



GUÍA PARA
EL DISEÑO DE
**POLÍTICAS
PÚBLICAS**
innovadoras





GUÍA PARA EL DISEÑO DE **POLÍTICAS PÚBLICAS** *innovadoras*

Escrito y producido por:



Con el apoyo de:



RED DE INNOVACIÓN LOCAL

Directora Ejecutiva: Delfina Irazusta

Elaboración de contenidos

Yanzi, Candelaria (*coordinación*)

Gay, Florencia

Guiraud, Rosario

Reineke, Inés del Rosario

Colaboradoras

Alanis, Camila

Randazzo, Agustina

Diseño gráfico

Gay, Florencia

Mihura, Abril

Guía para el diseño de políticas públicas innovadoras /
Candelaria Yanzi... [et al.].- 1a ed.- Ciudad Autónoma
de Buenos Aires : Konrad Adenauer Stiftung, 2019.
116 p. ; 29 x 21 cm.

ISBN 978-987-1285-81-5

1. Políticas Públicas. I. Yanzi, Candelaria.
CDD 320.6

ÍNDICE



4	/	SOBRE LA GUÍA
4	/	CÓMO UTILIZARLA
5	/	INNOVACIÓN PÚBLICA RIL
7	/	EL CAMINO DEL INNOVADOR LOCAL
8	/	ANTES DE EMPEZAR
11	/	EMPATIZAR Y DEFINIR
26	/	VALIDAR
47	/	IDEAR
59	/	PROTOTIPAR
69	/	EVALUAR Y DEFINIR
80	/	PRESENTAR
89	/	CONSIDERACIONES FINALES Y LLAMADO A LA ACCIÓN
90	/	BIBLIOGRAFÍA
91	/	PLANTILLAS DE TRABAJO



La creatividad implica romper con los patrones establecidos para mirar las cosas de una manera diferente.

Edward de Bono



SOBRE LA **GUÍA**



La guía que está en tus manos es un compilado de herramientas que ayudan, a quienes les interese, a transitar un **proceso de diseño de políticas públicas basado en metodologías de innovación**.

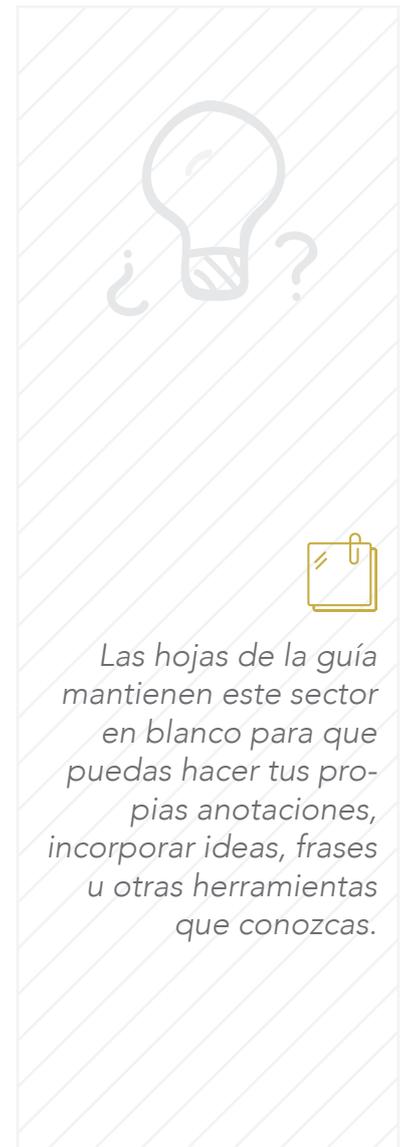
Para cada etapa del proceso existen distintas herramientas que pueden ser utilizadas, y dependiendo del desafío u oportunidad con que estés trabajando, todas o solo algunas pueden resultar adecuadas.

La propuesta es que cada persona que trabaje en la gestión pública se adueñe de estas herramientas y pueda utilizarlas de acuerdo con sus necesidades, para enriquecer su trabajo diario y aportar nuevas y mejores soluciones a la ciudad donde vive.

CÓMO **UTILIZARLA**

La guía está dividida en siete grandes capítulos que ayudan a transitar el proceso de diseño propuesto:

- 1 EMPATIZAR Y DEFINIR**
- 2 VALIDAR**
- 3 IDEAR**
- 4 PROTOTIPAR**
- 5 DEFINIR Y EVALUAR**
- 6 PRESENTAR**
- PLANTILLAS DE TRABAJO**



Las hojas de la guía mantienen este sector en blanco para que puedas hacer tus propias anotaciones, incorporar ideas, frases u otras herramientas que conozcas.

A su vez, dentro de los capítulos encontrarás las siguientes secciones con diferente contenido:



CASOS PARA CONTAR



HERRAMIENTAS



FRASES



ESPACIO PARA NOTAS

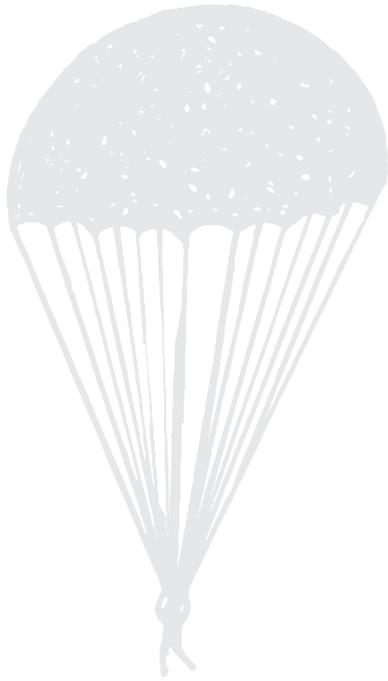


IDEAS



ACLARACIONES





INNOVACIÓN PÚBLICA RIL

El área de **innovación pública** trabaja para que los municipios puedan mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos a través de un **cambio cultural en el diseño de políticas públicas y en la toma de decisiones**.

El contexto público indica que hay una serie de procedimientos y pautas de conducta que están preestablecidos y que son difíciles de modificar. Pero este mismo contexto nos muestra a su vez que hay **muchas personas creativas, con ideas y proyectos transformadores**, con ganas de trabajar en equipo y de romper viejas estructuras, así como de abrir el municipio para que los ciudadanos sean parte de él. Al mismo tiempo, nos encontramos con una **ciudadanía que exige transparencia, resultados, conocimiento** e interactuar en las decisiones que se toman en los gobiernos locales para la satisfacción de sus demandas. **Frente a este contexto, innovar se transforma no sólo en una necesidad, sino en una enorme oportunidad para adoptar nuevas maneras de tomar decisiones y de gobernar.**



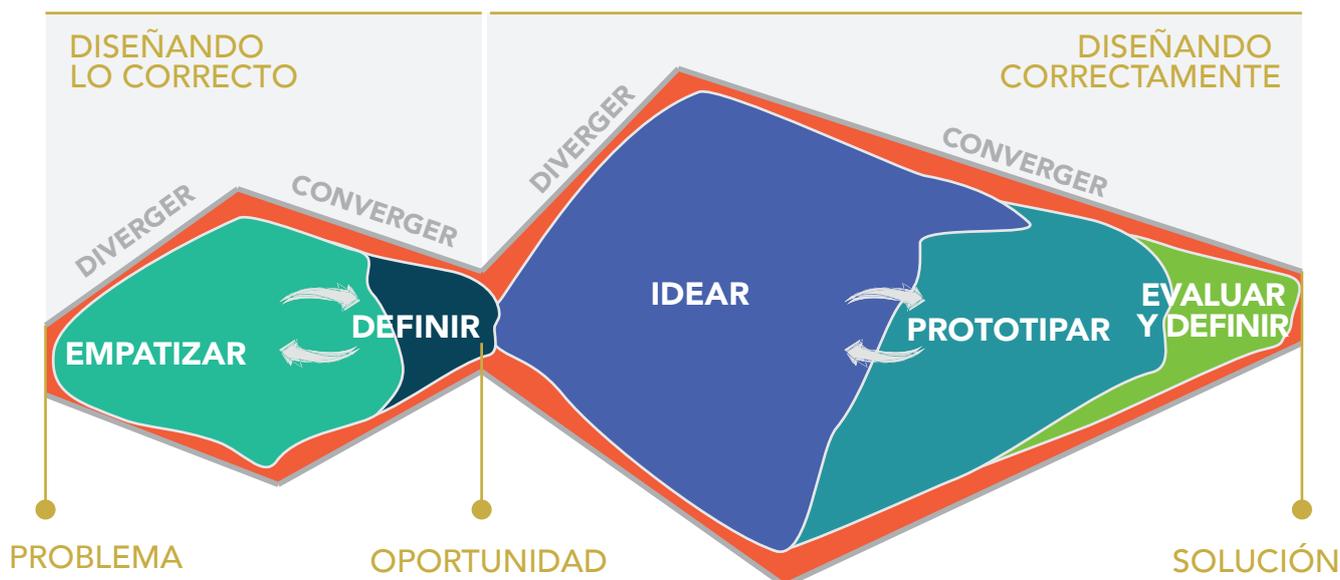
La mente es como un paracaídas, solo funciona si se abre.

Es por eso que desde el área de innovación pública trabajamos para **generar entornos que favorezcan el trabajo colaborativo, abierto, que incluya múltiples actores de la ciudad y abordar así los desafíos comunes de manera integral**, donde se promueva el encuentro y trabajo común entre actores y personas de diferentes espacios. Desde estos entornos se pueden transformar las estructuras preestablecidas y hacer verdaderamente la diferencia al momento de **diseñar soluciones con impacto y generar cambios radicales en las ciudades**.

Para lograrlo utilizamos metodologías y herramientas de innovación¹. Observamos cada contexto y hacemos foco en distintos pasos que continuamente interactúan entre sí y que son nutridos por instancias de validación territorial, donde **los diseñadores de políticas públicas salen del escritorio y se encuentran cara a cara con las personas por las que trabajan todos los días**.

¹ La siguiente guía toma como referencia herramientas y conceptos de las metodologías de Diseño Centrado en las Personas, Design Thinking, LEAN y Sprint entre otras, adaptándolas a la lógica municipal.





Proceso de diseño de políticas públicas: elaboración propia sobre la base del esquema del "doble diamante" popularizado por el Design Thinking.

El esquema de **doble diamante** resulta útil para poder entender el proceso ya que contempla los dos grandes momentos del proceso, el momento en que entendemos y definimos el desafío para **"diseñar lo correcto"** y el segundo momento donde ideamos y trabajamos en la solución para **"diseñar correctamente."**

El *primer diamante* comienza con la problemática y luego de diverger, haciendo referencia a un primer momento de apertura donde salimos a buscar información, datos y a conectar con el contexto, comienza a converger, momento en el que empezamos a focalizar y descartar hipótesis para definir el desafío con el que vamos a continuar trabajando.

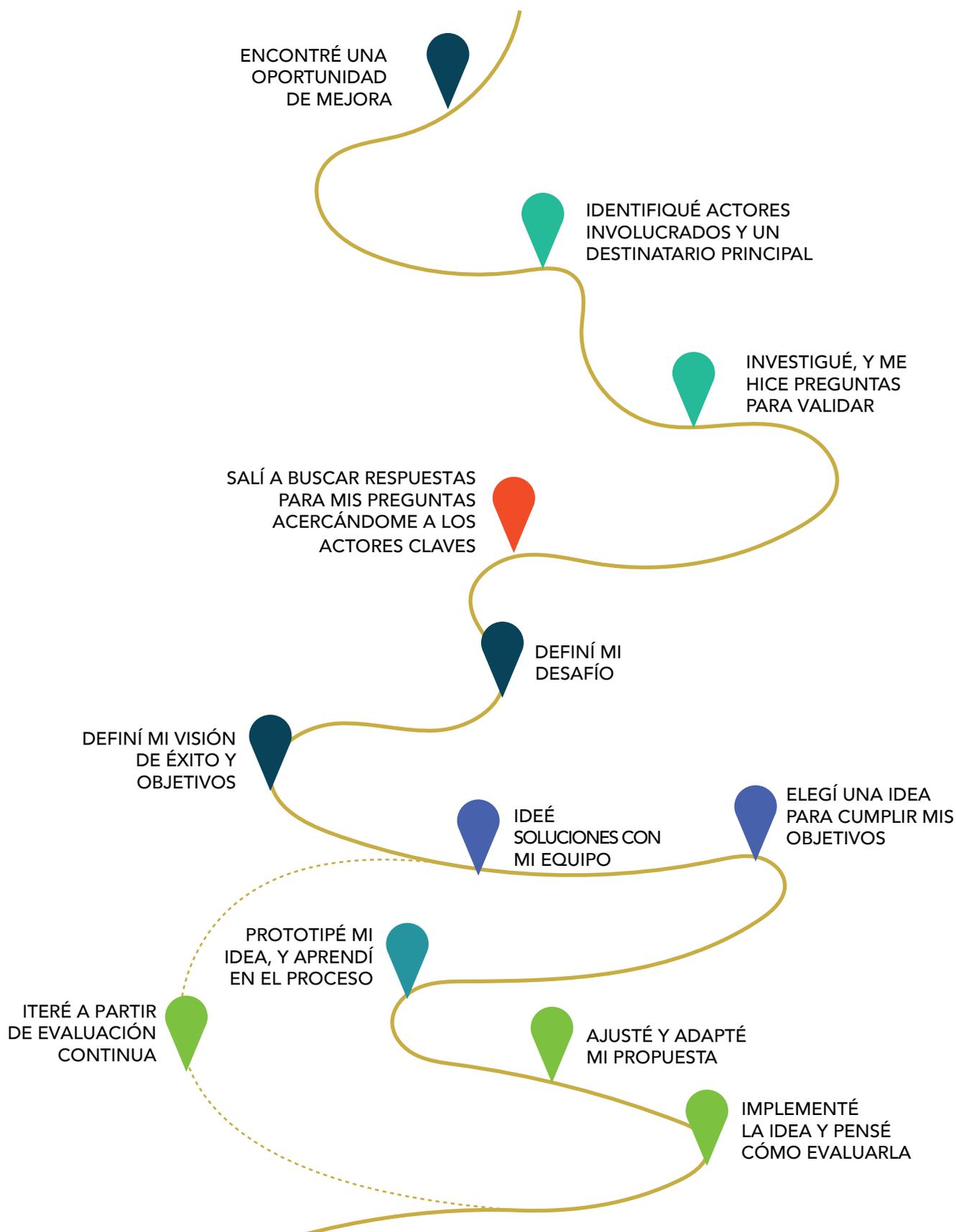
El *segundo diamante*, ya con un desafío definido, comienza con una divergencia donde salimos a pensar ideas y abrimos nuevamente el juego, hasta determinado momento donde comenzamos a converger y seleccionamos alguna idea, prototipamos y definimos una solución a implementar.



La clave del proceso es entender cuáles son los momentos de tener muchas ideas, donde se priorice la cantidad sobre la calidad, y cuáles son los momentos en que hay que llegar a acuerdos para poder seguir avanzando.



EL CAMINO DEL INNOVADOR LOCAL



ANTES DE EMPEZAR

En cada capítulo vamos a presentarte ejemplos de trabajo que dan claridad y ayudan a entender el uso de las herramientas. Estos hacen especial hincapié en la etapa en la que estamos trabajando en cada caso y no en los resultados finales de la implementación del proyecto.

Por último, a sólo unas páginas de empezar a transitar el proceso de diseño de políticas públicas, queremos hacer referencia a dos cuestiones importantes: **el equipo** y **el lenguaje**.

EL EQUIPO

Equipo de trabajo: equipo de innovación

El equipo de innovación consiste en la conformación de un espacio de trabajo en el que participan actores diversos y multidisciplinares, con el objetivo de **idear colaborativamente** soluciones innovadoras a desafíos planteados. Este equipo hace posible que mediante la creatividad, metodologías de trabajo en equipo, y ejercicios de empatía con los ciudadanos, puedan enfrentarse desafíos comunitarios de manera novedosa y ejecutable. Un buen equipo de trabajo es fundamental para poder llevar adelante los proyectos.

Tanto en los gobiernos locales como en todos los ámbitos de trabajo, tener un equipo enfocado, con entusiasmo y con roles claros, se traduce en un diferencial positivo para lograr aquello que se persigue.

Todas las herramientas que se expondrán en la guía pueden ser utilizadas tanto en equipo como individualmente. Sin embargo, queremos resaltar que **armar e identificar al mejor equipo en sentido amplio y tener la capacidad de involucrar a las diferentes personas oportunamente permite obtener mejores resultados, hacer un buen uso de la metodología y contribuir a que los proyectos diseñados puedan implementarse**. Dependiendo del desafío con el que queramos trabajar y su alcance, debemos seleccionar las personas para que formen parte del equipo e incluso incorporar los ciudadanos: miembros de la sociedad civil, tercer sector o empresas, entre otros.

A continuación hacemos referencia a tres roles bien diferenciados que se encuentran en todo equipo de trabajo:



Si tenemos la posibilidad de formar un equipo es importante rodearnos de personas colaborativas, con entusiasmo y con empatía. Y asegurarse de involucrar personas con las capacidades y los conocimientos necesarios en cada momento del proceso.



Una idea para empezar a conocerse es compartir y socializar cuáles son los momentos más productivos de cada uno del día: algunos funcionan mejor por la mañana y otros, mejor por la tarde.

Esto ayudará a planificar mejor el uso del tiempo, y sacar lo mejor de las horas de trabajo conjunto.



EL NÚCLEO

Estos son los dueños del proyecto, pueden ser compañeros de área o de otras áreas con las que trabajan codo a codo. Son los dueños del proceso de diseño y tienen que estar comprometidos con la innovación y dispuestos a trabajar de una forma distinta.



EL EQUIPO EXTENDIDO

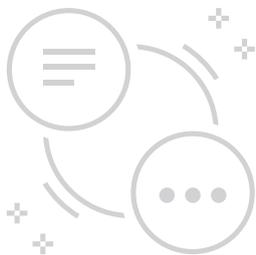
Estos son colegas de otras áreas que son claves para la temática que estamos trabajando o incluso expertos con los que trabajamos por fuera del municipio y que podemos involucrar, cuando sea necesario, por su experiencia y conocimientos específicos.



LOS DECISORES

Estos son quienes toman las decisiones en última instancia y a quienes *el núcleo* tiene que mantener informado para poder transmitir los hallazgos y dar cuenta del proceso de diseño que se vaya dando.

Fuente: *Designing for public services: a practical guide*. Nesta & IDEO (2016)



ACUERDOS SOBRE **EL LENGUAJE**

Con respecto al lenguaje, es importante ponernos de acuerdo en algunos conceptos que no son comunes en el lenguaje municipal, y que son importantes durante el proceso de diseño basado en metodologías de innovación.

LOS INSIGHTS O HALLAZGOS

- Un hallazgo es un emergente, algo que se descubre sobre las personas. Puede ser una conducta o actitud, o una situación no prevista o tenida en cuenta, que nos habla y nos da una nueva perspectiva, o una más limpia, sobre el desafío que estamos trabajando. Nos da múltiples aristas para abordar el desafío, situación, actor o problema.
- Los hallazgos son elementos que describen situaciones o elementos, sobre los cuales construir un servicio, producto o experiencia.



LOS PROBLEMAS COMO OPORTUNIDADES

- ¿Qué es un problema? En RIL creemos que esa es una pregunta clave: el resultado del proceso de diseño centrado en las personas que estamos empezando depende de dónde pongamos el foco.
- En lugar de concentrarnos en situaciones que no podemos cambiar, proponemos poner la mirada en aquello que ofrece oportunidades para mejorar. Definir nuestro “problema” como un espacio de oportunidad nos mantiene abiertos a la búsqueda y a la creación de ideas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- Por eso, en todo este camino, siempre que hablemos de problemas, vamos a estar pensando en oportunidades de mejora.



Un término que se utiliza frecuentemente en el proceso de diseño es la

VALIDACIÓN TERRITORIAL.

Este concepto hace referencia a la búsqueda de la aprobación y la comunicación con los ciudadanos, y a la necesidad de contar con sus opiniones, saberes, impresiones y dolores a lo largo de todo el proceso.

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS INNOVADORAS

- Según la Real Academia Española, innovar es el acto de mudar o alterar algo introduciendo novedades.
- En RIL creemos que políticas públicas innovadoras son aquellas que agregan valor público a partir de introducir una novedad, ya sea en la forma de plantear la problemática, en el acercamiento a la ciudadanía, en el diseño concreto de la idea o en el proceso de evaluación e iteración a partir de la medición de indicadores incorporados a los proyectos.

ITERACIÓN

- A lo largo del proceso de diseño vas a ver que muchas veces te pedimos que hagas una pausa, que observes lo realizado, lo evalúes y, si es necesario, vuelvas “para atrás”.
- Estas metodologías y herramientas que te proponemos buscan que nos demos cuenta de manera ágil (rápida y a bajo costo) de si lo que estamos pensando, identificando y proponiendo realmente es así y si tiene los resultados que esperamos.
- Esta acción de hacer una pausa, observar y tomar la decisión de volver atrás un paso o continuar se llama iteración. Y la celebramos en todo el proceso, ¡es la mejor manera de tener buenos resultados!



1



EMPATIZAR Y DEFINIR

Si tuviese una hora para resolver un problema dedicaría 55 minutos a definir bien el problema y 5 a pensar sobre la solución.

Albert Einstein

1 EMPATIZAR Y DEFINIR

¡Empezó el proceso de diseño! En esta primera etapa trabajamos, por medio de diferentes técnicas y herramientas, en la comprensión de cuál es la problemática, necesidad u oportunidad con la que vamos a trabajar, sus distintas dimensiones, quiénes son las personas involucradas y cuál es su mirada, interés e influencia en trabajar sobre lo que seleccionamos. Y basados en toda esta información previa, trabajamos también en la definición de un desafío concreto para continuar con el proceso. ¿Cómo hacemos para dar estos pasos? ¡Te proponemos diferentes herramientas! No es necesario que las utilices todas, sino que según el desafío u oportunidad seleccionada, algunas te van a servir más que otras. Lo importante es ir probando y evaluando cuáles nos dan mejores resultados.

Pero antes de empezar con las herramientas es importante que conozcas dos momentos claves de esta primera etapa:

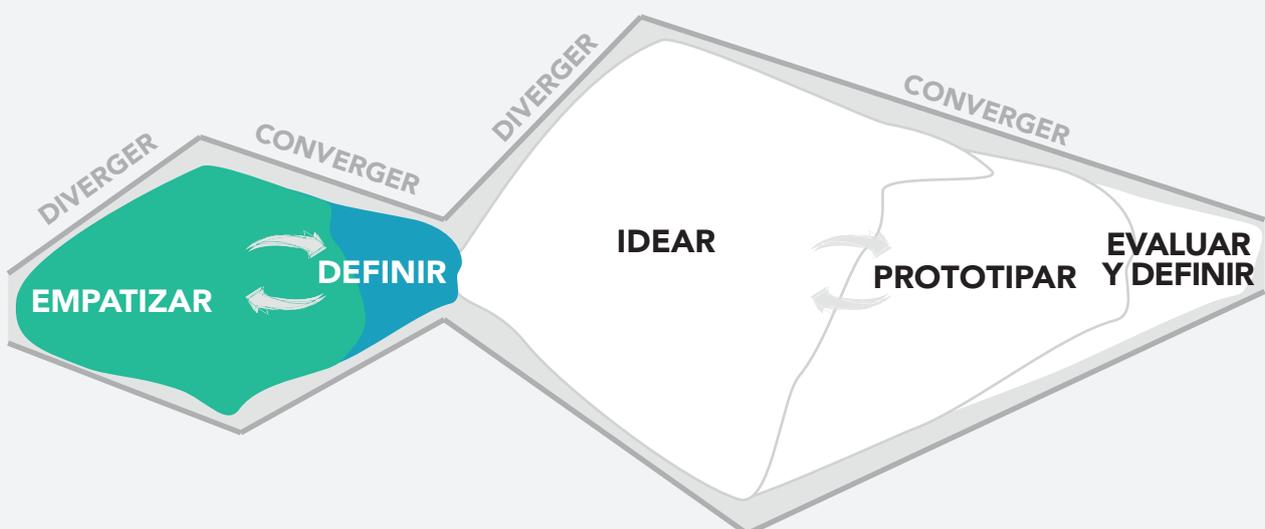
Empatizar es la primera acción que proponemos y es vital para lograr un buen diseño de política pública. Cuanto más capaces seamos de ponernos en el lugar de las personas, más posibilidades tendremos de comprender e identificar aquello que les puede aportar más valor o dónde está el problema. Es clave tener la capacidad de derribar o avalar supuestos, sesgos y prejuicios y entender el desafío en profundidad, entender cuáles son las necesidades reales. Si no lo hacemos tenemos el riesgo de tomar decisiones y acciones que nadie quiere o necesita. No es lo mismo las acciones que deberíamos hacer si necesitamos que los vecinos se enteren de una acción (comunicación) que si necesitamos que tomen conciencia de un hecho o cambien un hábito. Cada una de estas implica distintas estrategias. No darnos cuenta de esta diferencia puede significar perder mucho tiempo y dinero y corremos el riesgo de no alcanzar los resultados buscados.



“No hay peor pérdida de tiempo y recursos que hacer muy bien algo que nadie necesita”.



Se implementan técnicas de empatía, juegos de roles, recolección de información y de validación territorial de supuestos y hallazgos acerca de quiénes son y qué les duele a los beneficiarios. Esto aporta una amplia perspectiva para un abordaje integral del desafío.





Un perfil tipo es un perfil que no es real pero podría serlo y que representa a un grupo, sector o actor, identificando características de esa población.

A su vez, en esta etapa implementamos herramientas para comprender el contexto en el que está inmerso el desafío a trabajar, qué información hay, qué se hizo en la ciudad previamente, qué actores están involucrados, sus niveles de influencia, los principales “*perfiles tipo*” que interactúan y sus intereses, motivaciones y dolores.

Definir es la segunda acción propuesta, y es fundamental, ya que para avanzar con el proceso es muy importante poder reunir toda la información, procesarla y acotarla para contar con un desafío claro, lo suficientemente amplio para dar lugar a la ideación creativa pero también lo suficientemente específico para orientar el proceso hacia soluciones concretas.

“Mejorando la atención al vecino”



desafío original

Durante el 2017 trabajamos con un equipo municipal que tenía por desafío **mejorar la atención al vecino en el juzgado de faltas**. Se plantearon mejorar su experiencia.

primeras acciones

Al iniciar el proceso de diseño surgieron las siguientes preguntas: *¿Cómo identificar qué es para el vecino una buena experiencia? ¿Cómo saldar la distancia entre lo que el municipio ofrece y lo que el vecino espera? ¿Cómo identificar en qué aspectos de la atención era necesario mejorar?*

hallazgos

Sobre la base de estas primeras preguntas identificaron y crearon **perfiles “tipo” de vecinos** que se acercan al juzgado de faltas y decidieron ponerse en su lugar. Las preguntas utilizadas fueron *¿Cómo me sentiría yo si con esta edad, esta situación económica, este trabajo y este conocimiento fuera atendido de esta manera? ¿Qué pensaría? ¿Qué diría?* A partir de las respuestas surgidas armaron una guía de observación y una encuesta modelo que realizaron en el juzgado de faltas a diferentes vecinos.

nuevos desafíos

A partir de las respuestas identificaron dos “molestias o dolores” principales en los vecinos. No sentían que la atención era mala sino que sentían que mientras esperaban perdían el tiempo y, por otro lado, sentían que eran juzgados de manera injusta.

Gracias a estos hallazgos el municipio se propuso **mejorar su experiencia respecto del tiempo de espera** (y posibilidades de hacer otras cosas en la espera) y **respecto de la manera en que las personas son juzgadas o pueden expresarse**. Esto les permitió centrar sus esfuerzos en estos dos puntos específicos y no modificar otras áreas de la atención que sí estaban siendo satisfactorias.



HERRAMIENTAS PRINCIPALES

- ED1 Preguntas para la inmersión en la problemática
- ED2 Escalera de abstracción
- ED3 Mapa de actores
- ED4 Perfil persona
- ED5 Mapa de empatía
- ED6 Recupero y síntesis de supuestos
- ED7 ¿Cómo podríamos?

OTRAS HERRAMIENTAS

- ED8 Enunciado del desafío
- ED9 Profundizando en el desafío
- ED10 Mapa de influencia
- ED11 Camino del usuario

HERRRAMIENTAS PRINCIPALES

A continuación se detallan una serie de herramientas que son muy útiles para transitar la primera etapa del proceso. Si bien no siempre es necesario usar todas, creemos que estas siete primeras herramientas son claves para entender mejor el desafío y estar preparados para salir a validar en territorio las ideas que el equipo tiene sobre la problemática.



ED1

Preguntas para la inmersión en la problemática

Esta primera herramienta es un conjunto de preguntas que permite al equipo de trabajo empezar a analizar problemáticas u oportunidades de mejora y así comenzar a definir y comprender los desafíos a los que se enfrentan los ciudadanos.



Si hay más de una problemática identificadas se pueden contestar las preguntas para cada una de ellas y sobre la base de las respuestas dadas, seleccionar una para seguir adelante.

1

Escribir la problemática inicial identificada

Repensá, ¿es realmente una problemática para las personas de tu ciudad?

¿Por qué?

2

¿Está dentro de mis competencias resolverlo?

¿Está en mi planificación?

¿Tengo tiempo para resolverlo y trabajar en él?

¿Tengo los recursos?





Esta herramienta es útil para encontrar distintas aristas y posibilidades de abordaje a nuestras problemáticas e incluso para reformularlas. Consiste en preguntar ¿por qué y para qué?

Al preguntarnos por qué, estamos preguntando por las causas de nuestra problemática, y al preguntar para qué estaríamos preguntando por los efectos o las consecuencias que tendría la misma.

Son diferentes niveles de abstracción que requieren de nuestro pensamiento libre y divergente. Este no es momento de detenerse a pensar cada una de las respuestas, sino de dar múltiples ideas que más tarde nos ayudarán a entender la problemática o nos darán diversas aristas de comprensión.

Es importante nunca abandonar antes de llegar al menos a los primeros "5 por qué". Por más que cueste al principio, es un ejercicio muy interesante para comprender nuestros propios sesgos.

¿Por qué?

*¿Por qué el ciudadano necesita estacionamiento libre?
- Porque va en auto privado a trabajar.*

*¿Por qué va en auto privado a trabajar?
- Porque no hay transporte público o alternativo que lo lleve.*

*¿Por qué no hay transporte público o alternativo que lo lleve?
- Porque hay zonas de la ciudad afuera del área de transporte.*

*¿Por qué hay zonas afuera del área de transporte?
- Porque la ciudad creció a sus márgenes, pero no crecieron los servicios al mismo ritmo.*

*¿Por qué la ciudad tuvo ese crecimiento sin ir al ritmo de los servicios?
- Porque no fue planificado el crecimiento.*



¿Para qué?

*¿Para qué necesita el estacionamiento libre?
- Para no perder tiempo estacionando.*

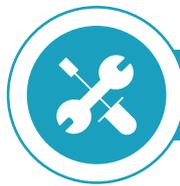
*¿Para qué necesita no perder tiempo?
- Para que no sea tedioso ir a trabajar.*

*¿Para qué necesita que no sea tedioso ir a trabajar?
- Para hacerlo con gusto porque lo necesita.*

*¿Para qué necesita hacerlo con gusto?
- Para estar de buen humor.*

*¿Para qué necesita estar de buen humor?
- Para poder rendir bien en el trabajo y con su familia.*



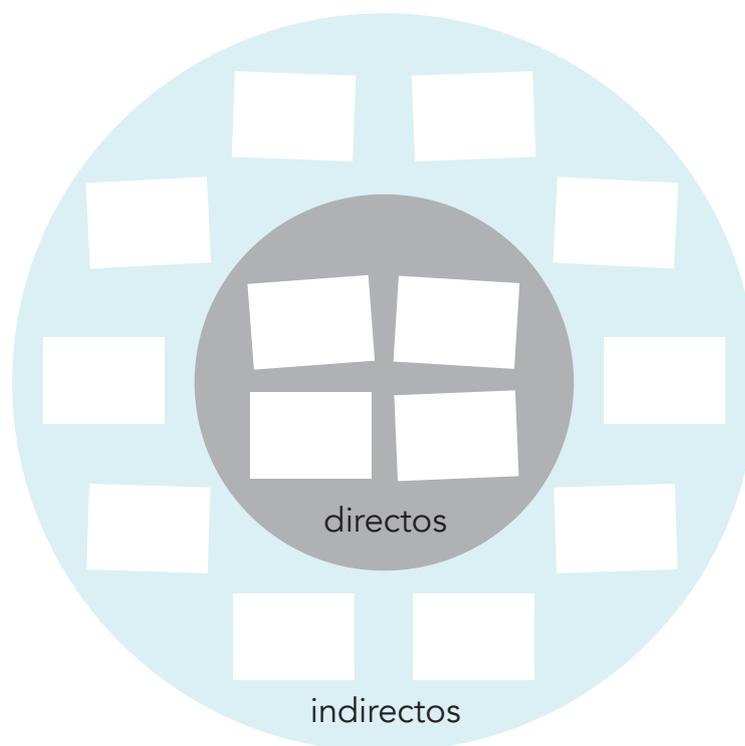


ED3 Mapa de actores

El objetivo de esta herramienta es tener claros todos los actores que están involucrados en la problemática. Hay diferentes maneras de realizar este mapeo y todas las herramientas son útiles. Lo importante es poder distinguir quiénes son todos los actores involucrados, ya sea directa o indirectamente.

En este ejercicio también es fundamental la libertad en las respuestas. Más tarde será el momento de ordenar y priorizar.

Para hacer el mapa de actores partimos de la pregunta ¿quiénes están involucrados?



Ciudadano
o persona

--

Diferentes perfiles del
ciudadano o persona





ED4 Perfil persona

Esta herramienta consiste en crear perfiles tipo de los ciudadanos o personas involucradas para poder empatizar con ellos, contextualizarlos y entenderlos mejor.

Para cada “*perfil persona*” se definen características personales como una descripción física, edad, género, cultura, gustos, rutina y hábitos, entre otros. Estos perfiles servirán a su vez para validar posibles ideas o soluciones futuras.

The diagram illustrates the 'Perfil persona' tool with three input fields:

- Field 1:** Represented by a person icon, labeled "nombre y breve descripción".
- Field 2:** Represented by a document icon with an information symbol, labeled "detalles demográficos (familiares, habitacionales, etc.)".
- Field 3:** Represented by a heart icon, labeled "necesidades, oportunidades, puntos de dolor".



ED5 Mapa de empatía

El objetivo de esta herramienta es empatizar con los diferentes perfiles de los ciudadanos o personas, enfocándose en sus características emocionales: qué dice, qué piensa, qué hace y qué siente.





Esta herramienta es una hoja en blanco que da lugar a la instancia clave de recuperar y sintetizar los supuestos e ideas previas que surgieron en el uso de las herramientas anteriores y que vamos a utilizar en la próxima etapa para “validar”.

El primer paso es releer las anotaciones y resultados de los ejercicios anteriores e identificar cuáles son supuestos claves para validar con datos, con ciudadanos o con otros actores y listarlos. A su vez, este espacio puede incluir preguntas nuevas que necesitemos responder o información que debamos salir a recolectar.

Lo que se escriba en esta lista es lo que vamos a salir a validar en territorio, con personas o destinatarios reales, y con expertos que queramos consultar.

Enumerá debajo los diferentes supuestos que hayas identificado como resultado del uso de las herramientas anteriores:



“Las hipótesis son proposiciones provisionales y exploratorias y, por tanto, su valor de veracidad o falsedad depende de las pruebas empíricas disponibles”.

¿Qué información necesito recabar para seguir comprendiendo la problemática inicial?



**ED7****Cómo podríamos**

Las preguntas “¿Cómo podríamos...?” son preguntas cortas que deben ser lo suficientemente amplias para pensar soluciones diversas pero suficientemente estrechas para que el equipo tenga algunos límites.

Esta herramienta, en general, la vamos a utilizar una vez que hayamos salido a validar los supuestos identificados. Con toda la información disponible, esta herramienta dará por finalizada la etapa de *empatizar* y *definir*, y dejará el desafío validado escrito en forma de pregunta para poder avanzar con la siguiente etapa.

¿Cómo podríamos...?

- ✓ ¿Cómo podríamos rediseñar un helado más cómodo de llevar?
- ✗ ¿Cómo podríamos crear un cono para comer helado sin gotear? *Muy estrecha*
- ✗ ¿Cómo podríamos rediseñar un postre? *Muy amplia*

OTRAS HERRAMIENTAS

A continuación se detalla otro grupo de herramientas que pueden ser complementarias o reemplazar alguna de las anteriores. Dependiendo del desafío o la problemática inicial identificada, estas herramientas serán más o menos útiles.

**ED8****Enunciado del desafío**

El enunciado del desafío es una declaración que transmite el desafío a trabajar: quién necesita qué y para qué.

Esta herramienta define el desafío desde la óptica del ciudadano o beneficiario, y no provee una solución al problema definido.



Los empleados nuevos necesitan acceso rápido y fácil a la información de recursos humanos para trabajar bien y aprovechar las oportunidades de desarrollo de carrera de la empresa. ✓

Mejorar la experiencia de los empleados al acceder a información y herramientas de recursos humanos para hacer frente, con rapidez y eficacia, a la mayoría de sus preguntas y solicitudes. ✗



ED9

Profundizando en el desafío

Esta herramienta se compone de un conjunto de preguntas que nos ayudan a profundizar en el desafío e identificar cuestiones fundamentales para poder avanzar en la comprensión del contexto en el que se inserta el desafío.

1 ¿Cuál es el desafío u oportunidad que estás abordando? ¿Por qué es tan importante?

2 ¿Para quién genera una problemática o necesidad? ¿Cuántos son?

3 ¿Qué factores sociales o culturales componen este desafío?

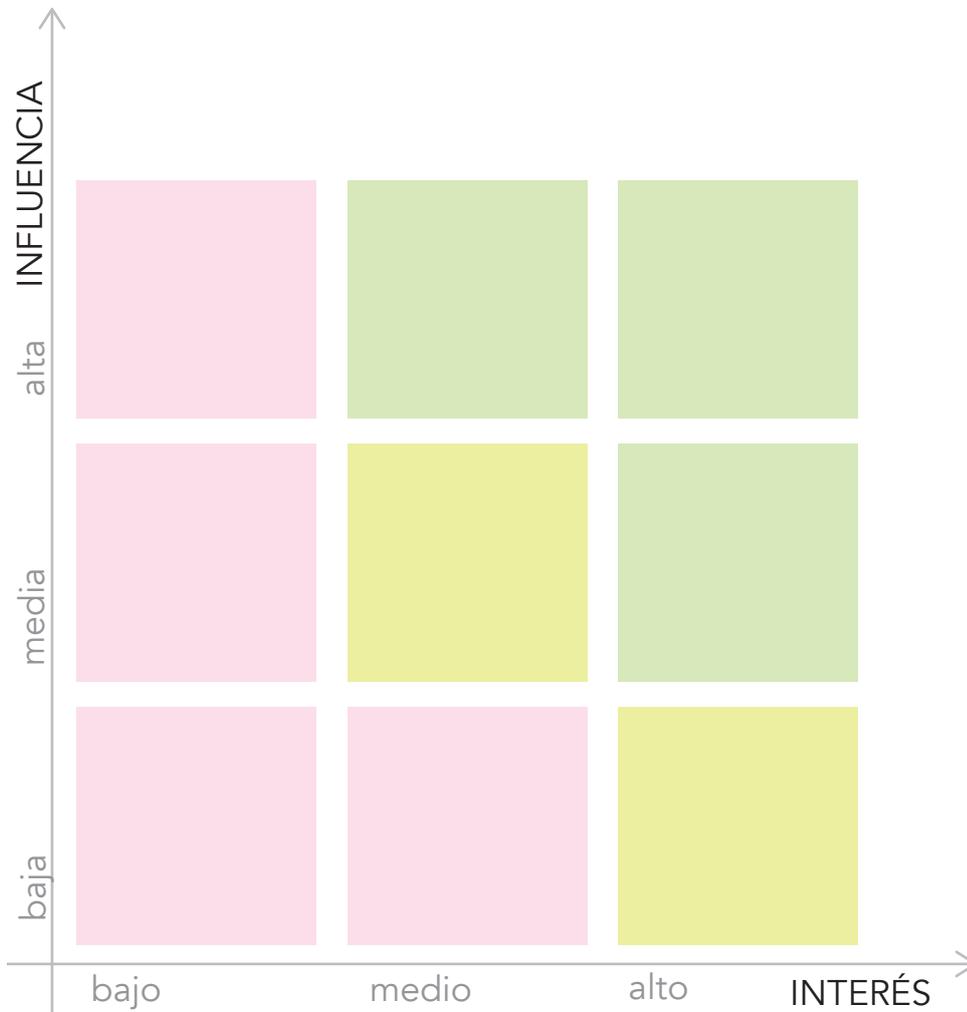
4 ¿Existen evidencias de que la inversión vale la pena?

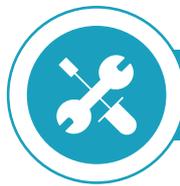
5 ¿Podés replantear el desafío pensando la problemática desde un enfoque diferente?



El mapa de influencia, específicamente, busca mapear “quién es quién” en el contexto de nuestro desafío mediante la identificación de los posibles grupos de interés y de poder, para poder analizar cómo pueden influir en nuestro proyecto, determinar su grado de influencia y eventualmente pensar o decidir cómo trabajar con ellos.

Podemos utilizar los actores claves que pusimos en el mapa de actores e ir preguntando uno por uno. ¿Qué interés tiene XXX en que esto suceda? ¿Qué influencia tiene? Y colocarlo en la matriz. Esto puede servirnos para más adelante, al momento de validar soluciones, verificar la influencia de estos actores o contemplarlos como riesgos a tener en cuenta.





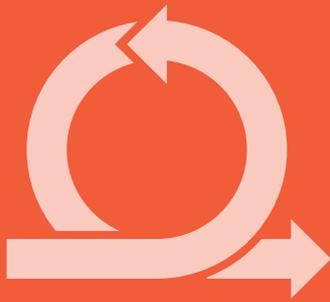
La herramienta es similar al mapa de empatía, con la particularidad de que en este caso buscamos identificar **distintos momentos** dentro de la situación que compone el desafío.

Se buscará encontrar hallazgos inesperados y valoraciones, expectativas y vínculos emocionales durante el camino.

etapas en la experiencia del usuario	1	2	3	4
 hace				
 piensa				
 siente				



2

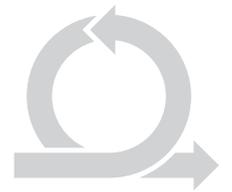


VALIDAR

*Si yo le hubiese preguntado a la gente
qué quería, me hubiesen dicho:
"un caballo más rápido".*

Henry Ford

2 VALIDAR



La clave de la metodología de diseño propuesta es entender las motivaciones, razones, historias, pensamientos, contextos y emociones de los beneficiarios o destinatarios de nuestras políticas públicas, y de los actores clave, para ser lo más certeros posibles con el “remedio” que estamos ideando y diseñar soluciones significativas y con impacto.



La validación se da continuamente durante todo el proceso, donde se destacan dos momentos claves: uno previo a la definición del desafío en el primer diamante, y otro previo a la implementación, en el segundo diamante.

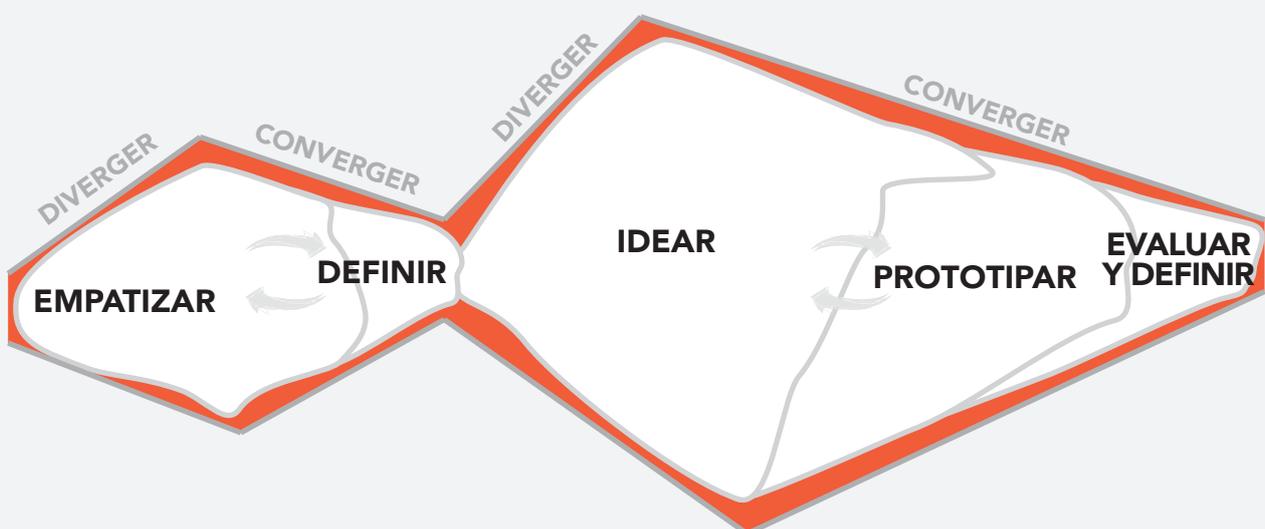
A su vez, es fundamental contar con información acerca del desafío o tema que se va a trabajar. Por eso, en esta guía reunimos una serie de consejos y herramientas para investigar y conocer qué datos y evidencia se necesitan para entender el desafío y encontrar soluciones. Qué se hizo en otras ciudades en cada una de las temáticas abordadas, qué dicen los expertos y qué actores tanto principales como secundarios están involucrados.

Algunas recomendaciones:

Lo más importante a tener en cuenta, cualquiera sea la herramienta que utilicemos para llegar a los ciudadanos, es que el objetivo principal es empatizar y entenderlos.

Releé los hallazgos encontrados en el proceso y sé creativo a la hora de decidir tus herramientas a utilizar.

Es clave tener despierta la curiosidad y preguntarte por qué. Se trata de tener la capacidad de hacer preguntas que incentiven a la gente a contar historias, y a exteriorizar emociones.



“Emprendiendo para vivir”



problemática inicial

Uno de los proyectos ganadores del Concurso de Innovadores Locales 2018 fue presentado por el municipio de Río Grande, Tierra del Fuego. En este caso, la problemática inicial detectada era la **necesidad de ofrecer una alternativa laboral a los jóvenes de la ciudad.**

validación territorial

En la primera etapa del proceso se trabajó en la empatía y la elaboración de supuestos por parte de todo el equipo, y rápidamente se salieron a validar territorialmente.

hallazgos

Se realizaron reuniones entre diferentes secretarías para abordar el desafío de manera transversal, con todas aquellas áreas y espacios del municipio que se vincularan con jóvenes. Y además se realizaron encuestas, entrevistas y observaciones donde se alcanzó a más de 100 jóvenes. Uno de los hallazgos más reveladores fue que distinto a lo que el equipo pensaba, **los jóvenes de Río Grande sí consideraban el emprendedorismo como una alternativa para valerse en la vida.** Esto fue clave y el equipo estaba muy sorprendido, ya que las acciones que venían desarrollando hasta el momento partían de la premisa contraria. Por otro lado, en la validación se confirmó que no existía conocimiento sobre el universo emprendedor joven a nivel local, y que se desconocían las herramientas ofrecidas por el municipio y por esta razón, sumada a que no suelen frecuentar oficinas públicas, no hacían uso de ellas o no se acercaban a la oficina.

proyecto final

Finalmente, luego de las etapas de ideación y prototipado se definió generar un acercamiento e interacción con los jóvenes de la ciudad mediante una estrategia de comunicación de las herramientas y programas con los que cuenta el municipio para emprendedores, con el objetivo de promover y potenciar el emprendedorismo.

Para resolver la situación de cercanía con los jóvenes se definió realizar el proyecto **“dispositivo móvil, un tótem”** con el objetivo de alcanzar a los jóvenes en sus espacios: *“Si los jóvenes no van al municipio, es el municipio quien tiene que ir a ellos”*. Este dispositivo estaba pensado para realizar giras mensuales en las que iría rotando por los espacios en los que se congreguen jóvenes entre 16 y 30 años (universidades, centros de estudiantes, organismos específicos para jóvenes como la Casa de Jóvenes, escuelas secundarias y eventos deportivos). Tendría instalado un software simple que se utilice de manera intuitiva, que permita a los jóvenes conocer herramientas y programas destinados a ellos, y le otorgue al municipio la posibilidad de fomentar la cultura emprendedora.



HERRAMIENTAS

V1 **Agenda de validación**

HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

V2 **Guía de preguntas**

V3 **Formulación de hipótesis**

V4 **Lectura y análisis**

V5 **Selección de fuentes**

V6 **Análisis de contexto**

V7 **Juego de roles**

V8 **Observación**

V9 **Entrevistas**

V10 **Análisis de información**



V1 Agenda de validación

Esta herramienta será utilizada para organizar la información que se tiene que salir a validar territorialmente. Es una simple guía que reúne las hipótesis o supuestos identificados por el diseñador del proyecto, y establece los pasos para validarlas o refutarlas.

1 Hipótesis o pregunta a validar	2 Fuente o actor elegido para investigar	
3 Método de recolección	4 Guía de pautas, preguntas y cuestiones a observar	5 Fechas / plazos y responsables

Transcribí tu supuesto en forma de pregunta

Encuestas, entrevistas, grupo focal



HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar una investigación existen **diferentes estrategias y métodos**. Cuáles elegir y utilizar se define sobre la base del desafío con el que se esté trabajando y la etapa en la que este se encuentra.

»» Métodos cualitativos

Los **métodos cualitativos** pueden ayudarnos a descubrir las necesidades, deseos y aspiraciones profundas de las personas. Son muy útiles en la primera etapa de la investigación para poner a prueba los supuestos que se tienen del desafío, del contexto, de los beneficiarios y de los actores clave involucrados.



En general, cuando la finalidad es exploratoria (buscar sentidos, significados, percepciones, etc.), las técnicas cualitativas son más adecuadas por dirigirse al sujeto con un marco más abierto. En cambio, cuando se trata de medir el alcance o intensidad de un fenómeno o se trate de generalizar resultados, será mejor utilizar técnicas cuantitativas.

No se puede suponer que el equipo que está llevando adelante el proyecto o los investigadores ya conocen todo el universo de respuestas posibles, creencias e ideas de los beneficiarios y actores. Por esta razón hay que, por un lado, investigar y recolectar información para despojarse de ideas previas y prejuicios y, por el otro, para comprender nuevas aristas, enfoques y hallazgos en el desafío que nos permitan idear luego soluciones con impacto.

Los métodos cualitativos pueden ayudar a descubrir, tanto las oportunidades como las barreras sociales, políticas, económicas y culturales, nos permiten observar la realidad de las personas y comprender con más profundidad sus necesidades, obstáculos y limitaciones.

La fortaleza de la investigación cualitativa está en la comprensión profunda y no en la amplitud de su cobertura.

»» Métodos cuantitativos

Los métodos cuantitativos están relacionados con el uso de datos y la información estadística. Buscan la generalización de los resultados a un universo, a partir de una muestra representativa pequeña para la que se delimitan márgenes de error, confianza y control. Estas técnicas recolectan información de manera cerrada que permite plantear a los sujetos, actores, o beneficiarios de forma homogénea para cuantificarlos y tratarlos estadísticamente.

Es importante comprender que estas técnicas no son opuestas sino complementarias, pero que responden a diferentes objetivos y propósitos. Esto es fundamental tenerlo presente para seleccionar bien la técnica adecuada a utilizar, dependiendo de los objetivos y la etapa de investigación.



En los primeros pasos del proceso de diseño, la investigación es generativa, sirve para estimular la imaginación y agudizar la intuición sobre oportunidades e ideas novedosas. En las últimas fases, estos métodos pueden ser evaluativos, sirven para captar rápidamente cuál es la respuesta de la gente a las ideas y a las soluciones propuestas. En estas últimas fases del proceso de diseño, la investigación cuantitativa se convierte en un buen complemento de la investigación cualitativa, para entender, por ejemplo, si es posible que se adopte una solución nueva o para entender cómo varía el efecto de las soluciones de una región a otra.



Fuente: Diseño Centrado en las Personas - Kit de herramientas - IDEO



RECOMENDACIONES PARA LA VALIDACIÓN

- Recordá que el principal objetivo de esta metodología de diseño es empatizar y comprender a los beneficiarios y actores tanto en sus conductas como en sus contextos.
- Analizá bien qué herramienta podés usar para entender, validar o refutar los supuestos con los que estás trabajando.
- Releé los hallazgos y sé creativo a la hora de decidir tus herramientas. Es clave tener despierta la curiosidad y preguntarte por qué.
- Hacé preguntas que incentiven a la gente a contar historias, a exteriorizar emociones.
- Pensá qué preguntas podés hacerles a los datos o información disponible que den pistas acerca de los beneficiarios, actores y sus contextos.

LAS ETAPAS DE LA VALIDACIÓN

Se propone trabajar las siguientes etapas con el objetivo de conocer a los actores y, principalmente, a los beneficiarios, sus conductas, deseos, sentimientos; y, a su vez, tener información de su contexto social, económico, político y cultural que permita encontrar hallazgos y enfoques para lograr ideas o soluciones con impacto.





1

Identificar actores y descubrir deseos, conductas y contextos



ED

Mapa de actores. Perfil persona.
Mapa de empatía. Camino del usuario.



Estas herramientas son las utilizadas en la etapa de EMPATIZAR Y DEFINIR. Vuelvan a ellas y tenganlas presente para la búsqueda de supuestos.

Búsqueda de supuestos:

¿Qué emergentes (ideas, afirmaciones, emociones, etc.) aparecieron en estas herramientas y tenemos que comprobar? Dividirlos entre los que responden a una situación de contexto del actor o beneficiario y los que responden a una conducta.



2

Investigar

En este punto buscamos comprender y conocer en mayor profundidad nuestro desafío y obtener información del mismo. Recordemos que la información es fundamental para la toma de decisiones, la optimización de trabajo, tiempo y recursos, la priorización de acciones y la generación de consenso.

A. ¿Qué conocemos?

Hay que señalar que la optimización de trabajo, tiempo y recursos está relacionada con aprovechar lo que ya se conoce o lo que otros también han descubierto y que es necesario comprobar si se puede utilizar del mismo modo en el caso de nuestro desafío o no. No lleva el mismo tiempo y trabajo pulir información que construirla desde cero, por lo que el primer paso consiste en detectar qué información ya se conoce tanto de los actores como de su contexto.



V2

Guía de preguntas

¿Qué sabemos? ¿Qué ya conocemos?

- Del desafío
- De lo que sienten, quieren y/o necesitan las personas
- De los actores involucrados
- De las ideas que ya se probaron al respecto



Escribir en columnas separadas lo que sabemos de conducta y lo que conocemos de contexto.



B. Identificar hipótesis

Una hipótesis es una suposición, una explicación previa de algo que creemos que puede ser posible y que tenemos que comprobar. Hay distintos tipos de hipótesis pero en general estas ponen en relación, a modo de conjetura, distintos conceptos o hechos que el investigador debe comprobar por qué se da está relación si es que se da. A su vez, las hipótesis pueden poner en relación diferentes variables. Lo que es importante saber es que las hipótesis suelen utilizarse como herramientas de comprobación de los supuestos en la realidad.



V3

Formulación de hipótesis



Para formular hipótesis es útil retomar la escalera de abstracción, así como los supuestos y hallazgos que emergieron de los mapas de empatía.

Las hipótesis sirven para dar rumbo a una investigación, marcan los pasos y el camino a seguir y nos ayudan a establecer los métodos con los que podríamos comprobarlas o refutarlas. También pueden servir para indicar qué observaciones son pertinentes y cuáles no lo son con respecto al desafío planteado.

Algunas fórmulas para escribir las hipótesis de manera explicativa y predictiva que indiquen la relación entre variables:

El primer elemento A es la causa del segundo, B.

Cuando se presenta esto (A), entonces sucede aquello (B).

Cuando esto sí, A, entonces aquello no, B.

C. ¿Qué necesitamos conocer? Casos y datos

En este punto se plantea la pregunta ¿Qué información se necesita conocer? Esto puede ser tanto de los actores como de su contexto, del desafío y sus raíces, de las personas y sus necesidades; de las barreras y restricciones. Las hipótesis planteadas son las guías que indican qué es lo que estamos buscando comprobar y los supuestos que hay detrás.

Pero puede haber también otras preguntas que sea necesario responder y que no hayamos incluido en nuestras hipótesis. Preguntas que nos ayudarán a comprobarlas. Sobre la base de esto es que a partir de los ejercicios anteriores, de lo que ya se conoce y de las hipótesis, podríamos plantear la pregunta: "¿qué se necesita conocer?".



**V4****Lectura y análisis**

Leer y analizar los ejercicios con los actores, beneficiarios y sus emergentes y hacer una lluvia de ideas de la información que se necesita conocer. Esta información luego debe dividirse en: información de contexto o información de conducta.

D. Elegir método de investigación

Una vez que se tiene el listado y en orden lo que se necesita conocer, se tiene que entender de dónde se puede obtener esta información, cuál va a ser la fuente, y cuál es el mejor método y herramienta para recolectarla.

Recordar que va a depender de la instancia de la investigación en la que se esté y de los objetivos que se hayan planteado la selección de una u otra herramienta.

**V5****Selección de fuentes**

Para comprender y comprobar las hipótesis y preguntas relacionadas a las conductas, comportamientos y emociones de los beneficiarios y actores se tiene que seleccionar a las personas con las que se establecerá contacto y el modo en que se hará.



Desarrolla el listado de "personas involucradas" que deberías investigar.



Generá varias opciones (por ej. de altos a bajos ingresos, de arriesgados a reacios al riesgo, de diferente situación laboral, etc). En forma individual o colectiva, reduce las opciones a los que parezcan más relevantes y que aseguren que la investigación cubra los "extremos" y que sea representativa.



Identificá los lugares relevantes para reclutar a los participantes. Una estrategia puede ser preguntarles a los actores locales cuáles son los lugares favorables para esta investigación. Para la investigación en campo es clave tomar entre 2-5 lugares diferentes (por ej. un sitio en la zona más céntrica y otro en un lugar alejado).

**V6****Análisis del contexto**

En lo que hace al contexto del desafío, o los datos más generales, se busca información que pueda enriquecer el proyecto y ayude a tener una perspectiva más amplia e integral. Algunas cuestiones a tener en cuenta para investigar:



- A** Casos análogos. ¿Qué se hizo en otras situaciones similares? ¿Existen iniciativas relevantes en otras ciudades, países o sectores?
- B** ¿Existe información demográfica relevante?
- C** ¿Hay documentación previa o estudios sobre el problema?
- D** ¿Qué dicen los expertos?
- E** ¿Hay otros actores, organizaciones, instituciones que pueden tener información relevante para este desafío?

Otros ejercicios e ideas que pueden servir para obtener información son:

- ➔ **Cruzar datos:** ¿qué datos tenemos que si los cruzásemos nos darían nueva información? Por ejemplo: cruzar consumo eléctrico con zona o terrenos baldíos para descubrir talleres clandestinos.
- ➔ **Utilizar mapas con datos georreferenciados:** el dato solo en sí mismo puede no decirnos nada, pero puesto en contexto puede brindarnos nuevas perspectivas, posibilidades y soluciones (ejemplo, coordinación de semáforos inteligentes en zonas de tráfico más intenso).



Métodos cualitativos



“La investigación para el diseño es útil no sólo para entender a las personas sino también para situar los comportamientos individuales en el contexto y en la comunidad que los contienen”.

Para entrar en contacto con la gente (beneficiarios y actores) en su medio habitual con el objeto de comprender los temas en profundidad, es importante emplear diversos métodos de investigación que se complementen entre sí. Los métodos cualitativos se destacan por la profundidad en la investigación y no por la cantidad o alcance. Por esta razón, es muy importante el momento de seleccionar los perfiles o personas a las que se contactará, para que sean representativas.

Para aproximarse a la investigación o validación se pueden utilizar diferentes perspectivas de abordaje: beneficiario/actor, indagador, observador. Es fundamental entender que ningún abordaje se realiza de manera espontánea sino que, sobre la base de la perspectiva que se seleccione se diseñará una guía de contenidos, pautas y actitudes que habrá que tener en el trabajo de campo.

Algunas de las herramientas recomendadas para realizar la aproximación a los beneficiarios o actores e investigar sus conductas y emociones son:

**V7****Juego de roles**

Consiste en experimentar la misma situación que vive el beneficiario o actor seleccionado en la situación que se está investigando. Es importante tomar el rol y actuar como si se fuese realmente el actor seleccionado.

A tener en cuenta:

Al ponerse en el lugar de otras personas, se puede conocer lo que ellas piensan y sienten más allá de los que dicen.



Es bueno, antes de realizar el trabajo de campo, tener claro que es lo que se quiere experimentar y cómo se va a registrar, además de estar atento a los emergentes o hallazgos que puedan aparecer.

Ejemplo: si se está investigando el sistema de recolección de residuos y se elige como actor al conductor de un camión de recolección, se puede elegir durante un día manejar el camión de la recolección, realizar los circuitos y tareas que hace en su día a día el conductor y vivir esa experiencia como si fuéramos él.

**V8****Observación**

Para la metodología de diseño centrada en las personas es más eficaz cuando los diseñadores entienden a la gente para quienes están diseñando no sólo a nivel intelectual, sino también de manera experimental.

Esta técnica consiste en observar a los beneficiarios o actores en su contexto, su comportamiento cotidiano, las necesidades que tiene, cómo las resuelve, etc.

La inmersión en el contexto implica observar a la gente en el lugar donde vive, trabaja y desarrolla su vida social y aporta nuevos puntos de vista y oportunidades inesperadas.

A tener en cuenta:

Lo que la gente dice (y piensa) que hace y lo que efectivamente hace no suele ser la misma cosa. Sin ánimo de engañar, suele suceder que la gente está segura de que hace cosas en su vida diaria que son muy diferentes de las que realmente hace. El objetivo de esta técnica no es corregir o señalar el error, sino detectar y entender la diferencia.



Hay que tener cuidado con saber diferenciar cuándo se realiza una observación y cuándo se está interpretando lo que se observa. Es importante observar del modo más objetivo posible para luego realizar interpretaciones a la luz de otros datos que nos ayuden a una mejor comprensión. Algunas recomendaciones para esto es realizar notas describiendo lo que se observa, sacar fotos o filmar videos que después se puedan compartir con otras personas.





Consiste en conversar con los beneficiarios y/o actores para profundizar diversos temas relacionados con el desafío.

Se utiliza para poder tener conversaciones con distintos actores claves, escucharlos, entender sus experiencias y comprender las causas de los problemas desde su perspectiva. Por lo general, se trata de conversaciones cara a cara con ciudadanos que se pueden llevar a cabo de manera individual o grupal.

Una vez más, es fundamental la planificación de guías de temas y discusión para estas conversaciones, ya que ayuda a imponer el orden y evita que las discusiones se alejen demasiado de las necesidades de investigación. Si se realizan múltiples entrevistas, una guía de discusión ayuda a mantener consistentes las respuestas que reciben.

Consejos para una entrevista:



Empezar con lo específico. Hacer que los participantes tengan confianza con preguntas que los hagan sentir cómodos.



Ir a lo más amplio.



Profundizar. Ir más hondo en el reto que tiene entre manos motivándolos con escenarios "como si". Es positivo realizar preguntas específicas del reto de innovación.

Otros puntos a tener en cuenta:



Poné mucha **atención al lenguaje no verbal**, al lenguaje corporal, de los gestos y de las emociones.



No sugieras respuestas. Si la persona hace una pausa antes de responder, no la ayudes sugiriendo una respuesta.



Transformá las preguntas "sí/no" en "por qué", "cómo" y "cuénteme acerca de una historia cuando...".



Hacé **preguntas de manera neutral**, sin elementos subjetivos. Si las preguntas realizadas son muy amplias, repreguntá con detalles, así se pueden confirmar las respuestas.



Hacé **una pregunta por vez**, una persona a la vez.



Siempre es mejor hacer este trabajo **en pareja**, así no se pierden detalles.

Ejemplo: *Estructurar la guía de entrevistas para generar confianza*



Introducción y objetivos

Explicar en forma simple y abierta, para no condicionar al participante.



"Cuénteme acerca de usted"

El tono personal ayuda a romper el hielo y asegurar que entendemos su perfil.



"Cuénteme de la última vez que..."

Guiar el diálogo hacia los temas de interés con preguntas concretas y fáciles de contestar.



"¿Puede decirme por qué...?"

Buscar entender el punto de vista del participante indagando sobre sus opiniones y emociones con preguntas abiertas.



"¿Qué mejorarías...?"

Invitar al participante a soñar. Si ya hay hipótesis de soluciones, se les pueden compartir y obtener feedback. Indagar sobre barreras.



"Muchas gracias por su tiempo"

Preguntar al participante si tiene algún comentario final y agradecerle por su tiempo y colaboración.

E. Elaborar guías y materiales. Armar la agenda de validación.

Como se dijo anteriormente, ningún abordaje se realiza de manera espontánea sino que, dependiendo de la herramienta que se seleccione, se diseñará una guía de contenidos, pautas y actitudes que habrá que tener en el trabajo de campo.

Al momento de diseñar estas guías se tiene que tener claro cuál es el objetivo de utilizar esa herramienta, qué es lo que se espera encontrar, a qué hipótesis o preguntas responde, por qué se selecciona a determinados actores para esta instancia y el modo de obtener la información deseada. Además, se planifican los espacios en los que estas actividades se van a desarrollar, los responsables de las mismas y los plazos.

También es fundamental definir cómo se va a recopilar la información recolectada. ¿Se utilizarán fotos, notas, grabaciones, videos? ¿Quién será responsable de registrarlos? Este punto no puede ser dejado al azar, sino que tiene que ser debidamente planificado con anticipación para no perder detalles.



3

Salir a campo y capturar hallazgos

El trabajo de campo es el momento en el que se realiza el contacto con los actores, beneficiarios, expertos o sujetos que hayamos decidido investigar con algunas de las herramientas que mencionamos.

Recomendaciones:



Estar atento a las barreras, dificultades e imprevistos que puede tener la implementación de alguna de las herramientas elegidas.



Puede ser que estando en el campo o territorio nos demos cuenta de que la herramienta seleccionada no era la más adecuada o no nos está dando la información que esperábamos recibir. Esto es importante registrarlos, tenerlos en cuenta y luego compartirlos con el equipo de trabajo. Será fundamental entender qué es lo que no funcionó y diseñar herramientas alternativas o buscar modos de superar esa barrera. Esto es importantísimo registrarlos en la medida en que va sucediendo, así tenemos la posibilidad de corregir el rumbo y no perder tiempo y recursos en algo que nos damos cuenta de que no funciona como habíamos creído. Puede suceder al revés y que una herramienta nos aporte conocimientos o datos muy valiosos que tampoco esperábamos recibir. Esto también tiene que quedar registrado.





4

Analizar hallazgos



V10 | Análisis de información

Orientados por las hipótesis y preguntas de investigación que surgieron de un primer análisis del desafío, los actores involucrados en el mismo, su conducta y su contexto, formulamos la estrategia de validación. Con esta estrategia armamos una agenda en la que establecimos qué métodos nos servirían para validar o refutar nuestras hipótesis iniciales e ir respondiendo las preguntas de investigación.

Ahora es momento de **analizar los datos** que relevaron así como los resultados de las entrevistas, encuestas, observaciones o demás estrategias que utilizaron para profundizar su investigación. Para esto tenemos la siguiente planilla en la que se pasan en limpio las hipótesis o preguntas que teníamos para validar, volcamos brevemente las actividades e investigación que realizamos y nos detenemos a analizar los resultados de las mismas. Leemos los resultados con el foco en nuestro desafío, preguntas de investigación e hipótesis y anotamos los emergentes, hallazgos o descubrimientos que surjan a partir de esta lectura.

Al finalizar, las preguntas iniciales pueden tener respuestas y las hipótesis guía haberse comprobado/refutado así como pueden haber aparecido nuevos hallazgos y nuevas preguntas de investigación. Si te sirve, los emergentes o preguntas para los que encontraste respuesta podés escribirlos en formato afirmación.

KIT DE PREGUNTAS GUÍA

- *¿Las preguntas iniciales fueron respondidas con la investigación?*
- *¿Las hipótesis fueron comprobadas?*
- *¿Aparecieron hallazgos, supuestos, actores que no tenían en cuenta de manera inicial?*
- *¿Es necesario hacer nuevas preguntas?*
- *¿Es necesario incorporar otros actores?*
- *¿Dónde están los puntos de dolor/áreas de oportunidad?*



1 Hipótesis o pregunta a validar <i>Leé tus hipótesis y/o preguntas a validar. Si están desordenadas, pasalas en limpio.</i>	2 Actividad <i>¿Qué actividades hiciste para validar e investigar? Detallá brevemente.</i>
3 Emergentes, hallazgos o descubrimientos <i>¿Qué emergentes, hallazgos o descubrimientos aparecieron?</i>	4 Resultados <i>Si te sirve, escribí en formato afirmación el resultado de tu investigación.</i>



5

Hacer una pausa

El momento de “**pausa**” es un espacio para parar, observar el trabajo realizado y hacer los “ajustes necesarios” antes de continuar.

Recordemos que las metodologías ágiles trabajan para, a lo largo del proceso, ir haciendo pequeñas comprobaciones que permitan monitorear el avance del diseño e ir corrigiendo y reorientando el mismo a partir de las comprobaciones. Esto permite estar cerca de las necesidades y dolores de los beneficiarios; contemplar de manera integral el desafío incorporando emergentes y actores; y, en consecuencia, ahorrar el tiempo y recursos que llevaría evaluar las políticas una vez implementadas y darnos cuenta de que no tienen el impacto esperado.

Por eso la pausa es fundamental. En esta etapa, a partir del análisis de la agenda de validación, los emergentes y hallazgos vamos a evaluar si es necesario redefinir o reorientar el desafío; evaluar las dimensiones de las que se compone, percibir dónde están los puntos de dolor o las áreas de oportunidades en las que hay que trabajar y plantear objetivos para las dimensiones o áreas relevantes.





¿Se modificó tu desafío sobre la base de las devoluciones? ¿Hubo que reorientarlo?

Anotá tu desafío en el círculo naranja del cuadro, y en el círculo gris, representá la siguiente pregunta: ¿de cuántas y en qué dimensiones se compone tu desafío, o qué aspectos tendrías que trabajar simultáneamente?



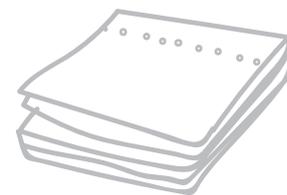
En el ejemplo presentado a la izquierda, el desafío tiene cuatro dimensiones en las que trabajar paralelamente. El número de dimensiones y el criterio utilizado para identificarlas depende de cada equipo y del desafío.



Escribí en cada dimensión una pregunta "cómo podríamos..." o un objetivo: qué habría que hacer en cada una de las dimensiones.

DIMENSIÓN	ÁREA DE OPORTUNIDAD / PUNTOS DE DOLOR	OBJETIVO
1		
2		



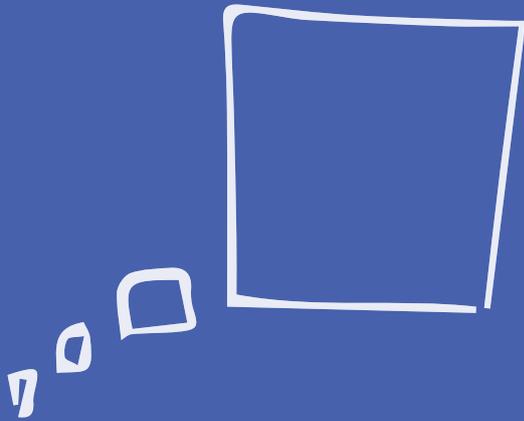


A series of horizontal lines for writing, starting from the top of the page and extending down to just above the footer. The lines are evenly spaced and cover most of the page's width.



3

IDEAR



*Idear no es sobre la idea correcta,
es sobre crear la mayor
cantidad de posibilidades.*

3 IDEACIÓN

¡Llegamos a la tan ansiada etapa de ideación! Si venís transitando el proceso desde el inicio imaginamos que varias veces quisiste llegar a esta instancia o incluso que ya pensaste varias ideas. Felicitaciones por haber llegado hasta aquí. Después de tanto trabajo de investigación llegó la hora de liberarnos por un rato de nuestras propias estructuras y acercarnos a esa solución que podrá dar respuesta al desafío.

En este módulo vamos a trabajar en la ideación creativa de soluciones. Vamos a promover el pensamiento lateral mediante distintos ejercicios que contemplen los objetivos intermedios propuestos y que tomen en cuenta la información obtenida, así como también, los perfiles de los beneficiarios y el contexto de la ciudad.

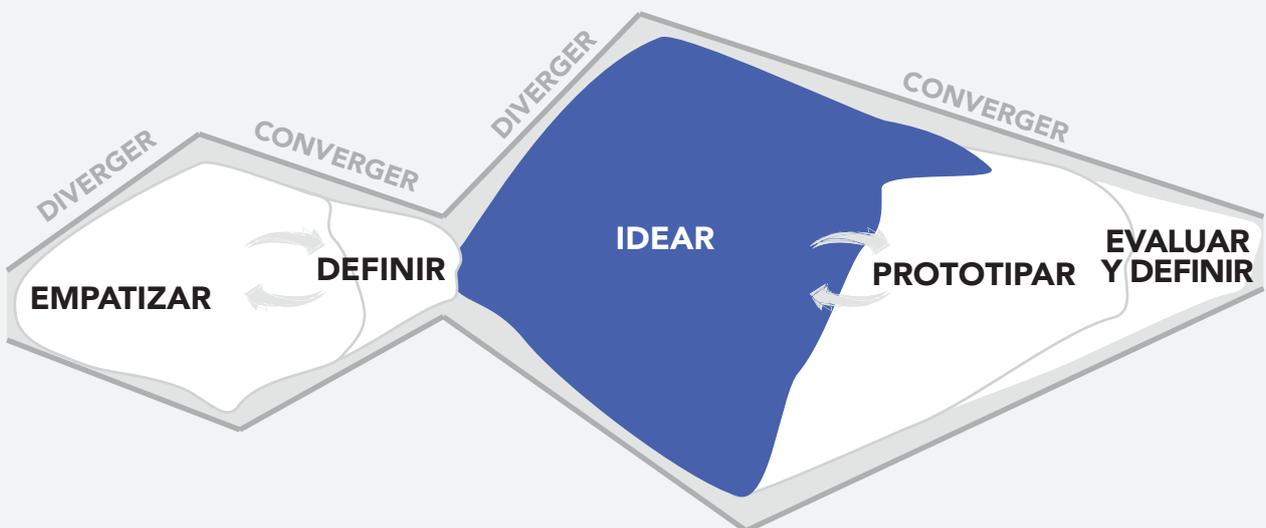
Volvemos a una etapa de divergencia, con la intención de abrirnos a la mayor cantidad de alternativas para más tarde empezar a acotarlas.

¡Diviértanse!

Si para innovar todos deben pensar fuera de la caja, es la caja que necesita ser repensada.



Pensar distinto requiere métodos distintos. La creatividad es la habilidad humana de generar ideas nuevas. Es una habilidad cognitiva, ya que se realiza con la mente. El problema con la creatividad es que requiere un gasto de energía mental adicional. Nuestros pensamientos suelen correr en "piloto automático" a través de nuestros patrones de pensamiento habituales. Para romperlos, necesitamos técnicas distintas a las que usamos en el trabajo cotidiano.



“Más residuos reciclables”



desafío original

En una pequeña ciudad se plantearon como desafío: **¿cómo podríamos aumentar la eficiencia en el reciclado?** La problemática existente era la incorrecta separación en origen y por ende la generación de desperdicios y mal aprovechamiento de productos reutilizables.

actores

Tanto en su mapa de actores como en su estrategia de validación se puso en evidencia que había múltiples vecinos y organizaciones interesadas en contribuir a que sucediera.

Analizando los hallazgos e información se procedió a la ideación libre y creativa. Uno de los disparadores fue contemplar la posibilidad de tener socios recicladores y agregar valor por los residuos.

Primero se realizó un ejercicio guiado por la facilitadora del espacio preparando al equipo para empezar a **idear dejando de lado los sesgos naturales con los que contamos como personas a la hora de pensar en nuestro cotidiano.**

ideación

La "lluvia de ideas" permitió generar muchísimas ideas para abordar el desafío, muchas de las cuales habían salido en distintos momentos de la vida del proyecto, y este momento permitió ponerlas todas sobre la mesa.

En un momento, sin embargo, la creatividad llegó a su límite. La herramienta "qué pasaría sí" permitió romper esa barrera para generar un último grupo de ideas más disruptivas, que nunca antes habían surgido en las reuniones de equipo, y permitieron dar el gran salto en esta nueva etapa.

priorización

Después de priorizar las ideas según "viabilidad" e "impacto", se decidió combinar tres. En primer lugar, **tener socios en los edificios de la ciudad** responsables de llevar adelante la sensibilización y convocatoria por edificio. En segundo lugar, **tener como socios a las escuelas como receptores de residuos reciclables** otorgando algo de "valor a cambio". Aquí surgió la tercera parte, la moneda verde. Esta moneda es una nueva modalidad de "dinero o valor de cambio" al que las escuelas acceden canjeando sus residuos. Luego pueden utilizar esta moneda en diferentes comercios de la ciudad y en insumos para la escuela. Esto a su vez colabora con el comercio local.

Este ejemplo destaca cómo de los hallazgos y socios destacados en la validación se incorporaron ideas que generaron valor público en la comunidad y con resultados tanto en el desafío original como en el comercio local.

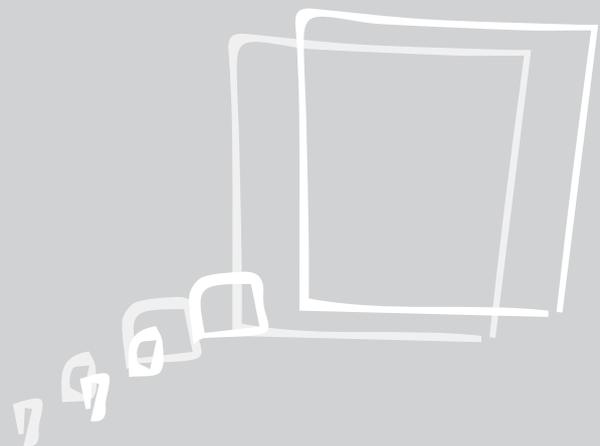


HERRAMIENTAS

- 11 **Lluvia de ideas**
- 12 **Ideación creativa**
- 13 **Qué pasaría sí**
- 14 **Scamper**
- 15 **Licuada de experiencias**

HERRAMIENTAS DE PRIORIZACIÓN

- 16 **Matriz de priorización**
- 17 **Preguntas para priorizar ideas**





TIPS PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS



¡No juzgar las ideas!

No inhibirse para decir las ideas propias por más alejadas de la realidad que sean. Luego habrá tiempo para bajarlas a la realidad o descartarlas.

No juzgar las ideas de los demás, ni con palabras ni con gestos. Impulsar a otros a generar ideas.

Construir en positivo sobre todas las ideas.



Anotar todas las ideas

La generación de ideas es una actividad de cantidad, no de calidad. La calidad se busca durante la selección de ideas.



No explicar las ideas

No es necesario justificarlas.

Buscar ideas accionables y concretas.



No perder el foco

No entrar en discusiones, mantener el foco en el desafío creativo y el cumplimiento de los tiempos.



Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas, *brainstorming*, es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

La técnica puede ser empleada a través de tres diferentes maneras:

No estructurada - FLUJO LIBRE

- Escoger a alguien para que sea el facilitador.
- Escribir en un rotafolio o pizarrón una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
- Escribir cada idea en el menor número de palabras posibles, y una por post-it.
- No interpretar o cambiar las ideas.
- Establecer un tiempo límite (aproximadamente 25 minutos).
- Fomentar la creatividad.
- Construir sobre las ideas de otros.
- Los miembros del grupo de "lluvia de ideas" y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
- Revisar la lista para verificar su comprensión.
- Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables.
- Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.



Antes de empezar una sesión de ideación es una buena idea dar espacio al equipo o a quienes estén participando, para que puedan escribir las ideas que ya tenían en mente, con el objetivo de liberarse de esas ideas y poder estar disponibles para pensar en nuevas cosas.

Estructurada - EN CÍRCULO

- Tiene las mismas metas que la lluvia de ideas no estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (ej: de izquierda a derecha). No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

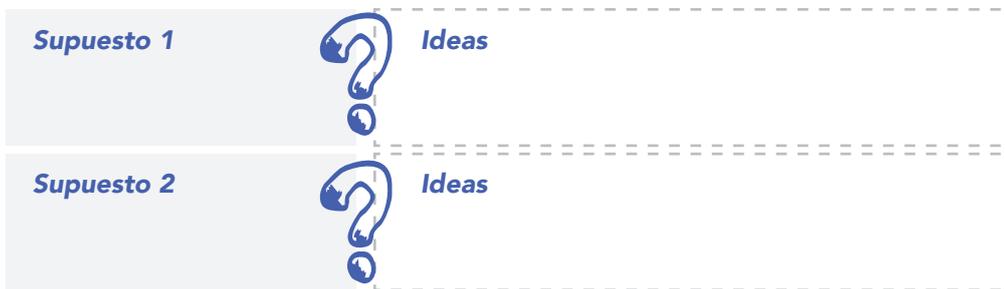
Silenciosa - LLUVIA DE IDEAS ESCRITAS

- Es similar a la lluvia de ideas pero, en este caso, los participantes piensan y registran sus ideas en papel, sin compartirlas. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel. Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

**13****Qué pasaría si**

Esta herramienta es ideal para momentos en los cuales el juego se encuentra atascado en la generación de soluciones y no podemos avanzar. Consiste en hacer preguntas tales como “¿qué pasaría si no existieran los trámites?”, que pueden darnos el puntapié para impulsar algo novedoso.

Se comienza entonces preguntándonos “¿qué pasaría si...?” e imaginándonos situaciones disparatadas para luego conocer las consecuencias de cada una. Finalmente, se deben evaluar y valorar los interrogantes que plantean las situaciones.

**14****Scamper**

Esta herramienta se usa para evolucionar una idea previa. Se trata de generar preguntas que puedan derivar en nuevas ideas, aplicando las siguientes acciones a la idea inicial:

Sustituir	Cosas, personas, procesos, funciones <i>¿Qué podríamos sustituir? ¿Qué podríamos reemplazar?</i>
Combinar	Conceptos, funciones <i>¿Cómo podríamos combinar temas?</i>
Adaptar	Otros contextos, procesos <i>¿Cómo podríamos adaptar procesos?</i>
Modificar	Maximizar o transformar <i>¿Qué podemos añadir? ¿Podemos duplicarlo?</i>
Proponer	Explorar otros usos, opciones, reciclar <i>¿Y si lo usamos para...? ¿Se puede usar de otra manera?</i>
Eliminar	Conceptos, partes, usos, tecnologías <i>¿Y si eliminamos esta parte? ¿Lo fraccionamos?</i>
Reordenar	Cambiar roles, invertir roles <i>¿Qué pasaría si lo damos vuelta?</i>





15

Licuada de experiencias

Esta herramienta busca generar situaciones o productos a partir de la mezcla de dos cosas que parecen completamente diferentes.

- 1 Identificá las cualidades que estás buscando incorporar a tu desafío: ¿eficiencia? ¿conexión? ¿participación? ¿alcance? ¿confort? Escríbilas en post its.
- 2 Pensá: ¿en qué servicios/experiencias encontrás eso que estás buscando? Buscá ejemplos de la vida real.
- 3 Listá elementos de tu desafío y elementos de la experiencia alternativa identificada.
- 4 Escribí combinaciones que surjan de las dos experiencias.

TU DESAFÍO

Ejemplo: mejorar la experiencia del usuario en un hospital.

¿DÓNDE ENCUENTRO LA EXPERIENCIA QUE ME FALTA?

Ejemplo: Si busco comodidad, cosas y experiencias que encuentro en un hotel.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

COMBINACIONES

Ejemplo: Poner minibar con comida saludable en los cuartos del hospital.

Fuente: IDEO U • FROM IDEAS TO ACTION • IDEATE CAPTURE SHEET: MASH-UP ACTIVITY • © IDEO 2015



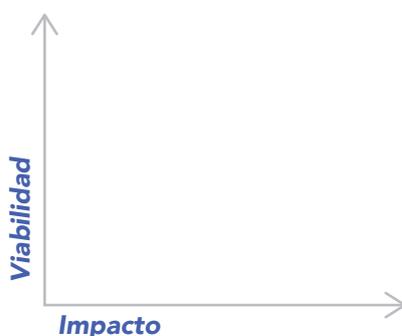
PRIORIZACIÓN DE IDEAS



16 Matriz de priorización

En la etapa anterior se generaron una multiplicidad de ideas para resolver el problema. Pero ¿con cuál quedarse? ¿Con qué criterio establecer cuál es la respuesta más adecuada? Para elegir recomendamos tener en cuenta la viabilidad y el impacto de la idea.

Para utilizar las herramientas, ubicar todas las soluciones surgidas del proceso de ideación en una matriz de dos ejes: viabilidad e impacto, y tomar las que se ubiquen en el cuadrante superior derecho.

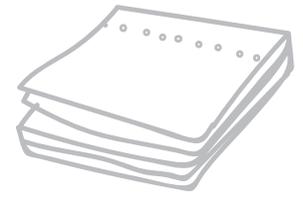


17 Preguntas para priorizar ideas

No suele ser fácil determinar cuáles son las mejores ideas y por eso a continuación se sugieren cuatro preguntas que al responderlas darán cuenta del potencial que tienen para generar el impacto deseado.

- 1 ¿Aprovecha algo que ya existe?
- 2 ¿Mejora claramente una experiencia?
- 3 ¿Es posible de adoptar por parte de los ciudadanos?
- 4 ¿Tiene potencial de escalar?

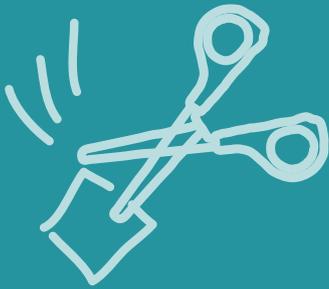




A series of horizontal lines for writing, starting from the top of the page and extending down to just above the footer area. The lines are evenly spaced and cover most of the width of the page.



4



PROTOTIPAR

*No es que aprendamos haciendo.
Aprendemos haciendo y reflexionando
sobre lo que hemos hecho.*

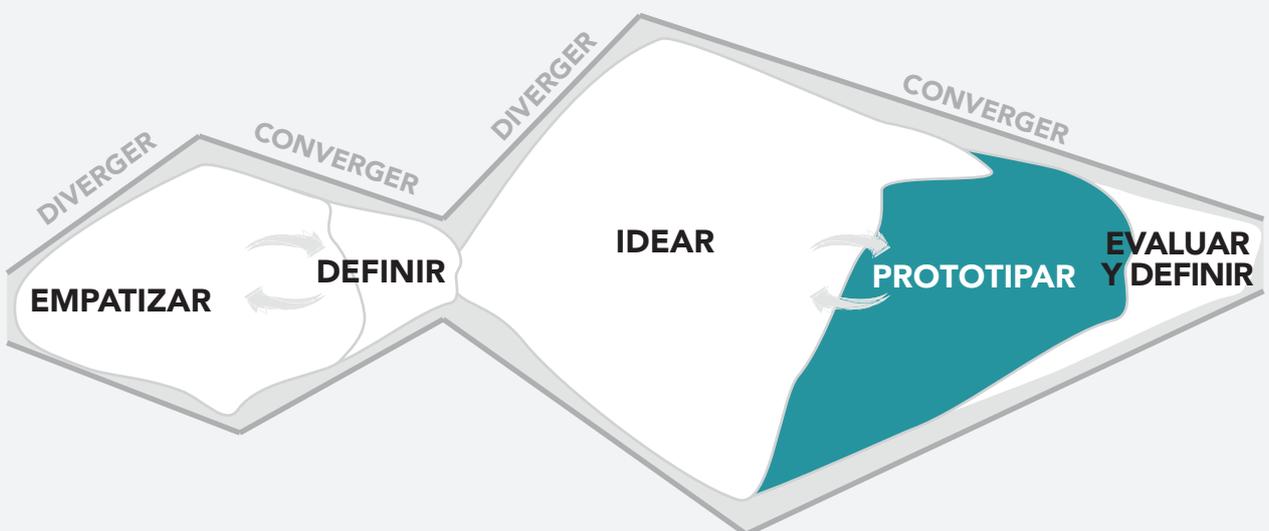
John Dewey

4 PROTOTIPAR

¡Y ahora... manos a la obra! Esta etapa se trata de salir a testear los conceptos e intentar volverlos reales. Las ideas en papel pueden ser interesantes, pero las ideas que toman vida son invaluableles.

Cuando se describe una idea no siempre se logra explicar lo que se está imaginando. Prototipar una idea es desarrollarla un poco más en profundidad y tratar de hacerla tangible con la intención de testearla con el equipo y con la comunidad. Así se puede aprender sobre qué funciona y qué no, y ajustar y mejorar las soluciones propuestas antes de implementarlas.

Muchas cosas se pueden probar, desde la experiencia de un servicio hasta una política. No solo aplica a productos físicos, sino que siempre existirán distintos niveles de la solución que se puedan prototipar. **El objetivo es tener una solución más cercana a la realidad antes de implementarla.**



“Promoviendo mayores oportunidades”



desafío original

Durante el 2018, la ciudad de Concepción del Uruguay participó del Concurso de Innovadores Locales con la intención de abordar la falta de oportunidades para los jóvenes en la ciudad. Luego de la etapa de empatía y validación territorial, el desafío en formato de pregunta que definieron fue: **¿cómo podríamos desde las instituciones locales y junto a los jóvenes ayudarlos a acceder a un escenario de mayores oportunidades?**

idea a testear

La ideación abierta abrió la puerta a muchas alternativas y se decidió avanzar con una en particular que había tenido el apoyo del equipo y resultaba muy viable de realizar: **“Vos podés, ciclo de encuentros barriales”**. La idea era poder abrir el espacio a charlas testimoniales a cargo de jóvenes emprendedores del barrio (o de procedencia de espacios similares) que contengan una experiencia o historia inspiradora y motivante.

prototipo y piloto

Para salir a testear que fuera una idea adecuada, es decir, que los jóvenes demostraran interés y estas charlas pudieran movilizarlos, se prototiparon la convocatoria y las piezas gráficas, y se avanzó con una prueba piloto del evento, con el fin de obtener feedback y seguir moldeando el proyecto.

hallazgos

Finalmente esta prueba piloto fue clave, ya que entre otros hallazgos, por un lado validó el interés de los jóvenes que mediante entrevistas posteriores al evento agradecieron y valoraron la posibilidad de participar y se sintieron muy inspirados al descubrir que alguien que identificaron como par pudo llevar adelante su emprendimiento. Y por el otro, demostró que el **sistema de convocatoria elegido no era el más adecuado** ya que se trabajó con referencias puntuales y la participación fue baja, y se validó que este público en primera instancia no está muy abierto a participar de esta clase de eventos.

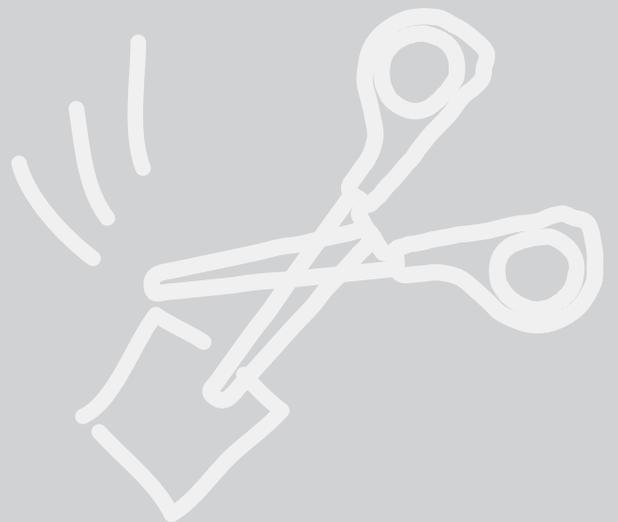
proyecto final

Unos meses después se decidió avanzar con este proyecto en el marco de un programa más amplio de fomento de jóvenes emprendedores. En este caso se realizó un **living de emprendedores** en la Universidad Tecnológica Nacional, con el fin de atraer a los jóvenes de una forma distinta, con presencia de tres reconocidos emprendedores y una charla inspiracional a cargo de Jorge Lawson.



HERRAMIENTAS

- P1 **Planificación de prototipos de testeo**
- P2 **Producto mínimo viable**
- P3 **Testeo con grupo de control**
- P4 **Prototipo de papel**
- P5 **Juego de roles**





POR QUÉ PROTOTIPAR



Generá más empatía

Siguiendo con las instancias de validación territorial, incorporar al beneficiario como parte del proceso incluso en esta etapa genera empatía al no presentar soluciones cerradas y tomar en consideración su experiencia.



Permite explorar

Construir prototipos permite pensar a partir de ver una o varias ideas en funcionamiento y poder probarlas.



Ayuda a evaluar

Ya que a partir de probar los prototipos y desarrollar el contexto, se empieza a evaluar el proyecto y refinar las soluciones.



Permite fallar rápido y a bajo costo

Crear varios prototipos a lo largo del proceso permite validar varias opciones e ideas sin invertir más de lo necesario en el proceso de diseño.



P1 Planificación de prototipos de testeo

Esta herramienta nos permite planificar los prototipos a realizar, comenzando por cuáles son las hipótesis que se quieren validar, cómo es el diseño de los prototipos y cuáles son los requisitos para poder volver reales las ideas.

1

Idea a prototipar

¿Cuál es la idea que vas a testear?

2

Resultados esperados

¿Qué espero lograr con mi idea?

¿Quiénes son los usuarios?

¿Qué posibles problemas o potenciales beneficios existen?

3

Definir usuarios, medio y requisitos para el testeo

Definir quiénes van a testear los prototipos, de qué forma y en qué momento. A su vez, listar qué elementos, materiales o condiciones se requieren para poder llevar adelante el testeo.

4

Definir cómo medir los resultados esperados

Definir qué métricas se necesitan para evaluar o medir los prototipos.



**P2**

Producto mínimo viable

Probá el núcleo esencial de tu concepto con usuarios reales.

Si estás intentando aprender cómo las personas pueden navegar a través de un sistema o servicio en línea, entonces un producto mínimo viable es una forma simple pero realista de hacerlo. Te permite acelerar tu aprendizaje mientras usás recursos mínimos al incluir sólo las características principales de tu concepto en lugar de la solución completa. Esto significa que podés averiguar anticipadamente qué está funcionando para tus usuarios y qué no, y hacer los ajustes correspondientes.

**P3**

Testeo con grupo de control

Usá un experimento controlado para probar si tu solución está funcionando de la manera prevista o no.

Nunca existen garantías con respecto a la implementación de nuevas políticas o servicios, ya que la respuesta ciudadana no siempre está en línea con la intención del gobierno. Los ensayos con grupos de control son una buena forma de evaluar y aprender a gran escala sobre las respuestas reales de los ciudadanos a las nuevas soluciones antes de una gran expansión. Las personas son elegidas al azar, y algunas reciben el tratamiento bajo investigación, mientras que otras reciben el tratamiento estándar como grupo de control.

Esta metodología se aplica cada vez más en los gobiernos y más comúnmente en el espacio de política. La intención es probar la efectividad de la solución antes de la implementación a gran escala, o incluso probar varias soluciones diferentes simultáneamente para evaluar la efectividad de una sobre otra.



*Una buena forma de **verificar rápido y barato** si vamos a conseguir apoyo para nuestros proyectos o ideas es realizando entrevistas, ¡lo más reales posibles!*

La idea de este ejercicio es sumarse a un momento de juego muy serio, donde vamos a “hacer de cuenta” que nuestra idea, proyecto o solución es un hecho y tengo que buscar fondos, por ejemplo. Para esto nos vamos a plantear una serie de preguntas que van a verificar si nuestra idea es o no exitosa. Posibles riesgos, fracasos o éxitos, incluso también estrategias para conseguir fondos.

Mientras un miembro del equipo realiza la entrevista (sin que el entrevistado sepa que está siendo escuchado), el resto del equipo va a ir tomando nota de las respuestas, si estas son exitosas o no, si validan o refutan las hipótesis, o si las estrategias planteadas son las correctas.





Algunas recomendaciones son: que el entrevistado no sepa que es un simulacro, para esto quizás necesitemos contactar personas externas. Que sea en lo posible virtual, de este modo permite al resto escuchar libremente tomando notas y sacando conclusiones. Queremos tener mucha información, ¡la mayor cantidad posible! Hagan preguntas abiertas que permitan tener un amplio espectro de respuestas. Con cinco entrevistados estamos en momento de tomar buenas decisiones.



P4 Prototipo de papel

Dibujá tu idea con lápiz y papel

La creación de prototipos de papel es una manera rápida de expresar un concepto. Podría ser una pieza de comunicación, un boceto de un nuevo servicio o una pantalla web que explore cómo un usuario navegaría a través del sitio web.

Darle vida a la idea visualmente ayuda a resolver las características clave y comprender cómo las personas las experimentarían.

También es una actividad práctica que se puede hacer con las partes interesadas y los usuarios para invitarlos a diseñar conjuntamente.



P5 Juego de roles

Para prototipar a veces solo es necesaria una representación de la forma de uso de un producto. O de un servicio. Se trata de simular la interacción incluyendo las características que resultan relevantes para el usuario.

Se puede aprender mucho del concepto al probar la interacción incluso con gente dentro del equipo. ¿Cómo interactuarán los diferentes roles? ¿Cómo viaja la información de un rol a otro?

Pasos:

01 Determiná los roles esenciales y quién los jugará. Estos roles pueden ser clientes, personal de primera línea o incluso sistemas necesarios para respaldar la experiencia.

02 Usá vestuario y accesorios para mejorar la historia, pero no pierdas demasiado tiempo haciéndolos perfectos.

03 Improvisá su camino a través de la historia o hacé una pausa en momentos importantes para resolver cómo cada rol contribuye a la experiencia general.



5



EVALUAR Y DEFINIR

*Lo que no se mide
no se puede mejorar.*

5 EVALUAR Y DEFINIR



Cuando se llega al final del proceso de diseño centrado en las personas llega el momento de preguntarse: ¿esto realmente funciona para resolver el desafío elegido? Este es el momento de la evaluación.

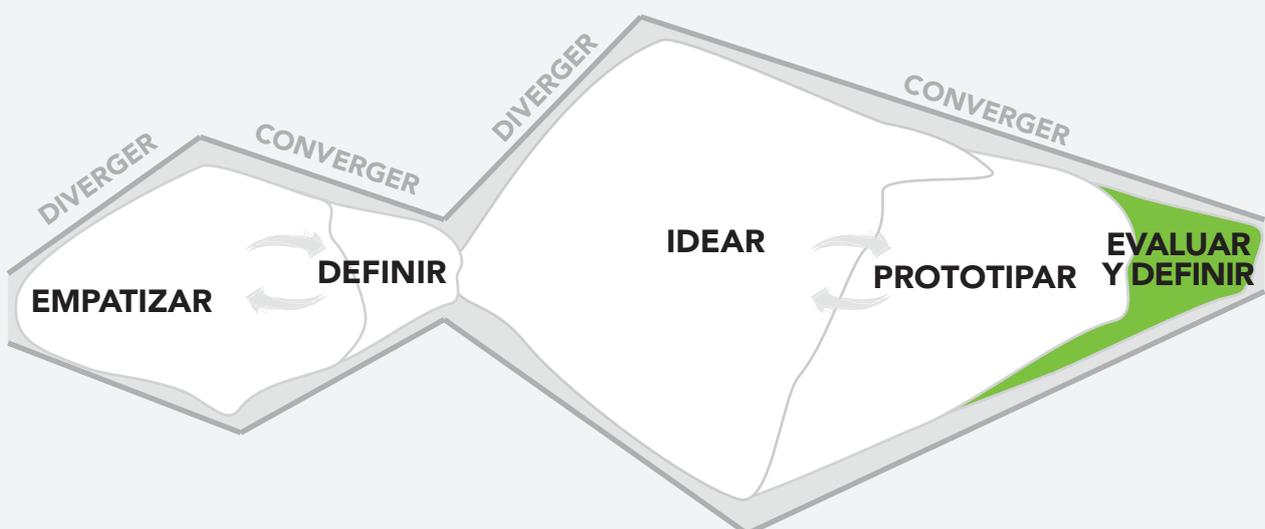
El momento de **evaluar** es fundamental si se quiere aprender del proceso, saber qué soluciones vale la pena escalar y de cuáles es mejor alejarse. Responder esta pregunta genera valor no solo para el propio municipio, sino para todos aquellos que pueden estar queriendo resolver desafíos similares. Su respuesta siempre debe generar acción: si funciona, ¡debemos darla a conocer a otros! y por qué no escalarla en el propio municipio. Si no funciona, es el momento de comenzar una nueva iteración del proceso de innovación: ¿qué aspectos se deben mejorar? La premisa es siempre evaluar para mejorar, nunca evaluar por evaluar en sí mismo.

El momento de la evaluación es fundamental en todos los procesos de innovación (y de diseño de política pública en general), y es muy importante que esta mirada "evaluativa" esté integrada en todo el proceso. Esto quiere decir que no recordamos que es necesario evaluar al final del proceso, sino que desde el principio se tiene en cuenta cuáles son los aspectos que interesa valorar para que, cuando llegue el momento, tengamos la información necesaria para tomar decisiones.



"Ningún viento es favorable para quien no sabe a dónde va."
Seneca

Por otro lado, **definir** y bajar en papel los proyectos diseñados, ya sea en un esquema rápido del proyecto o completando una ficha formal de proyecto, resulta fundamental en esta instancia para dejar registrados componentes claves para la posterior implementación de las acciones propuestas en el municipio.



“Comportamiento y recaudación”



El equipo de la Dirección de Rentas del Municipio de San Pedro atravesó su proceso de diseño de una manera que vale la pena contar: acompañados por el Banco Interamericano de Desarrollo, el Centro para la Evaluación de Políticas basadas en Evidencia (CEPE) de la Universidad Torcuato Di Tella y la Red de Innovación Local, se propusieron abordar el desafío de **aumentar el pago voluntario de su tasa de Alumbrado Barrido y Limpieza (ABL)**. Para eso, como punto de partida, se realizó un diagnóstico para ver cuáles eran las barreras a ese pago voluntario: *¿qué impedía que aquellos contribuyentes que estaban en condiciones de pagar, efectivamente pagaran sus tasas?*

desafío original

acciones

Luego de comprender el problema **se diseñaron tres mensajes para incluir en las boletas de pago** diseñados por un equipo de expertos en las ciencias del comportamiento para, a modo de pequeño "empujón", animaran a los contribuyentes a pagar, según las barreras que se habían identificado.

evaluación

Pero ¿cómo saber si los mensajes funcionaron para incentivar a los contribuyentes a pagar? Como la mirada evaluativa estuvo incluida desde el principio, este mensaje no se envió a todos los vecinos, sino solo a algunos de manera aleatoria. Una vez que terminó el proceso, se pudo comparar si aquellos que habían recibido los mensajes efectivamente pagaron más que los otros. El gran resultado fue que ¡sí, algunos de los mensajes funcionaron! La información obtenida permitió conocer cuáles funcionaron y cuáles no, y sobre qué contribuyentes tuvieron impacto. Esto significó un gran aprendizaje para el municipio.

aprendizajes

Hoy San Pedro, y todos los municipios que quieran aumentar su recaudación de tasas municipales, cuentan con información sobre cómo aumentar el pago voluntario de tasas municipales usando solo las ciencias del comportamiento, que se traducen en un mensaje, escrito en tinta sobre papel. Una intervención costo efectiva, que puede ser replicada en otros municipios similares, aprovechando el conocimiento generado.



Priorizar la evaluación dentro del proceso permitió generar conocimiento sobre cómo abordar el desafío elegido, agregó valor en una respuesta que se encontró efectiva, y haciendo más eficiente la gestión local, sabemos que el municipio es más eficiente resolviendo los problemas de sus ciudadanos.



HERRAMIENTAS

- E1** Teoría del cambio
- E2** Esquema de proyecto
- E3** Ficha de proyecto
- E4** Ficha de seguimiento

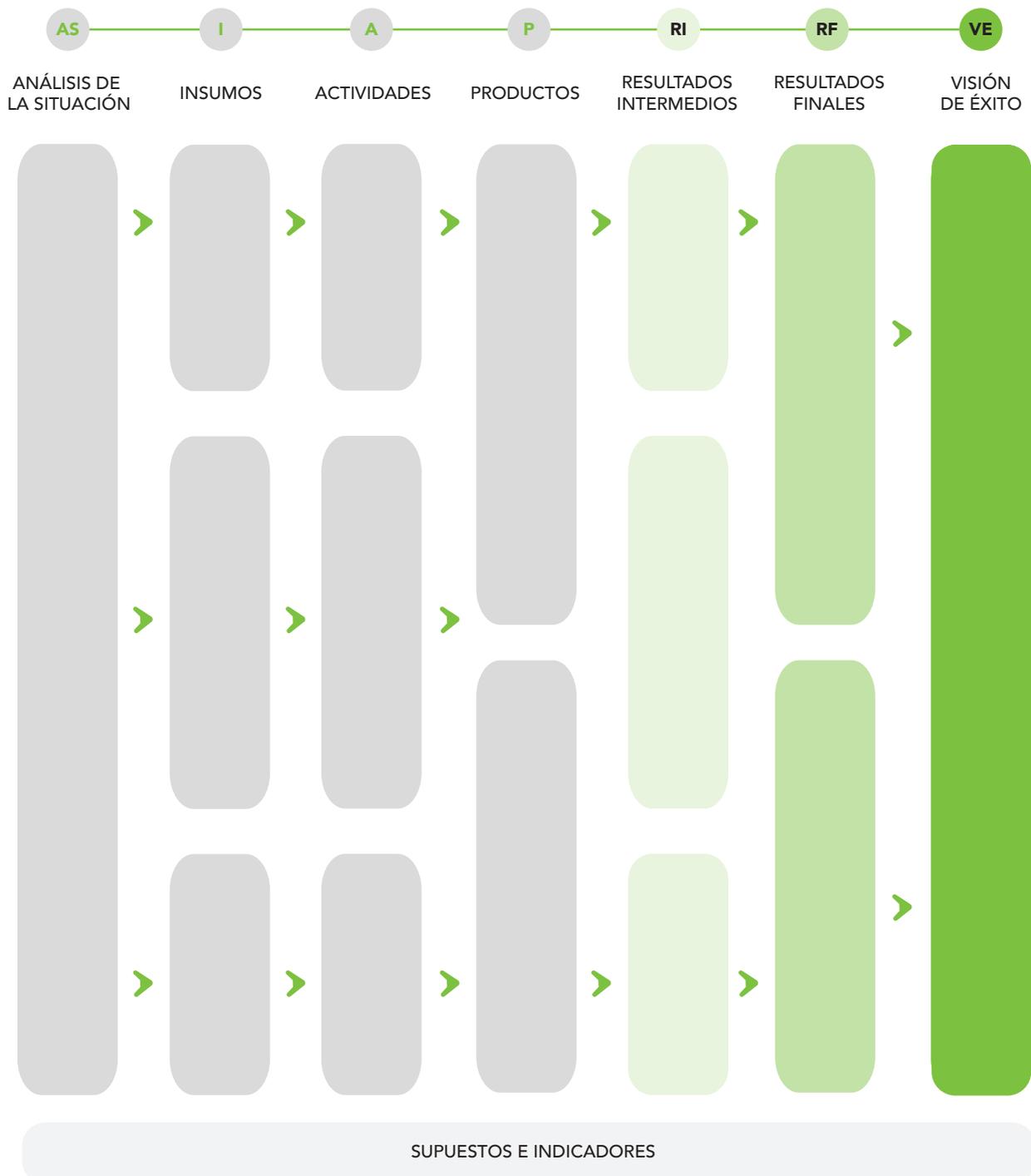




E1 Teoría del cambio

Esta herramienta explica cómo se entiende que las acciones o proyectos que se llevan adelante produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos.

Es un ejercicio de visualización de la planificación que representa en un esquema sencillo cómo se espera que la intervención funcione.



Fuente: Kit de evaluación. LABgobar. Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto.



AS

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En esta columna se vuelca toda la información referida al problema y su contexto.

¿Quiénes son los actores directos e indirectos?

¿Qué evidencia existe sobre el alcance del problema, su historia y los cambios que está atravesando a través del tiempo?

¿Qué tan confiable y completa es la información disponible?

VE

VISIÓN DE ÉXITO

¿Cuál es el objetivo último de las intervenciones propuestas?

RF

RESULTADOS FINALES

¿Cuáles son las aspiraciones y resultados finales que queremos lograr a largo plazo?

RI

RESULTADOS INTERMEDIOS

¿Qué tiene que ocurrir para que el impacto final sea posible?

¿Qué resultados intermedios esperamos lograr a partir de las intervenciones?

Los resultados intermedios se vinculan a cambios en el Estado o condiciones de nuestros beneficiarios o público objetivo como producto de la internalización de la visión de éxito.

P

PRODUCTOS O RESULTADOS A CORTO PLAZO

¿Cuál es el efecto de las acciones que implementamos?

¿Son los productos obtenidos como frutos de las actividades realizadas?

Los resultados intermedios se vinculan a cambios en el Estado o condiciones de nuestros beneficiarios o público objetivo como producto de la internalización de la visión de éxito.

A

ACTIVIDADES

¿Qué actividades necesitamos llevar adelante para producir los bienes o servicios que nos llevarán a los resultados de corto plazo que buscamos?

I

INSUMOS NECESARIOS

¿Cuáles son los materiales y recursos (financieros, humanos, tecnológicos) que necesitamos?

¿Con cuántos recursos contamos?

S

SUPUESTOS

Son las condiciones o acontecimientos que suceden o pueden suceder en el momento en que se implemente el proyecto y que pueden influir en la Teoría del Cambio presentada. Pueden ser factores positivos o negativos.

I

INDICADORES

Son instrumentos que permiten medir el avance que se realizó en las distintas variables definidas para cada componente.



Estos cuestionamientos nos ayudan a considerar los factores causales significativos, sus interrelaciones y sus consecuencias.

También nos permiten identificar aspectos que pueden estar por afuera de nuestra intervención, pero que sin embargo influyen en ella, y repensar el foco del problema.

(Funnel y Rogers, 2011)





E2

Esquema de proyecto

¿**QUÉ VOY A HACER?** *resumo mi idea*

¿**CÓMO VOY A HACERLO?** *actividades y pasos en el proceso*

¿**QUÉ RECURSOS NECESITO?** *presupuestos, equipo,
equipamiento, aliados claves*

¿**QUÉ QUIERO CONSEGUIR?** *metas y resultados esperados*





E3 Ficha de proyecto

Eje	Eje de gestión dentro del cual se encuadra el proyecto (si corresponde).
Objetivo del eje	Objetivo de gestión dentro del cual se encuadra el proyecto (si corresponde).
Lineamiento	Lineamiento de gestión dentro del cual se encuadra el proyecto (si corresponde).

Prioridad	<input type="text"/>	Fecha inicio	<input type="text"/>
<p>Indicar prioridad del proyecto para el área en cuestión (puede ser A+, A, B o C).</p>		Fecha finalización	<input type="text"/>

Nombre del proyecto	Indicar nombre para el proyecto que se está proponiendo.
Responsable	Indicar responsable final del proyecto (nombre y apellido de la persona).
Dependencia	Indicar secretaría de la cual depende el proyecto.
Descripción de Proyecto	Detallar qué es lo que se va a hacer. La descripción tiene que ser breve, pero debe mínimamente indicar qué se va a hacer y cómo.
Indicador de impacto	Indicador que nos va a ayudar a medir el proyecto. Puede ser cualitativo o cuantitativo. Ejemplo indicador cuantitativo: 10 cuadras de pavimento. Ejemplo de indicador cualitativo: implementación de software.
Beneficiarios	Detallar qué grupo/actor se va a beneficiar con el proyecto.
Localidad / barrio	Indicar si se aplica a una localidad/barrio en particular o a todo el municipio.
Socios en la implementación	Indicar quiénes tendrán participación en nuestro proyecto. Puede ser un actor interno (ejemplo, otras áreas del municipio que van a estar involucradas) o externo (como clubes, asociaciones, ONGs, iglesia, Nación, Provincia).

¿Este proyecto implica compra y/o contratación? SÍ / NO Si es afirmativo, seleccionar todas las opciones que correspondan.

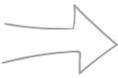
Compra menor	Licitación pública	Concurso de precios
Compra directa	Licitación privada	Otros

Detallar insumos críticos	Indicar los insumos sin los cuales no puede ejecutarse el proyecto.
---------------------------	---



¿Este proyecto implica una obra?

SÍ / NO



Si es afirmativo, especificar modalidad seleccionando debajo las opciones que correspondan.

Por administración Terceros Otros

¿Este proyecto implica contratación extra de personal?

SÍ / NO

En caso de contestar sí, detallar

Cant. de personas	Categorías	Puestos

No se debe contabilizar al personal de planta. Si es necesario contratar personal extra, indicar qué cantidad y a qué categoría y puesto corresponden.

¿Este proyecto implica horas extras del personal?

SÍ / NO

En caso de ser Sí, ¿cuántas horas por año?

En caso de requerir que el personal existente realice horas extras, especificarlo, e indicar cuántas

Indicar si, cuando el proyecto tiene visibilidad

¿Vas a necesitar del área de Comunicación para realizar este proyecto?

SÍ / NO

Hito comunicable

Identificar cuáles son los hitos del proyecto que deben darse a conocer con miras a su comunicación estratégica.

Presupuesto

\$ -



Costo total del proyecto. Sale de la realización de la ficha de seguimiento

Fuente de financiamiento

Propia Provincia Nación Otra

Detallar de dónde provienen los fondos. Ej.: Fondo de Seguridad de provincia, Fondo Educativo, Fondo de Infraestructura, Hábitat, Nación, etc.

Categoría Programática (solo para municipios de PBA)

Indicar la Categoría Programática de RAFAM dentro de la cual se encuentra el proyecto



E3 Ficha de seguimiento

Listar todas las actividades que se deben llevar a cabo

Plazo de la actividad. Pendiente, en ejecución o realizado

Implementación	Descripción de la actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Estado
Actividad/hitos					
Actividad/hitos					
Actividad/hitos					

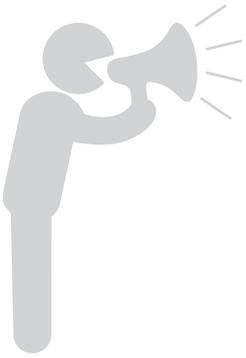


6



PRESENTAR

*Las personas podrán olvidar lo que dijiste,
podrán olvidar lo que hiciste,
pero nunca olvidarán
cómo las hiciste sentir.*



6

PRESENTAR

Para que un proyecto tome vida, se tiene que lograr involucrar a los distintos actores claves, que pueden ser los mismos ciudadanos, otras áreas de gobierno, actores privados, organizaciones de la sociedad civil o incluso, en algunos casos, los propios compañeros de equipo. Por eso es importante presentar la información de manera clara y concisa, y poder responder a las preguntas sobre el proyecto: **¿para quién? ¿por qué? ¿cómo?**

Presentar un proyecto tiene que ver con **contar una historia**, y es clave, cuando contamos la historia del proyecto, entender a quién se la estamos contando y tener en cuenta qué queremos generar en esa persona: **¿queremos que se sume al proyecto? ¿queremos que se apropie y se beneficie del proyecto? ¿queremos que apruebe el proyecto? ¿queremos que lo financie?**



HERRAMIENTAS

- PR1 **Storytelling**
- PR2 **Pitch**
- PR3 **El esquema básico**
- PR4 **Feedback constructivo**

“Mejorando el sistema de abastecimiento de agua”



desafío original

Alfonsina, del municipio de Junín, llegó al Concurso de Innovadores Locales 2019 con un gran desafío: **mejorar el sistema de abastecimiento de agua** que se encontraba deficitario y con mal funcionamiento. A lo largo del proceso, incorporando las herramientas presentadas, generó una solución innovadora que le otorgó el primer lugar en el concurso, proyecto al que llamaron **“Servicio de abastecimiento de agua inteligente”**. Luego de trabajarlo con su equipo, sintieron que era momento de sacarlo de la oficina y ponerlo a consideración de otros interesados en el tema.

proyecto ideado

presentación

Por eso llevaron adelante una instancia virtual de presentación del proyecto a, por un lado, otros municipios interesados en la mejora del servicio en su ciudad y, por otro, a expertos en la temática, que pudieran poner a disposición su valiosa experiencia. El objetivo de la presentación era que pudiera abrirse un intercambio que le aportara nuevas miradas al proyecto, desde otras vivencias e incluso desde organismos diferentes al municipio, para aportarle mayor calidad. Para lograrlo, fue clave tener en cuenta herramientas de presentación para poder transmitir de la mejor forma la esencia del proyecto e invitar a sus interlocutores a involucrarse y pensar un feedback constructivo.

ajustes en base al feedback

A partir de esta presentación, los comentarios permitieron ajustar los procesos propuestos para aumentar sus chances de replicabilidad y, además, sumar dos subproductos concretos que les abren la posibilidad a los municipios de conseguir financiamiento en diferentes organismos, cuestión clave para la sostenibilidad de un proyecto de este tipo. Además, se compartió una herramienta autodiagnóstica que surgió como producto del proceso y se fue perfeccionando a partir de los comentarios de los diferentes municipios, que será puesta a disposición de todos los equipos de gobierno del país, para que puedan evaluar su situación y pensar oportunidades de mejora en un servicio tan importante como es el de agua. Por último, la presentación sirvió para inspirar a otros municipios a que tomen el tema en agenda y sepan que, conociendo a fondo sus necesidades, pueden generar ideas que mejoren el abastecimiento de un recurso tan importante como es el agua.



TIPS PARA CONTAR HISTORIAS



Practicar, practicar, practicar
Feedback continuo



Ser auténticos



Construir sobre las ideas de otros



Ser conscientes de que todo comunica
El cuerpo habla

**PR1****Storytelling**

Storytelling es el arte de contar una historia. La creación y aprovechamiento de una atmósfera mágica a través del relato. Es una técnica que consiste en conectar con los usuarios, ya sea a viva voz, por escrito o a través de una historia con su personaje y su trama.

Esta técnica narrativa construida sobre metáforas destacadas ayuda a la gente a comprender y a conectarse con el desafío y el propósito. Añade una lógica emocional y fomenta la empatía y la interrelación con el beneficiario.

Para contar una gran historia se debe tener en cuenta:

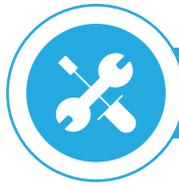
- Que sea participativa, es decir, que incluya a los actores a los que nos estamos dirigiendo.
- Que sea atractiva y divertida.
- Que sea tangible, es importante que el oyente puede tangibilizar la solución o el proyecto que estamos contando con nuestras palabras.
- Que sea realista, es importante que la historia que contamos sobre el proyecto tenga un fundamento y sea plausible.

**PR2****Pitch**

Esta herramienta consiste en hacer un discurso muy breve de apenas dos o tres minutos para presentar el proyecto. Así como la técnica de storytelling, el pitch cambia según el público destinatario, ya que los objetivos de contar la historia pueden ser diferentes.

En el pitch se debe: presentar el problema que queremos resolver, la solución y dejar en claro qué necesitamos de la persona que escucha y cuál es el beneficio para ella.





PR3

El esquema básico

Para poder transmitir de manera clara lo que queremos hacer, el punto de partida es ordenar de manera lógica nuestros argumentos e ideas principales.

_____ necesita una forma mejor de _____
Nombre para representar a las personas con sus características específicas que tienen el problema/necesidad *Necesidad o algo que*

_____ porque / para _____
esa persona quiere *Tachar el que no corresponde* *Para qué necesita que el problema o la*

_____ necesidad se resuelva

_____ es un _____
Nombre de la iniciativa *Descripción de la iniciativa*

_____ que permite _____
Beneficio e impacto esperado

_____ a diferencia de

_____ Alternativas actuales

_____ permitirá _____
Nombre de la iniciativa *Propuesta de valor de la iniciativa*

EJEMPLO

La familia Pérez y los vecinos que viven a un costado del río Luján necesitan una forma mejor de conocer el nivel de río para evitar pérdidas materiales o enfermedades ocasionadas por el desbordamiento del río.

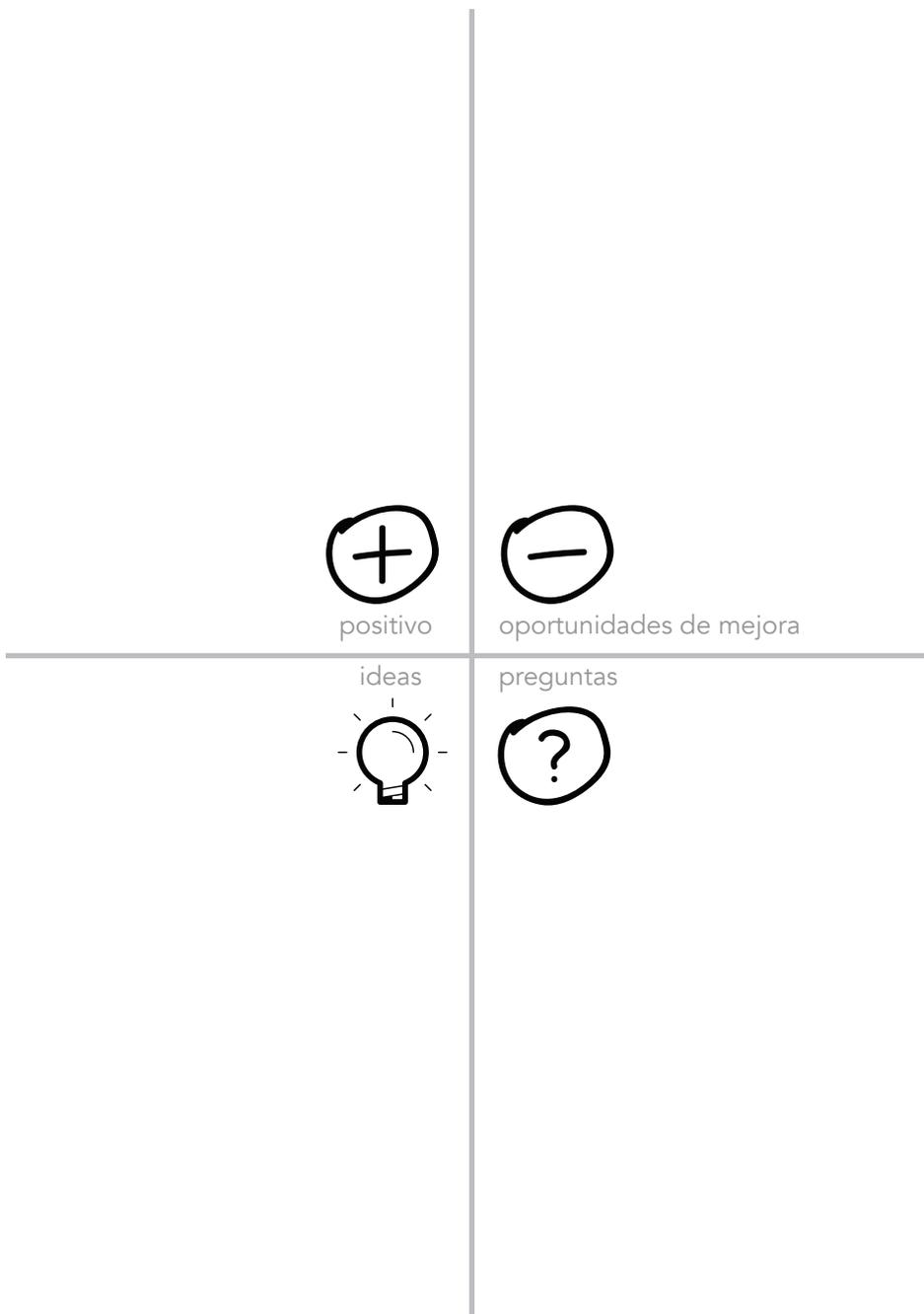
EvacuApp es un semáforo digital que te alerta vía sms sobre riesgos de inundación en tu celular, a diferencia de la notificación oficial de la municipalidad y el boca a boca, que permite tener información pertinente en tiempo y lugar para tomar decisiones sobre una evacuación temporal.





PR4 Feedback constructivo

La ficha de feedback constructivo que se comparte a continuación es una planilla que se entrega a cada oyente durante una presentación y que permite orientar el feedback hacia tres grandes grupos: aquello que se considere positivo sobre la presentación, oportunidades de mejora detectadas, ideas que surjan en base a lo presentado o preguntas.



CONSIDERACIONES FINALES Y LLAMADO A LA ACCIÓN

La Red de Innovación Local nace con la misión y el espíritu de acompañar a los equipos de gobiernos locales a convertirse en líderes del desarrollo de sus comunidades, para que en cada ciudad del país las personas puedan tener una buena calidad de vida y oportunidades para desarrollarse. Entendemos que no es una tarea fácil pero sí absolutamente posible. Nuestros años de trabajo en municipios de todo el país así nos lo demuestran.

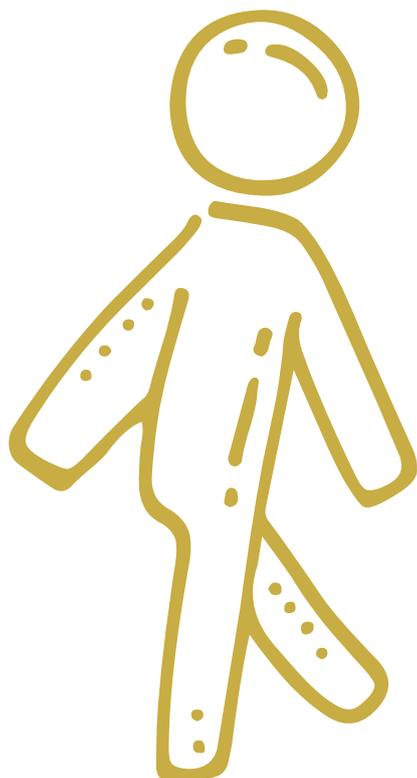
El camino a recorrer es ascendente siempre. Pero este ascenso se transforma en poco tiempo en una usina permanente de pequeñas victorias, logros significativos y, sobre todo, grandes satisfacciones.

Sabemos a ciencia cierta que no existe mayor gratificación para quienes eligen trabajar por el bien común que concretar sus aspiraciones y sueños de un mejor lugar donde vivir para ellos y su comunidad.

No hay recetas mágicas para una gestión exitosa, cada localidad y cada equipo son únicos e irrepetibles. No obstante, existe una amplia variedad de experiencias de trabajo en equipo así como herramientas que, utilizadas a conciencia, nos dan la oportunidad certera de trabajar en forma innovadora, eficiente y generar impactos positivos en la calidad de vida de nuestra sociedad.

Esta guía es una muestra inicial de todas las posibilidades que tenemos a nuestro alcance para dejar atrás formas de trabajo tradicionales, que ya no se adecuan a los tiempos que corren, y pasar a ser las personas, los equipos y los líderes que demanda la ciudadanía. Desde el equipo de la Red de Innovación Local creemos que es necesario, y posible, despertar el potencial de transformación de las ciudades.

Vamos por eso. ¿Vamos juntos?



BIBLIOGRAFÍA



- 01** Femp, Red, Novagob (2018) INNOVACIÓN PÚBLICA EN EL ÁMBITO LOCAL. Una aproximación a las metodologías y experiencias.
- 02** IDEO (2013) Leading Innovation in Government. Partnership for Public Services.
- 03** IDEO Diseño centrado en las personas, Kit de herramientas. 2da edición.
- 04** Nesta & IDEO (2016) Designing for public services: a practical guide.
- 05** Red de Innovación Local (2015) Innovación en gobiernos locales. Revista RIL n°1.
- 06** Red de Innovación Local, Konrad Adenauer Stiftung (2019) Guía de herramientas de gestión para municipios. Gestión por resultados.
- 07** Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto (2017). Kit de Evaluación Herramientas para una gestión ágil: Teoría de Cambio y pensamiento evaluativo. Buenos Aires, Ministerio de Modernización - Presidencia de la Nación.
- 08** Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto Academia de Diseño de Políticas Públicas (2018) Acelerando la innovación en gobiernos locales. -1a ed. - Buenos Aires. LABgobar, Secretaría de Modernización.
- 09** Vianna, Maurício; Murtinho, Bruno y otros (2012) Design thinking: business innovation electronic resource. Rio de Janeiro MJV Press.





PLANTILLAS DE TRABAJO



1

Escribir la problemática inicial identificada

Repensá, ¿es realmente una problemática para las personas de tu ciudad?

¿Por qué?

2

¿Está dentro de mis competencias resolverlo?

¿Está en mi planificación?

¿Tengo tiempo para resolverlo y trabajar en él?

¿Tengo los recursos?



ED2

Escalera de abstracción

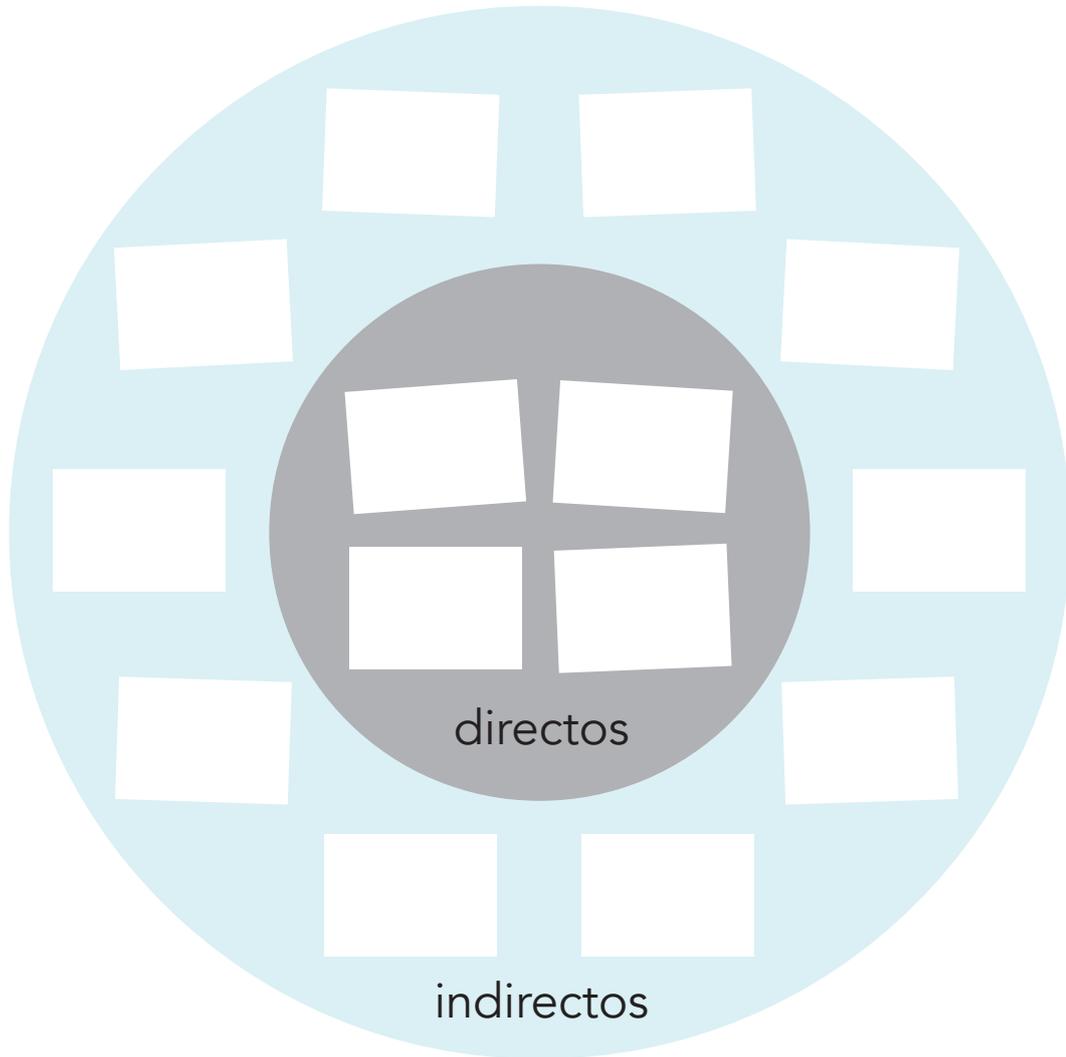
¿Por qué?



¿Para qué?



ED3 Mapa de actores



Beneficiario/
destinatario principal

--

Diferentes perfiles de
tu beneficiario
principal



ED4 Perfil persona



nombre y breve descripción



detalles demográficos
(familiares, habitacionales, etc.)

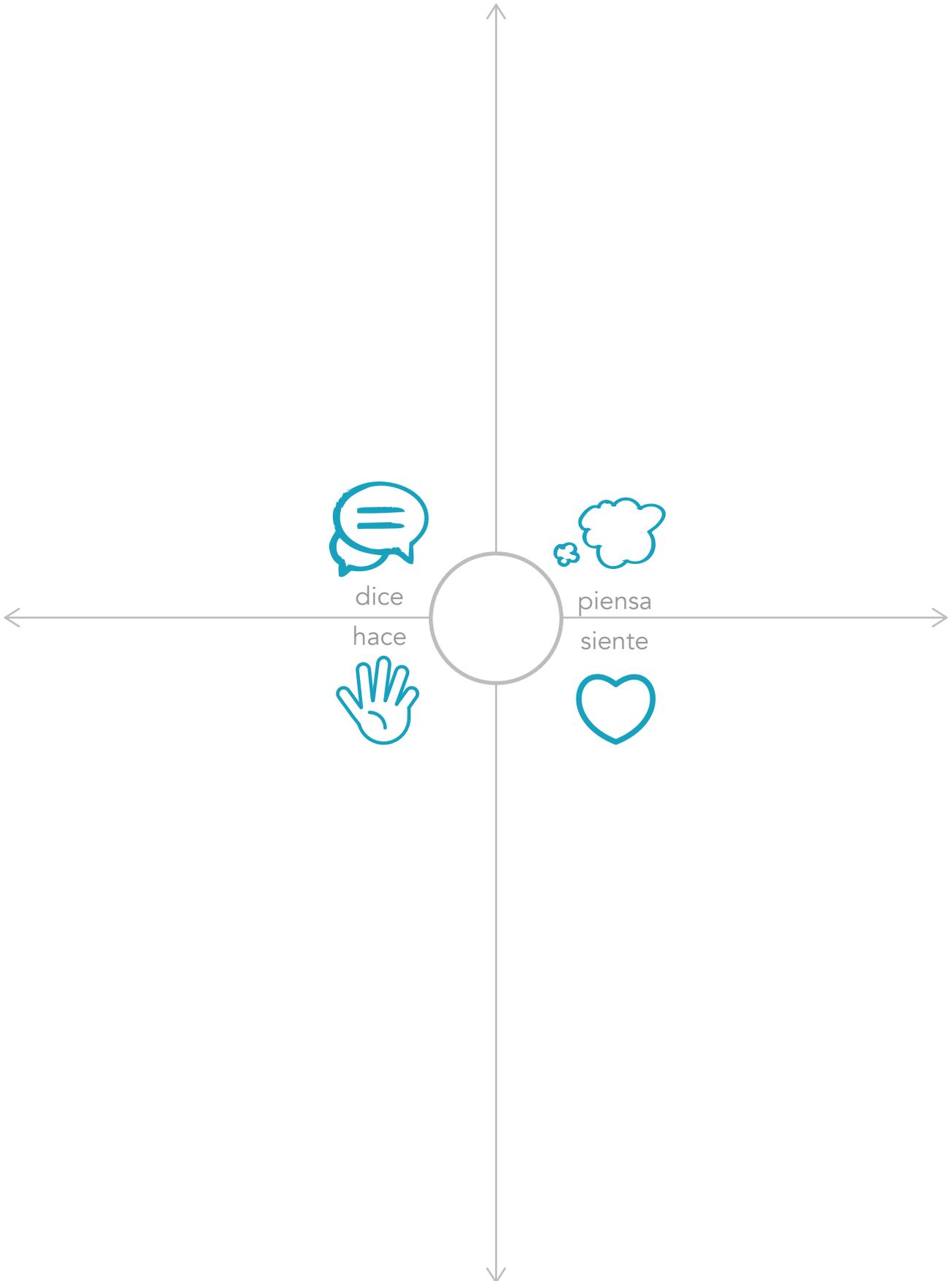


necesidades, oportunidades, puntos de dolor



ED5

Mapa de empatía





ED7

Cómo podríamos

¿Cómo podríamos

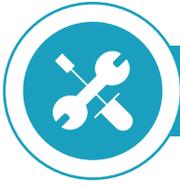
?



ED8

Enunciado del desafío

Blank lined area for writing the challenge statement.



ED9

Profundizando en el desafío

1

¿Cuál es el desafío u oportunidad que estás abordando? ¿Por qué es tan importante?

2

¿Para quién genera una problemática o necesidad? ¿Cuántos son?

3

¿Qué factores sociales o culturales componen este desafío?

4

¿Existen evidencias de que la inversión vale la pena?

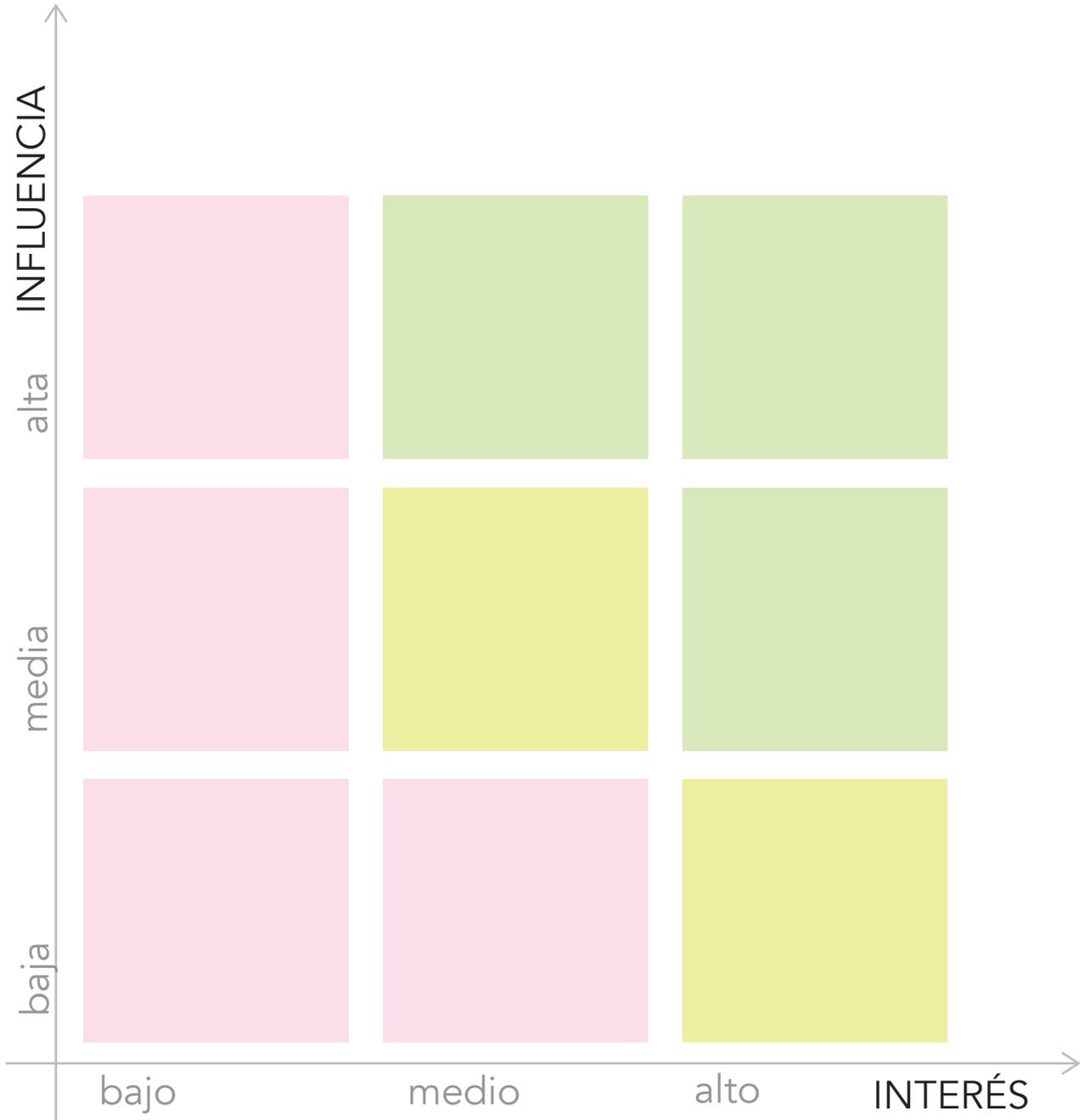
5

¿Podés replantear el desafío pensando la problemática desde un enfoque diferente?



ED10

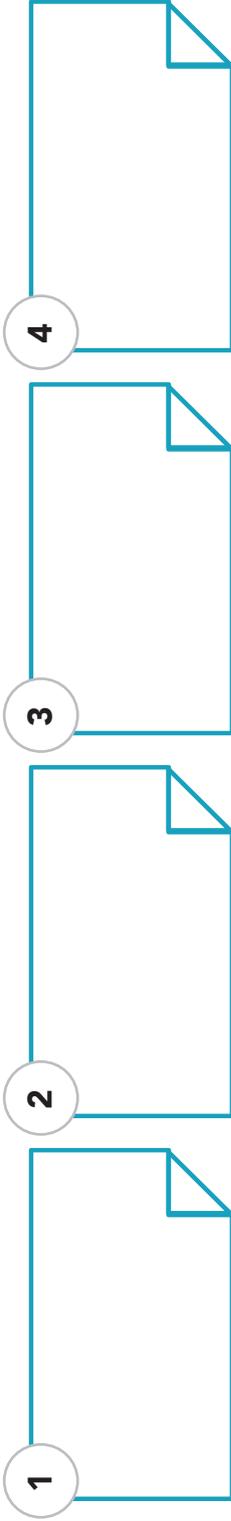
Mapa de influencia





ED11

Camino del usuario



etapas en la
experiencia
del usuario



hace



piensa



siente

**KIT DE PREGUNTAS GUÍA**

¿Las preguntas iniciales fueron respondidas con la investigación?

¿Las hipótesis fueron comprobadas?

¿Aparecieron hallazgos, supuestos, actores que no tenían en cuenta de manera inicial?

¿Es necesario hacer nuevas preguntas?

¿Es necesario incorporar otros actores?

¿Dónde están los puntos de dolor/áreas de oportunidad?

1

Hipótesis o pregunta a validar

Leé tus hipótesis y/o preguntas a validar.
Si están desordenadas, pásalas en limpio.

2

Actividad

¿Qué actividades hiciste para validar e investigar? Detallá brevemente.

3

Emergentes, hallazgos o descubrimientos

¿Qué emergentes, hallazgos o descubrimientos aparecieron?

4

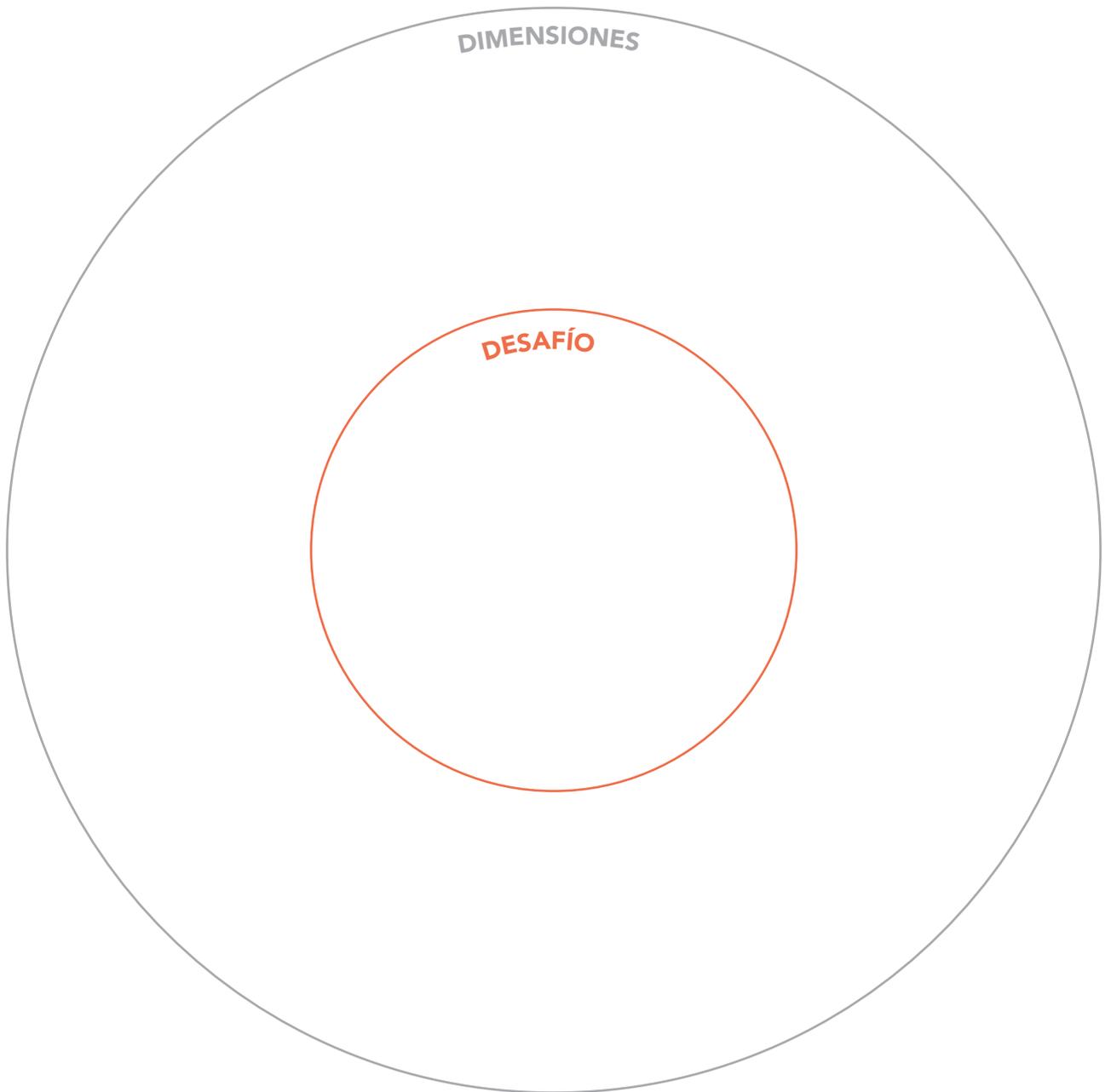
Resultados

Si te sirve, escribí en formato afirmación el resultado de tu investigación



V11

Repensando desafío, dimensiones y objetivos



DIMENSIÓN

ÁREA DE OPORTUNIDAD /
PUNTOS DE DOLOR

OBJETIVO

1

2

3

4



Supuesto 1



Ideas

Supuesto 2



Ideas

Supuesto 3



Ideas

Supuesto 4



Ideas



15 Licuado de experiencias

- 1 *Identificá las cualidades que estás buscando incorporar a tu desafío: ¿eficiencia? ¿conexión? ¿participación? ¿alcance? ¿confort? Escribilas en post its.*
- 2 *Pensá: ¿en qué servicios/experiencias encontrás eso que estás buscando? Buscá ejemplos de la vida real.*
- 3 *Listá elementos de tu desafío y elementos de la experiencia alternativa identificada.*
- 4 *Escribí combinaciones que surjan de las dos experiencias.*

TU DESAFÍO

¿DÓNDE ENCUENTRO LA EXPERIENCIA QUE ME FALTA?

1.

1.

2.

2.

3.

3.

4.

4.

5.

5.

6.

6.

7.

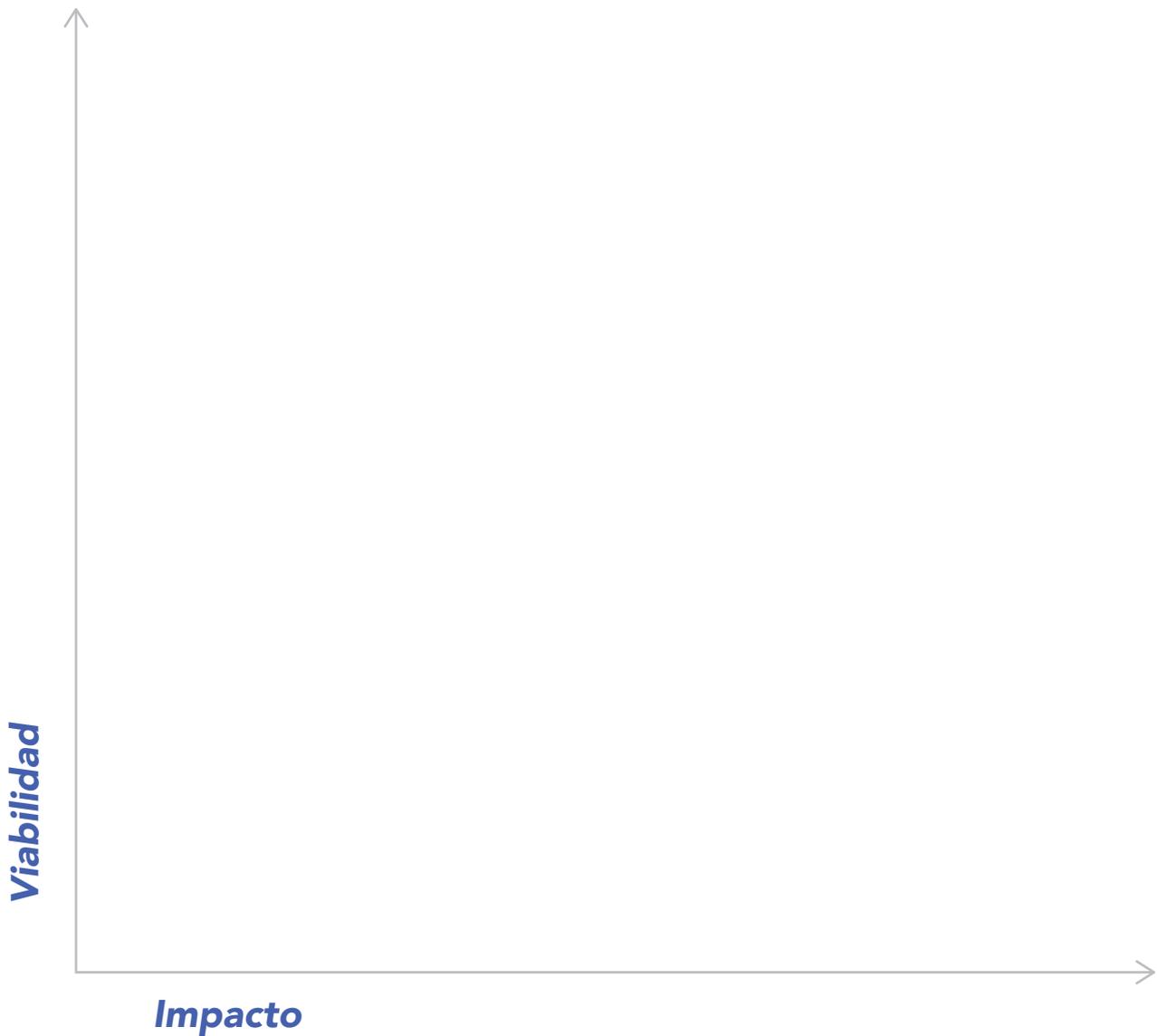
7.

COMBINACIONES



16

Matriz de priorización



17

Preguntas para priorizar ideas

- 1 ¿Aprovecha algo que ya existe?
- 2 ¿Mejora claramente una experiencia?
- 3 ¿Es posible de adoptar por parte de los ciudadanos?
- 4 ¿Tiene potencial de escalar?



P1 Planificación de prototipos de testeo

1

Idea a prototipar

¿Cuál es la idea que vas a testear?

2

Resultados esperados

¿Qué espero lograr con mi idea?

¿Quiénes son los usuarios?

¿Qué posibles problemas o potenciales beneficios existen?

3

Definir usuarios, medio y requisitos para el testeo

Definir quiénes van a testear los prototipos, de qué forma y en qué momento. A su vez, listar qué elementos, materiales o condiciones se requieren para poder llevar adelante el testeo.

4

Definir cómo medir los resultados esperados

Definir qué métricas se necesitan para evaluar o medir los prototipos.



E2

Esquema de proyecto

¿**QUÉ VOY A HACER?** *resumo mi idea*

¿**CÓMO VOY A HACERLO?** *actividades y pasos en el proceso*

¿**QUÉ RECURSOS NECESITO?** *presupuestos, equipo, equipamiento, aliados claves*

¿**QUÉ QUIERO CONSEGUIR?** *metas y resultados esperados*



E3 Ficha de proyecto

Eje

Objetivo del eje

Lineamiento

Prioridad

Fecha inicio

Fecha finalización

Nombre del proyecto

Responsable

Dependencia

Descripción de Proyecto

Indicador de impacto

Beneficiarios

Localidad / barrio

Socios en la implementación

¿Este proyecto implica compra y/o contratación?

SÍ / NO

Compra menor

Licitación pública

Concurso de precios

Compra directa

Licitación privada

Otros

Detallar insumos críticos

¿Este proyecto implica una Obra?

SÍ / NO

Por administración

Terceros

Otros

¿Este proyecto implica contratación extra de personal?

SÍ / NO

En caso de contestar sí detallar

Cant. de personas

Categorías

Puestos

¿Este proyecto implica horas extras del personal?

SÍ / NO

En caso de ser SÍ, ¿cuántas horas por año?

¿Vas a necesitar del área de Comunicación para realizar este proyecto?

SÍ / NO

Hito comunicable

Presupuesto

\$ -

Fuente de financiamiento

Propia

Provincia

Nación

Otra

Categoría Programática (solo para Municipios de PBA)



E3

Ficha de seguimiento

Implementación	Descripción de la actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Estado



PR3

El esquema básico

_____ necesita una forma mejor de _____
Nombre para representar a las personas con sus características específicas que tienen el problema/necesidad *Necesidad o algo que*

_____ porque / para _____
esa persona quiere *Tachar el que no corresponde* *Para qué necesita que el problema o la*

_____ *necesidad se resuelva*

_____ es un _____
Nombre de la iniciativa *Descripción de la iniciativa*

_____ que permite _____
Beneficio e impacto esperado

_____ a diferencia de

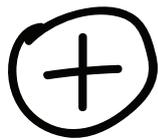
_____ *Alternativas actuales*

_____ permitirá _____
Nombre de la iniciativa *Propuesta de valor de la iniciativa*



PR4

Feedback constructivo



positivo



oportunidades de mejora

ideas



preguntas



