniencia, como algo negativo o insatisfactorio cuya solución reclama una intervención. En cualquiera de los dos casos, ya sea que lo identifiques como resultado de un diagnóstico o que te encuentres frente a una demanda de la población, es importante que te preguntes cuál es el problema y qué es lo que crees que debes resolver, especialmente cuando consideres que la solución es evidente y obvia.

¿Estoy pensando en el problema o en su solución? ¿Cómo me aseguro de que ese problema, que supongo requiere mi intervención, es real? ¿Cuáles son las causas que lo originan?

a) Profundiza en el problema

El modo como se enmarca, define y piensa un problema (el qué), determina las acciones que se pueden imaginar (los cómo) para resolverlo. “Escalar los problemas”¹¹ (Ver diagrama en p. 50-51) es una metodología que puede servir para precisar y definir la mejor manera de aproximarle a él.

Identifica cuál es el problema inicial sobre el que quieras profundizar. Es importante que la manera de definirlo inspire a otros y permita imaginar alternativas para resolverlo. Enfocarse en la solución, o en su ausencia, podría limitar el proceso creativo para proyectar salidas.

Por ejemplo, la carencia de infraestructura ciclista o de pasos peatonales no es un buen punto de partida. Mejor partir de un dato, un hecho o una constatación como la siguiente: existe un alto índice de percances entre peatones, ciclistas y automovilistas.

Antes de continuar, en esta etapa...

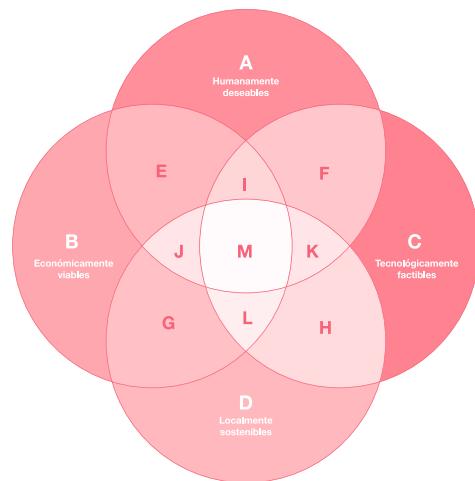
- Realizaste un diagnóstico al interior de tu organización, área o dirección para preparar la adopción de prácticas innovadoras.
- Identificaste fuentes formales de información y procesos para construir diagnósticos relevantes para la población y las peculiaridades locales.
- Aplicaste herramientas para priorizar los problemas que vas a resolver en tu gestión.

Tablas y diagramas

Material de ordena y apoya el aprendizaje de algunos conceptos.

Tabla 02. ¿Cómo podríamos...?

¿Cómo podríamos...	Sentencia	Tipo de pregunta
	convivir con los perros o promover su adopción?	Amplificar lo bueno
	disminuir la población?	Eliminar lo malo
	hacer que las personas limpian los residuos de los perros?	Explorar lo contrario
	inducir a que los perros se agrupen en espacios más deseables?	Cambiar el <i>status quo</i>
	hacer que los perros sean considerados como habitantes del municipio con derechos?	Hacer una analogía
	hacer que la sobre población de perros sea beneficiaria?	Cambiar el punto de vista



Anexos

Formatos y tablas para fotocopiar.

Etapa 05. Prepararse para la implementación
Lienzo de colaboración

Lienzo de colaboración		Diseñado para:	Diseñado por:	Fecha:
Marco para la colaboración del sector público				
1. Visión + Misión	2. Metas de colaboración	3. Colaboradores	4. Propuesta de valor	5. Estructura + cronograma
6. Riesgos	7. Recursos	8. Impacto		

1

Más allá del problema

Elaboración de diagnósticos poco tradicionales y más cercanos

Esta etapa te será útil si...

- Deseas iniciar un proyecto sustentado en los principios y métodos de la innovación pública desde cero, pero no sabes cómo empezar.
- Tienes dificultades para identificar problemas y no sabes realmente cuáles son las preocupaciones y aspiraciones de las personas de tu localidad, municipio o de aquellas con las que tu organización trabaja.
- No sabes por dónde empezar, ante las prioridades de desarrollo globales, nacionales, estatales y regionales.
- Deseas convertirte en un agente de cambio dentro de tu organización para hacerla más abierta y receptiva a procesos de innovación pública.

Pensar más allá de un problema no significa poner pausa o retroceder, sino dar un tiempo necesario para mirar hacia otros lados y preguntar si el proyecto que deseamos realizar, o la problemática que queremos resolver, es realmente importante para otros. Generalmente los manuales de innovación pública inician su recorrido con la definición de un problema. Sin embargo, su identificación y la relevancia que le adjudicamos, puede estar condicionada por nuestra experiencia:

- ¿Estamos dejando de lado datos, opiniones o perspectivas de otros sectores?
- ¿Qué otras voces podríamos no estar escuchando?

Principios a tener especialmente en cuenta:

- Apertura
- Colaboración abierta
- Aprovechamiento de la tecnología

Mentalidad: predisposición a escuchar y aceptar otras ideas

Sesgos de los cuales cuidarse:

- Confirmación
- Cuantificación
- Efecto de expectativa del observador
- Efecto foco
- Falso consenso
- Información



Experiencia inspiradora

Movilidad con perspectiva de género en Chile

Lugar: Santiago, Chile

Año: 2017

¿Cuál era el problema?

Cuando pensamos en la experiencia de las personas trasladándose por la ciudad, intuimos que estas difieren una de otra, inclusive usando el mismo medio de transporte. No es lo mismo ser un niño acompañado de su madre, un trabajador con horarios laborales altamente demandados, un adulto mayor o una persona con movilidad limitada. Particularmente la experiencia de las mujeres en sus traslados cotidianos es diferente y desigual, ellas son víctimas de constantes agresiones sexuales y regularmente se ha optado por medidas paliativas como destinar espacios exclusivos, sin entender realmente el problema ni considerar a las mujeres en el diseño de una solución.

¿Qué sucedió?

A partir del principio de que lo que no se puede medir no se puede comprender y mucho menos resolver, el Laboratorio de Datos de Género de Santiago de Chile, en conjunto con el GovLab de la Universidad de Nueva York, UNICEF, Centro de Investigación y Desarrollo de la Universidad del Desarrollo, Telefónica, Fundación ISI y DigitalGlobe, emprendieron una estrategia para recabar datos de manera masiva sobre las mujeres que se trasladan en la ciudad de Santiago. Se proponían entender si el género es un factor determinante en los modelos de movilidad y de ser así, de qué manera podrían mejorar la experiencia y diseñar políticas públicas basadas en evidencia.

El proyecto que culminó a finales de 2018, utilizó tanto datos agregados y anonimizados de llamadas telefónicas proporcionados por Telefónica, datos geográficos y estadísticos oficiales del gobierno, así como datos provenientes de imágenes satelitales de DigitalGlobe. La iniciativa fue financiada por Data2X, una organización internacional dedicada a cerrar las brechas de género en la recolección y análisis de datos masivos para la toma de decisiones.

¿En qué consiste la innovación?

Aunque es destacable la colaboración entre tantos sectores, debemos enfocarnos en los cuestionamientos previos que dieron origen al proyecto. El proceso es innovador porque:

1. Reconoce que la experiencia de movilidad en una ciudad es desigual y que no es suficiente la percepción individual para entender esta situación.
2. Profundiza en el fenómeno de la movilidad mediante la obtención de datos masivos provenientes de distintas fuentes.
3. Realiza un análisis previo sobre la movilidad de las mujeres antes de siquiera nombrar cuáles son los problemas.

¿Por qué fue importante?

Las recomendaciones de política pública y los hallazgos de este proyecto, son un diagnóstico o punto de partida sobre las posibilidades de abordar, desde la perspectiva de género, datos masivos y la experiencia de las mujeres, la política de movilidad, transporte y de planeación de la ciudad de Santiago de Chile.

¿Dónde puedo aprender más?

- Data 2X. Disponible en: <https://bit.ly/Data2x>
- Digital Globe. Disponible en: <https://bit.ly/DigitalGI>

Iniciar un proyecto de innovación pública exige cuestionar de manera constante qué es lo que suponemos y damos por hecho, tanto de nuestras capacidades y funciones en cuanto servidores públicos, como de la manera en que entendemos los problemas y los hemos afrontado a lo largo del tiempo. De igual manera, para innovar dentro del servicio público, debemos entender el contexto en el que trabajamos, las prioridades globales, los marcos normativos y de planeación, las voluntades políticas, y también, la predisposición de nuestra organización al cambio y la apertura.

Paso 1. Analiza el contexto desde dónde estás partiendo

En este paso, identifica hacia el interior el estado actual de tu organización, la manera como lleva a cabo sus actividades y ha resuelto sus problemas. Hacia el exterior, considera la percepción general que se tiene de tu organización y las alianzas potenciales con otros actores.

a) Realiza un diagnóstico desde adentro.

¿Cómo vamos? ¿Qué estamos haciendo y qué omitimos? ¿Qué debemos dejar de hacer? ¿Cómo está mi equipo? ¿Tenemos objetivos claros?

- **Revisa las fuentes de información más importantes**

Un diagnóstico interno se inicia explorando las principales fuentes de información y planeación que la administración pública genera, sin importar si comienzas un período de gobierno o si te encuentras a la mitad de la gestión.

Para conocer:

- Los principios, objetivos, metas del gobierno así como los recursos con los que cuenta, consulta el Plan de Desarrollo Municipal, la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos del año que corresponda al ejercicio en curso.
- Las características territoriales del municipio, su historia y visión de crecimiento, consulta el Bando Municipal, los Prontuarios de Información Geográfica Municipal y el Plan Municipal de Desarrollo Urbano.
- El papel que ha tenido el gobierno, el cumplimiento y desempeño en la implementación de sus políticas, consulta los Informes del Gobierno Municipal, documentos emitidos por los Sistemas de Evaluación del Desempeño, los Programas Anuales de Evaluación y los Indicadores de Sistemas de Monitoreo.

ATENCIÓN

Al reconocer el trabajo y la experiencia de las gestiones anteriores también estás siendo innovador. No dudes en consultar documentos previos y escuchar a las personas que ya se enfrentaron a los retos que ahora enfrentas con resultados positivos o negativos. Recuerda la frase atribuida popularmente a Isaac Newton para describir a la ciencia como una aventura colectiva: “Si he podido ver más lejos, es porque me he alzado en los hombros de gigantes”.

- **Abre espacios de diálogo para escuchar a tu organización**

La administración pública es un repertorio de informaciones y experiencias sobre los problemas que atiende. No obstante, el *diseño organizacional** llega a ser un obstáculo para compartir aprendizajes, reconocer colaboradores y entender cómo suman al mismo objetivo desde sus diversas funciones y tareas. La pluralidad de perspectivas se hace notar, por ejemplo, entre la visión del área de alumbrado público y la visión de infraestructura ciclista, aunque ambas, al final, buscan tener calles seguras y amigables. Para realizar un diagnóstico interno que sume la mayor cantidad de perspectivas, puedes:

- **Realizar mesas de trabajo entre las distintas direcciones, departamentos o áreas de tu organización.** Indaga sobre la visión que cada una de las áreas tiene, descubre en qué momentos se han encontrado con obstáculos, reconoce cuándo y cómo han tenido éxito, así como en qué les gustaría mejorar. Recuerda no exceder de 15 participantes por sesión, controlar tiempos de participación y contar con una persona que oriente las intervenciones para mantenerse focalizados en el tema. A través de estas mesas de trabajo podrás saber cómo ellos ven la organización, de qué manera resuelven sus problemas y reconocer aliados estratégicos para futuros proyectos.
- **Instalar un buzón de sugerencias.** Aunque parecieran ser rudimentarios, los buzones son un instrumento de participación y una fuente constante de ideas. Para instalarlo de manera exitosa permite la participación anónima, comunica de manera clara tanto el objetivo del buzón como sus alcances y diseña un formulario con las preguntas más importantes. El buzón, incluso, puede trascender esta etapa y convertirse en un canal de comunicación formal. Es importante revisarlo constantemente, renovarlo y aprovechar reuniones o juntas de desempeño para hacer notar que se está tomando en cuenta lo que ahí se comparte.

b) Realiza un diagnóstico desde afuera

¿Cuáles son los objetivos y retos de mi región, de mi estado y de mi país? ¿Cuál es la percepción que tienen sobre mi municipio las universidades, empresarios y la iniciativa privada? ¿Qué piensan las personas de nosotros y nuestro desempeño? ¿Qué les preocupa?

- **Revisa las fuentes de información más importantes**

El gobierno municipal y el área a la que perteneces es parte de un ecosistema mayor: colinda y coopera con otros gobiernos locales, integra regiones o puede formar parte de una zona metropolitana, forma parte de un estado que a su vez está inserto en un país con dinámicas globales, y también se relaciona con universidades, industrias, comercios, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales. En mayor o menor medida otras instancias y entidades pueden determinar su actuación, delimitar sus capacidades y evaluar su desempeño, precisamente por esto deben ser consideradas para la realización de un diagnóstico.

Para conocer:

- Los principios del desarrollo de los otros niveles de gobierno, su visión, objetivos y metas, consulta el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y los programas y planes de desarrollo regional o sectorial.
- Información especializada en materia estadística, geográfica y de población, de evaluación de política social y de pobreza, así como distintos datos provenientes del gobierno, consulta los documentos y las distintas bases de datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política del Desarrollo Social (CONEVAL), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Consejo Nacional de Población (CONAPO) y bases de datos abiertos locales, estatales y nacionales.
- El cumplimiento de obligaciones en materia anticorrupción, transparencia, gobierno abierto y rendición de cuentas, consulta los documentos, índices y bases de datos publicadas por el Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública (INAL), el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) y autoridades estatales en la materia.
- La perspectiva de la sociedad civil, academia e iniciativa privada, consulta los resultados de ejercicios previos de participación ciudadana, índices de competitividad y otros documentos especializados provenientes de estos sectores. Puedes consultar el trabajo realizado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el Observatorio Nacional Ciudadano así como el trabajo de la sociedad civil de tu localidad.
- Las distintas perspectivas de desarrollo global, compromisos internacionales y visiones conjuntas, consulta documentos emitidos por redes de ciudades como Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU); organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), así como, en caso de contar con uno, los planes de acción internacional de tu localidad.

Fuentes de información poco tradicionales

Todo el trabajo realizado por el gobierno es por sí mismo una fuente de información valiosa, diariamente genera datos que, de abrirse y tratarse de manera adecuada, pueden convertirse en conocimiento. Por ejemplo, ejercicios como los presupuestos participativos son termómetros sociales e indicadores de lo que las personas se encuentran sintiendo en su día a día, ¿qué otra acción de gobierno puede ser una fuente de información poco tradicional?

- **Abre espacios de diálogo para integrar a las personas**

Aunque es de vital importancia reconocer el contexto y el marco legal y administrativo en el cual trabajamos, en los procesos de innovación es primordial integrar a las personas en los momentos clave de nuestra gestión. Abrir espacios de diálogo y colaboración nos permite fortalecer las decisiones tomadas e incrementar su legitimidad, al mismo tiempo que se contrastan las prioridades institucionales con lo que verdaderamente preocupa a las personas.

Considerando los principios de la etnografía, la apertura y la colaboración, y dependiendo de las características de las personas que son clave en el proceso, puedes realizar algunas de las siguientes estrategias para procurar no dejar a ninguna persona sin la posibilidad de participar:

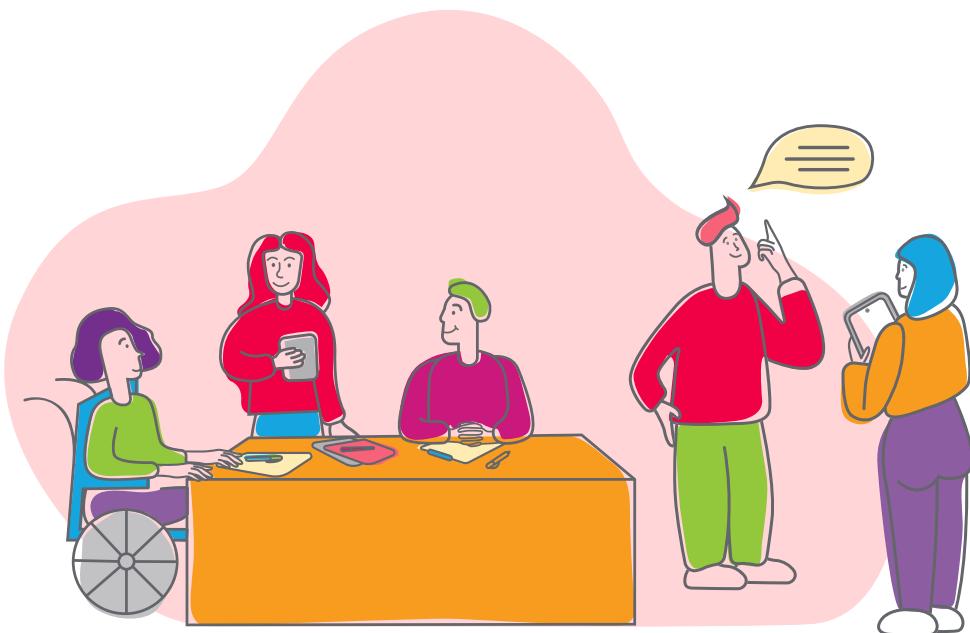


Tabla 01. Espacios de diálogo

Estrategia	Herramientas	Descripción	Requerimientos tecnológicos	Ejemplo
I. Realiza un sondeo masivo. Una consulta pública que busca incorporar la participación de la mayoría de las personas por medio de estrategias analógicas y plataformas digitales.	Encuestas digitales	Formularios digitales para recabar información en poco tiempo y a bajo costo, permiten analizar, graficar y visualizar las respuestas de manera fácil	Acceso a internet de los receptores de la encuesta.	Google forms y Surveymonkey
	Mapas abiertos digitales	Plataformas con mapas interactivos que ayudan a georeferenciar la participación de las personas y visualizar un territorio a partir de indicadores y datos.	Acceso a internet y diseño de una plataforma amigable que recibe la información y las visualizaciones.	Decide Mérida (https://decide.merida-gob.mx/)
	Plataformas de petición, consulta y deliberación	Sitios para incorporar la opinión pública de uno o varios temas. Pueden servir a un solo proceso o ser permanentes.	Si son diseñados por el gobierno o adaptados desde plataformas de código abierto, requieren un alto expertise tecnológico. Pueden utilizarse plataformas de terceros como change.org para facilitar su diseño	Change.org (https://www.change.org/)
	Redes Sociales	Las redes sociales comerciales de gran alcance como twitter o facebook se pueden aprovechar como espacios de diálogo para la participación ciudadana. Es posible ir más allá en en el entendimiento de la participación masiva por medio de algoritmos para visualizar patrones, conceptos clave y relaciones.	Acceso a internet y conocimientos en análisis de redes.	Signalab Iteso (https://signalab.mx/)
	Mensajes de texto SMS y llamadas telefónicas	Las llamadas telefónicas y los sms son aún un importante medio de comunicación sobre todo en contextos con rezago tecnológico, ya que no requieren de conexión a internet.	Infraestructuras para la conexión telefónica masiva.	Locatel (https://bit.ly/LocaTel)
	Mensajería digital	Aprovechamiento de servicios de mensajería digital como Whatsapp y Messenger, su uso es casi homogéneo e intergeneracional	Acceso a internet de los receptores y dispositivos móviles inteligentes.	Chatbot Victoria. Gobierno CDMX (https://bit.ly/2T5bC7d)
	Urnas electrónicas y digitales	Solución digital desplegada en el territorio para incrementar su alcance. Es el uso de dispositivos electrónicos o digitales por parte de brigadas o puntos estratégicos para recabar información.	Diseño de encuestas digitales y alta inversión en dispositivos para recabar la información (smartphones, tablets o urnas electrónicas).	Urna Electrónica del IEPC Jalisco (http://www.iepcjalisco.org.mx/)

Estrategia	Herramientas	Descripción	Requerimientos tecnológicos	Ejemplo
II. Realiza foros especializados y mesas de discusión. Ejercicio para incorporar a voces especializadas y representantes del territorio, no tiene el alcance del sondeo pero permite la participación abierta y el diálogo.	Mapas abiertos analógicos	Mapas generalmente impresos a gran escala que ayudan a georeferenciar la participación de las personas y visualizar un territorio a partir de indicadores y datos.	Diseño de encuestas digitales y alta inversión en dispositivos para recabar la información (smartphones, tablets o urnas electrónicas).	Walking Papers de Rwanda. Cartografía participativa (Consulta: https://bit.ly/CartografiaParticipativa) José Duarte, Visualización de datos (Consulta: http://tell.com.co/)
	Mesas de diálogo	Espacios de diálogo abierto entre un número pequeño de personas, puede ser abierto o guiado por una persona para orientar la discusión hacia un objetivo claro.	Material sencillo para el registro de información.	Lucero, Daisgaard y Vaajakallioband (2012)
	Micrófonos abiertos	Exposiciones para compartir experiencias individuales en torno a un tema, en ocasiones finaliza con una sesión de preguntas y respuestas. Más que una exposición, busca inspirar desde historias, errores y aprendizajes.	Elementos básicos para realizar una presentación ante el público.	TED (https://www.ted.com/)
	Mesas informales o espacios de diálogo creativo	Son sesiones de diálogo flexible sin la formalidad acostumbrada por las reuniones de trabajo gubernamentales, y no por ello menos productivas. Permiten disminuir conflictos y abrir conversaciones.	Elementos básicos para una sesión de trabajo o una reunión, puede haber servicio de comida o aperitivos y barra de café	Sobremesas LabCDMX (https://bit.ly/LabSobre-mesa)
III. Realiza estrategias etnográficas	Juntas vecinales	Espacios de diálogo para la participación de núcleos de personas a pequeña escala: vecindades, conjuntos urbanos, unidades habitacionales, calles, manzanas, etc.	Elementos básicos para una sesión de trabajo o una reunión, puede haber servicio de comida o aperitivos y barra de café	Junta Vecinal de Seguridad Ciudadana de Perú
	Ejercicios participativos con pueblos originarios y comunidades indígenas	La autodeterminación de estos pueblos así como las barreras y vulnerabilidades a los que se enfrentan, demandan activar procesos para el diálogo exclusivos con estas comunidades, respetando sus usos y costumbres y entendiendo sus jerarquías.	Material sencillo para el registro de información y en caso necesario, traducción simultánea al español.	Talleres de consulta a Mujeres Indígenas del BID (Consulta: Schwartz y Deruyttere, (Consulta comunitaria, desarrollo sostenible y el Banco Interamericano de Desarrollo. Un marco conceptual, disponible en: https://bit.ly/ConsultaComunitaria)
	Grupos focales	Herramienta cualitativa para que, por medio del diálogo de un grupo reducido, se profundice sobre las experiencias, percepciones y actitudes de las personas en torno a una situación.	Material sencillo para el registro de información. Puedes usar una grabadora de voz para facilitar la información obtenida.	Grupos focales realizados por NAFIN en el marco de una investigación sobre economía colaborativa (https://bit.ly/Nafin)
	Plataformas lúdicas	Herramientas para diseñar el espacio urbano a través del juego	Material elemental para construir maquetas.	Talleres "Imaginando espacios de juego" para el concurso Juguetes Urbanos, LabCDMX (https://bit.ly/JuguetesUrbanos)

Recomendaciones generales para realizar este tipo de ejercicios:

1. Aprovecha los canales de participación institucional ya instaurados en el municipio y genera alianzas con las instituciones responsables de participación ciudadana, comités o consejos ciudadanos existentes.
2. Disminuye costos operativos por medio de alianzas con otras organizaciones, aprovecha la infraestructura y recursos de las ventanillas únicas de atención, casas de cultura y universidades.
3. Diseña tu mecanismo de participación de la manera en la que cualquier persona pueda participar, sin importar dónde vive, sus capacidades motrices, el lenguaje que usa, su condición ciudadana o la edad que tenga.
4. Diseña tus formularios estableciendo un balance entre preguntas abiertas, que permitan a las personas expresarse, y preguntas delimitadas que te ayuden a procesar la información y recuperar los puntos clave que te interesa conocer.
5. Considera datos sociodemográficos básicos como edad y género, y también para completar la radiografía de las personas que participan, no olvides recuperar datos georeferenciados que te permitirán reconocer cómo y qué opinan en los diversos territorios.
6. Respeta y salvaguarda los datos personales y las obligaciones emitidas por los organismos de transparencia.

Paso 2. Identifica prioridades

Priorizar ciertos temas o problemas implica anteponerlos a otros a partir de distintos criterios como:

1. Relevancia. Un tema es mencionado de manera reiterada durante el diagnóstico.
2. Vulneración de derechos. Algunos problemas quebrantan de manera sistemática los derechos humanos de las personas y sus necesidades básicas (derechos sociales, económicos, culturales, derecho a la salud, etc.).
3. Pertinencia. Todos aquellos temas contemplados en distintos documentos de planeación.
4. Obligatoriedad. Temas y problemas que se encuentren dentro de tu marco de actuación y funciones.
5. Oportunidad. Temas y problemas que cuentan con una asignación presupuestal y oportunidades de desarrollo por medio de fondos internacionales.

Después de obtener los datos, tendrás que analizarlos, interpretarlos y seleccionar prioridades. Es muy importante, antes de priorizar, interpretar los hallazgos del diagnóstico para trabajar con ellos. Si por ejemplo, pusiste en marcha un diagnóstico que integra formularios en línea y juntas vecinales, los hallazgos deberán agruparse o interpretarse en conceptos compartidos como: violencia de género, salud pública, servicios urbanos, etc.; su especificidad dependerá del marco de actuación, de la especificidad de los datos y del interés de quien realiza este ejercicio. Es posible que para el ayuntamiento sea más importante enfocarse en los grandes problemas de su población y a una dirección de manejo de residuos le interese tocar únicamente cuestiones de recolección y tratamiento de los desechos.

a) Dibuja un diagrama de Venn para priorizar con tu equipo

El diagrama de Venn es una representación gráfica sencilla para que las personas participen en el proceso de priorización. Puede ser un método efectivo para analizar puntos en común entre distintos elementos y, aunque es tradicionalmente usado por la teoría de conjuntos, es posible adaptarlo para facilitar la toma de decisiones.

Los diagramas de Venn son dibujados como círculos superpuestos de manera parcial; todos los elementos que se encuentran al interior de un círculo comparten características, no así todos aquellos que se encuentran al exterior. Los que se localizan en espacios superpuestos comparten las características de ambos, de lo que resulta que, al centro del diagrama se ubican los elementos comprendidos por todos los círculos del sistema.

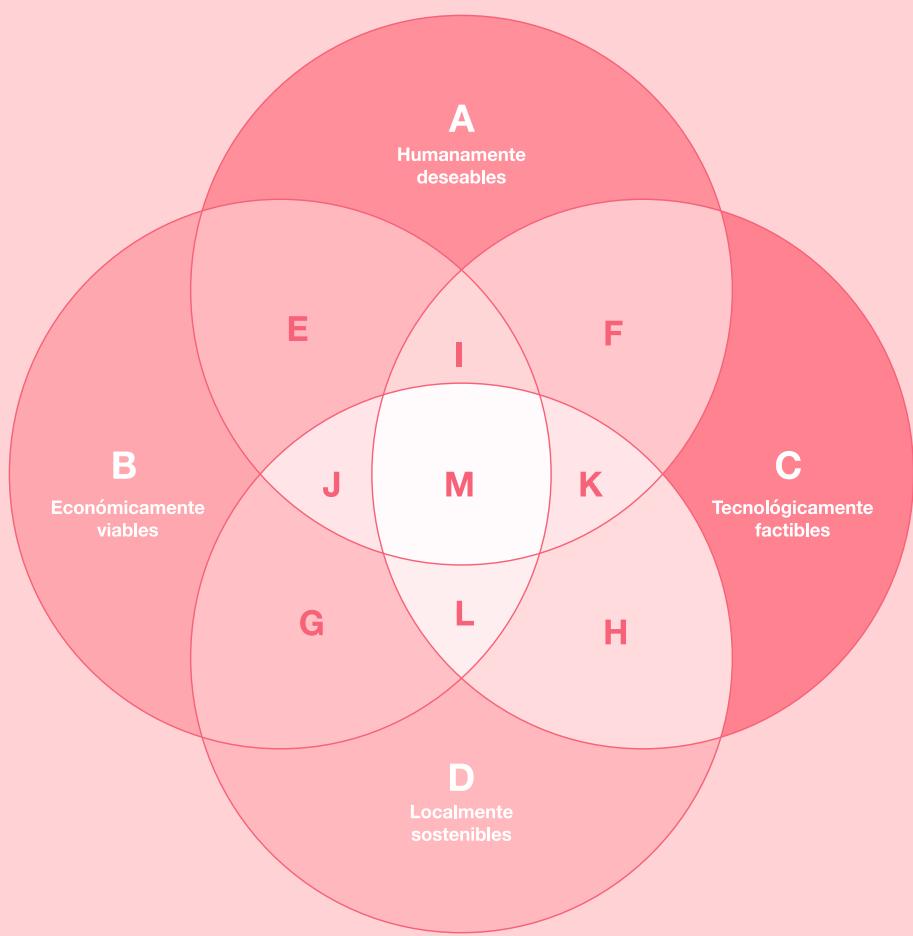
Aunque es posible agrupar los hallazgos de tu diagnóstico bajo distintos criterios, con base en una aproximación desde la innovación social para el desarrollo sostenible, te proponemos considerar los siguientes:

- Humanamente deseables. Aquellos temas, problemáticas aparentes y hallazgos que durante el diagnóstico previo resultaron relevantes para las personas, de igual manera, todos aquellos que son críticos e indispensables para el bienestar de las personas.
- Localmente sostenibles. Elementos que son significativamente importantes para el cumplimiento de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el gobierno local.
- Técnicamente factibles. Temas y problemas para cuya atención se dispone de los recursos necesarios (conocimientos, habilidades, métodos, procedimientos y funciones).
- Económicamente viables. Soluciones o intervenciones que pueden costearse bajo ejercicios presupuestales realistas.

Dibuja el diagrama en un gran formato para facilitar su llenado e invita a tu equipo a ubicar los elementos por medio de notas adhesivas. Aquellos temas que comparten las características de dos o más círculos se colocan en sus intersecciones. Por ejemplo, aquellos temas que son económicamente viables y localmente sostenibles pero no son deseables ni factibles, se encontrarán en el sector G; mientras que los que son únicamente deseables por las personas, se ubicarán en el sector A. Los temas que se encuentren en la intersección de todos los círculos (sector M) son aquellos que tienen la mayor área de oportunidad para abordarlos de manera exitosa. Puedes invitar a tus colaboradores a resolverlo de manera individual o por equipos y comparar resultados posteriormente.

b) Priorizar muchos elementos con una matriz

La “Matriz de Priorización de Holmes” (Ver Ficha de herramienta 02: Matriz de Priorización de Holmes, p. 39) te permitirá priorizar los resultados de la investigación. Esta herramienta es especialmente útil para la toma de decisiones, cuando se necesita comparar un número alto de variables y alternativas.



Ficha de herramienta 01

Índice de Apertura Gubernamental

¿Qué es?

Un test informal que te ayudará a identificar los aciertos y las áreas de oportunidad para que tu organización sea cada vez más receptiva a las personas pero también a nuevas ideas, pensamientos y maneras de colaborar, así como adoptar nuevas tecnologías a sus procesos.

Beneficios:

- Es una primera referencia para descubrir si tu equipo de trabajo cuenta con la voluntad y las condiciones para adoptar los principios de innovación pública, así como la infraestructura y profesionalización para aprovechar desarrollos tecnológicos innovadores.
- Ayuda a visibilizar áreas de oportunidad para ser una organización abierta y predisposta a la innovación.

Necesitamos:

El formato incluido en este manual.

Obtenemos:

Indicadores sobre las áreas de oportunidad para hacer nuestra organización más abierta y receptiva a la innovación.

¿Cuándo usarla?

En todo momento que se desee entender la predisposición de nuestra organización a ser abierta a las personas y a procesos innovadores.

¿Cómo implementarla?

Adoptar principios de innovación pública a nuestra gestión no es algo que sucederá de un día a otro, de hecho, es probable que nos enfrentemos al rechazo y a resistencias. Será indispensable que cuentes con el apoyo de compañeros y superiores. El siguiente test te ayudará a elaborar un diagnóstico de tu organización. Responde sí o no a las siguientes preguntas. Detente cuando acumules tres respuestas negativas; el nivel inmediato anterior será el que corresponda a tu organización. Definir las relaciones y los flujos entre las entidades. Con una línea unan las entidades relacionadas y nombren la naturaleza o tipo de relación. No olviden colocar un puntero de flecha en la entidad destino para indicar la dirección o flujo de la relación.

NOTA

Si no sabes el significado de un concepto te puedes apoyar en el glosario del manual y si desconoces alguna respuesta, pregunta a los responsables del área de tecnología y/o transparencia.

Nivel 1. Básico

En la organización o dependencia a la que pertenezco:

1. Se cuenta con la infraestructura tecnológica suficiente (computadoras, internet, proyectos, etc.) para desarrollar las actividades cotidianas.
2. Existe un área física o itinerante de atención ciudadana.
3. El diseño de los espacios facilita la comunicación e interacción entre las personas de la oficina.
4. Se conserva y hace pública información relacionada con las gestiones anteriores.
5. Se realizan diálogos abiertos o espacios de conversación con las personas.

Resultado: Las oportunidades para mejorar son tan grandes como posiblemente los obstáculos a los que te puedas enfrentar. Comienza siguiendo los requerimientos de la ley en materia de transparencia y concéntrate en realizar ejercicios colaborativos que no dependan de nuevas tecnologías.

Nivel 2. Elemental

En la organización o dependencia a la que pertenezco:

6. Estamos preocupados, de manera constante, en incorporar nuevas tecnologías para hacer más eficiente el trabajo.
7. Contamos con al menos dos cuentas de redes sociales oficiales y activas; y una página web.
8. Se cumple con las obligaciones de transparencia estipuladas por la ley.
9. Se implementan o analizan estudios etnográficos a profundidad de las personas impactadas por nuestra gestión.
10. Los diálogos abiertos han sido fructíferos y han concluido en acciones palpables de mejora.

Resultado: Es posible aprovechar herramientas digitales existentes para mejorar la gestión y proponer soluciones diferentes, inspírate en experiencias externas que tengan resultados positivos altamente replicables. Busca adoptar principios de gobierno abierto para mejorar la participación ciudadana y el cumplimiento de obligaciones de transparencia.

Nivel 3. Intermedio

En la organización o dependencia a la que pertenezco:

11. La mayoría de las personas servidoras públicas que están obligadas a cumplir con la ley 3 de 3, han presentado su declaración.
12. Se responde a solicitudes de información y se publican los datos que generamos en bases con formatos abiertos.
13. Además del área de transparencia contamos con capacitaciones y comisiones de trabajo especializadas en implementar estrategias de gobierno abierto, transparencia proactiva y rendición de cuentas.
14. Los programas, proyectos y servicios cuentan con mecanismos de evaluación de desempeño y medición del impacto.
15. Se cuenta con un servicio en línea de atención ciudadana, mediante nuestra página web o desde las redes sociales.

Resultado: Es necesario ir más allá de la transparencia para generar información propia y útil para otras instituciones. Cuentas con todas las herramientas para formular políticas públicas basadas en evidencia y diseñadas desde estrategias colaborativas, cuyo impacto y desempeño pueda medirse y replicarse. ¡Ahora es el momento para implementar proyectos de innovación pública!

Nivel 4. Profesional

En la organización o dependencia a la que pertenezco:

16. He participado directamente o conozco a alguien que tomó parte en el diseño, coordinación o implementación de estrategias de gobierno abierto recientemente.
17. Los programas o servicios que se implementan cuentan con ejercicios de pruebas piloto, mecanismos de retroalimentación e iteración.
18. Se hace uso de datos abiertos de otras dependencias y las bases de datos propias son interoperables.
19. Se han llevado a cabo ejercicios de transparencia proactiva con la información que produce la dependencia u otras y ha facilitado información para que otras dependencias lo hagan.
20. Se implementan pruebas de usabilidad para evaluar la interacción de las personas con las distintas interfaces de nuestros productos y servicios.

Resultado: Es altamente probable que ya se han implementado uno o varios proyectos bajo los principios de la innovación pública dentro de la organización, el nivel de profesionalización los convierte en un referente administrativo. Es momento de madurar los procesos y perfeccionar las herramientas digitales y análogas, considerar nuevas oportunidades y abrirse a procesos poco convencionales.

Nivel 5. Innovador

En la organización o dependencia a la que pertenezco:

21. Se buscan maneras poco tradicionales para medir el desempeño e impacto de sus proyectos, políticas o programas.
22. Se dispone de áreas especializadas en innovación (pública, cívica, abierta, gubernamental).
23. Se adoptan metodologías y soluciones interdisciplinarias procedentes de áreas del conocimiento como el diseño o las ciencias del comportamiento.
24. Los integrantes reconocen el valor de la experimentación y de los aprendizajes que derivan de ella.
25. La innovación es percibida por las personas que trabajan en ella como una actitud positiva que cuestiona constantemente el funcionamiento de los procesos.

Resultado: La innovación pública y sus principios son adoptados de manera integral y transversal por la organización, son espacios vanguardistas que constantemente generan aprendizajes valiosos tanto para las administraciones en las que se encuentran como para otros espacios de innovación. ¡Busca la mejor manera de comunicar tus aprendizajes!

¿Dónde puedo aprender más?

- Banco Mundial, Herramienta de evaluación del grado de preparación de datos abiertos (ODRA). Disponible en <https://bit.ly/BMDatosAbiertos>
- CIDE, Métrica de gobierno abierto 2019. Disponible en <https://bit.ly/MetricaGA>

Ficha de herramienta 02

Matriz de Priorización de Holmes

¿Qué es?

Matriz que permite tomar decisiones al enfrentar y calificar bajo un mismo criterio distintas alternativas, usada comúnmente en la gestión de calidad y en los procesos de planeación.

Beneficios:

- Permite comparar una gran cantidad de variables entre sí.
- Limita el sesgo subjetivo en la toma de decisiones, gracias a la disposición de un mayor número de elementos.
- Facilita la comparación bajo criterios como tiempo, recursos, impacto, factibilidad, entre otros.

Necesitamos:

- Un criterio común para comparar la diversidad de elementos.
- Delimitar bajo el mismo supuesto, al menos cinco elementos para contrastarlos.

Obtenemos:

Una ponderación de elementos que resulta de un cálculo matemático.

¿Cuándo usarla?

- En todo momento que se desee entender la predisposición de nuestra organización a ser Cuando la toma de decisiones involucra muchas variables.
- Cuando necesitas ponderar y jerarquizar elementos, temáticas, acciones, etc.

¿Cómo implementarla?

Para explicar su desarrollo, nosotros partimos de un caso hipotético y extremadamente simplificado:

Supongamos que somos parte de la dirección de parques y actividades recreativas de nuestro ayuntamiento y estamos a cargo de todos los parques públicos. Después de realizar ejercicios participativos y una investigación en distintas fuentes de información, nos damos cuenta que las principales demandas y problemas de nuestros parques son cinco: hay presencia de comercio informal, el alumbrado público es robado constantemente, no se cuenta con mobiliario para el juego, los parques en general son percibidos como espacios sucios y con basura y por último, son un punto de venta de sustancias ilícitas.

1. Piensa en el cuestionamiento o criterio principal, bajo el cual vas a comparar las opciones, que facilitará tu toma de decisiones. Puedes pensar, por ejemplo, qué opción es más viable para tu presupuesto y cuál es más deseable para las personas.

Para este ejercicio nos preguntaremos: ¿cuáles pueden atenderse en un menor tiempo posible?

2. Luego de pensar en el criterio principal con el cual vas a comparar las opciones, enlista y asigna a cada una de ellas un identificador para facilitar su comparación, así, la alternativa 1 tiene el identificador A, la alternativa 2 el identificador B, etc. Como se puede observar, existe un área sombreada que se forma siempre para descartar desde el primer momento la opción de comparar consigo mismos los elementos, A-A, B-B, C-C, D-D y E-E.

Llenamos la tabla como se muestra a continuación:

Pregunta principal o criterio para comparar las alternativas								
ID	Actividad	A	B	C	D	E	Total	Orden
A	Alternativa 1							
B	Alternativa 2							
C	Alternativa 3							
D	Alternativa 4							
E	Alternativa 5							

¿Cuál de las siguientes alternativas puede resolverse en el menor tiempo posible?								
ID	Actividad	A	B	C	D	E	Total	Orden
A	Comercio informal no deseable							
B	Alumbrado público es robado							
C	Sin áreas o mobiliario para el juego							
D	Parques sucios o con basura							
E	Punto de venta de sustancias ilícitas							

3. Compara las alternativas una a una y la opción que cumpla mejor con el criterio o pregunta obtendrá un punto; el otro valor comparado, en cambio, no obtiene puntaje alguno. Comencemos comparando la opción A con las demás opciones de la tabla, esto hará que se llene tanto la primera fila (correspondiente a los valores de la actividad A), como la columna inicial, con el mismo identificador y que representan los valores de las otras actividades frente a la actividad A.

Entre la opción A (comercio informal no deseable) y B (el alumbrado es robado), ¿Cuál podría resolverse en el menor tiempo posible? B por ser la opción más rápida tiene un valor de 1 y A por ser más lenta, un valor de 0.

¿Cuál de las siguientes alternativas puede resolverse en el menor tiempo posible?								
ID	Actividad	A	B	C	D	E	Total	Orden
A	Comercio informal no deseable	0						
B	Alumbrado público es robado	1						
C	Sin áreas o mobiliario para el juego							
D	Parques sucios o con basura							
E	Punto de venta de sustancias ilícitas							

La respuesta seguramente será diferente dependiendo de las capacidades de tu dependencia. Siguiendo el ejemplo, comparamos ahora la opción A (comercio informal no deseable) contra otras variables y, en algunos elementos, como en el caso de la instalación de mobiliario para el juego, creemos que no existe diferencia alguna, en este caso, se asigna un valor de 0,5 a cada uno.

¿Cuál de las siguientes alternativas puede resolverse en el menor tiempo posible?								
ID	Actividad	A	B	C	D	E	Total	Orden
A	Comercio informal no deseable	0	0.5	0	0	1		
B	Alumbrado público es robado	1						
C	Sin áreas o mobiliario para el juego	0.5						
D	Parques sucios o con basura	1						
E	Punto de venta de sustancias ilícitas	0						

Observa como existe una correspondencia diagonal al llenar los datos, esta suma nunca superará el valor de 1. Bajo estos criterios comienza de nuevo y evalúa las filas siguientes frente a las opciones que no has abordado hasta llenar todos los campos de la tabla.

¿Cuál de las siguientes alternativas puede resolverse en el menor tiempo posible?								
ID	Actividad	A	B	C	D	E	Total	Orden
A	Comercio informal no deseable	0	0.5	0	1			
B	Alumbrado público es robado	1		1	0	1		
C	Sin áreas o mobiliario para el juego	0.5	0		0	0.5		
D	Parques sucios o con basura	1	1	1		1		
E	Punto de venta de sustancias ilícitas	0	0	0.5	0			

4. Suma el total de los valores de cada opción en la fila correspondiente, es decir de manera horizontal y no vertical. Entre mayor sea el número total mayor cumplirá con el criterio que seleccionamos y más relevante será para el sistema.

El resultado del ejercicio indica que es más rápido resolver el problema de la basura en los parques, en segundo lugar el robo de alumbrado público y, por último, llevará más tiempo resolver la venta de sustancias ilícitas y la falta de mobiliario para el juego.

¿Cuál de las siguientes alternativas puede resolverse en el menor tiempo posible?								
ID	Actividad	A	B	C	D	E	Total	Orden
A	Comercio informal no deseable	0	0.5	0	1	1.5	3	
B	Alumbrado público es robado	1	1	0	1	3	2	
C	Sin áreas o mobiliario para el juego	0.5	0	0		1	4	
D	Parques sucios o con basura	1	1	1	1	4	1	
E	Punto de venta de sustancias ilícitas	0	0	0.5	0	0.5	5	

Finalmente:

1. Puedes comparar los mismos elementos bajo distintos criterios o preguntas repitiendo el ejercicio.
2. Existen otras versiones de esta metodología como la matriz de Vester.
3. Si bien se puede realizar este ejercicio de manera individual, lo más deseable es llenarla en equipo o de manera individual por distintas personas, y posteriormente realizar una comparación de los resultados en conjunto.
4. Esta herramienta es especialmente útil cuando se comparan más de 5 elementos.

¿Dónde puedo aprender más?

- José Francisco Vilar Barrio (1998). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- César Camisón Zornoza et al. (2012). *Gestión de la calidad: conceptos, modelos, enfoques y sistemas*. México: Pearson Educación.

Antes de continuar, en esta etapa...

- Realizaste un diagnóstico al interior de tu organización, área o dirección para preparar la adopción de prácticas innovadoras.
- Identificaste fuentes formales de información y procesos para construir diagnósticos relevantes para la población y las peculiaridades locales.
- Aplicaste herramientas para priorizar los problemas que vas a resolver en tu gestión.

2

Ante la revelación del problema

¿Es necesario innovar?

Esta etapa te será útil si...

- Realizaste un diagnóstico para conocer las inquietudes de las personas.
- Identificaste los procesos en tu organización y su predisposición para la innovación.
- Has trabajado constantemente en un problema sin obtener los resultados esperados.
- Reconoces una o varias problemáticas específicas que deseas resolver.
- Tienes el reto de resolver problemas complejos que no sabes definir.

Cuando estamos frente a un problema, el primer impulso que se presenta es el deseo de darle una solución de manera inmediata; así, corremos el peligro de entenderlo precipitadamente a partir de lo que observamos a primera vista. Por ejemplo, creemos que la escasez del agua resulta de un mantenimiento deficiente a las tuberías, o suponemos que la contaminación del aire es consecuencia de la falta de regulación de las fábricas y sus emisiones. Sin pensarlo demasiado, desplegamos esfuerzos institucionales para atender el problema y resulta que lo único que cambia es el presupuesto que ha disminuido. Por eso es importante hacer algunas preguntas:

- ¿Estamos entendiendo realmente el problema?
- ¿Qué pasaría si tomamos un tiempo para pensarlo desde una perspectiva sistémica y colaborativa?
- ¿Es un problema nuevo o existen experiencias previas nacionales o internacionales de las cuales podemos aprender?
- ¿Es necesario innovar para resolverlo?

Principios a tener especialmente en cuenta:

- Apertura
- Pensamiento de diseño
- Pensamiento sistémico

Mentalidad: no siempre es necesario inventar el hilo negro.

Sesgos de los cuales cuidarse:

- Confirmación
- Deformación profesional
- Efecto de anclaje
- Efecto foco
- Falso consenso
- Sesgo de información



Experiencia inspiradora

Violencia y salud pública en Colombia

Lugar: Cali, Colombia

Año: 2002

¿Cuál era el problema?

La década de los años ochenta y principios de los noventa del siglo pasado, significaron para Colombia uno de los picos más altos de violencia en su historia. Además de enfrentar la violencia derivada de guerras entre carteles y grupos paramilitares, Colombia tenía que lidiar con altos niveles de desigualdad, una expansión urbana desmedida y el abuso de drogas y alcohol por parte de sus habitantes.

¿Qué sucedió?

Fue hasta mediados de los noventa que la violencia comenzó a disminuir. Tanto la caída de Pablo Escobar en 1993 y del cartel de Cali en 1995, como la desmovilización de los grupos paramilitares influyeron en este fenómeno. Sin embargo, no fueron los únicos factores relevantes. En la búsqueda de una solución integral, Colombia transformó su enfoque de atención a la violencia y la entendió como una enfermedad que debía ser atendida como un problema de salud pública. Considerar a la violencia desde esta perspectiva, implicó abordarla desde su raíz y bajo un modelo centrado en la prevención. Por ello, se adoptaron metodologías basadas en datos e investigación más propias de la prevención de epidemias que de políticas públicas de seguridad.

En 2002, la ciudad de Cali eligió alcalde a Rodrigo Guerrero. Como médico cirujano y epidemiólogo, usó el método epidemiológico para combatir la violencia bajo el supuesto de que la violencia se contagiaba de persona a persona, por lo que era necesario identificar el origen para comprender su transmisión. Tras la recopilación de datos y evidencia encontró patrones sobre ciertos lugares y momentos en los que la tasa de homicidios se incrementaba. Por ejemplo, fines de semana y días de pago eran particularmente violentos, y también, los establecimientos nocturnos donde se vendía alcohol; Guerrero restringió su venta a ciertos horarios, endureció las licencias de posesión de armas y prohibió portarlas en los días feriados y de pago. Con estas medidas la violencia disminuyó en un 35%.

Tras esta exitosa estrategia, otras ciudades buscaron replicarla. Bogotá, por ejemplo, puso de nueva cuenta en el centro la prevención de la violencia, invirtió en el rescate de espacios públicos y parques que habían sido identificados como puntos críticos de la ciudad, logrando resultados positivos.

¿En qué consiste la innovación?

Si bien Colombia aún se encuentra entre los países más peligrosos del mundo, la disminución de la violencia tras las acciones de Guerrero fue importante. El proceso es innovador porque:

1. Redefinió la visión sobre el problema desde un enfoque poco tradicional e interdisciplinario y ayudó a implementar soluciones creativas y efectivas.
2. El enfoque de salud pública únicamente aportó el marco de comprensión para abordar el problema. No obstante, la solución exigió cambios normativos e intervenciones espaciales.
3. Es una de las primeras políticas en hacer uso de datos masivos, inclusive georeferenciados, para entender la violencia.

¿Por qué fue importante?

El abordaje interdisciplinario permitió a la administración pública, adoptar principios y métodos de la teoría médica y una perspectiva de salud pública. El plan de acción y la toma de decisiones se basó en datos y evidencia, mucho antes de que estas prácticas se introdujeran en el marco de los nuevos modelos de gobernanza.

¿Dónde puedo aprender más?

- Claire Mc Evoy and Gergely Hideg (2017), Global violent deaths 2017. Disponible en: <https://bit.ly/ReporteMuertesViolentas17>
- Luz Amparo Jiménez Pérez (2012), Prevention – A crucial factor in improving citizen security and coexistence. Disponible en: <https://bit.ly/JimenezPerez>
- Rodrigo Guerrero y Andrés Fandiño-Losada (2017), ¿Es Colombia un país violento? Disponible en: <https://bit.ly/ColombiaPV>
- Tina Rosenberg (20 de noviembre de 2014), Colombia's Data-Driven Fight Against Crime. The New York Times. Disponible en: <https://bit.ly/TRosenberg>
- Datos Macro, Índice de paz global. Disponible en: <https://bit.ly/CIndicePaz>

Generalmente nos damos cuenta con mayor facilidad que existe un problema cuando carecemos de una respuesta o al establecer una comparación con un contexto diferente y supuestamente mejor. Por esto, tendemos a saltar directamente a soluciones obvias o deslumbrantes, que son claramente más emocionantes de construir. Sin embargo, si obviamos su definición o partimos de una solución aparente y no tomamos el tiempo necesario para profundizar en su entendimiento e identificación, podemos caer en los siguientes vicios:

- No dar solución al problema que queremos resolver.
- Limitar el abanico de soluciones y en consecuencia, las oportunidades para innovar.
- Provocar externalidades negativas que empeoren el problema.

Paso 1. Identifica de manera individual el problema

Se puede definir un problema como un estado de inconveniencia, como algo negativo o insatisfactorio cuya solución reclama una intervención. En cualquiera de los dos casos, ya sea que lo identifiques como resultado de un diagnóstico o que te encuentres frente a una demanda de la población, es importante que te preguntes cuál es el problema y qué es lo que crees que debes resolver, especialmente cuando consideres que la solución es evidente y obvia.

¿Estoy pensando en el problema o en su solución? ¿Cómo me aseguro de que ese problema, que supongo requiere mi intervención, es real? ¿Cuáles son las causas que lo originan?

a) Profundiza en el problema

El modo como se enmarca, define y piensa un problema (el qué), determina las acciones que se pueden imaginar (*los cómo*) para resolverlo. “Escalar los problemas”¹ (Ver diagrama en p . 50-51) es una metodología que puede servir para precisar y definir la mejor manera de aproximarte a él.

1. Identifica cuál es el problema inicial sobre el que quieras profundizar. Es importante que la manera de definirlo inspire a otros y permita imaginar alternativas para resolverlo. Enfocarse en la solución, o en su ausencia, podría limitar el proceso creativo para proyectar salidas.

Por ejemplo, la carencia de infraestructura ciclista o de pasos peatonales no es un buen punto de partida. Mejor partir de un dato, un hecho o una constatación como la siguiente: existe un alto índice de percances entre peatones, ciclistas y automovilistas.

2. A partir de la sentencia inicial, pregunta el por qué de esa situación de manera reiterativa hasta que sea irrelevante o demasiado abstracto. Cuestionar las causas que originan un hecho ayuda a entender el problema a partir de formulaciones más abstractas, que aunque pueden ser más significativas y mostrarlo con mayor profundidad, no siempre son tan fáciles de abordar.

¿Por qué existe un alto índice de percances entre peatones, ciclistas y automovilistas?

¿Por qué se encuentran circulando en el mismo espacio al mismo tiempo?

¿Por qué las calles se encuentran diseñadas así?

¿Por qué no podemos compartir la ciudad?

1. Universidad de Stanford, Method. “Why-How Laddering”. Disponible en: <https://bit.ly/Why-HowLaddering>

3. Vuelve a la sentencia inicial y pregunta: ¿cómo puedo abordar el problema? Preguntar “¿cómo?”, sirve para delimitarlo de manera más específica.

¿Cómo puedo disminuir el índice de percances entre peatones, ciclistas automovilistas?

¿Cómo puedo evitar que colisionen?

¿Cómo podría diseñar espacios compartidos seguros?

4. Explora el problema mediante un diagrama. Pregunta “¿por qué?” y sube en la jerarquía; cuando te preguntes “¿cómo?”, desciende como si bajaras por una ladera y te encontraras con distintos caminos. En ocasiones, descubrirás múltiples respuestas que bifurcan el camino, escríbelas y ahonda en cada una de ellas.

5. El resultado será una jerarquía visual sobre la problemática que deseas abordar, misma que te ayudará a definirla. Puedes repetir el ejercicio eligiendo las dos ideas más relevantes, que resulten de este primer ejercicio.

b) ¿Cómo definir un problema?

Un problema definido de manera clara, además de inspirar, permite generar empatía y comprometer la participación de otros actores y personas (ya sean servidores públicos o la población afectada). También ayuda a establecer prioridades en el uso del presupuesto y desarrollar políticas públicas que integren el punto de vista de los involucrados para que todos cuenten con un plan de acción preciso.

El objetivo que se persigue con su definición es identificarlo, delimitarlo y acotarlo de la manera más certera posible en una oración. Para lograrlo debes responder a las siguientes preguntas: ¿qué sucede?, ¿cuándo sucede?, ¿dónde sucede?, ¿quiénes son los implicados? y ¿cómo es que sucede?

Un buen ejemplo de la definición de un problema, podría ser el siguiente: Incremento exponencial del tránsito de automóviles en vialidades estrechas de mi municipio, durante los últimos cinco años.

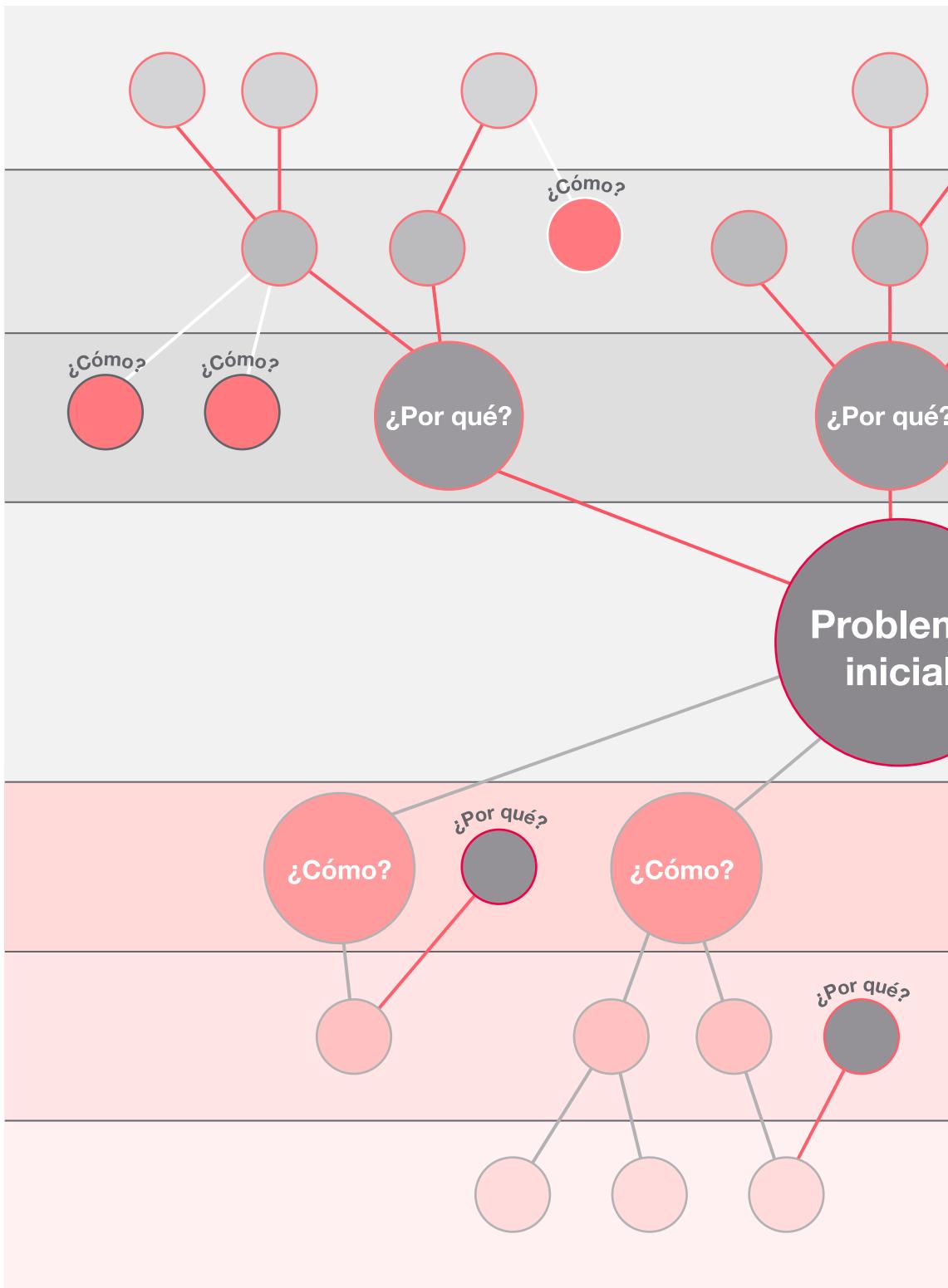
Paso 2. Identifica de manera colaborativa el problema

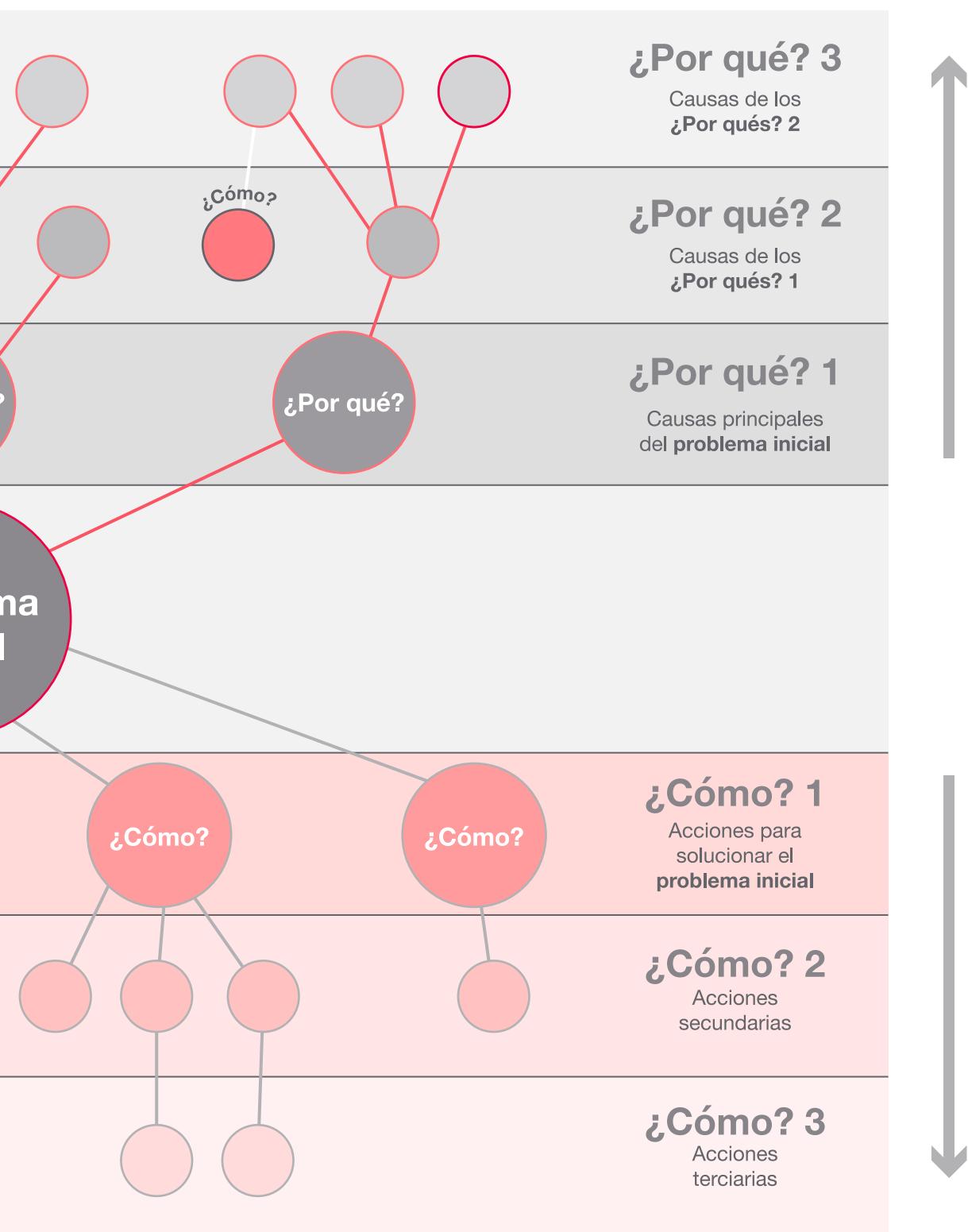
Después de realizar el paso anterior, de manera individual ya cuentas con un problema acotado y definido. No obstante, esta primera aproximación no es definitiva, pero representa un primer esfuerzo que te ayudará a identificar aliados y áreas estratégicas para comenzar el proceso de innovación. Definirlo de manera colaborativa el problema ayudará a descubrir nuevas perspectivas y abordajes, pero también a limitar los sesgos personales para comenzar a involucrar a más personas en el proyecto.

¿Los demás perciben el problema de la misma manera que yo? ¿Cuál es su experiencia del problema y cómo contrasta con la mía? ¿Estamos hablando del mismo problema?

a) Conforma un equipo de trabajo interno

Con el problema y la definición que hiciste de manera individual como punto de partida, ahora identifica a aquellas personas que podrían estar interesadas en colaborar o formar parte del proyecto, dentro de tu organización, administración o área.





b) Presenta el problema

Elabora una presentación del problema y convoca a tu equipo de trabajo a un taller inicial. Recuerda explicarlo de manera dinámica y enfatiza la necesidad de hallar una solución en conjunto.²

c) Implementa una metodología para redefinir de manera colaborativa el problema

Durante la sesión de trabajo puedes volver a implementar la metodología “Escalar los problemas” y aplicar alguna otra para construir nuevas sentencias y definiciones del problema, como los “Seis Sombreros para Pensar” de Edward De Bono, que encontrarás más adelante. Después de implementar estas estrategias de manera grupal, si es necesario, podrías regresar al paso 1 para redefinir el planteamiento del problema (inciso b).

d) Cómo podríamos abordar el problema

Recupera los hallazgos individuales y los que resulten del ejercicio colaborativo para establecer de manera conjunta distintos planteamientos del problema; recuerda que este no debe dar una solución, incluso es deseable evitar que la induzca u oriente. El planteamiento debe clarificar «el qué» y dejar espacio para ser creativos con «el cómo».

Preguntar “¿cómo podríamos...?”³ es un buen comienzo para construir un planteamiento del problema sensible a la innovación, y capaz de detonar ideas para su solución. El objetivo fundamental es desplegar el mayor número de ideas y alternativas posibles, se esperan planteamientos lo suficientemente acotados para hablar sobre el problema, pero generales para permitir la creatividad.

Las preguntas “¿cómo podríamos...?”, se pueden orientar hacia distintos propósitos. Retomemos el caso del incremento exponencial de perros callejeros y sus deshechos, mencionado en la ficha “Seis sombreros para pensar”.

2. Puedes apoyarte en las recomendaciones del Hito 1 (p. 79) para diseñar tu presentación, y también recurrir a la sección de priorización en la Etapa 1 (p. 34), para enmarcar el problema y el impacto que tendría resolverlo.

3 Universidad de Stanford, Method. “How might we” questions. Disponible en: <https://bit.ly/How-Might-We>

Tabla 02. ¿Cómo podríamos...?

¿Cómo podríamos...	Sentencia	Tipo de pregunta
	convivir con los perros o promover su adopción?	Amplificar lo bueno
	disminuir la población?	Eliminar lo malo
	hacer que las personas limpian los residuos de los perros?	Explorar lo contrario
	inducir a que los perros se agrupen en espacios más deseables?	Cambiar el <i>status quo</i>
	hacer que los perros sean considerados como habitantes del municipio con derechos?	Hacer una analogía
	hacer que la sobre población de perros sea beneficiosa?	Cambiar el punto de vista

Planteamientos disruptivos

Comúnmente el planteamiento de un problema surge de un deseo de mejorar una situación existente, pensando “¿cómo se podría llegar del estado A al estado B?” Sin embargo, desde un enfoque *disruptivo**, la pregunta “¿qué pasaría si...?”, puede desencadenar procesos creativos. Este tipo de preguntas son especialmente útiles cuando queremos impulsar cambios significativos y alejarnos de soluciones trilladas y convencionales.

e) Redefine el problema

Es importante volver sobre el planteamiento del problema cada vez que sea necesario. A la luz de los hallazgos en esta fase de trabajo colaborativa se puede precisar con mayor claridad cuál es el reto y generar estrategias, rutas de acción y soluciones para enfrentarlo. Por esto, tras los aprendizajes obtenidos en pasos anteriores, es recomendable redefinir el problema.

Paso 3. Cuestiona, ¿es necesario innovar?

Si bien el propósito principal de este manual es impulsar la *innovación pública**, no es conveniente dejar de lado esfuerzos realizados previamente con éxito e identificar cuáles son las prácticas, procedimientos o programas sensibles a procesos de *mejora continua**. En este momento, ya cuentas con más elementos para comprender el problema, no obstante, debes evitar caer en distracciones de moda que obstaculicen la implementación de programas que impacten realmente en la vida de las personas. Por eso cabe preguntar a propósito de este: ¿es un buen punto de partida? ¿Es necesario innovar para resolverlo?

Considera los siguientes escenarios para clarificar la pertinencia de un proceso de innovación y precisar en qué punto te encuentras:

- Si estás seguro del problema que quieras encarar y conoces experiencias previas o soluciones que podrían aplicar en tu contexto y buscar la manera de mejorárlas, entonces no es necesario generar un proyecto de innovación.
- Si no has logrado definir y acotar el problema y si como resultado del ejercicio colaborativo, concluyen que no es relevante, toma más tiempo para profundizar en el problema y entenderlo mejor.
- Si el tema es relevante para todos pero aún no determinan cuál es el problema real ni una posible solución, entonces es un buen momento para innovar.
- Si ya lograste identificarlo y delimitarlo, si es relevante para las personas y avizoran una posible solución, entonces es momento de innovar con la flexibilidad y apertura frente la posibilidad de que la solución o el problema puedan cambiar en el futuro.

Ficha de herramienta 03

Seis Sombreros para Pensar

¿Qué es?

Los sombreros para pensar de De Bono es un método dinámico de gran utilidad porque favorece la organización del pensamiento individual y grupal para resolver problemas complejos, mediante el debate y la puesta en acción de habilidades críticas y creativas.

Cada uno de los sombreros representa seis diferentes tipos de pensamiento. Por medio de un sombrero de distinto color, los participantes se esfuerzan en pensar el problema desde distintas perspectivas y aproximaciones, ya sea la observación, la creatividad, el pensamiento positivo, el pensamiento negativo, la reflexión o los datos duros.

Beneficios:

- Favorece la reflexión individual y colaborativa para transitar de un esquema de pensamiento a otro.
- Disminuye sesgos individuales y permite expresar opiniones controvertidas minimizando el riesgo de discusiones estériles.
- Fomenta la apertura y la escucha en los grupos de trabajo y sensibiliza sobre la diversidad de opiniones.
- Encauza el pensamiento para reflexionar de manera sistemática en un problema.
- Estimula el pensamiento creativo mediante la contrastación entre las múltiples opiniones de los integrantes del equipo.

Necesitamos:

- Definir previamente la cuestión, idea o problema sobre el cual se va a indagar.
- Comprender el proceso de pensamiento que corresponde a cada sombrero.
- Establecer claramente el rol que va a desempeñar cada uno de los participantes. Se pueden usar las tarjetas que acompañan este manual, un lazo o una nota adhesiva para identificar el color de cada sombrero.

Obtenemos:

A partir de la metodología de De Bono, se obtienen una serie de aproximaciones al problema construidas a partir de distintos esquemas de pensamiento, que de otro modo serían difíciles de alcanzar sin un proceso común en el que cada participante colabora con los otros para proponer y sopesar las ideas.

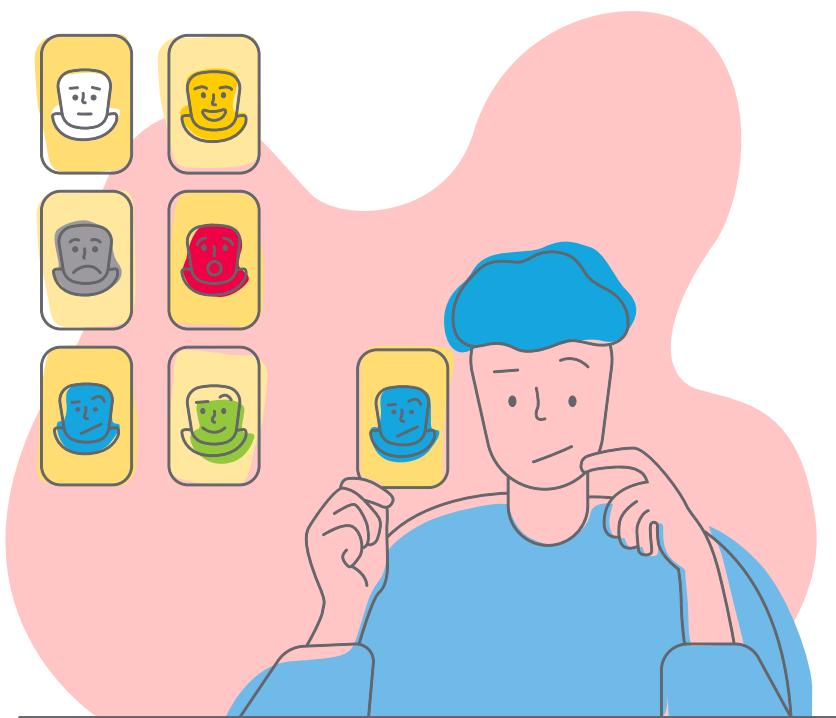
¿Cuándo usarla?

- Cuando te enfrentas a problemas complejos y difíciles de entender.
- Cuando quieres alcanzar hallazgos fuera de lo común de manera colaborativa.
- Cuando necesitas romper con esquemas de pensamiento tradicionales, supuestos y prejuicios en torno a un tema o problemática.
- Cuando quieres comprometerte con la solución explorando distintas perspectivas y de manera colaborativa.

¿Cómo implementarla?

El orden para explorar el problema y emplear los sombreros no tiene reglas específicas. Lo importante es respetar lo que cada color representa. El portador del sombrero azul cumple la función de gestionar los procesos de pensamiento, por lo que puede pedirle a los demás participantes que usen un mismo color durante un tiempo determinado y luego cambien. Se pueden realizar varias rondas. Los colores y los enfoques de pensamiento que les corresponden son:

- **Blanco** (informativo): Comparte información, hechos y datos disponibles sobre el problema, no cuestiona ni hace juicios de valor.
- **Amarillo** (optimista): Enfoca el problema de manera positiva, destacando las ventajas y beneficios de las opiniones e ideas que se comparten.
- **Negro** (pesimista): Piensa en el problema de manera cautelosa o negativa, tiene como objetivo encontrar inconvenientes en las ideas o soluciones propuestas por los participantes, se encarga de identificar las desventajas de una propuesta.
- **Rojo** (emocional): Da un lugar a los sentimientos de las partes interesadas en el proceso de pensamiento y permite descargar las reacciones más viscerales en torno al problema, ayuda a entender qué emociones suscita sin pretender explicarlas.
- **Verde** (creativo): Invita a los participantes a innovar y pensar el problema de manera diferente al acostumbrado.
- **Azul** (reflexivo): Favorece el cumplimiento de las pautas del proceso de pensamiento porque representa el sombrero de control, por lo que ayuda a moderar que los participantes se comporten de acuerdo con el rol que les corresponde.



Edward De Bono ofrece algunas recomendaciones para poner en práctica su metodología:

Supongamos que somos parte de la dirección de salubridad de nuestro municipio y nos enfrentamos a una sobre población de perros callejeros que defecan en la vía pública y los parques. Para abordar el problema invitamos a otras instancias relacionadas como las que se encargan de los parques y de la colecta de basura. Entonces, aplicamos la metodología para entenderlo mejor:

1. El sombrero blanco presenta todos los hechos del caso, como las zonas donde se encuentra la mayor población de perros y su número aproximado.
2. El sombrero verde, encargado de potenciar la creatividad, realiza una lluvia de ideas y propone posibles explicaciones del fenómeno, no importa si estas parecen poco lógicas. Por ejemplo: la presencia de tantos perros en el espacio público se debe a que se escaparon del refugio de animales.
3. El sombrero amarillo debe comunicar todos los puntos a favor de las ideas previamente expresadas; mientras que el sombrero negro será pesimista y, basándose en los hechos, argumentará los puntos negativos de las ideas. Supongamos entonces que el sombrero amarillo diría que es positivo que los perros estén en las calles pues así no están encerrados en pésimas condiciones; mientras que el negro, por ejemplo, expresaría que esto es terrible y un grave problema de salud pública que tendría el riesgo de enfermedades si la población de perros siguiera creciendo.
4. El sombrero rojo expresará las sensaciones y emociones que las ideas le hacen sentir, sin intentar explicar las emociones. En este caso, puede hablar sobre la tristeza que le provoca cualquier medida que ponga a los perros en peligro o que pueda representar un daño para ellos.
5. Finalmente el sombrero azul, encargado de coordinar la actividad, resumirá lo dicho en la ronda e invitará a los participantes a intercambiar los sombreros para buscar nuevas ideas.

Este método también podría ser útil para reflexionar sobre la experiencia de las personas en torno a un servicio y proponer soluciones, o alternativas de mejora.

¿Dónde puedo aprender más?

- Design Thinking en español, “Seis sombreros para pensar”. Disponible en: https://bit.ly/DesignThinking_Herramienta

Antes de continuar, en esta etapa...

- Reconociste los elementos básicos que conforman el planteamiento de un problema.
- Analizaste el problema de manera individual y grupal.
- Aprendiste metodologías para abordar en equipo temas complejos mediante habilidades de pensamiento crítico y creativo.
- Identificaste el valor de los procesos de mejora continua sobre las distracciones innovadoras.
- Iniciaste un proceso de innovación pública con el problema que te interesa abordar.

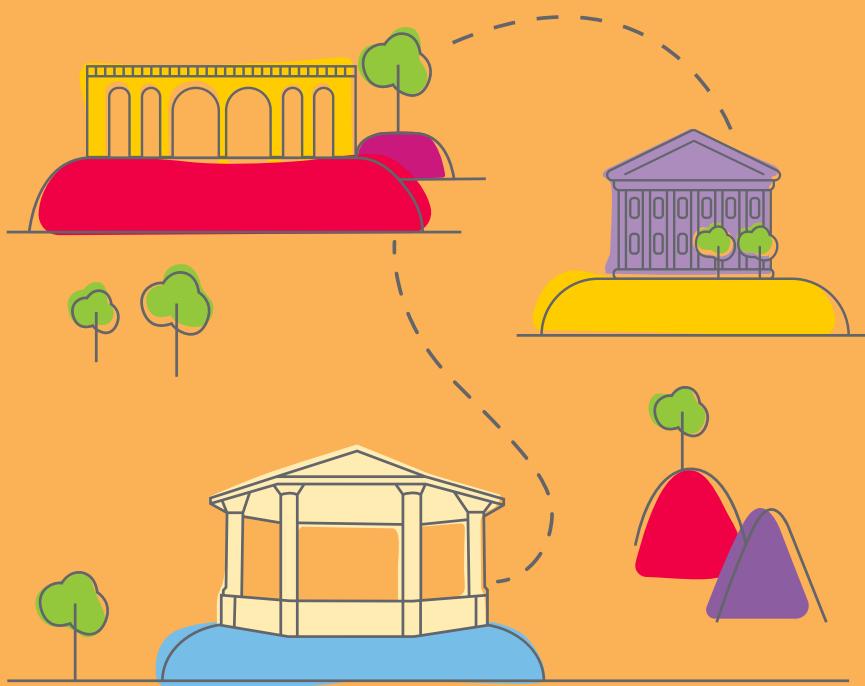
3

Entendiendo el sistema

¿Quiénes, dónde y cómo?

Esta etapa te será útil si...

- Identificaste un problema público de manera individual y colectiva.
- Comprendiste el problema al que te enfrentas y estás convencido de que es necesario innovar.
- Necesitas comprender de manera sistémica las relaciones y el entorno en el que tu problema aparece.
- Buscas detonar un proceso de innovación cuyo impacto trascienda más allá de a tu equipo de trabajo



Experiencia inspiradora

El primer Registro Civil bilingüe y electrónico de América Latina

Lugar: Lima, Perú

Año: 2014

¿Cuál era el problema?

Para los habitantes del Distrito Tupe, una comunidad de la sierra limeña, el registro de nacimientos, defunciones y matrimonios suponía un gran reto. La mayoría de las personas en este distrito, que no excede los 800 habitantes, domina el jaqaru, una lengua ancestral, sobre el español en el que se realiza casi todo el papel gubernamental, incluidos los trámites y formularios del registro civil. Esto obligaba a la comunidad a llenar y firmar documentos que no podían leer ni entender su importancia. A consecuencia de esta situación, el gobierno enfrentaba un importante índice de subregistros que demandaba constantes correcciones y la ampliación de plazos.

Perú es el tercer país de América Latina y el Caribe con mayor población indígena: de los 33 millones de peruanos, aproximadamente 7 millones hablan alguno de los 47 idiomas originarios del país, por lo que este escenario no es exclusivo del Distrito Tupe. La diversidad cultural, sumada a las barreras geográficas y económicas, suponen obstáculos para garantizar derechos mínimos de inclusión y representación de las comunidades indígenas ante el Estado, y también, dificulta cualquier iniciativa de participación y *cocreación** con ellas.

¿Qué sucedió?

En 2014 el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), con una perspectiva de gestión intercultural y reconocimiento de los idiomas originarios, implementó en el Distrito Tupe el modelo de “Gestión intercultural en el Registro Civil Bilingüe Español-Jaqaru”. Mediante este esfuerzo se tradujeron documentos, actas, declaraciones juradas y otros formularios al jaqaru. Un año más tarde, además de incluir el idioma awajún hablado por 30 mil peruanos, fue posible el registro en línea de las actas, que representa el primer registro civil bilingüe en Latinoamérica.

De manera progresiva, otros idiomas como el wampis o el aimara han sido incluidos en el modelo, que no solo considera la inclusión de miembros de la comunidad para el proceso de traducción, sino que les encomienda la tarea de ser representantes comunitarios para facilitar el registro gratuito. De igual manera, el RENIEC fortaleció su modelo intercultural con la traducción del padrón de las elecciones presidenciales de 2016, la organización de exposiciones fotográficas con las comunidades indígenas a lo largo del país y la difusión de nombres originarios en las oficinas de registro civil para promover su uso y disminuir errores en su registro.

¿En qué consiste la innovación?

Aunque el software de registro electrónico bilingüe sea quizás el producto más reconocido de esta política, es la gestión intercultural donde radica el principal valor del modelo. Desde una perspectiva sistémica, esta política es innovadora porque:

1. Se fundamenta en la interculturalidad, es decir, en el reconocimiento de la igualdad entre expresiones culturales diversas, en este caso específico los idiomas de los pueblos originarios frente al español.
2. Considera los distintos sistemas y actores que interceden alrededor del registro civil como pueden ser otros idiomas, costumbres y tradiciones de comunidades indígenas, influencia de líderes comunitarios, involucramiento de personas como puntos de contacto estratégico, las condiciones geográficas lejanas o la marginación económica preponderante en estas.
3. Incluye el desarrollo de un software electrónico de registro, pero no depende completamente de él, pues mantiene el registro en papel donde es necesario.

¿Por qué fue importante?

El modelo de gestión intercultural del registro civil ha facilitado la participación de las comunidades indígenas en elecciones y programas sociales; además de reconocer su existencia como iguales frente a los hispanohablantes, es el primero de muchos pasos para disminuir las brechas de la desigualdad mediante su participación activa en la gobernanza del país al que también pertenecen.

¿Dónde puedo aprender más?

- RENIEC, Gestión Intercultural en el Registro Civil Bilingüe [sitio web]. Disponible en: <https://bit.ly/2RENIECSitio>
- RENIEC, Gestión Intercultural en el Registro Civil Bilingüe [cartilla informativa]. Disponible en: <https://bit.ly/RENIEC-Cartilla>
- RENIEC, Gestión Intercultural en el Registro Civil Bilingüe [video]. Disponible en: <https://bit.ly/RENIEC-Video>

En este momento del proceso de innovación podríamos pensar que estamos listos para abordar el problema al que nos enfrentamos y comenzar a imaginar soluciones. Sin embargo, aunque previamente ya has profundizado en el marco de referencia, aún se encuentra condicionado por tu visión personal o la de tu equipo más próximo. Un problema público es multifactorial e intersectorial, en él convergen infinidad de experiencias que deben ser consideradas para definirlo y solucionarlo.

Paso 1: Visualizar el problema a través de un diagrama

El pensamiento sistémico, entre otras cosas, es un instrumento didáctico que permite mediante representaciones gráficas facilitar la comprensión de fenómenos complejos. Este ayuda a conocer el contexto en el que un problema se inscribe y reconocer a los *actores clave** que están implicados.

Para seguir adelante, realiza junto con tu equipo interno una sesión de trabajo donde apliquen alguna metodología del pensamiento sistémico, que les permita identificar las entidades y relaciones que participan del problema y su posible solución. La herramienta “Diagrama ERAF” (Ver Ficha de herramienta 04: Diagrama ERAF, p. 66) es útil para entender con mayor claridad el contexto general en el que se origina el problema, los actores que participan y las relaciones entre sí. Por otra parte, realizar un “Mapeo de Actores Clave” es adecuado para identificar personas e instancias imprescindibles para solucionarlo.

Estas herramientas te permitirán identificar el panorama general del problema, las relaciones y entidades clave, es decir, las personas, organizaciones o instituciones con las que en un futuro será necesario colaborar y sumar esfuerzos para diseñar soluciones. Puedes repetir este tipo de análisis las veces que sea necesario, hasta entender todas las relaciones del sistema. Algunas preguntas que debes contestar en este ejercicio son:

- ¿Dónde se desarrolla el problema?
- ¿Cuáles son los elementos espaciales y geográficos involucrados?
- ¿Qué tipo de personas están involucradas?
- ¿Quiénes son las personas, comunidades o grupos sociales afectados?
- ¿Cómo se relacionan la sociedad civil, la academia y la iniciativa privada con el problema?
- ¿Cuál es el marco normativo que define o afecta el problema?
- ¿Dónde se enmarca en las *agendas globales de desarrollo**?
- ¿Dónde se enmarca en las agendas de desarrollo locales?
- ¿Existen experiencias relevantes y pertinentes para imaginar soluciones en otros municipios, estados o países?

Sobre el pensamiento sistémico

Pensar de manera sistémica no es otra cosa que distinguir en un fenómeno las entidades que lo conforman, sus relaciones y la interdependencia que se origina entre ellas, así como el medio en el que conviven. Estas relaciones van más allá de ser simples conexiones lógicas, implican valorar el poder que cada una tiene sobre otras y cómo un cambio menor o mayor, puede mantener o transformar completamente al sistema.

David Easton en su obra clásica *The political system*, diferencia al sistema político del sistema biológico y mecánico, por su capacidad para transformarse a sí mismo y de transformar sus usos, metas y estructura para sobrevivir.

¿Dónde puedo aprender más?

- Francisco Moyado Estrada (2016), El concepto de sistema en el análisis político y de políticas. Disponible en <https://bit.ly/MoyadoEstrada>
- José R. Gil García (2008), Pensamiento sistémico y dinámica de sistemas para el análisis de políticas públicas. Fundamentos y recomendaciones. Disponible en: <https://bit.ly/Gil-Garcia>

Paso 2. Aprender del sistema identificado

El ejercicio anterior te permitió identificar los distintos contextos o niveles de complejidad que rodean al problema y a los actores relevantes, que deberán involucrarse, en mayor o menor medida, en el proceso de innovación.

a. Genera espacios de diálogo y ejercicios participativos para involucrar a los actores clave en la definición del problema.¹

- Acciona metodologías y ejercicios de carácter etnográfico o de participación masiva para involucrar a las personas que habitan en el territorio que vas a intervenir.
- Realiza foros especializados (formales e informales) para involucrar a sociedad civil, academia, iniciativa privada y otras áreas de gobierno. Realiza foros especializados en colaboración con las cámaras o congresos locales y estatales para comprometer a los actores relacionados con el marco normativo que rodea al problema. Puedes incentivar su participación mediante un modelo de *Parlamento Abierto**
- Aprovecha aplicaciones tecnológicas como Zoom, Skype o Hangouts para realizar videoconferencias que permitan involucrar a actores de otros estados o países. Súmalos a los encuentros especializados.

1. Puedes apoyarte en la Etapa 1 (p. 24) para conocer algunas estrategias. En esa parte del manual, se menciona la importancia de abrir espacios de diálogo para escuchar a tu organización y se sugieren algunos formatos.

Participación simulada

Cuando comenzamos a realizar ejercicios de *participación ciudadana** para la colaboración y cocreación es muy fácil caer en simulaciones, ya sea por el desconocimiento de lo que implica una verdadera participación o por falta de apertura para colaborar y cumplir únicamente con los estipulado en las leyes. La escalera de la participación de Sherry Arnstein es un buen ejercicio autocrítico que podemos examinar para evaluar la calidad de nuestros ejercicios. Arnstein propone ocho peldaños agrupados en tres niveles: cuanto más alto, mayor es el grado de poder de la ciudadanía y al contrario, los niveles inferiores son clasificados como ejercicios engañosos o simulados.

Nivel de la participación

P8. Control ciudadano. Los ciudadanos tienen el control del proceso y toman las decisiones.

P7. Delegación de poder. Por momentos los ciudadanos tiene el poder de decisión

P6. Colaboración. El gobierno conduce la participación para resolver las demandas ciudadanas.

Nivel del formalismo

P5. Aplacador. Se aceptan algunas propuestas ciudadanas afines al gobierno, pero no se las incluye en el proceso.

P4. Consulta. Espacio de expresión para la ciudadanía sin compromiso alguno.

P3. Información. Canal unidireccional de información sin derecho a réplica o negociación.

Nivel de no participación

P2. Terapia. Espacios de catarsis emocional para la ciudadanía sin atender sus demandas.

P1. Manipulación. Distorsión de la participación como herramienta de gobierno, se engaña a la población, no se consulta de manera adecuada, ni se les informa correctamente.

¿Dónde puedo aprender más?

- Andreas Karsten (2012), *Participation Models. Citizen, Youth, Online*. Disponible en: <https://bit.ly/ParticipationModels>

Paso 3: Redefine el problema una vez más

¿Qué tanto ha cambiado tu problema tras las intervenciones de los actores clave? Seguramente se ha transformado, aprovecha toda la información obtenida para redefinir tu problema. Recuerda que esto no es un retroceso, es un avance para asegurar que puedas cambiar lo que te has propuesto.



Ficha de herramienta 04

Diagrama ERAF (entidades, relaciones, atributos y flujos)

¿Qué es?

Un método para visualizar los sistemas complejos que forman parte del fenómeno que se desea explorar, mediante su descomposición en entidades, relaciones, atributos y flujos.

- Las entidades son las partes que se pueden definir de un sistema, los “sustantivos” del mismo. Pueden ser tanto personas, lugares o cosas, como elementos conceptuales, ya sean proyectos, problemas u objetivos.
- Las relaciones describen la manera en que se conectan las entidades, los “verbos” que describen la naturaleza de la conexión.
- Los atributos son las características que definen a cualquier entidad o relación, son los “adjetivos” del sistema y pueden ser cuantitativos (edad, costo, duración) o cualitativos (marcas, nombres, sensaciones).
- Los flujos indican la dirección de las relaciones entre entidades y pueden representar secuencias de tiempo o de procesos.

Beneficios:

- Facilita el análisis de las entidades del sistema y sus relaciones.
- Permite visualizar de manera gráfica relaciones implícitas entre entidades.
- Permite identificar las entidades con mayor relevancia y conexiones.
- Permite escalar ideas para solucionar problemas de sistemas generales, específicos y conceptuales.

Necesitamos:

- El contexto y análisis del elemento, problema o situación que se quiere abordar.
- La plantilla incluida en este manual o un rotafolio blanco dónde dibujar.
- Notas adhesivas y plumones.

Obtenemos:

Una representación visual que facilita la comprensión de un sistema complejo.

¿Cuándo usarla?

- Cuando deseas visualizar el panorama general de una situación.
- Cuando requieres identificar las condiciones actuales del sistema.
- Cuando necesitas sintetizar el contexto de una situación en un solo diagrama.
- Cuando buscas visibilizar problemas potenciales, desequilibrios y/o entidades faltantes del sistema.

¿Cómo implementarla?

1. Identificar las entidades del sistema. Por medio de una lluvia de ideas enlisten todas las entidades significativas para el sistema, sustantivos como: personas, lugares, cosas, organizaciones, etc. Posteriormente, ubiquen los sustantivos dentro de los círculos de la lámina; de no contar con ella, distribuyan las palabras en el rotafolio y ponganlas en círculos.

Imaginemos que somos el director municipal de servicios urbanos que tiene por encargo mejorar la colecta de basura, en este caso, las entidades del sistema pueden ser desde la flota de recolecta, los basureros, las plantas de reciclado, la dirección de servicios urbanos, las personas que tiran su basura, hasta las fábricas con vertederos especiales. Depende qué parte del fenómeno se quiera explorar.

2. Definir las relaciones y los flujos entre las entidades. Con una línea unan las entidades relacionadas y nombren la naturaleza o tipo de relación. No olviden colocar un puntero de flecha en la entidad destino para indicar la dirección o flujo de la relación.

Siguiendo con nuestro ejemplo, un flujo bastante obvio es que la basura pasa de las personas al camión y este, las deposita después en el basurero o planta recicladora.

3. Definir los atributos de las entidades. Dentro de los círculos más pequeños que rodean a las entidades, nombren las características o adjetivos de las entidades que son importantes para el proyecto.

Un camión de basura puede ser rápido, lento, problemático, eficiente, contaminante, eléctrico, etc.

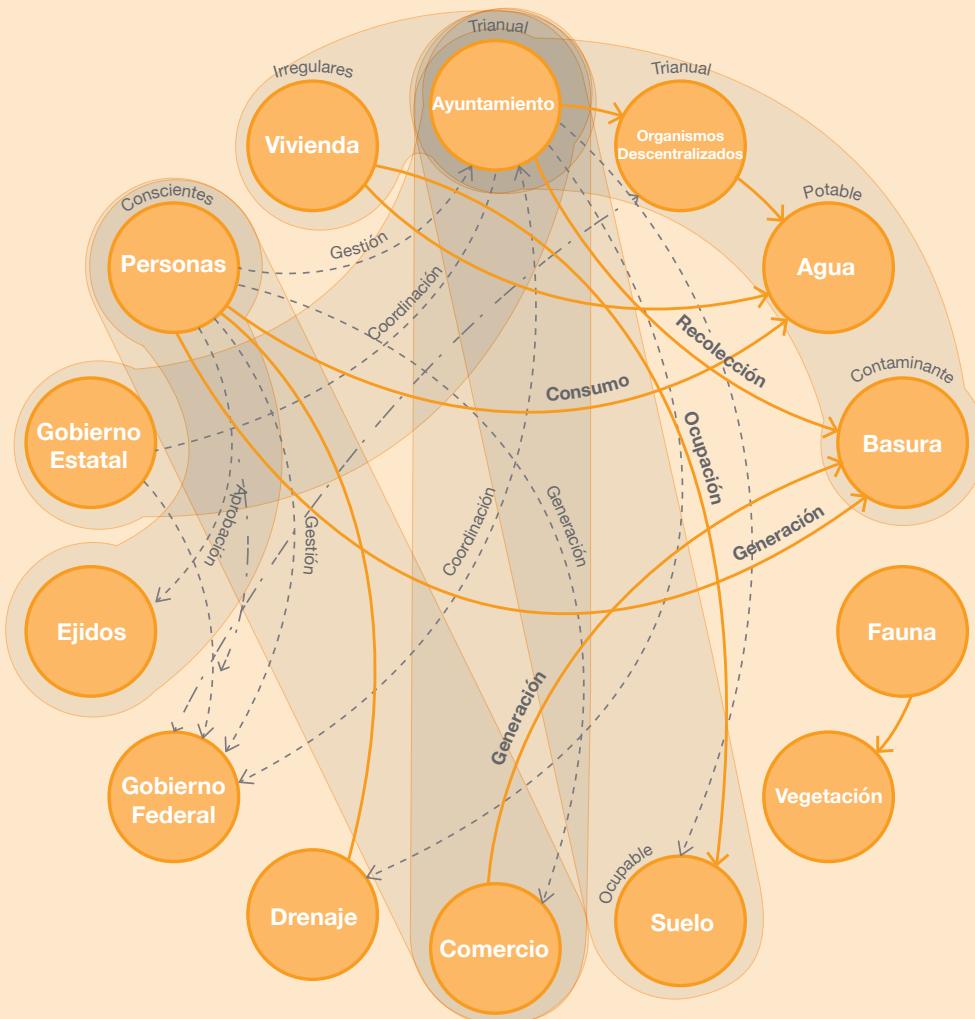
4. Revisar el resultado. Determinen si el sistema es comprensible y logró capturar el fenómeno; si encuentran elementos que no tengan sentido, vuelvan a definirlos.

Si estamos analizando la eficiencia de los camiones de basura sería mejor definir al sistema y su flujo alrededor de su recorrido, en lugar de enfocar la cuestión en la basura.

5. Analizar el diagrama y discutir el sistema. Visualicen el estado actual del contexto e identifiquen brechas, desconexiones, entidades o relaciones faltantes, así como otros elementos que pudieran comprometer al sistema en un futuro. Registra este análisis y dibuja los cambios necesarios para optimizar el sistema. Cuestionen los resultados y busquen oportunidades de acción, también exploren el posible valor de tener nuevas relaciones, etc. Si aún no comprenden el fenómeno o los resultados requieren mayor profundidad, pueden repetir el ejercicio para analizar características, espacios y relaciones de manera más específica.

¿Dónde puedo aprender más?

- Vijay Kumar (2012), *101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*. Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.



3. Atributos

Verbo que describe la naturaleza de cada relación

Adjetivos cuantitativos o cualitativos de cada entidad.

4. Reflexionar



5. Oportunidades de acción

Área de oportunidad que existe en la problemática.



Antes de continuar, en esta etapa...

- Aprendiste los principios básicos del pensamiento sistémico.
- Reconociste los elementos, actores y espacios que influyen de manera positiva o negativa en el problema.
- Representaste de manera gráfica el sistema o los sistemas del problema para analizar su funcionamiento y descubrir áreas de oportunidad.
- Abordaste por primera vez el problema con otros actores clave para redefinirlo.

H1

Apertura para el diseño de soluciones

Esta etapa te será útil si...

- Has definido el problema a resolver a partir del contexto y los sistemas en los que se inscribe.
- Tienes claro el problema que deseas abordar y quieres sumar a más personas en la búsqueda de soluciones.
- Quieres generar espacios de colaboración para afrontar retos públicos.
- Deseas compartir de manera efectiva e inspiradora el problema a resolver y los hallazgos en tu proceso de innovación pública.
- Buscas convencer a otros actores estratégicos para que se unan y abanderen el proyecto.



Experiencia inspiradora

“Quito Decide” y “Decide San Pedro”. Casos de éxito de los presupuestos participativos

Lugar: Quito, Ecuador y San Pedro Garza García, México

Año: 2019

¿Cuál era el problema?

Los Programas de Presupuesto Participativo (PPP), surgidos en los años ochenta en Porto Alegre, Brasil, representan la política pública contemporánea más replicada alrededor del mundo. Los PPP permiten a la ciudadanía decidir cómo se gasta una parte del presupuesto público de su localidad, ya sea proponiendo proyectos propios o votando por los de alguien más. Aunque generalmente se ha respetado el principio de democracia directa, los resultados en cada lugar varían considerablemente, dependiendo del nivel de participación, de la cultura política y el compromiso ciudadano.

Cuando los PPP se replican sin considerar el contexto específico de las ciudades donde se implementan, y ante la falta de vehículos tales como gobiernos abiertos y comunidades participativas e informadas, se traducen en ejercicios con baja votación y representatividad, con proyectos inviables u orientados a mejorar la infraestructura urbana y la prestación de servicios. De acuerdo con el *derecho a la ciudad** esto debería ya estar contemplado en el presupuesto ordinario sin necesidad de someterse a votación. En otros casos, desgraciadamente los presupuestos son aprovechados como plataforma política para la obtención de votos y la creación de clientelas.

¿Qué sucedió?

Desde 2014, el Distrito Metropolitano de Quito implementa anualmente la política de los presupuestos participativos. Cada marzo, en el “mes de la participación”, se reciben las propuestas. Ante el predominio de proyectos de infraestructura, el Distrito ha buscado perfeccionar el programa y explotar la capacidad que tiene para fortalecer la cohesión social. Con el lema, “cuéntanos las ideas más locas que tienes” y a través de diversos canales, como la plataforma digital “Quito Decide”, se incita a la ciudadanía a imaginar los presupuestos participativos de una manera más amplia, comunicando las propuestas y el poder que tienen las personas para beneficiar a la sociedad.

Al permitir a la ciudadanía ser los principales comunicadores de sus proyectos a través de la organización de espacios de encuentro con otros ciudadanos para favorecer su aceptación y compromiso, se observó un incremento en las propuestas de proyectos sociales y el fortalecimiento para darles continuidad y replicabilidad.

Asimismo, en el año 2019 San Pedro Garza García, municipio del estado de Nuevo León y considerado el más rico de México, transformó la manera de implementar su presupuesto participativo, cuyo monto fue el más alto en su historia. Al igual que Quito, San Pedro puso en marcha la plataforma digital “Decide San Pedro”, que sirvió como canal de participación e inspiración ciudadana para colocarla en el centro del proceso. Bajo el lema, “Super ciudadanos para una Super ciudad”, San Pedro realizó una campaña para que los ciudadanos se empoderaran y compartieran sus proyectos.

Es importante destacar que la estrategia no se limitó a la esfera digital, pues el día de las votaciones se realizaron una serie de encuentros denominados “Decide Fest” en diversas plazas públicas de la localidad. De este modo además de contar con las urnas de votación presencial, los ciudadanos que habían propuesto proyectos encontraron un espacio de convivencia para dialogar con sus vecinos y debatir en torno a sus iniciativas para impulsar su participación a través del voto.

¿En qué consiste la innovación?

A pesar de sus diferencias, San Pedro y Quito, construyen sus programas de presupuesto participativo con los ciudadanos al centro del proceso y no como un ejercicio de participación simulada. Además de esto, estas estrategias son innovadoras porque:

1. Dan importancia a la comunicación de las iniciativas en distintos medios y enfatizan la relevancia de mantener espacios de encuentro para la deliberación.
2. Aprovechan la plataforma de código abierto (Ver Herramientas, tecnologías y aplicaciones comunes, p. 84) para construir sus propios sitios de participación ciudadana* en lugar de gastar en el diseño de una propia.
3. Aplican la ciencia del comportamiento para incrementar la participación, incentivan el sentido de pertenencia en el proceso y resaltan que el gobierno es el facilitador pero los recursos, las ideas y las decisiones surgen de la ciudadanía.

¿Por qué fue importante?

Ante la alta replicabilidad de esta política a nivel mundial, ambos casos destacan porque entienden al presupuesto participativo como una oportunidad de desarrollo social y revitalizan los PPP confiriendo importancia a los ciudadanos como *actores clave** capaces de contagiar ideas y fortalecer los encuentros y el acompañamiento entre gobierno y ciudadanía para incrementar la confianza y transparencia de estos programas.

¿Dónde puedo aprender más?

- Gobierno Municipal de San Pedro Garza García, Decide San Pedro. Disponible en: <https://decide.sanpedro.gob.mx/>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Quito Decide. Disponible en: <http://www.decide.quito.gob.ec/>
- ONU-Habitat y PNUD (2004), ¿Qué es y cómo se hace el Presupuesto Participativo? 72 respuestas a Preguntas Frecuentes sobre Presupuestos Participativos Municipales. Disponible en: <https://bit.ly/PortugalParticipa>
- Proyecto Consul. Disponible en <http://consulproject.org/es/>

Un hito es un acontecimiento puntual en el desarrollo de un proceso o un momento trascendente para la vida de las personas. Esta parte del proceso de innovación es un hito porque tu trabajo rinde sus primeros frutos importantes; ya sea continuando su curso hacia la búsqueda y diseño de soluciones o compartiendo tus aprendizajes para inspirar a que otras personas se sumen.

Paso 1. Cuenta tu problema y construye el reto

Para que puedas comunicar de la manera más certera posible los aprendizajes y conocimientos que has obtenido con la definición del problema a resolver, ahora es necesario sintetizar la información y compartir de manera atractiva y provocativa por qué es importante transformarlo en un reto de innovación. Te recomendamos volver a revisar el método “¿Cómo podríamos...?” (Ver Tabla 02. ¿Cómo podríamos...?, Etapa 2, p. 52) para presentar tu problema como un reto que inspire soluciones; inclusive, este podría ser el slogan de tu estrategia de comunicación.

a) Redacta un *pitch** para hablar de manera rápida y concisa de tu problema

Si necesitas entablar un diálogo con actores estratégicos que tienen poco tiempo disponible te puede ayudar construir un *pitch*.¹ En general, no debe incluir detalles o planes específicos, sino centrarse en invitar a las personas a interesarse en la propuesta, se debe transmitir en él de la manera más directa posible qué es lo que esperamos de la persona a la que presentamos, por qué estaría interesada en involucrarse y cuáles serían los resultados de esa alianza o colaboración. En este caso, te recomendamos tener en cuenta lo siguiente:

- Realiza una invitación formal a que se sumen a la iniciativa de innovación pública para resolver el problema. Reflexiona: ¿Por qué estoy hablando con esta persona para emprender mi proyecto?
- Reflexiona y argumenta, ¿por qué deberían sumarse?, es decir, ¿qué los hace imprescindibles en el proyecto? ¿Qué aspecto del problema o de la solución puede ser más interesante para esta persona?
- Piensa y comunica, ¿cuáles serían los beneficios o resultados de su compromiso y colaboración? ¿Cómo puedo hablar sobre mi proyecto para conectar con sus intereses?

b) Prepara una presentación para conectar con las personas

Lejos de los recursos audiovisuales, una presentación es buena y efectiva por el mensaje que comunica y la manera de narrarlo: debes ser capaz de contar historias. Prepara tu pitch considerando los principios del *storytelling* (Ver Ficha de herramienta 05: *Storytelling*, p. 80). A partir de este momento, será cada vez más importante conocer a fondo a las personas con las que colaborarás, así como a la población objetivo de tu proyecto. Para conectar de manera empática con las personas y profundizar en sus sentimientos, aspiraciones, necesidades y frustraciones, puedes realizar un mapa de empatía.

1. *Pitch* es un anglicismo que se utiliza para denominar a un tipo de presentación de proyectos que buscan transmitir ideas claras, concisas y sintéticas a posibles inversionistas y se conoce también como *pitch* de elevador (*elevator pitch*). Aunque es normalmente usado en el sector privado y de emprendedurismo, se ha usado también para comunicar iniciativas políticas a actores clave. Más información disponible en: <https://bit.ly/PolicyElevatorPitch>

Charlas TED (Tecnología, Entretenimiento y Diseño)

Uno de los ejemplos notables en el dominio del arte de contar historias es TED, una organización sin fines de lucro que realiza ciclos de pláticas inspiradoras con líderes de opinión y expertos. Su éxito, además de la curaduría cuidadosa de los ponentes y de los temas que comparten, tiene que ver con la manera como comunican su presentación. La estructura de una charla TED es muy parecida a la que te presentamos aquí:

- Comienza despertando interés por medio de un ejemplo con el que se identifique el público.
- Explican con claridad la idea y profundizan en ella hablando de su pertinencia.
- Finalmente, invitan a las personas a reflexionar sobre cómo podría cambiar su vida si adoptaran esa idea.

¿Dónde puedo aprender más?

- TED. Disponible en: <https://www.ted.com/>

Mapa de empatía

Es un diagrama que nos ayuda a sintetizar y profundizar en las emociones, aspiraciones y acciones de una persona, grupo o comunidad a la que queremos entender. El mapa nos invita a investigar e imaginar lo que ve la persona (sus estímulos visuales), lo que escucha (influencias sonoras), lo que piensa y siente (de nosotros, del problema o proyecto), lo que habla y hace (sobre nosotros, el problema o el proyecto), los obstáculos para crear vínculos y confianza y sus necesidades vistas como oportunidades para conectar con ellos.

¿Dónde puedo aprender más?

- Empathy Map de Xplane <https://x.xplane.com/empathy-map>
- Libro: Business Model Generation, de Alex Osterwalder e Yves Pigneur Disponible en español.

Paso 2. Forma un equipo interinstitucional

Ahora que cuentas con un discurso poderoso para transmitir tu idea y has identificado a los *actores clave** que intervienen en el problema, incluidos los que son parte de la estructura de gobierno en la que colaboras, búscalos para presentarles tu reto y formar un equipo de trabajo. Conseguir aliados para el proceso de innovación no es tarea sencilla, recuerda:

- Preséntate ante actores clave con poder de decisión y con la capacidad de asignar recursos humanos, materiales, financieros, institucionales y políticos.
- La resistencia al cambio es natural, sé empático y paciente.
- Seguramente no es la primera vez que hablas con ellos, una buena forma de abordarlos es presentarles en conjunto y durante un pequeño encuentro, los resultados del proceso que realizaste para definir tu problema.

Paso 3. Es momento de pensar en las soluciones

Seguramente en este punto, tu idea inicial o problema se ha reformulado tantas veces que ha cambiado completamente, y ¡qué bueno! Ahora tienes en tus manos un reto como resultado de un proceso de innovación pública, basado en evidencia, generado de manera abierta y colaborativa. Ha llegado el momento de abrirse aún más a involucrar a nuevos actores clave en la construcción conjunta de mejores soluciones.

¿Cuál es la estrategia más efectiva para iniciar una relación de colaboración? ¿Cuál es la diferencia entre una convocatoria abierta, un encuentro de colaboración y una sesión de trabajo? ¿De qué manera puedo maximizar los beneficios de la participación y de la colaboración?

a) Identifica el escenario correcto para pensar soluciones

Tomando en cuenta tus capacidades institucionales y el contexto de la comunidad en el que estás desarrollando el proyecto, te recomendamos algunas de las actividades de la Tabla 03. que encontrarás en la siguiente página para seguir adelante con el reto de innovación. Cada uno de los escenarios cuenta con un nivel de apertura distinto y si bien todos mantienen un elemento en común porque desembocan en un espacio de encuentro, es preferible optar por aquellos con mayor nivel de apertura para así fortalecer y apuntalar tus esfuerzos.

b) Activa un espacio de encuentro

Ya sea que hayas optado por realizar una convocatoria abierta para que las personas sean el principal motor en la búsqueda de soluciones o que realices un encuentro de colaboración entre un grupo más cerrado, finalmente te encontrarás con la necesidad de compartir y socializar el trabajo que has realizado. Este momento en específico representa el primer hito en el proceso de innovación.

c) Aprovecha el momento

Este hito es muy importante porque te permitirá inspirar y lograr que otras personas se comprometan en la solución del reto. Aprovecha la oportunidad para formalizar lazos por medio de convenios o acuerdos de colaboración e invitar a líderes y representantes políticos a abanderar el proceso. Ambos recursos facilitaran la puesta en marcha de soluciones venideras. Y recuerda, tomarse la foto también es importante.

Método SCAMPER

Es un método para detonar la creatividad cuando buscamos entre todos soluciones a un problema determinado. Se basa en siete conceptos clave relevantes y una serie de preguntas para resolver el problema. Utilízalo en una reunión y haz las siguientes preguntas sobre el reto de innovación: ¿Podemos sustituir algún elemento, procedimiento, lugar?; ¿es posible combinar ideas, productos, servicios, conceptos?; ¿es posible adaptar ideas de otros contextos, tiempos, personas?; ¿es posible modificar la forma, tamaño, color, significado?; ¿qué otros usos se le está dando, le podemos dar otro?; ¿qué podemos eliminar, reducir, dividir o separar?, y ¿es posible reordenar roles y procesos?

¿Dónde puedo aprender más?

- <https://bit.ly/SCAMPER-toolkit>

Tabla 03. Espacios de encuentro para la búsqueda de soluciones

Nivel de apertura	Escenario	Participantes	Estrategia
Máximo	Convocatoria abierta + Encuentro de colaboración	Personas interesadas, sociedad civil, iniciativa privada y gobierno	<p>Se realiza una convocatoria abierta donde se invita a las personas a proponer soluciones al reto que formulaste.</p> <p>Los equipos o personas con las mejores ideas son citadas a un encuentro de colaboración, donde junto con representantes de gobierno e iniciativa privada perfeccionan la idea y firman un acuerdo para volver realidad la solución.</p>
Alto	Convocatoria abierta	Sociedad civil, iniciativa privada y gobierno	<p>Se lanza una convocatoria abierta para que las personas propongan soluciones al reto.</p> <p>Un jurado selecciona a las mejores y se realiza una ceremonia de premiación.</p> <p>Pueden establecerse convenios de colaboración y grupos de trabajo para dar continuidad a las soluciones ganadoras.</p>
Medio	Consulta + Encuentro de colaboración	Personas interesadas y equipo de trabajo	<p>Se organiza una consulta abierta donde invita a las personas a proponer soluciones alrededor del reto que formulaste.</p> <p>Se puede organizar además un foro especializado con los actores estratégicos, donde se hable del proceso para llegar al reto y de los resultados de la consulta.</p> <p>A partir de la consulta y de los insumos del encuentro el equipo de trabajo puede formular posibles soluciones</p>
Bajo	Encuentro de colaboración	Sociedad civil, iniciativa privada y gobierno	<p>Se invita de manera restringida a un grupo de actores clave a un encuentro público de colaboración, donde se les presenta el reto para llegar a posibles soluciones entre los participantes.</p> <p>De este ejercicio pueden surgir convenios de colaboración o grupos de trabajo que den continuidad a las soluciones resultantes.</p>
Mínimo	Sesiones de trabajo	Equipo de trabajo interinstitucional y actores clave	<p>Se realiza un foro o evento para presentar el proceso que llevó a definir el reto de innovación. Se reúne a los actores clave más cercanos para discutir y dar al equipo de trabajo interinstitucional insumos que permitan construir soluciones.</p>

Recomendaciones generales para hacer una convocatoria pública:

- Cuida el diseño y la comunicación de la convocatoria; debe ser lo más atractiva posible confía en los diseñadores de tu organización.
- Redacta la convocatoria de la manera más clara posible, especifica quién puede participar, los tiempos, el tipo de proyectos y el reto a vencer.
- Utiliza redes sociales y páginas web para que las personas participen en la selección de algunos proyectos.
- Recompensa la participación de las personas de manera justa e íntegra por su trabajo; cuando esto no sea posible, busca recompensas simbólicas y resalta el valor agregado y la importancia de colaborar.
- Integra en el proceso al equipo jurídico de tu organización para recibir su apoyo siempre que sea necesario.

Recomendaciones generales para hacer un encuentro de colaboración exitoso y fuera de los estándares tradicionales de gobierno, te recomendamos:

- Planea el encuentro más allá de mesas de trabajo, busca que la experiencia sea dinámica y de retroalimentación constante. Puedes invitar a expertos del tema nacionales o internacionales a dar una charla magistral, aprovechar buzones físicos o encuestas digitales para registrar la opinión de los invitados durante el encuentro, diseñar matrices participativas para ser llenadas con estampas, etc.
- En caso de ser un evento abierto, puedes invitar a expertos, líderes de opinión o especialistas a que conversen sobre la importancia del reto para resolver el problema.
- En caso de haber celebrado una convocatoria abierta, no restrinjas el encuentro a una ceremonia de premiación, además de presentar el reto puedes organizar una charla pública o una conferencia que sea atractiva para los invitados.
- Cuida el diseño y la comunicación de tu encuentro, que sea atractivo no implica que deba ser costoso, confía en los diseñadores de tu organización.
- Facilita información previa a los encuentros donde contextualices a los invitados la razón del encuentro y lo que esperas de su participación.
- Mezcla a tus invitados sin importar su sector o jerarquía para promover de manera orgánica que conversen y se relacionen entre ellos.
- En caso de ser un encuentro para la búsqueda de soluciones puedes aprovechar métodos como el SCAMPER para elaborar dinámicas que detonen la creatividad y faciliten esta tarea.
- Considera a las redes sociales como espacios de comunicación y participación, transmite en línea el evento o diseña una estrategia en redes sociales.

Ficha de herramienta 05

Storytelling. El arte de contar historias

¿Qué es?

Es una herramienta de comunicación que cuenta una historia apelando a las emociones y experiencias de la audiencia. Contrasta con las presentaciones altamente racionales que no generan empatía y con los relatos políticos desgastados, que no inspiran confianza. Esta estrategia tiene como objetivo repetir mensajes simples para conectar de manera más fácil con las personas.

Beneficios:

- Reduce la distancia entre los interlocutores y facilita la comprensión y difusión masiva del mensaje.
- Adhiere a la audiencia los objetivos y posturas del discurso, facilitando su adopción.
- Una historia o discurso bien narrado propicia que la mente imagine lo que sería vivir esos acontecimientos, generando empatía en la audiencia.

Necesitamos:

- Conocer bien el problema o situación que queremos narrar para aterrizarlos en una vivencia, ficticia o real, que permita comunicar los aspectos más importantes

Obtenemos:

Una presentación de alto impacto en las personas para que tomen acción y sean ellas mismas las que difundan el mensaje.

¿Cuándo usarla?

- Cuando deseas compartir una problemática poco visible y con poco apoyo político.
- Cuando quieres concientizar a la audiencia e invitarla a reflexionar.
- Cuando buscas comunicar proyectos que afectan de manera íntima a las personas y su comunidad.

¿Cómo implementarla?

Estos son algunos de los elementos clave que debes seguir para narrar historias:

- Construye tu historia con una secuencia causal y lógica, divídela en partes: introducción, desarrollo y desenlace.

Por ejemplo: Somos parte de la oficina de atención a personas migrantes y deportadas del municipio, y tras recientes políticas xenofóbicas, una gran cantidad de personas se han visto forzadas a regresar a nuestra localidad. ¿De qué manera puedo narrar la necesidad de atender este fenómeno?

La introducción de la presentación debe dejar claro lo que está sucediendo en el contexto internacional, las causas del problema y el impacto, tanto local como nacional, que tiene este fenómeno.

- Sustenta tu relato en los valores e ideas que deseas transmitir.
- Procura ser realista, puedes utilizar historias verdaderas o inventadas, pero deben corresponder con la realidad que quieras visibilizar.
- Evita ser negativo, un acontecimiento desafortunado puede presentarse de manera positiva.
- Se empático al usar historias comunes para el público al que te diriges.
- No esperes que tu audiencia tenga un conocimiento profundo del tema, concéntrate en que tu mensaje quede lo más claro posible.

Siguiendo con el ejemplo, es muy distinto decir que el problema es la presencia de las personas deportadas o destacar la falta de estrategias de recibimiento e inclusión de los migrantes en la vida pública de la localidad. En el desarrollo de tu historias debes dejar clara una postura, en la que describes el problema y lo enmarcas bajo tu perspectiva.*

Contempla en esta parte y hasta el término de la presentación, testimonios y experiencias de las personas que han sido deportadas y de lo que enfrentan durante todo el proceso y durante su arribo a nuestra ciudad. No es necesario contar con muchos casos, sino enfocarte en una historia representativa.

Dependiendo del público, identifica el tipo de información que puede ser de mayor interés: en algunos casos será más atractivo saber datos duros de las deportaciones, en otros, escuchar historias de vida de las personas.

- Desarrolla un mensaje claro y sostenido durante toda la presentación, evita mencionar detalles innecesarios.
- Invita a la reflexión para que las personas construyan sus propias conclusiones sobre el tema; ellas esperan un inicio y un desarrollo de la trama, pero el desenlace puede no ser un argumento definitivo con el cual des por resueltas todas las interrogantes.
- Usa elementos sorpresa como el suspense, sentido del humor o recursos audiovisuales que no desvíen la atención de tu historia para mantener al público interesado hasta el final.
- No subestimes a las personas, no cuentes resultados exagerados o promesas.

En el desenlace puedes invitar a reflexionar sobre la necesidad de actuar, las consecuencias de no hacerlo y presentar posibles soluciones. Las reflexiones no deben ir en contra de tus principios, cuida no dejar espacio para malas interpretaciones.

¿Dónde puedo aprender más?

- Martin Luther King, Discurso “Yo tengo un sueño”. Disponible en <https://bit.ly/Yotengoun sueño>
- Andrew Stanton, *Las claves de una gran historia en TED*. Disponible en https://bit.ly/AndrewStanton_TED
- Antonio Núñez (2008), *Será mejor que lo cuentes. Los relatos como herramientas de comunicación*. Madrid, España: Empresa Activa.
- Francesca Polletta et al. (2011), *The Sociology of Storytelling*. Disponible en: https://bit.ly/Storytelling_FP
- Christian Salmon (2016), *Storytelling: La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona, España: Ediciones Península.



Antes de continuar, en esta etapa...

- Aprendiste estrategias para contar una historia y comprometer a las personas.
- Aprendiste a elaborar un *pitch* para invitar a los demás a colaborar.
- Formaste un equipo de trabajo interinstitucional.
- Lograste involucrar a los actores estratégicos para buscar soluciones en conjunto.
- Identificaste distintos formatos de colaboración para la búsqueda de soluciones.

Herramientas, tecnologías y aplicaciones comunes

A continuación se presenta un breve listado para acercarte a las herramientas y tecnologías más usadas en los procesos de innovación pública, así como sus aplicaciones más frecuentes. Con este listado no esperamos ser exhaustivos, por ello no debe verse como una guía estricta a seguir, sino como una muestra para que elijas las más pertinentes a la luz de los retos que afrontas. Por otra parte, no olvides que en la innovación pública la tecnología no es un fin en sí mismo; lo más importante, como ya se ha dicho antes, es el modo de pensar, abordar y resolver los problemas.

Herramientas y tecnologías

- **APIs (*Application Program Interface*)**. Se trata de una serie de protocolos e instrucciones que conectan a un conjunto de datos con sistemas y otros softwares de manera automática. Permite a desarrolladores secundarios diseñar aplicaciones y servicios que se alimenten de la información de la API (más información en <https://bit.ly/DatosGobMx>)
 - **Blockchain (cadena de bloques)**. Mecanismo para encriptar información de manera distribuida haciendo casi imposible corromperla. Desde gobierno se ha usado principalmente para fortalecer la transparencia y garantizar la seguridad de datos personales (más información en <https://explorecadena.com/>)
 - **Chatbot**. Software de inteligencia artificial capaz de simular una conversación mediante mensajes previamente diseñados y programados y responder a consultas básicas de las personas. Ha permitido a gobiernos abrir nuevos canales de comunicación y consulta sin las barreras burocráticas tradicionales (más información en <https://bit.ly/CoronaWhats>)
 - **Datos abiertos y big data (macrodatos)**. Aprovechamiento de datos públicos e interoperables generados de manera continua para orientar la toma de decisiones. Permite monitorear y optimizar el flujo de las unidades de transporte pública desde dispositivos GPS (más información en <https://datos.cdmx.gob.mx/>)
 - **Leyes dinámicas y leyes colaborativas**. Principios bajo los cuales la elaboración de una ley se transforma abriendo su redacción al público y su proceso de reforma se vuelve flexible para adaptarse a escenarios cambiantes (más información en <https://congress.crowd.law/>)
 - **Machine Learning (aprendizaje automatizado)**. Herramienta que permite a las computadoras analizar una gran cantidad de datos, encontrar patrones e inferir escenarios futuros. Se ha usado con resultados cuestionables en modelos policiales y con gran acierto en la detección de mensajes discriminatorios en redes sociales (más información en <https://bit.ly/ApAutom>)
 - **Mapas Abiertos**. Sistemas de información geográfica digitales elaborados de manera colaborativa que permiten incluir diversas capas de datos e información (más información en <https://bit.ly/MapasAbiertos>)
 - **Software libre y código abierto**. Alternativa al software comercial, puesto que puede usarse sin el pago de derechos; además, si está disponible bajo código abierto, permite que otros programadores modifiquen, adapten o mejoren el software (más información en https://bit.ly/Consul_P)
 - **Visualización de datos**. Procesamiento y presentación de datos y sus relaciones de manera gráfica y sencilla, facilitando su comprensión, búsqueda y comparación. (más información en <https://www.census.gov/dataviz/>)
-

Ejemplos de aplicaciones:

- **Plataforma de Contrataciones Abiertas.** Portal digital que transparenta y facilita los procesos de licitación, compras y contrataciones públicas.
- **Plataforma de Transparencia Presupuestaria.** Portal que favorece la transparencia y la rendición de cuentas sobre el ejercicio del presupuesto local.
- **Tableros de Control Ciudadano.** Plataforma de monitoreo del cumplimiento de objetivos, planes y compromisos para fortalecer el seguimiento y la medición desde la personas.
- **Ventanilla Única de Trámites y Servicios.** Plataforma que permite realizar diversos trámites gubernamentales como el pago de tenencias o la solicitud de permisos, mediante un sitio web o una aplicación móvil.
- **Plataforma de Atención Ciudadana.** Permite recabar, gestionar y canalizar reportes, quejas y solicitudes de la ciudadanía al gobierno a través de un sitio web o una aplicación móvil.
- **Software para la simplificación administrativa.** Desarrollado para optimizar tareas internas de la administración pública.
- **Plataformas para la Participación Ciudadana.** Facilitan el proceso de consulta y deliberación ciudadana, ya sean aplicaciones móviles o sitios web.
- **Dispositivos para la captación de datos.** Medios electrónicos o digitales no tradicionales útiles para levantar datos y procesar información. (Por ejemplo, aquellos usados para medir la calidad del aire o realizar encuestas masivas a nivel de calle).
- **Expedientes clínicos electrónicos.** Digitalización de los expedientes clínicos de las personas de manera segura e interconectada con otras dependencias de salud, relevante para mantener historiales en el tiempo, identificar patrones de riesgo y la trazabilidad del paciente.
- **Botones de emergencia.** Alertan de manera inmediata a centros de emergencia o contactos predefinidos, mediante soportes físicos o digitales, como aplicaciones móviles.

Consulta al final del manual más información de estas herramientas y aplicaciones.

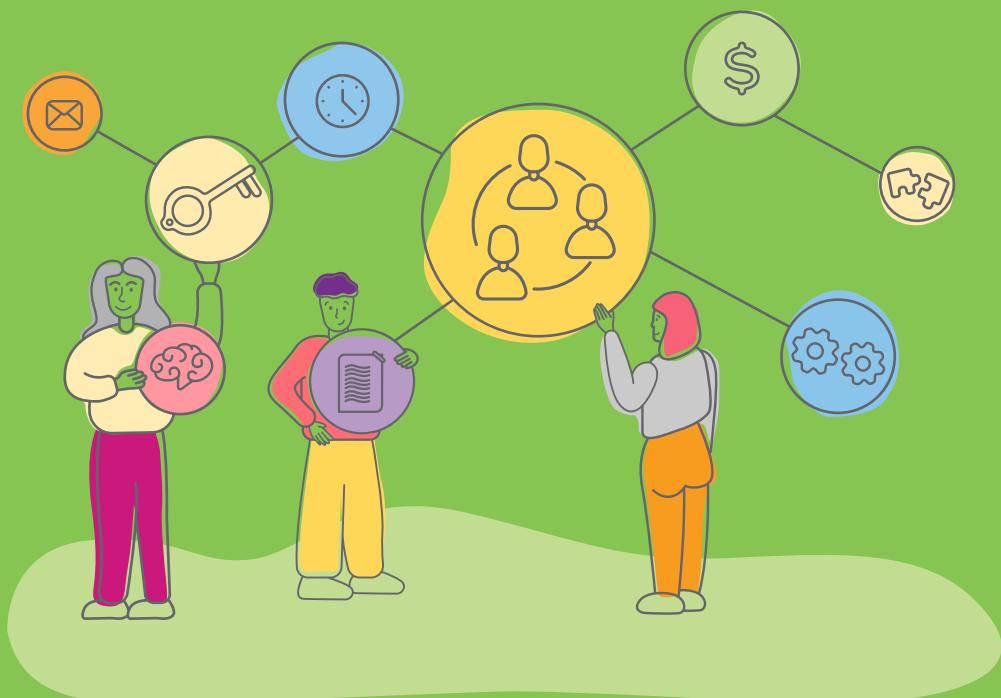
4

El diseño del experimento

¿Cómo mi proceso de innovación va a impactar la vida de las personas?

Esta etapa te será útil si...

- Cuentas con algunas ideas de solución a un reto que deseas abordar desde la innovación pública, pero no sabes cómo.
- Organizaste un espacio de encuentro para generar soluciones colaborativas ante un problema público.
- Realizaste una estrategia de apertura y *cocreación** para desarrollar soluciones.
- Te han encargado continuar con el desarrollo de una idea de solución para implementarla.



Experiencia inspiradora

La importancia de escuchar a las personas y conocer los contextos de intervención: Barrio de Santo Domingo y Río de Providencia

Lugar: Medellín, Colombia y Río de Janeiro, Brasil

Año: 2000- 2011

¿Cuál era el problema?

A finales del siglo XX, el Barrio de Santo Domingo en el nororiente de Medellín, uno de los más alejados y aislados de la ciudad, sufría amenazas constantes por la presencia del crimen organizado y se enfrentaba a los problemas y la pobreza característica de los barrios ubicados en las periferias de las grandes ciudades: caminos empinados y poco comunicados, transporte público deficiente, bajo nivel de ocupación e inseguridad generalizada. De manera sorprendente, la ciudad lograría una transformación positiva tras conectar el barrio con el sistema de transporte público de la ciudad, por medio de un teleférico en 2004.

Diez años más tarde, Río de Janeiro replicó la estrategia en la favela de Río de Providencia sin obtener los resultados esperados, asumiendo que las condiciones espaciales de sus favelas eran parecidas a las del Barrio de Santo Domingo. Sin embargo, los habitantes de Providencia rechazaron el teleférico, ya que su construcción afectó espacios públicos de encuentro con un importante valor histórico. Pocos años después, en 2016, cerraría tras un periodo de crisis económica y de violencia que hacía insostenible su mantenimiento.

¿Qué sucedió?

En Río de Janeiro no se entendían realmente las condiciones socio-espaciales que favorecieron la exitosa adopción del teleférico en el Barrio de Santo Domingo, entre las principales diferencias en su implementación vale la pena resaltar:

- 1. Condiciones geográficas y espaciales:** En Medellín el teleférico representaba una solución suficiente para conectar a todo el Barrio de Santo Domingo; en contraste, en Río de Janeiro un solo teleférico resultó insuficiente, debido a que las favelas están divididas por distintas colinas, lo que obligaba a las personas a tomar un transporte extra para llegar al teleférico.
- 2. Aceptación de las personas.** Mientras que en Medellín se consultó con los habitantes los planes del teleférico y la ubicación de las estaciones, en Río este proyecto obligó a reestructurar y reorganizar las favelas para adaptarlas a la localización de las estaciones.
- 3. Dinámicas sociales pre-existentes.** Medellín diseñó y ubicó las estaciones cuidando no alterar el entorno urbano ni las dinámicas sociales que ya sucedían por tradición. En cambio, en Río de Janeiro los espacios públicos con valor histórico fueron impactados negativamente, modificando las dinámicas sociales y los medios de subsistencia de sus habitantes.

¿En qué consiste la innovación?

A diferencia de Río Providencia, en el Barrio de Santo Domingo la construcción del teleférico fue exitosa e innovadora porque se respetaron los principios de diseño que rigen la planificación urbana como:

1. Entender el sistema que se está interviniendo;
2. Respetar las dinámicas sociales y las costumbres de las personas que habitan el territorio, y la más importante
3. Activar espacios de diálogo y deliberación para el diseño, la construcción de obras de infraestructura y la implementación de políticas.

¿Por qué fue importante?

En contraste con la experiencia del Barrio de Santo Domingo, el error de Río de Janeiro fue suponer que la implementación del teleférico sería exitosa como en Medellín. La implementación y tropicalización de modelos extranjeros sin entender los contextos de intervención pueden ser ejercicios infructuosos como en este caso, por lo que es importante la profesionalización de los gobiernos en la adopción de políticas internacionales. No obstante, esto no niega la relevancia de las estrategias de cooperación e internacionalización de las ciudades, pero sí nos advierte sobre la necesidad imperiosa de que los gobiernos locales aprendan a escuchar a las personas y a entender cabalmente sus territorios.

¿Dónde puedo aprender más?

- ONU Habitat, Metrocable Medellín: Estudio de Caso. Disponible en: <https://bit.ly/Metrocable>
- Fernando Espósito y Rachel Coutinho, *Apropiación, uso y abandono de los espacios residuales provocados por el teleférico del Complexo do Alemão, Río de Janeiro*. Disponible en: <https://bit.ly/Esposito-Coutinho>

Para continuar con el proyecto de innovación pública e implementar las ideas creativas de manera tangible, procura ser sistemático y reúne todos los documentos que has realizado hasta ahora en un portafolio de trabajo para aterrizar las posibles soluciones que han surgido durante el proceso. De esta manera se pueden concretar las ideas mediante la identificación de objetivos generales y específicos, los componentes de la solución, los recursos necesarios, la descripción de las actividades a realizar y una ruta crítica para evaluar el impacto del proyecto. Pero antes de seguir adelante con esto, debes reflexionar sobre los resultados que trajo el momento de apertura, si se redefinió el problema y, en caso de contar con varias soluciones, seleccionar aquella cuyo desarrollo sea más factible.

Paso 1. Redefine el problema si es necesario

Es posible que tras haber compartido tu reto de innovación a nuevos *actores clave**, puedas ver nuevas perspectivas o facetas del problema. Si estas aportaciones revelan elementos que no habías identificado previamente, o si modifica de manera sustancial el problema, no dudes en redefinirlo. Ser resiliente y flexible también es parte de un proceso de innovación pública y permitirá, además, fortalecer tu trabajo.

Paso 2. Prioriza las soluciones

Seguramente te gustaría trabajar en todas las posibles soluciones que surgieron luego de socializar el reto; sin embargo, recuerda que tus capacidades, atribuciones y recursos son limitados. Debes ser estratégico y seleccionar de manera consciente, aquellas que destacan por ser ideales para generar *valor público**, su factibilidad y viabilidad económica para el equipo de trabajo interinstitucional.¹

1. Consulta la Etapa 1 (p. 24) donde puedes encontrar algunas herramientas útiles para realizar este ejercicio de priorización.

Aquí nada se desperdicia

El conjunto de ideas que no puedas realizar, a consecuencia de la necesidad de concentrar los esfuerzos en una solución, pueden ser valiosas para otras personas o áreas. Aquellas ideas que no son viables en este momento, seguramente podrían inspirar o detonar *ideas disruptivas** en el futuro. Es fundamental comunicar tu trabajo y los hallazgos obtenidos, piensa especialmente quiénes sí podrían hacerlo y preséntales tus inquietudes y resultados.

Paso 3. Diseñar la solución

¿De qué manera vamos a impactar?

A fin de que una solución se convierta en un proyecto, debes contar con los elementos básicos de gestión que permitan traducirla en acciones realizables y medibles que modifiquen la situación inicial. Con las pautas que se describen a continuación, podrás diseñar un proyecto realista para delimitar y estructurar mejor tu solución.

2. En inglés la palabra *smart* significa “inteligente”; además en este caso, es el acrónimo de los términos *specific* (específico), *measurable* (medible), *achievable* (alcanzable), *relevant* (relevante) y *timely* (oportuno).

a) Define los elementos generales del proyecto

Todo proyecto social, de investigación, de política y financiero cuenta con elementos generales para formalizar y comunicar de manera adecuada el proyecto y aquello en lo que consiste. Entre los que se encuentran:

- **Resumen.** Síntesis de la información más importante del proyecto, debe de comunicar en un párrafo la pertinencia, desarrollo y beneficios del proyecto.
- **Antecedentes.** Es el contexto, estudios, conceptos y experiencias previas al proyecto e indispensables para situarse en el problema.
- **Justificación.** Relevancia y pertinencia del desarrollo del proyecto, a qué problemática responde y a quiénes podría beneficiar. Es importante mencionar porque es importante abordarlo desde la innovación pública y no desde una gestión tradicional.
- **Objetivos generales.** Son los fines del proyecto, resume la idea central y es el resultado al que se desea llegar.

b) Define tus objetivos SMART

Como su nombre lo dice, los objetivos SMART² son objetivos inteligentes que pueden servir para aterrizar las acciones de la organización que permitirán lograr los resultados esperados. Estos objetivos deben ser:

- **Específicos.** ¿Qué quieres lograr y cómo? ¿Quiénes serán los responsables de estas actividades? ¿Quiénes son las personas afectadas y dónde se encuentran?
- **Medibles.** ¿Cómo sabré si cumplí con mi objetivo? ¿Cuánto me falta para alcanzarlo? ¿Qué porcentaje de la problemática inicial puedo cambiar?
- **Alcanzables.** ¿Es posible realizar este proyecto considerando las condiciones actuales de mi institución y equipo de trabajo?
- **Relevantes.** ¿Es importante para el proyecto y para la solución de este? ¿Es el momento político adecuado?
- **Temporales.** ¿Cuánto tiempo tomará lograr el objetivo? ¿Dispongo del tiempo necesario?

Algunos ejemplos de objetivos SMART son:

- Disminuir el tránsito de vehículos motorizados en un 20%, en la Calle 3 del Centro Histórico en un plazo de tres meses, mediante intervenciones espaciales para mejorar la calidad del aire de la zona.
- Lograr que las solicitudes de usos de espacios públicos en la ventanilla municipal virtual de trámites, que hoy representan el 20% de las solicitudes, se incremente en un 35% en un lapso de seis meses por medio de campañas de comunicación en redes sociales.

c) Construye una teoría de cambio

Toda acción contemplada en nuestro proyecto, debe estar orientada a generar un impacto positivo en el logro de nuestros objetivos. En este sentido, la teoría de cambio permite concebir esas acciones y su secuencia causal para contribuir a los fines que esperamos alcanzar.

Para construir la teoría de cambio, te recomendamos seguir ficha de herramienta que encontrarás más adelante. También, si así lo quieras, puedes realizar una búsqueda e inspirarte en otro material, pues existen diversos modelos y enfoques para hacerlo. Sin embargo, recuerda que lo más importante es desarrollar los pasos necesarios para cumplir con los objetivos y llegar a la meta final de la solución.

Pequeños empujones para orientar conductas.

Los *nudges*, traducidos en ocasiones como pequeños empujones, son estrategias de intervención provenientes de la economía conductual para orientar o influir en las decisiones de las personas, sin recurrir a la coacción o a incentivos económicos. Se valen de estudios del comportamiento y aprovechan la inercia, la costumbre, el mínimo esfuerzo o la presión de la mayoría para elaborar proyectos, donde se requiera cambiar el comportamiento negativo, tomar decisiones difíciles, traducir elementos complicados o facilitar cambios provenientes de un proceso de innovación. ¿De qué manera puedes integrar los nudges en tu proyecto?

¿Dónde puedo aprender más?

- Cass Sunstein y Richard Thaler (2008). *Un pequeño empujón: El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Madrid, España: Taurus.
- Richard Thaler (2018). *Portarse mal: el comportamiento irracional en la economía*. Madrid, España: Paidós.
- Daniel Kahneman (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Distrito Federal, México: Debate.

Paso 4. Alinea tu proyecto con los marcos normativos

Ningún ejercicio de gobierno debe encontrarse fuera de los reglamentos y las leyes, esto incluye también a los proyectos de innovación pública. Es primordial que revises los marcos normativos y estatutos orgánicos más relevantes para tu proyecto y que con base en ellos estructures tu propuesta. De acuerdo con Reboot Design (2015): “Un proyecto de innovación pública sigue siendo un ejercicio de gobierno y por lo tanto, está sujeto a las mismas regulaciones y protocolos” (p. 45).

Es posible que durante la revisión encuentres vacíos normativos —sobre todo cuando trabajas alrededor de prácticas que no se han realizado con anterioridad— y aunque estos son una ventana de oportunidad para hacer adecuaciones, intenta no desviarte del camino para sacar tu proyecto adelante; especialmente en los puntos críticos de tu innovación y apégate de manera estricta a la regulación o ley donde existe un marco legal de referencia.

Paso 5. Explora distintas formas de financiamiento

Uno de los principales obstáculos para implementar proyectos de innovación es que los recursos presupuestales del municipio a menudo llegan a ser limitados y su ejercicio en actividades poco convencionales, como las que requieren experimentación, no se considera algo prioritario porque como ya hemos visto muchas ocasiones existe una resistencia al cambio. Sin embargo, contar con un proyecto bien definido, respaldado por las personas de las comunidades que serán intervenidas y enmarcado dentro de las prioridades globales, puede ser una oportunidad para aplicar a concursos o convocatorias de fondos internacionales y ampliar así las opciones de financiamiento (Ver Tabla 04. Fondos internacionales para proyectos de innovación, p. 94)

El poder de la acción internacional de los Gobiernos Locales

La paradiplomacia representa un cambio de modelo de las relaciones internacionales, con el que los gobiernos locales ahora son protagonistas en el escenario global. En este sentido, más allá del hermanamiento entre ciudades, esta clase de iniciativas permiten el surgimiento de agendas de cooperación estratégicas, participación en foros internacionales, acceso a fuentes de financiamiento, aprendizaje de experiencias internacionales y la integración a redes de ciudades para empujar de manera conjunta políticas globales.

En México, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) es el órgano facultado a nivel nacional en materia de cooperación internacional e incentiva de manera constante la participación de gobiernos locales en fondos internacionales para proyectos específicos. La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Corporación Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ) o el British Council (BC) son actores estratégicos que conviene tener en cuenta para la realización de proyectos de desarrollo con proyección internacional.

Tabla 04. Fondos internacionales para proyectos de innovación

Fondo	Descripción	¿A quién va dirigido?	Ejes prioritarios
Global Innovation Fund (https://www.globalinnovation.fund/)	Proyectos de innovación con potencial de impacto social a gran escala, ya sean nuevos modelos de negocio, políticas públicas, tecnologías, diseño de comportamiento o nuevas formas de ofrecer productos y servicios. El objetivo es beneficiar a la población en situación de pobreza de países en desarrollo.	Gobiernos, iniciativa privada, organizaciones no gubernamentales e investigadores	Agricultura como medio de sustento, Acuacultura, Transferencias monetarias condicionadas, Identidad digital, Movilización de recursos internos, Educación, Energía, Servicios financieros, Género, Salud y planificación familiar, Salud y nutrición, Sustento, Pobreza y protección social, Empleos para refugiados, Remesas, Infraestructura social, Protección social, Capacidad del estado y medio ambiente, Transporte y Agua.
Fondo de Innovación UNICEF (https://bit.ly/FondoUNICEF)	Diseñado para financiar tecnología de código abierto en desarrollo o en etapas tempranas, que puede beneficiar a niñas y niños en situaciones vulnerables.	Startups de tecnologías emergentes y aliados de las oficinas de UNICEF en cada país.	No es temático, pero se centra en financiar proyectos de vanguardia que usen: -Blockchain, UAV (drones), Realidad virtual y aumentada, Machine learning, Computación cuántica, Ingeniería genética, Internet de las cosas, Inteligencia artificial, Nano-satélites u Dinámica humana.
Techfunding EU (https://bit.ly/TechfundingEU)	Portal con información relevante y convocatorias de fondos de innovación europeos como el Innovation Fund Denmark o Inno Founder.	Dependerá de las especificidades de cada fondo.	Tecnología para la salud, Alimentos, agricultura y biotecnología, Tecnología de la información y la comunicación, Material y producción tecnológica, Energía, medio ambiente y clima y Seguridad.
Banco Interamericano de Desarrollo (https://www.iadb.org/es)	El BID otorga donaciones a programas de cooperación técnica en los países miembros prestatarios. En este ámbito de financiamiento a la innovación cuenta con dos iniciativas. Por una parte, BID Lab es el principal fondo autónomo de América Latina y el Caribe, que apoya con donaciones a pequeña escala. Por otra parte, el Programa de Empresariado Social (FDPES), un financiador flexible para apoyar el crecimiento y fortalecimiento de soluciones empresariales.	BID Lab: Organismos públicos y privados, organizaciones no gubernamentales, asociaciones sectoriales, cámaras de comercio y similares sin fines de lucro. FDPES: Organizaciones privadas sin ánimo de lucro, organizaciones comunitarias e instituciones públicas de desarrollo local.	BID Lab: Iniciativas piloto que pueden catalizar reformas de mayor alcance. FDPES: Asistencia técnica y capacitación, Inversión en infraestructura productiva o de servicios básicos, Adquisición de equipos y materiales de trabajo o de capital operativo y comercialización

Fondo	Descripción	¿A quién va dirigido?	Ejes prioritarios
La Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible (SDSN) de la ONU (https://sdsmexico.mx/)	Acceso a repositorio de buenas prácticas y convocatorias de financiamiento para proyectos orientados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Instituciones que pertenecen a la red que trabaja en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.	Promueve soluciones prácticas para el desarrollo sostenible, incluida la implementación de los ODS y el Acuerdo Climático de París.
William and Flora. Hewlett Foundation (https://hewlett.org/)	Fundación de beneficencia privada y apartidista, que impulsa ideas y apoya a las instituciones que promueven un mundo mejor.	Servicio Público, academia, iniciativa privada y organizaciones no gubernamentales.	Preservación del medio ambiente, Educación, Calidad de vida de países en desarrollo, Promoción de la salud y bienestar de las mujeres, Artes escénicas y Proyectos especiales.
World Resources Institute (www.wri.org/)	Organización técnica global que convierte las grandes ideas en acciones: buscan redirigir los flujos financieros del mundo para apoyar el desarrollo sustentable.	Gobiernos locales y nacionales	Ciudades, Bosques, Clima y Energía.
Rockefeller Foundation https://bit.ly/RockefellerF	Organización filantrópica promotora del bienestar humano alrededor del mundo.	Servicio Público, academia, iniciativa privada y organizaciones no gubernamentales.	Invitaciones directas y convocatorias esporádicas en diversas temáticas como resiliencia o desarrollo sostenible.
Prosperity Fund Mexico https://bit.ly/ProsperityFM	Programa de la Embajada de Reino Unido en México que busca reducir la pobreza, mejorar la igualdad de género y apoyar el desarrollo económico inclusivo para producir mayores oportunidades en el comercio mundial y la inversión.		Energía, Ciudad futuras, Servicios financieros y Anti-corrupción y estado de derecho

a) Elabora tu presupuesto

El presupuesto siempre es limitado y un tema sensible en todo proyecto, en el mejor de los casos tendrás una asignación presupuestal exclusiva o financiamiento de alguna institución externa. Sin importar la situación, tienes que ejercer el gasto con responsabilidad y transparencia, y también, eficientar al máximo los recursos públicos.

Para saber de qué manera vas a distribuir el presupuesto a lo largo de la experimentación puedes realizar un plan presupuestario. Se trata de una matriz que ayuda a sintetizar y dar seguimiento al ejercicio del gasto de acuerdo con los recursos humanos, de operación y de inversión necesarios para realizar las actividades de tu proyecto. El siguiente plan es una herramienta elaborada por el Laboratorio de Gobierno de Chile para facilitar el seguimiento de los recursos durante el proceso de experimentación.

1. Describe las acciones a realizar durante la experimentación y considera en cada una tres niveles de necesidad: recursos humanos, recursos de inversión y de operación.
2. Detalla los tiempos en los cuales se realizará cada acción. Puedes describirlos conforme al periodo o la unidad de tiempo que más te convenga: días, semanas o meses.
3. Realiza una estimación del presupuesto necesario para cada acción por cada unidad de tiempo, es decir, cuánto vas a necesitar para realizar esta actividad cada día, semana o mes. Debe de ser lo más real posible, te recomendamos realizar cotizaciones reales.
4. Suma el total de gastos por nivel para desglosar el gasto global de recursos humanos, recursos de inversión y operación, también puedes calcular el gasto total del proyecto o por periodo.

Resumen			
Desglose	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Recursos humanos	\$ _____		
Operación	\$ _____		
Inversión	\$ _____		

*Tomado de “Plan Presupuestario”, por Laboratorio de Gobierno (2018)

No hay innovación sin experimentación

En el mundo de la innovación la experimentación es esencial, es la manera en que los innovadores descubren si sus diseños e ideas llegan a los resultados esperados. De acuerdo a Nesta, un experimento es una forma de probar algo nuevo mientras se establecen las estructuras necesarias para descubrir si funciona. Hay una amplia gama de métodos experimentales adecuados para diferentes propósitos con diversos grados de rigor, como: experimentos aleatorios ágiles, experimentos A/B, experimento multisisitio, etc. La etapa 5 profundiza en el proceso de experimentación.

¿Dónde puedo aprender más?

- Nesta, Experimentation. Disponible en: <https://bit.ly/Nesta-Experimentation>

Paso 6. Identifica responsabilidades y crea un plan de trabajo

Para este momento, ya cuentas con toda la información necesaria para identificar tanto a los actores clave para realizar tu proyecto como las actividades que lo componen y la secuencia lógica en la que tienen que suceder. De igual manera, tanto los marcos normativos como las fuentes de financiamiento y los liderazgos políticos te pueden ayudar a precisar las responsabilidades de cada uno y sus tiempos de actuación.

- **Roles y responsabilidades.** Las personas son el factor clave para el éxito en la implementación de cualquier programa, ya sea que se mantenga el mismo equipo de trabajo interinstitucional definido en la etapa anterior, o uno reconfigurado tras nuevos hallazgos, es importante para este momento contar con un grupo sólido con el suficiente tiempo, disponibilidad y habilidades. Cada miembro deberá entender de manera clara el rol que juega y lo que se espera de cada uno de ellos.
- **Plan de trabajo.** En un calendario virtual o impreso en gran formato, anota las fechas clave que tiene el proyecto y que identificaste en la matriz de marco lógico; pueden ser reuniones importantes, inicio y final de procesos de experimentación, publicaciones de reportes esperados, compromisos fiscales, etc. Puedes anotar también los recursos, humanos y materiales que requerirás en cada etapa. Seguramente este plan cambiará con el tiempo y tendrá que modificarse varias veces, pero te permitirá reflexionar y anticipar escenarios negativos.

Paso 7. Prepárate para la experimentación

El plan de trabajo que acabamos de realizar es una herramienta de planeación flexible que permite identificar los momentos más importantes del proyecto de innovación, así como las tareas que necesariamente tienen que suceder para que este se materialice: la experimentación previa a la implementación es uno de estos momentos. Ha llegado el momento de dejar de pensar en posibles soluciones y prepararse para la acción en el territorio.

Ficha de herramienta 06

Teoría de cambio

¿Qué es?

Herramienta que facilita la asociación causal entre acciones concretas y resultados esperados, a partir de un ejercicio reflexivo e imaginativo. Una teoría de cambio construye la secuencia de acciones y eventos que tienen que suceder para generar algún resultado o escenario esperado.

Beneficios:

- Permite esquematizar de manera sencilla las acciones que componen el proyecto.
- Permite cuestionar los supuestos y sesgos personales.
- Facilita visualizar las acciones en conjunto y la manera como suman a la solución del problema público.

Necesitamos:

- La plantilla impresa del ejercicio.
- Pluma o lápiz para su llenado.

Obtenemos:

Una guía de la secuencia de acciones y actividades que conforman el proyecto para lograr su objetivo final.

¿Cuándo usarla?

- Cuando quieres diseñar un proyecto y te encuentras en el proceso de construcción de soluciones.
- Cuando deseas coordinar diversos esfuerzos para conseguir un logro mayor.
- Cuando no tienes claridad de cómo el proyecto va a lograr el objetivo esperado.

¿Cómo implementarla?

1. Anota el **problema inicial** que deseas resolver (previamente acotado en la Etapa 2, p. 44) y la visión a largo plazo o el **escenario ideal** que imaginas alcanzar con la realización del proyecto.
2. Identifica la **población objetivo** del proyecto, es decir, a las personas más afectadas por el problema y a quienes esperas ayudar.
3. Define los **espacios de vinculación** a través de los cuales puedes llegar a estas personas, ya sean virtuales o territoriales, juntas de trabajo, visitas a domicilio, etc.
4. Describe de principio a fin, las **acciones estratégicas** que permitirán pasar del problema inicial al escenario ideal; estas acciones son el conjunto de actividades que forman parte de tu política. Deberán ser lo más específicas posibles y su impacto fácilmente medible.
5. Anota los **resultados** de las acciones, en cada caso deberá estar vinculado al menos a una acción estratégica.

6. Anota en la columna de **medición** de qué manera evaluarías los resultados para asociarlos con un impacto.
7. Describe cuál es el **impacto** de los resultados y de qué modo te acerca al escenario ideal.
8. Piensa en los **supuestos clave** que asumiste para que las actividades descritas tengan los resultados esperados y considera cómo los factores externos contribuyen a este objetivo: ¿qué te da la seguridad de que el siguiente paso se va a cumplir? Vigila los riesgos identificados.

¿Dónde puedo aprender más?

- Development Impact and You, Theory of Change. Disponible en: <https://bit.ly/DIYteoriadecambio>
- Patricia Rogers, La teoría del cambio. Disponible en: <https://bit.ly/TCRogers>

Problema inicial	Población objetivo	Espacios de vinculación	Acciones estratégicas	Resultados	Medición	Impacto	Escenario Ideal
Supuestos clave			Actividad 1				
			Actividad 2				
			Actividad 3				
			Actividad 4				

Ficha de herramienta 07

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

¿Qué es?

Es una herramienta para el monitoreo y evaluación de políticas, programas o proyectos que establece los mecanismos de medición de impacto y los indicadores de resultados clave. Si bien es similar a la teoría de cambio, la MIR se enfoca en establecer la manera en que mediremos el impacto de nuestro proyecto de innovación.

Beneficios:

- Facilita la precisión en la construcción de los objetivos del proyecto.
- Representa una base objetiva para la etapa de evaluación.
- Se orienta a la obtención de resultados.

Necesitamos:

- Plantilla impresa del ejercicio
- Pluma o lápiz para su llenado

Obtenemos:

Una estructura sencilla que sintetiza en un solo cuadro la información más relevante y los principales elementos a ser evaluados del proyecto de innovación.

¿Cuándo usarla?

- Cuando te encuentres en el proceso de planificación y evaluación del proyecto.
- Cuando no estés seguro de cómo el proyecto va a lograr el objetivo esperado.

¿Cómo implementarla?

La MIR es una matriz de cuatro columnas y cuatro filas, cada una con lógicas diferentes; las filas nos hablan de los objetivos y actividades que conforman el proyecto y las columnas, integran la descripción, la evaluación y los riesgos a considerar.

1. Comienza llenando la primera columna de la tabla. El fin es la razón de ser del proyecto, generalmente inalcanzable, equivale a un objetivo general. Asimismo, el segundo campo por llenar es el propósito, que a diferencia del fin, sí debe ser logrado por el proyecto; equivale a los objetivos específicos y deben redactarse como ya cumplidos.
2. La tercera fila de la primera columna se refiere a los componentes o resultados, es decir, los productos que una vez realizados permiten alcanzar el propósito del proyecto. Después, llena la fila de actividades requeridas para realizar los componentes del proyecto; intenta ser lo más específico posible y colócalas de manera cronológica, esto te permitirá en un futuro armar cronogramas y rutas críticas.

3. En la segunda columna de indicadores verificables, identifica y escribe los indicadores para el fin, propósito y componentes del proyecto. Además, en las actividades indica el costo de cada actividad. Un indicador es una especificación cualitativa o cuantitativa que se utiliza para medir un logro o meta y es la base para monitorear el desempeño del proyecto.
4. En la tercera columna, escribe las fuentes de datos e información con las cuales se van a verificar los indicadores, cada indicador puede tener más de un medio de verificación.
5. Finalmente, en la cuarta columna de los supuestos, identifica los sucesos más importantes que de no cumplirse, pondrían en riesgo el proyecto; estos pueden ser factores no controlados por el equipo: ambientales, financieros, institucionales, etc.

Sugerencias:

- Debes considerar como parte del proyecto, actividades necesarias para recabar datos no disponibles en otros medios y verificar su desempeño, por ejemplo, registros fotográficos o testimonios.
- Un buen indicador es práctico (mide lo importante), independiente (no tiene relación causa-efecto con los objetivos), focalizado (específico y medible: quiénes, cuántos, cuándo, dónde) y verificable (con fuentes para contrastar la información).
- Los supuestos te permiten diseñar un plan B de contingencia para reaccionar en caso de necesidad.

	Descripción narrativa (Resumen narrativo de los objetivos y las actividades)	Indicadores verificables (Indicadores o expresión cuantitativa de los objetos)	Medios de verificación (De los indicadores)	Supuestos (Factores externos que plantean riesgos al programa)
Fin (Al cual el programa contribuirá de manera significativa)	Es la meta mayor a la cual el proyecto busca contribuir.	Los indicadores a nivel fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo (grupo social y lugar, si es relevante).	Fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la sostenibilidad de los beneficios generados por el proyecto.
Propósitos logrados (Cuando la ejecución del programa haya concluido)	Es el impacto del proyecto, es decir, el resultado de los componentes y el cambio de comportamiento generado por el proyecto.	Los indicadores a nivel propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.	Fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del fin.
Componentes (Resultados completados durante el transcurso del programa)	Son los servicios, obras, espacios o productos que tienen que ser generados. Es lo que el proyecto tiene que producir.	Es una descripción breve de los componentes en términos de cantidad y naturaleza que deberán lograrse o entregar.	Fuentes o medios de donde se obtendrán los indicadores tales como reportes de desempeño.	Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el componente se cumpla.
Actividades (Requeridas para producir los componentes o resultados)	Son las tareas que se tienen que llevar a cabo para generar los componentes del proyecto.	Presupuesto por actividad. Recursos humanos, monetarios y materiales para generar las actividades.	Reportes de avances o documentos internos que permitan conocer el estatus del proyecto.	Condiciones fuera del control directo del equipo de gestión del proyecto pero que son necesarias para que se logren las actividades.

¿Dónde puedo aprender más?

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Diplomado de Presupuesto basado en Resultados. Disponible en: <https://bit.ly/PresupuestoBR>

Antes de continuar, en esta etapa...

- Aprendiste la manera correcta de contar una historia para enganchar a las personas.
- Aprendiste a redactar un pitch de tu problema para invitar a los demás a colaborar.
- Formaste un equipo de trabajo interinstitucional.
- Identificaste distintos escenarios para la búsqueda de soluciones.

5

Prototipado y experimentación:

No estamos fallando si estamos aprendiendo

Esta etapa te será útil si...

- Cuentas con un plan de trabajo donde definiste los tiempos, acciones y responsabilidades para la puesta en marcha de tu proyecto de innovación.
- Deseas realizar un ejercicio de experimentación y prototipado para explorar los posibles resultados que traería la implementación de tu proyecto.
- Buscas estrategias y herramientas para medir el impacto de tu proyecto pero cuentas con recursos limitados.



Hablar de experimentación en la administración pública no es sencillo, más aún cuando se trabaja con recursos públicos en proyectos de alta incertidumbre, que pueden tener o no los resultados esperados. La opinión general y el desconocimiento de las implicaciones de experimentar, así como los tiempos limitados de la gestión gubernamental, imponen una presión para hacer, aparentemente, un mejor uso de los recursos con resultados inmediatos, pero con poco o nulo impacto. Aunque se ha comenzado a generalizar el uso de pruebas piloto, pruebas de usabilidad y grupos focales, por ejemplo, el potencial que tiene la experimentación para formalizar los procesos de *innovación pública** sigue siendo una tarea pendiente. Para explorar la cuestión, es importante formular algunas preguntas:

- ¿Cómo puedo experimentar en el servicio público?
- ¿Cuál es la diferencia entre la experimentación y el prototipado?
- ¿En qué casos debemos ocupar cada una de ellas?
- ¿Qué es un prototipo y cómo podría servirnos para probar nuestra solución?
- ¿Qué tipo de prototipos existen?
- ¿De qué manera la experimentación y el prototipado pueden ayudarnos a disminuir problemas y gastos?

Principios a tener especialmente en cuenta:

- Experimentación
- Pensamiento de Diseño
- Etnografía

Actitud: El fracaso es una oportunidad de aprendizaje y mejora.

Sesgos de los cuales cuidarse:

- Sesgo del experimentador
- Efecto de expectativa del observador
- Sesgo por resultados

Experiencia inspiradora

Chat Crecer. Asistencia virtual para mujeres embarazadas

Lugar: Buenos Aires, Argentina

Año: 2018

¿Cuál era el problema?

La tasa de mortalidad infantil en Argentina es de 9.7 por cada mil nacimientos, de los cuales cerca del 70% se podría prevenir. Si bien los controles prenatales representan una de las mejores estrategias para reducir la tasa de mortalidad infantil, solo el 30% de las mujeres argentinas asistía a estos controles, mientras que el 10% no había tenido un contacto previo con el sistema de salud pública hasta su parto. Con el fin de incentivar la asistencia de las mujeres a los controles, el gobierno estableció comunicación con ellas por medio de correos electrónicos, pero sin mucho éxito.

¿Qué sucedió?

La Subsecretaría de Gobierno Digital en conjunto con la Dirección Nacional de Maternidad e Infancia determinaron que el correo electrónico había fallado porque disponían de poca información. Por eso se dieron a la tarea de averiguar cuál era la solución que las mujeres necesitaban, no aquella que el gobierno suponía que era la mejor.

Un equipo interdisciplinario de antropólogos, psicólogos, diseñadores y analistas de procesos, liderado por la cardióloga Florencia Rolandi, asesora en el área de salud de la Subsecretaría de Gobierno Digital, investigaron durante seis meses el perfil de las mujeres embarazadas para saber qué características tenían y cuál era su interacción con el sistema de salud pública. Por medio de entrevistas a estas mujeres y a médicos obstetras, identificaron que quienes no asistían a los controles prenatales era porque olvidaban sus citas o porque tenían miedo a causa de la desinformación. De igual manera, notaron que a diferencia del correo electrónico, la mayoría eran usuarias activas de Facebook.

Con los hallazgos de la investigación se diseñó el asistente virtual “Chat Crecer”, un *chatbot* en el servicio de mensajería de Facebook que orienta a las mujeres, de acuerdo a la etapa de embarazo, recordándoles sus citas prenatales, resolviendo dudas comunes y monitoreando su desarrollo. La aplicación se probó primero en una etapa piloto en la localidad de Pilar en Buenos Aires, donde las mujeres embarazadas inscritas fueron capacitadas por estudiantes universitarios en las salas de espera de atención primaria y otros espacios como comedores sociales. Los obstetras además, motivaron a sus pacientes a usarlo. Durante el pilotaje, se realizaron pruebas de usabilidad y contenido de la plataforma para mejorarla.

La medición de distintos grupos por medio de metodologías de experimentación arrojó resultados favorables: las mujeres que usaron el chat asistieron a un mayor número de controles prenatales y además, el primer chequeo prenatal lo hacían más pronto en la primera etapa del embarazo.

¿En qué consiste la innovación?

Durante todo el proceso se mantienen los principios de innovación pública, desde la construcción de equipos interdisciplinarios como la utilización del enfoque de diseño centrado en las personas, es decir, en el perfil de las mujeres embarazadas tanto para profundizar en el problema, como para desarrollar el *prototipo** de solución, que en lugar de crear una nueva plataforma se monta en una ya existente; sin embargo, cabe resaltar:

- Se realizó una prueba piloto antes de implementar a gran escala la solución, de este modo se ahorraron recursos y disminuyeron riesgos.
- La prueba piloto sirvió para evaluar la aplicación por medio de entrevistas y experiencias de las usuarias.
- La metodología para planear el pilotaje y su medición fue un tipo de experimentación con pruebas no aleatorias que comparó dos estrategias, por una parte la medición de los controles históricos y la investigación sobre el comportamiento de las poblaciones con el *chatbot* y sin él.

¿Por qué fue importante?

Es un ejemplo claro de la adopción integral de los principios y estrategias de innovación pública, pero destaca por el proceso de experimentación y evaluación de impacto que siguió. Es ganadora de un premio Webby que la Academia Internacional de Artes y Ciencias Digitales otorga cada año. Actualmente la estrategia se escaló y ya se implementa a nivel nacional.

¿Dónde puedo aprender más?

- Diana Saimovici (2019), *Cómo hicimos Chat Crecer*. Disponible en: <https://bit.ly/DSaimovici>
- Ministerio de Salud, Acerca de Chat Crecer. Disponible en: <https://bit.ly/ChatCrecer>
- Ministerio de Salud, Profesionales de salud. Disponible en: <https://bit.ly/ChatCrecer-Profesionales>
- Daniel Abadie (2019), Cómo Argentina construyó un chatbot que salva vidas. Disponible en: <https://bit.ly/DAbadie>

La experimentación y las estrategias de prototipado y mejora cíclica provenientes del diseño son vitales para los proyectos de innovación pública y también, para la creación de políticas públicas basadas en evidencia. Experimentar y *prototipar*^{*}, como sucede en un laboratorio o en un taller, implica desarrollar proyectos a pequeña escala o con pequeñas comunidades para evaluar su correcto desempeño en dos niveles: 1) la experiencia de los usuarios sobre el funcionamiento del producto, objeto o plataforma de solución, y 2) la capacidad de impactar y generar *valor público*^{*}.

Paso 1. Prototipado: analiza el funcionamiento de tu proyecto de innovación

Por poner un énfasis especial en la medición del impacto de tu proyecto de innovación, podrías perder de vista el componente humano, es decir, la manera como las personas sienten la intervención o solución y cómo esto afecta la implementación. En este paso, identifica la capacidad de los prototipos¹ para evaluar el funcionamiento de los componentes del proyecto, la experiencia de los implementadores y la población objetivo; en el proceso pregúntate si se comunican y cumplen los objetivos y valores específicos establecidos desde el principio.

¿Cómo puedo probar que mi plataforma funciona? ¿Importa considerar los sentimientos y sensaciones de las personas? ¿De qué manera puedo mejorar su experiencia? ¿Los componentes de mi proyecto de innovación son accesibles?

a) Desarrolla prototipos para probar los componentes de tu proyecto de innovación

Sin importar el tipo de proyecto de innovación que desarrolles, puedes prototipar uno o varios de los componentes principales, especialmente aquellos relacionados directamente con la experiencia de las personas.²

- Si requieres simular y evaluar experiencias corporales, emocionales y sensoriales, puedes realizar algunos de los siguientes ejercicios. Estos prototipos no requieren una fuerte inversión pero sí el involucramiento de expertos y posibles usuarios para disminuir sesgos.

1. Un prototipo es una representación tangible que simula el comportamiento de las personas que interactúan con tu proyecto y el funcionamiento de sus componentes.

2. Para identificar los prototipos adecuados con los objetivos de tu proyecto de innovación, apóyate en las fichas de herramienta 06 “Teoría de cambio” (p. 98) y la 07 “Matriz de Indicadores para Resultados” (p. 100).

Tabla 05. Herramientas para simular experiencias

Herramienta	Descripción	Beneficios	Aprender más
Viaje de usuario (User Journey /Journey map / customer journey map)	Es la representación esquemática y paso a paso de la interacción que tienen las personas con el sistema o solución implementado, describiendo emociones y reacciones en momentos clave.	Permite poner a las personas y sus emociones en el centro del proyecto. Visibiliza distintas realidades y experiencias hasta entonces no contempladas. Fortalece la accesibilidad e inclusión (considera la experiencia de personas con discapacidades motrices e intelectuales y también, grupos en contextos vulnerables: niñas y niños, población indígena, personas en situación de calle, personas privadas de la libertad, etc).	Hanington y Martin (2012) Kalbach (2016) Universidad Abierta de Cataluña, Métodos user journey. Disponible en https://bit.ly/MetodoUserJourney
Guion gráfico (Storyboard)	Parecido al viaje de usuario, esta representación gráfica (estilo cómic) ilustra la experiencia de las personas con el sistema o solución implementado.	Permite afinar detalles sobre la interacción. Ayuda a identificar usuarios, espacios y formas de interacción no vistas anteriormente.	IDEO, Storyboard. Disponible en https://bit.ly/IDEOSToryboard Universidad Abierta de Cataluña, Estrategias visuales storyboarding. Disponible en https://bit.ly/EstrategiasVisuales Vertelney y Curtis (1990)
Juego de Roles	Representación de los roles principales que intervienen en la solución del proyecto de innovación, los roles pueden ser interpretados por el equipo interno o inclusive, por representantes de distintos grupos sociales como mujeres, ancianos o personas con discapacidad.	Visibiliza distintas realidades y experiencias hasta entonces no contempladas. Ayuda a identificar usuarios, espacios y formas de interacción no vistas anteriormente. Fortalece la accesibilidad e inclusión (considera la experiencia de personas con discapacidades motrices e intelectuales, y también, grupos en contextos vulnerables: niñas y niños, población indígena, personas en situación de calle, personas privadas de la libertad, etc).	IDEO, Role Play. Disponible en https://bit.ly/IDEO-RolePlay

- De acuerdo con las características de tu proyecto y los componentes clave que lo materializan en un producto tangible, te recomendamos realizar alguno de los siguientes prototipos.

Tabla 06. Prototipos

Tipo de prototipos	Descripción	Beneficios	Aprender más.
Prototipos comunicacionales	Es la representación visual y narrativa del contenido y los mensajes que queremos comunicar.	Permiten construir mensajes de manera clara y ordenada, así como identificar las posibles soluciones gráficas y conceptuales para el público objetivo.	Laboratorio de Gobierno (2019)
Prototipos digitales (versiones beta)	Es el diseño y programación de versiones simplificadas de la aplicación o solución digital a implementar haciendo énfasis en su interfaz y función.	Permiten probar la experiencia de la solución digital en distintos dispositivos y evaluar si son intuitivos, molestos o difíciles de comprender. En etapas más avanzadas del desarrollo se puede enfocar en la accesibilidad digital.	
Representaciones físicas (maquetas y modelos)	Es la construcción de modelos funcionales o a escala utilizando materiales didácticos (por ejemplo, piezas lego) o herramientas para el prototipado rápido (impresoras 3D, cortadoras láser o fresadoras)	Permiten probar soluciones que impliquen desarrollos electrónicos y hasta robóticos, como medidores de calidad de aire. Reducen costos con el uso de tecnologías abiertas diseñadas para el prototipado personal como la plataforma Arduino	Arduino. Disponible en: https://www.arduino.cc/ Mark Hatch (2014)
Arquitectura Efímera	Diseño de espacios arquitectónicos e intervenciones urbanas cuya característica principal es su tiempo limitado de vida. Regularmente se hace uso de materiales baratos y de fácil ensamblaje.	Permite evaluar a nivel territorial la intervención del espacio, no obstante esta forma de prototipado puede ser relativamente cara en comparación con otras.	Gehl, How to use the Public Life Tools. Disponible en: https://bit.ly/PublicLifeTools Gehl Institute, A Mayor's Guide to Public Life. Disponible en: https://bit.ly/MayorsGuide
Urbanismo táctico	Intervenciones experimentales a pequeña escala del espacio público para explorar nuevas oportunidades y probar soluciones de la mano de las personas.	Bajo costo comparado con cualquier tipo de infraestructura permanente. Implementación ágil con resultados casi inmediatos. Fortalece el modelo de planeación participativa al integrar a la comunidad destino de la intervención e invitarla a apropiarse de esta.	BID, ¿Qué es el urbanismo táctico? Disponible en: https://bit.ly/UrbanismoT

Makerspace (Espacios de Hacedores)

Los hacedores o makers son una comunidad global apasionada por el prototipado, la experimentación, la manipulación, la combinación y la invención de productos mediante métodos de fabricación alternativos a los industriales, bajo los principios de colaboración y conocimiento abierto. Actualmente, los Makerspace son espacios dedicados a compartir y enseñar estas prácticas, así como facilitar herramientas para su realización. Uno de los más reconocidos son los FabLab o Laboratorios de fabricación, que cuentan con más de 1000 laboratorios alrededor del mundo. ¿Si en tu localidad existiera un espacio como este, cómo podrías aprovecharlo?

¿Dónde puedo aprender más?

- **Fab Lab México.** Disponible en: <https://www.fablab.mx/>

b) Evalúa el desempeño de tu prototipo

En un proceso exitoso un prototipo se prueba, evalúa y reconfigura las veces que sea necesario hasta que estés seguro de que cuentas con un producto que puede ser implementado a mayor escala. La ventaja comparativa de estos ciclos de aprendizaje y prototipado, frente a otros modelos de medición experimental, es la participación de agentes estratégicos y personas clave como los futuros usuarios, por lo que conviene siempre aprovechar su retroalimentación.

- Si te encuentras desarrollando una solución digital y necesitas probar la interfaz gráfica, la navegación, comunicación o el diseño responsive puedes realizar: **pruebas de usabilidad**.
- Si te encuentras desarrollando una intervención espacial o urbana y necesitas probar su capacidad para transformar el espacio público, puedes realizar: **análisis de vida pública***.
- Si te encuentras desarrollando una campaña de comunicación tradicional o digital que busque educar y profundizar sobre un tema, y necesitas evaluar el contenido, puedes realizar: **diccionario de palabras y frases simples**.
- Si te encuentras desarrollando una estrategia de comunicación en plataformas digitales y aspiras a un alto nivel de difusión, puedes realizar: **análisis del compromiso (engagement) en redes sociales**.

c) Aprende de los resultados

Es importante prototipar los componentes de tu proyecto la mayor cantidad de veces que sea posible. De acuerdo con el Laboratorio de Gobierno de Chile (2019, p. 46), un buen momento para dejar de hacerlo es cuando se llega a un punto de saturación metodológica, es decir, cuando la información obtenida no arroje nada nuevo y sea cada vez más similar a la de ejercicios anteriores.

Paso 2. Experimentación: analiza el posible impacto de tu proyecto de innovación

A estas alturas ya puedes reconocer que es un error pensar que experimentar quiere decir ir a ciegas en un proceso. La experimentación en el servicio público es un compromiso con la recolección de evidencia y la evaluación para demostrar que una solución es pertinente. Experimentar en este ejercicio de innovación pública te obliga a admitir que no conoces todas las respuestas, por lo que es necesario poner a prueba tu solución antes de su implementación. De acuerdo con Hopkins, Breckon y Lawrence (2020) un experimento es una estrategia práctica para aprender cómo una intervención genera un cambio; no es un camino libre para ir probando sobre la marcha cosas aleatorias esperando que alguna de ellas funcione.

Antes de continuar es oportuno señalar que el proceso de experimentación es quizá uno de los más difíciles de llevar a cabo, ya que la mayoría de los métodos necesitan conocimientos técnicos avanzados, asignaciones presupuestales, e incluso, cambios en la cultura organizacional. A continuación conocerás más sobre ellos, sin ánimo de convertirlos en una obligación dentro de tu proyecto considera si es posible llevarlos a cabo; de otro modo realiza prototipos funcionales y evaluaciones “antes y después” junto con métodos cualitativos como entrevistas y grupos focales.

a) Identifica el tipo de experimento que puedes realizar

A pesar de que todos los modelos de experimentación parten del mismo principio, cada uno tiene sus especificidades de acuerdo con sus métodos, aproximaciones y tiempos. Ninguno de ellos puede ser considerado superior a otro y lo mejor es elegir aquellos que te permitan alcanzar los objetivos de tu proyecto (Ver Tabla 07. Modelos de experimentación, p. 113).³ Por ejemplo, las pruebas de control aleatorio son consideradas el método más fiable en sus resultados, pero los tiempos y recursos que necesitan son importantes y no todos pueden costearlos. Siguiendo a Hopkins, Breckon y Lawrence (2020), te recomendamos estos métodos experimentales:

- **Experimentos aleatorios ágiles.** A diferencia de las pruebas de control aleatorio tradicionales que evalúan los resultados del proyecto, estos se centran en la implementación y en nuevas maneras de obtener y aprovechar datos existentes. Centrar la evaluación en la implementación permite además, adoptar un enfoque de iteración y *mejora continua**
- **Experimentos A/B.** Parten de un principio sencillo de comparación entre dos versiones del mismo producto, plataforma o mensaje, pero aprovecha herramientas digitales para asignar e identificar el comportamiento de los usuarios de manera masiva. Este tipo de pruebas son las más usadas por Google, Uber y compañías que centran su actividad en el internet.
- **Experimento multisitio.** Como su nombre lo dice, es la puesta en marcha del experimento simultáneo en distintos lugares para luego comparar los resultados, generalmente es acompañada de métodos de investigación cualitativo que ayudan a entender las diferencias encontradas en cada lugar.

3. Considera la teoría de cambio y la matriz de indicadores para resultados que elaboraste en las fichas de herramienta 06 “Teoría de cambio” (p. 98) y 07 “Matriz de Indicadores para Resultados” (p. 100) para identificar el tipo de experimentación y los métodos adecuados a la lógica de tu proyecto de innovación. De ser necesario, vuelve a realizar estos ejercicios para profundizar en los indicadores exclusivos de la experimentación.

Tabla 07. Modelos de experimentación

Modelo de experimentación	Descripción	Pros	Contras	¿Cuándo es mejor implementarla?
Experimentación aleatoria	Estrategias donde se seleccionan de manera aleatoria a quienes van a formar parte del experimento dentro de un grupo de control. Sus resultados se comparan con aquellos con los que no formaron parte del grupo.	Es sencillo identificar el impacto del proyecto de innovación. El factor aleatorio neutraliza posibles sesgos en la selección de los grupos. Tiene la mayor probabilidad de que las asociaciones causales encontradas sean ciertas.	Puede ser costosa y lenta. Priva de la innovación o del proyecto a las personas que no forman parte de él. Puede ser sensible para la ética de algunas comunidades.	Cuando se quiere identificar asociaciones entre causas y efectos y se tiene un número amplio de muestreo con el que experimentar.
Cuasi experimentación no aleatoria	Estrategias donde por medio de análisis estadísticos y de datos masivos, se identifica a un grupo similar al intervenido por la innovación para comparar su evolución y entender el impacto que ha tenido.	Puede aprovechar herramientas tecnológicas de vanguardia como los datos masivos y el <i>machine learning</i> para fortalecer su algoritmo. Permite aprovechar la tecnología para identificar grupos similares bajo criterios difíciles de observar en condiciones comunes.	Requiere un grado de <i>expertise</i> y dominio técnico altamente especializado para crear el algoritmo que seleccione a grupos que realmente coincidan con los criterios esperados.	Cuando se quiere identificar asociaciones entre causas y efectos mediante herramientas tecnológicas complejas.
Pre-experimentación	Estrategias que en lugar de comparar los resultados de dos tipos de grupos, comparan el antes y después de un mismo grupo que participa en el experimento.	Pueden ayudar a identificar los componentes de una solución exitosa.	Sin un grupo de control o comparación es difícil saber si hay algún tipo de cambio tras el experimento, y de haber sucedido, si este está relacionado a la intervención.	Cuando necesitamos poner a prueba sondeos o hipótesis que posteriormente será más riguroso. Cuando nos encontramos en las primeras etapas del proyecto para identificar la viabilidad de este, identificando cómo podría funcionar.

*Adaptación de Hopkins, Breckon y Lawrence (2020).

La tabla es una síntesis de los modelos de experimentación abordados por la Alliance for Useful Evidence (Alianza por la evidencia útil)

Paso 3. Prepárate para la experimentación

Independientemente de los métodos experimentales que hayas seleccionado para tu proyecto, es importante prepararte para su implementación. De acuerdo con el tipo de prototipo y experimento, tendrás que generar el ambiente adecuado, trabajar con actores estratégicos y realizar mediciones cuantitativas y cualitativas previas que te permitan evaluar e inferir cómo afectó tu experimento. Elabora un plan donde identifiques de manera secuencial y lógica las actividades por realizar, los tiempos y responsabilidades, para ello usa la herramienta “Plan de Experimentación e Iteración” que encontrarás más adelante.

¿Cuál es la combinación de experimentación y prototipado más adecuada para mi proyecto? ¿De qué manera podría subsanar la imposibilidad de llevar uno a cabo?

Paso 4. Experimenta

Recuerda que ningún proceso experimental es completamente fidedigno y libre de sesgos, pero es mejor hacerlo y aprender un poco que no hacerlo y fallar después.

Paso 5. Evalúa los resultados de tu experimento

Dependiendo del tipo de experimento que hayas llevado a cabo, así como los indicadores de resultados que redactaste en tu Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) (Ver Ficha de herramienta 07: Matriz de Indicadores para Resultados, Etapa 03, p. 100), deberás ser capaz de realizar un ejercicio de evaluación que te ayude a identificar los aciertos y los errores de tu proyecto. No te sientas mal si los resultados no fueron los esperados o si tu hipótesis era errónea, recuerda: no estás fallando si te encuentras aprendiendo.

Finalmente, en este proceso sigue estas recomendaciones generales:

- **Realiza una documentación audiovisual y una bitácora en todo momento del proyecto.** Te será útil más tarde para compartir tus aprendizajes e identificar posibles elementos que no consideraste en tus indicadores.
- **Externaliza la evaluación.** Para que una evaluación de proyectos y políticas tenga legitimidad, incluso en sus etapas experimentales, es importante contar con el respaldo de evaluadores externos. Aprovecha este momento e involucra a las personas a formar parte de observatorios de seguimiento o de auditorías ciudadanas para que sean ellas mismas las que se integren al proceso y se cercioren de su desempeño.
- **Apertura por Default.** La experimentación es también una oportunidad para fortalecer nuestras prácticas de transparencia y rendición de cuentas, no te limites a comunicar e involucrar a las personas hasta el último momento, sé abierto y transparente con los aciertos y errores que encuentres durante todo el proceso.

Paso 6. Iteración

Analiza los resultados de evaluación de los prototipos y experimentos y repite el proceso las veces que sea necesario hasta agotar los aprendizajes, los recursos y el tiempo disponible.

El malvavisco y la necesidad de iterar

¿Qué aprendizajes nos pueden dejar 20 fideos de spaghetti, cinta adhesiva, un hilo y un malvavisco? El Reto del Malvavisco (*Marshmallow Challenge*) es una dinámica de equipo creada por Peter Skillman, de la Universidad de Massachusetts, para resaltar la importancia de la iteración y la colaboración. El reto consiste en crear la torre más alta que se sostenga por sí sola y tenga en lo más alto de su estructura el malvavisco. En tan solo 18 minutos, los equipos se enfrentan a organizarse entre ellos, aceptar distintas perspectivas y probar, una y otra vez, posibles estructuras que les den la victoria. Entre los principales aprendizajes del reto, según su creador, se encuentran:

- Niñas y niños obtienen mejores resultados y armaron estructuras más interesantes al no tener miedo a probar alternativas. Estos, se toman el tiempo de jugar, experimentar y hacer prototipos.
- Niñas y niños construyen la estructura en torno al malvavisco y no intentan colocarlo hasta el final, paso en el que generalmente la estructura se rompe por el peso.
- El malvavisco es una metáfora de nuestros prejuicios, asumimos que su peso es ínfimo y la estructura puede soportarlo, aunque lo más probable es que nos equivoquemos.

El diseño iterativo o de iteración es una metodología basada en un proceso cíclico de creación, prueba y mejora de prototipos que se centra en la interacción y experiencia de las personas para obtener sus inssumos. Adoptar una perspectiva iterativa en el proceso de política pública permite, a pequeña escala, mejorar la prestación de servicios públicos y perfeccionar herramientas de comunicación, pero a gran escala, podría transformar la visión sobre cómo crear políticas públicas, ¿En qué otros momentos podríamos iterar?

¿Dónde puedo aprender más?

- Tom Wujec, Construye una torre, construye un equipo. Disponible en: <https://bit.ly/TEDWujec>

Ficha de herramienta 08

Plan de experimentación e iteración

¿Qué es?

Herramienta que sirve para el seguimiento y monitoreo de los procesos de prototipado y experimentación.

Beneficios:

- Permite visualizar en un solo documento y de manera sencilla, los principales hallazgos de cada ciclo de iteración tanto de los prototipos como de los experimentos.
- Ayuda a programar las iteraciones de las pruebas y mantener el foco en los objetivos principales de cada experimento.

Necesitamos:

- Plantilla impresa del ejercicio
- Material para su llenado

Obtenemos:

Un ficha con los datos más importantes donde se registra la evolución de la iteración del prototipado y la experimentación.

¿Cuándo usarla?

- Cuando estás diseñando experimentos y prototipos para el proyecto y quieres compartir de manera simplificada en qué consiste cada uno.
- Cuando te cueste trabajo dar seguimiento a los múltiples procesos de experimentación que suceden de manera simultánea.

¿Cómo implementarla?

El plan de experimentación es una matriz sencilla con los elementos clave del proceso de iteración. El éxito de esta herramienta dependerá de su uso sistemático y de tu compromiso con el seguimiento de cada paso que des en el prototipado y la experimentación de la solución.

1. Dividanse en los equipos responsables de cada prototipado y/o experimento a realizar y llenen el formato contestando las siguientes preguntas:
 - a. ¿Qué recursos necesitaremos para probar esta idea?
 - b. ¿Cuáles son aspectos clave que el experimento o prototipo deben resolver?
 - c. ¿Cómo vamos a medir el éxito del prototipo y/o experimento?
2. Compartan con los otros equipos los formatos llenos para recibir retroalimentación. Pueden auxiliarse de otras matrices y herramientas como la “Matriz de Indicadores para Resultados” (Ver Ficha de herramienta 07: Matriz de Indicadores para Resultados, Etapa 4, p. 100), con el fin de que puedan cerciorarse de que los experimentos y prototipos están diseñados para probar lo que se han propuesto.
3. Identifiquen qué procesos deben ser probados primero, cuáles al mismo tiempo y cuáles después, y designen fechas para realizar los próximos ejercicios de iteración.

Sugerencias:

- Cada vez que una prueba del prototipo o una etapa del proceso de experimentación termine, reúnanse nuevamente los responsables para compartir aciertos y obstáculos en estos ejercicios.
- Es importante para generar soluciones más igualitarias, aprovechar la matriz y dar un seguimiento diferido por género al prototipo o experimento. Considera cómo el rol de las mujeres en tanto beneficiarias, aliadas o implementadoras podría arrojar resultados distintos.

¿Dónde puedo aprender más?

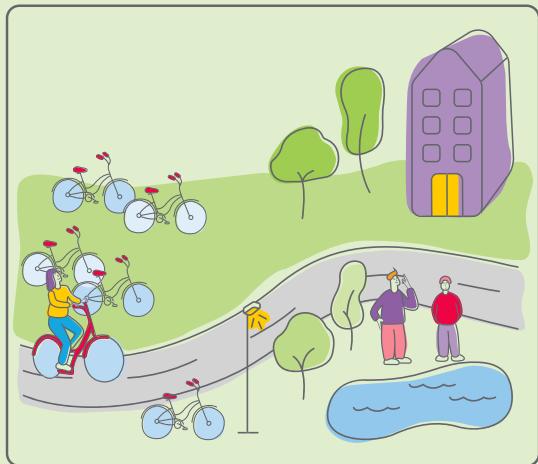
- IDEO (2015), *The Field Guide to Human Centered Design*. Disponible en: <https://bit.ly/Design-Kit>

Plan de experimentación e iteración			
Nombre de solución	Fecha de registro:	Fecha de registro:	Fecha de registro:
Miembros del equipo			
Contexto (quién, dónde, cuando) y tiempo ¿Cuál es una forma de bajo costo y baja inversión para probar esta solución? ¿Qué puedes hacer en dos semanas?	Aprendizajes clave	Aprendizajes clave	Aprendizajes clave
Recursos ¿Qué recursos (personas, fondos, permisos) necesitas para probar esta solución?	Nuevos recursos	Nuevos recursos	Nuevos recursos
Preguntas a responder ¿Qué preguntas clave tienes sobre este concepto y su conveniencia para tu cliente?	Nuevas preguntas	Nuevas preguntas	Nuevas preguntas
Cómo medir el éxito ¿Cómo sabrás si tu solución fue exitosa? ¿Exitosa para quién?	Nuevas medidas	Nuevas medidas	Nuevas medidas

Opción A



Opción B



Opción C



Opción D



Antes de continuar, en esta etapa...

- Aprendiste las diferencias entre la realización de un prototipo o un experimento en el servicio público.
- Identificaste algunos métodos de prototipado y experimentación.
- Reconociste la importancia de la iteración para mejorar de manera continua.
- Pusiste en marcha prototipos y métodos de experimentación para evaluar tu proyecto.
- Identificaste los aciertos y errores de tu proyecto y aprendiste lecciones importantes para compartir.

H2

Apertura de resultados: Resultados de la experimentación

Esta etapa te será útil si...

- Realizaste un proceso de prototipado y/o experimentación de tu proyecto de innovación pública.
- Quieres compartir hallazgos y aprendizajes de los procesos de prototipado y/o experimentación.
- Deseas replicar o escalar tu proyecto de innovación pública.
- Buscas darle continuidad a los esfuerzos de innovación pública de tu localidad para replicarlos o escalarlos.



Finalmente luego de varios meses de trabajo tus compañeros y tú han logrado probar que esa idea de solución puede ayudar a resolver el problema que los unió en un primer momento; sin importar si solo pudieron realizar uno o varios experimentos con una comunidad pequeña, o si construyeron toda una intervención del espacio público que evaluaron durante varios meses, en sus manos tienen un producto valioso con el potencial de cambiar la vida de las personas. Es momento de compartir nuevamente el proyecto de innovación y abrirlo para que encuentre nuevas posibilidades de implementación y crecimiento. Para seguir es importante plantear algunas preguntas:

- ¿De qué manera es posible continuar con el proyecto de innovación?
- ¿Cómo se formalizan los aprendizajes obtenidos para replicar o escalar el proyecto?
- ¿Qué habría que considerar para que el proyecto trascienda de manera exitosa la fase de experimentación?

Principios a tener especialmente en cuenta:

- Apertura
- Colaboración Abierta
- Gobierno abierto

Actitud: cree en el valor de tu trabajo

Sesgos de los cuales cuidarse:

- Efecto foco
- Sesgo por resultados
- Efecto de percepción ambiental
- Sesgo de correspondencia

Experiencia inspiradora

Escalabilidad y replicabilidad: el caso de *Reach Up*

Lugar: Kingston, Jamaica

Año: 2014

¿Cuál era el problema?

Basada en el programa “Visitas al hogar”, *Reach Up* es una política pública de acompañamiento a la primera infancia para estimular el desarrollo de habilidades a través del juego. Por medio de visitas a domicilio los especialistas sensibilizan a las familias, en situación de pobreza, sobre la importancia del juego y del tiempo necesario que deben dedicar para lograr un óptimo desarrollo físico y cognitivo de las niñas y niños. Probada primero en una pequeña comunidad jamaiquina en 1975, la política tuvo impactos positivos en su educación y desenvolvimiento con mejoras a largo plazo en la cognición, mejores resultados en la escuela y ya mayores, un incremento de 25% en sus sueldos en contraste con aquellos que no accedieron al programa. En resumen, *Reach Up* ayuda a compensar los retrasos en el desarrollo temprano, reducir la brecha de logros y disminuir la desigualdad más adelante en la vida.

Durante cuatro décadas, quince países han replicado modelos similares de esta política pública y han observado resultados distintos, pero solo en América Latina se ha intentado a gran escala. En Colombia, con el objetivo de atender a un mayor número de usuarios, se redujo el presupuesto por persona, lo cual impactó en la calidad del servicio y los beneficios a largo plazo. Por otra parte, en Perú la premura por alcanzar los objetivos cuantitativos de cobertura anual provocó que el programa “Cuna Más” se desarrollara paralelamente a su implementación, por lo que el impacto resultante fue relativamente modesto.

¿Qué sucedió?

La implementación de la política fuera de Jamaica se enfrentó principalmente a dos desafíos: la replicabilidad y la escalabilidad. Tras varios años de aprendizajes, se comprobó que su replicabilidad en otros contextos es posible, siempre y cuando se mantenga a las personas en el centro de la innovación y se respete, tanto la cultura de juego como las tradiciones locales.

El reto surgió cuando se decidió escalar la propuesta. En Colombia, la decisión de sustituir a los especialistas por integrantes de las comunidades, que eran beneficiarios de una política de transferencia de renta, y la extensión del tiempo de impartición a cada nueve semanas (en contraste con cada semana del piloto inicial), sacrificó la efectividad del programa. Claramente la reducción del presupuesto representó la sustracción elementos indispensables para garantizar el impacto prometido por el piloto de Kingston.

Inicialmente el caso de Perú era muy prometedor, ya que para 2016 ya atendía a 85,000 familias, pero al desarrollar el modelo al mismo tiempo que se implementaba, se dio pauta a que las prioridades políticas cambiaron el curso del programa, además de que los recursos humanos, materiales y financieros no eran suficientes. Uno de los expertos evaluadores del primer modelo expresó que “el programa Cuna Más que vi no es necesariamente el que está sucediendo ahora en campo, y no puedo asegurar que se esté utilizando el mismo programa en todas las áreas”.

Después de replicarse y escalarse en quince países, actualmente se busca implementar *Reach Up* en toda Jamaica; considerando los aprendizajes externos, destacan los siguientes:

- Escalar una política a nivel nacional de manera inmediata debe hacerse lentamente y en pasos;
- Es importante reconocer qué elementos de dicha política son flexibles, y pueden variar, y cuáles son esenciales, y se deben respetar, para lograr el impacto que probó ser exitoso previamente;
- Recortar presupuestos o utilizar infraestructuras “gratuitas” siempre comprometen la calidad del proyecto.

¿Dónde se encuentra la innovación?

Con más de 50 años desde que se implementó por primera vez en Kingston, la política ha tenido que adaptarse incontables veces. Sin embargo, podemos decir que el proceso es innovador porque:

1. Apostó primero por un desarrollo a pequeña escala y bajo ciertos criterios de control que permitieron medir impactos sin saber realmente cuáles serían los resultados, especialmente a largo plazo.
2. El proceso actual de escalamiento en Jamaica integra los aprendizajes de otros países a los que ha acompañado.
3. Se ha modernizado para afrontar nuevos retos con el diseño de materiales digitales (manuales, tutoriales en línea, videos, etc.).

¿Por qué fue importante?

Junto con el Presupuesto Participativo es uno de los pocos referentes globales de políticas públicas exitosas en América Latina y el Caribe, que han dado la vuelta al mundo y se han mantenido vigentes gracias a su transformación en los diversos contextos en que se ha implementado.

¿Dónde puedo aprender más?

- Reach Up-Jamaica. Disponible en: <http://www.reachupandlearn.com/>
- Reach UP-EUA. Disponible en: <http://reachupusa.org/about.html>
- Tom Graham (2018), *Reach Up: Una intervención para la primera infancia en Jamaica que causa sensación en el mundo*. Disponible en: <https://bit.ly/ReachUp-Jamaica>
- Joanne A. Smith, et al. (2018), *Implementation of Reach Up early childhood parenting program: acceptability, appropriateness, and feasibility in Brazil and Zimbabwe*. Disponible en: <https://bit.ly/3cscw5r>

Con el mismo espíritu que en el H1, este es un momento para materializar, compartir y celebrar los frutos de tu trabajo pero también un tiempo para dethenerse y reflexionar sobre los siguientes pasos que tienes que dar para que el proyecto de innovación escale y llegue a más personas.

Paso 1. Elabora recomendaciones de política pública

a) Recopila los insumos obtenidos en el proceso de experimentación y analiza, en un taller junto con todos los involucrados, los resultados que tuvo el proyecto y elaboren recomendaciones.

Consideren las siguientes preguntas para profundizar en los resultados y el impacto:

- ¿Cuáles fueron los principales hallazgos y su impacto en el problema?
- ¿Descubrieron algo que antes no habían contemplado?
- ¿Comprobaron o refutaron la hipótesis de la solución?
- ¿Qué implican los resultados obtenidos para el problema?

Las preguntas a continuación son relevantes para profundizar en la experimentación y el proceso de *innovación pública**:

- ¿Qué salió bien?
- ¿Qué no resultó como esperaban?
- ¿Cómo podría mejorar el proceso?
- ¿De qué manera otros podrían replicarlo?

Paso 2. Imagina escenarios futuros

Como parte de las recomendaciones de política pública, realiza un ejercicio de prospectiva en el que resaltes la necesidad de implementar el proyecto de innovación e imagines cuál sería un escenario posible en caso de no atender el problema. El *diseño de futuros** ofrece, un conjunto de herramientas y estrategias para imaginar futuros probables o preferibles y puede ser además, un recurso innovador en la gestión pública.

Para el diseño y evaluación de un proyecto o política puedes recurrir a alguno de los siguientes métodos:

- **Prueba de estrés de políticas (Policy Stress-testing).** Donde se comparan los objetivos del proyecto con una diversidad de posibles escenarios para identificar aquellos objetivos que son más sensibles al cambio.¹
- **Backcasting.** Ejercicio para identificar los pasos que debemos seguir para llegar a un futuro preferible, es decir, el objetivo final del proyecto. (Ver Ficha de herramienta 09: *Backcasting*, p. 128).
- **Hoja de ruta.** Muestra cómo un conjunto de acciones e insumos a lo largo del tiempo suman para construir el futuro preferible.²

1. El gobierno de Reino Unido elaboró una caja de herramientas para pensar los futuros. Consulta “Tools for Futures Thinking and Foresight Across UK Government”, disponible en: <https://bit.ly/Futures-toolkit>

2. Para conocer más, consulta el reporte “Roadmapping: Una herramienta para definir estrategias de I+D+i de éxito”, elaborado por la Agencia Vasca de Innovación, disponible en: <https://bit.ly/Roadmapping>

Paso 3. Contempla la posibilidad de escalar o replicar el proyecto

Replicar un proyecto significa implementarlo en otro espacio o con otra comunidad, siempre y cuando las condiciones (población objetivo, rango de acción, recursos humanos, materiales y financieros, entre otros) sean similares a las del proyecto inicial. La replicación no se trata de imitar la totalidad de las características del proyecto, sino replicar su impacto. En cambio, escalar un proyecto significa incrementar su marco de actuación mediante su adopción en niveles superiores de gobierno, es decir, ampliando las personas beneficiarias, el territorio abarcado y los recursos necesarios. Escalabilidad y replicabilidad no son términos opuestos, y como observamos en la experiencia de *Reach-Up*, un proyecto puede replicarse en otros países y al mismo tiempo escalarse en otros niveles de gobierno.

En este momento del proceso es importante entender que el proyecto puede escalar a un siguiente nivel administrativo para formalizarse como política pública, no es recomendable aún escalar a nivel estatal o nacional, se trata de que el experimento desemboque en una política pública basada en evidencia. Si bien no existe un solo camino para escalar o replicar un proyecto de innovación, ya que estos dependen del contexto, existen consideraciones generales para procesos de escalamiento, que podrían ser de gran ayuda en este momento.³

- Si bien escalar un proyecto al más alto nivel de gobierno puede tardar hasta 15 años; los primeros años son fundamentales. Se debe considerar desde las primeras etapas del proyecto la escalabilidad. ¿Cuáles son los primeros pasos para escalar el proyecto? ¿De qué manera podría crecer paulatinamente?
- La mayoría de los procesos de replicabilidad y escalabilidad fallan porque no consideran las diferencias culturales, las limitaciones temporales y los recursos humanos y materiales necesarios. ¿De qué manera se incrementa el costo y quién podría financiarlo? ¿Se requiere personal especializado? ¿Son compatibles los tiempos políticos con la implementación?
- Replicar y escalar implica un proceso de sustracción de elementos de la política hasta llegar a lo mínimo indispensable que hace que esta funcione, en este sentido es clave entender el programa y su factor de éxito. ¿De qué manera la intervención resuelve el problema? ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que funcione?
- Algunas aproximaciones como el *diseño centrado en las personas*^{*}, el pensamiento sistémico y la *ciencia de datos*^{*} permiten evaluar las soluciones, el comportamiento de las personas implicadas y las condiciones necesarias para que la replicabilidad o escalabilidad de la política sea adecuada. ¿De quienes depende que pueda implementarse a nuevos niveles? ¿Cómo influyen las nuevas condiciones en los que deseamos replicar o escalar el proyecto?
- Es importante considerar la apertura del proceso a nuevos implementadores o socios que puedan hacer realidad el proyecto en el futuro. ¿Es preferible mantener el control del proyecto o maximizar su probabilidad de escalamiento al abrirlo a más actores? ¿Quiénes serían? ¿Cómo puedo encontrar un equilibrio? ¿Cómo puedo transmitir estos conocimientos?

3. La mayoría de estas reflexiones provienen de un conjunto de artículos y casos de estudios recopilados por el portal Apolitical.co en su guía de campo para “Escalar el impacto social”. Entre los principales autores se encuentran Larry Cooley, Director de MSI y pionero en estrategias de escalabilidad desde hace 30 años; Karen Levy, Directora de Innovación Global en “Evidence Action”, y Pyles Adams del área de Scale X Design de la organización no gubernamental Care. Apolitical es una red de Innovación Pública y Gubernamental a la que cualquier servidor público puede acceder. Más información disponible en https://bit.ly/Apolitical_Hoja

Paso 4. Construye tu material de comunicación del proceso

Elabora un reporte donde describas el proceso y los aprendizajes más importantes, en el que integres además las recomendaciones de políticas públicas, el futuro deseable que aspiras a construir, así como los objetivos de crecimiento y replicabilidad. El reporte debe ser:

- **Abierto y transparente.** Es parte de las responsabilidades de transparencia y rendición de cuentas que todo servidor público debe de seguir.
- **Preciso.** Integra la descripción metodológica de todo el proceso y ayuda a que otros servidores públicos puedan tomarlo como referencia.
- **Relevante.** Comparte información valiosa y procura ser conciso.
- **Claro y accesible.** Diseña una versión ciudadana de tu reporte donde comuniques el proceso de manera que sea comprensible, sin términos especializados y de interés para cualquier persona.

Paso 5. Convoca a un encuentro donde compartas los resultados y el reporte del proyecto

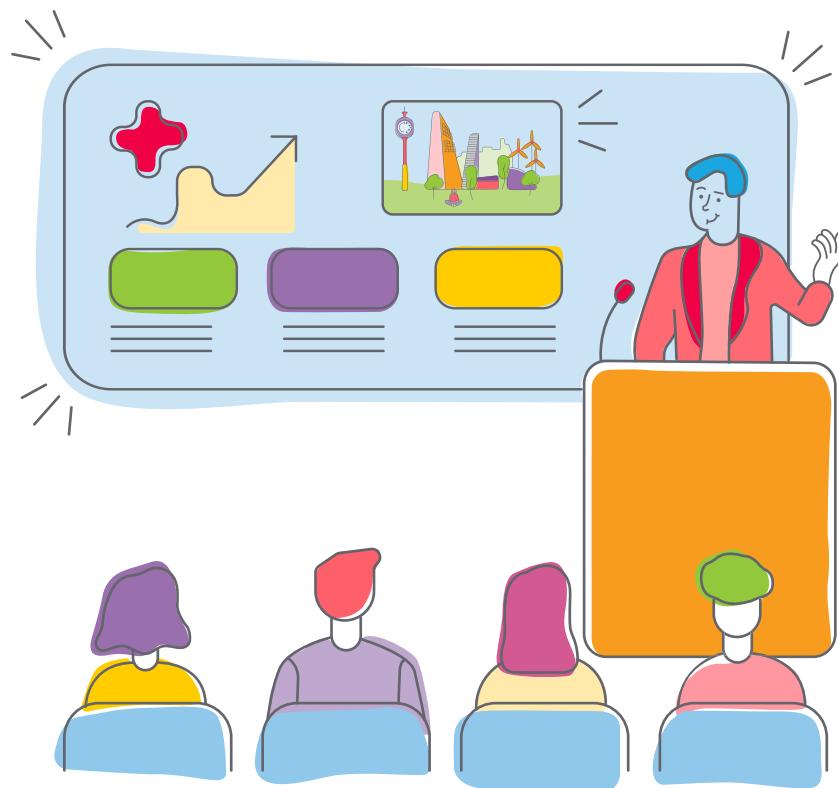
Puedes apoyarte en las herramientas y consejos que se incluyen en etapas previas para realizar este tipo de eventos (Tabla 03. Espacios de encuentro para la búsqueda de soluciones, H1, p. 78). En este paso es importante considerar lo siguiente:

- Invita a agentes políticos clave (legisladores, funcionarios de alto nivel, administrativos, etc.) para continuar el proyecto. Sin voluntades políticas que abanderen la innovación, es muy difícil formalizar, replicar o escalar el proyecto. Aprovecha este encuentro para presentar a futuros implementadores e inclusive, igual que en el H1 (p. 70), firmar un acuerdo de colaboración.⁴
- Invita e integra a todas las personas que han participado de manera directa o indirecta en el proceso. Comparte los resultados de su colaboración y fortalece los lazos del gobierno con otros sectores. Cede el micrófono y los espacios de comunicación para que narrén su historia y participación dentro del proyecto.
- Comunica lo que salió bien y lo que no salió como esperabas. Tanto los aciertos como los errores son valiosos si existen aprendizajes.
- Aprovecha el encuentro para escuchar nuevamente a los expertos y recibir sus recomendaciones para seguir adelante. Además de socializar los resultados y experiencias, diseña talleres para recolectar más insumos sobre cómo mejorar tu proyecto.

4. Consulta la Ficha de herramienta 04: Diagrama ERAF (p. 66) que aparece en la Etapa 3, pues te puede ser útil para identificar a personas e instituciones aliadas.

Comunica fuera de los espacios de gobierno.

El proyecto de innovación que realizaste puede despertar el interés de cualquier persona y no exclusivamente el de otros servidores públicos. Por esto es conveniente participar en espacios académicos, foros especializados, en medios de comunicación concediendo entrevistas o escribiendo para periódicos, revistas o blogs.



Ficha de herramienta 09

Backcasting

¿Qué es?

Es un método para identificar los pasos necesarios para llegar a un escenario o futuro preferible. A diferencia del método *Forecasting* en el que se analizan los escenarios para determinar cuál de ellos es más probable, el *Backcasting* es un ejercicio que parte del futuro esperado y da marcha atrás en el tiempo para encontrar las acciones imprescindibles que se tendrían que realizar para lograrlo.

Beneficios:

- Permite identificar las responsabilidades de cada organización, lo que se encuentra dentro del marco de actuación del equipo y aquello que es necesario negociar.
- Sirve para precisar qué personas, instituciones u organizaciones deberían formar parte del proyecto en un futuro y ayuda a clarificar el momento oportuno para involucrarlas.
- Permite construir una visión compartida y realista.

Necesitamos:

- Conocimiento profundo del futuro al que deseamos llegar, es decir, aquel donde el problema origen de nuestro proyecto de innovación es resuelto por completo.
- Material básico para un taller participativo como: notas adhesivas, rotafolios, plumones, etc.
- Plantilla de línea del tiempo.

Obtenemos:

Un plan para dar forma a un futuro preferible considerando posibles pasos para lograrlo.

¿Cuándo usarla?

- Cuando queramos fortalecer el plan de trabajo del proyecto.
- Cuando necesitemos identificar las acciones a realizar y sus tiempos específicos.
- Cuando requerimos analizar cómo crecer y escalar el proyecto.

¿Cómo implementarla?

1. **Identificar colaborativamente los futuros preferibles.** Pueden definirlo de manera colaborativa, recordando los objetivos generales del proyecto de innovación o el planteamiento del problema y la visión donde es resuelto (Ver Ficha de herramienta 06: Teoría de Cambio, Etapa 4, p. 98). Realicen una presentación al resto del equipo mediante distintos recursos como una presentación oral o una descripción audiovisual.

Supongamos que trabajamos en la oficina que atiende el problema de violencia intrafamiliar en nuestra localidad y nos encontramos dentro de la institución en un momento de cambio, en el que se quiere fortalecer la visión de nuestros proyectos. En este paso, los asistentes al taller pueden en conjunto o de manera individual imaginar y presentar el futuro preferible donde el problema de violencia intrafamiliar ya no existe. Entonces, el ejercicio consiste en describir cómo es que llegamos a ese futuro, cuáles son sus características claves y quiénes estuvieron involucrados.

2. Identificar las diferencias entre el presente y el futuro preferibles. Dividanse en equipos pequeños y encuentren las diferencias clave entre ambos escenarios.

En este punto es importante ser lo más realista posible al describir el presente. Siguiendo con el ejemplo, preguntemos: ¿cuál es la estrategia de nuestra área actual y del área en ese futuro preferible? ¿Cómo se diferencian los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc.? ¿Cómo se desarrollan las políticas actuales y cómo tendrían que ser las futuras?

3. Construir una línea del tiempo que abarque desde el presente hasta el futuro preferible.

Con los mismos equipos piensen en eventos o pasos clave que sea necesario que ocurran para transitar este cambio. Pueden hacer cortes estableciendo el mediano plazo (2-5 años) y el largo plazo, como punto final (a partir de 10 años). Una vez consensuado el resultado, seleccionen los eventos críticos que si no sucedieran no podría lograrse ese futuro imaginado.

Por ejemplo, para lograr que la violencia doméstica sea erradicada por completo sería necesario crear instituciones especializadas en la búsqueda de igualdad, el cambio legislativo, la asignación de presupuestos suficientes, el diseño de campañas educativas, la creación de líneas de emergencia, el desarrollo de herramientas digitales y finalmente un cambio cultural, entre otras. De las anteriores, no todas tienen la misma relevancia, marca como críticas solo aquellas, que son vitales para el objetivo.

4. Identificar responsabilidades e influencia. Organicen los eventos descritos en la línea del tiempo, de acuerdo a: 1) aquellos sobre los que tienen control total para hacerlos realidad, 2) aquellos sobre los que tienen mediano control y 3) los que están totalmente fuera de su control.

Tal vez las reformas legislativas necesarias no se encuentran bajo nuestro control porque recaen en otro poder, o por ejemplo, algún cambio que involucre a la iniciativa privada, podrían también estar fuera de nuestro control.

5. Identificar los pasos necesarios para que los eventos bajo su control sucedan. Dividanse en dos grupos: el primero trabaja sobre los eventos que están en total control del equipo y el segundo, en aquellos donde tienen un control parcial. Los primeros, también deberán identificar a qué barreras se podrían enfrentar y qué facilidades necesitan; asimismo, el otro equipo deberá indicar con quién tendrían que colaborar para que sucediera el escenario. Además, ambos grupos reflexionen:

- ¿Qué impacto tendría el evento para construir el futuro preferible?
- ¿Qué actores estratégicos se beneficiarían de este?
- ¿Quiénes serían los perjudicados o podrían estar en contra?
- ¿Cuál es la certeza de que este escenario suceda y cuáles serían las acciones a realizar si así fuera?

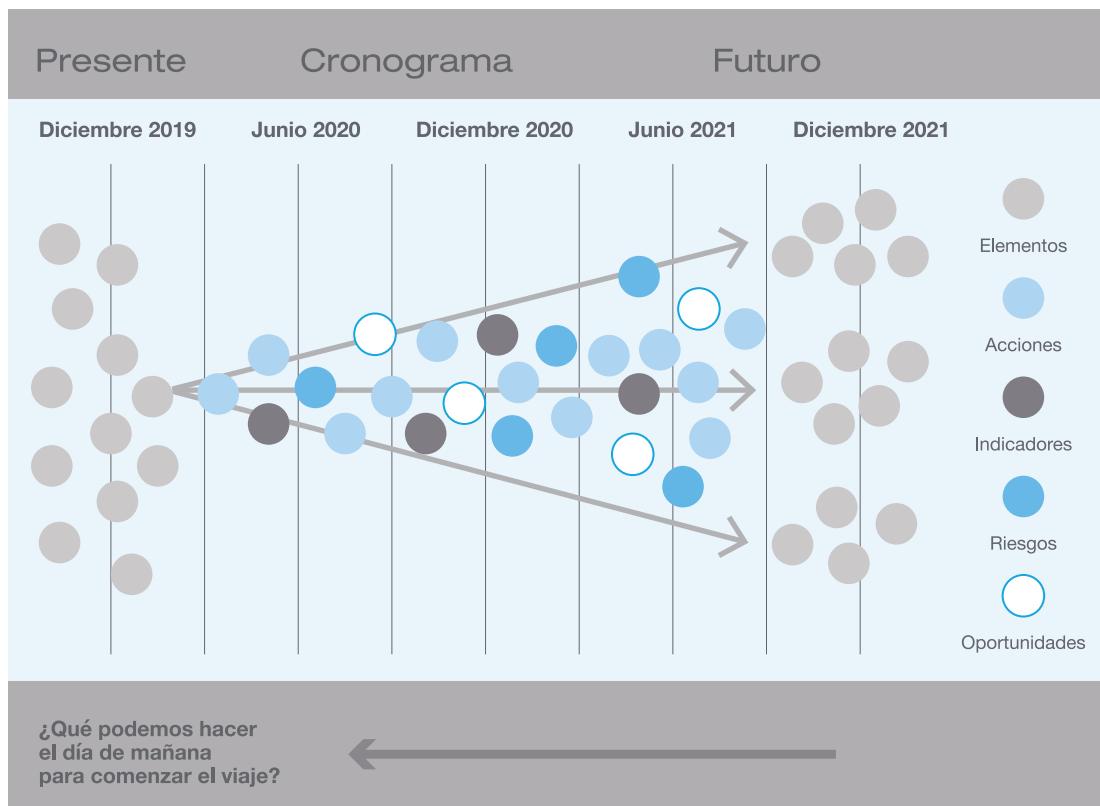
6. Identificar cómo influir para que los eventos fuera de su control pasen. Reflexionen en conjunto: ¿Quiénes tienen el control de ese evento? ¿Cuál sería el impacto si sucediera para lograr el futuro preferible? ¿Qué pueden hacer para incrementar las posibilidades de que suceda?

Retomando los casos expuestos anteriormente, tal vez podríamos influir en el poder legislativo, participando activamente en proyectos de parlamento abierto para hacer recomendaciones de ley. Por otra parte, para que la iniciativa privada participe, se la podría comprometer mediante la firma de un acuerdo de colaboración para disminuir la violencia contra las mujeres en espacios de trabajo.*

7. Revisen en equipo el diagrama resultante y discutan. Finalmente, el diagrama es tanto una línea del tiempo que indica momentos críticos como un auxiliar para la planeación a futuro del área.

¿Dónde puedo aprender más?

- Gobiernos de Reino Unido (2017), *The Futures Toolkit*. Disponible en: <https://bit.ly/Futures-toolkit>
- Uncommon, *Traza el camino a un futuro deseable: Backcasting*. Disponible en: <https://bit.ly/BackcastingUncommon>
- Jaco Quist y Philip Vergragt (2006), *Past and future of backcasting: The shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework*. Disponible en: https://bit.ly/PastandFuture_Backcasting



Antes de continuar, en esta etapa...

- Elaboraste las recomendaciones de política pública fruto de tu trabajo de experimentación y prototipado.
- Fortaleciste la visión de tu proyecto integrando métodos del diseño de futuros para entender los siguientes pasos.
- Reconociste la importancia de planear el proceso de replicabilidad y escalamiento desde antes de la madurez del proyecto.
- Generaste un documento para comunicar tus hallazgos y los compartiste con actores estratégicos.

La innovación pública alrededor del mundo. Una respuesta ante el SARS-CoV-2 (COVID-19)

La emergencia sanitaria global ocasionada por el COVID-19, obligó a los gobiernos alrededor del mundo a actuar de manera flexible y al margen de los estándares burocráticos a los que estaban acostumbrados. Asimismo, centraron sus esfuerzos a partir de tres ejes: la respuesta sanitaria a la pandemia, la atención a sus externalidades y la provisión de servicios básicos. Este mapa recopila algunas experiencias de innovación pública surgidas tras la irrupción del COVID-19 que, además de inspirar, buscan ahondar en la reflexión sobre los modelos de gobernanza necesarios para responder a estos escenarios de riesgo globales.

WirVsVirus: Un hack contra la crisis / Alemania

<https://bit.ly/VirusHack>

Convocatoria virtual para proponer soluciones ante los desafíos previamente identificados por la sociedad y el gobierno federal, entre los retos se encuentran comunicar el suministro de los mercados locales, cuidar la salud mental, abrir datos, rastrear contagios, etc. Contó con la participación de más de 40,000 personas.

Innovación: La convocatoria fue completamente virtual y utilizó plataformas como Airtable, YouTube y Slack para fortalecer la comunicación. Asimismo, desde el principio se entendió como un proyecto donde el gobierno era el facilitador, mas no protagonista de las soluciones.

Estrategia Integral ante la violencia de género / Francia

<https://bit.ly/EstrategiaFrancia>

Tras una semana de haber iniciado el distanciamiento social, en Francia aumentaron las denuncias por violencia de género en un 30%. Ante este escenario, se desplegaron medidas para intentar mitigar este fenómeno, como la apertura de líneas y mensajes SMS de emergencia y la activación de espacios estratégicos (farmacias y supermercados) como puntos de contacto directo y asesoría para las mujeres.

Innovación: Destacan dos estrategias: la colaboración con la industria hotelera para ofrecer cuartos gratuitos para mujeres víctimas de violencia y la apertura de una línea telefónica exclusiva para agresores, que desde la prevención, busca ser un canal de comunicación para desincentivar actos violentos contra las mujeres.



Guardián del Espacio Cívico / Argentina

<https://bit.ly/CivicSpaceG>

La fundación argentina Directorio Legislativo presentó la estrategia Civic Space Guardian en su edición para atender la pandemia global, una herramienta de monitoreo ante las regulaciones emergentes de América Latina y el Caribe frente al coronavirus que afectan de manera directa las libertades, los espacios cívicos y de participación ciudadana.

Innovación: Es la adaptación de una herramienta previamente diseñada para responder a la emergencia por el COVID-19, y que además de permitir a la sociedad monitorear fácilmente los cambios legislativos que pudieran vulnerar sus derechos, pone el foco en un aspecto de la pandemia que ha sido poco cuidado: las libertades cívicas.

Frena la Curva / España

<https://frenalacurva.net/>

Iniciada el 12 de marzo en el Laboratorio de Gobierno Abierto del Gobierno de Aragón (LAAAB), Frena la Curva es una plataforma ciudadana para que voluntarios, activistas, organizaciones sociales, iniciativa privada y otros laboratorios de innovación, colaboren con el gobierno, en la respuesta ante la pandemia. La estrategia se ha adoptado por 14 países en Europa y Latinoamérica.

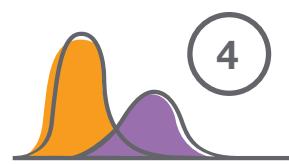
Innovación: Resalta el aprovechamiento de la energía social y de la capacidad de resiliencia en las personas. Entre sus componentes clave cuenta con foros y mapas para coordinar la cooperación entre aquellos que solicitan y brindan ayuda, además ha realizado pláticas y festivales en línea para reflexionar sobre los próximos pasos frente a la pandemia.

Susana Distancia / México

<https://bit.ly/SusanaDistancia>

Una campaña de comunicación que se centra en un personaje heróico ficticio para transmitir de manera amigable las medidas de prevención y cuidado ante la pandemia llamado Susana Distancia. Además de ser el eje narrativo de la campaña, cuenta con un chatbot en Whatsapp para responder las dudas más frecuentes de las personas.

Innovación: Es un ejercicio de comunicación gubernamental que aprovecha el storytelling y el diseño de personajes para narrar mejor los elementos clave de la prevención, de manera lúdica y viral.



RECânone / Brasil

<https://bit.ly/Recanone>

La Universidad Federal de Rio Grande do Norte inició en marzo del 2020, la traducción de textos estratégicos para enfrentar la crisis del COVID-19. Estudiantes, maestros y especialistas voluntarios traducen material de centros de investigación global, como el Imperial College, enfatizando iniciativas comunitarias con experiencias epidémicas previas y materiales latinoamericanos para fortalecer un diálogo descolonial sur-sur. Los textos resultantes se comparten con gobiernos locales, movimientos sociales y trabajadores de la salud.

6



Innovación: Se coloca al mismo nivel el conocimiento construido globalmente por autoridades científicas que el vivido por las comunidades del noreste de Brasil, confrontando el analfabetismo científico al enfatizar la diversidad cultural y la experiencia de las personas.

E-Propusnice / Croacia

<https://bit.ly/PaseElectronico>

Para monitorear y fortalecer las medidas de confinamiento, Croacia desarrolló el sistema e-Propusnice (pase electrónico), el cual centraliza la información de los viajes realizados, limita la movilidad de las personas para realizar únicamente viajes esenciales y evita que personas con alto riesgo viajen al conectarse a otras bases de datos gubernamentales y verificar si pertenecen a estos grupos.

7



Innovación: Aunque altamente digital y restrictiva con las personas, es uno de los mejores ejemplos de aprovechamiento tecnológico en sociedades digitales desarrolladas: el sistema fortalece la transparencia por medio de respuestas rápidas.

Iniciativa Ebsher ya watan / Jordania

<https://bit.ly/Ebsher>

Una iniciativa entre el gobierno municipal de Mansheyat y su ciudadanía para coordinar la entrega de pan a todos los residentes del municipio durante el periodo de aislamiento social. El proyecto se sustenta en la participación capacitada de jóvenes en coordinación con distintas agencias gubernamentales para supervisar todo el proceso: recolección de ingredientes, distribución en las panaderías participantes y entrega a toda la población con el auxilio de una plataforma tecnológica.

8



Innovación: Además de ser un claro ejercicio de colaboración sistémica entre gobierno, sociedad civil, proveedores y productores, la plataforma tecnológica se aprovecha para eficientar el proceso de producción, entrega y la tarea de transparentar los recursos.

Ciudadanía temporal / Portugal

<https://bit.ly/CiudadaniaPortugal>

9

Ante la intensificación del coronavirus, Portugal otorgó de manera temporal derechos de ciudadanía completos a todas las personas migrantes y refugiadas que hasta ese momento se encontraban solicitando asilo en el país. La medida garantiza la atención médica para estas personas así como el disfrute de todos sus derechos.

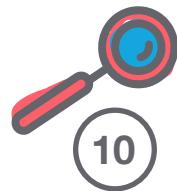


Innovación: Cambia el paradigma sobre la atención a personas migrantes, resguarda sus derechos y les permite tener acceso a servicios de salud, al mismo tiempo, previene posibles focos de contagio en los centros de migración.

Estrategia integral COVID-19 / Corea del sur

<https://bit.ly/EstrategiaCoreaS>

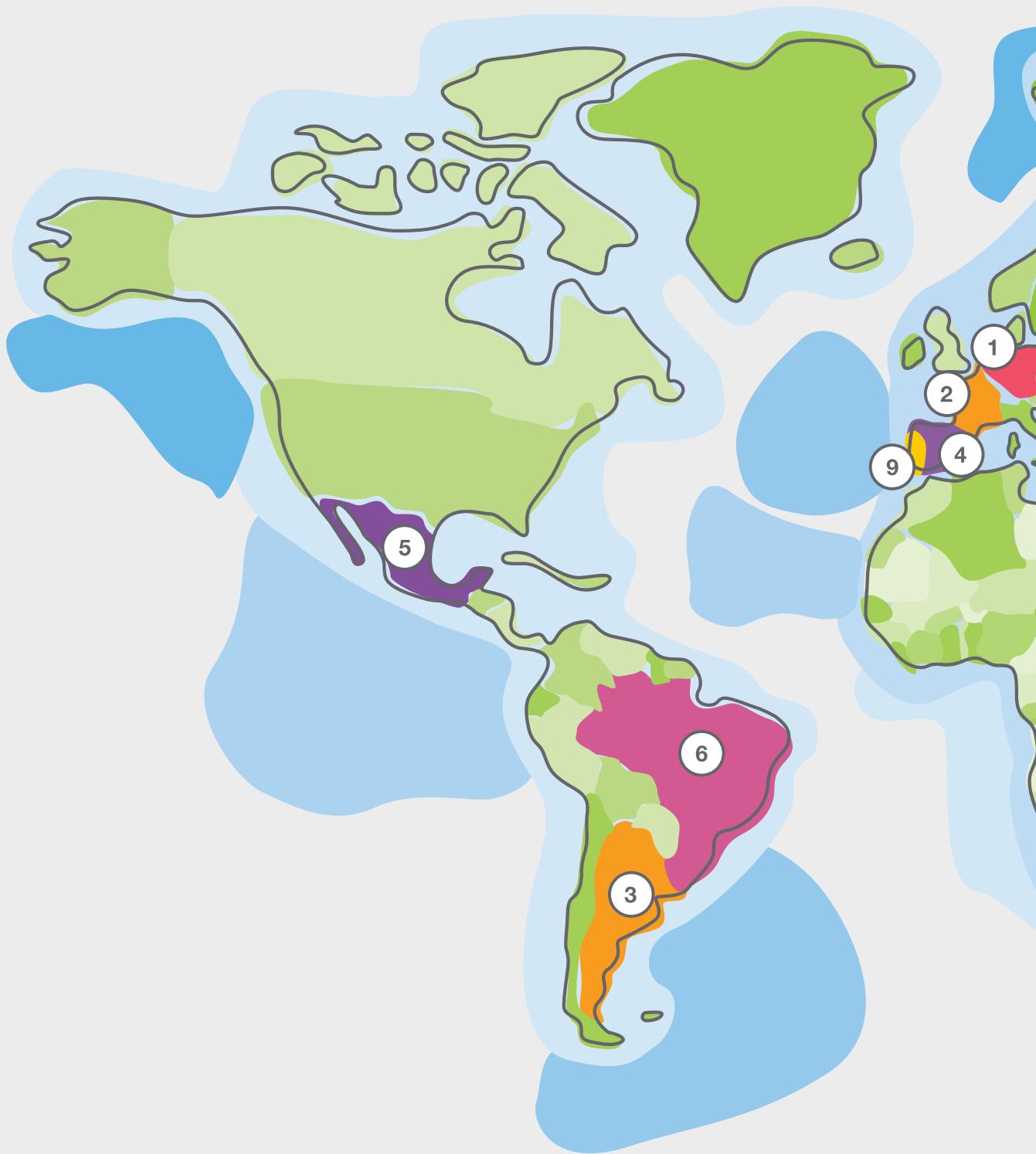
10

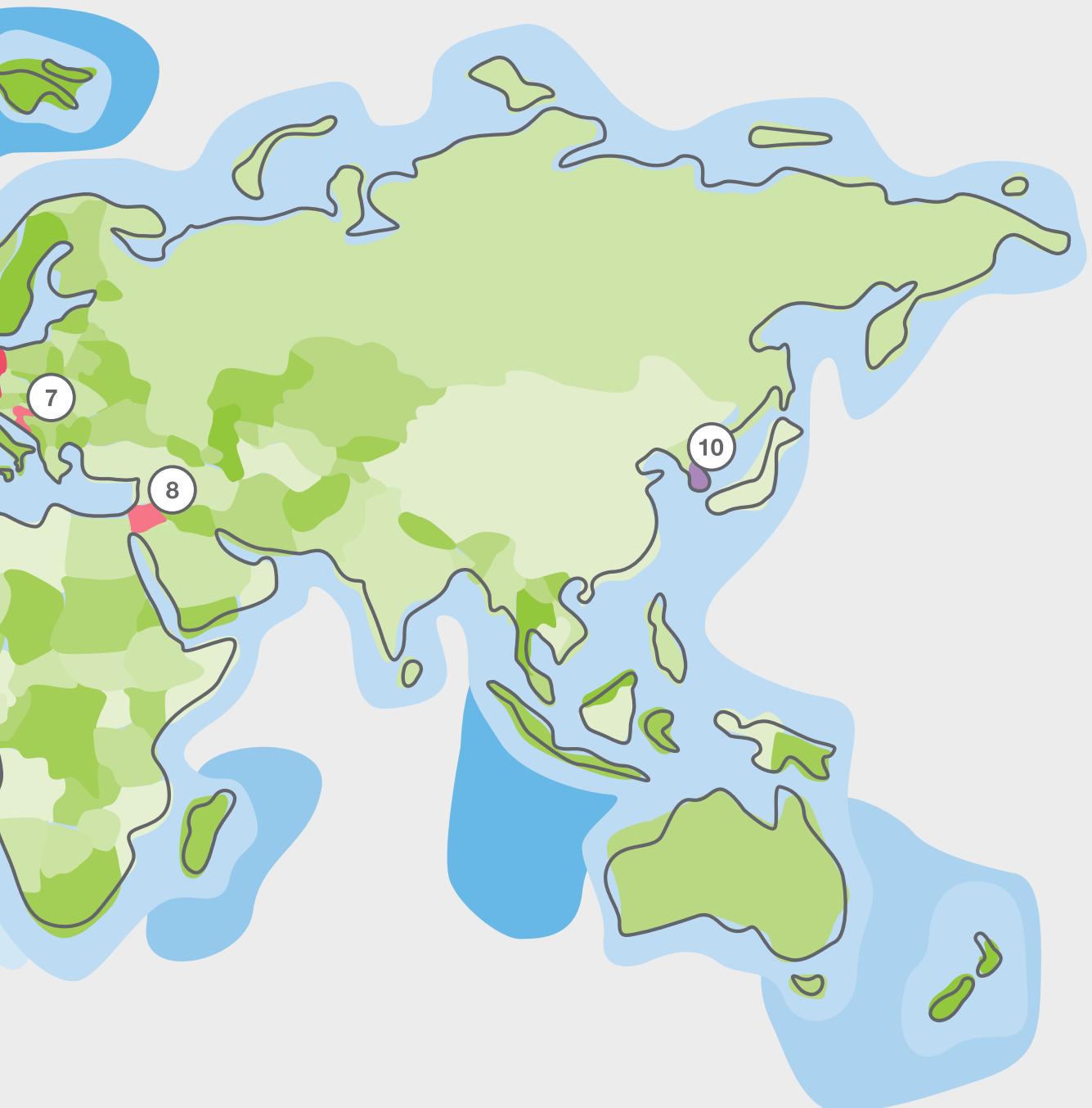


Plataforma de datos abiertos y estadísticas relacionadas con el COVID-19 que brinda información sobre medidas tomadas en el suministro de medicamentos, alimentos y cubrebocas, la visualización de la disponibilidad de hospitales y el tipo de pacientes que pueden alojar. Además, cuenta con la aplicación Corona 100 Plus, que pone en alerta a las personas cuando se acercan a lugares donde han sido diagnosticados personas con coronavirus.

Innovación: Por su cercanía a China, fue uno de los primeros países que enfrentó la pandemia y se convirtió en uno de los mayores referentes a nivel global de desarrollo de herramientas tecnológicas y de apertura para enfrentar la pandemia.

La innovación pública alrededor del mundo. Una respuesta ante el SARS-CoV-2 (COVID-19)



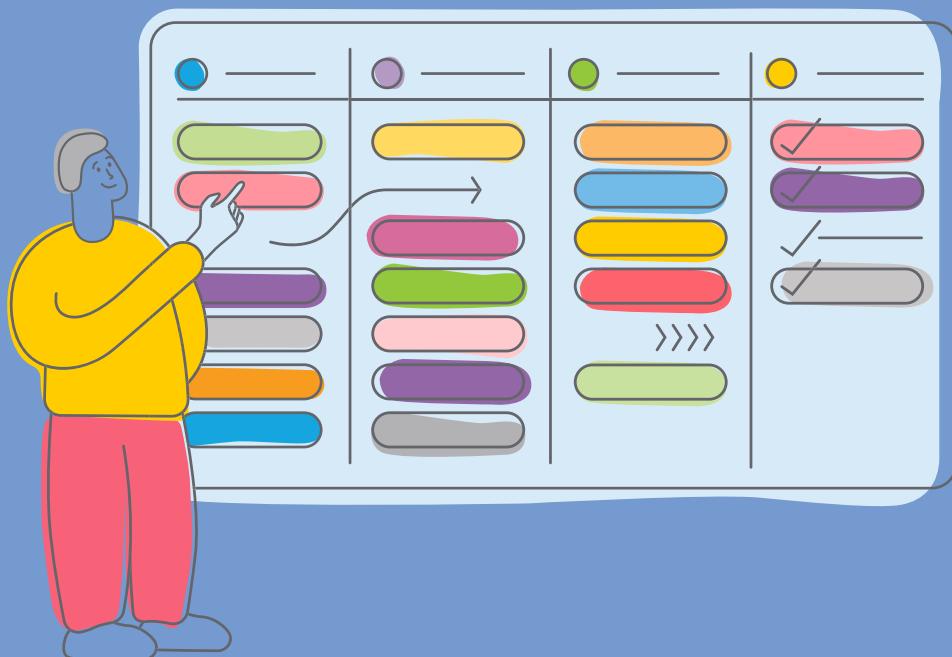


6

Prepararse para la implementación: Lo que hay que tomar en cuenta

Esta etapa te será útil si...

- Te encuentras próximo a implementar un proyecto de innovación cuyo valor ya ha sido probado por medio del prototipado y la experimentación.
- Cuentas con el respaldo político y administrativo para implementar tu proyecto de innovación.
- Necesitas fortalecer tu proceso de planeación, delegar responsabilidades y explorar los riesgos antes de implementar tu proyecto de innovación.
- Deseas fortalecer tu proceso de evaluación mediante la participación de las personas.



Llegar a este momento del proceso no ha sido tarea sencilla, en el mejor de los casos, has podido identificar de manera colaborativa un problema y definido posibles soluciones, mismas que ya prototipaste y pusiste a prueba; además, cuentas con el respaldo de agentes políticos clave, aliados estratégicos y las personas de tu localidad, quienes ya son parte de tu equipo. En esta etapa vamos a preparar el proyecto, integrarlo en el proceso de gobierno y conformar el equipo que va a implementarlo para fortalecer su puesta en marcha.

- ¿Cuáles son los elementos clave que conviene contemplar para la implementación del proyecto?
- ¿De qué manera podemos fortalecer el proceso?
- ¿Qué estrategias podemos seguir para distribuir responsabilidades, asignar recursos y tiempos de trabajo?
- ¿Podemos prevenir riesgos en la implementación?

Principios a tener especialmente en cuenta:

- Gobierno Abierto
- Pensamiento sistémico
- Pensamiento de diseño

Actitud. visión a largo plazo.

Sesgos de los cuales cuidarse:

- Ilusión del control
- Efecto foco
- Falacia de planificación
- Falacia del jugador

Experiencia inspiradora

Datos y evidencia para la implementación de políticas públicas. El Atlas de la violencia de género en Oaxaca

Lugar: Oaxaca, México

Año: 2018

¿Cuál era el problema?

Basada en el programa “Visitas al hogar”, *Reach Up* es una política pública de acompañamientoEn los últimos años, Oaxaca se ha convertido en uno de los estados del país con mayor índice de violencia contra las mujeres; la entidad es un territorio predominantemente rural, con altos niveles de rezago educativo y pobreza. El incremento de la violencia deriva de factores como la discriminación y vulnerabilidad de esta población, en la que la condición de mujer se suma a la de indígenas, pobres y en muchos casos, niñas.

En julio de 2017, la Defensoría de los Derechos Humanos del Pueblo de Oaxaca (DDHPO) solicitó emitir la Alerta de Violencia de Género contra las Mujeres, que fue instalada un año más tarde. La alerta es un mecanismo de protección que obliga a la entidad a realizar un conjunto de acciones para enfrentar la emergencia y erradicar la violencia feminicida.

¿Qué sucedió?

Desde la activación de la alerta, Oaxaca implementó diversas estrategias con resultados contrastantes, sin afectar de manera importante la violencia de género. Sin embargo, en este contexto, surgieron diversas iniciativas para atender el problema. El Atlas de Género de Oaxaca, primero en su tipo a nivel nacional, destacó sobre las demás por ser un proyecto cuyos beneficios a mediano y largo plazo establecen condiciones para intervenciones de política pública con perspectiva de género y basadas en evidencia.

El Atlas es fruto de la colaboración entre el Gobierno del Estado y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que ya contaba con un ejercicio similar a nivel nacional y que fue inspiración para este. La plataforma reúne distintos indicadores de la desigualdad de género y también visibiliza la aportación de las mujeres en distintos sectores del Estado. Asimismo, se divide en once temas prioritarios: población, educación, salud, trabajo, uso del tiempo, pobreza, violencia, población indígena, afrodescendientes, toma de decisiones y transparencia; en el Atlas todos ellos se encuentran desagregados a nivel estatal, regional y municipal.

¿En qué consiste la innovación?

- Representa un cambio de paradigma en la atención a nivel estatal de la violencia de género en tanto fenómeno sistémico, complejo y multifactorial que requiere de datos para su solución.
- Reconoce que en el estado las mujeres son diversas por lo que se incluye en el Atlas de manera diferenciada a mujeres indígenas y afrodescendientes.
- Establece una colaboración interinstitucional entre el INEGI y el gobierno del estado de Oaxaca.

¿Por qué fue importante?

Si bien es cierto que el Atlas no favorece una solución inmediata al problema, la relevancia de esta innovación consiste en ofrecer una herramienta que permite visualizar las áreas prioritarias y de oportunidad para el *diseño de políticas** públicas futuras. Dependerá de los gobiernos locales y del estado aprovecharla para que se traduzca en acciones que disminuyan la violencia que enfrentan las mujeres.

¿Dónde puedo aprender más?

- Atlas de Género de Oaxaca. Disponible en: <https://atlasdegenero.oaxaca.gob.mx/>
- Dirección General de Población de Oaxaca, Atlas de Género Oaxaca. Disponible en: <https://bit.ly/DIGEPO>
- María L. Briseño-Maas y Eduardo Bautista Martínez (2016), La violencia hacia las mujeres en Oaxaca. En los caminos de la desigualdad y la pobreza. Disponible en: <https://bit.ly/361hNyk>

Formalizar tu iniciativa de innovación en un proyecto de política pública, a diferencia del proceso de prototipado y experimentación, requiere fortalecer los mecanismos de coordinación, planeación y evaluación de la misma. Desde el comienzo de esta nueva etapa y hasta la implementación es imprescindible trabajar en conjunto con expertos que te ayuden a configurar el proyecto para que se inserte de manera adecuada en la lógica burocrática y de gobierno en la cual te encuentras. La incidencia y el impacto de las próximas acciones serán tan grandes como la responsabilidad compartida por todos los miembros del equipo.

Paso 1. Rediseña tu proyecto de innovación

Es momento de rediseñar el proyecto de innovación integrando los aprendizajes del proceso de experimentación y prototipado, así como de la experiencia de pensar en los escenarios futuros y de compartirlo con todo el sistema. Aunque seguramente se mantendrán sin cambios los objetivos generales y específicos y la teoría de cambio, vale la pena revisar qué elementos deben transformarse. Aprovecha las herramientas que has encontrado en etapas previas para realizar esta tarea, recuerda:

- Adoptar herramientas de pensamiento sistémico para identificar los **actores clave***.
- Ser claro en los **objetivos generales y específicos** del proyecto.
- Enunciar por medio de la **teoría de cambio** las acciones necesarias para cumplir con tus objetivos.
- Identificar por medio de una **matriz de indicadores para resultados** los mecanismos de evaluación necesarios para comprobar que las acciones están generando un impacto positivo.
- Junto al área encargada de las finanzas en tu organización, realiza un **plan presupuestario** con el que calculen los recursos necesarios para la implementación.

Paso 2. Elabora los documentos de planeación de tu proyecto

Debido a la cantidad de tareas, actividades y actores involucrados en esta fase de desarrollo del proyecto, el plan de trabajo de las primeras etapas del manual, hasta cierto punto flexible y adaptable, se ve rebasado; por esto, te recomendamos las siguientes acciones para sistematizar toda la información:

1. Realizar el “Diagrama de Gantt” (Ver Ficha de herramienta 11, p. 148) te ayudará a visualizar en el tiempo las principales actividades, los responsables de cada una y la lógica causal entre ellas.
2. Dibujar el “Diagrama PERT” (Ver Ficha de herramienta 10, p. 145) y encontrar la ruta crítica (Ver Ficha de herramienta 13, p.152) de tu proyecto. Junto con el “Diagrama de Gantt” facilitan la visualización de las actividades y su secuencia causal; además, te servirá para precisar cuáles son los tiempos máximos o críticos que es necesario destinar a tus actividades para evitar cambiar la fecha final.

Paso 3. Define las responsabilidades de los equipos de trabajo

Seguramente la lista de personas involucradas en el proyecto de innovación es significativa y hace mucho dejó de ser únicamente tu equipo interno de trabajo. Ahora miembros de organizaciones de la sociedad civil, integrantes de la academia e iniciativa privada y servidores públicos de otras áreas de gobierno pueden jugar un papel clave en el proyecto, en la totalidad de su implementación o en momentos específicos. En este sentido, para facilitar la distribución de responsabilidades, te recomendamos utilizar la herramienta “Lienzo de colaboración” (Ver Ficha de herramienta 12, p. 150).

Paso 4. Considera los riesgos

Antes de implementar el proyecto es importante considerar los posibles riesgos que podrías enfrentar; pensar en ellos requiere imaginar escenarios y evaluar las probabilidades de que sucedan. Con esta finalidad, elabora una “Matriz de riesgos” (Ver Ficha de herramienta 14, p. 155)¹

Paso 5. Construye un plan de comunicación

El proyecto debe de contar con una estrategia de comunicación que funcione en dos niveles:

1. Los mensajes, recursos audiovisuales y de diseño gráfico imprescindibles para socializar el proyecto y difundir sus avances.
2. El análisis estratégico de las plataformas, redes sociales, medios de comunicación y soportes adecuados para llegar a cada uno de los públicos objetivo, y maximizar así el impacto y la difusión.

Para llevar adelante el plan de comunicación es importante colaborar con profesionales del diseño y de la comunicación, que te acompañen en la definición de la estrategia más adecuada para tu proyecto. Los elementos principales, que no pueden faltar en un plan de este tipo, son los siguientes:²

- **Objetivos.** Alinea los objetivos del proyecto con los del plan de comunicación. ¿Cómo la comunicación ayuda en el cumplimiento de los objetivos del proyecto?
- **Audiencias.** Implementa mapas de empatía o estrategias del *diseño centrado en las personas** para profundizar en tus audiencias. Recuerda mantener el principio de apertura y contemplar a todas las personas en tu estrategia de comunicación. ¿Con qué públicos es vital establecer comunicación para lograr los objetivos del proyecto? ¿Cómo puedes llegar a personas con discapacidad visual o auditiva? ¿Cómo puedes ser lo más incluyente posible?
- **Mensajes.** Construye los elementos o misivas clave de manera atractiva y ve más allá de la documentación, socialización o descripción de los eventos. Puedes hacer uso de las estrategias del *storytelling* (Ver, Ficha de herramienta 05: *Storytelling*, E05, p. 80) para construir mensajes creativos e inspiradores. No olvides además, emplear un lenguaje claro para todas las personas, que te permita fortalecer prácticas de transparencia proactiva y rendición de cuentas.

1. Fortalece este proceso de análisis de riesgos con herramientas de etapas anteriores como los métodos de diseño de futuros (Ficha de herramienta 09: *Backcasting*, H2, p. 128), los supuestos de la “Teoría de Cambio” (Ficha de herramienta 06, Etapa 4, p. 98) y finalmente, “Matriz de Indicadores para resultados” (Ficha de herramienta 07, E03, p. 100).

2. Elaboración propia a partir del documento “Comunicación efectiva. Herramientas para investigadores y organizaciones de la sociedad civil” de Ingie Hovland, disponible en: https://bit.ly/CE_toolkit

- **Herramientas y actividades.** Selecciona las plataformas y actividades más adecuadas para comunicar el proyecto afines a las distintas audiencias. Pueden ser correos electrónicos, reportes semanales, asambleas de seguimiento, micrositios especializados, videos, podcast, programas de radio y televisión, redes sociales, etc.
- **Recursos y escalas de tiempo.** Considera los recursos necesarios y los tiempos clave que tendrás para desplegar tu plan de comunicación, puedes considerar incluso diseñar un “Diagrama de Gantt” y un calendario de contenidos exclusivo para esta planeación. ¿Qué presupuesto y recursos humanos tenemos disponibles? ¿Durante cuánto tiempo se ejecutará el proyecto y cada actividad? ¿Quiénes serán los responsables de generar y difundir el contenido?
- **Evaluación y enmienda.** Determinar la forma y los indicadores con los que comprobamos que nuestro plan está teniendo el impacto esperado, la mayoría de las plataformas de redes sociales permiten, por ejemplo, visualizar métricas de los elementos que compartimos ahí. ¿Estamos llegando a las personas que deseamos? ¿Cuál ha sido su reacción? ¿Tenemos que cambiar la estrategia?

Paso 6. Abre el proyecto de innovación a las personas durante su implementación, seguimiento y evaluación

Recordando las lecciones aprendidas en la escalera de la participación (Ver, Etapa 3, p. 58) reconocemos que la participación limitada de las personas en momentos muy puntuales puede llegar a ser perjudicial más que beneficiosa. A estas alturas más de un actor clave o aliado estratégico ya se sumó y te ha acompañado durante el proceso y la implementación del proyecto; su seguimiento, comunicación y evaluación no tienen por qué detenerse o truncarse. No olvides que el impacto y éxito de la iniciativa de innovación dependerá en buena medida de la capacidad de las personas para incidir y sentirlo como propio. Para potenciar la participación te recomendamos lo siguiente:

- **Durante la implementación:** Aprovecha la experiencia de las personas sobre el territorio y las relaciones sociales en sus barrios para que participen activamente en el proceso o incluso, se conviertan en implementadores del proyecto de innovación.
- **Durante el seguimiento:** Motiva a las personas para que formen parte del proyecto y su desarrollo, incentiva su participación documentando el proceso, compartiendo sus historias y experiencias en las redes sociales. De tu lado, reconoce su participación en las plataformas y canales de comunicación de la iniciativa.
- **Durante la evaluación:** Además de considerar los mecanismos internos de evaluación de impacto que registraste en la “Matriz de Indicadores de Resultados”, y de incorporar a organismos autónomos y especializados en la auditoría y evaluación de proyectos para que avalen tus resultados, debes de implementar estrategias de *auditoría social** hecha por ciudadanos y organismos de la sociedad civil que legitimen socialmente la pertinencia y los beneficios de tu proyecto.

Ficha de herramienta 10

Diagrama PERT

¿Qué es?

Una herramienta que permite representar un proyecto por medio de redes, nodos y flechas para visualizar de manera secuencial las actividades que forman parte de un proyecto. Su nombre PERT se debe a su acrónimo en inglés *Program Evaluation and Review Techniques* (Técnicas de Evaluación y Revisión de Programas) y destaca por hacer explícitas las relaciones lógicas entre las actividades.

Beneficios:

- Simplifica el entendimiento de un proyecto que tiene diversas actividades simultáneas.
- Facilita la visualización de la dependencia entre actividades para minimizar el riesgo de momentos críticos o cuellos de botella y evitar la saturación.
- Sirve de base para establecer la ruta crítica del proyecto.

Necesitamos:

- Realizar previamente el diagrama de Gantt o contar con una lista de las actividades que conforman tu proyecto.
- Una hoja o pliego de papel para dibujar el diagrama.

Obtenemos:

Un diagrama que representa al proyecto y permite visualizar claramente la dependencia lógica entre las actividades que lo conforman.

¿Cuándo usarla?

- Cuando existen actividades que se realizan en paralelo por varios integrantes del equipo.
- Cuando quieres visualizar e integrar todas las actividades dentro de la secuencia principal.

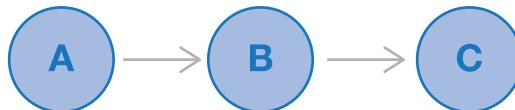
¿Cómo implementarla?

La base de esta herramienta parte del supuesto de que existen dos o más actividades conectadas por una dependencia secuencial en el tiempo. Por ejemplo, la actividad B distribuir folletos de comunicación, depende directamente de la actividad A, imprimir folletos. En el Diagrama PERT nos encontramos con los siguientes elementos:

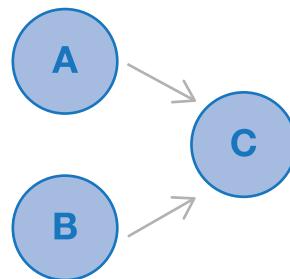
- a. Círculos o nodos que representan las actividades del proyecto.
- b. Flechas que indican la secuencia lógica de las actividades
- c. Un nodo inicial y un nodo final que simbolizan el inicio y la actividad de cierre del proyecto.

1. Enlista las actividades del proyecto y ordénalas de manera secuencial (si ya elaboraste el Diagrama de Gantt, puedes obtenerlas de este ejercicio).
2. Asigna una o varias letras que sirvan como identificador para cada actividad.
3. En una tabla de dos columnas, anota todas las actividades en la primera columna y en la segunda, indica las actividades precedentes inmediatas.
4. A partir de la actividad inicial, dibuja paso a paso el desarrollo del proyecto, considera las siguientes relaciones:

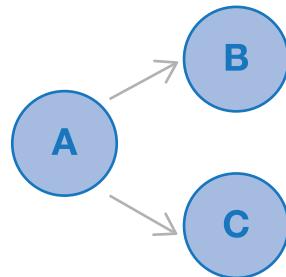
a. Secuencia lineal donde A precede a B y B precede a C



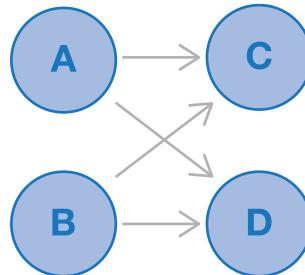
b. Cuando una actividad depende de dos o más variables: C depende de A y B.



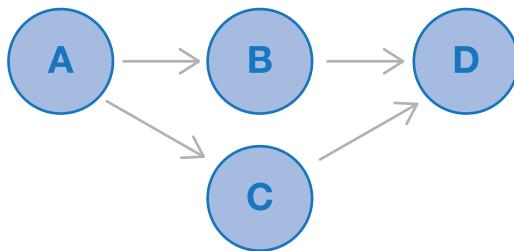
c. Cuando dos actividades dependen de la misma actividad: B y C dependen de A.



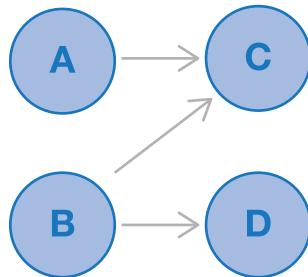
d. Cuando dos actividades dependen de las dos actividades anteriores: C y D dependen de la conclusión de A y B



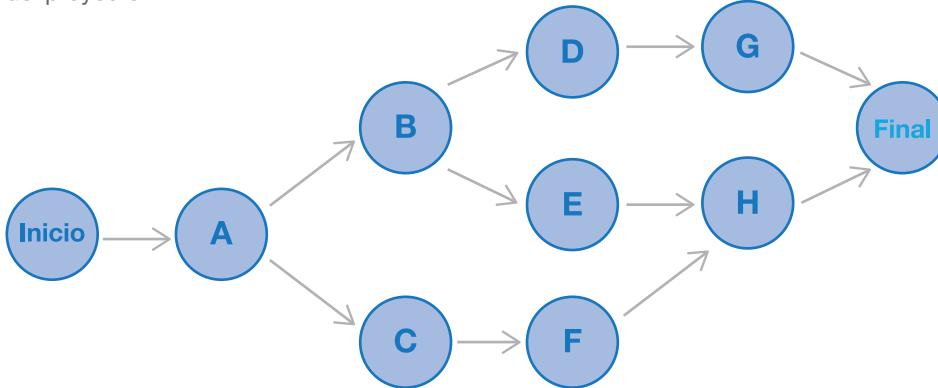
e. Cuando dos actividades son simultáneas, dependen de la misma actividad y a su vez, ambas son necesarias para continuar el proyecto: B y C son simultáneas y dependen de A, mientras que D, depende de B y C.



f. Cuando dos actividades pueden ser simultáneas pero no dependen de las mismas actividades previas: C depende de A y B, pero D únicamente depende de B.



5. Finalmente obtendrás un diagrama semejante al siguiente. Mira cómo las dos últimas actividades (G y H, en este caso) se unen en un nodo final para representar la conclusión del proyecto.



Sugerencias:

- Evita complicar el diagrama, es preferible usarlo para describir la secuencia de actividades principales o generales del proyecto. También es posible hacer más de un diagrama si requieres hacer énfasis en una secuencia específica.
- Si quieres integrar en este mismo ejercicio el Método de la Ruta Crítica, de acuerdo con la teoría de sistemas las flechas representarían las actividades del proyecto, y los nodos, eventos identificadores que indican el inicio y fin de las actividades.

¿Dónde puedo aprender más?

- R. Chase y F. Jacobs (2014), *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministro*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Kenneth E. Kendall (2011), *Análisis y diseño de sistemas*. Estado de México, México: Pearson Educación.

Ficha de herramienta 11

Diagrama de Gantt

¿Qué es?

Es una estrategia de planeación, un calendario de trabajo y un método de control de operaciones basado en gráficos y barras para la formulación y gerencia de proyectos. Permite definir la duración de las actividades de manera gráfica e incorporar información adicional como los responsables, presupuestos y material requerido, otorgando una visión integral del proyecto.

Beneficios:

- Ofrece una representación visual para entender el proyecto a desarrollar.
- Ayuda a distribuir las actividades del proyecto de acuerdo a su duración, secuencia de realización e importancia.
- Permite visualizar el tiempo necesario para realizar cada tarea del proyecto y la duración total de este.

Necesitamos:

- La identificación de las actividades que conforman tu proyecto.
- Una hoja de papel o una hoja de cálculo.

Obtenemos:

Un plan de acción calendarizado con la información necesaria para su implementación.

¿Cuándo usarla?

- Cuando te encuentras en el proceso de planificación de un proyecto.
- Cuando requieres identificar los tiempos necesarios para culminar el proyecto.

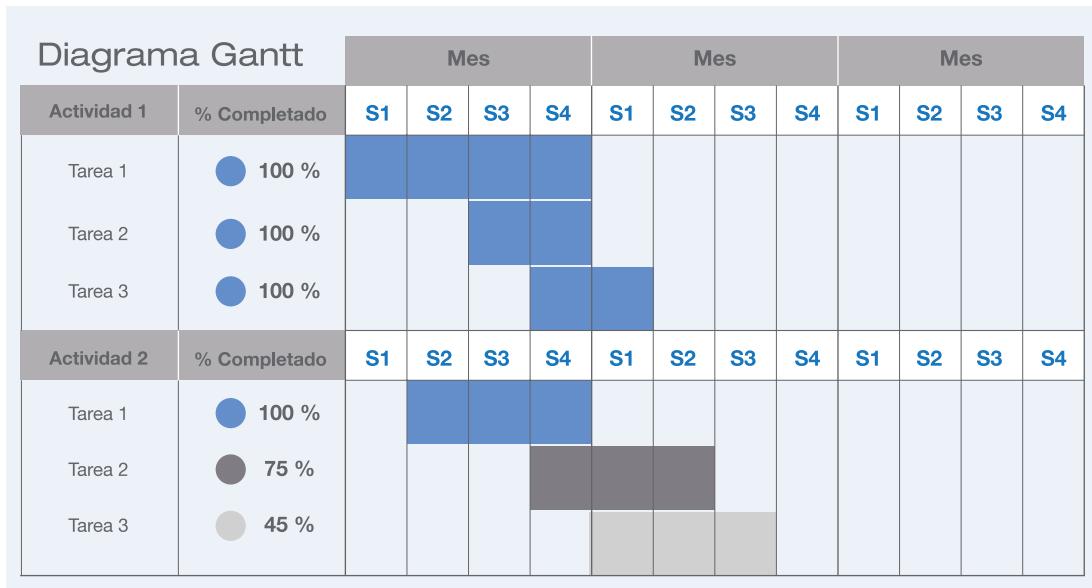
¿Cómo implementarla?

En el Diagrama de Gantt generalmente la información de las actividades del proyecto se muestran de manera vertical mientras que los tiempos para realizar cada actividad se representan de manera horizontal.

1. Enlista las actividades que conforman tu proyecto de manera cronológica. En este caso, por tratarse del proyecto general, únicamente se encontrarán las actividades más importantes; de ser necesario, se puede realizar más de un diagrama por proyecto para profundizar en el desarrollo de ciertas actividades.
2. Llena las columnas del lado izquierdo de la plantilla con la información de las actividades, el número de columnas dependerá de la información que quieras incorporar al diagrama. Es recomendable registrar para cada actividad: identificador, nombre, descripción, fecha de inicio y fecha final, duración y de ser posible, la relación de dependencia con la actividad anterior y posterior.
3. Asigna a cada actividad el responsable de implementarla, este puede tener su propio color en el cronograma para que sea fácil de identificar.
4. Del lado izquierdo del diagrama, dibuja a modo de calendario una serie de columnas que representen el tiempo total de duración del proyecto; cada columna representa una unidad de tiempo dentro de tu esquema de trabajo (días, semanas o meses).
5. Cada actividad contará con bloques de color del lado izquierdo del diagrama para representar su duración.

Sugerencias:

- La Teoría de Cambio o la Matriz de Indicadores para Resultados (Ver Ficha de herramienta 06 y Ficha de herramienta 07, Etapa 4, p. 98-102) te pueden ayudar a identificar las actividades del proyecto.
- Es importante ser realista y razonable en la asignación de tiempos. Aunque no puedes asegurar completamente el tiempo de desarrollo de una actividad, la precisión maximiza el potencial de la herramienta para administrar el tiempo y los esfuerzos.
- Aunque puedes representar la prelación o dependencia de las actividades por medio de flechas, puedes también elaborar un Diagrama PERT complementario para evitar saturar el Diagrama de Gantt.
- Existe software de código abierto especializado para esta herramienta y también plataformas para la gestión de proyectos.



¿Dónde puedo aprender más?

- Cristina y Olivier Rebière (2018), *¿Qué es un diagrama de Gantt?: Comprender y utilizar con eficacia el software libre Gantt Project para la gestión de proyectos.*
- Plataforma Monday. Disponible en: <https://monday.com/lang/es/>
- Plataforma SmartSheet. Disponible en: <https://es.smartsheet.com/>

Ficha de herramienta 12

Lienzo de colaboración

¿Qué es?

Plantilla para la gestión estratégica basada en el *Business Model Canvas* (Lienzo de Modelo de Negocio), que facilita la síntesis informativa de los colaboradores estratégicos de un proyecto.

Beneficios:

- Permite sintetizar la información de colaboradores, hasta ahora poco comunes, en los proyectos de gobierno como iniciativas público-privadas, instituciones y organismos internacionales o representantes de colectivos ciudadanos.
- Ayuda en la planificación de alianzas estratégicas evitando pérdidas de tiempo, recursos y desgaste en la voluntad política.
- Ayuda a tener en cuenta ocho elementos críticos de las colaboraciones y cómo interactúan estos elementos entre sí.
- Sirve para clarificar la naturaleza y los objetivos específicos de una colaboración, facilita que perduren y sean más efectivos a largo plazo.

Necesitamos:

- La plantilla impresa para llenar el formato

Obtenemos:

La síntesis de un marco de colaboración y sus principales características, riesgos, beneficios, actividades y el impacto esperado.

¿Cuándo usarla?

- Cuando inicies la colaboración con otras instituciones o actores estratégicos.

¿Cómo implementarla?

Es muy sencillo llenar el lienzo, basta reflexionar y escribir en cada cuadro lo que corresponde. Cada uno de ellos pone el foco en un elemento:

1. **Visión + Misión.** El objetivo o problema a resolver que persigue nuestra institución con la colaboración.
2. **Colaboradores.** Descripción de la institución con la que se va a colaborar para resolver el problema.
3. **Metas de colaboración.** Objetivos para los cuales se quiere establecer una alianza.
4. **Propuesta de valor.** El valor agregado de la colaboración para ellos y para nosotros.
5. **Estructura de colaboración.** Estrategia a seguir para organizar la colaboración y las tareas específicas que va a desempeñar el colaborador y su papel en caso de no participar de manera permanente en el proyecto.
6. **Riesgos.** Riesgos de la colaboración y cómo es posible mitigarlos
7. **Recursos.** Los recursos necesarios para concretar y mantener la colaboración.
8. **Impacto.** Los resultados esperados de la colaboración y los indicadores para medir su éxito.

Lienzo de colaboración		Diseñado para:	Diseñado por:	Fecha:
Marco para la colaboración del sector público				
1. Visión + Misión ¿Qué intentan alcanzar como equipo, institución u organización?	2. Metas de colaboración ¿Qué problemas enfrentan para alcanzar su visión o misión? ¿De qué manera puede ayudar la colaboración? ¿Qué esperarían alcanzar en conjunto, que no podrían alcanzar ustedes mismos?	3. Colaboradores Con base en sus metas ¿quién podría ser un colaborador interno o externo? ¿Por qué? ¿Cuál creen o esperarían que fuera su aportación?	4. Propuesta de valor ¿Cuáles son las metas de sus colaboradores y cómo pueden apoyarles a conseguirlas? ¿Qué tipos de valor pueden ofrecerles a sus colaboradores?	5. Estructura + cronograma ¿Cómo le darán estructura a su colaboración? ¿Cuáles serán las tareas específicas claves y los hitos de compromiso? ¿Cuál será el cronograma o línea del tiempo general?
6. Riesgos ¿Cuáles son los riesgos de esta colaboración? ¿Qué harían para mitigarlos?	7. Recursos ¿Qué recursos se necesitan para crear y mantener estas colaboraciones? (pueden ser humanos, económicos u operativos) Si hubiera un vacío en recursos ¿cómo lo superarían?		8. Impacto ¿Cómo evaluarán o medirán si la colaboración fue exitosa? ¿Qué métricas utilizarán para hacerlo y qué tan frecuente lo harán?	

¿Dónde puedo aprender más?

- Development Impact and You, Practical Tools to Trigger and Support Social Innovation.
Disponible en: https://bit.ly/DIY_toolkit
- Mariel Reed, A collaboration canvas for government innovators. Disponible en: <https://bit.ly/Collaboration-canvas>

Ficha de herramienta 13

Ruta crítica

¿Qué es?

Es una herramienta útil para identificar los tiempos máximos de cada actividad, que favorece el cumplimiento del tiempo pactado en todo el proyecto. La ruta crítica es la secuencia de actividades con un énfasis especial en la duración de cada una de ellas. Junto con el Diagrama de Gantt y el Diagrama PERT, forma parte de un programa integral para la ejecución de proyectos.

Beneficios:

- Ayuda en la identificación de los momentos cruciales para concluir en tiempo y forma.
- Ayuda a entender la dinámica de un proyecto con actividades simultáneas.
- Facilita la toma de decisiones y la asignación de recursos en momentos clave del proyecto.

Necesitamos:

- El diagrama de redes que realizaste con el método PERT para representar la secuencia lógica de las actividades del proyecto.

Obtenemos:

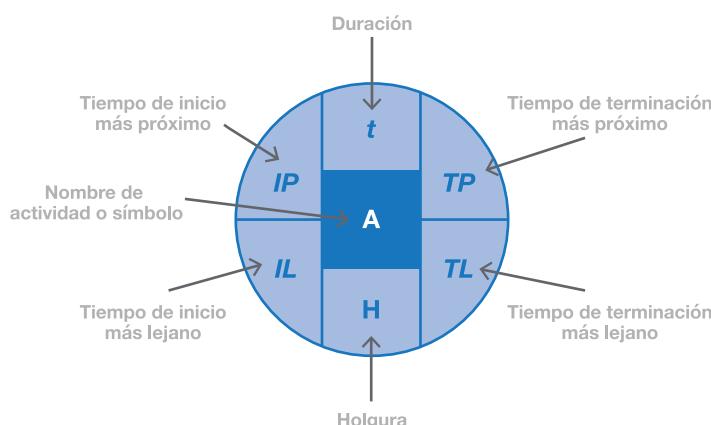
Una estimación realista de los tiempos con la que puedes identificar aquellas actividades cuya variación en el tiempo de ejecución afectaría de manera directa la duración total del proyecto.

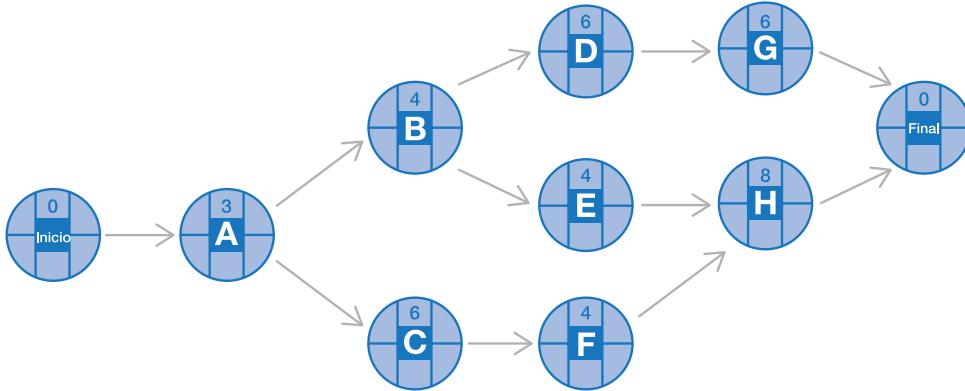
¿Cuándo usarla?

- Cuando te encuentras en la planeación y preparación de cara a la implementación del proyecto.
- Cuando necesitas evaluar y organizar el proceso general del proyecto.
- Cuando requieres profundizar en tareas secundarias (puedes realizar rutas específicas).

¿Cómo implementarla?

1. Para realizar una ruta crítica debes contar con un diagrama de redes como el que realizaste para el método PERT. Si no lo tienes, dibuja uno ahora para seguir adelante.
2. Dibuja una tabla con tres columnas donde registres el identificador de la actividad, las actividades que le preceden y la duración de cada una de ellas.
3. Dibuja cada círculo del diagrama como se ve a continuación, por el momento únicamente escribe el identificador de la actividad (nombre) y el tiempo que toma realizarla (duración)





4. Realiza un recorrido hacia adelante. Para completar es necesario hacer un seguimiento o recorrido a través de la secuencia del diagrama. El recorrido hacia adelante ayuda a llenar el IP (inicio más próximo) y el TP (tiempo de terminación más próximo).

- El nodo de inicio por ser un punto ficticio del proceso tiene sus valores de IP y TP iguales a 0.
- La actividad A al ser la primera actividad comparte el valor de IP con el inicio, es decir 0, y el TP se calcula sumando duración + IP.
- En todas las actividades consecuentes se mantiene la misma lógica: el valor de IP es igual al TP de la actividad inmediata anterior y el valor TP, resulta de la suma IP + duración.
- Cuando una actividad depende de dos o más actividades, el valor de IP será el mismo que el mayor valor de TP de estas actividades; el cálculo de su TP se obtiene también tras sumar duración + IP.
- El nodo final que cierra el sistema mantiene las mismas reglas para llenar su IP, es decir, se le asigna el valor TP del nodo precedente o el mayor TP si tiene varios nodos, y como no tiene valor de duración, mantiene el mismo valor de IP para TP.

5. Realiza el recorrido del sistema hacia atrás. Nuevamente, con la finalidad de completar los espacios faltantes, parte del final del diagrama y ve hacia el inicio. Con el recorrido hacia atrás ahora puedes llenar los valores de IL (tiempo de inicio más lejano) y TL (tiempo de terminación más lejano).

- En el nodo final del diagrama el valor de TL es el mismo que la duración total del proyecto o TP, el valor de IL se calcula restando la duración del nodo (por ser un nodo ficticio su valor es 0) a TL.
- El penúltimo nodo del diagrama que representa la actividad final del proyecto, toma el valor de IL del nodo anterior, en este caso, TL será el mismo que el valor de IL del nodo final. Para calcular el valor IL de este nodo, se resta la duración a TL.
- Cuando una actividad sea precedida por dos o más actividades, tomará el menor valor de IL de estas; el cálculo de IL será el mismo, restando la duración a TL.
- El nodo inicial que representa el inicio del proyecto, se llena con la misma lógica y deberá terminar con valores de 0 en su totalidad, de no ser así, seguramente hay un error en los cálculos.

6. Calcula las holguras. La holgura es el tiempo que una actividad se puede demorar sin provocar retrasos en todo el proyecto. Para calcular las holguras basta restar $TL - TP = H$ o $IL - IP = H$, es decir, a los valores más lejanos de inicio y fin se les restan los valores correspondientes a los tiempos más próximos de cada actividad.
7. Identifica con un color diferente aquellas actividades con un valor de holgura igual a 0, estas actividades forman parte de la ruta crítica. Analiza la secuencia crítica resultante. Aunque la ruta crítica es crucial para el proyecto, no quiere decir que las otras tareas puedan descuidarse, si estas tardan más de lo estipulado por su holgura, también retrasarán al proyecto.

Sugerencias:

Las definiciones y fórmulas que vienen a continuación serán útiles para completar la ruta crítica:

- **Duración (t):** Tiempo que tardamos en realizar una actividad.
- **Tiempo de inicio más próximo (IP):** Tiempo más cercano para empezar una actividad, suponiendo que las precedentes han sido completadas.
- **Tiempo de terminación más próximo (TP):** Tiempo más cercano en el que habremos de finalizar la actividad. Se obtiene con la fórmula: $TP = IP + t$.
- **Tiempo de terminación más lejano (TL):** Tiempo máximo en el que se puede concluir una actividad sin retrasar al proyecto.
- **Tiempo de inicio más lejano (IL):** Tiempo máximo en el que puede comenzar una actividad sin retrasar el proyecto. Se obtiene con la fórmula: $IL = TL - t$.
- **Holgura (H):** Tiempo máximo que una actividad se puede retrasar sin comprometer el proyecto. Se obtiene con las fórmulas: $H = IL - IP$ o $H = TL - TP$.

¿Dónde puedo aprender más?

- R. Chase y F. Jacobs (2014). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministro*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- J. Heizer y B. Render (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. Distrito Federal, México: Pearson Educación.

Ficha de herramienta 14

Matriz de riesgos

¿Qué es?

Herramienta para la gestión de riesgos y gestión de proyectos que permite identificar los posibles impactos negativos, que dificultarían la implementación óptima del proyecto. Además, facilita la creación de planes de mitigación y alternativas para que el proyecto concluya con éxito.

Beneficios:

- Permite anticiparse a posibles escenarios mejorando la capacidad de respuesta.
- Ayuda a mitigar posibles riesgos en la implementación de un proyecto, incrementando su probabilidad de éxito.
- Distribuye la responsabilidad para mitigar riesgos al asignar responsables ante los posibles eventos, focalizando esfuerzos y minimizando la aversión al riesgo o al fracaso.

Necesitamos:

- La plantilla impresa de este manual o un pliego de papel donde dibujar la matriz.
- La descripción lo más detallada posible del proyecto, sus actividades, componentes, responsables y tiempos de implementación.

Obtenemos:

Una lista de los posibles riesgos durante la implementación del proyecto, ordenados de acuerdo a la probabilidad de que sucedan, así como las acciones necesarias para prevenirlo y mitigarlo.

¿Cuándo usarla?

Cuando vas a implementar un proyecto o realizar un conjunto de actividades importantes.

¿Cómo implementarla?

1. Identifica los posibles riesgos alrededor del proyecto. Con este fin recurre a los supuestos de la “Teoría de Cambio” (Ficha de herramienta 06, Etapa 4, p. 98) y de la “Matriz de Indicadores para Resultados” (Ficha de herramienta 07, E4, p. 100), así como a los insumos obtenidos de los ejercicios de *diseño de futuros**. Los tipos de riesgos más comunes dentro de un proyecto de innovación son:

- a. **Políticos.** La voluntad política cambió o no es suficiente, existen contrapesos mayores que obstaculizan el proyecto o bien, los períodos electorales interfieren.
- b. **Administrativos.** Relacionados con procesos burocráticos inefficientes, permisos y demora en los trámites.
- c. **Técnicos.** Cuando los componentes de la solución fallan, ya sean análogos o digitales.
- d. **Legales.** Reformas y cambios en los marcos normativos, atribuciones duplicadas o no específicas.
- e. **Presupuestales.** Los recursos son insuficientes.
- f. **Comunicación.** Difusión de mensajes contrarios al proyecto, necesidad de respuestas inmediatas en redes sociales, campañas de des prestigio.
- g. **Evaluación.** Evaluaciones sesgadas.
- h. **Externos.** Desastres naturales y humanos como tormentas, terremotos, inundaciones, sequías y pandemias.

2. Ordena los riesgos identificados dentro de la matriz de acuerdo a su tipo y describe brevemente en qué consisten.

3. Considera detenidamente cada uno de ellos y llena el campo de percepción de riesgo de acuerdo a lo que cada uno de ellos simboliza para ti (puede ser insignificante, menor, moderado, peligroso o catastrófico).
4. Asigna a cada riesgo un valor para establecer cuál es la probabilidad de que suceda: puede de variar entre un rango del 0,01 al 1. Mientras mayor sea la probabilidad de que suceda, estará más cerca del 1. Los riesgos improbables se encontrarán dentro del parámetro 0,01-0,19; los posibles entre 0,20-0,39; los ocasionales entre 0,40 y 0,59; los probables entre 0,60 y 0,79 y por último, los frecuentes entre 0,80 y 1.
5. Establece para cada uno de los riesgos el impacto que podría tener, es decir, el nivel de afectación al proyecto. Considera los siguientes valores: impacto insignificante (5), impacto menor (20), impacto moderado (50), impacto peligroso (75) e impacto catastrófico (100).
6. Calcula el nivel de riesgo y anota cada valor que resulta de multiplicar la probabilidad y el impacto. Asígnale un color de control, como si se tratara de un semáforo, para una rápida identificación.
7. Planifica la respuesta al riesgo contemplando principalmente tres elementos: ¿Cómo podrías eliminar el riesgo, reducir su impacto y reducir la probabilidad de que suceda?
8. Distribuye la responsabilidad entre los distintos actores implementadores del proyecto. Cada uno deberá analizar detenidamente el riesgo, identificar los elementos que podrían detonarlo y que sería necesario vigilar, en caso de acontecer, activar el plan o las acciones estratégicas para mitigarlo o contenerlo.
9. Diseña un plan B que considere los riesgos con los mayores índices, en caso de identificar alguno extremadamente alto, habría que tomar decisiones sobre la pertinencia del proyecto en ese momento.
10. Considera la matriz como un documento vivo y aprovecha las diferentes etapas del proyecto para revisarlo y actualizarlo constantemente

		Consecuencia				
		Insignificante A	Menor B	Moderado C	Peligroso D	Catastrófico E
Probabilidad	Frecuente	5				
	Probable	4				
	Ocasional	3		3C		
	Possible	2				
	Improbable	1				

Sugerencias:

- Resuelve de manera individual la matriz y posteriormente, compárala con la de otros miembros del equipo.
- También puedes llenarla de manera conjunta y debatir para alcanzar un consenso sobre los elementos cualitativos o de percepción del riesgo.

¿Dónde puedo aprender más?

- Allysa Scavetta (2019), *How to Make a Risk Management Plan*. Disponible en: <https://bit.ly/Risk-Management-Plan>
- PNUD-Perú (2017), *Herramientas comunitarias para la Prevención*. Disponible en: <https://bit.ly/PNUD-Pe>
- Julio Díaz Palacios (2005), *Manual de gestión de riesgo en los gobiernos locales*. Lima, Perú: Intermediate Technology Development Group.



Antes de continuar, en esta etapa...

- Diseñaste y formalizaste el plan de implementación de tu proyecto de innovación.
- Fortaleciste el proceso de planeación.
- Incorporaste la perspectiva de la gestión de riesgos a tu plan.
- Reconociste nuevamente el valor y las oportunidades de trabajar en colaboración con aliados y actores estratégicos.

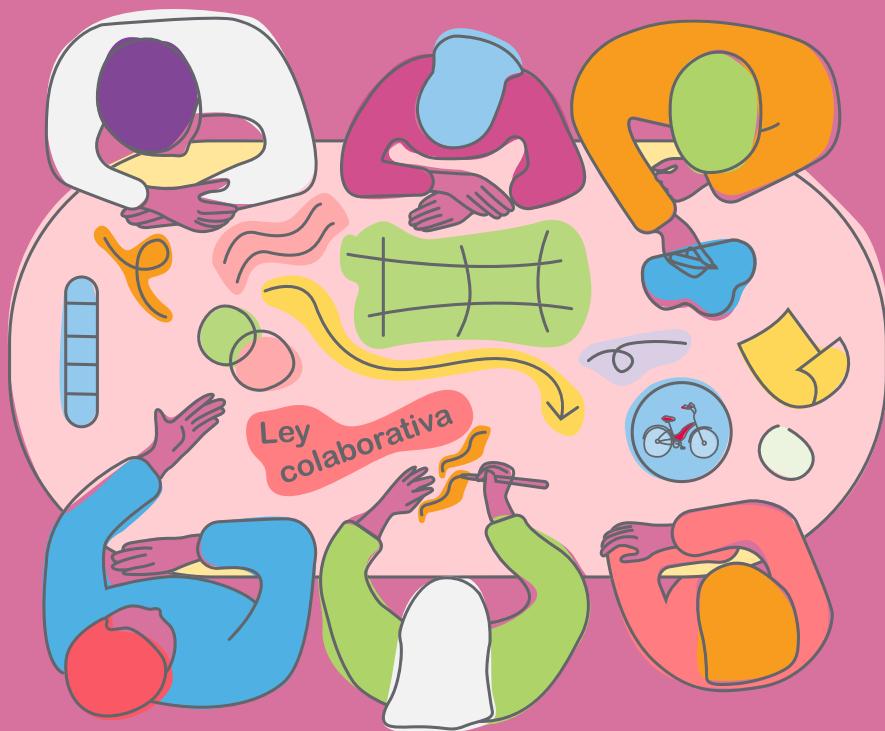
7

Implementación:

La puesta en marcha de nuestro proyecto de innovación

Esta etapa te será útil si...

- Te preparaste para formalizar tu proyecto de innovación y te encuentras a punto de implementarlo.
- Tú y todo el equipo involucrado en el proyecto tienen claras sus responsabilidades e intervenciones y se encuentran preparados para la acción.
- Deseas aprender sobre documentación y su importancia durante la implementación para el futuro del proyecto.



La implementación determina el éxito del proyecto y, aunque pareciera ser el seguimiento al pie de la letra del plan propuesto, la infinidad de actores políticos y variables involucradas demandan un continuo aprendizaje y revisión constante de la estrategia, ser resilientes a los cambios e intentar mantener un balance entre el plan original y la discrecionalidad de los implementadores. Durante esta etapa debemos explotar al máximo las alianzas que hemos construido a lo largo de este trayecto, con las instituciones y con las personas que habitan los territorios intervenidos, de igual manera, es imprescindible documentar cada avance del proyecto porque será útil para comunicar y entender los resultados futuros, junto con la evaluación.

- ¿De qué depende una buena implementación?
- ¿A qué elementos debemos poner especial atención?
- ¿Cómo podemos documentar el proceso para aprender de él y comunicarlo adecuadamente?

Principios a tener especialmente en cuenta:

- Apertura
- Gobierno Abierto
- Etnografía

Actitud: Sé resiliente.

Sesgos de los cuales cuidarse:

- Ilusión del control
- Efecto del falso consenso
- Efecto foco
- Falacia de planificación
- Sesgo por resultados
- Efecto de percepción ambiental
- Sesgo de correspondencia

Experiencia inspiradora

Constitución CDMX

Lugar: Ciudad de México

Año: 2016

¿Cuál era el problema?

Después de 20 años de que se realizaran las primeras elecciones de la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal en 1997, una reforma constitucional finalmente le concedió a la capital del país autonomía para dictarse a sí misma su constitución. En 2016, la ahora Ciudad de México, no sólo culminaba un largo proceso de lucha política por su democratización, también se encontraba ante el reto de plasmar en un nuevo documento fundacional, derechos sociales de vanguardia y una visión cosmopolita que la han caracterizado en el país y en el mundo.

El desafío al que se enfrentó el gobierno de la ciudad no era menor: el proceso constituyente diseñado por el Congreso de la Unión, delegaba a la Jefatura de Gobierno la facultad exclusiva de redactar el proyecto constitucional que debía discutirse y aprobarse por una Asamblea Constituyente creada exclusivamente para este proceso. Sin contar las elecciones para elegir al 60% de los miembros de esta Asamblea, la participación y voces de las personas, el mayor activo cultural de esta ciudad, era inexistente.

¿Qué sucedió?

El gobierno de la ciudad se encontraba frente a un proceso histórico importante y de grandes dimensiones, con el reto además, de abrirlo a las personas; para ello, diseñó una estrategia de colaboración abierta y participativa que se implementó en diversos frentes:

1. Se creó un grupo redactor conformado por treinta personalidades icónicas de la vida pública de la ciudad.
2. Se desarrolló una plataforma digital para comunicar la importancia y avances del proceso.
3. Se adaptó la herramienta PubPub¹ en conjunto con el MIT Media Lab² para albergar los borradores de Constitución elaborados por el grupo redactor; gracias a la plataforma, este grupo recibió de manera sistematizada las opiniones de las personas sobre los documentos que generaba.

Si bien la plataforma digital era ya de por sí una solución innovadora y muy poco utilizada para un proceso como este en el mundo, también el posicionamiento del gobierno de la ciudad, que entendió la transparencia y la *cocreación** como un proceso proactivo y abierto, lo obligó a reforzar una estrategia de apertura que generó nuevos canales de participación digitales y en los territorios para integrar a la mayor cantidad de voces.

1. Junto con Change.org diseñó una estrategia, que por primera vez, hacía vinculantes los resultados de la colecta de firmas dentro de la plataforma de petición. El movimiento “Voces ciudadanas en la Constitución CDMX” invitó a las personas a presentar propuestas para incluirlas en la Constitución. Se acordó con el gobierno, que dependiendo del número de firmas, este asumiría distintos niveles de responsabilidad que iban, desde el análisis de viabilidad legal de la propuesta hasta el compromiso de integrarla en el proyecto final.

2. Se implementó una estrategia participativa para sortear la brecha digital y el contexto de desigualdad de la ciudad, que consistía en un cuestionario diseñado especialmente para detonar los imaginarios y futuros posibles de la ciudad. Las personas podían participar mediante plataformas digitales y también, en quioscos itinerantes desplegados por todo el territorio, operados por estudiantes universitarios del Instituto Politécnico Nacional (IPN) en colaboración con el Instituto de la Juventud (Injuve).
3. Se realizaron un total de 55 foros que reunieron las recomendaciones especializadas de la academia, iniciativa privada y sociedad civil organizada. De estos encuentros ciudadanos surgieron los primeros borradores que concibieron a la Ciudad de México como una ciudad global, dando paso al primer artículo en una constitución local especializado en la acción internacional.

¿En qué consiste la innovación?

El proyecto en su totalidad puede considerarse innovador y *disruptivo**; sin embargo, aquí resaltamos los efectos más relevantes de la Constitución CDMX:

1. Ante la limitación de una plataforma de comentarios y el portal de información, el gobierno de la ciudad decidió redoblar esfuerzos y complementar el proceso con la iniciativa change.org, la recepción de opiniones en territorio y los foros, demostrando flexibilidad a pesar de que se encontraba ya en su etapa de implementación.
2. De manera tal vez inesperada, el proceso permitió la participación de personas que regularmente, por no cumplir con las condiciones de ciudadanía, no son consideradas comúnmente en este tipo de ejercicios: se registró una contribución importante de habitantes de los municipios conurbados del Estado de México y además, uno de los proyectos que más firmas reunió lo propuso un joven menor de edad.
3. El gobierno acertó al poner en el centro del proceso a las personas: aprovechó la *inteligencia colectiva** con un sondeo masivo; las personas participaron de manera activa en la propuesta, debate y deliberación del proyecto desde las plataformas y encuentros especializados y finalmente, se desempeñaron como revisoras y auditadoras de las tareas del grupo redactor.

¿Por qué fue importante?

Constitución CDMX representa uno de los pocos casos en el mundo, en los que se integra el resultado de ejercicios participativos en la redacción de un documento fundacional. Por tratarse de un proyecto de innovación política representa un cambio en la manera como los habitantes perciben la ciudad, interactúan y se relacionan con ella y el gobierno.

¿Dónde puedo aprender más?

- Laboratorio para la Ciudad, Constitución CDMX. Disponible en: <https://bit.ly/ConstitucionMx>
- The GovLab, Crowd Law for Congress. Disponible en: <https://bit.ly/GovLabCrowdLaw>

1. PubPub es una plataforma de autoría y publicación abierta. Socializa el proceso de creación de conocimiento integrando conversaciones, notas y control de cambios para publicaciones digitales de formato corto y largo. Más información disponible en: <https://www.pubpub.org/>

2. El MIT Media Lab es una de las principales organizaciones académicas y de investigación del mundo. Ofrecen programas desde arte multimedia hasta ciencias y no existen restricciones ante las disciplinas tradicionales, se promueve una cultura de investigación interdisciplinaria. Profesores y alumnos trabajan colaborativamente para crear tecnologías y experiencias que faciliten a las personas transformar sus vidas, comunidades y entornos. Más información disponible en: <https://www.media.mit.edu/>

Con la implementación del proyecto de innovación, llega el momento de materializar la idea de solución que has desarrollado con tu equipo de trabajo y poner realmente a prueba su efectividad. En este punto, también las distintas herramientas de diseño, planeación y prospectiva muestran su valor y cobran mayor sentido.

Paso 1. Prepara un plan de monitoreo

El monitoreo implica realizar pequeñas evaluaciones al proyecto durante la implementación para identificar el rumbo que está tomando y revisar de manera constante si mantiene el trayecto deseado o si es preciso realizar cambios. Herramientas especializadas como el Tablero de Control así como el Sistema de Evaluación del Desempeño, permiten dar seguimiento a políticas a gran escala desde la gestión pública. Otra estrategia para hacer un seguimiento a la implementación de tu proyecto y fortalecer su evaluación es realizar un “Plan de monitoreo” (Ver, Ficha de herramienta 15, p. 168).

Paso 2. Háganlo

Cree en el proyecto de innovación que todos han cocreado. Seguramente, este responde a un modelo de política *bottom-up* (*de abajo hacia arriba*⁴) que cuenta con un alto grado de representatividad a costa de dificultar su implementación. En este contexto es posible que te encuentres con aversión a los cambios y otros obstáculos que probablemente, no consideraste en tu matriz de riesgos. Ante este panorama, te sugerimos:

- Involucrar a todas las personas con las que has trabajado en el proyecto desde el inicio, cada una es un actor que te ayudará en distintos niveles: puede ser en la implementación, en la comunicación y en la sensibilización de los demás en torno a sus beneficios.
- Limitar la participación excesiva en los niveles de decisión del proyecto, favorece liderazgos claros que facilitan la negociación.
- Mantener activa la estrategia de comunicación, permite crear un canal de diálogo permanente con las personas, aclarar sus dudas y escuchar sus inquietudes.
- Poner especial atención en los responsables de la implementación, pues ellos son los traductores del proyecto en el territorio y quiénes terminan por definir la política.
- Mantener el plan que diseñaste, sin embargo, sé flexible al cambio y resiliente ante la adversidad.

Resiliencia

De manera estricta, la resiliencia es la capacidad de un material de volver a su forma original a pesar de la fuerza a la que es sometido. Este concepto ha sido empleado por distintas disciplinas para resaltar la capacidad de los seres vivos, las personas, comunidades, instituciones e incluso entornos urbanos, de enfrentar problemas, crisis y catástrofes de manera flexible y sobreponerse a ellos. La resiliencia, junto a sostenibilidad y apertura, se ha convertido en uno de los conceptos clave que definen a los nuevos modelos de gobernanza que permiten sortear de manera sistémica la complejidad de los retos contemporáneos.

¿Dónde puedo aprender más?

- ONU Habitat, Urban Resilience Hub. Disponible en: <https://urban-resiliencehub.org/>
- 100 Resilient Cities. Disponible en: <http://www.100resilientcities.org/>
- Transparencia Presupuestaria. Observatorio del gasto, “¿Qué es el Sistema de Evaluación del Desempeño?”. Disponible en: https://bit.ly/TP_evaluaciones

Burocracias a nivel de calle

También conocidos como burócratas de ventanilla son todas las personas, servidoras públicas o no, que por ser el contacto directo con la ciudadanía se convierten en los principales implementadores de los proyectos y políticas. En el mejor de los casos, al traducir los proyectos a su forma de pensamiento, imprimen valores propios y adaptan de manera positiva el proyecto ante situaciones no previstas; en el peor de los casos, pueden discriminar, sesgar desvirtuar la importancia del proyecto y sus beneficios o actuar únicamente para cumplir con las metas de evaluación, sin considerar otros indicadores.

¿Dónde puedo aprender más?

- María del Carmen Pardo y Guillermo Cejudo (eds.) (2018), *Implementación de políticas públicas. Una antología*. Ciudad de México, México: CIDE
- María del Carmen Pardo y Guillermo Cejudo (eds.) (2018), *Las burocracias a nivel de calle. Una antología*. Ciudad de México, México: CIDE

Paso 3. Documenta todo el proceso

El proceso de documentación se puede entender en dos sentidos: la generación, recopilación y sistematización de la información más importante del proyecto de innovación, así como el levantamiento fotográfico, sonoro y audiovisual de la evidencia que soporta su desarrollo. Ambas dimensiones son relevantes, y aunque te las presentamos hasta este punto, es importante considerarlas en cualquier fase del proyecto.

a) Genera, recopila y sistematiza la información, tanto de las acciones y eventos del proyecto como de los resultados que se vayan obteniendo. Entre las recomendaciones generales se encuentran:

- Acércate al área de transparencia y acceso a la información de tu gobierno para cumplir con todos los requerimientos estipulados por la ley de transparencia vigente.
- Sistematiza la información de tu proyecto para que puedas responder a las principales solicitudes de información pública que recibas.
- Atiende al modelo de transparencia proactiva publicando con anticipación y de manera constante durante el desarrollo del proyecto, los documentos, indicadores, resultados y cualquier información relevante adicional a las obligaciones de transparencia.
- Genera documentos, archivos y datos en formatos abiertos interoperables que permitan ser usados por otros.

b) Realiza un levantamiento audiovisual del proyecto

- Aprovecha las plataformas digitales y la colaboración abierta para integrar a otras voces, al proceso de documentación y comunicación de los avances.
- Centra tu comunicación en las personas y facilita que ellas sean las protagonistas de sus historias, para que sea tangible cómo interactúan con el proyecto y cómo este es benéfico para ellas.
- Confía en tu equipo de diseño y comunicación para aprovechar los nuevos espacios en plataformas tecnológicas y construir materiales acorde a tus audiencias.
- Fortalece la comunicación creando materiales audiovisuales exclusivos para narrar experiencias y resultados, puedes incluir animación, entrevistas o *timelapses*, dependiendo de la naturaleza del proyecto.

Paso 4. Medición del impacto y evaluación de resultados

De manera formal tu proyecto ha concluido en su etapa de implementación. En cualquiera de los siguientes escenarios, ya sea que el proyecto cumpliera con el ciclo de vida estipulado dentro del plan, o que se interrumpiera por distintos factores, e inclusive, que su duración fuese más larga de lo previsto ahora toca detenerse a reflexionar y aprender de las experiencias que has tenido de manera personal y con tu equipo de trabajo.

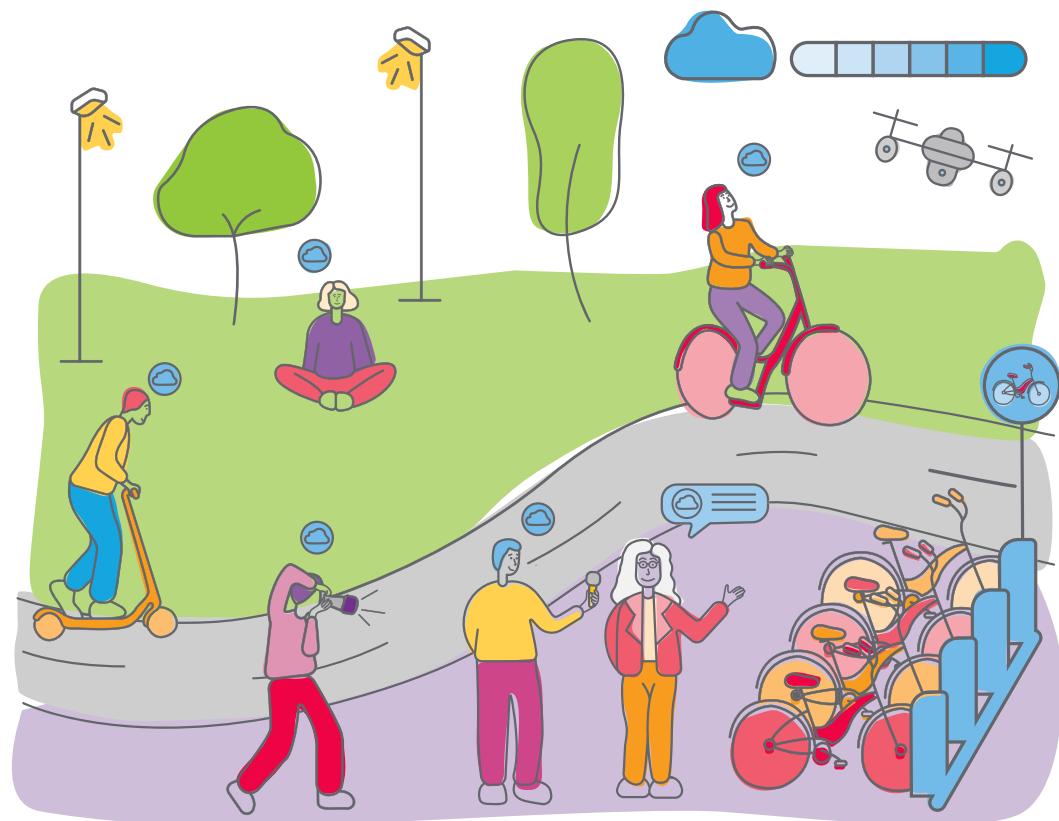
a) En este momento de cierre, realiza una o varias reuniones internas de monitoreo y evaluación junto con tu equipo para analizar los resultados. Considera dos dimensiones de análisis, una subjetiva y otra objetiva:

- **Desde lo subjetivo:** ¿Cuáles fueron los aciertos y los errores? ¿De qué manera tendría que haber sucedido? ¿A qué obstáculos se enfrentaron? ¿Estaban previstos o fueron nuevos? ¿Cuál fue la capacidad de respuesta del equipo?³
- **Desde lo objetivo:** ¿Cuáles son los resultados cuantitativos? ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento obtenido? ¿A cuántas personas logró beneficiarse? ¿Qué indican las mediciones de impacto y los indicadores clave?

3. En este ejercicio podrían recurrir a la herramienta "Seis Sombreros para Pensar" (Ficha de herramienta 03, Etapa 2, p. 54) para facilitar la conversación

b) Comparen resultados y reflexionen de manera colaborativa

Los resultados y la experiencia que obtuviste, seguramente tendrá diferencias y también, puntos en común con los obtenidos por organismos evaluadores externos, los implementadores y con otros actores estratégicos involucrados en el proyecto. Realiza uno o varios encuentros donde puedan conversar sobre los resultados y los aprendizajes; esta es una oportunidad para generar una narrativa en común, nutrida de la inteligencia colectiva de todos los participantes.



Ficha de herramienta 15

Plan de monitoreo

¿Qué es?

Es una matriz de información que facilita el seguimiento a las tareas de monitoreo mediante la visualización de tiempos, métricas, acciones y responsables de un proyecto.

Beneficios:

- Sintetiza en una hoja las principales acciones a realizar para el monitoreo del proyecto.
- Facilita la toma de decisiones durante la implementación para visibilizar la evolución del proyecto.

Necesitamos:

- La plantilla incluida en este manual o una hoja o pliego para dibujarla.

Obtenemos:

La sistematización de las distintas evaluaciones necesarias durante la implementación del proyecto para verificar su correcto desempeño.

¿Cuándo usarla?

- Cuando estemos en la etapa de implementación de un proyecto y queramos seguir de cerca su desempeño.

¿Cómo implementarla?

1. Reúne al equipo para retomar los indicadores que construyeron tanto en la “Teoría de Cambio” (Ficha de herramienta 06, Etapa 4, p. 98) como en la “Matriz de Indicadores para Resultados” (Ficha de herramienta 07, Etapa 4, p. 100). Entre todos, discutan si son pertinentes y suficientes para monitorear el desempeño del plan y de ser necesario, construyan otros. Pueden utilizar el método de objetivos SMART para esta tarea (Ver, Etapa 4, p. 86), recuerden que deben ser indicadores cuya evidencia se pueda obtener, medir y asociar fácilmente con el desempeño esperado del proyecto.
2. Jerarquiza y define los indicadores clave que deben ser monitoreados para conocer el desempeño del proyecto. Los distintos niveles de indicadores son: a) aquellos relacionados con los objetivos, b) con los resultados inmediatos o productos, c) con el cumplimiento de las actividades y d) con los recursos o insumos gastados.
3. De cada indicador, identifica la fuente de información de los datos, el método de recolección que requiere para ser evaluado y el responsable de recopilar esta información.
4. Asigna la frecuencia con la que se va a realizar esta evaluación y determina el día en el que los centros de decisión evaluarán el rumbo del proyecto y tomarán las decisiones necesarias.

Jerarquía	Indicadores	Información necesaria	Fuentes de datos	Métodos de recopilación de datos	Quién lo recopila	Frecuencia de la recopilación	Usuarios
Objetivos							
Productos /resultado							
Recursos /insumos							

¿Dónde puedo aprender más?

- Claudia Maldonado Trujillo y Cristina Galindez Hernández (eds.) (2013), *Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados*. Distrito Federal, México: CLEAR-CIDE
- Veeduría Distrital de Colombia, Portafolio de instrumentos innovadores para la evaluación de políticas públicas. Disponible en: https://bit.ly/Instrumentos_evaluacion

Antes de continuar, en esta etapa...

- Realizaste un plan de monitoreo para fortalecer el seguimiento del desempeño del proyecto.
- Reconociste la importancia de los actores que implementan tu proyecto de innovación.
- Realizaste la documentación de tu proyecto respetando los estándares y principios de la transparencia proactiva y rendición de cuentas.
- Realizaste el levantamiento audiovisual de tu proyecto para fortalecer su comunicación.
- Compartiste, comparaste y analizaste los resultados del proyecto, tanto de manera interna como con otros actores estratégicos.

8

Comunicación de aprendizajes: Ser parte de una práctica inspiradora

Esta etapa te será útil si...

- Concluiste total o parcialmente el proyecto de innovación y deseas compartir tus hallazgos.
- Buscas fortalecer la apertura de tu organización y de sus proyectos mediante la transparencia proactiva.
- Deseas fortalecer la comunicación del proyecto y en general de la organización a la que perteneces.
- Cuentas con una historia, experiencia o proyecto que puede inspirar a otros.



La comunicación en el ámbito político puede llegar a ser un tema delicado debido al exceso de mensajes con fines electorales, inclusive sin estar en comicios. Sin embargo, desde el gobierno es una práctica vital para su supervivencia, que de hacerse correctamente, legitima su actuar al mismo tiempo que fortalece los vínculos de confianza con las personas. La comunicación gubernamental es más compleja de lo que aparenta, implica cumplir de manera proactiva con las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas previstas en la ley; pero también, debe traducir sus mensajes para que el mayor número de personas, en distintas plataformas y medios, conozcan su trabajo e inclusive, puedan inspirarse en él para replicarlo.

- ¿Cómo puedo fortalecer la comunicación del proyecto de innovación?
- ¿De qué manera comparto los aprendizajes?
- ¿Debo comunicar errores y fracasos?
- ¿Cómo puedo inspirar a otros gobiernos?

Principios a tener especialmente en cuenta:

- Apertura
- Gobierno Abierto
- Aprovechamiento de la tecnología

Actitud: reflexiona en torno al proceso de innovación y celebra tus logros.

Sesgos de los cuales cuidarse:

- Sesgo de confirmación
- Sesgo de cuantificación
- Efecto foco
- Sesgo por resultados

Experiencia inspiradora

Título:

Lugar:

Año:

¿Cuál era el problema?

¿Qué sucedió?

¿En qué consiste la innovación?

¿Por qué fue importante?

¿Dónde puedo aprender más?

Aunque pareciera que tras haber concluido la evaluación del proyecto podrías también dar por terminado el proceso de innovación, aún es necesario continuar con una etapa más. Un último esfuerzo donde la evidencia, la experiencia y los aprendizajes se reúnen para inspirar y motivar a otras personas servidoras públicas, a que inicien sus propios procesos de *innovación pública**. Asimismo, porque el proceso de comunicación desde el gobierno debe ser continuo y permanente, conviene aprovechar esta última etapa para profundizar tanto en las responsabilidades de transparencia y rendición de cuentas como en las estrategias de comunicación, que fortalecerán los mensajes y permitirán llevarlos a más personas.

Paso 1. Recopila la información, aprendizajes, comentarios, documentación audiovisual y crea los materiales para comunicar el proyecto

Con el fin de comunicar de manera integral el proyecto deberás elaborar materiales en diversos formatos; un solo tipo de contenido es insuficiente para la pluralidad de personas que componen a las audiencias y sus necesidades concretas de información. A continuación (Ver Tabla 07. Materiales de comunicación) puedes encontrar una tipología de contenidos con los mínimos e indispensables para emprender este reto de comunicar tu proyecto. Recuerda además, las estrategias del storytelling (Ver Ficha de herramienta 05: *Storytelling*, H1, p. 80) para construir un discurso atractivo. Finalmente, para poner en marcha la campaña, revisa la construcción del plan de comunicación (Ver, Etapa 6, p. 138) para recordar los elementos más importantes.

Hazlo un meme

La idea parecería absurda, pero no lo es, crear memes podría robustecer la comunicación de tu organización y del proyecto. Un meme es una imagen, animación o video que se comparte de manera viral, que hace uso del humor y de referencias culturales para transmitir una idea. Hacer un meme es también un buen ejercicio de síntesis extrema de lo que quieras transmitir y requiere del seguimiento de las tendencias culturales diarias. Puedes apoyarte en los más jóvenes de tu organización para diseñarlos.

¿Dónde puedo aprender más?

- Lifewire, *What is a Meme*. Disponible en: <https://bit.ly/HazloMeme>

Tabla 08. Materiales de comunicación

Material	Descripción	Audiencia	Lenguaje
Reporte técnico o informe técnico especializado	Documento que soporta al proyecto en la administración pública, justifica su ejercicio presupuestal y cumple, sobre todo, con fines de planeación anual y rendición de cuentas.	Servidores públicos, controlores internos y auditorías gubernamentales.	Especializado e impuesto por la propia administración pública. Utiliza gráficas y tablas como auxiliares del texto. La fotografía es usada como soporte de evidencia.
Reporte ciudadano institucional	También llamados “documentos ciudadanos”, describen de manera integral el proyecto, su implementación y aprendizajes escritos para su difusión ciudadana.	Público en general; en ocasiones llegan a contar con versiones específicas para niñas y niños, personas con discapacidad visual y personas pertenecientes a pueblos originarios.	Coloquial o común a la mayoría, se enfatiza la facilidad de entendimiento sobre la tecnicidad del mensaje. Predominan gráficos, ilustraciones y tablas para comunicar el mensaje. La fotografía es usada como soporte de evidencia y forma parte del discurso.
Videoclip	Material audiovisual que describe al proyecto a partir de entrevistas y registros de eventos y acciones realizadas durante su implementación.	Público en general con acceso a internet (plataformas como YouTube o Vimeo) o a medios de comunicación (televisión local). *En contextos con acceso limitado a internet, es preferible construir mensajes para radio.	Coloquial o común a la mayoría, es sobre todo vivencial. Puede contar con la figura de un narrador, incluso inspirarse en microdocumentales para diseñarlo.
Material para redes sociales y comunicación web	Material audiovisual construido específicamente para su difusión en redes sociales, desde pequeños clips hasta infografías.	Público en general con acceso a internet.	Coloquial o común y lo combina con sistemas lingüísticos propios de cada plataforma, como los hashtags. Entre las plataformas más comunes se encuentran Facebook, Twitter o Instagram.

Sobre las redes sociales y su uso ético desde el servicio público

Vivimos en un mundo dominado por las redes sociales digitales, por lo que muchas veces llega a ser difícil separar nuestra vida privada y opiniones personales del papel profesional que como servidores públicos desempeñamos. Ser un funcionario o servidor público, como su nombre lo dice, implica ser una figura pública que representa los valores de una institución, de un gobierno, pero sobre todo, los valores universales que promueven el respeto a los derechos humanos, lo cual exige un mayor grado de compromiso con las diferencias. En este sentido, hacer uso inadecuado de las redes sociales polariza a la sociedad y pone en riesgo a la organización que representas, comprometiendo su credibilidad y cercanía con las personas.

En el curso en línea “Social Media Ethics” de Eric Schwartzman, escritor y asesor del departamento de defensa de Estados Unidos, puedes aprender más sobre el uso ético de las redes sociales. Además toca temas como el acoso, la confidencialidad, la discriminación y la difamación.

¿Dónde puedo aprender más?

- **Eric Schwartzman, *Social Media Ethics*.** Disponible en: <https://bit.ly/SocialMEthics>

Fake news y alteraciones de la información

La opacidad y discrecionalidad de la comunicación, además de producir una baja confianza con las personas, genera un clima de incredulidad en el que la información se puede tergiversar y viralizar fácilmente con la circulación de *fake news* (noticias falsas). En contextos de incertidumbre, este fenómeno puede crecer de manera descontrolada y ser altamente especializado, mediante la difusión de fragmentos de información sacados de su contexto para comunicar mensajes verosímiles y con gran efecto en las personas, a pesar de que se trata de noticias falsas. Dos elementos son clave para contrarrestar este fenómeno: respaldar la información con datos en voz de personas expertas y con credibilidad, así como asegurar que la información sea accesible para todos

¿Dónde puedo aprender más?

- **Apolical, *Coronavirus: How governments can tackle the ‘infodemic’*.** Disponible en: <https://bit.ly/CoronavirusInfodemic>
- **Government Communication Service (UK) (2019), *Resist: Counter Disinformation Toolkit*.** Disponible en: <https://bit.ly/Disinformation-Toolkit>

Paso 2. Se realmente transparente

La transparencia no tiene por qué ser una carga administrativa ni una obligación más, es un mecanismo muy importante para la construcción de confianza y también, una actitud y predisposición a la apertura para la colaboración. Reflexiona sobre las estrategias que estás implementando para hacer público el desarrollo de tu proyecto y verifica que no simulen un ejercicio de transparencia. Un verdadero compromiso con ella, implica:

- **Ser proactivos.** Ve más allá de lo estipulado dentro de las obligaciones o requerimientos mínimos por la ley, en relación a los documentos y los tiempos en que se hacen públicos.
- **Ser responsables.** Promueve el diálogo y la apertura, anticipando las solicitudes de información de los ciudadanos, no hay que delegar la responsabilidad de la transparencia en ellos limitándose únicamente a contestar sus solicitudes.
- **Ser simples y claros.** Es nuestra labor que toda la información pública se comunique de manera clara y accesible, evitando el uso de términos técnicos y especializados.
- **Ser íntegros.** La información compartida debe corresponder con la realidad (aciertos y errores), así como ser fácilmente verificable y procesable para su análisis; no es una buena práctica subir escaneos ilegibles ni imponer sobrecostos para su comunicación.
- **Ser lúdicos.** Motiva a las personas a conocer más sobre tus actividades, para esto contempla distintas estrategias de involucramiento, aprendizaje y visualización.
- **Ser tecnológicamente abiertos.** Publica las bases de datos en formato abierto y bajo estándares de interoperatividad con otras dependencias y bases. Además, es importante hacer pública la metodología de recolección y sistematización de los datos.
- **Ser emocionalmente abiertos.** Reconoce que los datos no son suficientes y que la diversidad de audiencias exige un repertorio amplio de soluciones de comunicación y nuevas maneras de presentar los datos para que la mayoría de las personas puedan entenderlos.

Paso 3. Conviértete en un héroe.

El viaje a lo largo de este manual y del proceso de innovación que has seguido está a punto de concluir, por lo menos por ahora. Seguramente, sorteaste de manera exitosa una infinidad de obstáculos, colaboraste con aliados valiosos, aprendiste de mentores, resolviste problemas complejos y tomaste decisiones cruciales bajo mucha presión, por esto cabe decir que has transitado la senda de un héroe.

En este último paso, puedes terminar de recorrer el camino y convertirte en un héroe y mentor para otras personas. Una experiencia inspiradora como las que encontraste en este manual para provocar nuevos procesos de innovación pública y demostrar, que nuevas maneras de ser servidores públicos son posibles.

Ficha de herramienta 16

Viaje del héroe

¿Qué es?

Un modelo usado por el *storytelling* para contar historias sobre experiencias personales tomado de Joseph Campbell y su libro *The Hero with a Thousand Faces* (1949). El patrón narrativo del viaje del héroe se puede encontrar en epopeyas, obras literarias y cinematográficas contemporáneas que puede adaptarse a otros contextos.

Beneficios:

- Útil para comunicar procesos complejos y presentarlos mediante un discurso atractivo.
- Permite resaltar de manera orgánica los principales componentes y etapas de un proyecto.
- Permite construir una narrativa potente apelando a las emociones y la empatía.

Necesitamos:

- Conocer a fondo la evolución del proyecto que queremos narrar.
- La estructura de la viaje del héroe como guía.

Obtenemos:

Una producto de comunicación sintético, atractivo, y que apela a las emociones.

¿Cuándo usarla?

- Cuando queramos sintetizar, simplificar y comunicar el desarrollo de un proyecto exaltando la experiencia y trayectoria de las personas involucradas.

¿Cómo implementarla?

El esquema del viaje del héroe, consta de nueve etapas que hay que completar con los momentos clave del proyecto, además de las experiencias individuales y colectivas vividas durante su realización.

1. La llamada a la aventura.

El momento en el que identificamos un problema y nos comprometemos a solucionarlo, entonces, inició la búsqueda de los caminos que permitieran lograrlo. Los caminos de la aventura son las distintas herramientas y estrategias que usamos para cambiar la situación.

2. El mentor.

Ante los nuevos desafíos surgidos al enfrentar el problema, y debido a la inexperiencia, aparecieron personas importantes más sabias y experimentadas en las que encontraron guía y apoyo para definir mejor el camino.

3. Inicio del viaje.

Es el momento en el que decidieron resolver el problema mediante un proceso de *innovación pública**, y abandonaron entonces la zona de confort para afrontar los retos venideros.

4. Búsqueda de aliados

Abordaron el problema de manera sistémica y reconocieron que no podrían solos con el problema y buscaron aliados, miembros estratégicos del proyecto y a su vez, héroes de esta aventura.

5. Los retos

Los problemas a los que se enfrentó el equipo durante el desarrollo del proyecto, pequeños obstáculos que en conjunto suman aprendizajes valiosos. Probablemente los encontraron, en mayor medida, durante la planeación del proyecto y la búsqueda de la solución.

6. El desafío final

El mayor reto al que se enfrentó el equipo de héroes, con el que tuvieron que superar las limitaciones internas y externas y ante las cuales cada uno dio su mayor esfuerzo. Generalmente esta etapa coincide con la implementación del proyecto.

7. El renacimiento

Momento en el que sobrepasaron las limitaciones y el desafío final, la conclusión de la batalla principal y el inicio de una nueva aventura: la transformación de la organización tras el desarrollo de un proceso de innovación.

8. Reclamar la recompensa

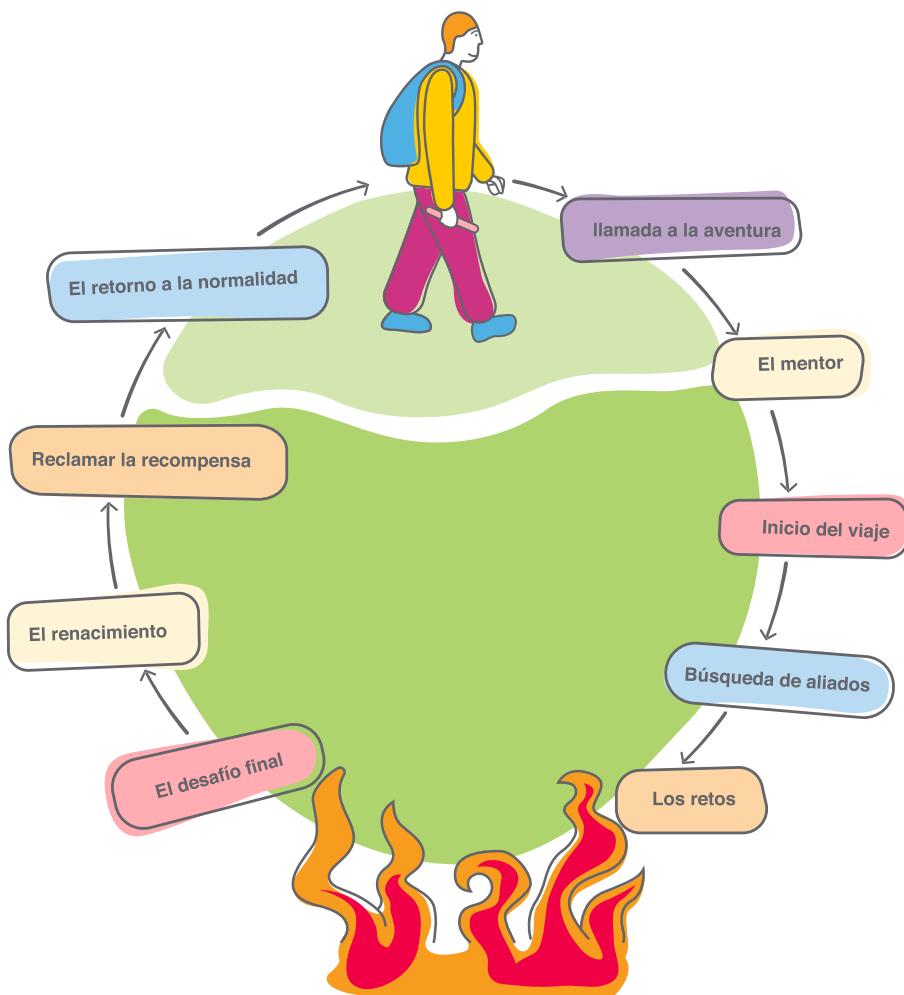
Los resultados obtenidos tras la implementación del proyecto. Este es el momento de evaluar las acciones realizadas y las decisiones que se tomaron. Tiempo de reflexionar sobre los aprendizajes que nos han transformado en héroes.

9. El retorno a la normalidad

Fin transitorio del proyecto y del proceso de innovación. Convertidos en *agentes de cambio**¹, ahora somos capaces de emprender nuevos viajes y compartir nuestra experiencia como mentores, con futuros héroes.

Sugerencias:

- Puedes seguir esta estructura para escribir una entrada de blog y también para elaborar una presentación del proyecto que llevaron a cabo.
- Los recursos y el formato que utilices dependerán del contexto en el que presentes el proyecto: ya sea una redacción impecable hasta un conjunto de materiales audiovisuales para una presentación ante un foro. Pero recuerda no descuidar la estructura, que es lo más importante.
- Este modelo permite comunicar, al mismo tiempo, experiencias personales y proyectos en los que participamos como mentores o asesores.



¿Dónde puedo aprender más?

- Joseph Campbell (2014), *El héroe de las mil caras*. Distrito Federal, México: Fondo de cultura económica.
- Sergio Villa, *Radiografía del storytelling: el viaje del héroe aplicado a las organizaciones*. Disponible en: <https://bit.ly/ViajeHeroe>
- Antonio Alpizar, *El viaje del héroe*. Disponible en: <https://bit.ly/TEDViaje>

Ficha de herramienta 17

Experiencia inspiradora

¿Qué es?

Una herramienta de síntesis narrativa que permite comunicar de manera atractiva los elementos más importantes del desarrollo, implementación y resultados de un proyecto de innovación pública. Condensa los retos y aprendizajes obtenidos y, como su nombre lo dice, busca inspirar nuevos modelos y prácticas en el servicio público.

Beneficios:

- Sintetiza el desarrollo de todo un proyecto en sus momentos y elementos más importantes.
- Utiliza el *storytelling* para dinamizar la narrativa y enfatiza la experiencia de las personas en el desarrollo del proyecto..

Necesitamos:

- Conocer a fondo la historia del proyecto que queremos narrar.
- El formato o la estructura que vamos a seguir.

Obtenemos:

Un producto narrativo que describe de manera atractiva, clara y concisa un proyecto de innovación pública.

¿Cuándo usarla?

- Cuando queramos sintetizar la experiencia vivida durante la realización de un proyecto.
- Cuando necesitemos simplificar y comunicar el desarrollo de un proyecto.

¿Cómo implementarla?

De manera individual o colectiva responde las preguntas, que vienen a continuación, de cada uno de los apartados que corresponden a la distintas secciones de la ficha.

• Título:

Describe el problema central o tema principal de la experiencia, en 10-15 palabras máximo: ¿qué es lo más relevante que quieras comunicar del proyecto? Debe ser lo suficientemente atractivo o provocador para convertirse en el cuerpo de mensajes en redes sociales, con el que invites a su lectura.

• Lugar:

¿Dónde fue realizado el proyecto? ¿En qué ciudad, región o país?

• Año:

¿En qué año inició el proyecto?

• ¿Cuál era el problema?:

En esta sección hay que introducir al contexto y describirlo, en máximo tres párrafos para atraer la atención del lector. Puedes iniciar con una provocación o estadística general impactante para indicar la relevancia del problema, después desarrolla el caso en específico y detalla los retos que se enfrentaron. Si se trata de un problema complejo o poco conocido, en este apartado puedes explicarlo.

¿Qué está pasando específicamente en el lugar con este problema? ¿Por qué debería importarnos? ¿Cuáles son sus consecuencias? ¿Cuántas personas se ven afectadas?

- **¿Qué sucedió?**

Describe el desarrollo del proyecto y usa una narrativa que respete el orden temporal de los hechos, como si estuvieras contando una historia.

¿Quiénes son los involucrados? ¿En qué consiste la solución y por qué es relevante? ¿Cuál fue proceso que se siguió? ¿Cuáles fueron los resultados inmediatos y el impacto obtenido? ¿Cuál fue la duración del proyecto?

- **¿En qué consiste la innovación?**

Presenta los componentes innovadores del proyecto y las ideas clave que el lector debe recordar; no tienen que ser forzosamente la adopción de soluciones digitales, se puede destacar la estrategia de colaboración y la manera como las personas se integraron en el proceso.

¿Por qué fue mejor la solución adoptada frente a otras alternativas? ¿Se podría replicar por otros actores?

- **¿Por qué fue importante?**

Concluye con una descripción sobre la relevancia del proyecto a corto, mediano y largo plazo. Describe por qué es un parteaguas en tu gestión y cuáles son las acciones futuras que se desprenden de esta apuesta por la innovación.

¿Cuál es el antes y el después de nuestro proyecto? ¿Cuáles son las acciones venideras? ¿Cómo impactó en la vida de las personas?

- **¿Dónde puedo aprender más?**

Incluye enlaces al sitio web del proyecto, reportes, artículos y libros donde se pueda profundizar más en la experiencia, los problemas y temas que plantea. Esta sección debe ser únicamente un sueño que invite a las personas a saber más sobre el proyecto.

Sugerencias:

- Lee varias veces en voz alta la ficha y haz énfasis en los signos de puntuación para verificar el ritmo de lectura.
- Pide a personas con distintos niveles de conocimiento sobre el tema, a que lean tu ficha para verificar que es clara para todos.
- Confirma que todo lo que has incluido en la ficha es relevante para describir al proyecto.
- Procura que el título sea lo suficientemente atractivo o provocador para convertirse en el cuerpo de mensajes en redes sociales, con el que invites a su lectura.
- Revisa la pertinencia de las palabras y el lenguaje, procurando limitar el uso de tecnicismos y discursos políticos.
- Narra tanto los logros como los fracasos, recuerda que los aprendizajes obtenidos tienen un gran valor.

¿Dónde puedo aprender más?

- Plain English Network, Writing User-Friendly Documents. Disponible en: <https://bit.ly/WritingUserFriendly>

Antes de terminar:

- Aprendimos sobre la importancia de la comunicación y la transparencia para fortalecer la confianza entre gobierno y ciudadanía.
- Diseñamos distintos materiales para comunicar nuestro proyecto de innovación.
- Narramos de manera heróica e inspiradora nuestro proyecto.
- Nos convertimos en héroes de la innovación pública

Glosario

A

Actores clave. Organizaciones, grupos y personas que conforman las redes y estructuras sociales, tienen interés en un proyecto o programa, y pueden influir de manera significativa en el éxito o fracaso de estos. Los actores clave poseen información, recursos, experiencia y alguna forma de poder para influir en otros (FAO, 2006).

Agendas globales de desarrollo. Acuerdos o compromisos internacionales para la protección del bienestar humano y de su futuro. Promueven el desarrollo sostenible (Agenda 2030), la lucha contra el cambio climático (Acuerdo de París), nuevos modelos de ciudades y el fortalecimiento de los gobiernos locales (Nueva Agenda Urbana), la reducción del riesgo ante desastres (Marco de Sendai), nuevos marcos de política cultural (Agenda 21), medidas para el financiamiento del desarrollo (Agenda de Acción de Addis Ababa), entre otras.

Agente de cambio. Personas que facilitan y favorecen el desarrollo de las organizaciones, tienen clara la visión institucional, sus objetivos y son promotoras de la transformación e innovación institucional. Además, influyen positivamente en la dirección de las mismas y en la toma de decisiones (Gairín y Muñoz, 2008).

Análisis de vida pública. Medición de ciertos aspectos de la actividad social que tiene lugar en los espacios públicos cotidianos (calles, parques, plazas y espacios entre edificios), para comprender mejor las dinámicas de un lugar y reconocer qué cambios podrían proporcionar beneficios para todos. La vida pública se mide para comprender el impacto de los proyectos de intervención. (Gehl, 2017)

Auditoría social. Conjunto de acciones de control, vigilancia y evaluación para garantizar que la gestión gubernamental, la prestación de servicios públicos y el manejo de recursos se realice en términos de transparencia, eficacia y honradez. También definida como control social o contraloría social, remiten a una serie de prácticas ciudadanas autónomas de monitoreo de lo público (Hernández et al., 2007).

C

Capital creativo. Capacidad de los actores económicos para producir innovaciones científicas, tecnológicas y artísticas que contribuyan al desarrollo de la competitividad económica y las redes de colaboración dentro de un territorio. La creatividad es un insumo esencial para los procesos de innovación (Krätke, 2011).

Co-creación. Proceso de colaboración y participación entre distintos actores, que trabajan conjuntamente para identificar y definir un problema, imaginar soluciones, implementar estrategias así como desarrollar y dar seguimiento a proyectos. La co-creación es una búsqueda compartida de futuros mejores.

Ciencia de datos. Campo interdisciplinario que utiliza métodos, procesos, algoritmos y sistemas científicos para extraer valor de los datos. Revela tendencias y genera información que las organizaciones pueden utilizar para tomar mejores decisiones y crear productos y servicios más innovadores.

D

Derecho a la ciudad. Derecho colectivo que garantiza el ejercicio pleno de los derechos humanos, la función social de la ciudad, su gestión democrática y asegura la justicia territorial, la inclusión social y la distribución equitativa de bienes públicos con la participación de la ciudadanía. Consiste en el uso y el usufructo pleno y equitativo de la ciudad, fundado en principios de justicia social, democracia, participación, igualdad, sustentabilidad, de respeto a la diversidad cultural, a la naturaleza y al medio ambiente (Artículo 12. Constitución Política de la Ciudad de México).

Diseño de futuros. Enfoque del diseño para identificar los problemas y desafíos a largo plazo que dan forma al futuro, proporciona un conjunto de herramientas de investigación y modelado que apoyan el desarrollo de proyectos, estrategias y políticas. Utiliza herramientas del pensamiento de diseño, la prospectiva estratégica y el estudio de futuros (Government Office for Science, 2017).

Diseño de políticas. Enfoque metodológico para el desarrollo sistemático de políticas eficientes y efectivas mediante la aplicación de conocimientos adquiridos a partir de la experiencia y el conocimiento. Permite un correcto desarrollo orientado a las metas u objetivos esperados en contextos políticos específicos (Howlett, 2014). El diseño de políticas no es un área separada del diseño, sino una capa que cubre a otros tipos de diseño tradicional como el diseño de organización, diseño gráfico o diseño de prospectiva (Hagan, 2018).

Diseño centrado en las personas. Aproximación del diseño que sitúa a las personas en el centro de todo el proceso, bajo la premisa de que el éxito de un producto o servicio, depende de su inclusión en todas las fases del diseño como la planeación, el desarrollo y la implementación de los proyectos. En su sentido más amplio es conocido como diseño centrado en el usuario.

Diseño organizacional. Estructura y sistema de relaciones que conforman a una organización. Puede ser vertical (con una jerarquía claramente definida), horizontal (donde la responsabilidad y toma de decisiones se encuentra distribuida) o una combinación de ambas. Es además, un enfoque del diseño que se centra en las personas para mejorar la forma en que estas trabajan juntas y cómo las organizaciones pueden responder a los cambios. Toma prestadas herramientas del pensamiento de diseño y del pensamiento sistémico para mejorar los procesos y flujos de trabajo.

Ideas disruptivas. Ideas, innovaciones o tecnologías que tienen la capacidad de transformar el status quo del entorno. “Disruptivo” refiere una ruptura brusca.

Innovación pública. Conjunto de ideas novedosas, abiertas y creativas que al implementarse generan valor público. También como una actitud, que cuestiona constantemente el funcionamiento de las organizaciones y que se propone ir más allá de modelos burocráticos tradicionales para responder de manera ágil, efectiva y compartida con las personas, a los retos del desarrollo de las ciudades.

Inteligencia colectiva. Capacidad que emana de un grupo de personas para enfrentar desafíos comunes y desarrollar soluciones articuladas de manera colaborativa.

M

Mejora continua. Principio del cambio organizacional, según el cual los procesos se transforman de manera gradual para hacer más eficiente el desempeño de una organización. Estas mejoras generalmente se asocian con la simplificación de tareas, la reducción burocrática, y reducción de costos (Arnoletto, 2010).

Metodologías de diseño. Procedimientos, técnicas y herramientas que se utilizan durante los procesos de diseño. Cada proyecto o proceso de innovación requiere de diferentes aproximaciones, no existe un camino estandarizado, este dependerá del contexto, de la comunidad y de los recursos disponibles. Existen distintas metodologías como el diseño centrado en las personas, diseño de servicios, diseño de sistemas, pensamiento de diseño, diseño organizacional, diseño de futuros, entre otras.

O

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Objetivos que integran la agenda global de desarrollo (Agenda 2030) impulsada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el 2015 para dar continuidad a los objetivos del nuevo milenio y erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos.

P

Parlamento Abierto. Modelo parlamentario donde las cámaras se comprometen a cumplir e incentivar los principios de transparencia y acceso a la información, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en las sus actividades legislativas y administrativas. Un parlamento abierto publica de manera proactiva la mayor cantidad de información asimilable para el ciudadano, utilizando formatos sencillos y mecanismos de búsqueda simple; transmite de manera pública sus sesiones; hace pública de manera detallada la información pública de los representantes populares y del personal del cuerpo legislativo y, cuenta con mecanismos y herramientas de control y monitoreo ciudadano (Asamblea Legislativa del Distrito Federal, 2013).

Participación ciudadana. Conjunto de actividades mediante las cuales toda persona tiene el derecho individual o colectivo para intervenir en las decisiones públicas, deliberar, discutir y cooperar con las autoridades; incidir en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas y actos de gobierno de manera efectiva, amplia, equitativa, democrática y accesible, y finalmente, formar parte del proceso de planeación, elaboración, aprobación, gestión, evaluación y control de planes, programas, políticas y presupuestos públicos (Ley de Participación Ciudadana. Ciudad de México, 2019).

Pensamiento de diseño. Se basa en el conjunto de herramientas de los diseñadores —investigación, creación, iteración y prototipado rápido, entre otras— para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología e ir más allá de los supuestos que puedan obstaculizar soluciones efectivas. El pensamiento de diseño (design thinking) alienta la innovación en las organizaciones para crear soluciones, servicios y procesos centrados en las personas (Brown y Wyatt, 2010).

Perspectiva “de abajo hacia arriba”. Modelo de toma de decisiones, análisis de información y en general, de todo proceso de diseño e implementación de políticas, en el que se incluye la participación de los actores del territorio al privilegiar su conocimiento y experiencia del problema, transformándolos en sujetos creadores de la política pública y simultáneamente en objeto de la misma. La perspectiva “de abajo hacia arriba” se distingue del modelo tradicional “arriba hacia abajo” donde las políticas son definidas, concebidas e instrumentadas por personal técnico y político desde espacios de gobierno, sin necesariamente, estar involucrados con el problema público a nivel territorio (Díez, Gutiérrez y Pazzi, 2013).

Prototipar. Fase experimental que busca identificar la mejor solución posible a problemas definidos previamente. Permite desarrollar los proyectos de innovación a pequeña escala o con pequeñas comunidades para evaluar su correcto desempeño en dos niveles: 1) su experiencia y funcionamiento como producto, objeto o plataforma de solución, y 2) su capacidad de impactar y generar valor público.

Prototipo. Representación concreta y simple de una idea en desarrollo, versión preliminar y de bajo costo. Sirve para poner a prueba una idea y para realizar modificaciones antes de avanzar en su implementación (Laboratorio de Gobierno, 2019).

Valor público. Desempeño de la gestión y función de todos los entes y entidades públicas para brindar mejores servicios y experiencias a los usuarios, impactando en todos los sectores de la sociedad que requieren o prestan estos servicios: ciudadanos, pequeños y grandes empresarios, proveedores, funcionarios, entre otros (Centro de Innovación Pública Digital, 2016).

V

Bibliografía

- Arnoletto. E.J. (2010). *La gestión organización en los gobiernos locales*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/index.htm>
- Ayuso, A., y Forero, M. (2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: la agenda 2030 del compromiso a la práctica*. Recuperado de https://www.cidob.org/es/publicaciones/documentacion/dossiers/dossier_ods_2015_2030/objetivos_de_desarrollo_sostenible_la_agenda_2030_del_compromiso_a_la_practica/la_localizacion_de_los_ods
- Bloch, C. y Bugge, M. (2013). *Public sector innovation—From theory to measurement. Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133-145. doi: 10.1016/j.strueco.2013.06.008
- Bohórquez, E. (coord.) (2013). *La Ciudad de México. Hacia una nueva relación con la ciudadanía: Parlamento Abierto*. Distrito Federal, México: Asamblea Legislativa del Distrito Federal.
- Brown, T.; Wyatt, J. (2010). *Design Thinking For Social Innovation. Stanford Social Innovation Review*. Winter. Recuperado de https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/2010_SSIR_DesignThinking.pdf
- Centro de Innovación Pública Digital (2016). *Documentos de apoyo: Concepto de valor público*. Recuperado de: https://centrodeinnovacion.mintic.gov.co/sites/default/files/valor_publico_0.pdf
- Cortada, N. (2008) *Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. International Journal of Psychological Research*, vol. 1, núm. 1, pp. 68-73. doi: 10.21500/20112084.968
- Diez, J.; Gutiérrez, R.; Pazzi, A. (2013). *De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba? Un análisis crítico de la planificación del desarrollo en América Latina. Geopolítica(s)*, vol. 4, núm. 2, pp. 199-235. doi: 10.5209/rev_GEOP.2013.v4.n2.41460
- Drucker, P. (1994). La innovación y el empresario innovador: La práctica y los principios. Barcelona, España: Edsa.
- FAO (2006). Annex I to the lesson “Understanding the Users’ Information Needs” en Reporting Food Security Information. Stakeholder Analysis. Recuperado de http://www.fao.org/elearning/course/f6/en/pdf/trainerresources/annex0140_01.pdf
- Gairín, J; Muñoz, J.S. (2008). *El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones. Enseñanza*. (26), 187-206. Recuperado de <https://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/view/693>
- Gehl Institute (2017), *Using public life tools: The complete guide*. Recuperado de: https://gehlpeople.com/wp-content/uploads/2020/03/PL_Complete_Guide.pdf
- Government Office For Science (2017). *The futures toolkit*. Disponible en https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf
- Grupo de trabajo global. (2016). *Guía para la localización de los ODS: implementación y monitoreo subnacional*. Recuperado de: <https://www.localizingthesdgs.org/library/55/3/Gua-para-la-localizacin-de-los-ODS-Iplemenacin-y-Monitoreo-Subnacional.pdf>

- Hagan, Margaret (19 de noviembre, 2018). *How to bring a prototyping spirit into the policymaking process* [artículo]. Recuperado de: https://apolitical.co/en/solution_article/how-to-bring-a-spirit-of-prototyping-into-the-policymaking-process
- Hanington, B.; Martin, B. (2012). *Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Massachusetts, EE. UU.: Rockport Publishers.
- Hartley, J. (2005). *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*. Public Money & Management, 25:1, 27-34. doi: 10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x
- Hatch, M. (2013). *The Maker Manifesto*. Nueva York, EE.UU: McGraw-Hill.
- Hernández et al. (2007). *Metodología de Auditoría Social a Políticas Públicas*. Honduras: Grupo Tripartito en apoyo al Consejo Consultivo de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (CCERP).
- Hopkins, A.; Breckton, J.; Lawrence, J. (2020). *The Experimenter's Inventory*. Recuperado de: <https://www.alliance4usefulevidence.org/assets/2020/01/The-Experimenters-InVENTORY-A-catalogue-of-experiments-for-decision-makers-and-professionals.pdf>.
- Howlett, M. (2014). *Policy Design: What, Who, How and Why?* en Halpern, Lascombes y Le Galès (eds.), *L'instrumentation et ses effets* (pp. 281-315). París, Francia: Presses de Sciences Po.
- Kalbach, J. (2016). *Mapping experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams*. Massachusetts, EE. UU.: O'Reilly Media, Inc.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Boston, EE.UU: Little Brown.
- Krätke, S. (2011). *The Creative Capital of Cities: Interactive Knowledge Creation and the Urbanization Economies of Innovation*. Nueva Jersey, EE.UU.: Wiley-Blackwell.
- Laboratorio de Gobierno (2018). *¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación?* Santiago, Chile: Gobierno de Chile. Recuperado de https://www.lab.gob.cl/uploads/filer_public/ff/37/ff37c584-dcd1-4930-b2c0-2f5337924d0f/vf2-20180516-toolkit_proyectos.pdf
- (2019). *Guía de lenguaje claro*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile. Recuperado de http://lab.gob.cl/uploads/filer_public/0e/fd/0efd74c4-6aaf-4940-a62a-7e64655ec884/guia_lenguaje_claro.pdf
- Lucero, A.; Vaajakallio, K.; Dalsgaard, P. (2012). *The dialogue-labs method: Process, space and materials as structuring elements to spark dialogue in co-design events*. CoDesign. 8. 1-23. doi: 10.1080/15710882.2011.609888.
- Moore, M., Sparrow, M y Spelman, W. (1997). *Innovation in Policing: From production lines to jobs shops*. En Altshuler, A.; Behn, R. (Eds.), *Innovation in American Government*. Washington, D.C., EE.UU: The Brookings Institution Press.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., y Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Recuperado de <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>

Mulgan, G. y Albury D. (2003). *Innovation in the public sector*. Recuperado de http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf

Nesta (2014). *Innovation in the Public Sector. How can public organisations better create, improve and adapt?* Recuperado de https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_in_the_public_sector-_how_can_public_organisations_better_create_improve_and_adapt_0.pdf

Nobl Academy, *What Is Organizational Design?* Recuperado de: <https://academy.nobl.io/organizational-design/>

Organisation for Economic Cooperation and Development. (2007). *Glossary of statistical terms*. Recuperado de <https://stats.oecd.org/glossary/index.htm>

Ramírez-Alujas, A. (2012). *Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa.* Revista Chilena de Administración Pública, (19), 5-50. Recuperado de <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/21177/22439>

Reboot Design (2015). *Implementing Innovation*. Recuperado de: https://implementinginnovation.org/assets/reboot_implementinginnovation_web.pdf

Sørensen, E. y Torfing, J. (2011). *Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. Administration & Society*, 43(8), 842–868. doi: 10.1177/0095399711418768

Slappendel, C. (1996). Perspectives on Innovation in Organizations. *Organization Studies*, 17(1), 107–129. doi: 10.1177/017084069601700105

Sulmont, A. y Visser, S. (Eds.). (2019). *Localización de la Agenda 2030 en México. Sistematización de la instalación y operacionalización de los Órganos de Seguimiento e Instrumentación de la Agenda 2030*. México, Ciudad de México: PNUD. Recuperado de <https://www.mx.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesGobernabilidadDemocrática/PublicacionesPNUD%20final.pdf>

Vertelney, L.; Curtis, G. (1990). *Storyboards and Sketch Prototypes for Rapid Interface Visualization*. Nueva York, EE.UU: CACM Press

Anexos

Etapa 1. Más allá del problema.

Matriz de priorización de Holmes

Pregunta principal o criterio para comparar las alternativas

ID	Actividad	A	B	C	D	E	Total	Orden
A	Alternativa 1							
B	Alternativa 2							
C	Alternativa 3							
D	Alternativa 4							
E	Alternativa 5							

Etapa 4. El diseño del experimento

Plan presupuestario

Resumen			
Desglose	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Recursos humanos	\$ _____		
Operación	\$ _____		
Inversión	\$ _____		

Etapa 4. El diseño del experimento

Teoría de cambio

Problema inicial	Población objetivo	Espacios de vinculación	Acciones estratégicas	Resultados	Medición	Impacto	Escenario ideal
			Actividad 1				
			Actividad 2				
			Actividad 3				
Supuestos clave			Actividad 4				

Etapa 4. El diseño del experimento

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Descripción narrativa (Resumen en narrativo de los objetivos y las actividades)	Indicadores verificables (Indicadores o expresión cuantitativa de los objetos)	Medios de verificación (De los indicadores)	Supuestos (Factores externos que plantean riesgos al programa)
Fin (A) cuál el programa contribuirá de manera significativa)			
Propósitos logrados (Cuando la ejecución del programa haya concluido)			
Componentes (Resultados completados durante el transcurso del programa)			
Actividades (Requeridas para producir los componentes o resultados)			

Etapa 5. Prototipado y experimentación

Plan de experimentación e iteración

Plan de experimentación e iteración			
Nombre de solución	Fecha de registro:	Fecha de registro:	Fecha de registro:
Miembros del equipo			
Contexto (quién, dónde, cuándo) y tiempo ¿Cuál es una forma de bajo costo y baja inversión para probar esta solución? ¿Qué puedes hacer en dos semanas?	Aprendizajes clave	Aprendizajes clave	Aprendizajes clave
Recursos ¿Qué recursos (personas, fondos, permisos) necesitas para probar esta solución?	Nuevos recursos	Nuevos recursos	Nuevos recursos
Preguntas a responder ¿Qué preguntas clave tienes sobre este concepto y su conveniencia para tu cliente?	Nuevas preguntas	Nuevas preguntas	Nuevas preguntas
Cómo medir el éxito ¿Cómo sabrás si tu solución fue exitosa? ¿Exitosa para quién?	Nuevas medidas	Nuevas medidas	Nuevas medidas

Etapa 6. Prepararse para la implementación

Lienzo de colaboración

Lienzo de colaboración		Marco para la colaboración del sector público	
		Diseñado para:	Diseñado por:
			Fecha:
1. Visión + Misión	2. Metas de colaboración	3. Colaboradores	4. Propuesta de valor
			5. Estructura + cronograma
6. Riesgos	7. Recursos	8. Impacto	

Etapa 6. Prepararse para la implementación

Matriz de riesgos

		Consecuencia				
		Insignificante A	Menor B	Moderado C	Peligroso D	Catastrófico E
Probabilidad	Frecuente	5				
	Probable	4				
	Ocasional	3				
	Possible	2				
	Improbable	1				

Etapa 7. Implementación

Plan de monitoreo

Plan de monitoreo

Jerarquía	Indicadores	Información necesaria	Fuentes de datos	Métodos de recopilación de datos	Quién lo recopila	Frecuencia de la recopilación	Usuarios
Objetivos							
Productos /resultados							
Recursos /insumos							

Experiencia inspiradora

Título:

Lugar:

Año:

¿Cuál era el problema?

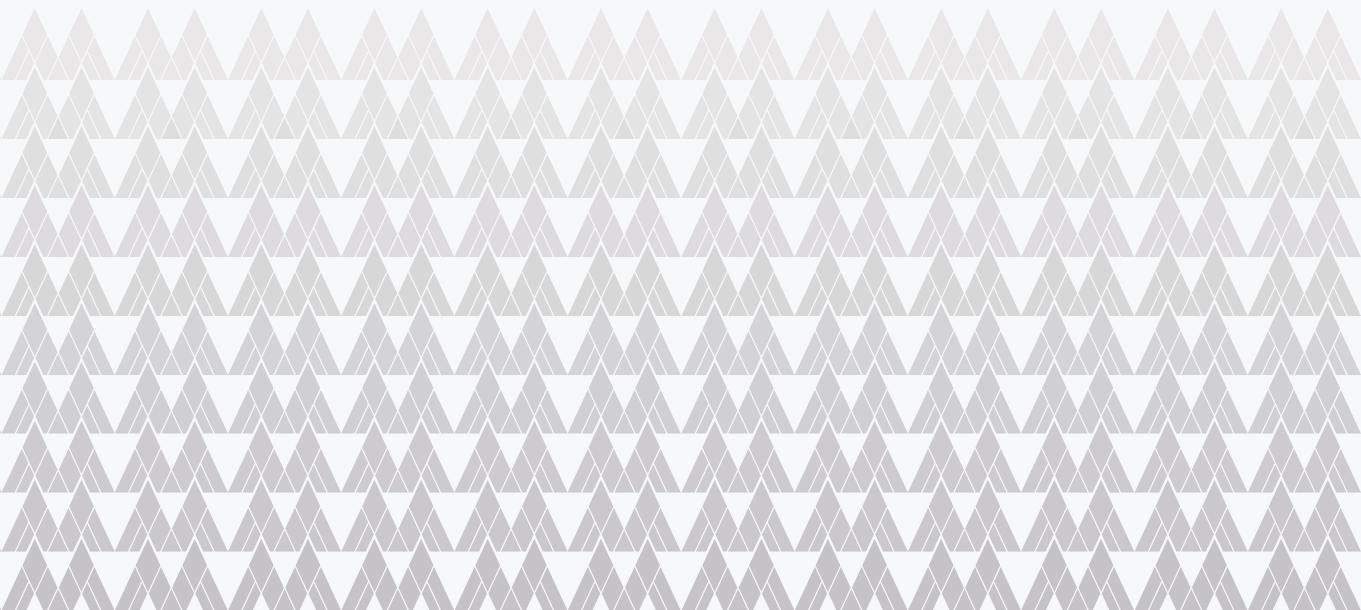
¿Qué sucedió?

¿En qué consiste la innovación?

¿Por qué fue importante?

¿Dónde puedo aprender más?

CE: 207 / 09 / 12 / 20



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

 **COPLADEM**
COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.