



KIT DE INNOVACIÓN

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN PÚBLICA



Ministerio de Modernización
Presidencia de la Nación

DISEÑO CENTRADO EN EL CIUDADANO

KIT DE INNOVACIÓN



HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN PÚBLICA



Ministerio de Modernización
Presidencia de la Nación

DISEÑO CENTRADO EN EL CIUDADANO



KIT DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA
IMPULSAR LA INNOVACIÓN PÚBLICA:
DISEÑO CENTRADO EN EL CIUDADANO

Índice

①	Introducción	6
②	El proceso de innovación y sus herramientas	7
	A Inmersión	10
	I. ¿De qué se trata?	11
	II. Herramientas:	
	🕒 Definición de perfiles	12
	🕒 Mapa de actores	14
	🕒 Guía para entrevistas	16
	B Definición del problema	18
	I. ¿De qué se trata?	19
	II. Herramientas:	
	🕒 Definición del problema	20
	🕒 Diagrama de causas	22
	C Ideación	24
	I. ¿De qué se trata?	25
	II. Herramientas:	
	🕒 Taller creativo y generador de ideas rápidas	26
	🕒 Lienzo de política pública	30
	🕒 7 preguntas para priorizar tus ideas	32
	D Prototipado y testeo	34
	I. ¿De qué se trata?	35
	II. Ejemplos	36
③	Registrando el proceso: La tabla de iteración	38
④	Recursos recomendados	42
⑤	Principales fuentes de inspiración	44

1. Introducción



En el último tiempo las Administraciones Públicas en todo el mundo enfrentan nuevos desafíos producto de la introducción de tecnologías de información y comunicación. Se presentan diferentes formas de relacionamiento y demandas, cada vez más específicas, a las que los gobiernos deben adaptarse y generar un profundo cambio interno y en su relación con la comunidad.

El Plan de Modernización del Estado que impulsa el Gobierno Nacional tiene como objetivo avanzar hacia una Administración Pública al servicio del ciudadano promoviendo un Estado sólido, moderno y eficiente, con equipos técnicos profesionalizados y capacitados para brindar soluciones y resultados dentro de un marco de ética, transparencia y rendición de cuentas.

La Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto del Ministerio de Modernización de la Nación desarrolló una

serie de “Kits de Herramientas” que les permite a los empleados y funcionarios del Estado hacer frente a desafíos de manera práctica a través de la aplicación de los principios de apertura e innovación pública.

En el presente kit vamos a brindar conceptos, herramientas de innovación y diseño centrado en el ciudadano. El propósito es que toda la Administración Pública pueda incorporarlos dentro de sus procesos de definición, diseño, planificación, ejecución evaluación y rediseño de políticas públicas.

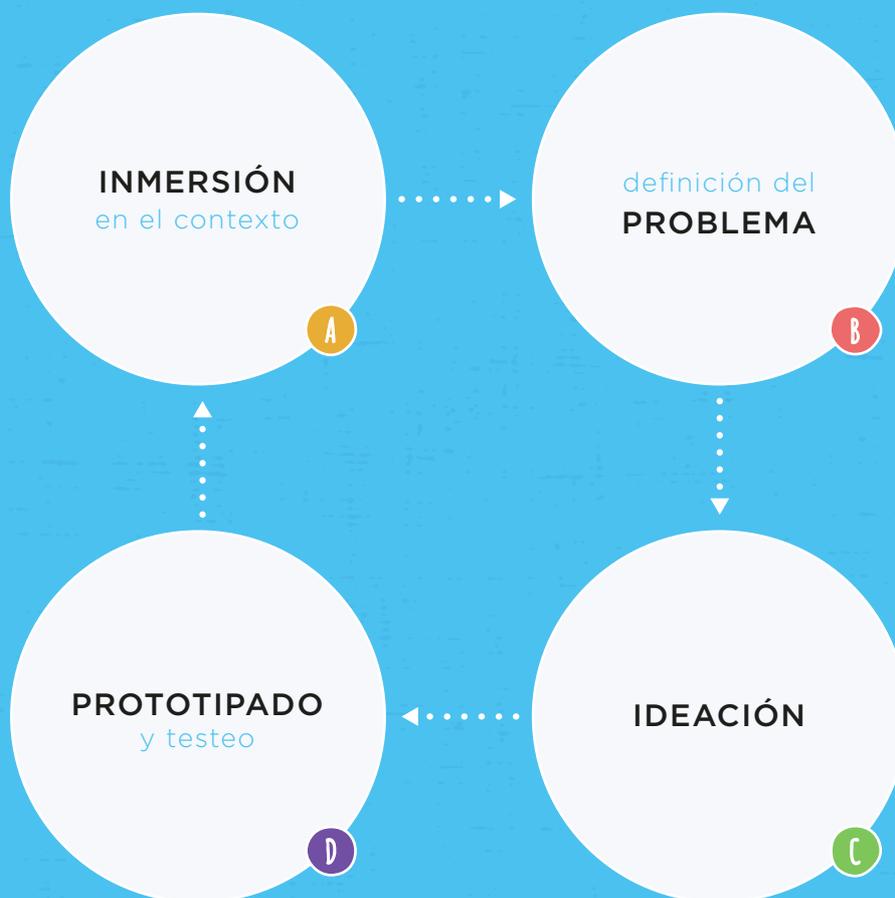
El objetivo final es facilitar:

- A) La identificación y comprensión de los problemas.
- B) El desarrollo de ideas para generar soluciones superadoras.
- C) Los procesos de testeo adecuados para tomar riesgos inteligentes, concibiendo al fracaso como un resultado posible y educativo.

2. El proceso de innovación y sus herramientas

DEFINICIÓN DE PERFILES 
MAPA DE ACTORES 
GUÍA PARA ENTREVISTAS 

 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
 DIAGRAMA DE CAUSAS



PROTOTIPADO Y TESTEO 

 TALLER CREATIVO
 LIENZO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
 7 PREGUNTAS PARA PRIORIZAR TUS IDEAS



INMERSIÓN en el contexto

Frente a circunstancias, retos, crisis o nuevas evidencias que surgen cotidianamente dentro de la gestión gubernamental, presentamos a la primera etapa como una **oportunidad** para que el **Agente Público de Cambio*** pueda estimular su mirada comprensiva ante el contexto y las necesidades de la ciudadanía.

La primera etapa implica un acercamiento a todos los sectores de la sociedad. Expertos e informantes claves tendrán opiniones diferentes acerca de diversas cuestiones y considerarán prioritario uno u otro camino, según su propio esquema de ideas y valores. Esto implica además una **primera aproximación a la problemática o desafío que se quiere abordar**.

El objetivo de esta etapa es incorporar, múltiples visiones y opiniones de actores y expertos, para lograr una comprensión más detallada del contexto en el cual queremos desarrollar un proyecto. Realizar un buen diagnóstico será fundamental para incorporar información acerca de las características del territorio, los actores involucrados y las interpretaciones sobre los retos que éstos enfrentan, sus causas y consecuencias.



AGENTE PÚBLICO DE CAMBIO

Definición: un servidor público que promueve la innovación dentro de la administración pública.



Definición del PROBLEMA

A partir de la inmersión en el contexto, buscaremos **entender qué constituye un problema, a quiénes afecta y cómo lo hace**. En general tiende a pensarse que los problemas son evidentes y que no existe más que una interpretación posible. Sin embargo, las problemáticas se definen de distintas maneras para diferentes personas y contextos.

Según el tipo de enfoque y definición del problema, los proyectos que diseñaremos tendrán diferentes características. Por tanto, es necesario un proceso reflexivo que nos permita una definición clara y consensuada del problema para comprender qué es lo que se quiere resolver con un determinado proyecto. Identificar y definir un problema de manera correcta es fundamental.

Este es un paso elemental y debemos abordarlo de manera cabal ya que la etapa siguiente, la de ideación, se basará en el tipo de definición del problema ya categorizado.



IDEACIÓN

Después de recopilar información sobre el contexto y desarrollar una definición adecuada del problema, **es momento de pensar soluciones**. Para esta etapa es fundamental poder elaborar una gran cantidad de ideas y pensar de manera creativa sobre múltiples alternativas de acción. Se trata de un momento de divergencia donde todo es válido, por ende es importante recordar que no existen absurdos al comienzo de un proceso creativo.

El objetivo de esta etapa es pensar en un sinfín de soluciones de todo tipo: las obvias, las inesperadas y las que aún no han sido exploradas. Trabajaremos con el fin de que se puedan interconectar ideas, indagar preferencias y examinar opciones para pensar “fuera de la caja”, es decir, pensar de manera expansiva y eliminar los juicios de valor.

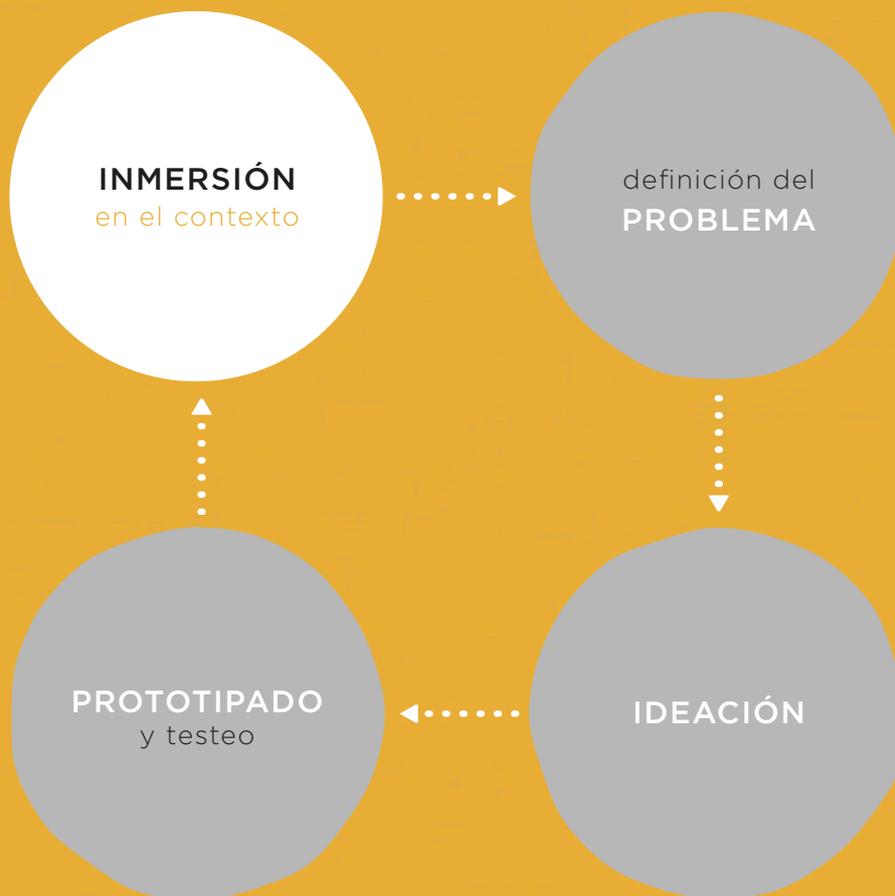


PROTOTIPADO y *testeo*

El prototipado es el momento en el que un proyecto pasa a ser tangible para someterlo a la prueba de la realidad. **Los prototipos son una fuente clave de aprendizaje sobre la ciudadanía y su contexto**, porque constituyen el primer elemento que dará lugar a la interacción concreta.

Los prototipos que generemos en esta etapa brindarán claridad para avanzar y también podrán evidenciar que una idea no se adapta a las necesidades, brindando la oportunidad de reformularlas para desarrollar alternativas superadoras.

Es importante que desarrollemos numerosos prototipos sencillos y económicos, cuantos más mejor, para nutrir el proceso de aprendizaje paso a paso. Es probable que muchas de las ideas que se generen en la ideación no funcionen. El prototipado apunta a fallar rápido, barato y en un contexto de contenido.



¿De qué se trata?

Esta es la primera etapa del camino que proponemos recorrer. Frente a la necesidad de diseñar un proyecto o resolver un desafío primero es necesario comprender y conocer al sujeto para quien estamos pensando dicha solución: el ciudadano.

El Agente Público de Cambio debe enfocarse en comprender plenamente a los ciudadanos que serán impactados por la política pública o proyecto, sus esquemas de valores, contextos

personales, características sociales, entre otros. Se recomienda identificar expertos e informantes clave; recopilar opiniones, visiones e ideas.

El objetivo de esta primera etapa es lograr una comprensión profunda del contexto en el cual queremos desarrollar un proyecto. Realizar un buen proceso de inmersión en el territorio permite conocer los problemas de los ciudadanos, sus causas y consecuencias.



HERRAMIENTAS



Definición de perfiles

Ayuda a sintetizar observaciones, caracterizar usuarios y actores relacionados con el proyecto.



Mapa de actores

Ordena y jerarquiza los conceptos que registremos con la herramienta de definición de perfiles para ver el Mapa.



Guía para entrevistas

Recurso para el armado de los perfiles, generación de información y trabajo con usuarios.

Definición de perfiles

¿De qué se trata y **por qué debería utilizarlo?**

Como mencionamos anteriormente, la comprensión de los actores es clave para comenzar a delinear características y atributos generales que nos permitirán diseñar políticas públicas centradas en los ciudadanos.

El buen diseño se basa en un profundo entendimiento del ciudadano que va a ser sujeto de nuestro trabajo.

El armado de perfiles es una herramienta que nos ayudará a sintetizar los descubrimientos que tengamos al entrar en contacto con las personas que se verán influenciadas por nuestro proyecto.

Cada perfil es una representación de un actor o grupo de actores que responden a características comunes. Desarrollando perfiles logramos enfocar y conocer a los ciudadanos a la vez que guiamos el proceso hacia nuevas posibilidades.

El método propuesto consiste en sintetizar la información para crear perfiles específicos generando personajes semi-ficticios que simbolizan el aspecto humano del trabajo de empatía realizado en contacto con los ciudadanos objetivo.

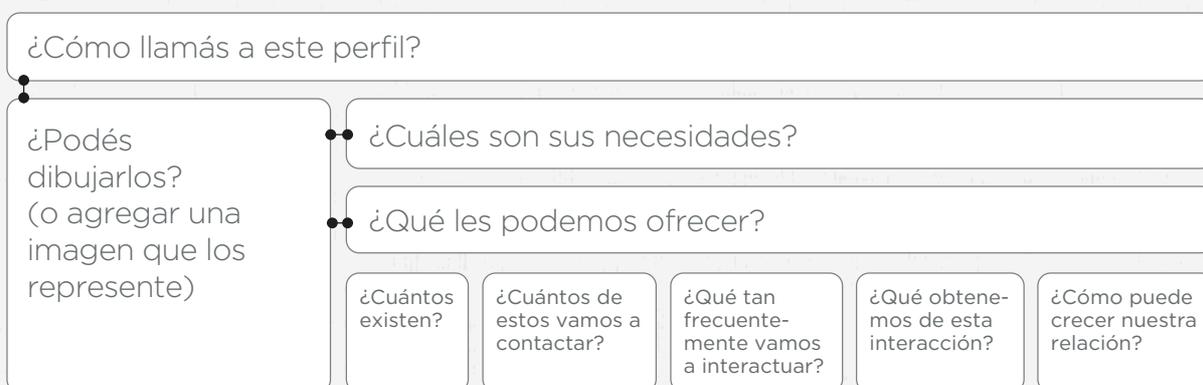
El armado de perfiles se usa en dos momentos claves del proceso de inmersión: antes y después de realizar las entrevistas.

Antes de realizar entrevistas el objetivo es definir aquellas personas o perfiles con las que queremos tomar contacto, sobre las que procuramos saber más y a las que vamos a buscar para entrevistar.

Después de realizar las entrevistas, sintetizamos toda la información obtenida y reunimos varias personas con las que tomamos contacto y consideramos que pueden ser agrupadas en un mismo perfil por compartir creencias, convicciones, sueños, limitaciones, entre otras características.



CÓMO SE UTILIZA





¿Cómo llamarías a este perfil?

¿Podés dibujarlos?
(o agrega una imagen que los represente)

¿Cuáles son sus necesidades?

¿Qué les podemos ofrecer?

¿Cuántos existen?

¿Cuántos de estos vamos a contactar?

¿Qué tan frecuentemente vamos a interactuar?

¿Qué obtenemos de esta interacción?

¿Cómo puede crecer nuestra relación?

Mapa de actores

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

El mapeo de actores es una técnica que nos permite ordenar los perfiles relevados con la herramienta "Definición de Perfiles" y conocidos en profundidad a través de las entrevistas semi estructuradas. Esta instancia nos posibilita cumplir con dos objetivos fundamentales para comprender el contexto: 1) conocer los principales actores relacionados con el desafío que nos proponemos resolver y 2) aclarar la relación que cada actor va a tener con el proyecto, tanto los ciudadanos sujetos de la solución como aquellos actores que pueden transformarse en aliados u obstaculizadores.

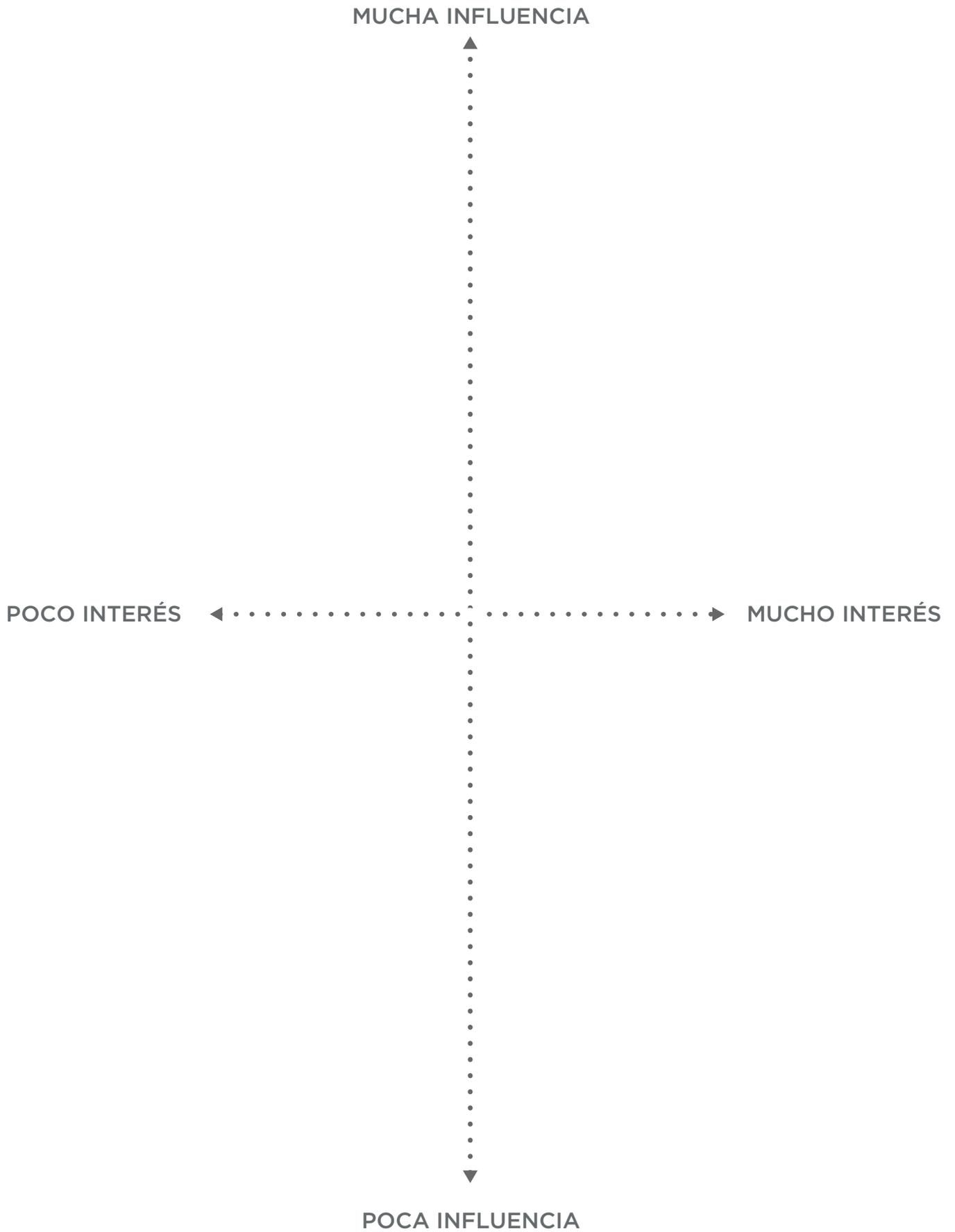
Es muy importante conocer tanto a nuestro ciudadano objetivo, como a aquellas personas con las que vamos a contar para apoyar la iniciativa y aquellas que la van a obstaculizar. Debemos diseñar estrategias distintas para abordar a cada uno de los perfiles si queremos aumentar las probabilidades de éxito del proyecto o política.

Una vez elaborado el primer mapa de actores nos daremos cuenta de que a muchos perfiles ya los conocemos y que a otros debemos salir a buscarlos en el marco del proceso de inmersión.



CÓMO SE UTILIZA





¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

La forma más fácil de entender a una persona es hablando con ella. Las entrevistas son una forma de conectarse con los individuos; una oportunidad para escucharlos y describir sus experiencias.

Hablar con las personas acerca de su vida diaria puede ayudarnos a definir y delinear los problemas que enfrentan, entender el entorno del que forman parte e incluso imaginar la forma en la cual podemos relacionarnos. Las entrevistas también pueden servir para evidenciar por qué se necesita nuestro trabajo o el impacto que el mismo está generando.

El encuentro con los ciudadanos puede ser grupal o individual. Resulta importante comprender que es muy distinta la información que obtendremos dependiendo de la modalidad que seleccionemos.

Las instancias grupales son muy útiles para comprender rápidamente las prioridades de

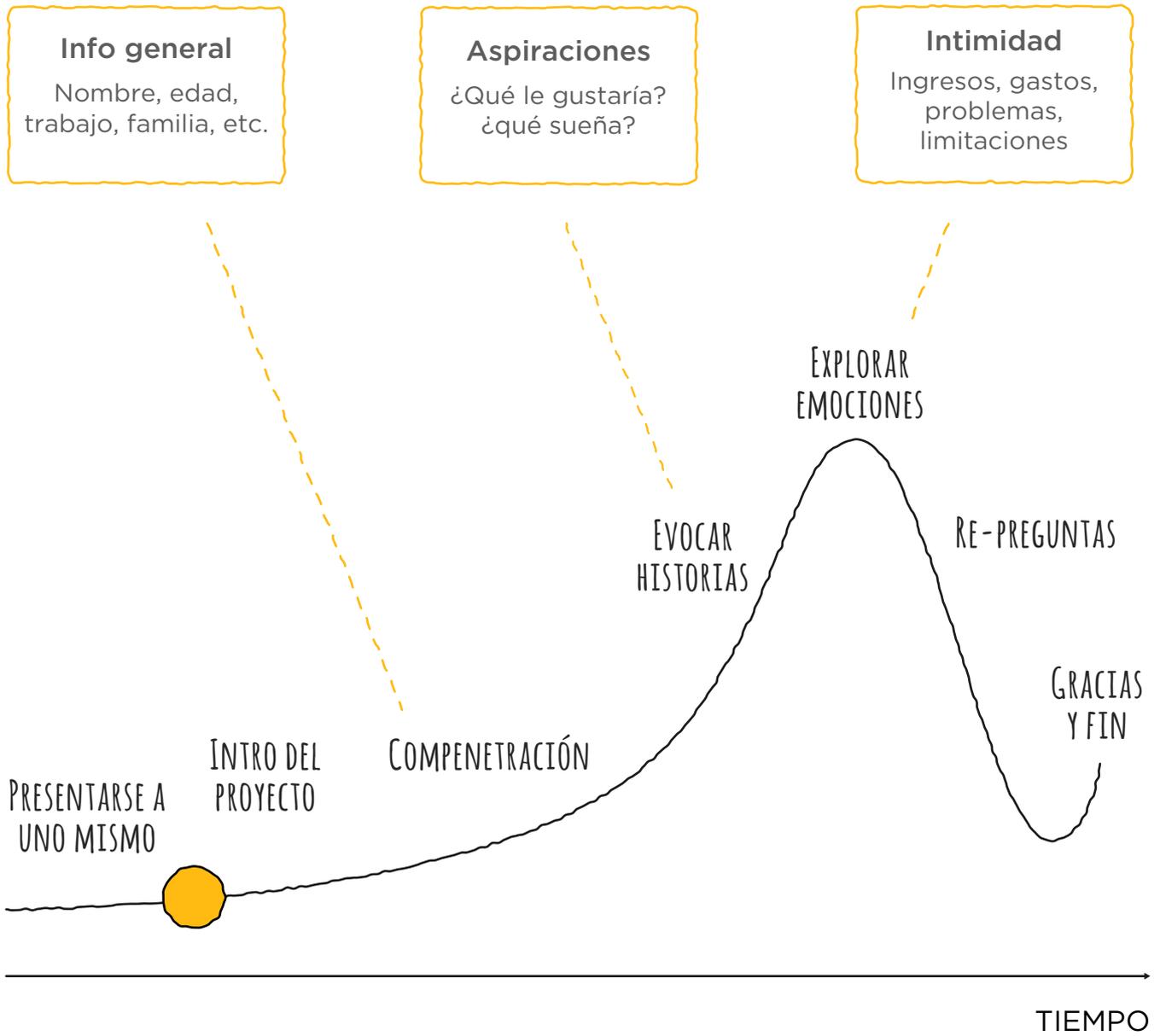
una comunidad. Es muy importante saber moderar este tipo de entrevistas para lograr que todos los invitados participen y no solamente los más extrovertidos.

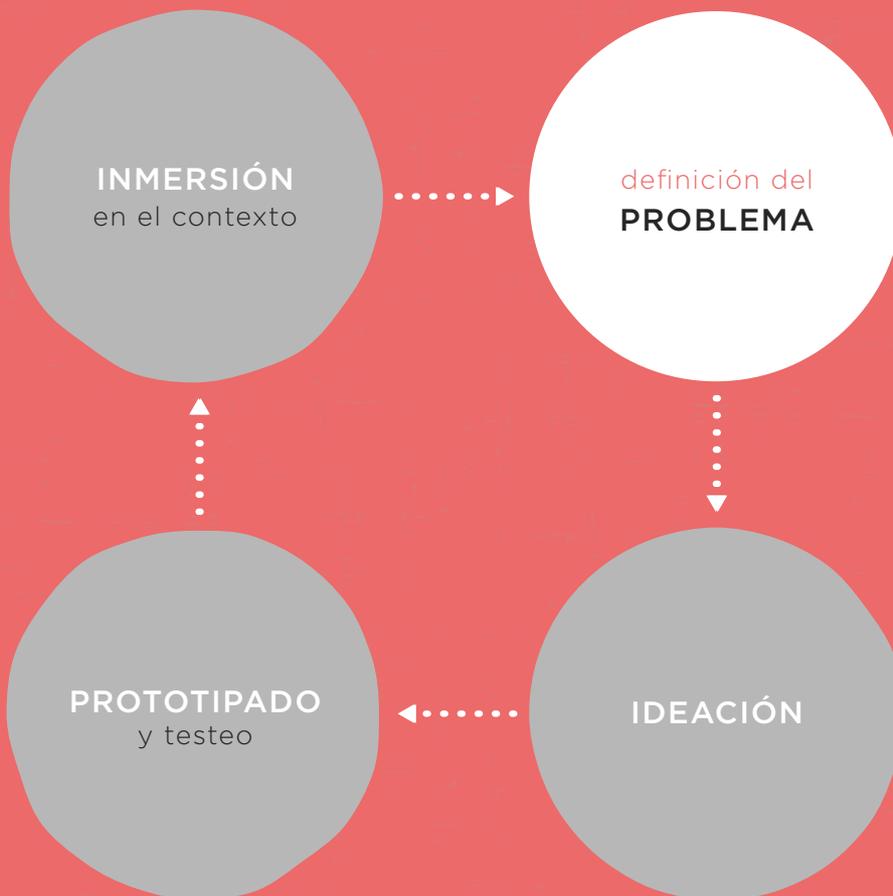
Las instancias individuales, en cambio, sirven para conocer aspectos más personales que no se comparten fácilmente en contextos grupales.

Las entrevistas que vamos a realizar son del tipo semi estructuradas: conversaciones informales donde no se sigue un cuestionario sino que se genera un clima de confianza para que el entrevistado se sienta cómodo y pueda compartir detalles de su cotidianeidad.

Es aconsejable para el entrevistador tener preparada con anterioridad una guía de temas a abordar durante la entrevista. Esta preparación va a permitir que la informalidad de la conversación no genere dispersión para garantizar que la información obtenida nutra al proyecto en gestación.







¿De qué se trata?

Identificar y definir un problema de manera correcta es fundamental. Por este motivo, es necesario invertir tiempo para atravesar un verdadero proceso reflexivo que nos lleve a una definición clara y precisa del problema que queremos resolver.

Debemos estar atentos ya que muchas veces nos daremos cuenta que iniciamos nuestra búsqueda a partir de un síntoma, es decir una consecuencia, del verdadero problema.

Un correcto abordaje de la etapa de “Inmersión en el contexto” nos dará la información correcta para entender qué constituye nuestro problema, a quiénes afecta y cómo lo hace. Abordar este proceso responsablemente es la clave para estructurar muy bien qué estamos resolviendo, para trabajar en la etapa siguiente, la ideación, con la base correcta para pensar soluciones creativas.



HERRAMIENTAS



Definición del problema

Realiza las preguntas para guiar una definición correcta.



Diagrama de causas

Desagrega el problema para comprender sus síntomas, factores y causas.

Definición del problema

¿De qué se trata y **por qué debería utilizarlo?**

A diario todos nos enfrentamos a distintos tipos de desafíos, unos más complejos, otros más simples, pero estamos estructuralmente diseñados para dar soluciones rápidas e inmediatas a cualquier inconveniente. La mayoría de las veces, estos problemas son “de primera capa” y damos una solución estándar sin preguntarnos el “por qué del por qué”, el fondo, la esencia, esa razón núcleo que genera muchos otros problemas, con distintos grados de complejidad, pero todos con necesidad de solución. Definir un

problema puede percibirse erróneamente como una tarea simple pero lo que al principio parece ser el punto a resolver, es a menudo solamente un síntoma de una dificultad más compleja. Luego de haber realizado varias entrevistas con actores claves y armado un mapa, estamos en condiciones de definir por primera vez el problema sobre el que vamos a trabajar. Para esto, llevaremos a cabo algunos ejercicios que nos permitirán definirlos de manera profunda y poder comprender sus causas.



CÓMO SE UTILIZA

¿Cuál es el problema clave que estás tratando de abordar y por qué es tan importante?

¿Para quién es un problema?

¿Qué factores sociales/ culturales componen este problema?

¿Qué evidencias tenés que indican que esto vale la inversión?

¿Podés pensar en este problema desde un enfoque diferente?
¿Podés replantearlo?



¿Cuál es el problema clave que estás tratando de abordar y por qué es tan importante?

¿Para quién es un problema?

¿Qué factores sociales/culturales componen este problema?

¿Qué evidencias tenés que indican que esto vale la inversión de tiempo y recursos?

¿Podés pensar en este problema desde un enfoque diferente? ¿Podés replantearlo?

Diagrama de causas

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

¿Cuál es la raíz de un problema? A menudo no existe una respuesta simple.

Entre más grande sea el problema, mayor será la probabilidad de que las raíces estén ampliamente esparcidas. Tratar de encontrar una causa específica puede generar salirse de las causas, haciendo que la tarea parezca tediosa.

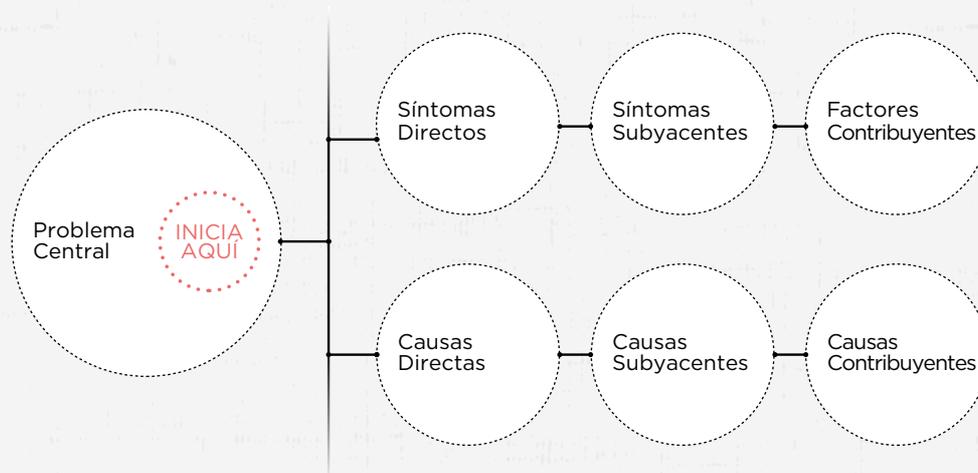
El diagrama de causas nos ayuda a pensar en un problema de manera meticulosa y nos provee una forma estructurada de analizarlo, llevándonos a desglosar todas las posibles causas para el inconveniente en lugar de las más obvias. Se puede utilizar para analizar un nuevo problema o para resaltar grietas en uno ya existente. Este diagrama nos ayuda a diferenciar las causas de sus efectos o síntomas, brindando una mejor idea de las soluciones necesarias para resolver un problema permanentemente, ayudando a

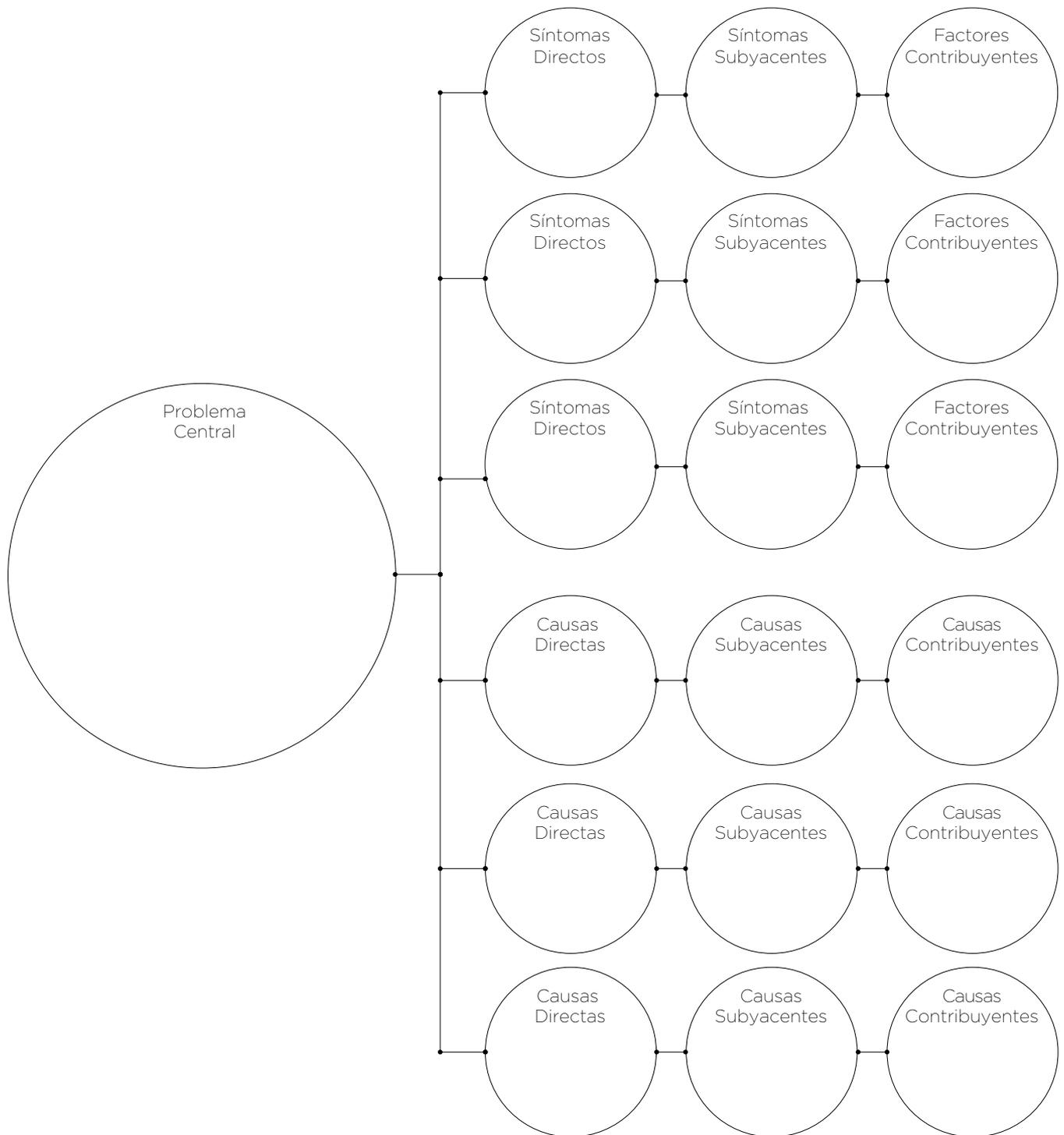
construir un entendimiento compartido de aquello en lo que se trabaja. Para completar el diagrama de causas, primero debemos identificar y escribir el problema central que se intenta resolver. Empezando por este punto, escribiremos los síntomas directos, subyacentes y contribuyentes que se detecten. Estos pueden ser personas involucradas con el problema, sistemas, equipo, materiales, fuerzas externas, etc.

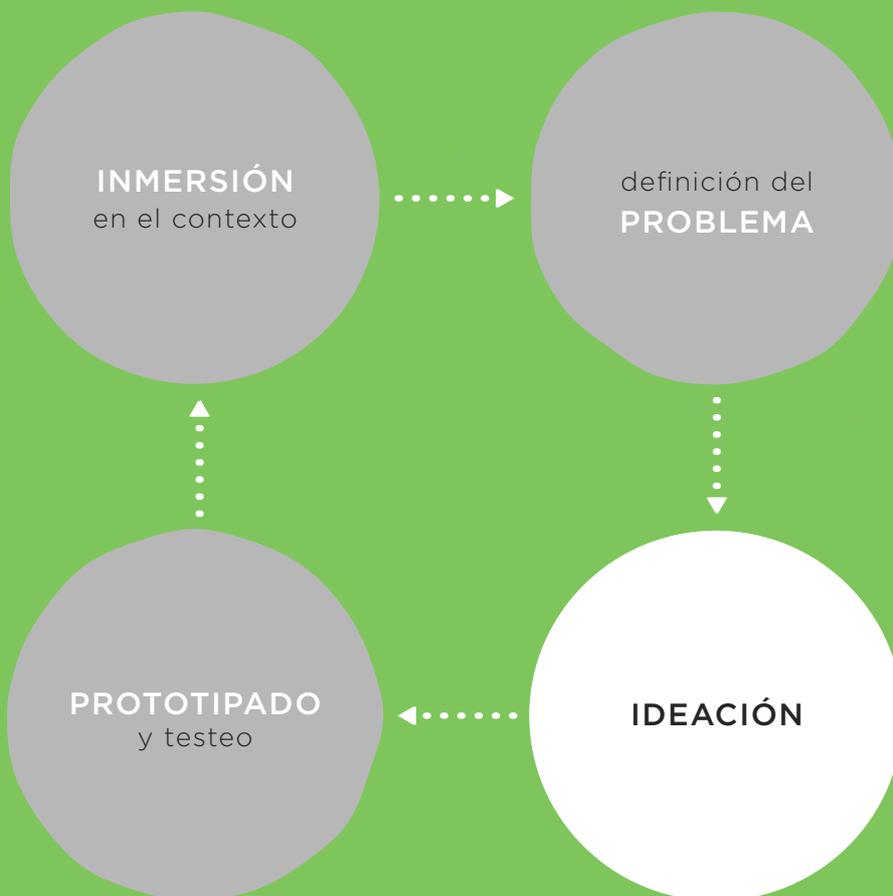
Debemos intentar encontrar el mayor número de factores contribuyentes que sean posibles. Una vez que la hoja de trabajo se completó, examinaremos cada síntoma y su causa para ver si están situados correctamente. Resulta de suma importancia no mezclar las causas del problema con sus síntomas. Una causa es la razón por la cual algo sucede, un síntoma es usualmente lo que vemos como resultado final del problema.



CÓMO SE UTILIZA







¿De qué se trata?

En las instancias anteriores hemos comprendido el contexto y definido adecuadamente el problema. Recién ahora estamos preparados para pensar en posibles soluciones.

En nuestras sociedades solemos ver a los problemas como algo negativo. No estamos acostumbrados a reconocer en ellos las oportunidades para iniciar procesos creativos.

Todo problema necesita una solución, pero las mejores soluciones no suelen ser las primeras que vienen a nuestra mente. Sin embargo, esas primeras propuestas suelen ser las que conservamos y desarrollamos convirtiéndolas en proyectos.

En nuestra cotidianeidad generamos procesos de

ideación cortos y sin profundidad que no sacan a la luz lo mejor de nosotros y de nuestros equipos.

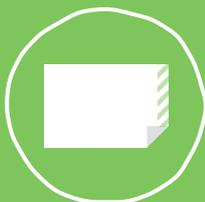
A continuación vamos a presentar una herramienta que pone en práctica un proceso de ideación que comienza abriendo el abanico al máximo. En esta primera instancia de dispersión y apertura buscamos cantidad y no calidad.

No juzgar las ideas de los demás. Los espacios creativos no juzgan. Es necesario permitir el flujo de concepto porque las mejores ideas pueden surgir de los lugares más inesperados.

Por último vamos a seleccionar aquellas ideas que nos interesa profundizar, con las que avanzaremos hacia la siguiente etapa de este Kit en un proceso de prototipado y testeado.

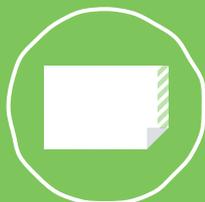


HERRAMIENTAS



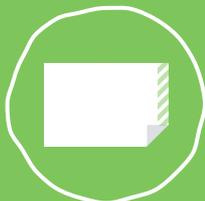
Taller creativo y generador de ideas rápidas

Proceso estructurado para pensar ideas “fuera de la caja”



Lienzo de política pública

Herramienta para estructurar las ideas en un proyecto.



Selección de las mejores ideas

10 preguntas para priorizar tus ideas.

¿De qué se trata y **por qué debería utilizarlo?**

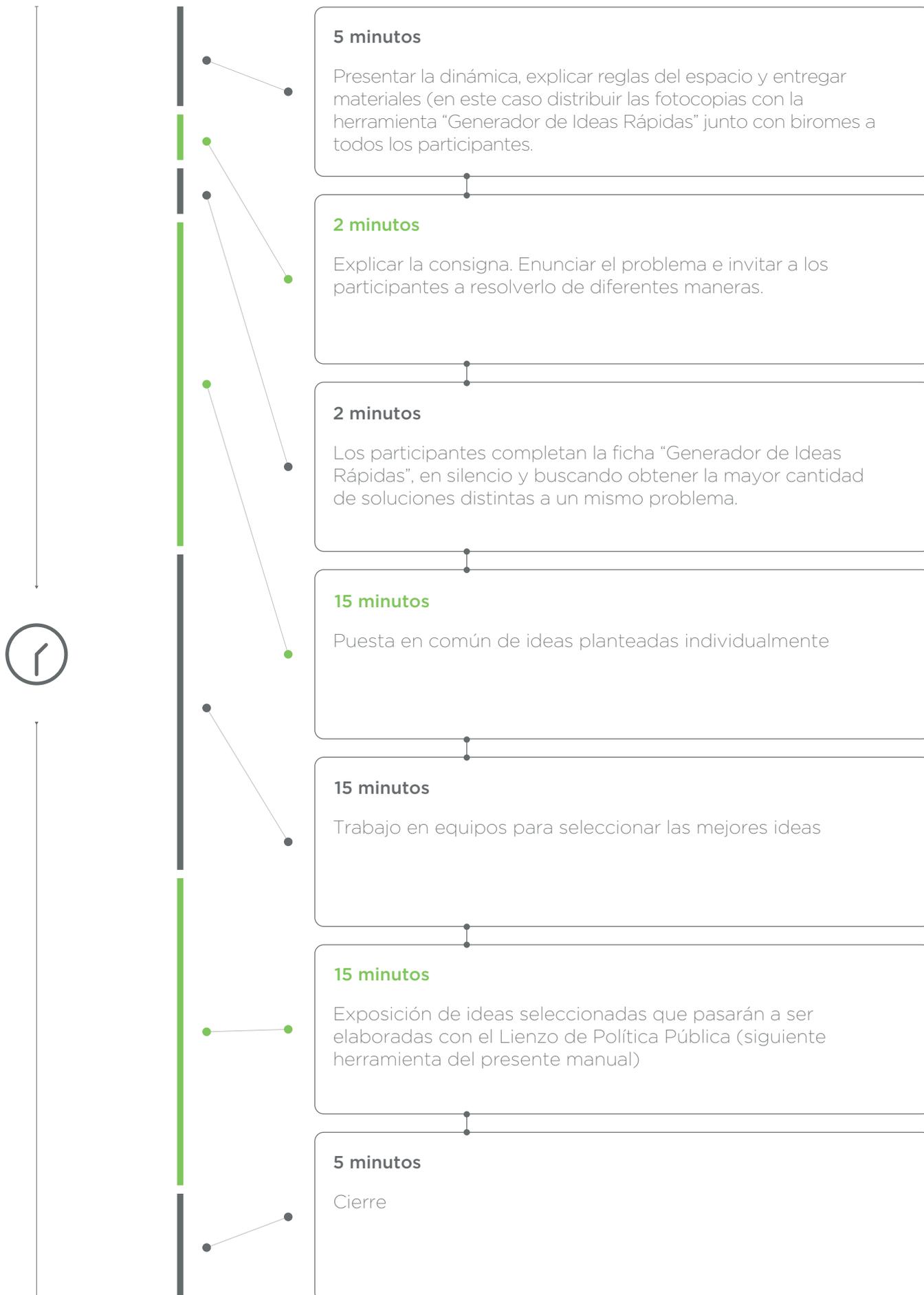
El Taller Creativo es una dinámica para acercarse y colaborar con una gran variedad de personas involucradas o afectadas por tu trabajo.

Como participantes vamos a incluir a distintos actores, como ser socios con los que trabajamos, expertos provenientes de disciplinas similares y grupos que se beneficiarán con la solución que estamos pensando. Se trata de una buena forma de co-crear las primeras soluciones a los problemas analizados en los pasos anteriores.

Los talleres creativos pueden proveer una visión perspicaz invaluable de perspectivas ajenas respecto a temas particulares. Además ofrecen un entorno donde el conocimiento se comparte a medida que se va adquiriendo.

El Taller Creativo sugiere una estructura de tiempos para planear nuestras sesiones de forma efectiva, ayudándonos a sacar el máximo provecho de las dinámicas grupales.





¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

El Generador de Ideas Rápidas es una herramienta que nos permitirá proponer ideas al observar un problema u oportunidad desde diferentes perspectivas.

Nos ayudará a concebir nuevas ideas para soluciones potenciales mientras fortalecemos las propuestas con las que contamos, ya que podemos ponerlas a prueba desde diversos enfoques.

La herramienta está compuesta por siete acercamientos o retos y podemos elegir aquellos

que consideremos más aplicables para llevar el tema en cuestión.

El Generador de Ideas Rápidas nos ayuda a enmarcar ideas, problemas y oportunidades en relación con distintos escenarios. Extiende el pensamiento en torno a un concepto en diferentes direcciones, proporcionando una estimulante discusión que fortalecerá dicho concepto. Para utilizar la herramienta de forma efectiva, el punto de arranque (problema, oportunidad, idea conceptual o propuesta existente) debe ser claramente definido.



CÓMO SE UTILIZA

EL ACERCAMIENTO				
^	Inversión	Voltea completamente la solución normal	LA FORMA TRADICIONAL	PROPUESTAS QUE DOBLEN, ROMPAN O EXTIENDAN LA REGLA
J	Integración	Integra la propuesta con otras propuestas		
x	Extensión	Extiende la oferta		
@	Diferenciación	Segmenta la propuesta		
+	Adición	Agrega algún elemento nuevo		
-	Sustracción	Quita algo		
t	Traducción	Traduce una actividad asociada con otra disciplina		
g	Inserción	Inserta un elemento o práctica desde otra disciplina		
∞	Exageración	Presiona algo hasta su expresión más extrema		



EL ACERCAMIENTO		LA FORMA TRADICIONAL	PROPUESTAS QUE DOBLEN, ROMPAN O EXTIENDAN LA REGLA
^ Inversión	Voltea completamente la solución normal	Los doctores tratan pacientes	¿Qué tal si los pacientes se convierten en doctores?
∫ Integración	Integra la propuesta con otras propuestas	Personas que acceden a una gran variedad de servicios en diferentes lugares	¿Qué tal si diferentes servicios pudieran accederse en un mismo lugar?
x Extensión	Extiende la oferta	Las escuelas proveen oportunidades de aprendizaje durante el día para niños y jóvenes	¿Qué pasaría si las escuelas ofrecieran deportes y recreación, o aprendizaje comunitario después del horario normal?
∂ Diferenciación	Segmenta la propuesta	Existen los acercamientos "unitalla"	¿Qué tal si un servicio fuera personalizado y segmentado de forma distinta?
+ Adición	Agrega algún elemento nuevo	Los supermercados entregan víveres	¿Qué tal si los supermercados también entregaran comidas a los adultos mayores en sus casas?
- Sustracción	Quita algo	Las prisiones son fundamentales para el sistema de justicia	¿Qué haríamos si tuviéramos que cerrar 3 cárceles?
t Traducción	Traduce una actividad asociada con otra disciplina	Los hospitales y los aeropuertos requieren distintos tipos de operación	¿Qué pasaría si las prácticas de gestión aeroportuaria fueran aplicadas a los hospitales?
g Inserción	Inserta un elemento o práctica desde otra disciplina	La enseñanza y el entrenamiento son actividades distintas	¿Qué pasaría si el entrenamiento fuera parte de la educación media?
∞ Exageración	Presiona algo hasta su expresión más extrema	Las escuelas fomentan la educación de niños y jóvenes, pero sólo en tiempos y lugares designados	¿Qué tal si los estudiantes pudieran aprender, a cualquier hora y en cualquier lugar que ellos seleccionen?

El Lienco de Política Pública es una herramienta que convierte en proyectos a las ideas seleccionadas del Taller Creativo.

Se trata de un cuadro que está compuesto por nueve bloques que cubre las cuatro áreas principales del proyecto: destinatario/usuario, al que le damos la infraestructura y la sustentabilidad presupuestaria. Completar cada uno de esos bloques con información nos permite reflexionar de manera estructurada y gráfica sobre la sustentabilidad de los proyectos.

Esta herramienta facilita una conversación estructurada alrededor de la estrategia del proyecto, poniendo en evidencia las actividades y los desafíos cruciales. Nos permite pensarlo desde la estructura organizacional, los procesos y los ecosistemas.

Para proceder a completar el Lienco sugerimos comenzar por la derecha definiendo para quién vamos a trabajar, cuál es nuestro público objetivo, es decir ¿es el ciudadano o el funcionario público el foco de nuestro proyecto? Esta pregunta puede

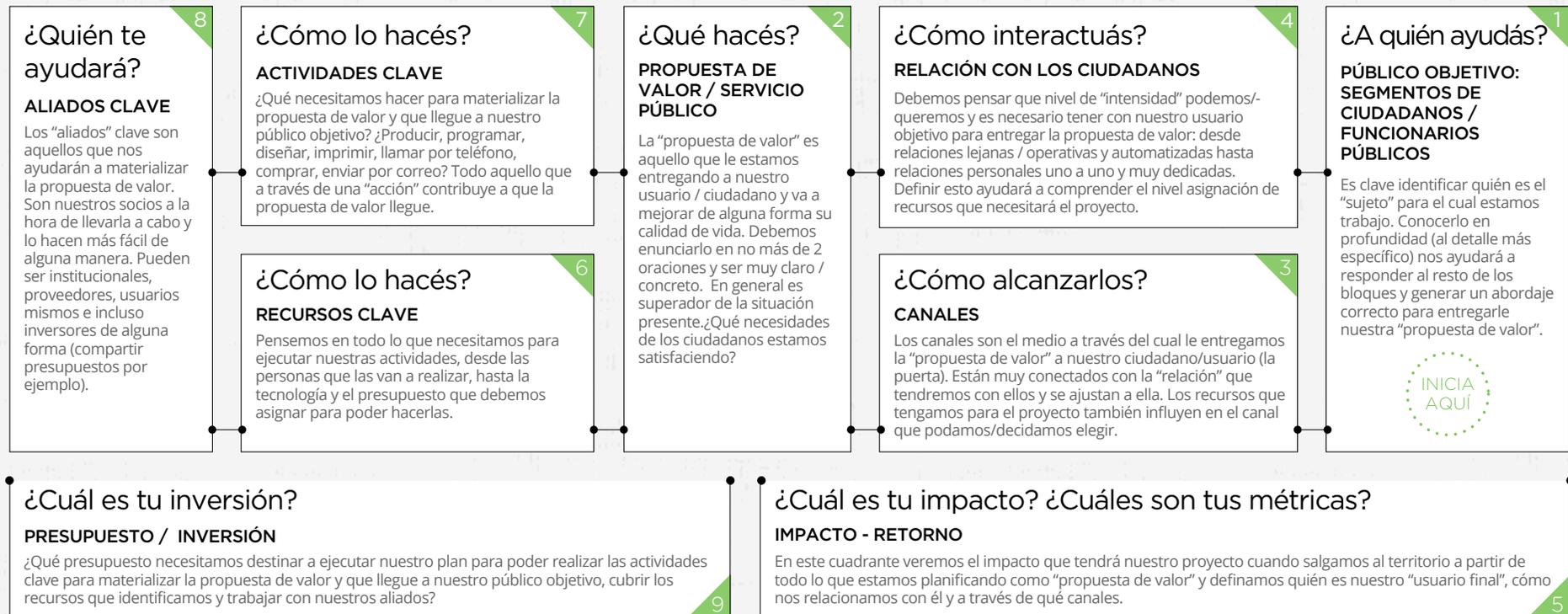
responderse fácilmente si se utilizaron las herramientas anteriormente presentadas en este kit (Perfiles, Mapa de Actores, Entrevistas).

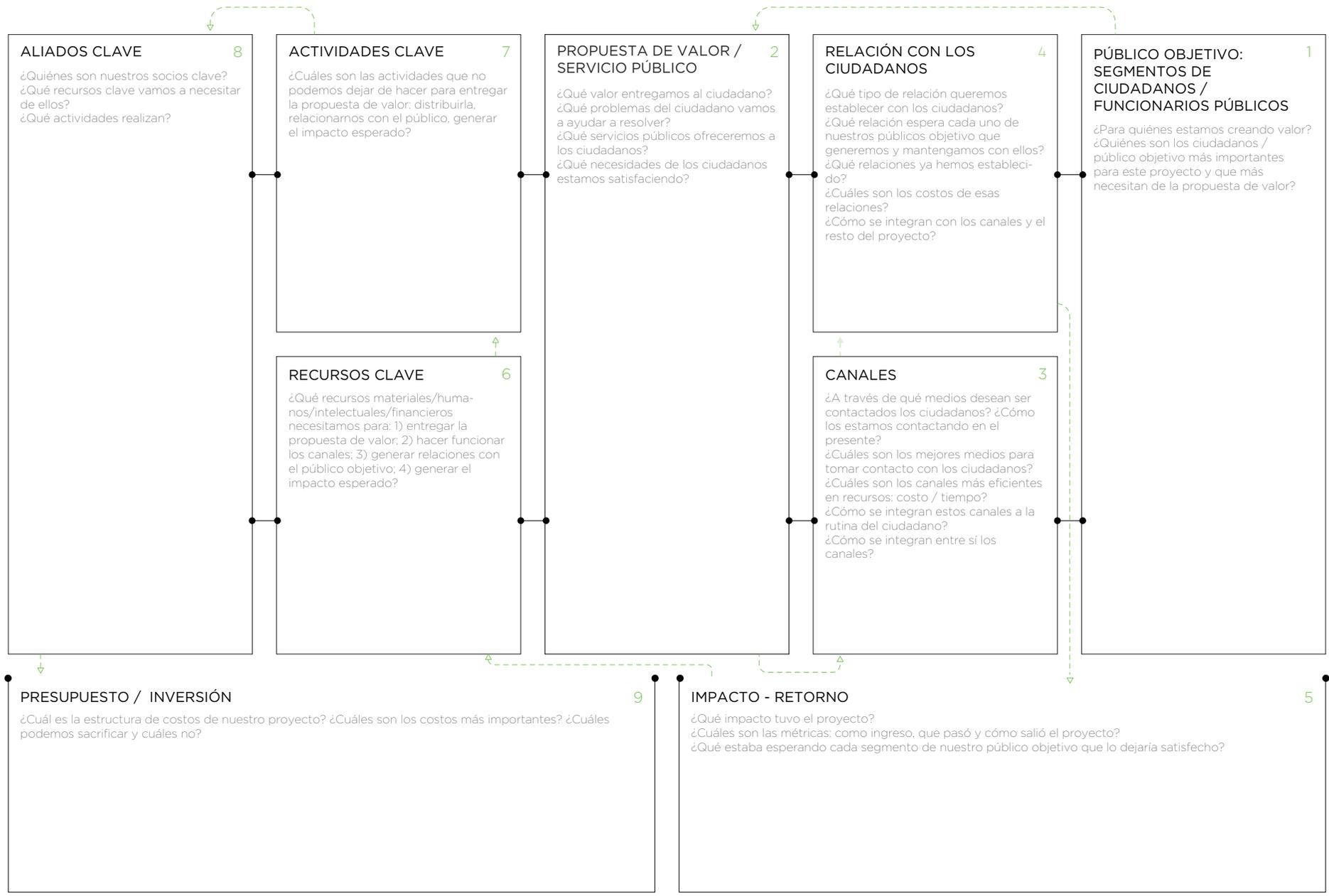
Posteriormente, definimos la "Propuesta de Valor" -¿Qué valor le vamos a agregar?- y seguimos pensando en los bloques restantes. Luego deberemos completar cuáles son los canales que vamos a utilizar, qué tipo de relación vamos a generar con nuestro público objetivo y finalmente que impacto tiene nuestro proyecto.

Para continuar debemos completar los bloques de la izquierda identificando nuestros aliados clave y actividades clave para finalizar con los recursos clave; y pensar como última parada la estructura presupuestaria del proyecto.

Completar el Lienco es un proceso dinámico y puede ser útil usar pequeños papeles de colores para pegar y despegar si es necesario, cambiando ideas o alternándolas.

¿ CÓMO SE UTILIZA





7 preguntas para priorizar tus ideas

¿De qué se trata y **por qué debería utilizarlo?**

Esta herramienta es muy útil para iniciar el proceso de concentración.

Si bien hasta este momento las herramientas anteriores tuvieron por objetivo dispersar y lograr tener gran cantidad de ideas, ahora vamos a empezar a seleccionar las mejores propuestas para profundizarlas y comenzar a convertirlas en proyectos.

No suele ser fácil determinar cuáles son las mejores ideas y por eso a continuación vamos a sugerir 5 preguntas que al responderlas nos daremos cuenta del potencial que tienen para generar el impacto deseado.



CÓMO SE UTILIZA

1 ¿Aprovecha algo que ya existe?

Todas las nuevas ideas se basan en algo que ya existe. Tener como base algo existente y que funciona correctamente es un aspecto positivo y que puede ayudar a que una idea se materialice de manera correcta.

2 ¿Mejora claramente una experiencia?

Las personas viven las ideas y los proyectos a través de experiencias. Toda idea que mejore una experiencia va a ser recibida positivamente por parte de los ciudadanos.

3 ¿Es posible de adoptar por parte de los ciudadanos?

Al hablar de innovación muchas veces no consideramos la capacidad de los ciudadanos de incorporar nuevas soluciones. Para que una solución innovadora impacte positivamente en los ciudadanos la misma debe estar alineada con la cultura, implicar bajos costos de cambio, evidenciar aspectos mejorados, entre otras cuestiones.

4 ¿Cuenta una buena historia?

A las personas nos gustan las historias. Toda propuesta que nos permita contar una buena historia tiene más posibilidades de ser exitosa tanto de cara a los ciudadanos como de cara a socios, aliados, financiadores, entre otros.

5 ¿Crea un buen circuito?

Las ideas que propongamos no vivirán aisladas. Puede que dentro de nuestra propuesta diseñemos circuitos nuevos o que decidamos incluirnos en otros existentes. Las buenas ideas son aquellas que forman parte o generan circuitos virtuosos.

6 ¿Tiene potencial de escalar?

Una idea que no tiene posibilidad de escalar no puede desarrollarse en un proyecto exitoso. En la gestión pública los desafíos no solo son numerosos sino que también son masivos, porque involucran a grandes cantidades de ciudadanos. Si no vemos el potencial de escala en una idea, no vale la pena continuar trabajándola en las siguientes etapas del proceso.

7 ¿Permite la co creación con los ciudadanos?

Resulta muy interesante cuando los ciudadanos pueden formar parte de la política pública una vez implementada. Existen elementos de diseño que pueden dejarse librados a la definición por parte de los ciudadanos, logrando personalización de soluciones, entre otras cosas.



1 ¿Aprovecha algo que ya existe?

2 ¿Mejora claramente una experiencia?

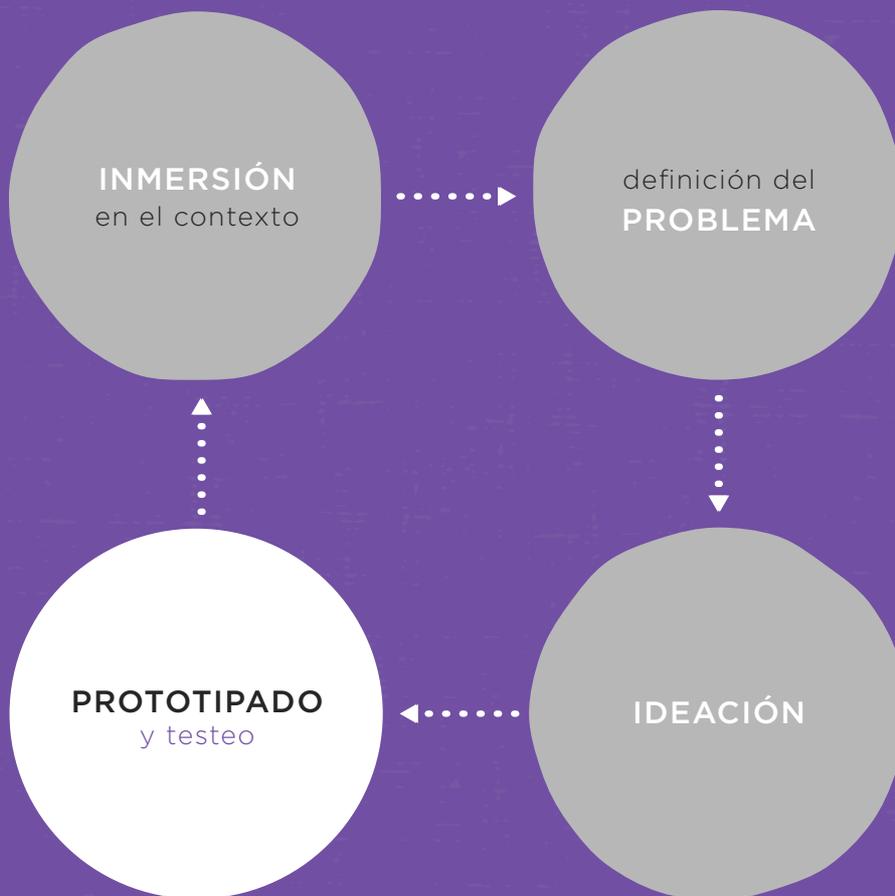
3 ¿Es posible de adoptar por parte de los ciudadanos?

4 ¿Cuenta una buena historia?

5 ¿Crea un buen circuito?

6 ¿Tiene potencial para escalar?

7 ¿Permite la co creación con los ciudadanos?



¿De qué se trata?

Durante la etapa de ideación generamos primero un proceso de dispersión con gran cantidad de ideas (Taller Creativo y Generador de Ideas Rápidas), luego seleccionamos las mejores y las profundizamos convirtiéndolas en proyectos (Lienzo de Política Pública). Para la etapa de prototipado, debemos seleccionar aquellos proyectos que nos parecen más sólidos en el papel para llevarlos a la realidad y ponerlos en práctica para recolectar evidencia de su efectividad antes de ser expandidos a un área de impacto mayor. Se trata de comenzar de forma pequeña y crecer estratégicamente para tener oportunidades de ajustar y adaptar rápidamente en base a las reacciones de los ciudadanos.

El prototipado es el proceso por el cual un proyecto se materializa para someterlo a la prueba de tomar contacto con la realidad. Es nuestra oportunidad de fallar rápido, barato y en

un contexto contenido para ir acercándonos paso a paso la mejor solución posible.

El testeo de prototipos es para nosotros una fuente de aprendizaje. Se trata del primer momento en el que observaremos la interacción física de nuestra propuesta con el ciudadano objetivo e identificamos aquellos puntos que deben ser re diseñados.

Los prototipos que generemos en esta etapa nos brindarán claridad para avanzar. Es importante tener claro que el objetivo de los primeros prototipos no es generar propuestas finales sino todo lo contrario. La clave para acercarse a las versiones finales está en desarrollar muchos prototipos sencillos y económicos, cuantos más mejor, para nutrir el proceso de aprendizaje y mejorar en el camino antes de invertir grandes cantidades de recursos.



¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

El prototipado es el momento en que un proyecto se transforma en algo tangible para someterlo a la prueba de la realidad. Los prototipos son una fuente clave de aprendizaje sobre el contexto del proyecto porque constituye la primera interfaz directa de interacción, generando claridad para avanzar, aunque la conclusión signifique cancelar el proyecto porque falló.

En segundo lugar, el prototipado nos permite gestionar mejor el proceso de desarrollo de una solución, identificando variables intermedias para desagregar un gran desafío en otros más pequeños para explorar y testear.

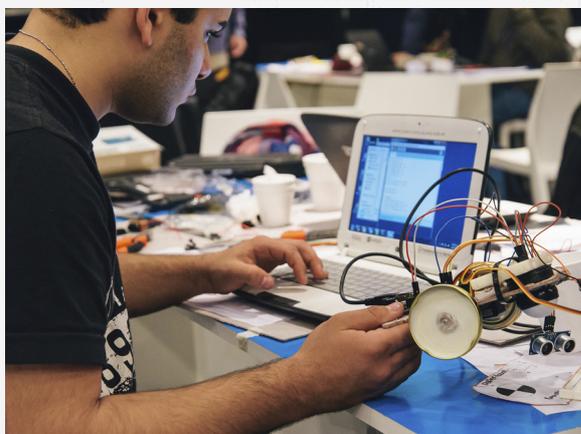
¿Qué es Prototipar ?

Es llevar las ideas, proyectos del análisis y la ideación al mundo real. Un prototipo puede ser cualquier cosa que tome forma física y genere interacción; una pared llena de papeles con notas, juego de roles, un espacio, un anuncio, bocetos en un papel, un objeto de cartón, una interface o un guión gráfico, por ejemplo.

El nivel de resolución y complejidad de un prototipo está alineado con el nivel de avance de un proyecto. Al principio, cuando se comienza a investigar, deben ser simples y de baja calidad para evaluar fácil, generar aprendizaje rápidamente e incluso variados para multiplicar opciones.



EJEMPLOS



¿Por qué prototipar?

Genera más empatía: prototipar es un gran medio para profundizar el entendimiento del usuario y el espacio de diseño (el campo), incluso en etapas tempranas de la definición de un proyecto. Provoca una conversación diferente con los usuarios, dejando visibilizada la interacción con el producto/proceso/proyecto.

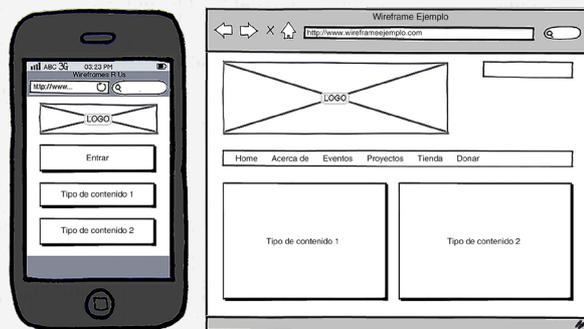
Nos permite explorar: construir para pensar, aporta mucho valor crear más de una opción, observarlas en funcionamiento y probarlas.

Nos ayuda a evaluar: crear prototipos (y desarrollar el contexto) para evaluar y refinar soluciones con los usuarios.

Nos inspira e inspira a otros materializando la visión (compañeros de equipo, ciudadanos, funcionarios, etc.).

Nos impulsa a aprender, resolver desacuerdos de visión sobre cómo implementar un proyecto, eliminar la ambigüedad, asistir en la idea y reducir los errores de comunicación e implementación.

Nos permite fallar rápido y con un bajo costo: crear varios prototipos a lo largo de un proceso permite validar muchas opciones e ideas sin invertir más dinero de lo necesario en el proceso de creación/diseño.



3. La tabla de iteración

Registrando el proceso

La Tabla de Iteración es una herramienta que acompaña los procesos de innovación. Es una suerte de bitácora que registra el camino recorrido por un equipo para llegar a la solución final que resuelve el problema identificado de manera satisfactoria.

Es posible comprender a la Tabla de Iteración como una línea de tiempo, donde el equipo va volcando las hipótesis planteadas, las instancias de inmersión realizadas y las correspondientes iteraciones llevadas a cabo en consecuencia.

La Tabla de Iteración es también el mejor reflejo que podemos dar de todo proceso de innovación. Llegar a soluciones que se amolden a las necesidades de los ciudadanos es un proceso y generalmente no se consigue en el primer intento. Todo proyecto comienza con una serie de supuestos que deben validarse. La Tabla de Iteración es la herramienta que nos servirá de soporte para registrar los aprendizajes, iteraciones y observaciones a lo largo del camino recorrido. El objetivo de esta herramienta es ofrecernos un marco sobre el que tomar decisiones coherentes y gestionar el ciclo de vida de las hipótesis que planteamos para nuestro proyecto.



CÓMO SE UTILIZA

COLUMNA DE HIPÓTESIS

Público objetivo

¿Quién es el usuario/beneficiario de nuestro proyecto?

Etapas de definición: INMERSIÓN.

Debemos identificar algunos (más de uno y diversos) para salir a testarlo.

- Herramientas para definirlos: Mapa de actores.

Problema

¿Cuál es el problema a resolver?

Etapas de definición: INMERSIÓN.

Generalmente esta relacionado con la hipótesis del Público Objetivo (los problemas no existen en el vacío, son los usuarios / beneficiarios quienes los tienen).

- Herramientas para definirlos: Definición de perfiles / Mapa de actores.

Propuesta de valor

¿Qué solución estamos pensando para resolver el problema?

Etapas de definición: IDEACIÓN.

- Herramientas para definirlos: Generador de ideas rápidas / Esquema de Diseño de política pública (casillero *Propuesta de valor*).

Aliados

¿Quiénes son las personas, instituciones, organizaciones que tiene un rol clave en la ejecución del proyecto? ¿Quiénes van a facilitar algún proceso, colaborar de alguna manera, aportar algo? Debemos hacer foco principalmente en aquellos sin los cuales el proyecto no puede existir.

- Herramientas para definirlos: Esquema de Diseño de política pública (casillero *Aliados*).



Canales

¿Cuáles son las personas, instituciones, organizaciones a través de los cuales entregamos la propuesta de Valor a nuestro Público Objetivo?

- Herramientas para definirlos: Esquema de Diseño de política pública (casillero *Canales*).

HIPÓTESIS / ITERACIÓN

Público objetivo

¿Quién es el usuario/beneficiario de nuestro proyecto?
INMERSIÓN | Mapa de actores

Problema

¿Cuál es el problema a resolver?
INMERSIÓN | Definición de perfiles / Mapa de actores

Propuesta de valor

¿Qué solución estamos pensando para resolver el problema?
IDEACIÓN | Generador de ideas rápidas / Esquema de Diseño de política pública (Propuesta de valor)

Aliados

¿Quiénes son las personas, instituciones, organizaciones que tiene un rol clave en la ejecución del proyecto? ¿Quiénes van a facilitar algún proceso, colaborar de alguna manera, aportar algo?
Esquema de Diseño de política pública (Aliados)

Canales

¿Cuáles son las personas, instituciones, organizaciones a través de los cuales entregamos la propuesta de Valor a nuestro Público Objetivo?
Esquema de Diseño de política pública (Canales)

COLUMNA DE INMERSIÓN

La columna de inmersión es para ingresar la información que se obtiene de los encuentros con los ciudadanos. Estos encuentros son guiados por la herramienta Guía de Entrevistas y deben servir para validar o revisar las hipótesis planteadas en el escritorio.

Dependiendo el grado de maduración del proceso, el encuentro con los ciudadanos puede incluir el testeo de un prototipo.

Como indicamos anteriormente, la clave de este proceso es escuchar a las personas y diseñar los proyectos de acuerdo a sus necesidades, sabiendo interpretar sus deseos y aspiraciones.

- Herramientas para definir: Guía de Entrevistas / Prototipado y Testeo.

INSTANCIA DE INMERSIÓN

Hipótesis validadas

Guía de Entrevistas / Prototipado y Testeo

Hipótesis a revisar

Guía de Entrevistas / Prototipado y Testeo



TABLA DE ITERACIÓN

Hipótesis

Público objetivo

Problema

Propuesta de valor

Aliados

Canales

1ra Instancia de Inmersión

Hipótesis validadas

Hipótesis a revisar

Hipótesis validadas

Hipótesis a revisar

Hipótesis validadas

Hipótesis a revisar

Hipótesis validadas

Hipótesis a revisar

Hipótesis validadas

Hipótesis a revisar

1ra Iteración

Público objetivo

Problema

Propuesta de valor

Aliados

Canales



2da Instancia de Inmersión

Hipótesis validadas

Hipótesis a revisar

2da Iteración

Público objetivo

Problema

Propuesta de valor

Aliados

Canales

N Iteraciones

Hipótesis validadas

Hipótesis a revisar

4. Recursos recomendados

Publicaciones

1. **Aid on the Edge of Chaos**
Ben Ramalingam
2. **Dead Aid**
Dambisa Moyo
3. **Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty**
Esther Duflo & Abhijit Banerjee
4. **Creating a World without poverty: Social Business and the Future of Capitalism**
Muhamad Yunus
5. **More Than Good Intentions: Improving the Ways the World's Poor Borrow, Save, Farm, Learn, and Stay Healthy**
Dean Karlan & Jacob Appel
6. **The Power of Positive Deviance**
Richard Pascale, Jerry Sternin & Monique Sternin
7. **Scaling Up – From Vision to Large-scale change: A Management Framework for Practitioners**
Larry Cooley and Richard Kohl
8. **UNDP: Financing for Development**
www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing_Web%20ver.pdf
9. **World Bank: Innovation Policy - A Guide for Developing Countries**
openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2460/548930PUB0EPI11C10Dislosed061312010.pdf?sequence=1
10. **OECD: Innovation for Development**
www.oecd.org/sti/inno/50586251.pdf
11. **Open Book of Social Innovation** Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan
www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation
12. **In and out of sync** Nesta (Geoff Mulgan with Rushanara Ali, Richard Halkett and Ben Sanders)
www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync
13. **Our Frugal Future: Lessons from India's Innovation system** Nesta (Kirsten Bound & Ian Thornton)
www.nesta.org.uk/publications/our-frugal-future-lessons-india%20%92s-innovation-system
14. **China's Absorptive State: Innovation and research in China** Nesta (Kirsten Bound, Tom Saunders, James Wilsdon and Jonathan Adams)
www.nesta.org.uk/publications/chinas-absorptive-state-innovation-and-research-china
15. **The Digital Social Innovation Report** Nesta (Nesta (Francesca Bria)
[s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_\(2\).pdf?1391180858](http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_(2).pdf?1391180858)

Sitios web

1. **World Bank Institute**
wbi.worldbank.org/wbi
 (World Bank Challenge Platform
wbchallenge.imaginatik.com,
 World Bank Development Marketplace
wbi.worldbank.org/wbdlm,
 Innovative Solutions wbi.worldbank.org/wbi/approach/innovation)
2. **OECD Wikiprogress**
www.wikiprogress.org/index.php
Wikiprogress.org>About
3. **Oxfam Policy & Practice**
policy-practice.oxfam.org.uk
4. **ODI Publications**
www.odi.org.uk/publications
5. **Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab**
www.povertyactionlab.org/about-j-pal

Redes

1. **IDEO HCD toolkit**
www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit
2. **Project Innovation**
www.socialinnovationtoolkit.com/home.html
3. **UNICEF Innovation Labs · A Do-It-Yourself Guide**
www.unicefinnovationlabs.org
4. **Finding What Works**
findingwhatworks.org
5. **+Acumen**
plusacumen.org
6. **Business Model Canvas**
www.businessmodelgeneration.com/canvas

Kits de herramientas

1. **Social Innovation Exchange (SIX)**
www.socialinnovationexchange.org
2. **Alliance for Useful Evidence**
www.alliance4usefulevidence.org
3. **Smart Citizen**
forum.smartcitizen.me
4. **Arduino**
arduino.cc
5. **D-Lab: International Development Innovation Network**
d-lab.mit.edu/idin/
6. **Random Hacks of Kindness**
www.rhok.org

Blogs

1. **Poverty Matters**
www.theguardian.com/global-development/poverty-matters
2. **Chris Blattman**
chrisblattman.com
3. **From Poverty to Power**
oxfamblogs.org/fp2p
4. **DFID Bloggers**
www.theguardian.com/global-development/poverty-matters
5. **ODI Opinion**
www.odi.org.uk/opinion

5. Principales fuentes de inspiración

DEFINICIÓN DE PERFILES

Nesta (2009). Worksheet 3a: Your Customers. En: Creative Enterprise Toolkit. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Julier J., Kimbell L. (2012). Problem Definition. p.30. En: The Social Design Methods Menu. Disponible en: www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

DIAGRAMA DE CAUSAS

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012). Cause Diagram. En: Service design toolkit. Disponible en: http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_causediagram_a1.pdf

TALLER CREATIVO

Nesta (2013). Fast Idea Generator. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/publications/fast-idea-generator>

LIENZO DE POLÍTICA PÚBLICA

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Disponible en: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf



Presidente de la Nación

Mauricio Macri

Ministro de Modernización

Andrés Ibarra

Secretaría de Gestión e Innovación Pública

María Inés Baqué

Subsecretario de Innovación Pública y Gobierno Abierto

Rudi Borrmann

Directora Nacional de Innovación Pública

María de Aranzazu Echezarreta

Directora de Desarrollo de Capacidades para la Innovación

Lorena Schejtman

Directora de Innovación Cívica

Malena Termerlin

Equipo de trabajo

Dirección

Malena Termerlin

Desarrollo y redacción

María de Aranzazu Echezarreta,
Lorena Schejtman, Carolina Raspo,
Claudia Román, María Sol Tischik,
Federico Pinho, Natalia Dreizzen y
Gastón De Rochebouet.

Diseño

Ignacio Leguizamón, Manuel Mercúri y
Federico Zrycki.

Impresión

Emilio Etchart, Pablo Conde y Ricardo
Gamarra.



Este trabajo está inspirado en el Manual de Innovación de Nesta y está disponible bajo la licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco 4.0 Internacional.



**Ministerio de Modernización
Presidencia de la Nación**

**Subsecretaría de Innovación Pública
y Gobierno Abierto**

Secretaría de Gestión e Innovación Pública



www.twitter.com/GobAbierto_AR



www.facebook.com/GobAbiertoAR



www.argentina.gob.ar/modernizacion