



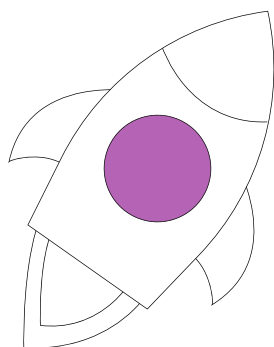
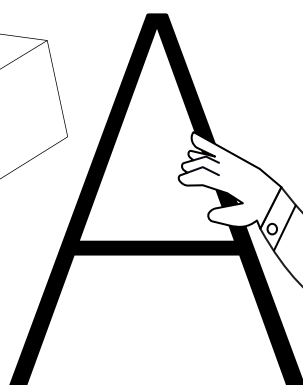
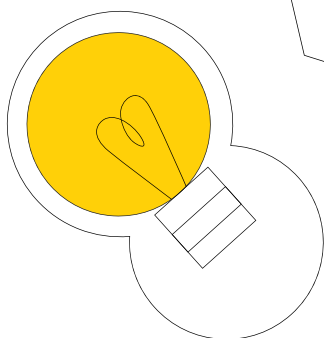
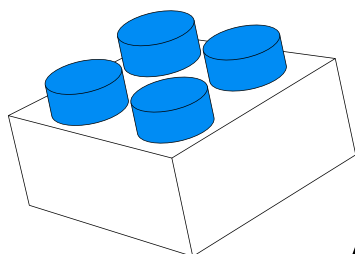
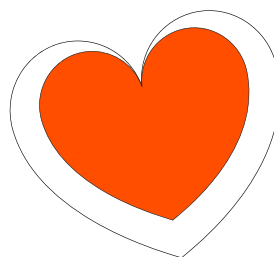
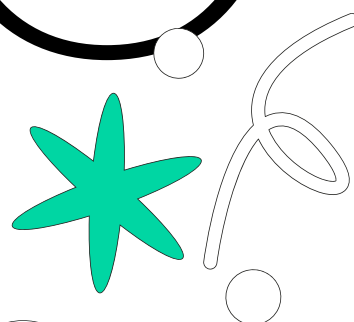
Junta
de Andalucía

Consejería de Justicia,
Administración Local y Función Pública

Instituto Andaluz
de Administración Pública

INNO

GUÍ



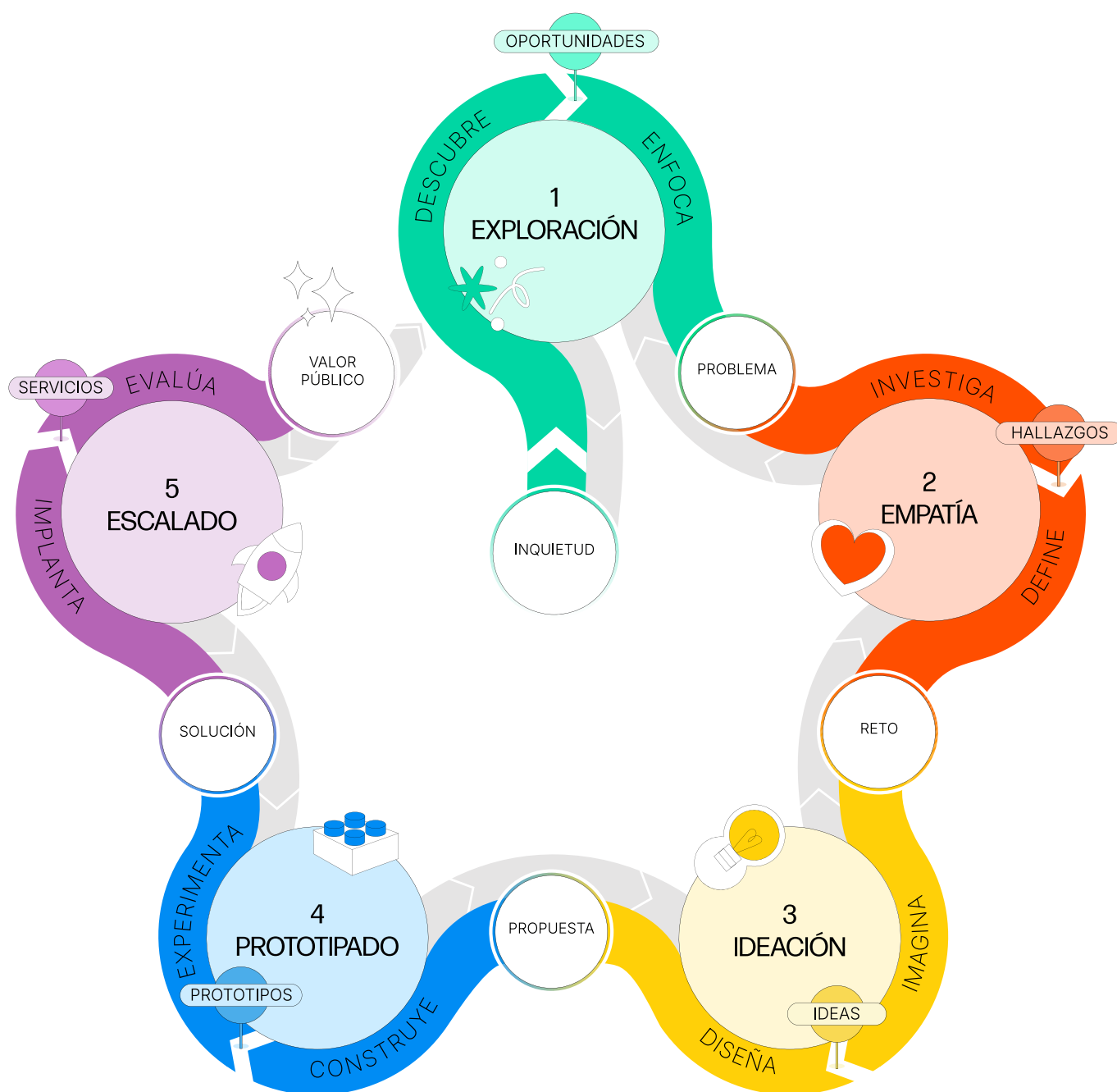
2.0

CÓMO
RESOLVER
PROBLEMAS EN LA
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

Índice

1. INTRODUCCIÓN	OBJETIVO	6
	ESTRUCTURA	7
	IDEAS CLAVE	11
	TABLA RESUMEN	13
	SABER MÁS	14
2. FASES	FASE 1 EXPLORACIÓN	15
	FASE 2 EMPATÍA	38
	FASE 3 IDEACIÓN	61
	FASE 4 PROTOTIPADO	82
	FASE 5 ESCALADO	109
3. ELEMENTOS TRANSVERSALES	INTRODUCCIÓN	133
	EL EQUIPO DE INNOVACIÓN	135
	LA GESTIÓN DEL CAMBIO	145
	EL RELATO	152
4. HERRAMIENTAS		159
6. GLOSARIO		216
7. BIBLIOGRAFÍA		221
5. CÓMO SE HIZO ESTA GUÍA		223

Ruta para innovar



Introducción

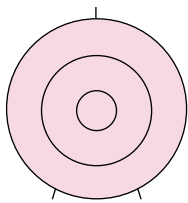
*¿Para qué te va a servir
la Innoguía 2.0?*

La misión de la Administración es resolver problemas de la ciudadanía y, para intentar resolverlos, presta servicios públicos.

def. El valor público es la diferencia percibida por las personas usuarias entre la situación anterior y la posterior a la prestación de los servicios públicos. En otras palabras, es lo que la ciudadanía valora como positivo de las políticas, acciones y servicios que reciben de las Administraciones Públicas.

Si los servicios públicos no están logrando resolver un problema, es necesario cambiarlos, hacer las cosas de otra manera. Por eso, en la Administración, *def.* innovar es crear valor público resolviendo problemas de formas nuevas, es decir, mejorar los servicios públicos o la forma en la que se prestan cuando la actual no satisface las necesidades de las personas usuarias. La innovación no requiere una novedad absoluta, basta que sea novedosa para la unidad administrativa que lo lleva a cabo, pero las ideas novedosas por sí solas no son innovación: deben implementarse en la realidad y generar un impacto positivo en la ciudadanía.

La Administración es compleja, y hacer cambios en ella requiere organización. *def.* Llamamos proyecto innovador al conjunto ordenado de esfuerzos que se realizan durante un tiempo determinado para resolver un problema concreto realizando cambios. Sin embargo, hemos comprobado que las personas que intentan proponer y sacar adelante proyectos innovadores frecuentemente tropiezan con barreras, muchas de las cuales se podrían superar aplicando técnicas sencillas. No basta con la pasión por cambiar ni con la creatividad individuales: para innovar con confianza es necesario contar con una metodología robusta y práctica que dé sentido a cada paso.



El *objetivo* de la INNOGUÍA 2.0 es que en la Administración se realicen más proyectos innovadores, más rápido y con mejores resultados.

Para ello, está concebida como una herramienta de autoaprendizaje, que puede usarse sin necesidad de formación previa, que presenta de forma simple, clara y ordenada los principales conceptos y técnicas que es necesario conocer.

La INNOGUÍA 2.0 se dirige **a cualquier persona interesada o decidida a innovar** en la Administración Pública, tanto si es empleada pública como si no. Si ocupas un puesto directivo público, te ayudará a decidir a qué proyectos dedicar recursos en cada momento. Tanto si tienes experiencia gestionando proyectos como si necesitas iniciarte, te servirá para orientar a tu equipo a resultados y evitar errores comunes. Si participas en un proyecto innovador, aprenderás a aplicar técnicas que aumentarán el valor de tus contribuciones. Si eres una persona inquieta y proactiva, aumentarás la probabilidad de que tus ideas se hagan realidad.

Una gran parte de lo que explica esta guía es sentido común. Seguramente, ya habrás aplicado algunas de las técnicas que se

describen en ella. Es posible que, incluso, conozcas las metodologías en la que se basa a un nivel de profundidad mucho mayor del que se recoge en esta guía. Sin embargo, en la Administración Pública, es habitual que los distintos perfiles profesionales trabajen de forma independiente, sin una comprensión mutua suficiente. El personal jurídico, el de informática, quienes atienden al público, el personal técnico encargado de aplicar las soluciones... cada grupo utiliza su propio lenguaje, técnicas y formas de abordar los problemas. Por tanto, vengas de donde vengas, aquí hay algo para ti: **tener un marco metodológico y una nomenclatura comunes** facilita que quienes trabajamos o colaboramos con la Administración nos entendamos mejor cuando participamos en proyectos innovadores.

Además, la INNOGUÍA 2.0 está adaptada a las particularidades del sector público. Aunque se nutre de prácticas del ámbito privado que resultan útiles, evita replicar modelos o lenguajes que no encajan con los valores y objetivos de lo público.

Estructura

¿Cómo utilizar esta guía?

La forma más simple de explicar cómo hacer un proyecto es cronológicamente. Por tanto, puedes leer la InnoGuía de principio a fin, **como una novela estructurada en cinco fases:**

1 EXPLORACIÓN



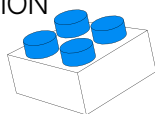
Quieres innovar, pero aún no sabes en qué. Para decidirlo, identificarás múltiples oportunidades y elegirás el **problema** que más potencial tiene.

2 EMPATÍA



Para abordar el problema tienes que analizarlo, basándote en datos, desde el punto de vista de las personas que lo sufren. Al hacerlo, es probable que te des cuenta de que el problema no era exactamente el que pensabas y lo transformarás en un **reto** de innovación.

3 IDEACIÓN



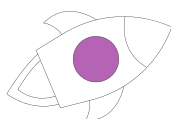
Desarrollarás tu creatividad y curiosidad para encontrar muchas alternativas para resolver el reto y aplicarás tu espíritu crítico para concluir con una **propuesta** que tiene posibilidades reales de conseguirlo.

4 PROTOTIPADO



Materializarás tu propuesta en prototipos tangibles (aplicaciones informáticas, manuales, borradores de normativa, etc.) que te permitirán comenzar a experimentar lo antes posible. Cuando compruebes que funcionan, habrás llegado a la **solución** al problema.

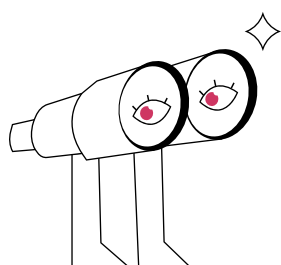
5 ESCALADO



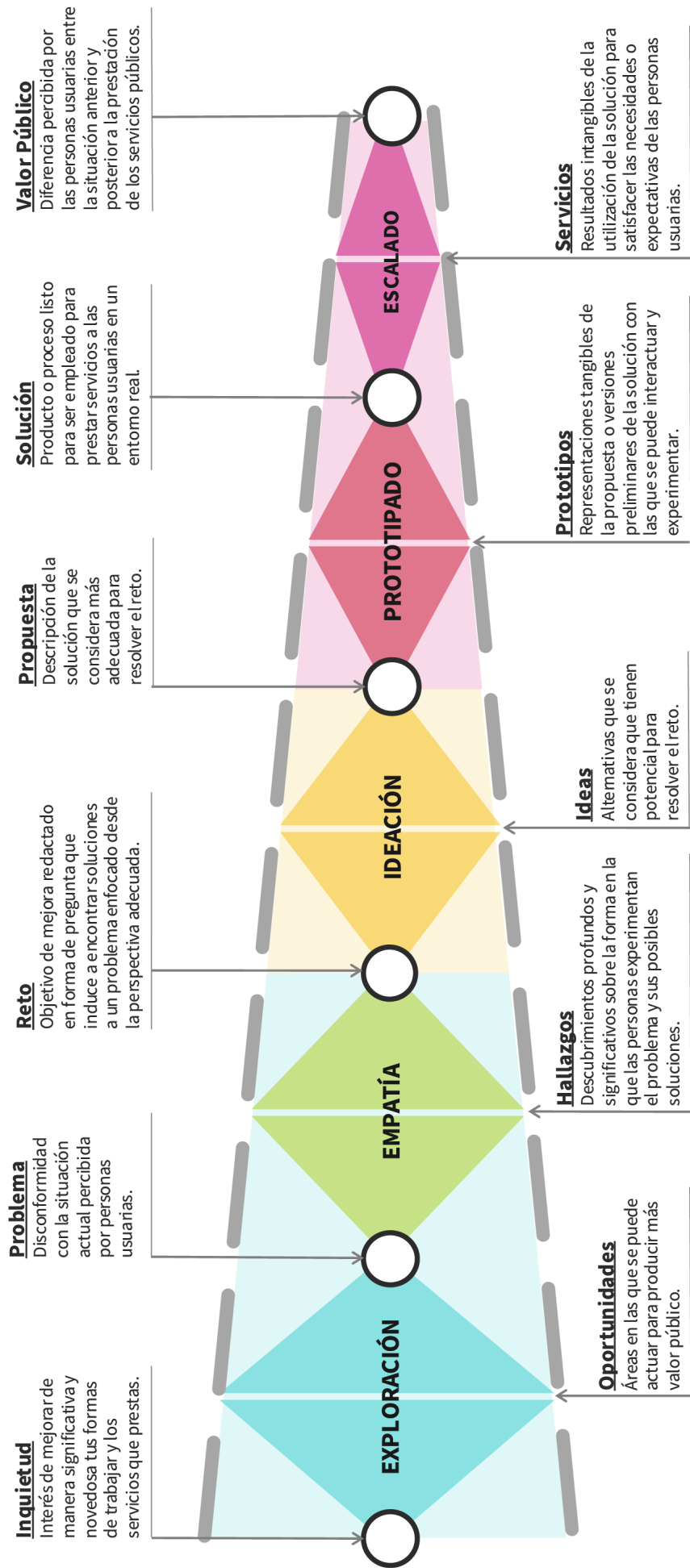
Por fin puedes comenzar a utilizar la solución para intentar resolver el problema. En lugar de hacerlo de golpe, realizarás pilotos y, a medida que compruebes que efectivamente resuelven el problema y generan **valor público**, los extenderás progresivamente.

La visión cronológica es didáctica, pero pretender resolver el problema a la primera realizando a la perfección cada una de estas cinco fases antes de pasar a la siguiente no es realista. Cuando intentas algo novedoso, es frecuente aprender por el camino y darte cuenta de cosas que podrías haber hecho mejor. Por tanto, para innovar lo más práctico es avanzar rápido e iterar: volver a una fase anterior siempre que sea necesario. Una iteración puede ser tan corta como un día y no debería durar más de unos pocos meses.

Presta atención a este icono.



Inicialmente el diseño de la InnoGuía era lineal, basado en la estructura de diamantes para representar las fases, porque, como veremos, representa muy bien la divergencia y a la convergencia que debe producirse en cada fase.



Para ayudarte a interiorizar y aplicar el concepto de iteración, en la InnoGuía las fases se representan como un ciclo que, desde la fase de escalado, vuelve a la de exploración. Además, ocasionalmente encontrarás en el texto referencias a fases anteriores, destacadas para que no las pases por alto. Por último, la INNOGUÍA 2.0 está diseñada de forma que puedas leerla **por capas, como una cebolla**: cada fase tiene una introducción, dos etapas y dos pasos cada una. Puedes leer primero las introducciones a las cinco fases (5 páginas) para aprender en qué consisten y no saltarte ninguna, después las secciones dedicadas a las dos etapas en las que se divide cada fase (10 páginas en total) para comprender con ejemplos concretos qué resultados deberías ir obteniendo y buscar tu propia forma de conseguirlos y, finalmente, los dos pasos en los que se divide cada etapa para descubrir las técnicas que se recomiendan para realizarlas ordenadamente. De esta forma, no tienes que esperar a leer la guía entera para comenzar a innovar.

Para cada una de las tareas a realizar, te proponemos una «herramienta» concreta, pero eso no significa que sea la única posible ni debas limitarte a ella necesariamente. Nos interesa que tengas un «pack mínimo» —con formularios o listas de comprobación, según el caso— para que puedas abordar cada tarea siguiendo una estructura ordenada y de manera autodidacta.

Innovar es una tarea de naturaleza colectiva. Necesita individuos con iniciativa y espíritu emprendedor que impulsen los proyectos, pero solo funciona con la colaboración de muchas personas. Por eso, aunque esta guía se puede leer de manera individual, **funciona mejor si, además, se estudia y trabaja en equipo.**

Conociendo las dificultades que tiene el trabajo colaborativo, y las singularidades de los equipos de innovación durante todo el proceso de desarrollo de una iniciativa, se ha incluido un apartado transversal sobre la gestión de equipos en proyectos que siguen la INNOGUÍA 2.0.

Junto a los **equipos de innovación** se han incluido otros dos temas también transversales de gran importancia en estos procesos: **la gestión del cambio y la construcción del relato.**

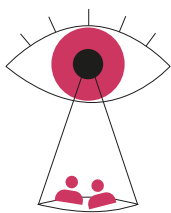
Ideas clave

¿Qué mensajes te van a resultar útiles sí o sí?

Los manuales que son efectivos se enfocan en lo más relevante, y este documento no va a ser distinto. Vamos a resumir seguidamente las «ideas clave» que atraviesan toda la metodología de la INNOGUÍA 2.0. Son esos mensajes que te invitamos a recordar y repetir en todo momento, mientras avanzas en el viaje de innovar. Puedes imprimírtelo este resumen, a modo de chuleta, y ponerlo en tu despacho para que nunca lo olvides:



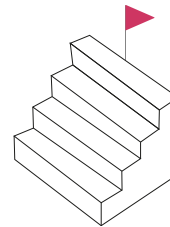
2. No presupongas que lo sabes todo



No presupongas que lo sabes todo sobre las personas usuarias. La empatía consiste en preguntar, observar y colaborar para evitar perder el tiempo intentando resolver el problema equivocado.



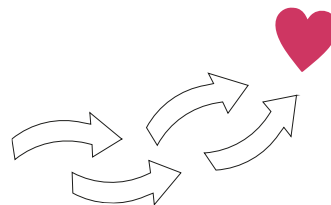
1. No te conformes



Hay muchas cosas que podrías hacer de forma diferente para crear valor público. Si trabajas en la Administración, innovar es parte de tu trabajo. La exploración te permitirá encontrar un problema relevante para las personas usuarias que está a tu alcance resolver, en lugar de frustrarte con barreras internas sobre las que no puedes actuar. Otra Administración es posible.

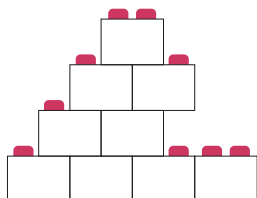


3. No te enamores de la solución



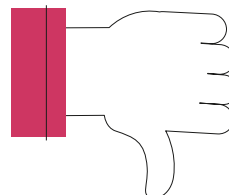
No te enamores de la solución que, inevitablemente, se te ocurrió en cuanto comenzaste el proyecto, o perderás de vista que lo importante es resolver un problema relevante. La ideación es el puente entre las dos primeras fases, exploración y empatía, que trabajan sobre el problema y las dos últimas, prototipado y escalado, que crean la solución que lo resuelve. Te permitirá plantearte más opciones: no podemos pretender conseguir resultados distintos haciendo lo mismo de siempre.

4. Experimentar es más eficiente que los análisis teóricos



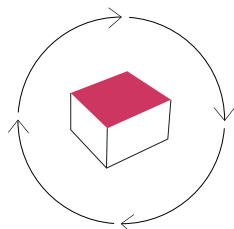
Experimentar es más eficiente que los análisis teóricos y equivocarse pronto es mucho más barato que cuando has invertido mucho tiempo y dinero en el proyecto. El prototipado sirve para ponerte en acción rápido, probando con versiones sencillas de la solución y mejorándolas progresivamente.

5. No niegues la posibilidad de que la solución no funcione



El escalado progresivo, comenzando por pilotos y evaluando los resultados, minimiza el riesgo de perjudicar a las personas usuarias y permite sacarle a la solución todo el partido posible, incluso si no funciona. No tengas miedo a equivocarte, prepárate para ello y aprende de los errores.

6. Itera rápido



En lugar de pretender acertar a la primera, es mejor elegir una parte más pequeña del problema, intentar resolverla en el mínimo tiempo posible e iterar para encontrar cada vez mejores soluciones que resuelvan problemas cada vez más complejos.

7. Innovar es una tarea de equipo



Dedica tiempo a formar y consolidar el mejor equipo posible y a establecer relaciones de beneficio mutuo con otras partes implicadas, porque eso marca la diferencia. Rodéate de personas con iniciativa que te aporten capacidades complementarias entre sí.

TABLA RESUMEN DE LAS FASES Y ETAPAS DE LA HOJA DE RUTA

FASE 1 EXPLORACIÓN



¿Cómo centrarse en el problema más importante que tienes que resolver?

Identificar el problema con más potencial para innovar en tu ámbito de influencia.

ETAPA 1	DESCUBRIR OPORTUNIDADES	1.1. Delimitar tu ámbito de influencia 1.2. Analizar la situación
ETAPA 2	ENFOCAR EL PROBLEMA	2.1. Convertir las oportunidades en problemas bien definidos 2.2. Seleccionar el problema en el que vas a innovar
Resultado:		PROBLEMA  4 HERRAMIENTAS

FASE 2, EMPATÍA



¿Cómo evitar perder el tiempo intentando resolver el problema que crees que existe en lugar del que realmente tienen las personas usuarias?

Centrar tu proyecto innovador en las necesidades reales de las personas usuarias que está a tu alcance resolver.

ETAPA 1	INVESTIGAR EL PROBLEMA	1.1. Plantearse las preguntas adecuadas 1.2. Encontrar respuestas basadas en datos
ETAPA 2	DEFINIR EL RETO	2.1. Replantear el problema 2.2. Llamar a la acción
Resultado:		RETO  6 HERRAMIENTAS + 1 FICHA

FASE 3, IDEACIÓN



¿Cómo proponer una solución que supere a las que usamos siempre?

Encontrar soluciones novedosas que resuelvan el problema, y comunicarlas eficazmente para que todas las personas necesarias las comprendan y apoyen.

ETAPA 1	IMAGINAR POSIBLES SOLUCIONES	1.1. Generar ideas creativas 1.2. Buscar soluciones en otros sitios
ETAPA 2	DISEÑAR LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	2.1. Seleccionar la mejor idea 2.2. Describir la propuesta
Resultado:		PROPUESTA  4 HERRAMIENTAS + 1 FICHA

FASE 4 PROTOTIPADO



¿Cómo construir soluciones que funcionen en las áreas en las que tienes mucha incertidumbre?

Disponer lo antes posible de una solución que funcione, o darse cuenta antes de invertir demasiado, de que hay que replantear la propuesta.

ETAPA 1	CONSTRUIR PROTOTIPOS	1.1. Decidir el alcance 1.2. Dar forma al prototipo
ETAPA 2	EXPERIMENTAR CON LOS PROTOTIPOS	2.1. Preparar los experimentos 2.2. Aprender de los experimentos
Resultado:		SOLUCIÓN  2 HERRAMIENTAS

FASE 4 ESCALADO



¿Cómo crear valor cuanto antes para tantas personas como sea posible con un riesgo controlado?

Utilizar la solución para comenzar a producir valor público lo antes posible y tanto sea posible.

ETAPA 1	IMPLANTAR LA SOLUCIÓN	1.1. Definir el alcance 1.2. Gestionar el cambio
ETAPA 2	EVALUAR LA MEJORA	2.1. Analizar con datos 2.2. Tomar decisiones
Resultado:		VALOR PÚBLICO  2 HERRAMIENTAS

Saber más

¿Qué más puedes aprender sobre innovación pública?

La INNOGUÍA 2.0 intenta resumir en pocas páginas lo esencial que necesitas hacer para dirigir o participar en proyectos innovadores. Se inspira en metodologías de diseño de servicios como Design Thinking, gestión de proyectos como PMBOK, gestión de procesos Lean, desarrollo ágil, como SCRUM, evaluación de políticas públicas, etc. Puedes profundizar mucho más acudiendo a estas fuentes.

Además de conocer los pasos que deben seguir los proyectos innovadores, necesitas desarrollar tus habilidades para realizarlos correctamente. El [*catálogo de competencias para innovar*](#) en la Junta de Andalucía resume las seis más importantes para orientarte en tu formación tanto si eres persona empleada como si eres persona directiva pública.

La forma en la que se organiza la Administración y las unidades administrativas que la componen influye en su capacidad para poner en práctica nuevas soluciones. Por ejemplo, muchas unidades no innovan porque no tienen tiempo, y no tienen tiempo porque no innovan. Las organizaciones más innovadoras lo son porque sistematizan los esfuerzos por innovar y eliminan las barreras que dificultan que los proyectos fructifiquen. Si eres responsable de una unidad administrativa, te puede interesar el proceso de [*ADN Autodiagnóstico*](#) para detectar con datos y abordar sistemáticamente las principales barreras que están dificultando que tu unidad resuelva los problemas de sus personas usuarias, es decir, para aprender a gestionar la innovación.

La colaboración y la inteligencia colectiva son esenciales para innovar. Los conceptos y técnicas para sacarles todo el partido merecen un estudio aparte. Te recomendamos los [*libros de Amalio Rey*](#), uno de los autores de la INNOGUÍA 2.0.

FASE1

EX

PLO

RA

CIÓN

¿CÓMO
CENTRARTE
EN EL
PROBLEMA
MÁS
IMPORTANTE
QUE TIENES
QUE
RESOLVER?



Es viernes. Sofía está agotada, después de una semana terrible gestionando expedientes de subvenciones de una manera que le parece muy ineficaz. Además de lo engorroso que es el procedimiento de la tramitación, ha tenido que responder por teléfono a continuas quejas sobre cómo se gestiona la convocatoria. Lo que más le disgusta es que son deficiencias que se repiten todos los años, y que nadie se ocupa de corregirlas.

Comiendo con sus compañeras, antes de irse a casa, compartieron la frustración que sentían de estar prestando a la ciudadanía un servicio de tan baja calidad y, sobre todo, la misma inquietud de querer mejorarlo. Entonces se decidieron a tomar cartas en el asunto, y no seguir esperando a que lo resolvieran otros. Acordaron que el siguiente lunes ya no sería tan tedioso como los demás, porque harían su primera reunión para empezar a trabajar, como equipo, en hacer cambios significativos.

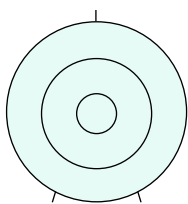


Con toda seguridad te has encontrado en tu trabajo situaciones frustrantes como la que vive Sofía. Y así es como empieza todo, por una inquietud de una persona, o de un grupo, por mejorar de manera significativa y novedosa la manera en que se hacen las cosas. Esa voluntad de cambio es el punto de partida de este viaje de exploración, para embarcarte en una nueva aventura, salir de la zona de confort y crear valor público.

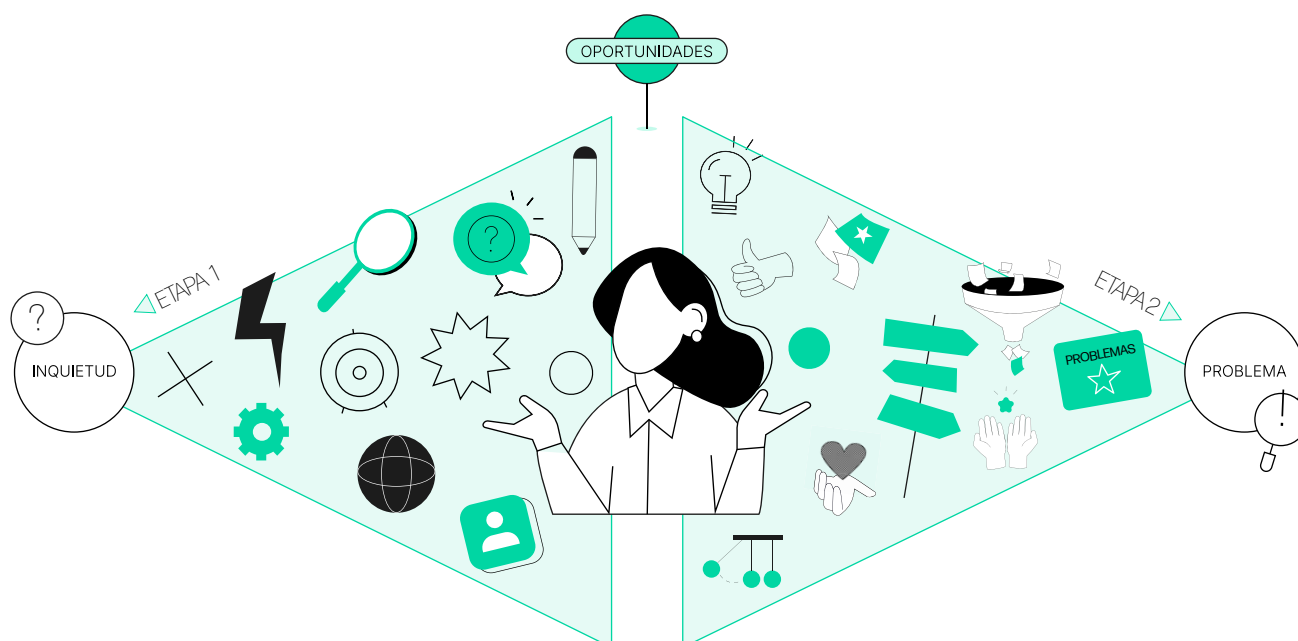
Ser incapaz de concretar esa inquietud en algo específico en lo que trabajar conduce a quejas que no se traducen en propuestas útiles. Lanzarse directamente a trabajar en lo primero que a uno se le ocurre puede llevar a proyectos que aportan poco valor porque no resuelven problemas importantes para las personas usuarias.

El mundo está lleno de oportunidades esperando a ser descubiertas por mentes curiosas y valientes.

Ken Robinson



El *objetivo* de la fase de exploración es **identificar el problema con más potencial en tu ámbito de influencia, para que lo resuelvas mediante la innovación**. Para ello, se divide en **dos etapas**:



◀ ETAPA 1

DESCUBRIR OPORTUNIDADES

Encontrar aspectos de tu trabajo que puedes mejorar de forma significativa. Para lograrlo, identificarás qué personas usuarias, servicios y procesos se encuentran en tu ámbito de influencia y analizarás honesta y críticamente la situación actual.

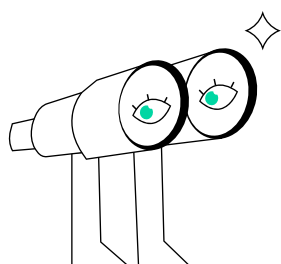
▶ ETAPA 2

ENFOCAR EL PROBLEMA

Elegir el problema concreto en el que más te interesa innovar. Para ello, debes identificar los problemas que subyacen tras las oportunidades y valorarlos en base a múltiples criterios.

Iteración

¿QUIERES SALTAR A OTRA FASE?



Si todavía no sabes por dónde empezar a innovar, comienza por aquí. Si ya tienes un problema muy bien identificado, puedes pasar a la siguiente fase, la de EMPATÍA, para entenderlo mejor.

La exploración te servirá incluso si ya has pensado, te han encargado o estás trabajando en un proyecto innovador, porque lo entenderás mejor y valorarás mejor su importancia. Como resultado, también es posible que en tu unidad decidáis dedicar los recursos a otro problema con más potencial.

◀ ETAPA 1

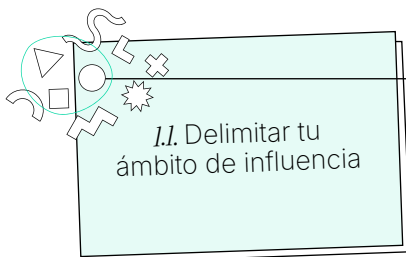
Descubrir oportunidades

def. Las oportunidades para innovar son aspectos de tu trabajo que podrías cambiar de manera significativa para crear valor público: problemas que se pueden resolver, objetivos que se pueden perseguir y novedades que se pueden aprovechar.

En cualquier ámbito de la administración pública existen muchísimas oportunidades para innovar. Sin embargo, los recursos son limitados así que, si te lanzas a la primera oportunidad que se te ocurra, corres el riesgo de dejar de lado problemas más importantes que tienen soluciones más sencillas. Para evitarlo, es mejor encontrar tantas oportunidades como sea posible y elegir la más adecuada.

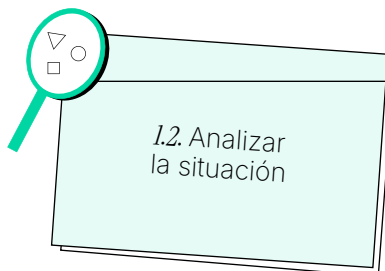
La etapa 1 se divide en dos pasos:

¿Cómo evitar pasar por alto oportunidades para innovar que están a tu alcance?



1.1. Delimitar tu ámbito de influencia

Para detectar tantas oportunidades realistas como sea posible, es necesario primero que identifiques dónde vas a buscarlas. Tus posibilidades de innovar se extienden a todo aquello en lo que trabajas o que afecta significativamente a tu trabajo.



1.2. Analizar la situación

Una vez que tengas claro el ámbito, harás una detección ordenada de las oportunidades. Para eso, debes analizar honesta y críticamente la situación actual y las distintas posibilidades de mejorarla.

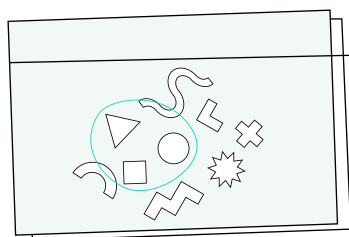
*Las oportunidades
de innovar están
ahí, solo hay que
aprender a verlas.*

Al final de esta etapa, obtendrás
un listado de oportunidades.

EJEMPLO DE
RESULTADO
DE LA ETAPA 1

LISTADO DE OPORTUNIDADES:

1. Las ratios de concesión de ayudas en la línea de subvenciones que damos son inaceptablemente bajas y esto perjudica a los colectivos destinatarios de esas ayudas que no pueden acceder a ellas.
2. Cuando hay bajas o traslados de personal, se pierde el conocimiento acumulado por esas personas, que no se transfiere a los que se quedan, y esto produce retrasos significativos en la capacidad del servicio.
3. Rediseñar, con ayuda de la ciudadanía, el servicio de atención a personas dependientes que se presta en la oficina de Jaén.
4. Aprender sobre plataformas online de participación ciudadana para utilizarlas en la recogida de información sobre quejas y sugerencias en el ámbito sanitario.



1.1 DELIMITAR TU ÁMBITO DE INFLUENCIA

¿Cómo identificar oportunidades en todos los aspectos de tu trabajo?

Tendemos a estar tan inmersos en nuestro trabajo que es fácil perder la perspectiva de todo lo que abarca. Esto hace que a veces nos fijemos solo en lo urgente, descuidando lo importante, y pasemos por alto oportunidades de cambiar formas de trabajar que ya no tienen sentido.

Antes de identificar oportunidades concretas, es fundamental reflexionar y documentar **tres dimensiones** de tu ámbito de influencia:

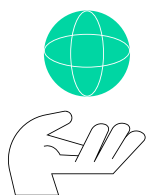
1. PERSONAS USUARIAS



Son quienes se benefician del trabajo que haces, las que van a reconocer el valor que entregas con los servicios que prestas. Pueden ser destinatarios directos de esos servicios u otros agentes interesados.

Por ejemplo, en una unidad dedicada a la protección de menores, serían los propios niños, niñas y adolescentes, pero también sus familias biológicas, las de acogida o adopción, etc. Como ves hablamos de "personas usuarias", pero también se contemplan aquí entidades u organizaciones, incluidas otras unidades administrativas.

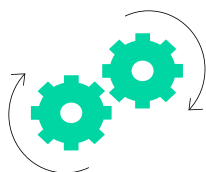
2. SERVICIOS



Son las prestaciones que ofreces y que generan valor a las personas usuarias, tanto internas como externas.

Por ejemplo, conceder determinadas subvenciones, cobrar ciertos impuestos, mantener en buen estado las carreteras, o prestar servicios jurídicos a otras unidades de la administración para asegurar la legalidad de sus actuaciones. El resultado de tu trabajo se medirá por ese valor que entregas.

3. PROCESOS

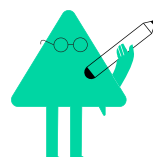


Son la forma en la que se organizan las tareas que realizas para prestar los servicios.

Por ejemplo, si tu unidad concede subvenciones y también becas, los procesos pueden incluir la atención a las personas solicitantes, la tramitación administrativa de expedientes, el pago y la inspección.

Definir estos límites a tu ámbito de influencia no significa necesariamente que debas renunciar a plantearte retos más ambiciosos, que vayan más allá de ese espacio e impliquen a instancias superiores. Puedes hacerlo, pero **es preferible que elijas oportunidades factibles de impulsar tú**. Si no te centras en cosas que estén a tu alcance, lo más probable es que tengas muchas frustraciones.

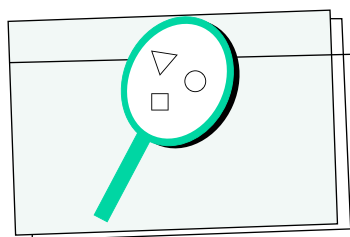
De todos modos, si al final decides salirte de tu área de influencia, debes saber que eso exige poder formar un equipo que incluya a las personas con la capacidad y las competencias para intervenir en el ámbito elegido. Si eres capaz de conseguirlo, adelante.



Te sugerimos hacer este análisis de partida utilizando la Herramienta H1:

H1: **DELIMITA TU ÁMBITO DE INFLUENCIA**

Este lienzo te puede ayudar a hacerlo de una manera ordenada, así no te olvidas de nada importante. Es posible que puedas apoyarte en información de la que ya dispongas. Por ejemplo, muchas áreas tienen cartas de servicios o mapas de procesos. Si no, puedes hacerlo directamente con la ayuda de tus compañeros/as.



1.2 ANALIZAR LA SITUACIÓN

¿Cómo identificar muchas oportunidades de mejora en cada ámbito?

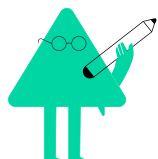
Una vez que tienes claro donde buscar, tienes que elaborar un listado lo más completo posible de oportunidades para innovar. Este análisis lo puede hacer cualquier persona que trabaje en el ámbito público, y es especialmente valioso para los equipos directivos que quieran identificar problemas y retos institucionales en los que innovar. Si lo haces en equipo, los resultados serán mucho más ricos. Involucra a personas afines, informa a tus superiores y busca su colaboración.

Comienza recopilando la información de la que ya dispones: quejas y propuestas que habéis recibido de vuestras personas usuarias, ideas que habéis ido recopilando mientras trabajáis, encargos de mejora que habéis recibido y problemas específicos que tus responsables ya tienen reconocidos como prioridades de la institución. Por ejemplo, si existen planes estratégicos que afectan a tu unidad, en ellos encontrarás muchas oportunidades para innovar.

Después, identifica nuevas oportunidades reflexionando sobre cada dimensión identificada en la tarea anterior (personas usuarias, servicios y procesos) a través de preguntas como:



1	¿Qué aspectos de la situación actual no son satisfactorios ?	Por ejemplo, "la ciudadanía tarda mucho en conseguir cita para que le atiendan en el registro civil".
2	¿Qué objetivos de mejora te gustaría alcanzar en el futuro?	Por ejemplo, "acortar en un 30% el tiempo medio de tramitación de los expedientes de las ayudas que concedemos".
3	¿Qué riesgos o amenazas , en la situación futura, se deberían evitar?	Por ejemplo, "la creciente digitalización puede aumentar la fuga de datos personales".
4	¿Qué novedades y enfoques prometedores (tecnologías, buenas prácticas, etc.) se están dando en la sociedad y se podrían aprovechar en tu trabajo?	Por ejemplo, "la Inteligencia Artificial se podría usar para dar a las personas demandantes de empleo ofertas a medida".



Para aplicar este sistema, puedes valerte de la H2:

H2: MAPEO DE OPORTUNIDADES.

Lo más efectivo es comenzar desde fuera hacia adentro: identifica primero las necesidades y demandas de las personas usuarias, y luego examina las deficiencias en la gestión interna. Este orden es clave, ya que solemos dar más peso a las barreras internas, olvidando que el objetivo de la innovación es mejorar los servicios a la sociedad. Al centrarte en los problemas públicos primero, podrás enfocar mejor los retos internos sin perder de vista la meta final.

El siguiente ejemplo puede ayudarte:



LISTADO DE PROBLEMAS:

Servicios que prestamos que afectan a usuarios.

1. ¿Qué aspectos de la situación actual no son satisfactorios? → ej. No encuentra vivienda para alquilar por el precio que puede permitirse por los ingresos que tiene.
2. No resuelve bien los problemas → ej. Cobra las ayudas tan tarde que no puede hacer frente al alquiler mientras tanto.

LISTADO DE BARRERAS:

Procesos y disfunciones internas que nos afectan para prestar servicios.

1. No es tan eficiente como debería → ej. Muchos expedientes se quedan esperando porque les falta algún dato.
2. Tiene dificultades en su trabajo → ej. Tiene que grabar los datos en dos sistemas distintos.

Si quieres profundizar más...



Si quieres profundizar más, puedes complementarla con el uso de otras técnicas, como:

DAFO:

Te ayuda a hacer un análisis inicial de cómo es tu unidad y cuáles son sus puntos fuertes y débiles, así como las amenazas y oportunidades ([enlace](#)).

INDAGACIÓN APRECIATIVA:

Sirve para la búsqueda cooperativa de oportunidades de mejora. En su versión completa atraviesa 4 fases: descubrimiento, sueño, diseño y destino ([enlace](#)).

MAPAS MENTALES:

Una herramienta gráfica que permite mostrar de forma visual las distintas variables relativas a un tema para obtener una visión global y simplificada del mismo, a base de generar relaciones con los elementos que los conforman ([enlace](#)).

TÉCNICA DE LOS DIEZ CONFLICTOS:

Sirve para identificar oportunidades desde el prisma de la ciudadanía a la que va dirigido tu trabajo, a través de la reflexión sobre 10 preguntas poderosas que ayuda a entender las preocupaciones de las personas destinatarias de un servicio público ([enlace](#)).

▶ ETAPA 2

Enfocar el problema

Para que cualquier proyecto innovador cree valor público tiene que resolver un problema relevante para unos beneficiarios concretos. Si no tienes claro cuál es el problema que resuelve tu proyecto, lo más probable es que te cueste mucho más trabajo producir resultados útiles para la ciudadanía.

def. Un problema público es una disconformidad con la situación actual percibida por personas usuarias. Que sea algo que dificulte el trabajo interno no es suficiente. Las barreras que nos encontramos en la gestión sólo afectan a las personas usuarias en la medida en la que perjudican la prestación eficiente de los servicios, por lo que para valorar la importancia de resolverlas tenemos que relacionarlas con un problema público.

¿Cómo determinar el problema con más potencial que puedes resolver?

En esta etapa te vamos a ayudar a revisar en detalle el listado de oportunidades que obtuviste en el mapeo. Aquí tendrás que reflexionar sobre las oportunidades, agruparlas mejor, y descubrir los problemas que subyacen tras ellas.

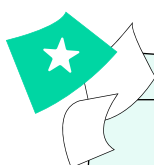
Entonces elegirás solo uno de esos problemas, siguiendo unos determinados criterios para que tengas más probabilidades de éxito.

La etapa 2 se divide en dos pasos:



2.1 Convertir las oportunidades en problemas bien definidos

Primero, reagrupar y depurar el listado obtenido en la etapa anterior. Y, después, solo con las que te queden (estarán mejor escritas), extraer los problemas que hay detrás de esas oportunidades.

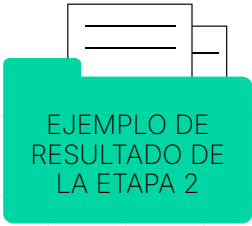


2.2 Seleccionar el problema

Valorar los problemas en base a múltiples criterios, incluyendo relevancia, viabilidad y motivación para resolverlos, elegir sobre cuál innovar y documentar la decisión.

*El enfoque es la clave.
No puedes controlar el resultado, pero
puedes controlar el esfuerzo y el nivel de
compromiso hacia el objetivo.*

Amy Morin



EJEMPLO DE RESULTADO DE LA ETAPA 2

PROBLEMA ELEGIDO

PROBLEMA:

Las ONGs con las que trabajamos no se están beneficiando de la línea de subvenciones prevista para ellas porque el diseño de la convocatoria y el proceso de tramitación son deficientes, lo que genera ratios de concesión inaceptablemente bajos.

JUSTIFICACIÓN:

Un porcentaje altísimo (más del 80% en 2024) de las subvenciones que convocamos no llegan a ejecutarse. Cuando se observan datos más concretos, notamos que los indicadores más pobres se concentran en ONGs. Además, nos consta que se dan múltiples carencias en el proceso de diseño de los formularios y en la tramitación que impiden que lleguen a término y que deberían ser corregidas para mejorar de forma significativa las tasas de ejecución.

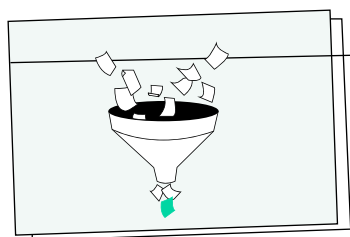
CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN:

Relevancia: Estas ayudas son prioritarias dentro del programa de mejora de este ámbito que promueve la Consejería, así que mantener una ratio tan baja pone seriamente en entredicho la eficacia de estas políticas. Hemos recibido muchas quejas por esta cuestión.

Viabilidad: Tenemos datos, experiencia y un equipo de personas capacitada para abordar este problema, además de apoyo institucional.

Motivación:

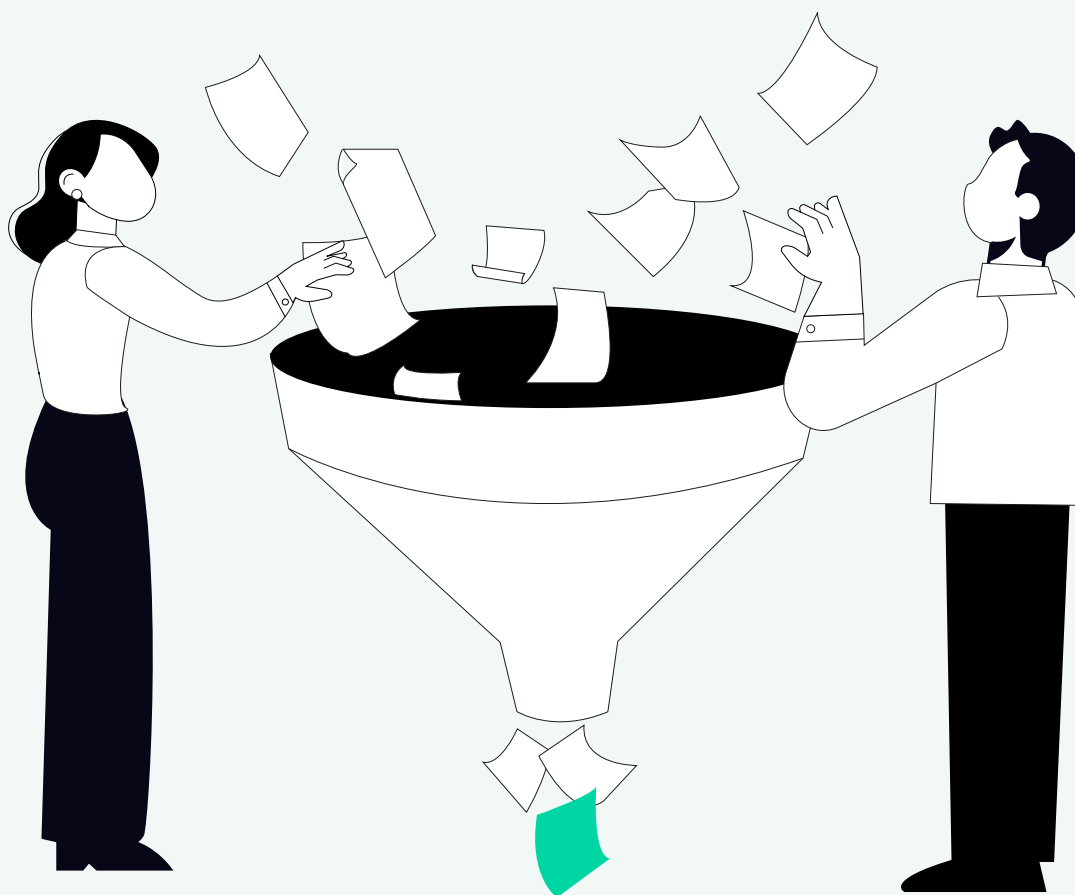
Disponemos de un equipo totalmente comprometido con darle una solución definitiva a este problema, el cual sufrimos especialmente porque nos hace sentir que nuestro esfuerzo por tramitar tanto como sea posible no se traduce en beneficios proporcionales para la sociedad.



2.1 CONVERTIR OPORTUNIDADES EN PROBLEMAS BIEN DEFINIDOS

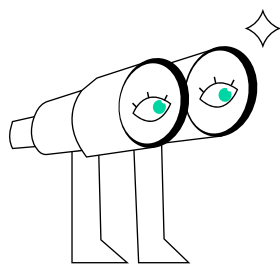
¿Cómo *identificar correctamente* los problemas que subyacen tras las oportunidades?

Desde el colegio nos han enseñado a resolver problemas, pero los enunciados siempre venían dados. Nos pedían de manera recurrente que los solucionáramos, pero poco se decía sobre lo importante que es definirlos bien: en esto tenemos bastante menos experiencia. Nos sentimos mucho más incómodos definiendo problemas que resolviéndolos, y eso explica que las instituciones públicas pierdan a menudo tanto tiempo intentando resolver los problemas equivocados. Se tratan los síntomas en lugar de diagnosticar la enfermedad. Se apagan incendios en vez de prevenirlos. Nos ponemos a trabajar en la solución sin saber cuál es el problema.



Iteración

¿QUIERES SALTAR A OTRA FASE?



La manera de definir un problema condiciona mucho las soluciones y resulta imposible resolver algo que no se sabe qué es, ni se entiende bien. Enfócate ahora en los problemas y olvídate de las posibles soluciones. Es natural que tiendas a pensar en ellas, pero todavía no es el momento para eso. Ya verás, en la fase 3 de *IDEACIÓN*, una vez que tengas el problema elegido y bien definido, cuál puede ser la mejor manera de solucionarlo.

Lo primero que tienes que hacer es revisar el listado de oportunidades, haciendo una pequeña indagación sobre ellas, con el fin de comprender mejor su relevancia y el interés que tienen para la mejora de tu trabajo. En ese listado habrá oportunidades duplicadas y también algunas vinculadas entre sí mediante relaciones de causa-efecto. Lo más probable es que tengas que hacer un esfuerzo de agruparlas, e incluso descartar algunas que a primera vista no sean interesantes. Como resultado de este primer filtrado tendrás un listado más depurado, que incluirá solo las que merecen un examen más dedicado.

El listado de oportunidades es un conjunto heterogéneo de problemas, objetivos, riesgos y posibles soluciones a problemas no especificados. Para poder compararlas, necesitas transformar el listado de oportunidades en un listado de problemas bien formulados.

Un problema bien escrito debe ser claro y redactado de forma breve. Los textos demasiado largos tienden a dispersar el foco. Si no eres capaz de sintetizar el problema en una frase corta y de fácil lectura, es que todavía no lo entiendes bien. Prueba contarlo a alguien con palabras sencillas, a ver si lo comprende.



EJEMPLO DE PROBLEMA BIEN FORMULADO

PROBLEMA BIEN FORMULADO:

“Los menores, de la provincia de Almería, sufren retraso en ser acogidos en familias porque las pruebas médicas se retrasan como consecuencia de la falta de coordinación con la Consejería competente. Como consecuencia, los menores pasan demasiado tiempo en centros de acogida, en los que se encuentran peor y que tienen mayor coste público”.

Te recomendamos que incluyas en la formulación del problema:

1. PERSONAS USUARIAS

Sujetos que se ven afectados por el problema.

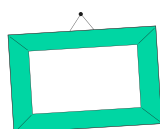
Por ejemplo, los menores que están a la espera de ser acogidos.



2. CONTEXTO

Circunstancias en las que se produce el problema (cuándo, dónde...).

Por ejemplo, en la provincia de Almería.



3. DISCONFORMIDAD

Aquello que sufren las personas usuarias.

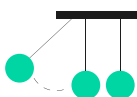
Por ejemplo, retraso en ser acogidos en una familia.



4. CAUSAS

Hipótesis de qué produce la disconformidad, es decir, aquello que si se corrigiera resolvería el problema.

Por ejemplo, las pruebas médicas se retrasan por la descoordinación entre las unidades administrativas implicadas.



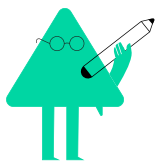
5. CONSECUENCIAS

Efecto que tiene el problema, que justifica el valor público que tiene resolverlo.

Por ejemplo, que pasan demasiado tiempo en centros de acogida, en los que se encuentran peor y que tienen mayor coste público.



** No siempre hay que incluir los cinco elementos para que el problema esté bien redactado. Si no tienes una hipótesis (que te parezca convincente) sobre la CAUSA, quizás sea mejor no anticiparte, y dejar esta cuestión para más adelante. Tal vez no haya un CONTEXTO específico en el que acotar el problema, aunque la mayoría de las veces sí existe. En cualquier caso, es importante definir bien la necesidad, el colectivo afectado y las consecuencias.*



Tienes a tu disposición la herramienta H3:

H3: **CONVIERTE OPORTUNIDADES EN** **PROBLEMAS.**

Este lienzo te puede ayudar a hacerlo de una manera ordenada, así no te olvidas de nada importante. Es posible que puedas apoyarte en información de la que ya dispongas. Por ejemplo, muchas áreas tienen cartas de servicios o mapas de procesos. Si no, puedes hacerlo directamente con la ayuda de tus compañeros/as.

Como resultado de esta tarea habrás agrupado las oportunidades y las habrás transformado en problemas que puedes analizar y comparar.





DE OPORTUNIDADES →

Aumentar la capacidad de resolución de los expedientes de solicitudes de becas.

La gestión de los expedientes de becas se retrasa considerablemente.

Aumentar en un 30% el número de adopciones de mascotas en la protectora municipal.

Aprovechar la metodología de Design Thinking para mejorar el conocimiento que tenemos de las expectativas de las personas usuarias.

Usar la visualización de datos para mejorar la información que damos a la ciudadanía.

El lenguaje que usamos para explicar los resultados que conseguimos es incomprensible para la ciudadanía.

La gente no entiende el patrimonio cultural como un bien colectivo.

El sistema educativo no forma en materia de patrimonio.

No se transmite el conocimiento cuando el personal se jubila.

Falta una oficina de proyectos.

Nuestra institución no conecta con las generaciones más jóvenes.

Nos expresamos en un lenguaje que la gente no entiende.

Los usuarios desconocen los servicios que presta la entidad.

A PROBLEMAS:

Los solicitantes de becas deben esperar demasiado tiempo para conocer si son beneficiarios y para cobrar las becas porque el procedimiento de tramitación es demasiado engorroso. Como los que se encuentran en situaciones más vulnerables no pueden asumir los costes hasta recibir la beca, no pueden formarse.

Las personas propietarias de mascotas abandonan frecuentemente sus mascotas porque no pueden costear su mantenimiento. Ello produce sufrimiento a los animales y saturación en la protectora municipal.

Las personas usuarias de nuestros servicios no se encuentran satisfechas porque no responden a sus necesidades y a las expectativas que se crearon al lanzarlos. Esto genera un alto número de quejas y reclamaciones.

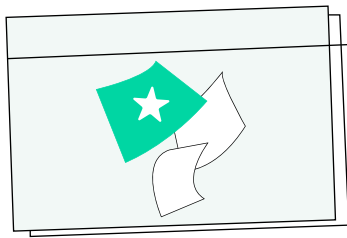
La ciudadanía no entiende las inversiones medioambientales que realiza nuestra área, porque la información que se ofrece no es atractiva ni explica cuáles son los beneficios para ellos, lo que hace que se impliquen menos en las acciones que promovemos.

Parte de la ciudadanía con menor nivel educativo no reconoce el patrimonio cultural como un bien colectivo, lo que disminuye su implicación en la defensa de ese patrimonio.

Las unidades administrativas pierden conocimiento porque se jubilan muchas personas y algunas desempeñaban tareas que sólo ellas sabían realizar. Como consecuencia, se pierde tiempo y se cometen errores.

Las entidades a las que prestamos servicios se quejan de que damos una respuesta lenta porque hacemos cada proyecto de una forma, lo que hace muy difícil estimar y cumplir los plazos, tanto para las entidades como para las personas empleadas públicas.

Muchas personas entre 18 y 30 años no se enteran de que tienen derecho a nuestros servicios porque no acceden a los canales de comunicación que utilizamos o no entienden el lenguaje técnico que empleamos. Esto provoca que no soliciten servicios a los que tienen derecho.



2.2 SELECCIONAR EL PROBLEMA

¿Cómo *encontrar* el problema que tiene más *potencial*?

Si realizaste correctamente las tareas anteriores, tendrás un listado amplio de problemas. A las personas no se nos suele dar bien las listas muy largas, es fácil perder la perspectiva, así que te proponemos que, en primer lugar, asignes puntuaciones numéricas a cada problema en función de varios criterios.

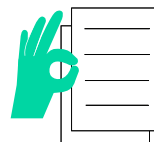
Para simplificar, te recomendamos los siguientes:

RELEVANCIA



La importancia que tiene el problema para el cumplimiento de la misión de tu unidad administrativa. Para valorar esto puedes tener en cuenta su alcance (el número de personas afectadas), su severidad (lo grave que es su efecto sobre las personas a las que afecta), su urgencia (en qué medida se incrementa a medida que transcurre el tiempo) o la alineación con las prioridades actuales (por ejemplo, con los planes estratégicos).

VIABILIDAD

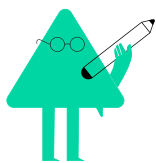


Mientras más recursos o más tiempo sean necesarios para resolver un problema, menos dependa de las competencias de tu unidad administrativa, más resistencias y restricciones encuentres o más difícil sea resolverlo, menos te interesará seleccionarlo.

MOTIVACIÓN



Tener ganas de resolver un problema hace que las personas se impliquen más a la hora de superar los obstáculos que sin duda aparecerán en el camino.



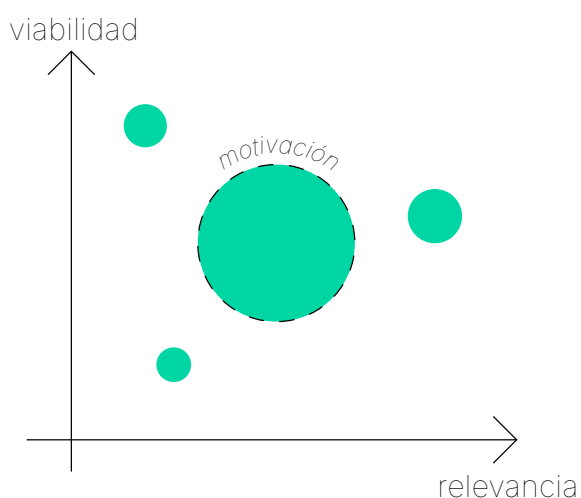
Para asignar las puntuaciones, puedes usar una tabla como la herramienta H4:

H4: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.

Lo mejor es rellenarla por columnas, es decir, **primero dar todas las puntuaciones de relevancia, después todas las de viabilidad y finalmente todas las de motivación.** Esto te ayudará a comparar los puntos que asignas y que sean más representativos.

El error que se suele cometer en este proceso es dar a todos los problemas puntuaciones muy altas en relevancia y viabilidad, haciendo muy difícil elegir entre ellos.

Si ocurre esto, en lugar de asignar puntuaciones numéricas, ordena los problemas por cada criterio (resultando que el menos importante, aunque se considere que lo es mucho, obtiene la mínima puntuación). Para elegir, puedes hacer una media (o una media ponderada) de las puntuaciones de cada problema o representarlas en una gráfica con relevancia en el eje horizontal, viabilidad en el vertical y motivación como el diámetro del círculo que representa a cada problema.



El problema de las puntuaciones numéricas es que normalmente no reflejan todas las consideraciones que hay que tener en cuenta para tomar una buena decisión. Por tanto, te recomendamos que las utilices para descartar los problemas que obtengan peor puntuación, pero decidas entre los restantes por juicio de valor. Si el mapeo de oportunidades lo hiciste en equipo, como recomendamos, involúcralo también en la priorización y elección del problema a resolver.

Una vez elegido el problema, te invitamos a que revises su definición y dejes por escrito la justificación de por qué ha resultado elegido. Esto te ayudará a confirmar que has elegido bien y, a medida que avanza el proyecto, a no desviarte sin darte cuenta. Revisa tu redacción utilizando la herramienta **H3: CONVIERTE OPORTUNIDADES EN PROBLEMAS.**

Si quieres profundizar más...



Si quieres profundizar más, puedes complementar o sustituir las herramientas H3 y H4 con el uso de otras técnicas, como:

DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO:

Permite desglosar todas las posibles causas y efectos de una problemática ([enlace](#)).

SELECCIÓN POR CLASIFICACIÓN:

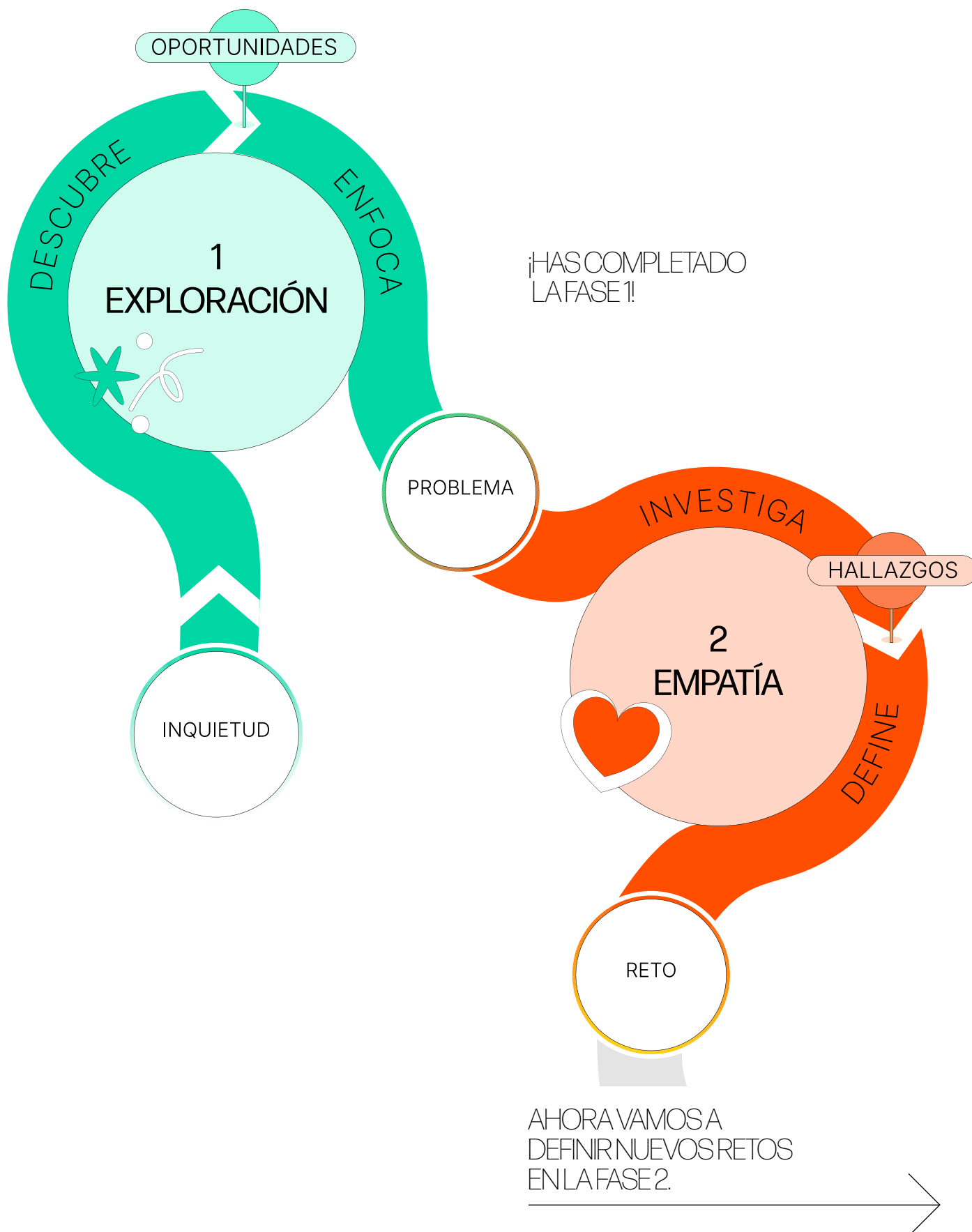
Una metodología genérica que sirve para tomar decisiones de priorización. Responde a una filosofía similar a la matriz propuesta antes. Se explica muy bien en este ([enlace](#)).

MATRIZ DE IMPACTO Y ESFUERZO:

Es una técnica que ayuda a priorizar teniendo en cuenta el impacto y la facilidad de implementación ([enlace](#)).

MÉTODO HANLON:

Es un instrumento que clasifica los problemas y los recursos con los que se cuenta, priorizando en base a la magnitud del problema, gravedad, eficacia de la solución y factibilidad de la intervención. Defines los criterios que utilizarás para evaluar cada opción, y ponderas esos criterios según el peso relativo que tienen para conseguir tus objetivos ([enlace](#)).



FASE 2

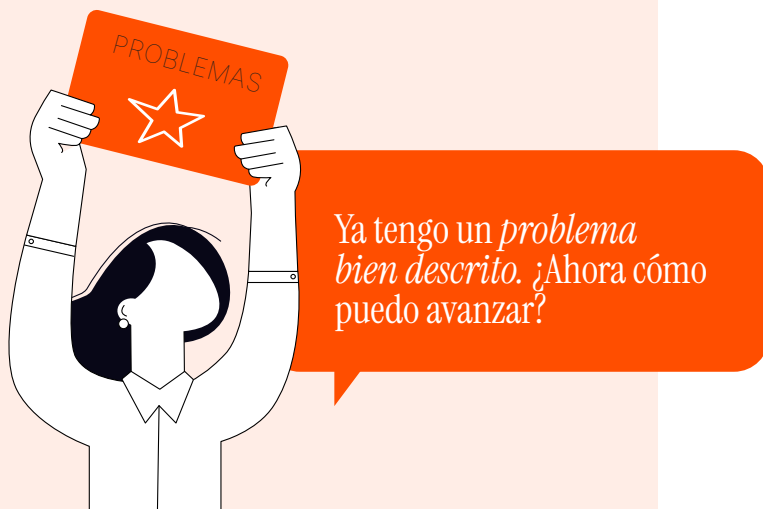
EM

PA

TÍ

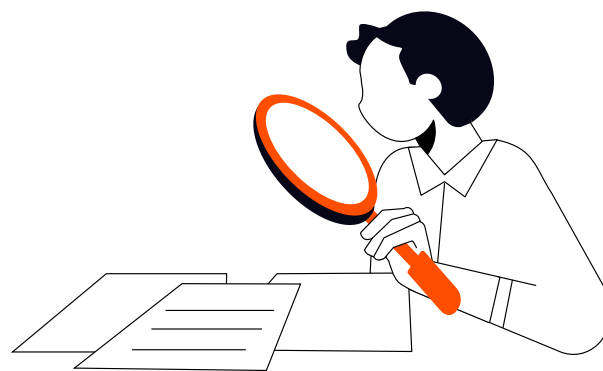
A

¿CÓMO EVITAR
PERDER EL TIEMPO
INTENTANDO RESOLVER
EL PROBLEMA QUE
CREES QUE EXISTE
EN LUGAR DEL QUE
REALMENTE TIENEN LAS
PERSONAS USUARIAS?



Sofía que, con su inquietud por innovar decidió, junto a sus compañeras, resolver la ineficacia que había en la gestión de los expedientes de subvenciones, culminó con éxito la primera fase de exploración, enfocando esa oportunidad en un problema lo mejor descrito que pudo, dada la información que tenía hasta ese momento.

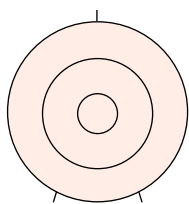
Sofía conoce muchos de los fallos y errores que se dan en la tramitación, pero le faltan detalles sobre las dificultades concretas que sufren esas personas, qué expectativas tienen con el servicio, qué fallos concretos se dan en el procedimiento, etc. Tanto ella como su equipo son conscientes de que el problema es más complejo de lo que parece, y que no pueden avanzar más si no lo comprenden bien primero, que es algo que no se ha hecho hasta ahora.



En la fase de exploración definiste el problema lo mejor que pudiste. Sin embargo, para hacerlo te basaste solamente en lo que ya sabías para aventurar sus causas, consecuencias, personas afectadas y circunstancias. Se puede tener mucha experiencia laboral sobre un tema y a la vez ignorar puntos de vista que son relevantes de las personas usuarias. Basar el proyecto innovador en un problema que aún no comprendes suficientemente tiene el riesgo de que te des cuenta de que estás construyendo soluciones para el problema equivocado cuando ya has dedicado mucho tiempo y recursos.

Lo que usted va a inventar o descubrir debe primero *entenderse profundamente* en todas sus implicaciones

Thomas Edison



El *objetivo de la fase* de empatía es que tu proyecto innovador **se centre en las necesidades reales** de las **personas usuarias** que está a tu alcance resolver. Para ello, se divide en dos etapas:



◀ ETAPA 1

INVESTIGAR EL PROBLEMA

Entender la perspectiva de las personas usuarias y los agentes implicados en el problema y comprender bien sus causas. Para lograrlo, deberás plantearte las preguntas adecuadas y responderlas con datos y evidencias.

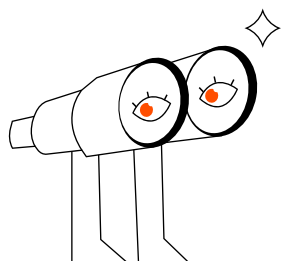
▶ ETAPA 2

DEFINIR EL RETO

Sintetizar lo que has aprendido del problema en una pregunta que guíe la búsqueda de soluciones para que creen valor público. Para ello, deberás replantear el problema con precisión, decidir qué es esencial conseguir para resolverlo y darle una formulación inspiradora.

Iteración

¿QUIERES SALTAR A OTRA FASE?



Si estás iterando, volver a realizar esta fase te permitirá utilizar el PROTOTIPO para llegar a conclusiones más precisas sobre el comportamiento de las personas usuarias y determinar qué quieres conseguir en la próxima iteración.

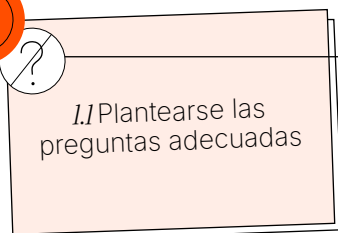
◀ ETAPA 1

Investigar el problema

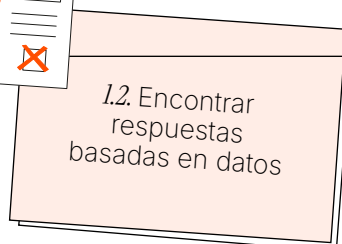
La única forma de conseguir que tu proyecto innovador responda realmente a las necesidades de las personas usuarias es entender muy bien el problema desde su punto de vista. Para lograrlo, no basta con analizar cómo se están prestando los servicios actualmente desde el punto de vista de la Administración. Debes salir de tu burbuja, preguntar y observar a las personas usuarias. Si no incorporas al proyecto estos datos, puedes aplicar sin darte cuenta sesgos y prejuicios que no sabías que tenías.

En esta etapa recogerás y analizarás ordenadamente los datos que necesitas para comprender el problema en profundidad. Para ello, es necesario seguir los siguientes pasos:

*¿Cómo **descubrir** la verdadera naturaleza del problema que experimentan las personas?*



Recoger datos es costoso y sacar información útil de una acumulación desordenada de datos puede ser muy difícil. Para realizar una investigación ordenada, lo primero es averiguar qué necesitas saber.



Planificar, realizar el trabajo de campo y analizar datos de todas las fuentes necesarias para sacar conclusiones fiables y reveladoras.

Sin datos, solo eres otra
persona con una *opinión*.

W. Edwards Deming

El resultado de esta etapa es un conjunto de hallazgos. *def.* Un hallazgo (insight) no es solo una observación, es un descubrimiento profundo basado en datos y evidencias que enriquece significativamente la comprensión de la verdadera naturaleza del problema desde la perspectiva de las personas que lo sufren.



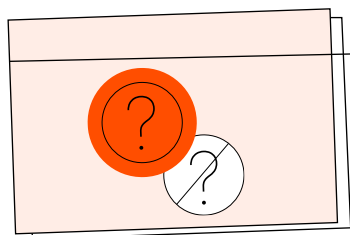
EJEMPLO DE HALLAZGOS

"La ciudadanía suele frustrarse al intentar acceder a nuestra página web debido principalmente a que la navegación le resulta confusa."

"Las personas que menos acceden a esta formación son las que viven en áreas rurales, incluso en áreas en las que no hay problemas de conectividad a Internet."

"Un 85% de las personas usuarias opinan que las instrucciones son muy claras, pero un 42% de ellas se equivoca al aplicarlas."

"No se observan diferencias significativas por edad, pero sí por sexo."



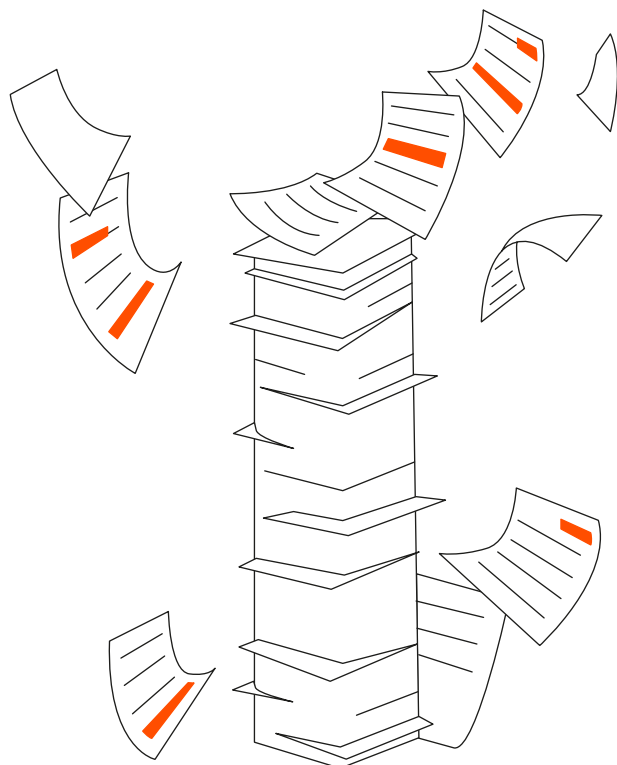
1.1 PLANTEARSE LAS PREGUNTAS ADECUADAS

¿Cómo centrar la investigación en aquello que necesitas saber?

Para comenzar la investigación, es conveniente recopilar y organizar la información existente sobre el problema e intentos previos de resolverlo, tanto interna a tu unidad administrativa (informes, bases de datos, encuestas pasadas o registros de aplicaciones informáticas) como de otras fuentes secundarias (estadísticas públicas, informes de otras Administraciones, artículos académicos, normativa aplicable, noticias publicadas, declaraciones políticas, etc.). Este «trabajo de gabinete» no solo te ahorra tiempo y evita duplicar esfuerzos, sino que también te permite adquirir una perspectiva más amplia sobre el problema y a enfocar el posterior «trabajo de campo» de recogida de nuevos datos.

Al formular el problema en la fase de exploración, sin darte cuenta, diste por sentadas ciertas creencias sobre cómo las personas lo experimentan. Estas suposiciones implícitas son valiosas, porque están basadas en tu experiencia profesional, pero pueden estar sesgadas por el papel que juegas en la prestación de los servicios públicos, estereotipos culturales o información incompleta. Al descubrir sesgos que limitan tu perspectiva, evitarás diseñar soluciones ineficaces que estén basadas en premisas erróneas. Por tanto, pregúntate con honestidad y espíritu crítico: ¿qué suposiciones están implícitas en la formulación actual del problema?

A partir de la información anterior, pregúntate:



1

¿Qué aspectos del problema siguen siendo **ambiguos, contradictorios o desconocidos**?

2

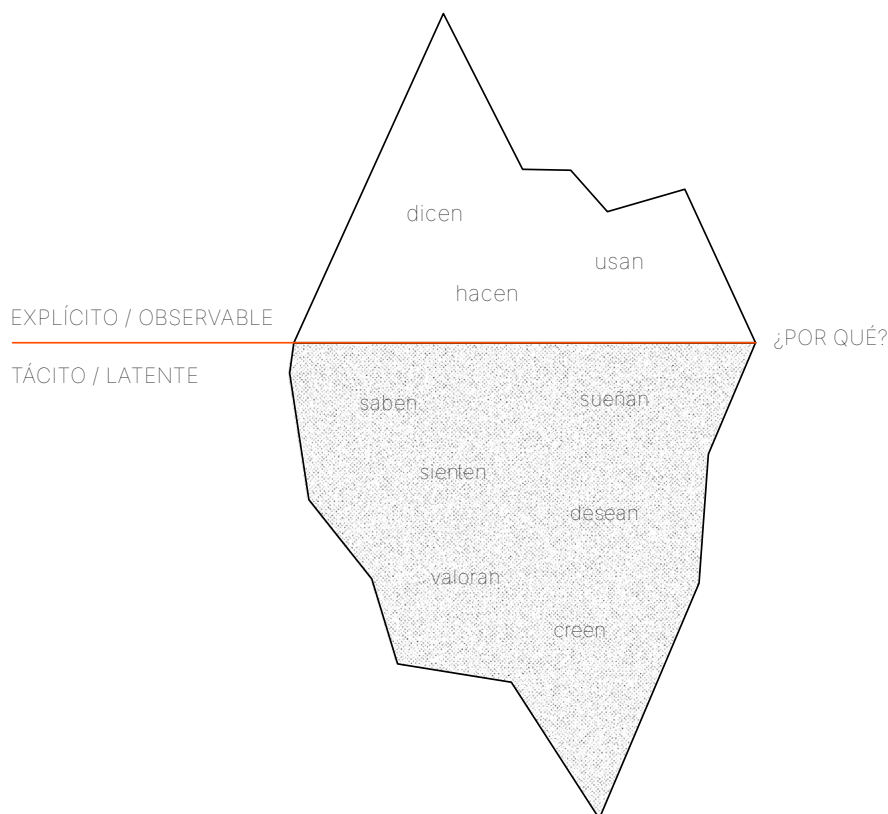
¿Qué **no** estamos viendo?

3

¿Qué necesitamos saber para conseguir que las **soluciones** que diseñemos sean **efectivas**?

A las personas nos puede resultar difícil tomar conciencia de qué no sabemos, así que es conveniente abordar sistemáticamente la identificación de vacíos de conocimiento y las áreas en las que los datos son poco fiables. En los proyectos innovadores, las principales incertidumbres tienen que ver con las personas afectadas por el problema: quiénes son, qué experimentan, qué sienten, cómo se comportan, etc.

El mayor reto consiste en no sólo conocer las demandas «percibidas», las necesidades explícitas que plantean las personas usuarias; sino también las «latentes», esto es, las que no expresan verbalmente porque ni siquiera saben que las tienen.



**Fuente: Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación? Laboratorio de Gobierno (2018), Gobierno de Chile.*

Por último, necesitas traducir las suposiciones y vacíos de conocimiento en preguntas e hipótesis que guíen tu investigación. No toda la información tiene la misma importancia, conviene priorizar la que, si falta, podría conducirte a una solución errónea. Cuando diseñes las preguntas, siempre pregúntate qué harás con las respuestas. En las primeras iteraciones, prioriza preguntas abiertas, ya que permiten explorar contextos complejos sin imponer respuestas preconcebidas y descubrir lo inesperado. Para las hipótesis, construye afirmaciones comprobables o refutables.

**EJEMPLOS DE
PREGUNTAS DE
INVESTIGACIÓN
E HIPÓTESIS**

PROBLEMA:

Las personas arrendadoras no depositan la fianza que cobran al firmar contratos de alquiler en el organismo público de la Junta de Andalucía, según establece la ley, para evitar que le exijan el pago de impuestos por las rentas generadas, lo que genera indefensión en los arrendatarios en caso de disputa.

**PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
SOBRE LAS PERSONAS USUARIAS:**

¿Hay alguna característica distintiva de las personas arrendadoras que no depositan la fianza que permita entender por qué no lo hacen y las demás sí?

HIPÓTESIS SOBRE LAS CAUSAS:

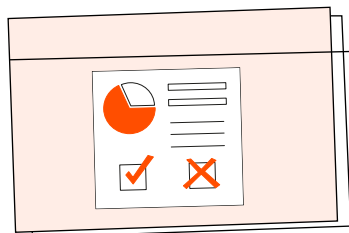
Los procesos de depósito y devolución de la fianza no tienen dificultades que justifiquen que las personas arrendatarias no la depositen.

**PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
SOBRE LAS CAUSAS:**

¿Cuáles son los principales inconvenientes que perciben las personas arrendatarias en depositar la fianza?

**HIPÓTESIS SOBRE
LAS CONSECUENCIAS:**

Que el arrendador tenga la fianza depositada resulta determinante en la resolución de muchas disputas con los arrendatarios.



1.2 ENCONTRAR RESPUESTAS BASADAS EN DATOS

¿Cómo llegar a conclusiones fiables y reveladoras?

Es hora de salir del despacho y comenzar el trabajo de campo. Para resolver las incertidumbres identificadas, necesitas datos sólidos y perspectivas diversas. Para planificar la recogida de datos de forma que se minimicen sesgos se recomienda triangular, es decir, combinar múltiples técnicas de investigación y recoger la perspectiva de todas las partes implicadas. Sin embargo, debes tener en cuenta el tiempo y los recursos disponibles para no dilatar en exceso la investigación: un buen diseño asegura que los datos que se obtienen son los necesarios para responder las preguntas más críticas.

Recoge información de una muestra significativa de personas usuarias y de otros agentes relacionados con el problema. No todas las personas usuarias son iguales: necesitas identificar tipologías porque pueden tener distintas circunstancias, expectativas, motivaciones, comportamientos e interacciones con el problema o servicio. Asegúrate de que estén todos los que deben estar (para saber más de participación tienes información [aquí](#)).



Evita categorías genéricas como “el público” o “la ciudadanía”. Esto te permitirá identificar dónde y cómo recopilar información relevante y llegar a conclusiones más precisas. Para lograrlo, utiliza herramientas como H5 y H6.

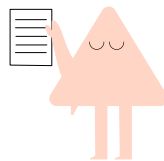
H5: PERFIL DE USUARIO

Para identificar al resto de agentes que tienen influencia en el problema, con los que probablemente tendrás que contar para solucionarlo, puedes utilizar la herramienta H6

H6: MAPA DE ACTORES.

Ten en cuenta que debes contar con ellos en otras fases del proceso.

Existen muchas más **técnicas para recoger y analizar datos** sobre el comportamiento de las personas usuarias y el funcionamiento de los procesos:



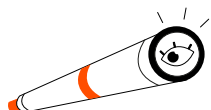
En la ficha F01 encontrarás muchos ejemplos de técnicas:

F01: TÉCNICAS DE RECOGIDA Y ANÁLISIS.



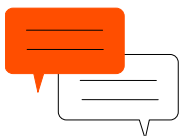
Analizar los datos que se recogen al prestar los servicios.

Por ejemplo, los registros de las aplicaciones.



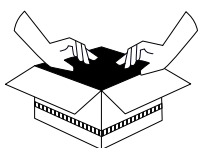
Observar a las personas usuarias sin intervenir.

Por ejemplo, shadowing.



Preguntarles.

Por ejemplo, mediante cuestionarios o entrevistas.



Interactuar con ellas.

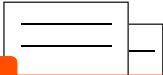
Por ejemplo, mediante talleres de co-creación o, si ya dispones de un prototipo, experimentando con él.

Combina enfoques cuantitativos (que aportan rigor y legitimidad a los datos, y son más apropiados para entender el qué y el cómo) y cualitativos (más útiles para entender por qué, ya que permiten profundizar en los detalles y en la percepciones humanas y culturales que no capturan los números) y utiliza H7 para seleccionar la técnica a utilizar.



H7: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Al **preparar el trabajo de campo**, ten en cuenta consideraciones éticas y la protección de los datos personales. Planifica por anticipado cómo vas a organizar los datos que recojas porque, en caso contrario, te puedes encontrar con que te resulta imposible analizarlos. Cuando trates con personas, crea un entorno donde se sientan seguras para expresarse con autenticidad, comunica con claridad y sencillez el propósito de la investigación y sé lo menos intrusivo posible para no alterar comportamientos naturales (por ejemplo: grabar interacciones en lugar de interrumpir).



EJEMPLO DE PREPARAR EL TRABAJO DE CAMPO

Por ejemplo, si un equipo está observando cómo las personas solicitan trámites en una oficina, deben evitar intervenir para explicar formularios o corregir errores, incluso si resulta tentador. En lugar de eso, pueden tomar nota discretamente de los puntos donde las personas solicitantes tienen dificultades o se confunden. Más tarde, durante las entrevistas, podrían hacer preguntas abiertas como: '¿Podrías describirme qué fue lo más fácil y lo más difícil del proceso?', en vez de sugerir respuestas. Este enfoque ayuda a revelar los verdaderos puntos problemáticos y las necesidades no satisfechas sin influir en la experiencia del participante.

Para extraer hallazgos, es habitual **utilizar métodos estadísticos y organizar los datos visualmente**. La inteligencia artificial y las técnicas estadísticas te pueden ayudar a analizar grandes cantidades de datos. Las herramientas como *personas*, mapas de viaje del usuario (H8: viaje de usuario) o *blueprints* de servicios no son simples diagramas: estructuran la información y facilitan las comparaciones y la comunicación de conclusiones. Para identificar los hallazgos, es útil buscar patrones y temas recurrentes en distintas fuentes: citas de entrevistas, comportamientos observados, resultados de encuestas o comentarios sobre prototipos. Ya sea en forma de enunciados concretos e inspiradores, indicadores clave o gráficos detallados, los hallazgos deben quedar expresados de forma clara y concisa para guiar la próxima fase, donde se emplearán para reformular el problema.



Utiliza la herramienta H8 para estructurar la información y facilitar las comparaciones:

H8:
VIAJE DE USUARIO.



En una investigación realizada para mejorar el bienestar en las personas cuidadoras de enfermos de Alzheimer, un hallazgo importante surgió de esta frase de una persona que participó en el estudio: «Me siento enojada por dentro». Esta información sirvió de pista para entender que un problema a resolver sería el de la salud mental de las cuidadoras, que ellas necesitarían algún apoyo o acompañamiento para atenuar los efectos psicológicos de una labor tan intensa emocionalmente.

Si quieres profundizar más...



Si quieres profundizar más, puedes complementar la fase con el uso de otras técnicas como:

ABORDAJES SISTEMÁTICOS:

- Know-Ask Matrix (clasificar lo que "sabes", "no sabes" y "deberías saber")
- Los 5 por qué ([enlace](#)).

VACIOS DE CONOCIMIENTO

- [Unknown unknowns en Cynefin \(enlace\)](#).

▶ ETAPA 2

Definir el reto

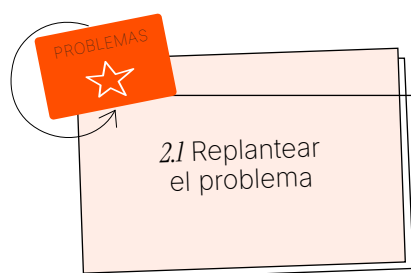
Hasta ahora has hecho un esfuerzo muy importante para centrarte en comprender el problema que sufren las personas usuarias. A partir de la próxima fase, necesitarás implicar a otras personas en el diseño y la puesta en marcha de una solución viable para resolverlo. En los proyectos innovadores, la forma habitual de inspirar a resolver el problema es preguntar cómo se llega a la situación deseada. **def. Un reto de innovación es un objetivo de mejora redactado en forma de pregunta que nos induce a encontrar soluciones que cumplen ciertas condiciones a un problema enfocado desde la perspectiva adecuada.**

Para ello, tendrás que seguir los siguientes pasos:

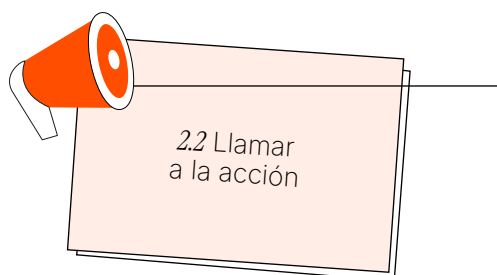
¿Cómo invitar a encontrar soluciones que den en el clavo?

Un problema bien definido está parcialmente resuelto

John Dewey



A partir de los hallazgos que obtuviste en la investigación, vas a volver a revisar el enunciado del problema para asegurar que se ajusta con precisión a las necesidades de las personas usuarias.



Describir de forma inspiradora y precisa el resultado concreto que pretendes alcanzar con el proyecto, teniendo en cuenta la situación y los intereses de las partes implicadas.

Como resultado de esta etapa, tendrás un reto que inspira y guía a todas las partes a trabajar coordinadamente para conseguir un objetivo concreto que resuelve total o parcialmente el problema de las personas usuarias.

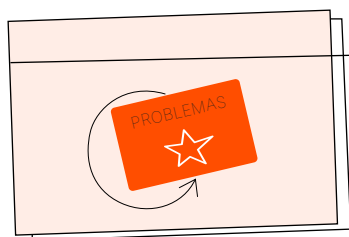


PROBLEMA ELEGIDO

¿De qué manera podríamos mejorar significativamente las condiciones de las cuidadoras de mayores que trabajan a domicilio en Andalucía, sin incrementar el gasto público, para reducir la elevada tasa de abandonos, que producen mucha ansiedad a las personas dependientes?

¿Qué podríamos hacer para que la ciudadanía cuide más los parques públicos, medido como la reducción del coste acumulado de los actos vandálicos, con el propósito de aumentar las visitas de menores de 12 años?

¿Cómo podríamos agilizar el procedimiento de solicitud de ayudas a la formación de las trabajadoras agropecuarias de la provincia de Almería, medido como el porcentaje de reducción del tiempo que tardan en cobrar desde que inician el curso, con el fin de que se duplique el número de mujeres inscritas en los cursos del siguiente año?



2.1 REPLANTAR EL PROBLEMA

¿Cómo encontrar la *perspectiva* que mejor *representa* lo que sufren las personas usuarias?

Los hallazgos obtenidos en la investigación pueden cambiar tu manera de ver el problema que definiste inicialmente. A partir de ellos, debes **revisar todos los componentes del problema** (personas afectadas, disconformidad, causas, consecuencias y circunstancias).

Puede que estos hallazgos te lleven a ajustar algunos detalles manteniendo la esencia del problema.

Por ejemplo, es posible que hayas descubierto nuevas causas más importantes que las que identificaste en un primer momento. Sin embargo, **mantén la mente abierta** porque, a veces, la investigación te indica que el verdadero problema es muy distinto al que te planteaste inicialmente y, por tanto, la forma de resolverlo puede ser radicalmente diferente.

EJEMPLO DE PROBLEMA REPLANTEADO

PROBLEMA INICIAL

La ciudadanía sufre largas colas en nuestras oficinas porque la atención no es eficiente, lo que les produce frustración.

Solución aparente: mejorar el proceso de atención presencial.

Las personas tienen que esperar mucho para recibir respuesta, lo que les produce ansiedad.

Solución aparente: automatizar el proceso para reducir el tiempo de espera.

Los niños y niñas más pequeños sufren situaciones de acoso porque no hay suficiente personal de vigilancia.

Solución aparente: aumentar la vigilancia.

+ HALLAZGO

Un 83% de las personas que acuden a oficinas preferirían hacer el trámite por Internet, pero no consiguen identificarse con certificado.

Las personas entrevistadas explican que lo que les intranquiliza no es tanto el tiempo de espera como la incertidumbre sobre cuándo recibirán una respuesta, ya que les obliga a realizar gastos en previsión de que no la reciban a tiempo o incurrir en gastos extras por demora.

No se observan diferencias significativas por edad, pero sí por sexo.

= PROBLEMA REDEFINIDO

Muchas personas no consiguen hacer este trámite por Internet porque no les funciona el certificado electrónico, lo que les obliga a acudir a las oficinas y produce largas colas.

Solución aparente: permitir a las personas identificarse sin certificado electrónico.

Las personas no pueden planificarse porque no saben cuánto más tardaremos en responderles, lo que les produce gastos innecesarios.

Solución aparente: mantener a las personas informadas en todo momento sobre la fecha prevista de resolución de su expediente.

Las niñas sufren situaciones de acoso porque en este entorno predomina una cultura machista que naturaliza la violencia de género.

Solución aparente: protocolos y recursos adaptados a riesgos de género.

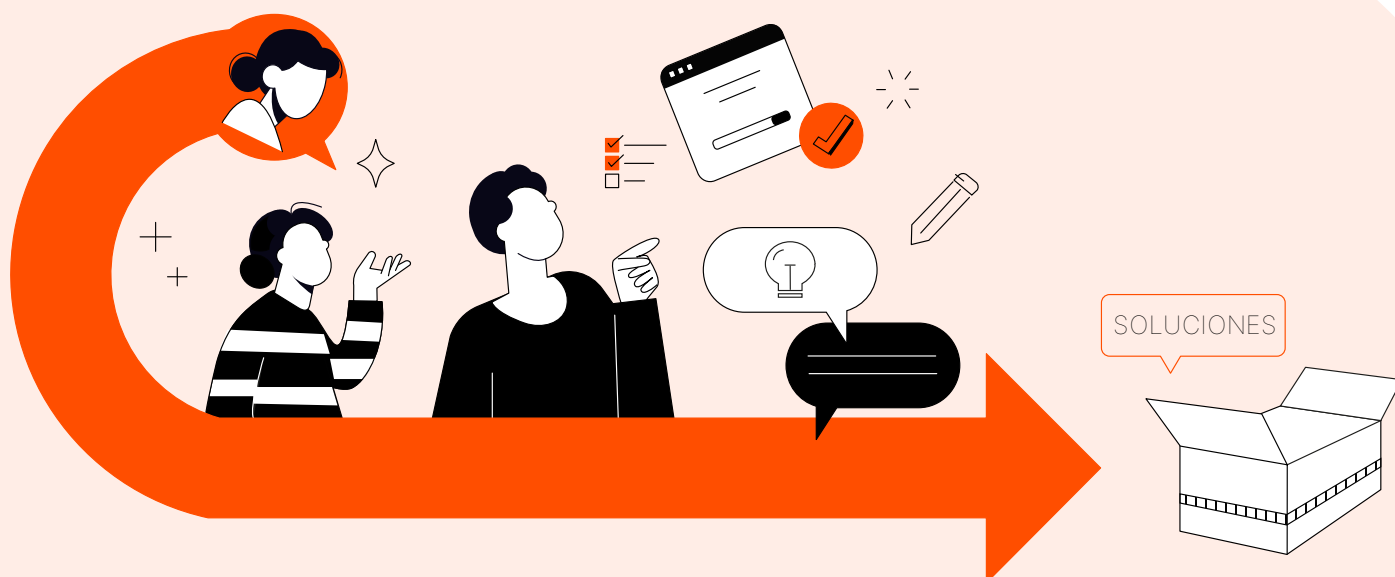
Como ves, durante la fase de empatía es probable que se te ocurran posibles soluciones. Sin embargo, no debes precipitarte para no contaminar la fase de ideación que realizarás a continuación.

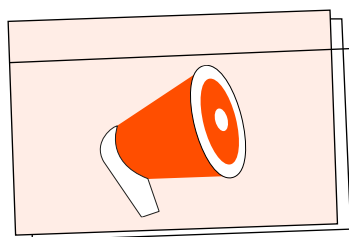
Por tanto, apúntalas en algún sitio para que no se te olviden por ahora, pero asegúrate de que ni el problema ni el reto están expresados de forma que solo pueden resolverse con la solución que se te ha ocurrido.

Durante este proceso deberás **decidir el grado de especificidad** del problema en el que vas a centrarte. Por ejemplo, si el problema tiene muchas causas y es más complejo de lo que pensabas inicialmente, es posible que quieras centrarte en resolver las consecuencias específicas de una de ellas. Encontrar el punto correcto no siempre es fácil: a menos específico, más peligro de dispersar el foco y que el proyecto se vuelva inmanejable; a más específico, más riesgos de que se ponga la atención en una causa que no sea la más importante.

Por muy rigurosamente que hayas realizado la investigación, los problemas públicos son complejos y es difícil destilar su esencia. Es fácil enredarse interpretando datos o creando formulaciones teóricas del problema. **Validar el problema** con personas usuarias lo mantiene anclado en la realidad y contrastarlo con otros profesionales públicos y personas expertas te permite verificar que se le pueden encontrar soluciones prácticas e innovadoras.

Gracias a este replanteamiento del problema, evitarás malinterpretar las necesidades reales de las personas y por tanto dedicar mucho esfuerzo a implementar soluciones que no pueden conseguir los efectos deseados o que tienen un coste mucho mayor del necesario porque no se ajustan bien al verdadero problema.





2.2 LLAMAR A LA ACCIÓN

¿Cómo centrarse en lo esencial para resolver el problema?

Ahora vas a convertir el problema reformulado en un reto de innovación. Un reto es un objetivo expresado en forma de pregunta. **def. Un objetivo de mejora es una situación futura que queremos alcanzar como resultado del proyecto innovador. Esta situación futura es deseable porque en ella se ha resuelto, al menos parcialmente, el problema que habíamos identificado.** Por tanto, definir el objetivo significa describir de la forma más concreta y precisa posible esa situación en la que, al menos una parte del problema se ha resuelto.

En la definición de un objetivo puedes incluir los siguientes cuatro elementos (no es necesario que estén todos, pero mientras más especifiques, más preciso es):

1. MEJORA



Transmite la esencia de lo que se desea conseguir, es decir, de la situación que se desea alcanzar.

Por ejemplo, «Hacer más equitativo el servicio»

2. PERSONAS BENEFICIARIAS



Quiénes experimentarán la mejora, es decir, quienes sufren el problema que este objetivo pretende resolver.

Por ejemplo, «Hacer más equitativo el servicio para mujeres y hombres»

3. INDICADOR



Aclaran y concretan el significado de la mejora explicando qué cambio significativo debería poder observarse si el objetivo se consigue.

Por ejemplo, «aumento del % de solicitudes de mujeres»

Si se dispone de datos para estimar qué mejora es posible, lo ideal es cuantificarla numéricamente.

Por ejemplo, «Hacer más equitativo el servicio llegando al 50% de solicitudes de mujeres».

4. PLAZO



En cuánto tiempo debería alcanzarse el objetivo

Por ejemplo, «Hacer más equitativo el servicio, llegando en 1 año a que el 50% de solicitudes sean de mujeres»

Mientras más elementos especifiques en tu definición del objetivo más preciso será. Sin embargo, en los proyectos innovadores, por su carácter novedoso, es posible que sea difícil predecir cuánta mejora puede conseguirse en qué plazo. Afortunadamente, no es imprescindible, porque en innovación los objetivos no son compromisos cuyo cumplimiento hay que evaluar para exigir responsabilidades, sino instrumentos para guiar las decisiones de las personas que participan.

EJEMPLOS DE LA IMPORTANCIA DE DEFINIR EL OBJETIVO LO MEJOR POSIBLE

OBJETIVO INICIAL

Aumentar un 10% el número de ayudas concedidas.

Mejorar significativamente la satisfacción laboral de las cuidadoras de mayores que trabajan a domicilio en Andalucía.

CARENCIAS DE LA FORMULACIÓN

Proporciona un indicador observable, pero no transmite la esencia de la mejora, así que es fácil malinterpretarlo.

Por ejemplo, ese 10% podría conseguirse relajando los requisitos de la convocatoria, lo que dejaría fuera a las personas que más las necesitan pero que tienen dificultades para realizar el trámite electrónicamente.

No queda claro cómo se mide la satisfacción laboral.

Se podría evaluar con una encuesta de percepción, pero ¿podemos encontrar un indicador más tangible y que ayude a comprender mejor qué queremos conseguir realmente y por qué?

OBJETIVO MEJORADO

Beneficiar a más personas que realmente lo necesitan, aumentando un 10% el número de ayudas concedidas.

Mejorar la satisfacción laboral de las cuidadoras de mayores que trabajan a domicilio en Andalucía, medido como una reducción significativa de la tasa de rotación en el empleo.

El objetivo debe ser ambicioso para que merezca la pena y motive a alcanzarlo, pero también debe ser realista para no desperdiciar esfuerzos. Para lograr este equilibrio y aumentar las probabilidades de éxito del proyecto, te conviene alinear el objetivo con los intereses de otros agentes afectados o implicados en el problema y buscar sinergias con otros proyectos que se estén realizando en tu organismo.

Con tu objetivo claro, tienes que darle forma de reto. Para ello, te recomendamos la siguiente sintaxis, recogida en la H9: Ficha del reto, que puedes personalizar a tu gusto omitiendo las partes que no consideres necesarias:

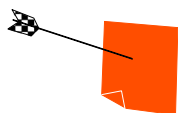
1. PREGUNTA



Los retos empiezan por una pregunta que invita a la acción.

Por ejemplo, «¿Cómo podríamos...?» o «¿Qué tendríamos que hacer para...?».

2. OBJETIVO CENTRAL



Indica el resultado directo que esperas conseguir con el proyecto innovador. Es la parte más importante de la definición del reto, puesto que te permitirá comprobar si lo estás resolviendo y tomar medidas en caso contrario.

Por ejemplo, «eliminar la necesidad de que las personas interesadas presenten una solicitud».

3. CONDICIONES



Aspectos clave que tiene que cumplir cualquier solución al problema para que sea aceptable en las circunstancias actuales. Si son innecesariamente demasiado restrictivas, pueden impedir encontrar soluciones creativas, pero si son adecuadas orientarán en la ideación.

Por ejemplo, «respetando la protección de datos personales».

4. CONSECUENCIAS



Son los objetivos que se desea alcanzar como consecuencia indirecta de conseguir el objetivo central, así que puede que tarden en producirse, sean más difíciles de medir y dependan también de otros factores que no puedes controlar. Normalmente, serán los que más justifican que resolver el reto genera valor público.

Por ejemplo, «evitar que personas que tienen derecho a recibir el servicio se queden sin él porque no lo solicitan».

Mientras más elementos especifiques en tu definición del objetivo, más preciso será. Sin embargo, en los proyectos innovadores, por su carácter novedoso, es posible que sea difícil predecir cuánta mejora puede conseguirse en qué plazo. Afortunadamente, no es imprescindible, porque en innovación los objetivos no son compromisos cuyo cumplimiento hay que evaluar para exigir responsabilidades, sino instrumentos para guiar las decisiones de las personas que participan.

EJEMPLOS

OBJETIVO CENTRAL

CONDICIONES

CONSECUENCIAS

¿CÓMO PODRÍAMOS

transferir el conocimiento de las personas que se jubilan a las que permanecen en la Administración?

sin perpetuar sesgos y formas de trabajar que ya no son óptimas →

para evitar que el enorme relevo generacional que se avecina impacte negativamente en los servicios que recibe la ciudadanía y aprovecharlo para innovar?

¿CUÁL ES LA FORMA MÁS RÁPIDA DE

conseguir que todas las personas que ya deberían haber cobrado las subvenciones reciban el dinero?

manteniendo las tasas de fraude y errores en niveles muy bajos →

para conseguir incrementar la confianza de la ciudadanía en el trabajo de las AAPP?

¿CUÁL ES LA FORMA MÁS BARATA DE

ayudar a las personas jóvenes a independizarse?

sin producir un incremento general del precio de los alquileres →

para que puedan formar una familia y permitir a las mujeres tener hijos más jóvenes si lo desean?



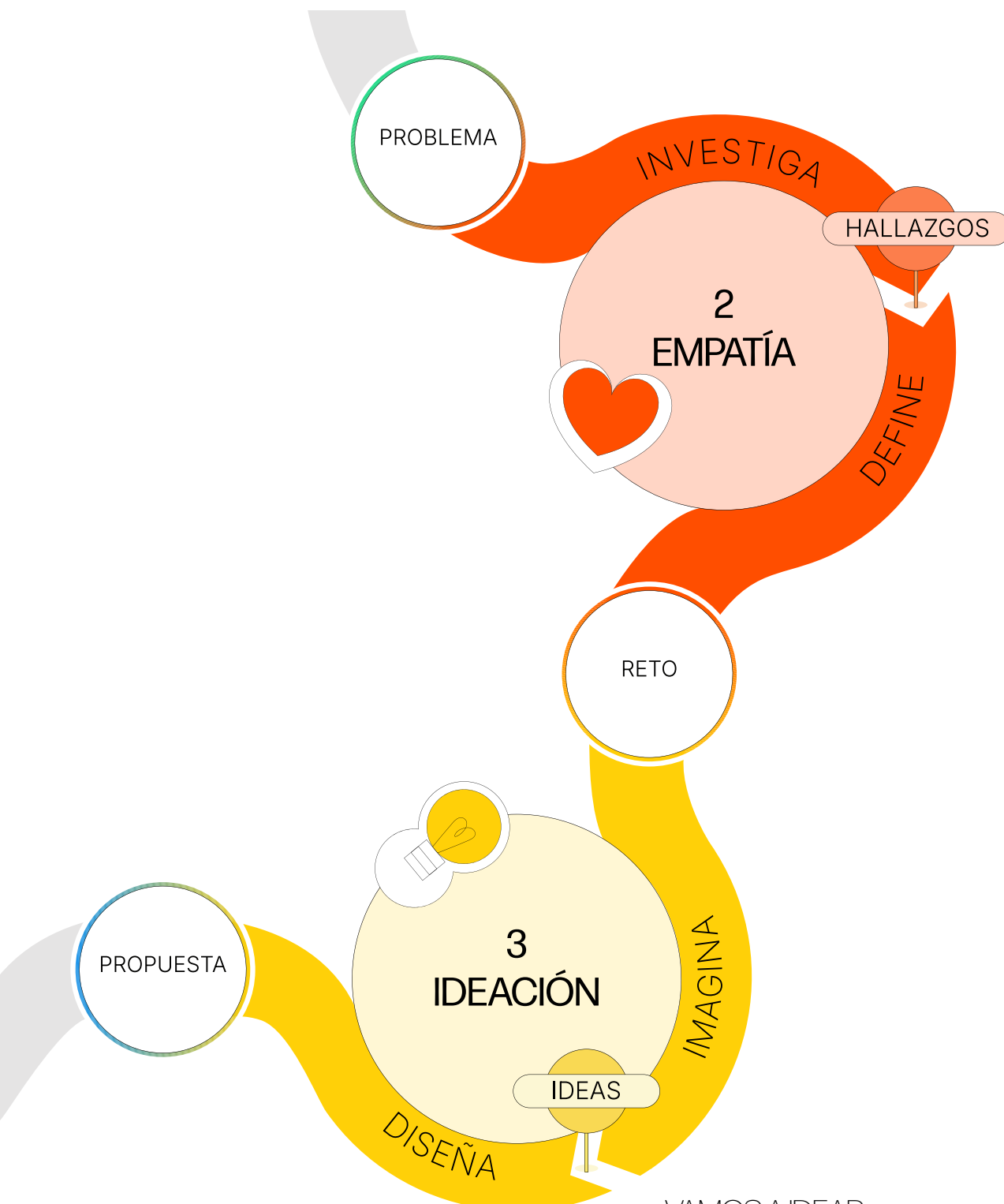
Para formular el reto, asegurando que guía eficazmente la búsqueda de soluciones al problema y genera entusiasmo, puedes utilizar las herramientas H9 y H10:

H9 DEFINIR EL RETO

H10 CRITERIOS DE COMPROBACIÓN DEL RETO

preferiblemente con un grupo reducido de actores clave.

¡FELICIDADES!
YA HAS COMPLETADO
LA FASE 2, ES HORA DE IR
A POR NUEVOS RETOS.



VAMOS A IDEAR
SOLUCIONES AL
RETO EN LA FASE 3
¿TE ANIMAS?

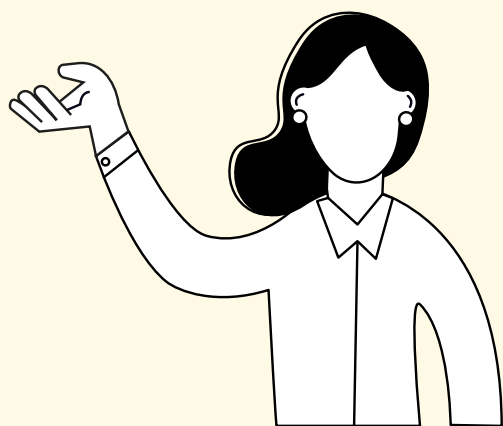
FASE 3

I DE A CIÓN



¿CÓMO
PROPONER
UNA SOLUCIÓN
QUE SUPERE
A LAS QUE
USAMOS
SIEMPRE?

Tenemos un reto bien definido. Ahora, pensemos fuera de la caja.



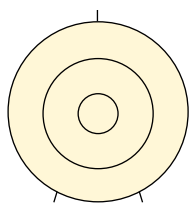
Después del trabajo tan interesante que supone entender qué necesitan las personas usuarias, Sofía y su equipo ya tienen un reto bien definido: una gran pregunta que les servirá de inspiración para buscar soluciones desde la más profunda empatía con las personas usuarias. Están encantadas porque sienten que el objetivo de mejora es claro, que aporta foco, así que ha llegado el momento de abrirse a la exploración de posibilidades de solución. Es probablemente el punto más dulce del itinerario, el de la fiesta de la imaginación, y ellas esperan pasárselo muy bien.

Ellas comprenden que, aunque la IDEACIÓN implica activar la capacidad creativa para salirse de los lugares comunes y poder «pensar fuera de la caja», esa búsqueda debe estar guiada por los resultados obtenidos en la fase anterior. Para eso investigaron tanto, para eso hicieron un diagnóstico que les ayudó a comprender profundamente lo que necesitaban las distintas partes afectadas por el proceso de tramitación que quieren innovar. Y es el momento de utilizar esos descubrimientos de forma útil.

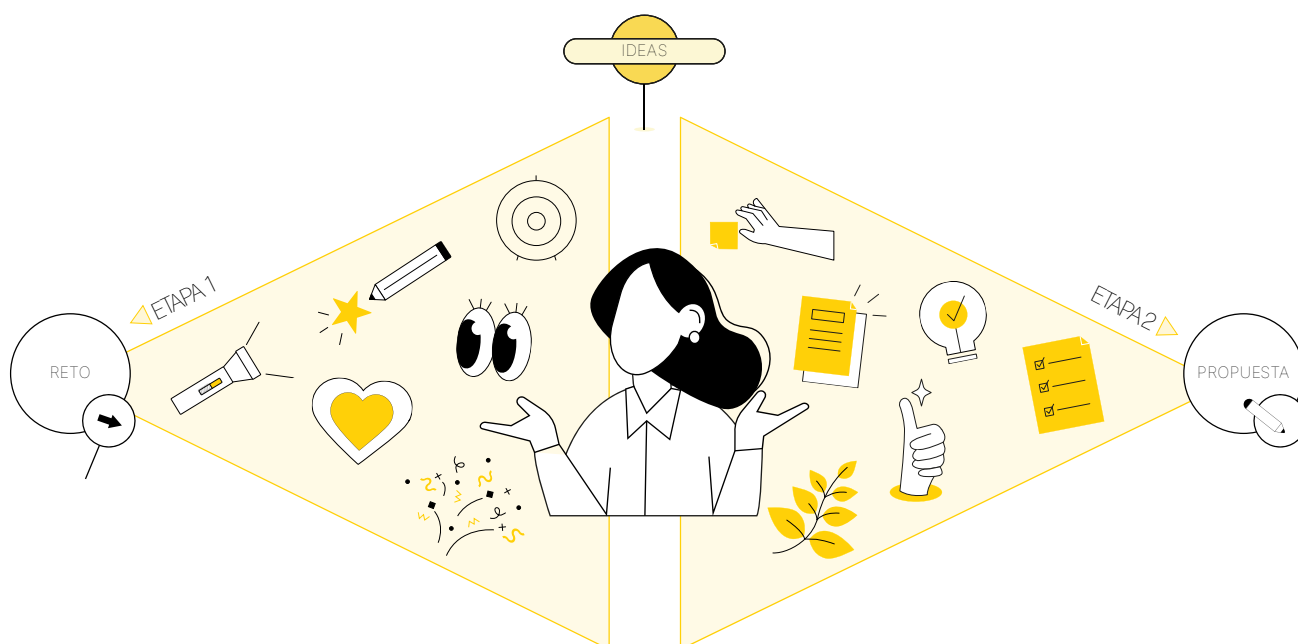
En la fase de **EMPATÍA** has definido el reto una vez que has entendido con mayor profundidad el problema. Es importante comprender que solo después de un buen diagnóstico del problema que ayude a definirlo bien, se pueden buscar soluciones innovadoras. Un reto bien planteado es un recurso muy útil para guiar al equipo en esta fase de idear posibles soluciones. De la misma manera, un reto mal planteado nunca puede dar respuestas a los problemas. Al estar formulado como pregunta, ahora se trata de contestarla con imaginación y creatividad, sí, pero también con empatía y enfoque de usuario.

*La creatividad es
inteligencia divirtiéndose.*

Albert Einstein



El *objetivo* de la fase de ideación es **encontrar soluciones novedosas que resuelvan el problema y comunicarlas eficazmente para que todas las personas necesarias las comprendan y las apoyen**. Primero con un pensamiento divergente capaz de pensar fuera de la caja y posteriormente, convergente, pisando tierra para centrar el tiro en la posible solución más eficaz.



◀ ETAPA 1

IMAGINAR POSIBLES SOLUCIONES

Generar, con tu equipo, un conjunto amplio de posibles soluciones para el reto mediante un ejercicio de creatividad y de búsqueda de inspiración en otros sitios. Es el momento de liberar la imaginación, para desbordar el marco mental rutinario del día a día.

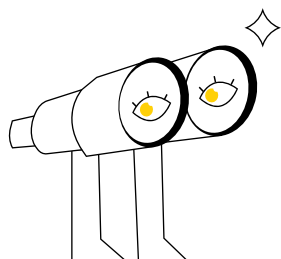
▶ ETAPA 2

DISEÑAR LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Seleccionar una de las ideas de solución y especificar los atributos de diseño que debe cumplir para resolver el reto planteado.

Iteración

¿QUIERES SALTAR A OTRA FASE?



Si estás iterando, volver a realizar esta fase te permitirá incorporar en el PROTOTIPO otras ideas que puedan mejorar su diseño o el de la de la propuesta de solución.

◀ ETAPA 1

Imaginar posibles soluciones

En la fase de EMPATÍA profundizamos en el problema que ahora conocemos bien, después de la investigación centrada en el usuario, con el que probablemente tendrás que seguir trabajando. En esta fase sumarás a personas de otros ámbitos. En la IDEACIÓN ayuda mucho consultar a un colectivo diverso, que tenga diferentes habilidades, experiencias y enfoques para aumentar la probabilidad de generar ideas variadas y singulares.

Es hora de mirar de forma desacostumbrada, también en entornos no tan similares ni tan positivos, porque pueden ser un caldo de cultivo para que surjan nuevas alternativas.

La creatividad es una combinación de disciplina y libertad.

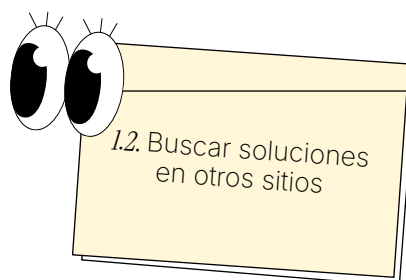
Robert Greene

¿Cómo escapar de las soluciones de siempre?

En esta etapa tendrás en cuenta los hallazgos obtenidos en la fase de EMPATÍA para pensar más allá de las soluciones habituales que te condicionan mentalmente y abrirte a explorar lo que han hecho otros que ha funcionado con éxito. Para ello, es necesario seguir los siguientes pasos:



Proponer un conjunto amplio de posibles soluciones al problema mediante técnicas de creatividad.



Identificar soluciones aplicadas en otros sitios, para resolver retos parecidos al tuyo, que puedan servirte de inspiración.

El resultado de esta etapa es un conjunto de ideas o, lo que es lo mismo, opciones de solución que parecen más interesantes para resolver el reto.



PROBLEMA:

"La ciudadanía suele frustrarse al intentar acceder a nuestra página web debido principalmente a que la navegación le resulta confusa."

RETO:

¿cómo podríamos hacer para que los usuarios utilicen de manera sistemática nuestra página web para sus trámites administrativos?

EJEMPLOS DE IDEAS:

Rediseñar la interfaz simplificando e introduciendo elementos fácilmente accesibles

Introducir guías y tutoriales

Utilizar un asistente virtual de chat en vivo que de soluciones a tiempo real

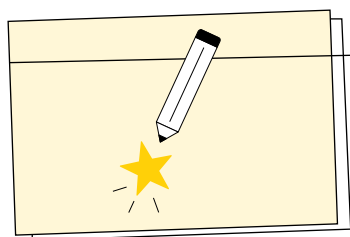
Utilizar una herramienta de análisis web para rastrear comportamientos de usuarios y detectar patrones.

Navegación por voz

Navegación por gestos

Búsqueda visual con más imágenes o iconos

Utilizar realidad aumentada



1.1 GENERAR IDEAS CREATIVAS

¿Cómo pensar fuera de la caja y abrirse a nuevas posibilidades de solución?

La ideación implica, al principio, generar ideas sin juzgar. Esto permite que las más radicales o aparentemente descabelladas se presenten y defiendan sin restricciones. A menudo, estas ideas “locas” pueden servir como puntos de partida para soluciones innovadoras. Es el momento de liberar la imaginación para desbordar el marco mental rutinario del día a día.

Es fundamental reconocer **la importancia del trabajo colaborativo** en el proceso de ideación. Aunque pueda ser tentador idear soluciones de manera individual, el trabajo en equipo multidisciplinario suele generar ideas más ricas y variadas. En este esfuerzo de abrirte a nuevas posibilidades, es muy beneficioso incorporar a las personas usuarias, del mismo modo que lo hiciste en la fase anterior. Esto es, además de los miembros de un equipo ampliado (incluyendo otros ámbitos de conocimiento), hacer algo por integrar a esas personas afectadas en el proceso de generación de ideas.

Para hacerlo, puedes organizar sesiones de trabajo con ellas, en formato taller, en las que uses algunas de las técnicas de creatividad que ayudan a sacar a la luz propuestas inesperadas. Sin embargo, para tener éxito y ser eficientes, la colaboración y la cocreación deben desarrollarse y coordinarse intencionalmente con un diseño detallado de un plan de las reglas de participación.



Las **suposiciones** que damos por ciertas y a las que nos agarramos como un clavo ardiendo, son a veces veneno para la creatividad. Por eso, cuando nos enfrentamos a un proceso de este tipo, resulta útil escribir todas las suposiciones limitadoras y tratar de cuestionarlas una a una, hasta que demuestren que de verdad lo son.

Cuantas **más ideas se generen** durante la fase de ideación, mayores serán las posibilidades de identificar soluciones verdaderamente innovadoras y efectivas. Pero para eso, hay que preparar bien las condiciones, hay que establecer un ambiente seguro para la creatividad, donde los participantes se sientan cómodos para compartir ideas y colaborar entre sí. Esto implica evitar juicios prematuros y permitir la exploración de ideas divergentes, incluso aquellas que puedan parecer poco convencionales o arriesgadas. La única idea "mala" o inadecuada es la que no se dice.

Durante la fase de ideación, es importante **no perder de vista todo el conocimiento adquirido** sobre el problema o reto durante la fase de investigación. Esto incluye los hallazgos, datos clave, lecciones aprendidas y cualquier otra información pertinente que pueda enfocar la búsqueda de soluciones. Es muy frecuente que se produzca una ruptura o desconexión, entre los hallazgos del diagnóstico y las premisas que se usan para la ideación y que nos pongamos a pensar partiendo de ideas que ya teníamos anteriormente. Los resultados de la investigación se pierden por el camino.



Existen numerosas técnicas de creatividad que puedes usar para la generación de ideas en equipo que se recogen en la

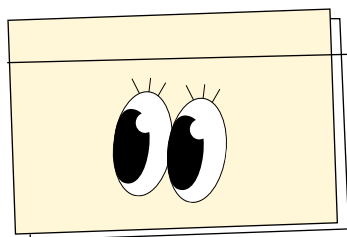
FICHA 02: **TÉCNICAS DE IDEACIÓN.**

A estas técnicas de gestión grupal hay que añadir una recién llegada, que tiene un potencial enorme. Son las **herramientas de Inteligencia Artificial generativa como ChatGPT y similares**. Estas aplicaciones funcionan bien como «copiloto» en el proceso de ideación, dado que se les puede hacer preguntas para generar nuevas pistas que sirvan de disparadero o para descubrir conexiones entre ideas. El equipo puede facilitar conversaciones con la herramienta y a medida que esta responde, plantearle nuevas preguntas que retroalimenten el esfuerzo creativo.

Para realizar esta tarea sobre creatividad puedes usar la herramienta H11 que trabajarás con tu equipo:

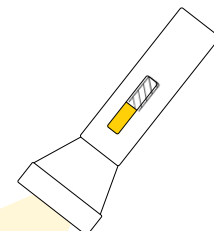
H11: **LIENZO PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS.**

Como verás en el lienzo, siempre viene bien escribir primero el RETO y los HALLAZGOS, para que la búsqueda de posibles soluciones se haga con foco, considerando siempre esas pistas.



1.2 BUSCAR SOLUCIONES EN OTROS SITIOS

¿Cómo evitar reinventar la rueda?



Dedicar tiempo a **investigar cómo lo han hecho otros** aporta muchas pistas para mejorar la ideación. Consiste en buscar soluciones implementadas, o que están en vías de implementación, tanto en la Administración como en otros ámbitos, para retos similares al que aborda tu equipo. Esto ahorra estar dedicando energías a «reinventar la rueda», cuando ya existe algún enfoque de la solución que resulta prometedor.

Alguien inteligente aprende de la experiencia de los demás.

Voltaire

En ese proceso se aprende mucho (tanto en lo positivo como en lo negativo, en lo que no ha funcionado) y el equipo puede encontrar bastante inspiración. No solo para generar nuevas ideas de solución, sino también para combinar esos enfoques con las ideas que ya había generado en la fase creativa. Esa búsqueda permite descubrir metodologías y tecnologías que son válidas para ensanchar las posibilidades de solución del reto.

Aprovechar las buenas soluciones adoptadas en otros lugares tiene también una parte innovadora, a la que no debe quitarse valor. Por muy buena que sea esa idea, siempre habrá que **hacer un esfuerzo de adaptación** para que funcione en el contexto específico en que se da tu reto. Cada organización vive circunstancias específicas que reclaman esa capacidad de reflexión y mejora cuando se trasladan soluciones de un sitio a otro.

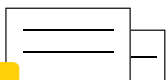


Para abordar esta tarea de manera organizada, te proponemos usar la herramienta H12:

H12: ANTECEDENTES Y REFERENTES.

En ella, el equipo va a poder recoger todas las iniciativas o ideas de solución que se hayan implementado en otros sitios para resolver un problema o reto parecido. Lo más interesante de este método es que, al final, una vez que estén todas identificadas y situadas con post-its en el lienzo, el equipo hará una reflexión de cada una, con el fin de extraer los atributos y patrones que más puedan inspirarle para el diseño de la solución para su reto.

Al final de este paso, obtendrás un listado de IDEAS, que son las opciones de solución que parecen más interesantes para resolver el reto. Veamos un ejemplo sencillo y muy abreviado:



EJEMPLO DE IDEAS DE SOLUCIÓN

RETO:

¿Cómo podríamos conseguir que se triplique, en dos años, el número de las personas arrendadoras que depositan la fianza que cobran al firmar los contratos de alquiler en el organismo público de la Junta de Andalucía, tal como lo establece la ley?

POSIBLES IDEAS DE SOLUCIÓN:

1. Lanzar un plan de comunicación para dar a conocer de manera creativa a los arrendadores y arrendatarios la obligación de depositar la fianza en un fondo público (*uno de los «hallazgos» de la investigación fue que la inmensa mayoría desconocía esa normativa*).
2. Generar alertas automáticas del incumplimiento del depósito de la fianza de alquiler mediante un sistema de integración de datos que combine los que ya tiene disponibles la Administración (*uno de los «hallazgos» de la investigación fue que no tenemos ningún método para detectar a los incumplidores*).
3. Diseñar un nuevo procedimiento de declaración de los contratos de arrendamiento —mediante algún mecanismo que obligue a las partes a aportar esos datos— para facilitar la detección oportuna de los incumplidores (*esto responde al mismo hallazgo citado en la solución anterior*).

Resumiendo, en esta etapa es fundamental:

1. PENSAR FUERA DE LA CAJA



Pensar fuera de la caja y abrirte a nuevas posibilidades

Ser capaz de salirte de las soluciones habituales que te condicionan mentalmente.

Aplicar técnicas de creatividad para sacar a la luz soluciones inesperadas.

2. CONECTAR CON EL DIAGNÓSTICO

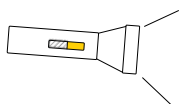


La ideación no es solo creatividad. Necesita también EMPATÍA, por eso va detrás de la fase con el mismo nombre.

Empatizar con las revelaciones del diagnóstico, para conectar las soluciones con el problema.

Evitar desconectarte de las pistas que generó el diagnóstico: soluciones sensibles con las necesidades de las personas usuarias.

3. NO OLVIDAR EL BENCHMARKING



Contemplar soluciones que se han aplicado en otros sitios para problemas similares

Investigar en la Administración sobre buenas prácticas y soluciones aplicadas para el problema.

Explorar enfoques adoptados en las empresas privadas y en la sociedad civil que puedan inspirarte mediante alguna adaptación a tu contexto.



El equipo de Sofía tiene ya un listado amplio de posibles soluciones para su reto. Algunas fueron generadas a partir de técnicas de creatividad usadas por el propio equipo y la participación de personas usuarias del procedimiento que quieren mejorar. Otras están inspiradas en proyectos de innovación impulsados en otras administraciones que tenían el mismo reto suyo. Ahora tienen que profundizar en esas ideas y poner el foco en la más prometedora. Es el momento de elegir la mejor idea o una combinación de las mejores, para después diseñar la propuesta de solución que se va a prototipar en la siguiente fase.

◀ ETAPA 2

Diseñar la propuesta de solución

Las personas empleadas públicas deberíamos ser capaces de descubrir soluciones innovadoras, de reutilizar las que ya se han probado en otros lugares, pero también saber cuáles son efectivas, en lugar de elegir por azar una idea que parece adecuada. Tanto para elegir esa idea, como para convertirla en una propuesta de solución, como siempre, es necesario método.

def. Llamamos propuesta de solución a la descripción de la solución que se considera más adecuada para resolver el reto. Este entregable es una representación conceptual de la solución ideal, según lo que se sabe hasta ese momento.

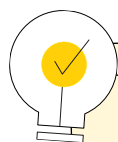
Dedicar algo de tiempo a seleccionar la mejor idea y a describirla correctamente permite conseguir los recursos necesarios para llevarla a cabo y evita desperdiciar tiempo innecesariamente en fases posteriores.

Vamos a ello. Tendrás que seguir los siguientes pasos:

¿Cómo sintetizar las mejores ideas en una propuesta que se pueda llevar a cabo?

La imaginación es el principio de la creación. Imaginas lo que deseas, persigues lo que imaginas, y finalmente, creas lo que persigues

George Bernard Shaw



2.1. Seleccionar la mejor idea

Elegir la mejor solución (o una combinación de ellas), entre las imaginadas, utilizando algún método de priorización de las ideas.



2.2. Describir la propuesta

Especificar los requisitos o atributos de diseño que debe cumplir la solución elegida para que resuelva el reto de innovación.

Como resultado de esta etapa, tendrás una propuesta de solución con la que podrás pasar a la acción. Es el momento en el que las ideas convergen para aterrizar la creatividad en un proceso concreto, un plan capaz de recoger todos los hallazgos encontrados en el camino y los descubrimientos relevantes del proceso de investigación.

EJEMPLO DE PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Muchas personas no consiguen relacionarse electrónicamente con la Administración porque no se sienten cómodas usando ordenadores, no comprenden el lenguaje administrativo y la información que encuentran en las webs oficiales les resulta confusa, extensa o desorganizada. Esto las deja en situación de desventaja, las obliga a desplazarse presencialmente para trámites simples o directamente la aleja de servicios a los que tienen derecho.

Para reducir esta brecha, se propone la creación de un canal de atención ciudadana a través de WhatsApp, que permita a las personas hacer consultas frecuentes, obtener información clara y actualizada, y acceder a ciertos trámites básicos desde su teléfono móvil, sin necesidad de instalar nuevas aplicaciones ni aprender a usar plataformas complejas. Este canal estará operado por un sistema automatizado que responderá con lenguaje simple y, cuando sea necesario, derivará a personal humano.

Para garantizar su efectividad, la solución debe cumplir con cuatro requisitos clave:

INMEDIATEZ

Basta con escanear un código QR o hacer clic en un enlace para comenzar a usar el canal en menos de un minuto, sin registros ni validaciones complejas.

LENGUAJE CLARO

Toda la información y las respuestas estarán escritas en términos comprensibles para personas no expertas, evitando tecnicismos y estructuras confusas.

INTEROPERABILIDAD

Estará conectado con los principales sistemas actuales de gestión de turnos y tramitación, lo que permitirá a las personas usuarias consultar el estado de sus gestiones o reservar cita directamente desde WhatsApp. Además, su diseño permitirá integrarlo progresivamente con facilidad con más sistemas.

PRIVACIDAD Y SEGURIDAD

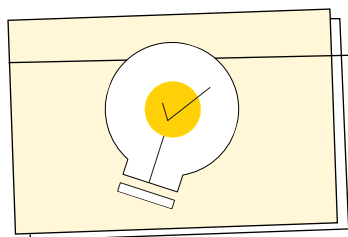
Identificará con garantías a las personas para asegurar la confidencialidad y seguridad de sus datos personales.

DIFUSIÓN

Para asegurar que las personas se enteren de la existencia del canal, se plantea una campaña de difusión en espacios físicos muy frecuentes —como centros cívicos, oficinas de atención presencial y puntos de transporte público—, mediante carteles sencillos con códigos QR y mensajes directos. También se promoverá a través de agentes comunitarios y personal de atención, que podrán ofrecerlo como alternativa inmediata en caso de colas o consultas recurrentes.

INCLUSIÓN

Este canal busca facilitar una vía de comunicación directa y accesible con la Administración, especialmente para quienes más barreras encuentran en los canales digitales actuales.



2.1 SELECCIONAR LA MEJOR IDEA

¿Cómo decidirse por la solución más adecuada?

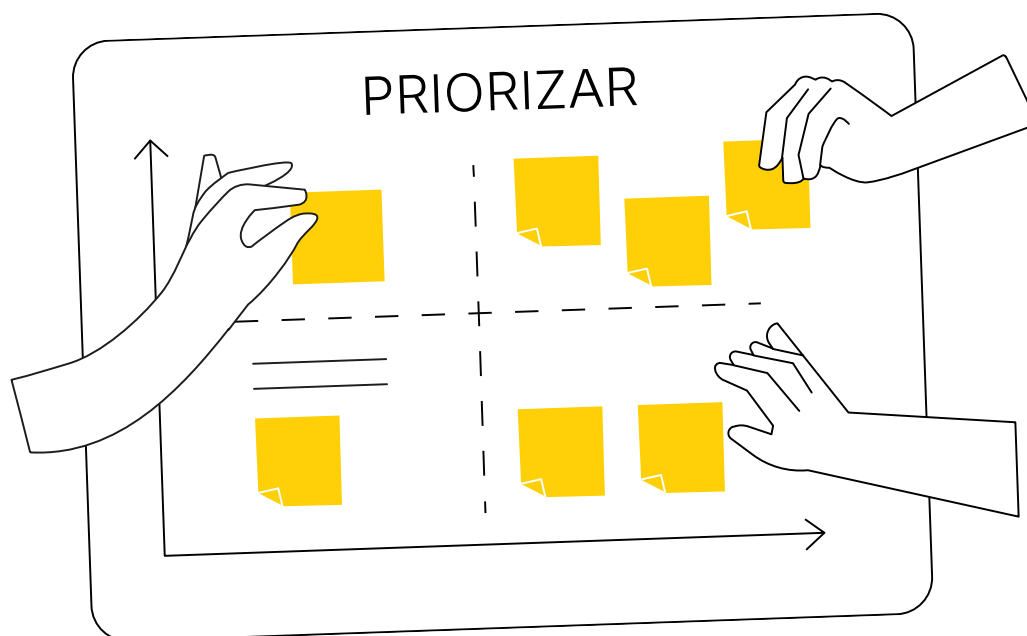
En la etapa anterior habremos acumulado una gran cantidad de información y corremos el riesgo de quedar sepultados por ella y pasar demasiado tiempo revisando y buscando nuevas pistas. Por ello es muy importante trazar una **estrategia para distribuir el tiempo** disponible de forma adecuada. Una exploración rápida puede ayudarnos a eliminar opciones poco adecuadas, por ejemplo, evaluando si la idea funcionó en otro lugar, por qué podría o no funcionar aquí, o si es posible la réplica o el desarrollo en un contexto como el nuestro.

Como venimos insistiendo, la ideación requiere libertad para explorar ideas salvajes y locas, pero también cierta disciplina para evaluar y seleccionar las más efectivas. Y para eso, es fundamental establecer unos **criterios de priorización claros**.

Que haya unos criterios de filtrado y priorización claros proporciona un marco objetivo para evaluar las soluciones propuestas. Esto facilita la toma de decisiones informadas y minimiza

el sesgo subjetivo. Además, el propio proceso de examinar las ideas de solución con estos criterios ayuda mucho al equipo a entenderlas mejor.

No necesariamente hay que seleccionar una única idea. La solución elegida **puede ser una combinación de varias ideas**, de las mejores que pasen el filtro. Téngase en cuenta que, si se considera conveniente, puede interesar que en la siguiente fase se desarrolle más de un prototipo. Esto ocurre a menudo, sobre todo cuando hay soluciones complementarias o no se tiene claro cuál es la que funcionaría mejor.



Esa **priorización** puede hacerse usando muchas variables, pero en esta guía preferimos un procedimiento sencillo, usando solo dos, que nos parecen las más relevantes:

1. EFICACIA



¿En qué medida la idea de solución puede resolver las causas de fondo del problema que aborda el reto? ¿Cuánto de efectiva parece ser?

2. VIABILIDAD



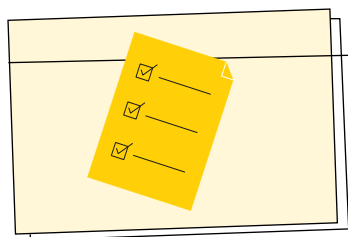
¿Cuánto de viable es implementar esa solución, con los recursos que dispones, las resistencias, y según tu marco de competencias?



Para realizar esta tarea, puedes utilizar la herramienta H13:

H13: **MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE IDEAS DE SOLUCIÓN.**

Esta herramienta te permitirá hacer una jerarquización ordenada, un poco más objetiva, entre las ideas que has identificado en la fase divergente. A partir de los resultados obtenidos en esa Matriz, se puede dibujar un gráfico de dos ejes, que funciona bien como recurso visual para elegir entre opciones. En el eje horizontal pones la EFICACIA y en el vertical, la VIABILIDAD, y entonces sitúas cada solución en el punto que corresponda del gráfico según la puntuación media obtenida. La idea de solución que quede más en el extremo superior derecho se supone que es la más interesante.

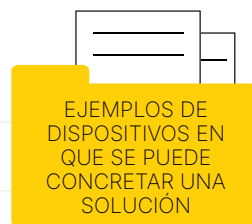


2.2 DESCRIBIR LA PROPUESTA

¿Cómo alinear a todas las personas necesarias?

Después de priorizar y elegir, hay que conceptualizar la solución. Esto significa describirla bien, con las características y atributos principales que debe cumplir para que funcione bien. Una habilidad importante aquí es saber **comunicar de manera efectiva** en qué consiste lo que se desea hacer para resolver el problema. Esto implica explicar la propuesta de una manera clara, convincente y persuasiva.

Para ello, en primer lugar, es bueno **concretar en qué instrumentos tangibles se materializa la solución propuesta**, es decir, qué dispositivos se propone utilizar en la práctica para facilitar la resolución del problema.



1. Una página web para resolver un problema de comprensión de las personas usuarias sobre servicios públicos a los que tienen derecho.
2. Una guía o manual para las personas que tramitan cierto tipo de expedientes, para resolver un problema de retraso de las resoluciones que está causando un perjuicio grave a las personas usuarias.
3. Una aplicación para móviles, para que ciertos grupos vulnerables que no suelen disponer de ordenador puedan solicitar un servicio público de forma telemática.
4. El diseño de un evento (agenda, cartelería, presentaciones, etc.) para que se pueda celebrar del mismo modo en gran número de localidades de menos de 5.000 habitantes.

Frecuentemente, los problemas que requieren soluciones innovadoras son complejos, así que la propuesta de solución puede que también lo sea. Además, las soluciones novedosas pueden ser difíciles de comprender para personas que no estén familiarizadas con ellas. Si es el caso, para facilitar la descripción la propuesta **puede desglosarse en varios componentes complementarios** entre sí (por ejemplo, una página web y también el diseño de un evento).

La descripción deberá servir para guiar, coordinar y evitar malentendidos entre todas las personas que tendrán que trabajar para poner en práctica la solución, por lo que debe ser suficientemente concreta. El grado de especificidad de la descripción depende de cada propuesta, pero tampoco tiene que ser tan exhaustiva. Para desarrollar la tarea, el equipo debe reflexionar sobre en qué consiste

la solución y, a partir de ahí, **describir los requisitos o atributos que debe cumplir** para que funcione bien. En realidad, se trata de un diseño de alto nivel, que proporciona una descripción general de un sistema, producto, servicio o proceso. Este tipo de diseño se enfoca en la arquitectura general y los componentes principales, sin entrar en detalles técnicos específicos, que corresponden al momento en que se construyan los prototipos.

Detallar una buena propuesta de solución es una manera de que quede bien claro el encargo que el equipo va a hacer a la siguiente fase del viaje: **PROTOTIPAR**.



REDISEÑO DE UNA CONVOCATORIA DE AYUDAS PARA...

1. Las ayudas que se concederán no van a superar los X mil euros por solicitante.
2. El colectivo beneficiario de las ayudas estará formado por estos cuatro tipos: (...)
3. El objetivo prioritario de estas ayudas será...
4. El tiempo máximo de resolución será de 2 meses.
5. Se retiran de esta convocatoria las ayudas que servían para...
6. Los solicitantes van a poder presentar propuestas conjuntas, y los que lo hagan tendrán un plus en la valoración del 30%.
7. Las solicitudes se presentarán a través de las oficinas de...
8. Se usará una herramienta de IA para acelerar el paso X de la tramitación.

La propuesta no solo explica el proyecto: también debe convencer. Su objetivo es conseguir el apoyo de todas las personas que tienen que contribuir a que se haga realidad, especialmente quienes toman decisiones y pueden brindar respaldo institucional, pero posiblemente también a personas usuarias clave. Trabajar con prototipos lleva tiempo, así que es esencial que la propuesta justifique esa inversión.

Para ello, debe explicar con claridad:

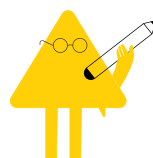


1	Qué problema busca resolver.
2	Cómo resuelve el problema.
3	Qué personas se beneficiarán de ella.
4	Qué objetivos se propone alcanzar.

Además, es importante destacar los puntos fuertes de la propuesta y anticipar posibles objeciones, respondiendo de forma concreta a las dudas que puedan surgir.

Por ejemplo, puede incluir información sobre plazos, recursos necesarios, sostenibilidad y escalabilidad, mitigación de riesgos, etc. Esto fortalece la propuesta y genera mayor confianza en su viabilidad.

El formato de la propuesta puede incluir dispositivos como presentaciones, documentos, maquetas, vídeos, etc.



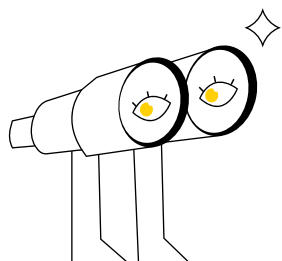
Para realizar esta tarea, te recomendamos utilizar la herramienta H14.

H14: **LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN.**

Te permitirá dar respuesta, de una manera ordenada, a todos los detalles.

Iteración

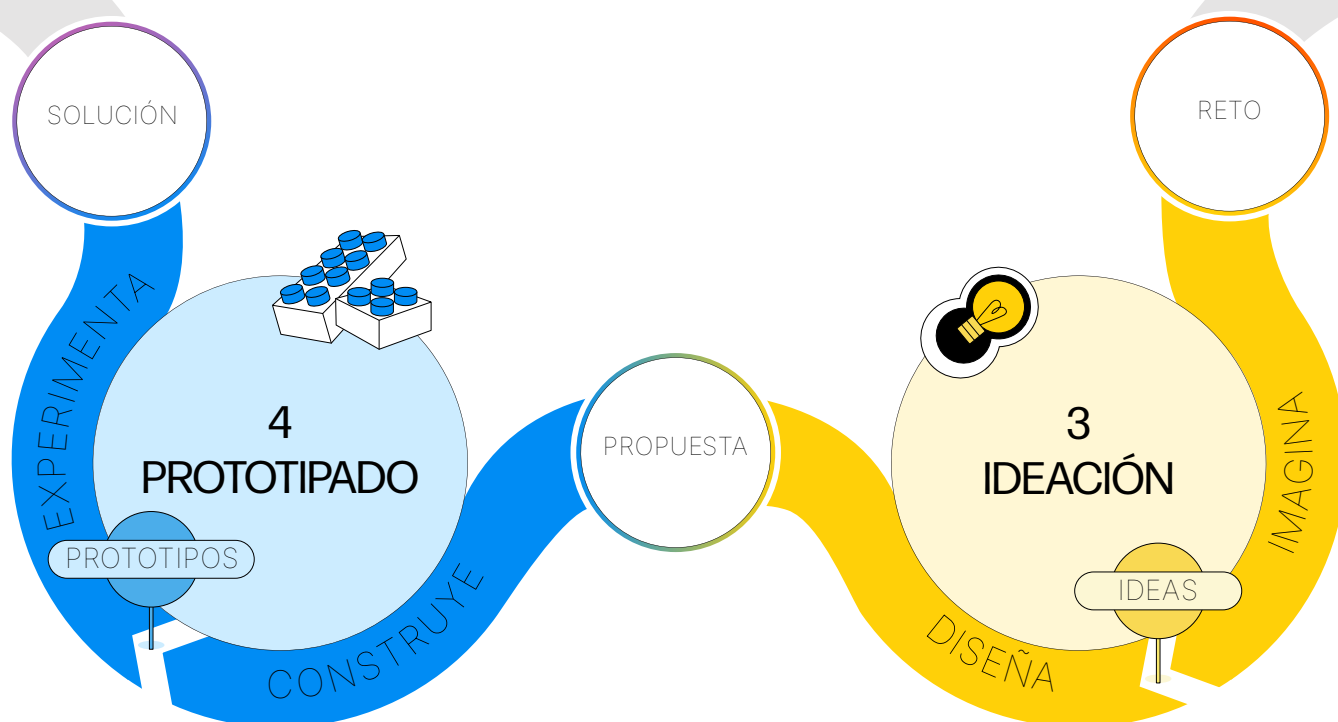
¿QUIERES SALTAR A OTRA FASE?



Cuando la necesidad de persuasión es muy grande, para que la propuesta sea más poderosa se incluye en ella un primer prototipo de la solución. No obstante, esto requiere más tiempo y disponer de los medios necesarios para construirlo, así que no siempre es conveniente o factible.

Los prototipos se explican en la siguiente fase de la INNOGUÍA 2.0: [PROTOTIPAR](#)

AHORA
PASA A LA
SIGUIENTE FASE
PARA CONSTRUIR
SOLUCIONES QUE
FUNCIONEN



¿YA TIENES UNA
PROPUESTA DE
SOLUCIÓN?



FASE 4

PRO TO TIPA DO



¿CÓMO
CONSTRUIR
SOLUCIONES QUE
FUNCIONEN EN
ÁREAS EN LAS
QUE TIENES
MUCHA
INCERTIDUMBRE?



En la fase anterior, los miembros del equipo de Sofía trabajaron duro para diseñar una buena **propuesta de solución**, en la que describieron las características que debe cumplir la solución para resolver el reto. Perciben que esa propuesta le será muy útil para coordinar a todas las personas que tienen que colaborar para que se lleve a cabo. A medida que avanza el proyecto, sienten el objetivo más cerca, están muy contentas con lo que van consiguiendo, pero saben que todavía queda mucho por hacer para que lo que han definido funcione de verdad y tenga valor.

Ahora hay que aterrizar la propuesta, convertir esas buenas ideas en algo tangible, mucho más concreto, que resuelva el problema de las personas usuarias. El primer instinto de Sofía es abordar el trabajo como siempre se ha hecho en la Administración: planificar el conjunto de tareas al detalle, centrarse unos meses en el trabajo interno y sólo cuando esté toda la solución terminada, comenzar a utilizarla. Sin embargo, algo le intranquiliza: si la solución no resulta como ella esperaba, habrá desperdiciado meses de trabajo y sentido una gran frustración. Es consciente que, por muy cuidadosa que sea y por muchos análisis teóricos que realice, no puede estar segura de que vaya a funcionar.

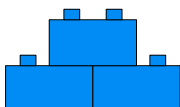
Decide que, si se ha equivocado, lo mejor es darse cuenta lo antes posible y aprender de la experiencia. En lugar de esperar a tener la solución perfecta y solo entonces presentarla, lo mejor es ir acercándose progresivamente a ella, generando versiones intermedias que le sirvan para ir aprendiendo, y lo más pronto posible, saber qué funciona y qué no. Esto es, ir creando prototipos para probarlos con usuarios reales e incorporar los aprendizajes en nuevas versiones mejoradas. De esta manera podía cambiar el rumbo en cualquier momento, si era necesario.

La fase anterior de **IDEACIÓN** finalizó con una propuesta de solución que describe las características de la solución que se desea construir y cómo resuelve el problema. Esa descripción se hizo sin experimentar si funcionaba o no, y tenía un nivel de detalle limitado. Ahora, vas a convertir esa propuesta en una **solución**, *def. un resultado tangible que puedas utilizar para resolver el reto que te has propuesto*.

La forma tradicional de construir las soluciones es el llamado modelo en cascada: primero dedicar mucho tiempo a planificar, analizar y diseñar el proyecto para anticipar cualquier posible eventualidad, después construirlo internamente con un equipo de personas expertas y, finalmente, cuando se ha terminado de construir la solución completa que se diseñó, probarla y presentarla externamente. Esta fórmula conlleva el riesgo de invertir los recursos y mucho tiempo en algo que una vez concluido, puede o no funcionar como se planificó.

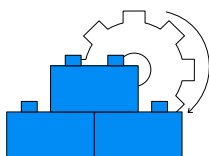
El prototipado resuelve los problemas inherentes al modelo en cascada basándose en:

1. CONSTRUIR UNA SOLUCIÓN VIABLE LO ANTES POSIBLE.



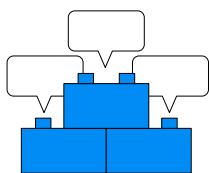
Mientras más te retrases en comenzar a dar soluciones, más tiempo sufrirán el problema las personas usuarias. Por tanto, en lugar de esperar a que la solución sea perfecta, debes intentar tener lo antes posible un resultado, algo que sirva para comenzar a aportar valor a las personas usuarias, aunque sea parcialmente.

2. PROBAR PRONTO E ITERAR RÁPIDO.



Experimentar es mucho más eficaz que hacer sesudos y complejos análisis teóricos. Sólo así puedes descubrir realmente qué funciona y qué no. En lugar de pasar meses trabajando a ciegas, es mejor construir sucesivos prototipos y probarlos lo más rápido posible. De esta forma, se detectan los fallos y carencias mucho antes, se descartan alternativas inviables sin invertir demasiados recursos en ellas y se reduce el coste del error.

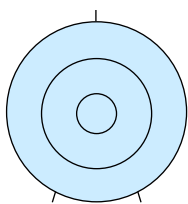
3. INCORPORAR LA PARTICIPACIÓN DESDE EL PRINCIPIO.



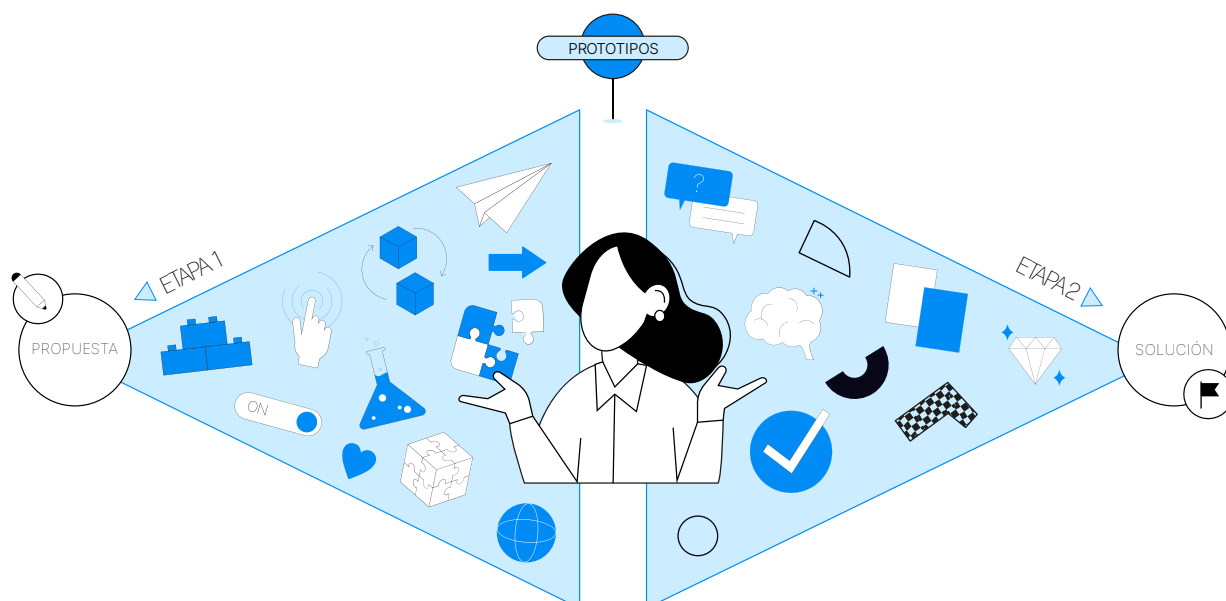
Si esperas a que el proyecto esté muy avanzado para comenzar a pedir opinión a las personas usuarias y al resto de personas que tienen que apoyar el proyecto, será muy costoso incorporar sus sugerencias, así que te resistirás a hacerlo, perderás oportunidades y las personas no se sentirán realmente escuchadas. Por el contrario, si comienzas a trabajar con ellas desde el primer prototipo, por muy incompleto que te parezca, te beneficiarás de sus aportaciones, será más sencillo llegar a consensos, generarás compromiso y darás legitimidad a la solución que construyas. Es fácil criticar desde la barrera, pero las personas hipercríticas tienen menos pretextos para buscar culpables si están invitadas a participar y se sienten parte de la solución.

Fallar rápido, fallar barato y aprender rápido es el mantra del prototipado ágil.

Eric Ries



El *objetivo* de la fase de prototipado es **disponer lo antes posible de una solución** que funciona o darse cuenta, antes de invertir demasiado, de que hay que replantear la propuesta. Para ello se divide en dos etapas:



◀ ETAPA 1

CONSTRUIR PROTOTIPOS

Crear versiones cada vez más avanzadas de los instrumentos y procesos que necesitas para prestar mejores servicios públicos.

▶ ETAPA 2

EXPERIMENTAR CON LOS PROTOTIPOS

Utilizar los prototipos en un entorno controlado para aprender cómo mejorarlos y decidir si se pueden comenzar a utilizar para prestar servicios.

En vez de estar meses diseñando «el plan perfecto» encerrado/a en los despachos, sal a probar pronto las distintas versiones de la solución con las personas usuarias, para integrar sus expectativas y poner rápido en funcionamiento algo que les ofrezca valor.

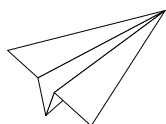
◀ ETAPA 1

Construir prototipos

El resultado de esta fase es un prototipo. En la literatura de innovación, la palabra prototipo puede referirse a:

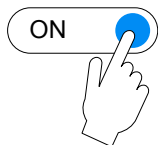
¿Cómo disponer lo antes posible de *resultados tangibles*?

1. UNA REPRESENTACIÓN DE BAJO COSTE DE LA SOLUCIÓN.



Permite explorar opciones y experimentarlas con las personas usuarias. Como dice Tom Kelley, «un artefacto efímero diseñado para comprender un problema o probar una solución». Esta acepción encaja más con las primeras iteraciones, cuando las versiones del prototipo son más «conceptuales» porque lo que toca es crear y explorar distintas posibilidades. La forma más habitual de plasmarlos suele ser a través de dibujos, maquetas, bocetos de páginas web o cualquier modelo de baja resolución que ayude a interactuar con la idea. Este tipo de prototipos sirve para construir y crear juntos/as.

2. UNA VERSIÓN DE LA SOLUCIÓN CON FUNCIONALIDADES QUE PUEDEN PROBARSE.



Según esta acepción, en la fase de prototipado vamos construyendo versiones cada vez más completas de la solución y vamos probando cómo funcionan hasta que llegamos a algo que decidimos utilizar para prestar servicio a las personas usuarias. Por ejemplo, si se está redactando una normativa, ya se trabaja con un borrador del texto. Si se está diseñando un servicio, se escribe toda la documentación necesaria para prestarlo.

Al principio, tus prototipos tienen un objetivo exploratorio, pero a medida que maduran, cambian a una función de refinamiento y validación. Estas dos acepciones operan como un continuo, y la frontera entre ellas a veces se diluye. Por eso, en la INNOGUÍA 2.0 usamos la palabra prototipo indistintamente para referirnos a ambas.

No debes confundir los prototipos y la propuesta de solución que realizaste en la fase de **IDEACIÓN**. Una **propuesta de solución** es un dispositivo estático que sirve para describir cómo será la **solución**, hasta lo que se sabe de ella en ese momento. Un **prototipo**, sin embargo, debe permitir que se interactúe con él. Tiene que ser algo que la persona usuaria pueda probar, experimentar, asumiendo siempre un rol activo. A más se pueda interactuar con esa representación, mejor cumple su fin.

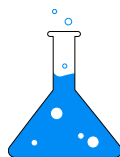
def. Los prototipos son representaciones tangibles de la propuesta o versiones preliminares de la solución con las que las personas usuarias pueden interactuar. Tienen tres características básicas:

1. SON INTERACTIVOS.



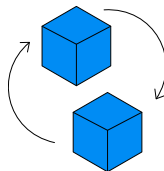
Se conciben de una manera en que las personas usuarias puedan interactuar con ellos adoptando un rol activo.

2. SON EXPERIMENTALES.

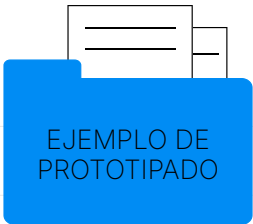


Se utilizan para probar ideas y conceptos, es decir, para recoger información que es complejo o poco fiable obtener de forma teórica.

3. SON ITERATIVOS.



Es fácil realizar ajustes sobre la marcha y volver a probar cómo funcionan. Se van modificando y mejorando continuamente, en versiones sucesivas, a partir de la retroalimentación recibida de las personas usuarias.



EJEMPLO DE PROTOTIPADO

CÓMO MCDONALD PROTOTIPÓ SUS COCINAS

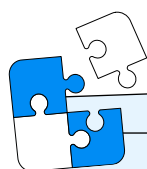
En una escena de la película “El fundador”, los hermanos McDonald cuentan su proceso para diseñar la cocina más eficiente. Esta escena es un gran ejemplo de prototipado, pues logran probar y reconfigurar la cocina de una manera muy sencilla.

En una cancha de tenis, dibujaron en el suelo con tiza la cocina y los componentes que la formaban: lavaplatos, freidora, empaquetado, batidoras, etc. a tamaño real. Llevaron a todo el equipo del restaurante a la cancha de tenis y los hicieron trabajar en la superficie dibujada como si estuvieran preparando pedidos para clientes. Los hermanos McDonald seguían de cerca la simulación de la operación y le decían a cada miembro del equipo dónde debían situarse y por dónde moverse dentro de la falsa cocina.

Al visualizar cómo operaba el equipo, se dieron cuenta que la distribución de los sectores y espacios libres dentro de la cocina impactaban en la fluidez de la operación. Así que comenzaron a borrar líneas en la cancha y a dibujar otras con nuevas ubicaciones para las distintas estaciones de preparación de los pedidos. Realizaron varias versiones de distribución de la cocina y, finalmente, tras 6 horas de simulación, lograron alcanzar la “sinfonía de eficiencia”, donde todos los movimientos eran productivos. Sólo después de haber alcanzado ese resultado, llevaron los planos de esa cocina simulada a un constructor para que les hiciera la cocina del restaurante tal como ellos querían.

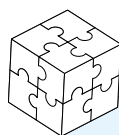
Ver vídeo de la escena: [enlace](#)

En esta etapa elaborarás los instrumentos y procesos que necesitas para prestar mejores servicios públicos o para aprender experimentalmente como conseguirlo en futuras iteraciones. Para ello, es necesario seguir los siguientes pasos:



1.1. Decidir el alcance

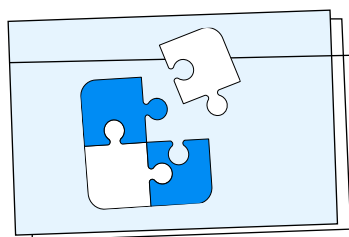
Analizar cuál es el conjunto mínimo de atributos de la solución que puede tener el prototipo para aportar valor a las personas usuarias o para poder aprender con él.



1.2. Dar forma al prototipo

Construir algo tangible con lo que se pueda experimentar y que, eventualmente, se pueda utilizar para prestar servicio a las personas usuarias y resolver el reto.

Aunque en la INNOGUÍA 2.0 se presentan las tareas de manera secuencial, para explicar los conceptos y técnicas ordenadamente, en la práctica existe mucho solapamiento. La primera tarea se puede realizar junto a la segunda: concebir el prototipo mientras se construye. De hecho, se dice que lo recomendable es **«pensar con las manos»**, esto es, no deberías perder un tiempo excesivo en la planificación de lo que vas a construir, posponiendo demasiado la construcción misma.



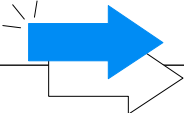
1.1 DECIDIR EL ALCANCE

¿Cómo evitar apostar todo a ideas que no funcionan?

El equipo empieza esta tarea revisando, de nuevo, la herramienta H14 de la propuesta de solución, para **asegurarse de que todos los miembros entienden por igual lo que se pretende construir**. Esta primera puesta en común es importante, incluso si se trata del mismo equipo que elaboró la propuesta, a veces falta una **comprensión común del objetivo** que se busca al prototipar.

Uno de los descuidos más comunes es, por las prisas, querer meter en el primer prototipo la propuesta completa, con todos sus atributos. Si te empeñas en representarlos todos, puede ser que te retrases mucho, que peques de perfeccionista y, lo que es peor, al mezclarlo todo, no sepas aislar el efecto que tiene cada componente en la experiencia de la persona usuaria. Un experimento que pretenda conversar con los usuarios sobre todas las características de la solución a la vez, puede conducir a resultados dispersos en los que se pierdan detalles relevantes. Por eso, un objetivo clave al principio es **determinar qué requisitos o atributos de la propuesta de solución se deben prototipar primero**. La manera de decidirlo es analizando qué es lo mínimo que tienes que construir para empezar a experimentar.

Hay básicamente **dos posibilidades**:

 1	Un prototipo de baja resolución que sirva de representación visual de toda la solución.	Sacrificamos nitidez en favor de abarcar más, de aportar un modelo más integrador.
2	Desarrollar un prototipo más avanzado para sólo una parte de ella.	Centramos el tiro en partes específicas de la solución buscando concretar más.

En todo caso, asegúrate de que el prototipo refleja el valor que aportará la solución propuesta a las personas usuarias.



REDISEÑO DE UNA CONVOCATORIA DE AYUDAS

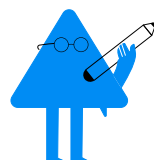
Volviendo al ejemplo que se puso en la fase de IDEACIÓN, uno de los atributos de la propuesta de solución del «reto de rediseño de una convocatoria de ayudas» identificaba claramente los cuatro tipos de colectivos beneficiarios a los que debería dirigirse, y, otro, que el tiempo máximo de resolución sería de dos meses. Si no es posible construir a tiempo un prototipo que satisfaga ambos requisitos, una posibilidad sería comenzar por uno de los colectivos beneficiarios, dejando los demás para futuras iteraciones. Otra opción sería crear un borrador de un procedimiento genérico que permita reducir el tiempo de resolución a los dos meses fijados como plazo límite, dejando para la siguiente iteración la tarea de adaptarlo a cada uno de los cuatro colectivos beneficiarios.

Por último, **necesitas asegurarte de que el prototipo se puede construir lo más rápido posible**. Si crees que no puedes construir todos los atributos que has elegido en un tiempo corto, debes reducir el **alcance**. Ten en cuenta que no estás planificando el proyecto completo porque, como la solución es novedosa, aún no tienes la información suficiente para hacerlo. Fíjate que, como la solución es novedosa, es inútil intentar planificar en detalle el proyecto completo, así que es mejor ir iteración por iteración.

En las metodologías ágiles como SCRUM se definen iteraciones cortas, con una duración no superior a semanas o pocos meses, llamadas **"sprints"**. Al conjunto de atributos que aún no se han plasmado en un prototipo se les llama **"backlog"**, y el primer paso de cada sprint es elegir del backlog en cuáles se va a trabajar. Esto fuerza a los equipos a enfocarse en producir entregables lo antes posible y evitar así que entren en una dinámica de perfeccionismo. Tanto si eliges primero la duración de la iteración como si comienzas eligiendo los atributos, debes asegurarte de que tu equipo será capaz de construir el prototipo con el alcance definido dentro del plazo previsto.

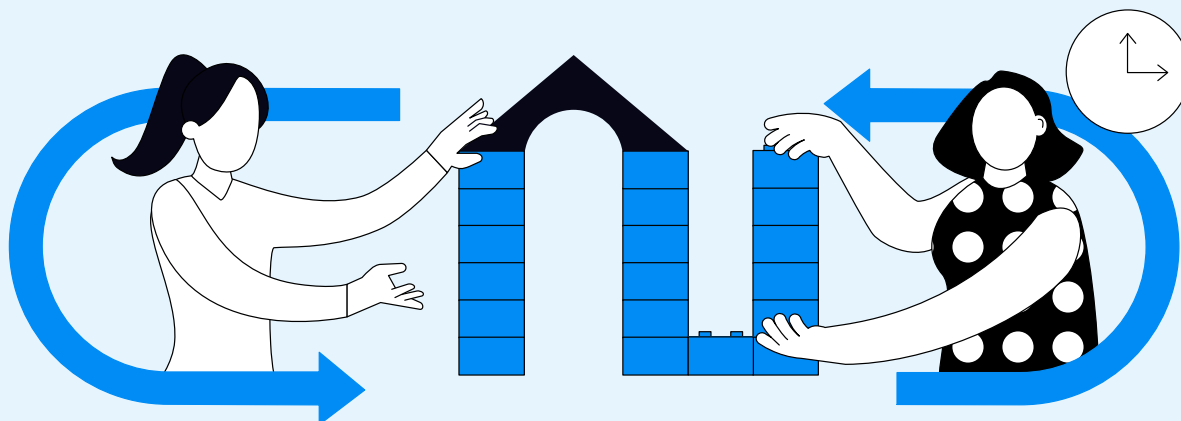
Todo el mundo tiene *un plan* hasta que recibe un puñetazo en la cara.

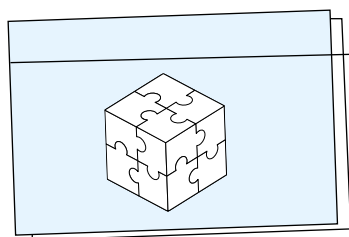
Mike Tyson



Te recomendamos utilizar la herramienta H15.

H15:
DISEÑO DEL PROTOTIPO.





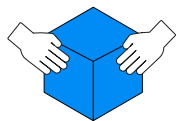
1.2 DAR FORMA AL PROTOTIPO

¿Cómo convertir la propuesta de solución en algo que puedes probar?

Es el momento de pasar a la ejecución. En el paso anterior definiste el **qué** prototipar, ahora **cómo** hacerlo. **Las técnicas dependen del tipo de prototipo que vayas a realizar.**

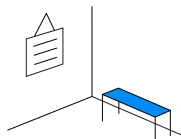
Las **representaciones de bajo coste** de soluciones físicas son fáciles de concebir; por ejemplo, puedes prototipar una nueva web dibujando las pantallas en papel. Sin embargo, la cosa se complica cuando queremos prototipar soluciones más intangibles como un servicio público:

1 OBJETOS



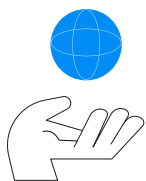
Podemos prototipar OBJETOS, construyendo artefactos físicos con cartones, papel y cinta adhesiva, para que el usuario los pruebe con sus propias manos, los utilice, y entonces observar cómo interacciona con ellos. Ver cómo se comporta, mientras usa las distintas funcionalidades del objeto, ayuda mucho a mejorar su diseño.

2 ESPACIOS



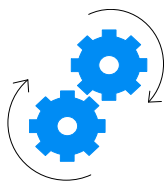
También se prototipan ESPACIOS, como los de una sala de espera, una oficina de atención al público o un aula de formación. En este caso se simula la experiencia de habitar en él, como si fuera un entorno real. Para eso, se puede comenzar con un croquis dibujado en el suelo, para experimentar los movimientos que harían las personas entre las distintas zonas o secciones (es lo que hizo McDonald's al prototipar sus futuros establecimientos, como se comentó antes). También se pueden construir maquetas en cartón o madera, como las casas de muñecas, para probar en ellos los distintos flujos de movimientos que pudieran darse, y entender detalles que hay que prever en el diseño.

3 SERVICIOS



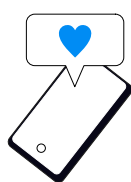
Asimismo, es posible prototipar SERVICIOS, en los que hay fuertes interacciones entre las personas. Por ejemplo, el procedimiento a seguir en una ventanilla de atención al público o la presentación de una solicitud de ayudas en una oficina de la administración. En ambos casos, se podría simular la experiencia mediante un juego de roles, en el que participen los distintos perfiles involucrados, para ver qué situaciones pueden darse como parte de esa interacción y probar las distintas soluciones de diseño posibles. También se pueden crear bocetos ficticios de los formularios y demás documentos que se utilizarían en el proceso.

4 PROCESO



Si tu reto consiste en optimizar un PROCESO y estás todavía en las versiones iniciales, puede bastarte con un prototipo de baja resolución en forma de un boceto del diagrama de flujo del nuevo procedimiento para que las personas que intervendrán en él puedan modificarlo, o unas diapositivas editables que inviten a capturar recomendaciones. Sin embargo, si el diseño está más avanzado, entonces podrías simular la tramitación con expedientes reales o plantear casos especialmente complicados para ver cómo se resolverían.

5 SOLUCIONES TECNOLÓGICAS



Esos servicios podrían ofrecerse por un canal digital, así que también podemos prototipar SOLUCIONES TECNOLÓGICAS, creando desde bocetos en papel o cartón que representen los distintos pantallazos de una aplicación hasta una maqueta digital más avanzada, en la que se puedan pulsar botones y opciones lo más parecidas al diseño previsto.



Un órgano directivo viene prestando un servicio muy demandado que las personas destinatarias deben solicitar presentando un formulario, pero se da cuenta de que ya tiene casi todos los datos necesarios, así que desea prototipar cómo se prestaría el servicio proactivamente, sin necesidad de solicitud.

Para ello, elabora bocetos de los mensajes SMS que se enviarían a las personas destinatarias para pedirles conformidad para utilizar sus datos proactivamente y del formulario que permitiría renunciar a recibir el servicio; identifica qué servicios de interoperabilidad utilizaría para recopilar la información adicional que necesita y cómo lo haría; hace una lista de la secuencia de pasos que habría que seguir para prestar el servicio y dibuja en un papel cómo sería el cuadro de mandos con los indicadores clave del proceso que se utilizarían para comprobar que todo va bien.

A continuación, utilizando estos instrumentos, simula las interacciones con las personas usuarias y el resto de los agentes que intervienen, anotando las emociones que sienten en cada paso e intentando encontrar y corregir todo lo que podría salir mal.

Por otra parte, si vas a construir una versión funcional de la solución, lo más probable es que existan metodologías y técnicas específicas del tipo de solución que has elegido. Por ejemplo, si la solución es optimizar un procedimiento, puedes usar una metodología de gestión de procesos como **Lean**; si es elaborar un manual, tal vez te interesen técnicas de comunicación, de **lectura fácil**, etc. que tienen sus propios procedimientos; si es una aplicación móvil, usarás **técnicas de desarrollo informático**. Por tanto, explicar cómo construir una solución específica está fuera del alcance de esta guía.

Un atributo de la propuesta de solución puede tener dos o más maneras distintas de solucionarse. Son dos caminos diferentes, pero no sabemos cuál es el mejor. En estos casos, y para no perder el tiempo en un abordaje secuencial (primero probar una, después la otra, etc.), lo que se hace es construir y probar en paralelo las distintas versiones que están en disputa, para comprobar cuál satisface mejor las expectativas de las personas usuarias. Esto se puede hacer, por ejemplo, para comparar dos versiones de diseño de una página web, o dos formularios para la prestación de un servicio, o el diseño del espacio en una sala de espera de un hospital. En este último caso, habilitamos dos salas con una distribución diferente de los muebles y de los espacios, y observamos cuál diseño genera la mejor experiencia de usuario.

Por último, ten en cuenta que este proceso de construcción de los prototipos, sobre todo las representaciones de bajo coste, **puedes y debes hacerlo en colaboración con las personas usuarias y con otros agentes** que vayan a intervenir en la prestación del servicio.



▶ ETAPA 2

Experimentar con los prototipos

Los experimentos son la forma más eficaz de predecir cómo se comportarán realmente las personas usuarias y la solución que estamos construyendo. **Consisten en observar lo que sucede con los prototipos al someterlos controladamente a determinadas situaciones.**

*¿Cómo descubrir **qué funciona y qué no** antes de que sea demasiado tarde?*



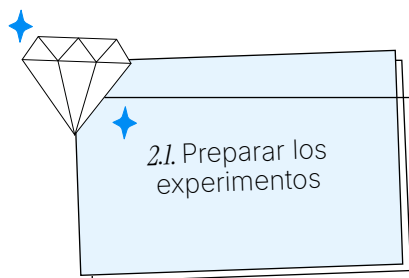
EJEMPLO SOBRE EXPERIMENTAR CON PROTOTIPOS

El prototipo de la cocina de McDonald's que citamos anteriormente se concibió para observar el comportamiento de las personas que iban a trabajar en esos establecimientos y responder a la siguiente pregunta «¿Qué disposición del mobiliario produce un mayor flujo de hamburguesas con el mínimo número de errores?».

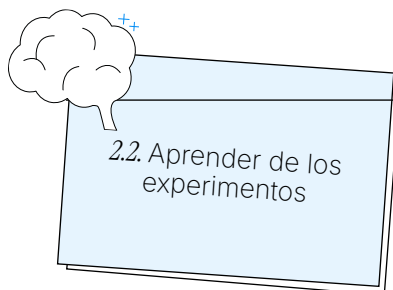
def. Las pruebas son un tipo particular de experimentos que consiste en verificar que los prototipos que estamos construyendo funcionan como se espera, es decir, sirven para reducir en la medida de lo posible el riesgo que siempre supone pasar a considerar el prototipo como solución y comenzar a utilizarlo para prestar servicio a las personas usuarias en un entorno real. Por ejemplo, antes de poner una nueva aplicación al servicio de las personas usuarias, los equipos de informática siempre someten al sistema a pruebas de rendimiento para comprobar que tiene capacidad de atender a todas las personas usuarias sin colapsarse. Una forma de verlo es que las pruebas son experimentos en los que la pregunta de investigación es: “¿Es razonablemente seguro utilizar este prototipo para prestar servicio a personas usuarias en un entorno real?”.

Normalmente, en las primeras iteraciones del prototipado, los experimentos serán más indagatorios, para generar conocimiento nuevo, y a medida que se avanza tomarán más la forma de pruebas, para verificar si cumplen con los requisitos y funcionan correctamente. Por simplicidad, en la INNOGUÍA 2.0 usaremos experimento y prueba como sinónimos.

Esta etapa la vas a abordar en dos pasos:



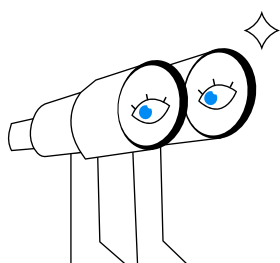
Concebir la manera más efectiva y segura de experimentar con los prototipos y de capturar información valiosa.



Realizar correctamente los experimentos para evitar sesgos y sacar conclusiones útiles para la continuidad del proyecto.

Iteración

¿QUIERES SALTAR A OTRA FASE?



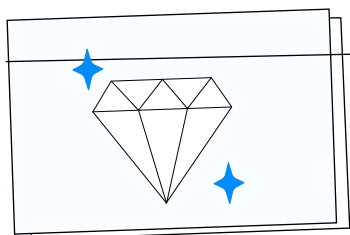
Como resultado de la experimentación, debes decidir si es el momento de pasar a la fase de ESCALADO o si debes iterar volviendo al principio de la fase de PROTOTIPADO o incluso a una fase anterior.

Si los experimentos demuestran que el prototipo funciona como se esperaba en un entorno controlado y es capaz de crear valor a las personas usuarias, entonces habrás culminado el viaje que va desde la **propuesta**, generada en la fase anterior, hasta una **solución** lista para ser escalada en un entorno real. Aun en el caso de que las pruebas sean exitosas, es posible que te plantees si el prototipo es suficientemente completo, si aporta suficiente valor. Recuerda que uno de los principios en los que se basa el prototipado es producir una solución viable lo antes posible. Por tanto, aunque no resuelva el problema completo, es conveniente pasar a la siguiente fase.

No olvides que no es lo mismo algo que ha sido probado solo en un entorno controlado, que una implantación a escala, en un contexto totalmente real.

Sin embargo, las pruebas pueden dar como resultado que el prototipo no es viable, es decir, que no está en condiciones de ser utilizado para prestar servicio a las personas usuarias. También puede pasar que, tras varias iteraciones, los experimentos sugieran que la solución propuesta no es capaz de resolver el reto planteado. En ambos casos, el resultado de esta fase es mucha información útil para iterar, volviendo al inicio de la fase de prototipado o incluso a alguna fase anterior. Los equipos deben estar dispuestos a aceptar un resultado así, por mucho que le disguste, si las evidencias son suficientemente reveladoras. Y esto ocurre más a menudo de lo que puedas pensar. Lo peor que podría pasarte es que, por no hacer correctamente los experimentos o por negarte a aceptar sus resultados, perdieras tiempo, recursos y generaras problemas innecesariamente a las personas usuarias.

La metodología Lean Startup lleva este principio un paso más allá introduciendo el concepto de Producto Mínimo Viable (PMV) como una versión de la solución con las características justas para ser usable en un entorno real con personas usuarias pioneras especialmente motivadas. De estas personas se espera que serán más tolerantes ante los posibles errores, valorarán lo que les aporta la solución, aunque sea muy incompleta y proporcionarán retroalimentación de gran calidad.



2.1 PREPARAR LOS EXPERIMENTOS

¿Cómo realizar experimentos que respondan a lo que necesitas saber?

Los experimentos se diseñan a partir de lo que se buscaba conseguir con el prototipo. Por tanto, el mejor momento para comenzar a pensar en cómo experimentar es mientras se **está dando forma al prototipo**. Es decir, a la vez que construyes el prototipo, estás pensando en cómo lo utilizarás para **averiguar lo que necesitas saber** para seguir construyendo prototipos más avanzados; o podrías pensar en si es posible comenzar ya a utilizar el prototipo para prestar servicio a las personas usuarias. Puedes usar los experimentos para:



Responder a preguntas sobre cómo interactúan las personas usuarias con la solución.

Por ejemplo, ¿Dónde mira primero la persona usuaria? o ¿Cómo se siente la persona cuando recibe esta respuesta?



Comparar alternativas.

Por ejemplo, ¿Qué texto se lee mejor, la versión en rojo o en verde?

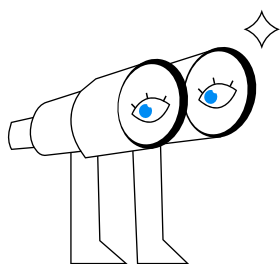


Probar si los prototipos funcionan como esperas.

Por ejemplo, con este nuevo diseño, las personas tardarán mucho menos en rellenar el formulario que con el anterior, ¿es así realmente?

Iteración

¿QUIERES SALTAR A OTRA FASE?



También podrás utilizar los prototipos en la próxima iteración de la fase de EMPATÍA para entender mejor las necesidades de las personas usuarias.

Si es posible, para que los aprendizajes sean más fiables, **lo ideal es realizar los experimentos con personas usuarias reales**, pero a menudo no es posible hacerlo si se quiere agilizar el proceso. A veces, según el tipo de información que se busca, ni siquiera es necesario, así que se experimenta con el grupo al que se puede tener acceso. Lo que se persigue es conseguir la mayor cantidad de información en el menor tiempo posible, confiando en que en sucesivas iteraciones habrá más oportunidades de hacer análisis más rigurosos si es necesario. Otras veces, en lugar de personas reales, se simula su comportamiento: por ejemplo, para probar si una aplicación puede ser utilizada por diez mil personas al mismo tiempo, lo más práctico es escribir un programa de ordenador que simule las pulsaciones de ratón y teclado.

También debes prever **cómo vas a recoger los resultados**, ya que durante los experimentos puede que recibas mucha información a la vez y te cueste sistematizarla y seleccionar la más relevante. Debes tener claro qué datos o indicadores recogerás y cómo anotarlos para procesarlos más adelante. Diseñar un buen formulario para recoger los resultados de la prueba de un prototipo es clave para evaluar la eficacia y funcionalidad del prototipo, así como para identificar áreas de mejora. Debe ser estructurado de una manera que capture todos los aspectos relevantes y que facilite analizar los datos recopilados, así como tomar acciones en consonancia con los resultados.



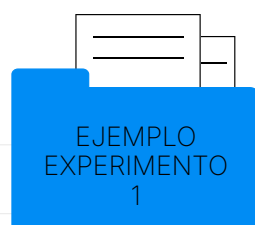
Te recomendamos usar la herramienta H16:

H16: **RESULTADOS DEL EXPERIMENTO.**

Además del formulario, también puedes utilizar dispositivos de grabación por si se te escapa algo.

En ocasiones -por ejemplo, por protección de datos personales- es necesario **utilizar datos ficticios o anonimizados**. Estos datos deben imitar las características y patrones de los datos auténticos para garantizar que las pruebas reflejen situaciones y comportamientos del mundo real. Por ejemplo, si tu prototipo utiliza una inteligencia artificial generativa disponible gratuitamente en Internet, no le puedes pasar expedientes reales.

Como en esta fase aún no tenemos seguridad de que el prototipo funcione, las pruebas deben realizarse de forma que no causen perjuicios a las personas usuarias. Por tanto, **el entorno que se crea para hacer los experimentos es controlado, de laboratorio**. Esa prudencia es buena, porque la solución está en camino. No conviene realizarlas en un entorno real, en el que un fallo grave pueda tener consecuencias más difíciles de gestionar. Además, se trata de hacer pruebas rápidas, para ajustar la solución, sin invertir demasiados recursos.



EXPERIMENTO CON UN DISEÑO DE FORMULARIO

Supón que quieres probar un prototipo para dar a conocer la normativa que obliga a los arrendadores a depositar la fianza del alquiler en un fondo público. El prototipo de la solución se ha concretado en una página web que presenta los mensajes clave en los lugares adecuados del proceso de presentación de la fianza.

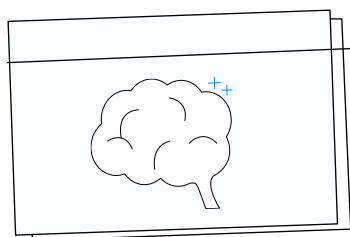
Para diseñar el experimento, decides:

La pregunta que más te preocupa en este momento es ¿Con qué emociones reaccionan las personas arrendadoras a los mensajes que has diseñado y la forma de presentarlos?

Como tienes poco tiempo, preguntas en tu centro de trabajo quiénes poseen alguna vivienda que hayan alquilado o que podrían alquilar y eliges dos personas de cada tipo, un hombre y una mujer.

Como dispositivo de recogida de información, diseñas una plantilla con las frases que piensas poner en el documento, junto a distintas caritas que expresen la diversidad de emociones que pueden generar, además de un espacio de texto libre para añadir detalles sobre qué sienten al leerlas.

Las pruebas las realizas en una sala de reuniones en las que puedes ver claramente en otra pantalla como las personas usuarias manejan la web en un portátil. Cuando las personas tienen que introducir su nombre, dirección del inmueble, etc., les indicarás que se los inventen para evitar recoger datos personales. La web simulará que se deposita la fianza, pero no estará conectada con ningún banco.

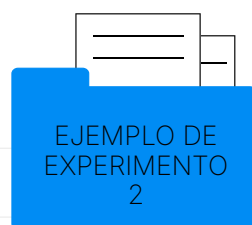


2.2 APRENDER DE LOS EXPERIMENTOS

¿Cómo extraer conclusiones que te acerquen a la solución?

Al realizar los experimentos, hay que intentar que las personas usuarias vivan la experiencia, **sin intervenir, ni dar demasiadas instrucciones que puedan condicionar su comportamiento**. Crear un clima adecuado en el experimento para que ellas se sientan con libertad de darte respuestas inesperadas o que contradigan las hipótesis que dabas por supuestas. Un principio fundamental al realizar un experimento es entender que éste no consiste en «vender la idea» sino en probar cómo funciona el prototipo y aprender.

Los prototipos pueden usarse para pedir opinión a las personas usuarias, pero no debes conformarte con eso. Observarlas con profundidad mientras interaccionan con la solución hace posible **basarse no sólo en «lo que dicen», sino también en «lo que hacen»**. Permite que ellas puedan cambiar cosas, experimentar alternativas y decidir con libertad cómo actuar ante cada situación. A veces las personas somos incapaces de expresar lo que realmente preferimos, por eso las preguntas no sustituyen a los experimentos.



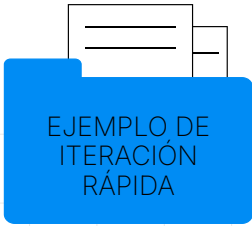
UN EXPERIMENTO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL ESPACIO EN UNA PLAYA PÚBLICA

Un ayuntamiento busca rediseñar la manera de optimizar el reparto de espacios los en una playa demasiado concurrida de la localidad. Para experimentar con las personas bañistas, decide en lugar de preguntarles dónde prefieren colocarse, se fabrica una maqueta de la playa con la nueva distribución que se ha diseñado y se dan sombrillas a una muestra de personas para que las vayan pinchando a medida que quedan cada vez menos sitios libres y vayan explicando por qué. De esa manera predecimos lo que ocurrirá de manera más realista, entendemos mejor por qué y puede que observemos comportamientos que no habíamos anticipado.

Es fácil descuidar la tarea de **recoger correctamente las observaciones y datos** que se generan. No sólo se trata de anotar las respuestas a las preguntas que te habías planteado, también te interesa registrar cosas que suceden, sugerencias y alternativas de solución que te den las personas usuarias. Esto es importante porque nunca se sabe cuándo vas a tener que volver atrás y recuperar una información que inicialmente no tuviste en cuenta. Estos datos pueden ser útiles para futuras iteraciones.

Después de realizar las pruebas, es importante **dar feedback a las personas participantes**: devolverles información, no solo por respeto al tiempo que han dedicado, sino también porque este segundo contacto puede servir para capturar nuevos matices que solo aparecen después de poner en común los resultados.

La iteración rápida es un enfoque ágil en el que se realizan cambios inmediatos en el prototipo a partir del *feedback* obtenido en las pruebas. Este proceso se repite en ciclos cortos, permitiendo mejoras continuas y rápidas. El equipo analiza ágilmente la información recopilada para identificar problemas, puntos de mejora y posibles soluciones. Este análisis se hace de manera eficiente para no detener el proceso de iteración.

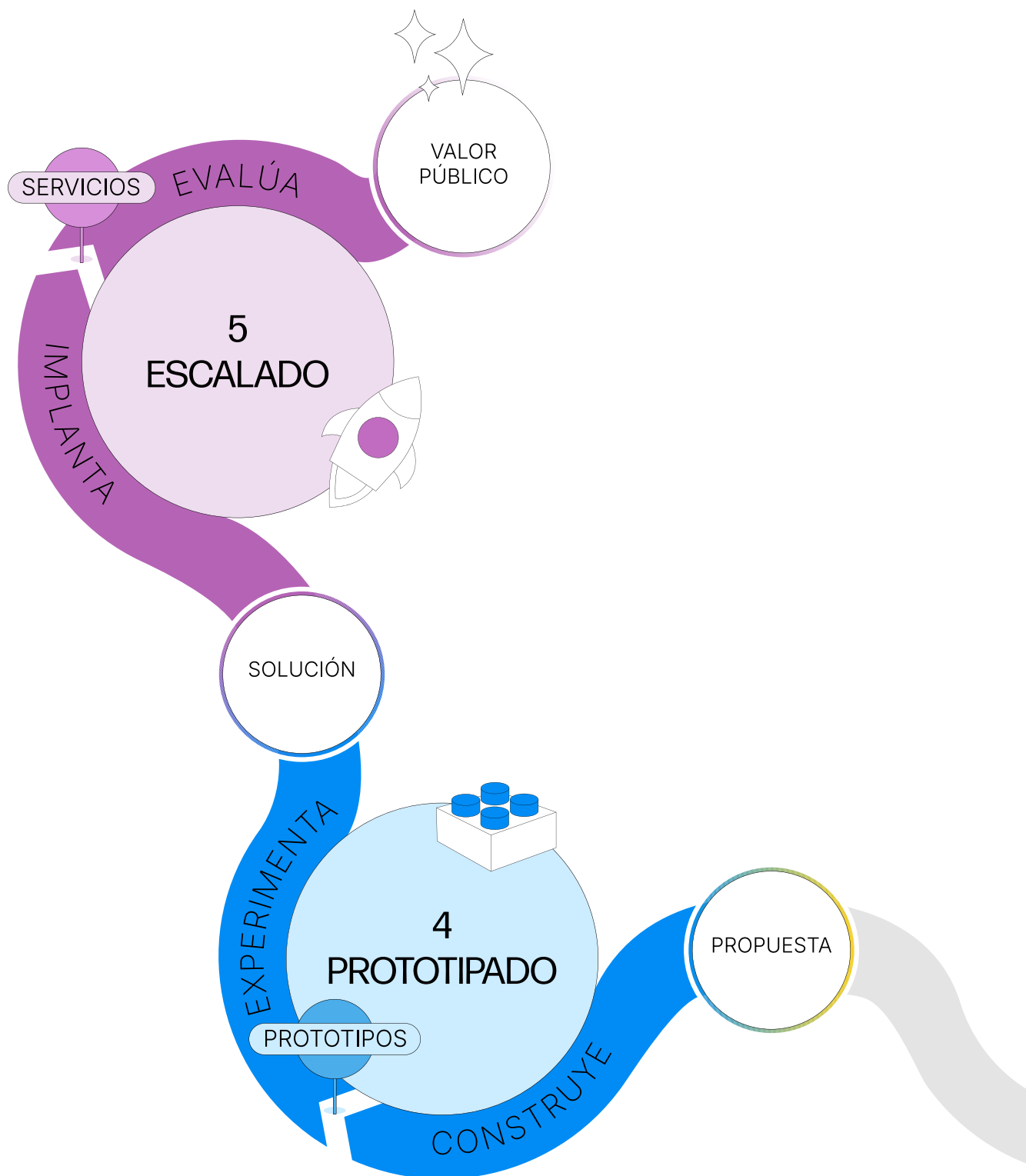


EJEMPLO DE ITERACIÓN RÁPIDA

Durante una sesión de pruebas de un prototipo de aplicación móvil, las personas usuarias muestran dificultades para encontrar una funcionalidad clave. El equipo de desarrollo, observando esto, realiza cambios rápidos en la interfaz para colocarla en otro sitio o destacarla más. Inmediatamente después, vuelve a probar el prototipo para verificar si los cambios mejoraron la experiencia. Este ciclo se repite varias veces.

A veces, nos enamoramos tanto de nuestras ideas que nos cuesta aceptar lo que nos dicen las pruebas, sobre todo cuando son críticas e implican cambios significativos en la solución inicialmente prevista. Al analizarlos, debes saber escuchar otros puntos de vista y **aceptar lo que dicen realmente los datos, en especial cuando discrepen de tus suposiciones**. Lo mejor que puede pasar con el prototipo es que tengas que desecharlo después de la primera prueba con usuarios, porque significa que te has ahorrado errores posteriores, que siempre son más caros.





¡FELICIDADES!
YA HAS COMPLETADO
LA FASE 4, ES HORA
DE MULTIPLICAR EL
IMPACTO.

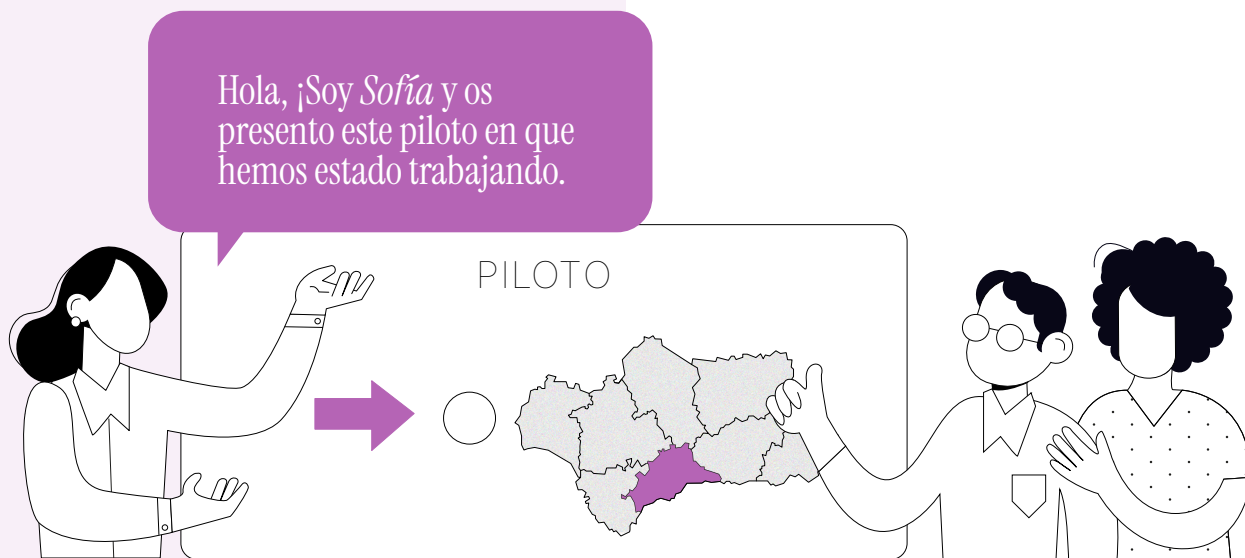


FASE 5

ES CA LA DO



¿CÓMO
CREAR VALOR
CUANTO ANTES
PARA TANTAS
PERSONAS COMO
SEA POSIBLE CON
UN RIESGO
CONTROLADO?



El equipo de Sofía siguió dando pasos firmes en su proyecto. En la fase anterior, después de hacer cuatro iteraciones del prototipo del nuevo procedimiento de gestión de ayudas, e introducir los aprendizajes capturados en las nuevas versiones, consiguió una versión que parecía cumplir muy satisfactoriamente las expectativas de las personas usuarias.

Aunque aún no habían tenido tiempo de incluir todas las ideas que se le habían ocurrido, esa solución incluía suficientes funcionalidades para que se pudiera usar en un entorno totalmente real, esto es, para que se implantase.

En todo caso, esa percepción tan positiva necesitaba ser contrastada en el ámbito real. Se decidieron a presentar el nuevo procedimiento a la dirección de su Consejería, que aprobó que se hiciera un piloto aprovechando la siguiente convocatoria de ayudas.

Ese piloto se haría en un entorno totalmente real, gestionando la totalidad de los expedientes presentados, pero limitando la actuación a una sola delegación provincial, la de Málaga, que es donde residía una buena parte de los miembros del equipo. Lo bueno de limitarlo a una única provincia era que, además de controlar el riesgo, se podían comparar los resultados obtenidos en ese piloto con los del resto de las provincias, que continuarían usando el procedimiento anterior.

Solo si la mejora se confirmaba en ese piloto, se «escalaría» a toda la comunidad autónoma. Si, por el contrario, no pasaba la prueba, entonces habría que volver atrás y corregir posibles fallos cometidos en las fases anteriores.

La fase anterior dio como resultado una **solución** que superó las pruebas que le hicimos para verificar que funcionaba como se espera. Sin embargo, para evitar producir efectos adversos en las personas usuarias reales, esas pruebas se realizaron en un entorno controlado, de laboratorio. Por tanto, por muy meticulosas que fueran, probablemente no reflejaran toda la casuística posible, ni consiguieran tener en cuenta todos los problemas que pueden ocurrir en la realidad. Además, para crear valor público no basta con que la solución funcione: tiene que utilizarse, y sabemos que tanto a las personas usuarias como las propias personas empleadas públicas les puede costar adaptarse a los cambios.

Los proyectos innovadores son novedosos, así que estos riesgos son mayores que en los proyectos convencionales. La técnica que se utiliza para limitarlos es comenzar a utilizar la solución en un entorno pequeño y, una vez que ha demostrado que aporta valor, ir la implantando progresivamente en muchos más sitios de la Administración. De hecho, no hay por qué limitarse al organismo que la desarrolló: poner la solución a disposición de otras organizaciones para que la reutilicen permite establecer relaciones de beneficio mutuo en las que otros agentes aprovechan la innovación que has desarrollado, la mejoran y te permiten beneficiarte de esas mejoras, multiplicando así el valor público que crea.

Si una idea no tiene la capacidad de crecer y llegar más lejos, pierde su verdadero potencial.

Peter Drucker

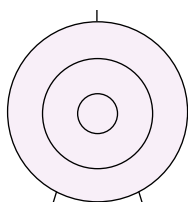


Diagrama de flujo de servicios públicos que muestra un proceso de dos etapas. En el centro, una mujer gestiona el proceso. El flujo comienza en 'SERVICIOS' (arriba), pasa por 'ETAPA 1' (izquierda) que incluye 'SOLUCIÓN', y continúa por 'ETAPA 2' (derecha) que culmina en 'VALOR PÚBLICO'. El diagrama está dividido en secciones por flechas y contiene iconos representativos de cada fase.

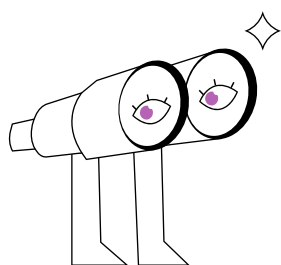
IMPLANTAR, LA SOLUCIÓN

EVALUAR LA MEJORA

Recoger información sobre lo que ha funcionado y lo que no, aprender de la experiencia y decidir cómo continuar para sacarle todo el partido posible extendiendo lo que ha funcionado y divulgando lo que hemos aprendido que no funciona para evitar volver a caer en los mismos errores.

Si estás iterando...

¿VIENES DE OTRA FASE?



Recuerda que innovar es crear valor público resolviendo problemas de formas novedosas. En las dos fases anteriores, IDEACIÓN y PROTOTIPADO, te has centrado en crear soluciones novedosas. Ahora tienes que asegurar que efectivamente crean valor público resolviendo el problema que definiste en la fase de EMPATÍA. Si comenzaste el proyecto sin realizar la fase de empatía (por ejemplo, porque la solución te vino dada), para poder evaluar la mejora vas a necesitar, como mínimo, identificar el problema, aunque sea a posteriori.

◀ ETAPA 1

Implantar la solución

def. Implantar la solución es comenzar a utilizarla en un entorno real poniéndola a disposición de las personas usuarias para que la utilicen ellas mismas o usándola dentro de la Administración para prestarles servicios.

Como resultado de esta etapa, habrás comenzado a crear valor público prestando un mejor servicio a algunas personas o haciéndolo de forma más eficiente gracias a la solución que creaste en la fase de prototipado.

¿Cómo utilizar la solución para prestar servicio lo antes posible?

EJEMPLO DE IMPLANTACIÓN DE SOLUCIÓN

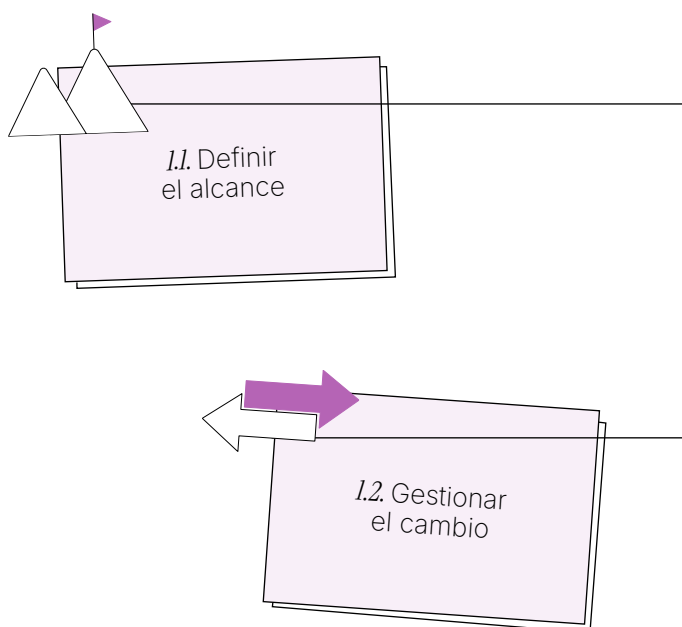
Si tu solución era un procedimiento simplificado, lo utilizarás para que algunas personas se beneficien de una tramitación más rápida y sencilla.

Si tu solución era una página web, la publicarás y la darás a conocer para que algunas personas se beneficien de utilizarla.

Frecuentemente, a las primeras implantaciones que tienen un alcance limitado se les denomina pilotos. **def. Un piloto es un despliegue inicial de la solución a pequeña escala que permite validar su funcionamiento en condiciones reales**, recoger evidencias sobre su desempeño, mejorar su diseño, observar cómo es recibida por las personas y mejorar la forma de implantarla antes de generalizarla. Tras el piloto, si los resultados son positivos y se cumplen los criterios de éxito establecidos, se puede ampliar el alcance de la implantación, aprovechando las lecciones aprendidas.

En la fase de PROTOTIPADO intentaste prever el comportamiento de las personas usuarias y de las personas empleadas, pero replicar en el laboratorio el entorno real puede ser complicado. Por ejemplo, es difícil prever con precisión cuánta demanda tendrá un nuevo servicio hasta que se ofrece o la resistencia al cambio con la que te encontrarás en las personas que prestan el servicio. Por tanto, hacemos pilotos para recoger esta información en un entorno real con un riesgo limitado.

Para implantar la solución, es necesario seguir los siguientes pasos:

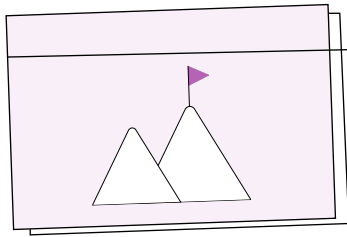


Definir los objetivos y el ámbito en el que se utilizará la solución para prestar servicio a las personas usuarias.

Integrar los cambios en los procesos de trabajo, en los instrumentos que se utilizan para realizarlos, en las formas de trabajar de las personas que participan en ellos y en las expectativas y comportamientos de las personas usuarias.

¿Innovamos sin prototipar y escalamos sin pilotar?

En la Administración, además de que se prototipa poco, tampoco se hacen suficientes comprobaciones, con pilotos, para asegurarse que una nueva norma, servicio o procedimiento público funciona realmente bien, antes de su implantación a gran escala.



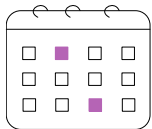
1.1 DEFINIR EL ALCANCE

¿Cómo *reducir el riesgo* de que lo que funcionaba en un *entorno controlado* no lo haga en un *entorno real*?

Definir el alcance significa decidir en qué ámbito se utilizará la solución. Intentar implantar la solución de golpe en un alcance demasiado grande aumenta el riesgo, la complejidad, la inversión necesaria y el tiempo que transcurre hasta que se comienza a observar resultados. Por otra parte, elegir un alcance demasiado pequeño puede ser poco representativo para extraer conclusiones y, a la postre, retrasar la utilización de la solución para producir beneficios a gran escala.

Para reducir el alcance, se puede considerar limitar, entre otros elementos, los siguientes:

1. DURACIÓN PREVISTA



La implantación puede tener vocación de permanencia, puede que se establezca un plazo tras el cual se evaluará si mantenerla o retirarla, o incluso puede que desde el principio se haya decidido que se discontinuará una vez concluya el piloto.

2. PERSONAS USUARIAS



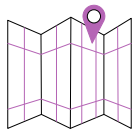
Se puede definir un grupo específico de personas que se beneficiarán de la implantación. Por ejemplo, personas usuarias de un servicio concreto o una población con unas características determinadas.

3. UNIDADES ADMINISTRATIVAS IMPLICADAS



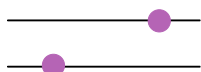
El piloto puede hacerse en un área o en varias. Decidir esto condicionará la cuantía de recursos y de personal directamente involucrado.

4. ÁREA GEOGRÁFICA



La implantación puede realizarse en un ámbito territorial definido, como un municipio o una zona piloto seleccionada estratégicamente.

5. VOLUMEN DE PRESETACIÓN DE SERVICIOS



Se puede establecer un límite en la cantidad de servicios ofrecidos, como atender únicamente a las primeras 100 personas que lo soliciten o hasta que se consuma el presupuesto previsto.

6. GRADO DE FUNCIONALIDAD DE LA SOLUCIÓN



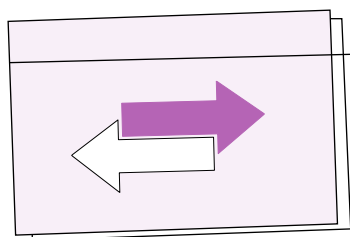
Se puede optar por desplegar solo ciertas características o módulos de la solución en lugar de toda su funcionalidad, con el fin de probar componentes clave antes de un despliegue completo.

Para definir el alcance más adecuado, debes **tener claro qué deseas conseguir** principalmente con la implantación.

EJEMPLO DE DISTINTOS ALCANCES

- Si tu prioridad es producir pronto tanto valor público como sea posible, podrías elegir las áreas geográficas o grupos de personas usuarias donde el problema sea más perentorio o el impacto potencial sea mayor.
- Si tu prioridad es reducir el riesgo o la incertidumbre, tal vez prefieras elegir los entornos más controlados, menos complejos (en los que se puede gestionar mejor la implantación y medir los resultados de manera más clara) o con más recursos, o los ámbitos más representativos (que reflejan las condiciones generales donde se espera escalar la solución, para garantizar la relevancia de los aprendizajes).

- Si tu prioridad es demostrar los beneficios de la solución para conseguir los recursos necesarios para implantarlo a mayor escala, convencer a otras partes potencialmente interesadas, generar expectativa en otras personas usuarias o reducir la resistencia al cambio, podrías comenzar por las personas más favorables a aceptar la innovación, unidades administrativas con antecedentes favorables en innovaciones similares o entornos donde exista apoyo político, institucional y respaldo explícito de líderes clave.



1.2 GESTIONAR EL CAMBIO

¿Cómo comenzar a utilizar la solución para *crear valor público*?

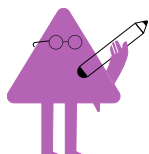
El propósito del proyecto innovador es **crear valor público utilizando la solución** que creaste en la fase de PROTOTIPADO. En algunos casos, esto significa poner la solución a disposición de las personas usuarias para que la utilicen ellas mismas (por ejemplo, publicar un manual en la web, una nueva aplicación móvil para interactuar con la ciudadanía). A veces, significa utilizar la solución para mejorar la prestación de servicios (por ejemplo, empezar a usar un nuevo tramitador para reducir los tiempos que tienen que esperar las personas usuarias a que la Administración resuelva). Ocasionalmente, implica ambas cosas.

Para ello, no basta con publicar el manual o instalar el nuevo tramitador. Para que la solución se utilice y se cree valor público, será necesario que algunas personas, seguramente muchas, cambien comportamientos actuales: hagan cosas de forma diferente. Por ejemplo, puede que las personas usuarias tengan que acostumbrarse a solicitar los servicios por un canal diferente, que las personas empleadas deban seguir procedimientos diferentes, que otras Administraciones tengan que proporcionarnos información que ahora no nos dan, etc. Cambiar estos comportamientos requiere que las personas implicadas estén predispuestas, sean capaces y se acostumbren a ello. Probablemente, tendrás que diseñar **medidas específicas para cada una de las partes implicadas**.

En primer lugar, necesitas crear las **condiciones que hacen posible el cambio**. Esto incluye conseguir que todas las personas comprendan que los cambios son deseables, porque traen beneficios con los que están de acuerdo, y además son inevitables y urgentes, porque la situación actual tiene problemas concretos que hacen que no pueda mantenerse por más tiempo. Normalmente, esto incluye acciones de comunicación, de participación implicando a personas clave, tanto directivas como otros referentes dentro de cada una de las partes implicadas.

A continuación, tienes que **gestionar la transición entre el sistema anterior y el nuevo**, es decir, comenzar a utilizar la solución de forma que no se interrumpa la prestación de servicios y se produzca el menor número de incidencias posible. Para ello, se suele realizar formación, crear sistemas de soporte y ayuda durante el cambio, prever las eventualidades que pueden ocurrir durante la implantación y establecer planes de mitigación.

Por último, para que el cambio generado por la solución **sea sostenible y se convierta en parte del funcionamiento habitual**, es fundamental integrarlo en el funcionamiento de las unidades afectadas. Esto implica documentar la solución (manuales de uso, guías de mantenimiento...), actualizar los procesos de las unidades afectadas (por ejemplo, las plantillas, los manuales de acogida...) definir indicadores que permitan darse cuenta si algo ha dejado de funcionar como se esperaba, establecer responsables y responsabilidades, asegurar que sigue habiendo recursos suficientes en el futuro, etc.



Para enfocar bien esta tarea, te recomendamos usar la Herramienta H17:

H17: **DISEÑO DEL PILOTO.**

Es un formulario que te ayudará a dar respuesta a los aspectos esenciales que debe cuidar el diseño y evaluación de este paso.

▶ ETAPA 2

Evaluar la mejora

El propósito final de la innovación es generar valor público, es decir, resolver problemas y mejorar la vida de las personas de manera tangible y significativa. Por ello, la última etapa consiste en comprobar en qué medida tu equipo lo ha logrado y maximizar el impacto del proyecto en el que se ha invertido tanto esfuerzo.

En la evaluación de proyectos innovadores, a diferencia de otras, lo principal no es determinar si se ha cumplido con lo planificado, sino valorar lo que se ha conseguido y decidir qué hacer a continuación.

Esta etapa la vas a abordar en dos pasos:

¿Cómo sacarle todo el partido posible tanto a lo que ha funcionado como a lo que no?

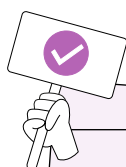
Un proyecto verdaderamente exitoso es aquel que puede demostrar con hechos el cambio que promete.

Jacqueline Novogratz



2.1 Analizar con datos

Sacar conclusiones basadas en datos sobre los resultados obtenidos y el propio proyecto innovador.



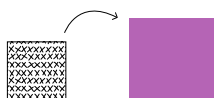
2.2 Tomar decisiones

Utilizar lo aprendido para decidir los siguientes pasos.

Evaluar no es un trámite, sino una herramienta clave para tomar decisiones informadas sobre la continuidad de la iniciativa, recoger evidencias que demuestren su valor para que otras personas se animen a replicarla, convencer a quienes podrían aportar los medios necesarios para escalarla, compartir aprendizajes que puedan beneficiar a proyectos similares, mejorar cómo realizas futuros proyectos innovadores y fortalecer tu equipo.

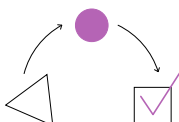
Respecto a la continuidad del proyecto, como resultado de esta etapa decidirás si:

1. ESCALAR LA SOLUCIÓN



Ampliar su alcance, aplicándola a nuevas áreas, beneficiarios o unidades administrativas.

2. ITERAR PARA MEJORAR

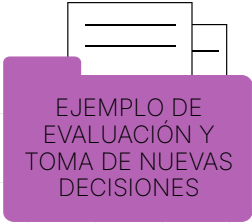


Volver a alguna de las fases anteriores para ampliar el problema que resuelve el proyecto, profundizar en él, ampliar el abanico de soluciones o construir nuevas versiones mejoradas.

3. REVERTIR EL CAMBIO



Si los resultados no cumplen con los objetivos o el impacto negativo supera los beneficios, puede ser necesario dar marcha atrás y replantearse la solución.



EJEMPLO DE EVALUACIÓN Y TOMA DE NUEVAS DECISIONES

El proyecto se ha pilotado para una subvención a la que se estima que tienen derecho 11.650 personas en Andalucía. Se comprueba que el piloto ha reducido el problema de las personas que se quedaban sin la subvención por no saber cómo pedirla, porque se han recibido un 12% más de solicitudes que cumplían todos los requisitos que el año pasado (frente a un 4% de incremento en subvenciones similares).

Por tanto, se desea escalar la solución a otras tres subvenciones que actualmente reciben un total de 90.000 solicitudes al año. Para ello, es necesario realizar ajustes menores en la aplicación y resolver la brecha de género que se ha detectado en su uso. Por tanto, se iterará volviendo a la fase de IDEACIÓN.

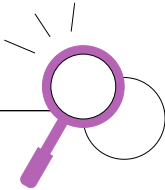
Durante la ejecución del proyecto se podría haber colaborado más con las asociaciones de personas usuarias. Se las invitará a co-crear soluciones a la brecha de género en esta nueva fase de IDEACIÓN.



2.1 ANALIZAR CON DATOS

¿Cómo aprender de la experiencia?

Lo primero que debes tener claro es **qué aspectos del proyecto vas a evaluar**. Lo principal es el valor público que ha creado, pero también puedes analizar el potencial de crear más valor, el grado de novedad, el desempeño del proyecto y el efecto que ha tenido en tu capacidad para innovar.

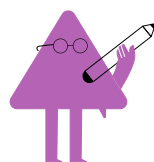
 VALOR PÚBLICO CREADO	Resultados Beneficios Equidad Efectos no previstos Satisfacción
POTENCIAL	Escalabilidad Replicabilidad Sostenibilidad
GRADO DE NOVEDAD	Anticipación Originalidad Disrupción
DESEMPEÑO DEL PROYECTO	Eficiencia Celeridad Predictibilidad
CAPACIDAD PROYECTOS INNOVADORES	Metodología Colaboración Trabajo equipo Barreras

Para que la evaluación sea fiable, debe apoyarse en datos. Esto implica que tienes que **haber previsto que durante el proyecto se recojan los datos** necesarios. Por ejemplo, si necesitas comparar la situación anterior con la resultante de la implantación, tienes que haber medido antes de implantar; si optas por compararla con otras unidades, tienes que haberte coordinado con ellas para que recojan los mismos datos; si quieres analizar cómo se ha aplicado la metodología, tienes que haber documentado bien el proyecto; si te interesa tener sugerencias o datos de satisfacción de las personas usuarias, tienes que prever el cuestionario correspondiente.

En todas las fases anteriores tienes que tener presente la evaluación que realizarás en la fase de ESCALADO.

Una vez tengas los datos, tienes que **utilizarlos para sacar conclusiones**. Para ello, es interesante contar también con personas ajenas al equipo de proyecto: personas expertas, agentes del ecosistema y, especialmente, personas usuarias. Puedes lograrlo utilizando herramientas participativas como talleres colaborativos, grupos focales, recompensando la colaboración en la evaluación, etc.

Mientras más aspectos evalúes y más datos recojas, mejor. Sin embargo, algunos datos pueden ser difíciles de obtener (por ejemplo, algunos efectos tardan tiempo en producirse y no siempre es posible esperar antes de decidir los próximos pasos). **No retrases ni compliques innecesariamente la evaluación.**



Puedes utilizar la herramienta H18:

H18;
ANÁLISIS DE DATOS PARA
LA EVALUACIÓN.

EJEMPLOS
SOBRE
EVALUACIÓN
1 DE 3

VALOR PÚBLICO CREADO

1. RESULTADOS

Cuáles han sido los productos resultantes y cuánto se han utilizado para prestar servicios a las personas usuarias.

Por ejemplo, "El proyecto se ha concretado en una aplicación móvil que ha sido instalada por 2.450 personas en un mes, que suponen un 21% de la población que se estima que tiene derecho a la subvención".

2. BENEFICIOS

En qué medida se ha resuelto el problema y a cuántas personas ha beneficiado.

Por ejemplo, "Se han recibido un 12% más de solicitudes que cumplían todos los requisitos que el año pasado. En contraste, el resto de las subvenciones cuyo plazo era similar han visto incrementadas las solicitudes en sólo un 4%. Por tanto, se estima que el proyecto ha reducido el problema de las personas que se quedaban sin la subvención por no saber cómo pedirla".

3. EQUIDAD

Qué efecto ha tenido en las desigualdades entre diferentes grupos poblacionales.

Por ejemplo, "Un 63% de las solicitudes realizadas a través de la aplicación las hicieron hombres, por lo que la brecha de género se ha incrementado en un 7%. Las expertas entrevistadas lo han achacado a que el nombre y descripción de la aplicación no se ajustan a las cadenas de búsqueda que utilizan más las usuarias mujeres".

4. EFECTOS NO PREVISTOS

Qué consecuencias no esperadas, tanto positivas como negativas, ha producido la solución.

Por ejemplo, "La mayor facilidad para solicitar la subvención ha producido que el porcentaje de solicitudes que no cumplían los requisitos se incremente en un 9%, por lo que para escalar la solución a más subvenciones habría que acompañarla de medidas que incrementen la eficiencia del proceso".

5. SATISFACCIÓN

Qué opinan las personas usuarias sobre la solución o sobre la relevancia del problema que se ha resuelto.

Por ejemplo, "La valoración de las aplicaciones Android e iOS son del 4,3 y 3,9 sobre 5 respectivamente. Los comentarios positivos destacan que por fin hay un sistema para solicitar la subvención que funciona, lo que demuestra que el problema respondía a una necesidad real. Los comentarios negativos se centraban en que en algunos dispositivos es lenta".

EJEMPLOS SOBRE EVALUACIÓN 2 DE 3

POTENCIAL DE SEGUIR CREANDO VALOR PÚBLICO

6. ESCALABILIDAD

Cuánto valor público adicional se puede crear extendiendo la solución por parte de la unidad administrativa que la creó.

Por ejemplo, "Con ajustes menores, la aplicación se podría usar para tramitar otras 3 subvenciones que tienen un total de 90.000 solicitudes al año".

7. REPLICABILIDAD

En qué medida pueden otras unidades administrativas u otras organizaciones reutilizar la solución para resolver problemas similares.

Por ejemplo, "Se ha publicado el código con licencia de software libre. Una administración se ha interesado por reutilizarla, pero como la aplicación se conecta a nuestro tramitador que es muy específico, ha desistido. Para que fuera realmente reutilizable habría que facilitar que se conectara a otros tramitadores".

8. SOSTENIBILIDAD

Qué perspectivas hay de que la solución seguirá en uso y produciendo efectos en el futuro.

Por ejemplo, "Las aplicaciones requieren un mantenimiento para las nuevas versiones de Android e iOS que aparecen, que actualmente no está asegurado".

GRADO DE NOVEDAD

9. ANTICIPACIÓN

En qué medida aborda necesidades futuras o emergentes antes de que se conviertan en problemas mayores, o bien aborda problemas enquistados.

Por ejemplo, "El porcentaje de personas que solicitaban la subvención respecto a la población objetivo estaba estancado desde hacía 8 años".

10. ORIGINALIDAD

Grado de novedad de la solución o de los métodos que se han empleado, al menos para el entorno en el que se ha aplicado.

Por ejemplo, "Aunque esta Consejería ya ofrece más de 15 aplicaciones móviles y también hay aplicaciones corporativas de administración electrónica, esta es la primera que permite a las personas usuarias solicitar una subvención específica gestionada por esta Dirección General".

11. DISRUPCIÓN

En qué medida transforma los servicios, la forma de prestarlos, la cultura organizativa, etc.

Por ejemplo, "Las estadísticas de descargas de la aplicación muestran que las personas usuarias se han adaptado rápidamente a utilizarla. Sin embargo, las personas responsables de la oficina virtual siguen reticentes a que se publiquen aplicaciones móviles para más subvenciones".

EJEMPLOS SOBRE EVALUACIÓN 3 DE 3

DESEMPEÑO DEL PROYECTO

12. EFICIENCIA

Cómo de rentable ha sido el proyecto.

Por ejemplo, "El coste por persona usuaria ha sido de menos de 1,30€ para un importe medio de la subvención de 317€. Se estima que ha evitado 1.200 presentaciones presenciales, por lo que el ahorro en tiempo de trabajo de atención al público amortiza el coste del proyecto en 3 años".

13. CELERIDAD

Cuánto se ha tardado en realizar el proyecto, en qué fases se ha tardado más, cuáles han sido las causas, etc.

Por ejemplo, "Desde que se seleccionó el problema en la fase de EXPLORACIÓN hasta que se publicó la aplicación móvil pasaron sólo 4 meses gracias a que no fue necesario licitar un contrato".

14. PREDICTIBILIDAD

En qué medida se han cumplido el plazo, presupuesto y objetivos que se establecieron.

Por ejemplo, "El proyecto se estimó en 5 meses y se ha conseguido hacer el primer piloto en solo 4 meses, pero el coste ha sido un 23% superior a lo previsto y se han alcanzado un 83% de los objetivos (que la descarguen 3.000 personas y presenten 2.500)".

CAPACIDAD DE REALIZAR MÁS PROYECTOS INNOVADORES

15. METODOLOGÍA

Grado y resultados de la aplicación de la INNOGUÍA 2.0.

Por ejemplo, "En la primera iteración no se aplicaron técnicas de creatividad en la fase de IDEACIÓN, lo que llevó a elegir una solución tradicional -escribir una guía en lenguaje claro- que en PROTOTIPADO se demostró que no daba buenos resultados. Afortunadamente, fuimos flexibles para cambiar de solución. En futuros proyectos deberíamos recordar que hay que generar muchas ideas antes de empezar a descartarlas y elegir una".

16. COLABORACIÓN

Cuánto se ha colaborado con otros agentes del ecosistema, con cuáles, en qué fases y con qué resultados para ambas partes.

Por ejemplo, "Sólo se ha colaborado con la ciudadanía para la fase de EMPATÍA. Se invitó a tres asociaciones y sólo una de ellas participó, pero el 80% del equipo valoró las aportaciones como muy valiosas y la asociación recomendaría la experiencia con un 9 sobre 10. Se debería haber contado con las asociaciones para que divulgaran la aplicación resultante".

17. TRABAJO EN EQUIPO

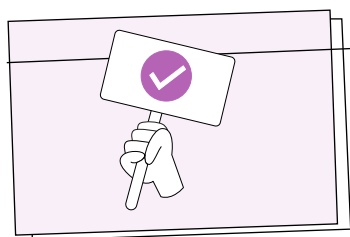
Qué efecto ha tenido el proyecto en las personas que han trabajado en él.

Por ejemplo, "El equipo valora el aprendizaje que han adquirido en un 4,3 sobre 5 y el clima de trabajo en un 4,8, pero un 40% considera que le ha producido mucho estrés".

18. BARRERAS

Qué aspectos de la actitud de las personas, del funcionamiento de la unidad, de la relación con otros agentes y de las condiciones organizativas han dificultado el proyecto.

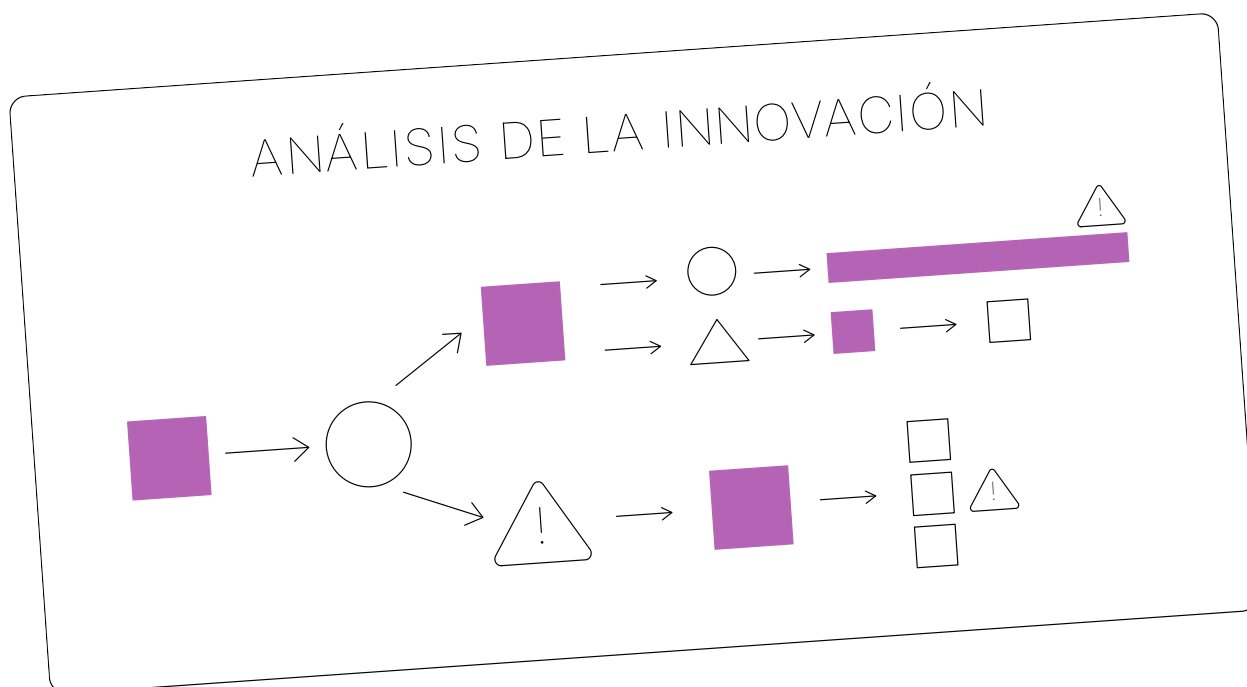
Por ejemplo, "La principal dificultad del proyecto, señalada por un 60% del equipo, ha sido que el tramitador es antiguo y no era sencillo conectarlo con la aplicación".



2.2 TOMAR DECISIONES

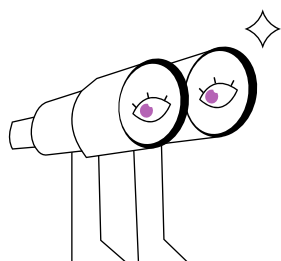
¿Cómo aprovechar los resultados de la evaluación?

A partir de los datos que has recogido, debes decidir **si mantener la innovación o si revertir los cambios** volviendo a la situación anterior a la implantación. Si la evaluación demuestra que la innovación ha producido resultados peores desde el punto de vista de las personas usuarias, ha producido efectos indeseados que no son admisibles, o no es sostenible en el tiempo, es posible que tengas que dar marcha atrás. A veces, revertir los cambios puede ser complicado. Por ejemplo, si la razón para volver a la situación actual es que crea desigualdad entre las personas usuarias, puede que las que salgan beneficiadas se resistan. Si es así, deberías tenerlo en cuenta cuando planificas la implantación por si tienes que prever cómo hacerlo, por ejemplo, poniendo una nota que explique que es una prueba o un piloto y que puede no seguir activo de la misma manera en la siguiente convocatoria.



Iteración

¿QUIERES SALTAR A OTRA FASE?



Puede que decidas mantener la innovación, pero hayas identificado aspectos que no funcionan como deberían.

En este caso, te plantearás iterar: volver a alguna de las fases anteriores. Puedes volver a cualquier fase: por ejemplo, si crees que hay que ampliar la definición del problema que resuelve el proyecto, puede que vuelvas a la fase de EXPLORACIÓN o la de EMPATÍA; si crees que hay que pivotar a una solución distinta volverás a la fase de IDEACIÓN; si lo que hay que hacer es refinar la solución irás a la de PROTOTIPADO, etc.

No obstante, si los resultados son buenos y el proceso de implantación ha sido suficientemente sencillo, puede que decidas **escalar la solución** tal y como está, ampliándola a más personas beneficiarias, más áreas geográficas, más unidades administrativas, etc. Incluso si has identificado mejoras que podrían hacerse, es posible que prefieras no perder tiempo e ir extendiendo la solución actual a la vez que iteras.

Tanto si mantienes la innovación como si iteras o escalas, puede que necesites autorización o tener más medios a tu disposición. En este caso, **los resultados de la evaluación te servirán para demostrar los beneficios** reales de la solución a las personas que pueden proporcionártelos.

Escalar no es la única forma de sacar partido a los resultados. **Compartir lo aprendido permite que otros repliquen la experiencia** y así maximizar el impacto de la innovación más allá del ámbito del proyecto original. Compartir las innovaciones es una de las ideas clave del modelo de innovación abierta. Gracias a ello, no sólo se benefician otras organizaciones, sino que frecuentemente quienes reutilizan invierten esfuerzos adicionales en mejorar la solución que terminan revirtiendo a quien la compartió en primer lugar. Para ello, debes publicar la solución junto con la documentación necesaria y los resultados de la evaluación con una licencia abierta que permita su reutilización y adaptación (licencias Creative Commons, de software libre, etc.).

El impacto de una idea radica en su capacidad de expandirse sin perder su esencia.

Simon Sinek

Es importante **comunicar también los fracasos**. Hablar abiertamente de lo que no tuvo éxito permite a otras organizaciones aprender de los errores, evitar repetirlos y mejorar sus propios procesos de innovación. Además, comunicar fracasos contribuye a normalizar el riesgo inherente a la innovación, reduciendo las barreras al cambio.

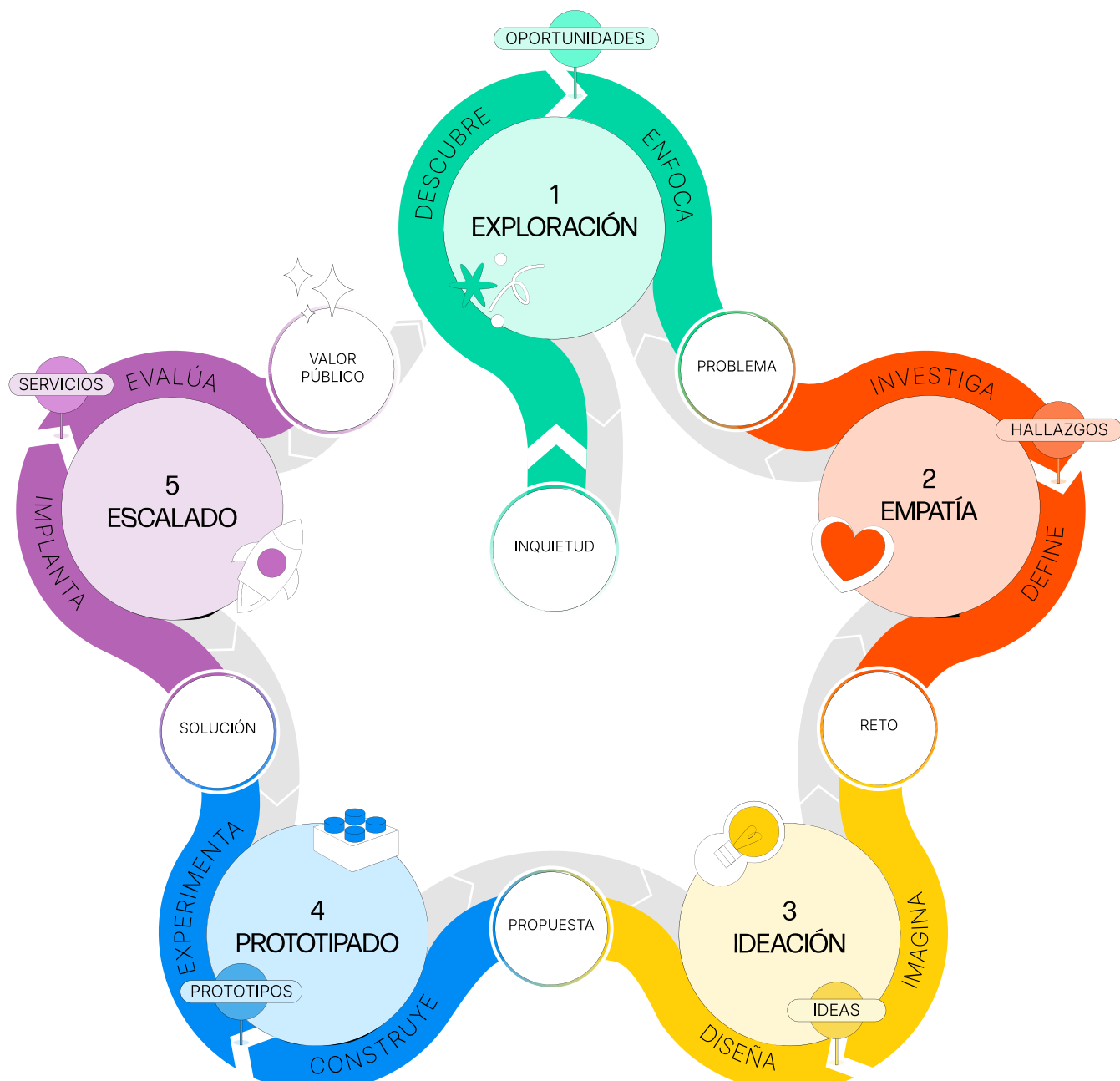
Por otra parte, el análisis de cómo se ha realizado el proyecto y cómo se ha aplicado la metodología te será útil para **mejorar cómo abordar la próxima iteración** o cómo realizar futuros proyectos innovadores, especialmente si lo haces en equipo con todas las personas que han participado en el proyecto. En metodologías ágiles, a este análisis se le llama "retrospectiva".

La evaluación final también es un momento adecuado para **reconocer y celebrar la participación de todas las personas** que contribuyeron a la iniciativa innovadora, tanto si los resultados han sido completamente exitosos como si no. Las personas merecen que se tenga en cuenta tanto los resultados que consiguen como el esfuerzo y la diligencia con la que intentan cambiar las cosas para resolver problemas y crear valor público.

 APRENDIENDO ● _____ ● _____ ● _____	 FRACASOS ● _____ ● _____ ● _____
 MEJORAS ● _____ ● _____ ● _____	 CELEBRAR ● _____ ● _____ ● _____

YA HAS COMPLETADO UN CICLO... ¿HAS RESUELTO EL PROBLEMA COMPLETAMENTE? QUIZÁ TIENES QUE HACER REAJUSTES VOLVIENDO A ALGUNA FASE ANTERIOR, O QUIZÁS QUIERAS INICIAR UN NUEVO PROYECTO PARA SEGUIR CREANDO VALOR PÚBLICO.

¡¡FELICIDADES...YA SABES INNOVAR EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA!!

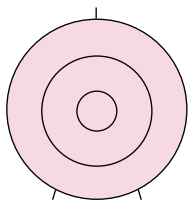


3.

ELE MEN TOS TRANS VER SALES

Índice

OBJETIVO E INTRODUCCIÓN		134
EL EQUIPO DE INNOVACIÓN	LAS FASES DE LOS EQUIPOS	135
	1 GESTACIÓN	138
	2 CONSOLIDACIÓN	140
	3 MADUREZ	141
	4 EVALUACIÓN	143
LA GESTIÓN DEL CAMBIO		145
	1 RESISTENCIAS MÁS HABITUALES	147
	2 EMOCIONES DURANTE EL CAMBIO	148
	3 CÓMO MANEJAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO	150
EL RELATO		152
	1 POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE CONSTRUIR UN BUEN RELATO	154
	2 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN RELATO PARA SER EFICAZ	155
	3 EMOCIONAR AL CONTAR LA INNOVACIÓN	156
	4 RECOMENDACIONES Y TRUCOS PARA UN RELATO PERSUASIVO	157



El *objetivo* de este apartado es ofrecer claves y consejos prácticos sobre aspectos transversales que afectan al buen desarrollo y éxito de los procesos de innovación. Sirve como punto de partida para explorar estos temas con mayor profundidad.

Al desarrollar una metodología, es común profundizar en los aspectos técnicos o procedimentales, pero descuidar elementos que, si bien no son exclusivos del método, juegan un papel crucial en su éxito. Estos elementos, transversales y aparentemente generales, adquieren una importancia singular en el contexto de la metodología descrita.

Tal es el caso de los **equipos colaborativos y flexibles**, cruciales para el proceso de innovación. Encontrar a las personas adecuadas para cada fase del proceso y trabajar colaborativamente, dejando de lado los egos y las apropiaciones, ha sido uno de los mayores retos que han tenido que superar quienes se han dedicado a este tipo de proyectos.

De la misma manera, vemos como a menudo se menosprecia la perturbación que produce en el sistema los **cambios** que hay que afrontar para implementar un proceso diferente al que se venía haciendo habitualmente, y que puede afectar no solo a las personas sino a la estructura y la organización general del trabajo.

En el caso de proyectos innovadores, que implican cambios en los productos o servicios ofrecidos a la ciudadanía, es fundamental considerar cómo serán recibidos por las personas afectadas y minimizar cualquier perturbación o resistencia que puedan generar.

La **comunicación clara y adecuada** en cada momento es otro aspecto transversal crucial. Los proyectos de innovación a menudo abordan cuestiones complejas que pueden resultar difíciles de explicar y aún más de comprender para quienes no están familiarizados con el tema. Además, la oratoria no suele ser la principal fortaleza de las personas empleadas públicas. Por tanto, la construcción de un relato adecuado que se module en cada momento es esencial para este tipo de iniciativas.

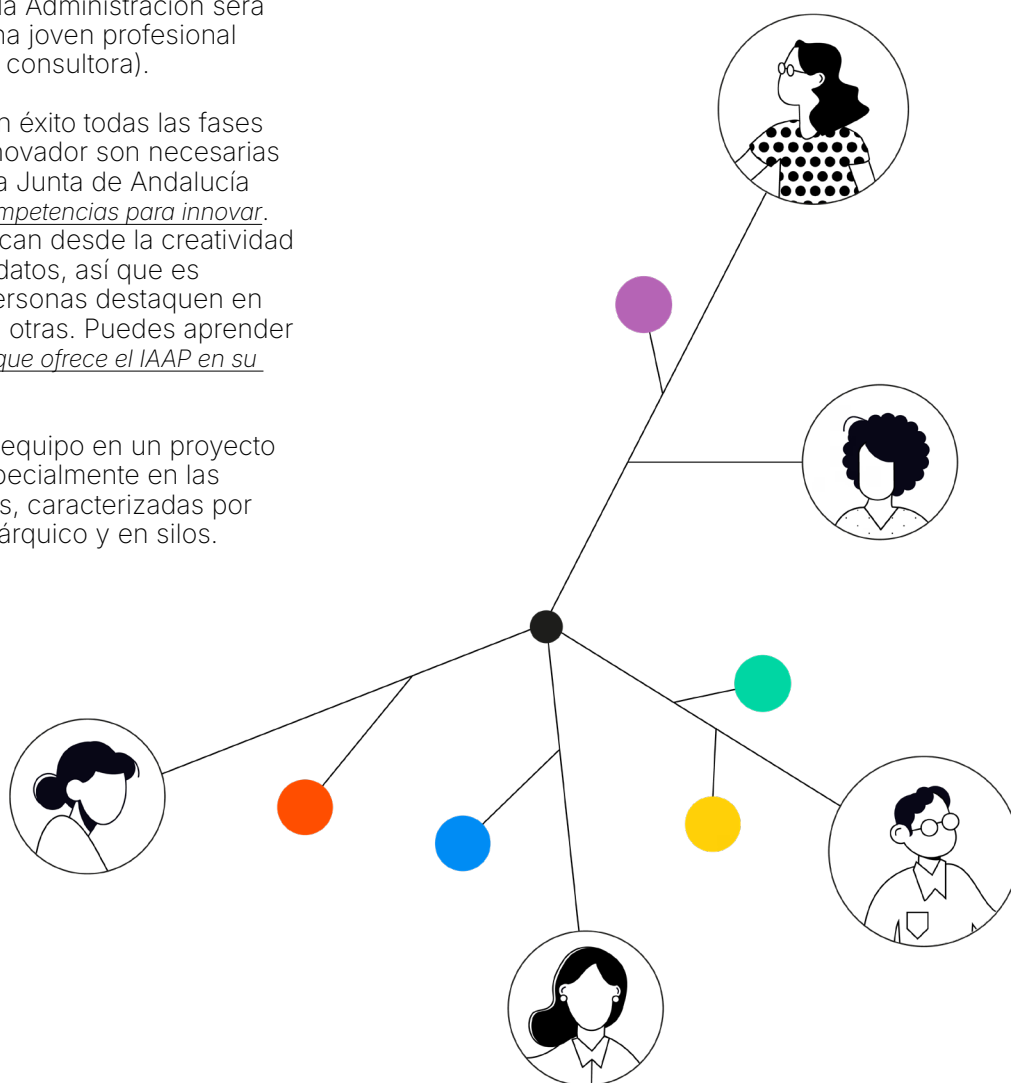
El equipo de innovación

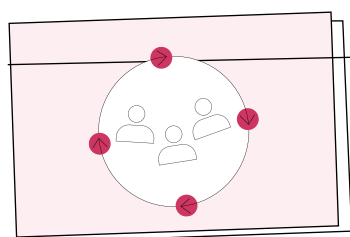
Los proyectos innovadores se realizan mejor en equipo, porque requieren la combinación de diferentes capacidades.

Los **problemas públicos** a los que nos enfrentamos hoy día son cada vez más **complicados y cambiantes**. Para diseñar las respuestas efectivas tienen que intervenir personas especializadas en distintos ámbitos (tecnológicos, jurídicos, científicos, etc.) y personas con diferentes perspectivas sobre el problema (por ejemplo, la visión de un funcionario con años en la Administración será muy diferente de la de una joven profesional recién incorporada a una consultora).

Además, para realizar con éxito todas las fases de cualquier proyecto innovador son necesarias ciertas **habilidades** que la Junta de Andalucía ha catalogado en seis *competencias para innovar*. Estas competencias abarcan desde la creatividad hasta saber trabajar con datos, así que es frecuente que algunas personas destaquen en unas y otras personas en otras. Puedes aprender sobre ellas en los *cursos que ofrece el IAAP en su plataforma de formación*.

Sin embargo, trabajar en equipo en un proyecto innovador no es fácil, especialmente en las Administraciones públicas, caracterizadas por una cultura de trabajo jerárquico y en silos.





LAS FASES DE LOS EQUIPOS

¿Qué fases transitan los equipos?

Para facilitar el trabajo en equipo, la Junta de Andalucía lleva años trabajando en una metodología a través de su programa "La colaboración extendida" y aplicándola a la creación de **Comunidades de Práctica (CoP)**.

Esta metodología define cuatro fases por las que pasan los equipos:

1 GESTACIÓN *momento prezero*

Pensar en personas que puedan estar interesadas en el desarrollo de una idea concreta y en cuáles son los perfiles que vamos a necesitar.



2 CONSOLIDACIÓN *momento zero*

Llegar a un entendimiento común respecto a lo que se desea conseguir y el trabajo que hay que realizar para ello, asumir compromisos individuales y repartir los roles que desempeñará cada miembro.



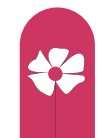
3 MADUREZ O DESARROLLO

Realizar las fases del proyecto innovador que correspondan según el alcance del trabajo del equipo que se decidió en la fase anterior. En términos de trabajo colectivo, requiere una dinamización adecuada y permanente, y se caracteriza por la generosidad en compartir, la flexibilidad para aceptar cambios y la maleabilidad para cambiar la forma del equipo y alterar su composición cuando sea necesario.



4 EVALUACIÓN *momento vértice*

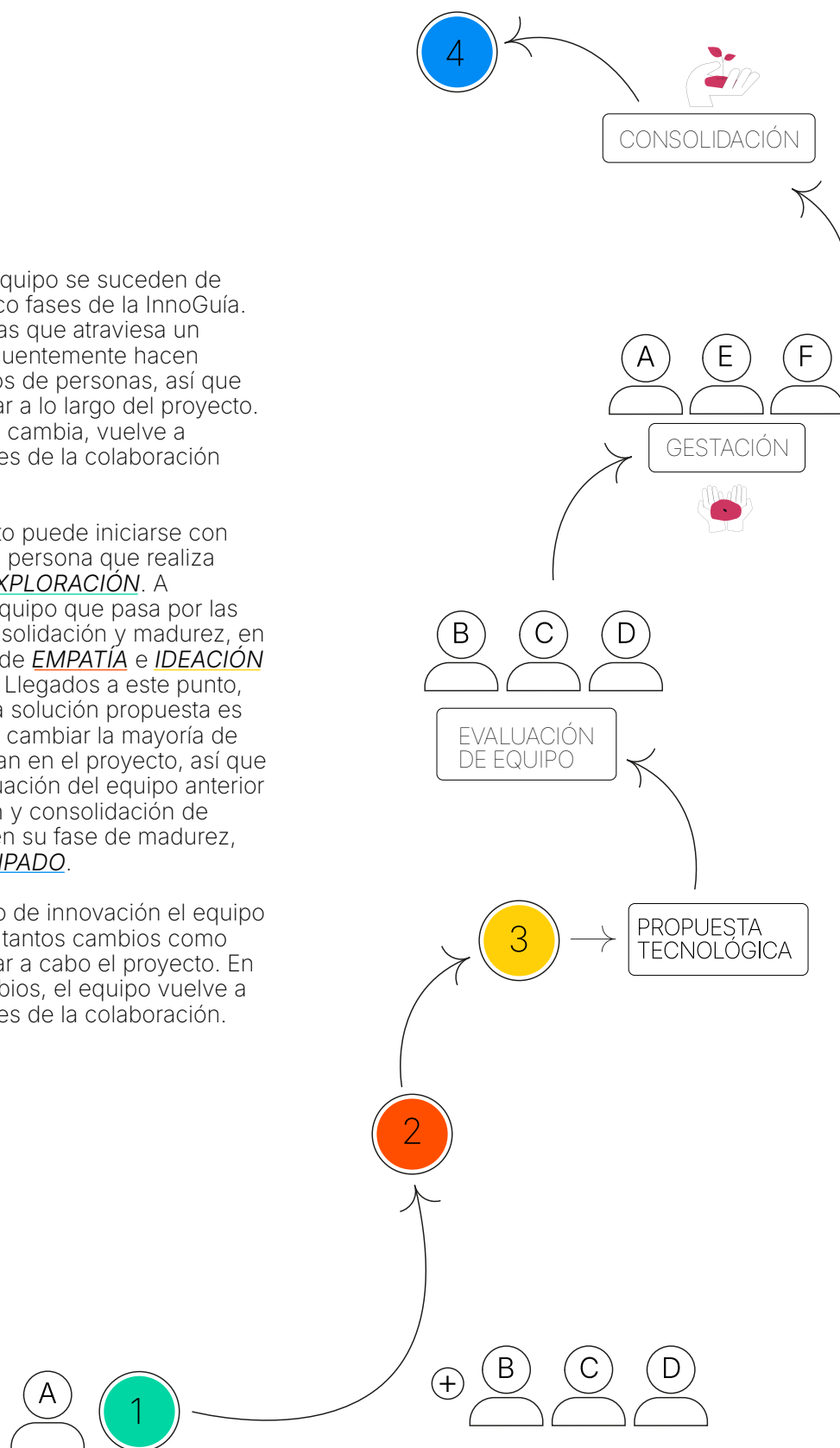
Quando se completan las fases acordadas por el equipo o, al terminar una fase de la InnoGuía, se decide que es momento de replantear el equipo, se realiza una retrospectiva para evaluar lo realizado, consolidar aprendizajes, y celebrar lo conseguido. Tras la evaluación, salvo que el proyecto finalice, se inicia un nuevo ciclo comenzando por la gestación de un equipo modificado.



Estas cuatro fases del equipo se suceden de forma paralela a las cinco fases de la InnoGuía. Las distintas fases por las que atraviesa un proyecto innovador frecuentemente hacen necesarios distintos tipos de personas, así que el equipo puede cambiar a lo largo del proyecto. Cada vez que el equipo cambia, vuelve a pasar por las cuatro fases de la colaboración extendida.

Por ejemplo, un proyecto puede iniciarse con la inquietud de una sola persona que realiza en solitario la fase de **EXPLORACIÓN**. A continuación, crea un equipo que pasa por las fases de gestación, consolidación y madurez, en la cual realiza las fases de **EMPATÍA** e **IDEACIÓN** del proyecto innovador. Llegados a este punto, se dan cuenta de que la solución propuesta es tecnológica y necesitan cambiar la mayoría de las personas que trabajan en el proyecto, así que realizan la fase de evaluación del equipo anterior y las fases de gestación y consolidación de un nuevo equipo que, en su fase de madurez, trabajará en el **PROTOTIPADO**.

Es decir: en un proyecto de innovación el equipo inicial se ve sometido a tantos cambios como sea necesario para llevar a cabo el proyecto. En cada uno de estos cambios, el equipo vuelve a pasar por las cuatro fases de la colaboración.



1. GESTACIÓN

Para elegir a las personas que trabajarán en el proyecto innovador, es necesario tener en cuenta tanto las características del proyecto y las fases del proyecto que el equipo deberá realizar como las personas con las que tienes capacidad de contactar y que estarían dispuestas a participar.

A partir de ambos factores, te interesa **un equipo equilibrado en el que estén representadas diferentes tipos de personas capaces de colaborar entre sí**. Para diseñar el equipo de un proyecto innovador, puedes guiarte por las siguientes preguntas:

COMPETENCIAS



¿Hay personas en el equipo que destacan en cada una de las competencias para innovar en la Junta de Andalucía? Por ejemplo, ¿hay un buen balance entre perfiles «exploRadores» (creativos, curiosos, empáticos, etc.) y «exploTadores» (ejecutivos, expeditos, ágiles en la implementación, etc.)?

GRUPOS DE INTERÉS



¿Están representadas todas las partes (funciones, roles, colectivos) realmente interesadas en la solución de tu reto?

CIUDADANÍA



¿Hay alguna representación en el equipo de las personas destinatarias de los servicios públicos?

DIVERSIDAD COGNITIVA



¿Están representadas todas las partes (funciones, roles, colectivos) realmente interesadas en la solución de tu reto?

PARIDAD DE GÉNERO

¿Hay alguna representación en el equipo de las personas destinatarias de los servicios públicos?



DIVERSIDAD INTERGENERACIONAL

¿Se mezclan en el equipo personas con diferentes edades, o sea, tanto jóvenes como gente más madura?



AFINIDAD

¿Las personas que forman el equipo persiguen, en principio, un propósito común y comparten valores parecidos?



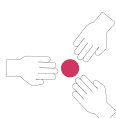
PERSONAS POSITIVAS E IMPLICADAS

¿Son personas de perfiles positivos, con sentido de la iniciativa y optimistas en la búsqueda de las soluciones?



ESPÍRITU COLABORATIVO

¿Son personas predispuestas a trabajar en equipo, a colaborar de forma constructiva con los demás?



PODER

¿Se han integrado personas con capacidad de influencia e impacto en la implementación de la solución?



Es improbable que consigas armar el equipo perfecto que optimice todas esas preguntas. Trata de verlas como simples pistas que te ayudarán a no obviar atributos importantes a medida que avanzas en el viaje y vas afinando cada vez más su composición. Si usas esas preguntas de guía, y te esfuerzas en la búsqueda, el equipo que finalmente consigas crear —con sus virtudes y defectos— se convertirá de facto en tu mejor equipo.

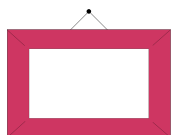
2. CONSOLIDACIÓN

Para conseguir que todas las personas que forman el equipo colaboren eficazmente y evitar que surjan conflictos innecesarios en el desarrollo del proyecto derivados de malentendidos, debes **dedicar el tiempo necesario a que las personas analicen conjuntamente la naturaleza del trabajo que van a emprender y las exigencias que requerirá de cada una de ellas.**

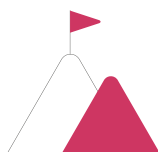
Este “**momento zero**” se traduce en varios encuentros previos al inicio del proyecto donde los/as participantes conversan y debaten sobre diferentes aspectos que inciden de manera directa en el desarrollo del proyecto y, sobre todo, en los determinantes de la salud del trabajo colaborativo. Entre otras cosas, se debate sobre:



Ilusiones, expectativas y opiniones sobre el proyecto de trabajar juntos/as.



Importancia de determinados aspectos clave para el trabajo colaborativo: la conversación, el cuidado de las personas, etc.



Propósitos, metas, destinatarios y mecanismos de funcionamiento del proyecto.



Implicaciones de colaborar en el proyecto, dificultades que se pueden anticipar, hipótesis sobre las cargas de trabajo, etc.

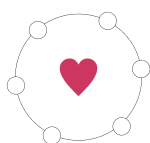
Como resultado, las personas pueden decidir con más criterio sobre su voluntad de permanecer en el equipo. Hacer estos deberes al inicio genera complicidad y espíritu de equipo.

3. MADUREZ

En la fase de madurez del equipo, el equipo realiza las fases del proyecto innovador que haya decidido. La clave de un buen trabajo en equipo durante un periodo de tiempo, que puede ser largo, es la **dinamización adecuada de las tareas, las personas y sus roles**.

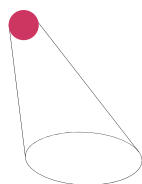
No existe una manera única eficaz de dinamizar, cada equipo debe encontrar la suya. En el *sitio web de las CoP* puedes encontrar multitud de recomendaciones y herramientas sobre "dinamización de una comunidad", "liderazgo compartido y co-propiedad del proceso", "desarrollar y compartir los saberes", "diseño de reuniones", "digitalización de herramientas presenciales", etc. En todo caso, hay tres elementos clave para que los equipos de innovación funcionen bien:

FACILITACIÓN



Contar con un liderazgo que impulse la visión, facilite la coordinación y motive al equipo, promoviendo la autonomía y el sentido de la iniciativa.

FOCO



Evitar la dispersión, manteniendo el foco en los objetivos y en la generación de impacto real. Orientación a resultados

COMUNICACIÓN



Mantener canales abiertos, transparentes y fluidos dentro del equipo, con la dirección y con los actores externos implicados en el reto.

El reto en la fase de madurez es cómo potenciar la inteligencia colectiva del equipo y las fortalezas que cada persona aporta.

En función de la fase del proyecto que vaya a realizar el equipo, te interesa:

1. EXPLORACIÓN



Aprovechar la diversidad de miradas para ampliar el campo de búsqueda y reducir zonas ciegas. Estimula la curiosidad y la iniciativa de quienes aportan ideas transgresoras y la capacidad de priorización de quienes conocen bien el ámbito de influencia.

2. EMPATÍA



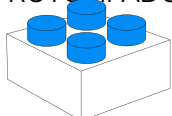
Potenciar las habilidades de investigación, análisis de datos y escucha activa. Aquí conviene dinamizar el equipo para que cada miembro capture y comparta información desde su propia perspectiva, generando una visión más completa del problema y anulando sesgos, ya que la confrontación de puntos de vista distintos nos permite cuestionarnos colectivamente lo que individualmente damos por cierto.

3. IDEACIÓN



En esta fase es clave aprovechar la diversidad del equipo, integrando tanto a quienes tienden a reutilizar soluciones existentes como a quienes prefieren inventar desde cero, ya que esa combinación enriquece la generación de ideas. La dinamización debe centrarse en crear un entorno de confianza donde todas las personas puedan expresar sus puntos de vista sin miedo, estimulando la creatividad colectiva. Además, no basta con imaginar soluciones innovadoras: el equipo necesita también personas capaces de estructurar las propuestas y presentarlas de forma clara y persuasiva, para lograr apoyo y compromiso en torno a ellas.

4. PROTOTIPADO



Aquí el equipo entra en una fase intensiva de trabajo, marcada por la experimentación, la incertidumbre y la necesidad de aprender rápidamente. La dinamización debe enfocarse en mantener la motivación, promover ciclos cortos de prueba y error, y sostener una actitud flexible, capaz de adaptarse a cambios constantes. Es fundamental que existan liderazgos que cuiden al equipo y generen un entorno colaborativo y estimulante, que se fomente la mentalidad experimental y ágil, y que se aprovechen tanto las competencias técnicas (para construir prototipos tangibles o digitales) como las habilidades de análisis (para interpretar datos y aprendizajes). Involucrar a personas usuarias y actores clave no como receptores, sino como participantes activos en los experimentos, refuerza la pertinencia y legitimidad de las soluciones, al tiempo que impulsa la capacidad colectiva de aprendizaje.

5. ESCALADO



En este momento el equipo debe centrarse en crear valor público cuanto antes y para el mayor número de personas posible, lo que exige resiliencia y capacidad de persuasión como competencias imprescindibles para gestionar el cambio y vencer resistencias. La dinamización debe acompañar al equipo en un esfuerzo sostenido, manteniendo la determinación frente a los obstáculos y reforzando la comunicación clara con los responsables institucionales y con la ciudadanía. Además, la fase de escalado requiere una evaluación constante de los avances, lo que implica generar un clima de confianza donde el análisis crítico de los resultados no se viva como un ataque, sino como una oportunidad compartida de mejora y aprendizaje.

4. EVALUACIÓN

Los proyectos innovadores pueden resultar retadores para los equipos, porque están sujetos a incertidumbre y frecuentemente obligan a replantearse decisiones ya tomadas. Para adaptarse, los equipos innovadores evalúan con frecuencia su funcionamiento a través de retrospectivas.

def. La retrospectiva es la práctica en la que los equipos reflexionan sobre su forma de trabajar.

Cada cierto tiempo, cada vez que el proyecto cambia de fase o cada vez que es necesario hacer cambios en su composición, todo el equipo reflexiona acerca del proceso que han llevado a cabo.

Puedes hacer una retrospectiva respondiendo colaborativamente con todo tu equipo a las siguientes preguntas:



¿Qué ha salido bien?

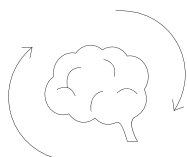
¿Qué problemas hemos tenido?

¿Qué hicimos bien?

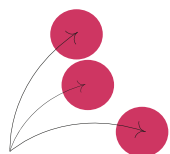
¿Qué se puede mejorar?

¿A qué mejora nos comprometemos?

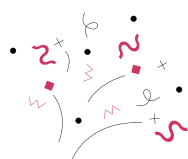
A partir de aquí se decide cómo se quiere adaptar el proceso para mejorar o para el desarrollo de un nuevo proyecto, dejando constancia de los aprendizajes útiles. Para ello, durante la retrospectiva tienes que:



Fomentar una cultura de aprendizaje continuo mediante prueba-error-aprendizaje, de forma que todo el equipo esté abierto para aprender juntos/as en cada una de las fases, sin miedo a compartir dificultades o fracasos.



Desarrollar la flexibilidad y capacidad adaptativa que permite iterar o pivotar según los resultados y aprendizajes, ajustando planes y recursos a medida que evoluciona el proyecto.



Celebrar los avances que se van consiguiendo, por pequeños que parezcan, para motivar a seguir.

Tras la evaluación, dependiendo del resultado, el equipo vuelve a la fase de gestación, consolidación o madurez.

La gestión del cambio

En las innovaciones que se dan en la Administración se produce una tensión constante entre lo viejo y lo nuevo. Como decía Schumpeter, la innovación es un proceso de «destrucción creativa», **porque para que emerja lo nuevo hay que sustituir las formas de prestar servicios públicos que han quedado obsoletas.**

Estas transformaciones producen resistencias entre las personas que se ven afectadas por ellas y temen que los cambios les perjudiquen, no ser capaces de adaptarse, que se realicen de forma equivocada, etc. La innovación afecta a las personas, por lo que entender el lado humano es fundamental y no conviene subestimar las reacciones que producen. Sin embargo, **que se produzcan resistencias también es una señal de que el cambio es significativo, de que realmente se está innovando.** Por tanto, debemos gestionarlas.

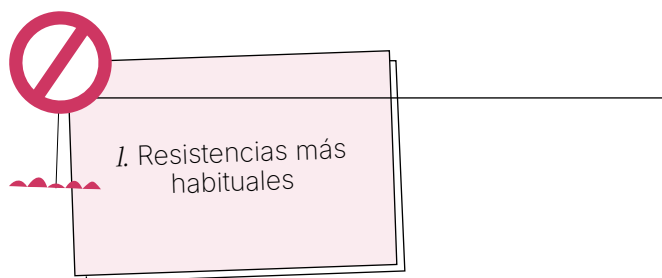
def. La gestión del cambio es la disciplina que permite planificar, ejecutar y sostener transformaciones para asegurar la adopción exitosa de nuevas ideas, procesos o servicios, teniendo en cuenta la perspectiva humana para mitigar la resistencia y fomentar la adaptación.

¿Cómo implicar en la innovación a las personas afectadas por ella?

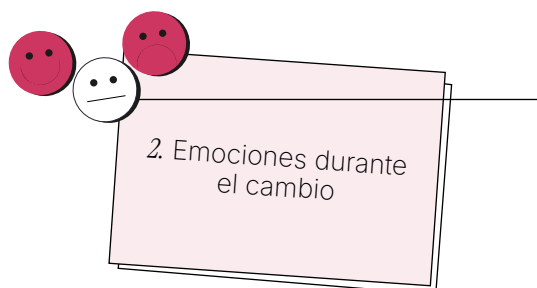
Incluye la definición de una visión clara, comunicación constante, capacitación para empleados, gestión de resistencias, implementación gradual y el establecimiento de métricas para medir el éxito y asegurar la sostenibilidad del cambio.

Aunque es especialmente crítica en la fase de **ESCALADO** de la INNOGUÍA 2.0, la gestión del cambio debe concebirse como un elemento transversal, presente desde el inicio de cualquier proyecto de innovación. Cuanto antes se implique a las personas afectadas, más fácil será la transición.

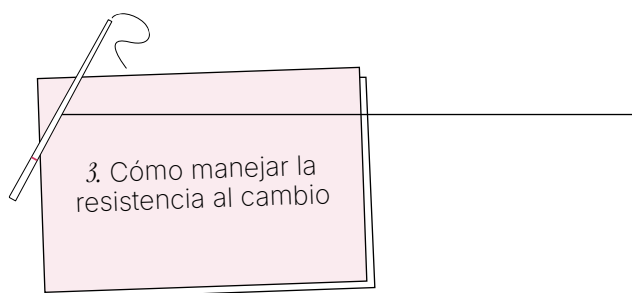
Para gestionar el cambio hay que anticipar y detectar las resistencias más habituales, entender las emociones que experimentan las personas durante el proceso de cambio y tomar medidas adecuadas en cada momento y en cada circunstancia.



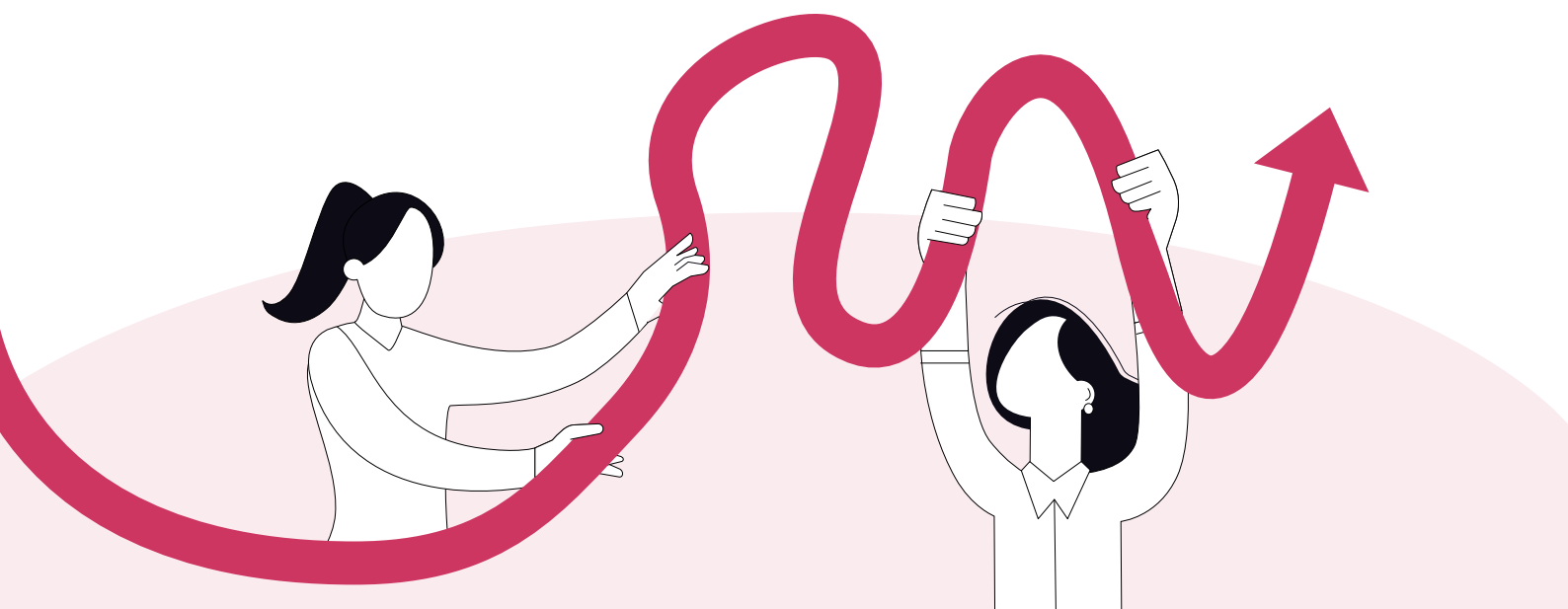
Las Administraciones Públicas suelen resistirse al cambio por inercias culturales, jerarquías y miedos que se manifiestan de distintas formas en cada fase del proceso innovador, dificultando avanzar desde la exploración hasta el escalado de nuevas soluciones.

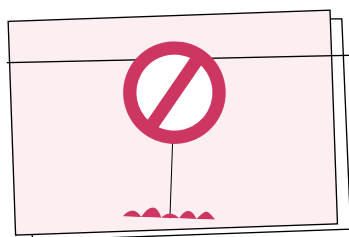


La gestión de las resistencias al cambio requiere comprender sus raíces emocionales, escucharlas sin confrontación y canalizar su energía, apoyándose en herramientas como la curva del cambio para acompañar mejor el proceso.



Cuatro claves para gestionar eficazmente la resistencia al cambio en proyectos de innovación pública: comprender a las personas afectadas, decidir por dónde comenzar, comunicar con claridad y propósito, y mantener la persistencia para convertir el cambio en cultura.





1. RESISTENCIAS MÁS HABITUALES

¿Qué frena el cambio en las Administraciones públicas?

La aceptación de cambios en las Administraciones Públicas es especialmente complicada y está condicionada por inercias culturales, conflictos entre el interés común y el interés particular de las personas implicadas, estructuras jerárquicas que inducen el trabajo en silos, etc. Todo ello produce resistencias que se manifiestan de forma distinta según la fase del proyecto innovador.

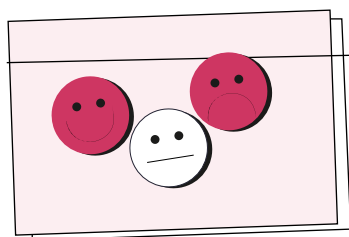
Durante la fase de **EXPLORACIÓN**, predomina la inercia a mantener la situación actual, a la que nos hemos acostumbrado, y el miedo a que cualquier cambio empeore las cosas. **Esta resistencia se traduce en negativa a compartir información entre áreas que pueda conducir a que se detecten oportunidades para innovar y actitudes de superioridad moral o jerárquica frente a los problemas de la ciudadanía o la viabilidad de las propuestas de otras personas.** También influye el escaso liderazgo de los equipos directivos, que se implican poco en orientar y dar legitimidad al proceso, y los conflictos de intereses entre departamentos, que generan reticencia a visibilizar fallos. Todo ello suele expresarse en frases recurrentes como: "Yo ya sé lo que hay que hacer", "No tengo tiempo", "No se puede hacer nada" o "Esto siempre se ha hecho así".

Durante la fase de **EMPATÍA**, la **resistencia surge del rechazo a salir de la lógica interna de la organización para contrastarla con la experiencia real de la ciudadanía.** Predomina la comodidad de trabajar desde el despacho, lo que se traduce en prejuicios sobre las necesidades de las personas usuarias y en la falta de datos para comprender su punto de vista. A ello se suma la dificultad para cuestionar la narrativa oficial del problema, lo que frena la incorporación de miradas externas o no técnicas que podrían enriquecer el diagnóstico.

Durante la fase de **IDEACIÓN**, la resistencia se manifiesta como conformismo, miedo al fracaso, temor a lo desconocido y **desgana ante las complicaciones que nuevas ideas puedan generar para el proyecto.** Esto provoca que se rechacen propuestas que rompen el molde y se tienda a aferrarse a la primera solución que surgió, resistiéndose a considerar alternativas. A menudo se priorizan soluciones conocidas, fáciles de justificar o que requieren poca implicación, en lugar de explorar opciones más valiosas para la ciudadanía.

Durante la fase de **PROTOTIPADO**, la resistencia se centra en la exigencia de soluciones definitivas desde el inicio y en la **aversión a trabajar con ideas incompletas, por temor a "parecer poco profesionales" o fracasar.** Esta actitud se ve reforzada por la escasez de recursos y tiempo, la dificultad de generar espacios experimentales controlados, la limitada cultura de retroalimentación y la resistencia a modificar lo ya hecho. Como consecuencia, los proyectos se retrasan.

Durante la fase de **ESCALADO**, aparecen **luchas por protagonismo, temor a perder control, relevancia o estabilidad**, y justificación de la inacción apelando a la sobrecarga de trabajo. También se observa falta de interés por utilizar las innovaciones, resistencia pasiva y tendencias a implementar cambios superficiales que mantienen las estructuras o dinámicas existentes sin alterar realmente los resultados. Estos factores dificultan consolidar y generalizar las innovaciones, limitando su impacto.



2. EMOCIONES DURANTE EL CAMBIO

¿Cómo podemos *gestionar las emociones* que surgen frente al cambio?

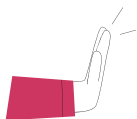
La gestión de esas resistencias exige **entender las emociones y comportamientos más profundos** que son naturales al ser humano (miedo, esperanza, apatía, inercia, etc.) y que múltiples capas de burocracia no dejan que se manifiesten tal como son. Hay resistencias que no lo parecen, y esas son las peores de gestionar. **En la actitud ante el cambio lo que importa no es lo que se dice, sino lo que se hace.**

Antes de librar una guerra contra las resistencias, conviene escucharlas con humildad por si transportan señales que indican que el cambio buscado es erróneo o si está causando demasiado estrés. Además, a menudo la mejor estrategia no es la confrontación directa, no es «hacerle la guerra», sino probar fórmulas creativas para colaborar y aliarnos con ellas. Revertir esa energía en favor del cambio buscado.

Existe una herramienta diseñada para entender, aceptar y administrar el proceso de cambio: **la curva del cambio**. Se emplea principalmente en las etapas tempranas del cambio, cuando la resistencia al cambio es significativa o con personas que son sujetos de un cambio que ellos mismos no iniciaron. Presenta cuatro etapas por las que la mayoría de las personas pasan al producirse un cambio en su vida:

NEGACIÓN

Es una defensa contra el cambio, ignorándolo o rememorando épocas pasadas de confort y seguridad.



RESISTENCIA

Es donde aflora la inconformidad, el disgusto y la actitud defensiva por el temor al futuro. Conviven sensaciones de pérdida de poder, estatus, confort, territorio, relaciones, antigüedad y experiencia.



ACEPTACIÓN



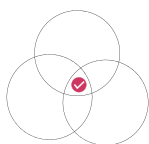
Es el punto de inflexión, cuando se reconoce y acepta que el cambio es necesario e importante, y están preparados para llevar a cabo iniciativas personales que ayuden en la transición. Es una transición entre sentir el cambio como una amenaza a verlo como una oportunidad. Las personas cambian del estado de contemplación personal al del entorno.

EXPLORACIÓN

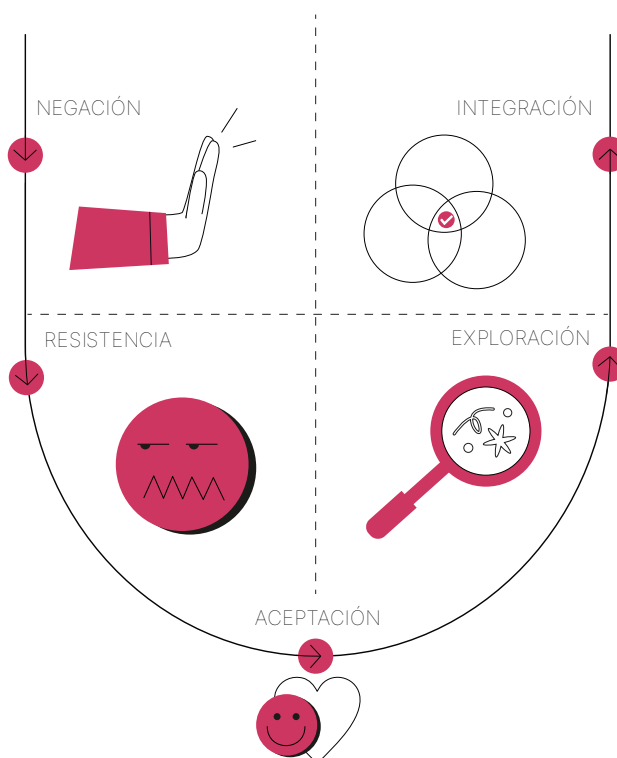


Se explora el entorno con una mirada cada vez mas positiva que alimenta la motivación.

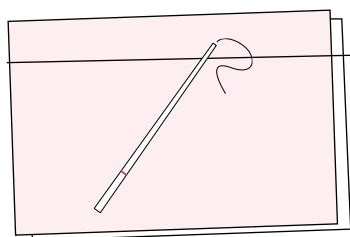
INTEGRACIÓN Y COMPROMISO



Ocurre después del camino de aprendizaje recorrido, donde se adoptan las nuevas actitudes.



Generalmente estas etapas se dan secuencialmente. Sin embargo, puede ocurrir también que el orden se altere e incluso se dé un retroceso en alguna de ellas, la velocidad del cambio también puede variar. **El objetivo es entender a las personas y tener claves sobre lo que va a ocurrir para normalizarlo y poder planificar esa atención y cuidado necesario en cada etapa.**



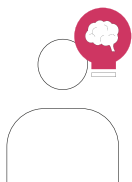
3. CÓMO MANEJAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

*¿Cómo podemos **gestionar eficazmente el cambio** en los proyectos de innovación pública?*

Existen muchas teorías para gestionar adecuadamente el cambio, teorías que nos recomiendan distintos caminos y pasos a seguir para conseguir un verdadero cambio organizacional (el modelo de Lewin, el modelo de Kotter, la teoría del empujón, o el modelo ADKAR, entre otros). Su consulta puede siempre aportarte buenas ideas.

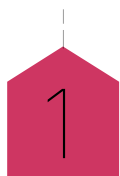
En esta guía hemos centrado el tiro en cuatro etapas que pensamos deben tenerse en cuenta durante el desarrollo de un proyecto de innovación y que deben estar activas simultáneamente en todas las fases por las que atraviesa el proyecto:

1. COMPRENDE A LAS PERSONAS AFECTADAS



La gestión del cambio comienza con la comprensión profunda de quienes lo viven. **Escuchar activamente a las partes implicadas permite conectar con sus miedos, dudas y motivaciones.** La empatía es clave: ponerse en el lugar del otro ayuda a entender sus resistencias y abordarlas desde su lógica. Esto significa que hay que reconocer que no todo lo nuevo es automáticamente mejor que lo viejo: se debe observar y escuchar antes de actuar, evitando actitudes paternalistas que desconfían de la capacidad de las personas para saber lo que les conviene. Si aprovechas esta etapa de escucha para comenzar a colaborar con todas las partes afectadas, el cambio será más sostenible.

2. DECIDE POR DONDE COMENZAR



El orden importa: empieza por cambios que generen progresos rápidos para ganar credibilidad y autoestima. No comiences por lo más difícil, porque te costará más y puede que no tengas una segunda oportunidad. Prioriza los «early adopters»: estas son personas a las que les duele mucho el problema que quieres resolver, son más abiertas a lo nuevo y —esto es importante— tienen mucha credibilidad en el resto de la organización. Si consigues convencer a este colectivo, para que sean los primeros que adopten la innovación, podrás generar un efecto multiplicador que acelere el cambio. Como dice Eugenio Moliní, el cambio intencional es mucho más genuino: «Las personas cambian intencionalmente cuando quieren. Cualquier intento de forzarlas a cambiar despierta resistencias». Ten en cuenta que **el cambio más efectivo se da desde el ejemplo, demostrando el compromiso, así que intenta comenzar por ti mismo.**

3. COMUNICA CON CLARIDAD Y PROPÓSITO



Necesitas explicar el cambio propuesto, por complejo que sea, de la forma más persuasiva, clara, didáctica y adaptada a las personas destinatarias posible. Cuida el lenguaje, porque las palabras no son inocentes: debe ser amable, persuasivo, empático y respetuoso. Te damos algunas recomendaciones sobre esto en el apartado de EL RELATO.

Visibiliza el resultado y destaca los beneficios, porque las personas a veces tendemos a fijarnos más en lo que podemos perder que en lo que podemos ganar. Sé transparente y evita que el objetivo del cambio esté en la «agenda oculta» que solo conocen los que lo impulsan. Explicita lo que no cambia, porque muchas resistencias se deben al miedo de no saber qué va a permanecer, qué se va a respetar. No digas que «todo va a cambiar» porque eso asusta.

Gestiona bien las expectativas: prepara a los/as participantes para los retos y dificultades que se van a encontrar y no prometas un cambio rápido, ni resultados inmediatos, porque eso genera una actitud impaciente. Recuerda que para que las cosas importantes mejoren de verdad, lo más frecuente es que primero empeoren, hasta que se consiga consolidar la nueva solución.

Ten en cuenta que el cambio no es solo cosa de *actitud*, sino también de *aptitud*. Hay cambios que solo se pueden realizar con capacitación. Puedes querer y no saber cómo desempeñarte de la manera que se pretende.

4. CAMBIA, PERSISTE E ITERA



El cambio sostenible requiere persistencia. **Un cambio es sostenible solo si se convierte en cultura, es decir si se acepta como propio.** Es acción, no palabras.

Crear un **equipo motor con personas de credibilidad facilita la coordinación y comunicación del proceso.** Además del personal directivo, el papel de los mandos intermedios es crucial para que la transformación fluya: ellos son, en muchos casos, quienes permiten o bloquean la circulación de esa «savia transformadora» que da vida al cambio. La formación en liderazgo innovador fortalece la capacidad de guiar el cambio. Es importante que estas personas creen un espacio seguro donde responder a las dudas y temores que puedan tener las personas afectadas. Celebrar los logros, por pequeños que sean, refuerza la motivación.

Es necesario ajustar continuamente sin perder el foco estratégico. La coherencia entre acciones y valores permite que el cambio se convierta en cultura. No hay que desesperar. A veces, lo que hoy parece que no ha calado, mañana aparece con toda su intensidad. Hay un aprendizaje continuo que necesita su tiempo para impactar en la cultura. Por eso, tienes que ser paciente y no precipitarte.

El relato

¿Cómo contar la innovación pública de manera efectiva?

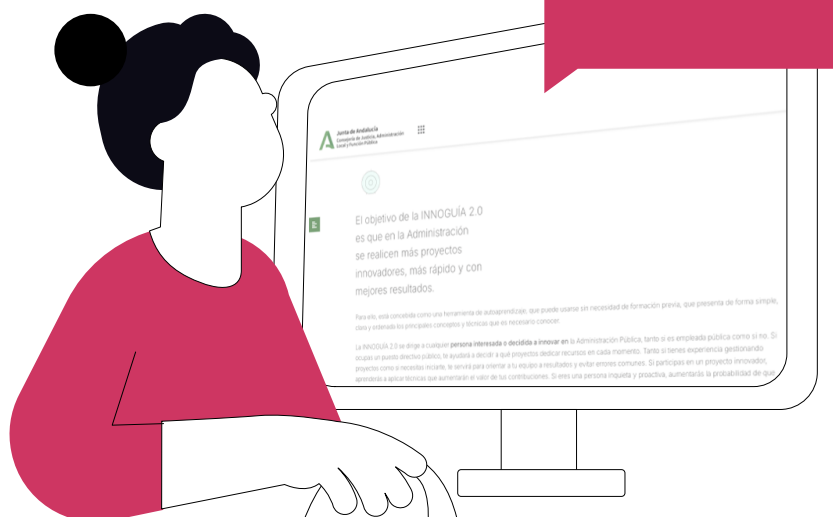
Una idea innovadora puede ser excelente, pero si no se comunica bien, corre el riesgo de pasar desapercibida. El relato que elijas para presentarla será clave para atraer apoyos y sacar el proyecto adelante.

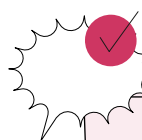
De hecho, “exponer de manera persuasiva conceptos complejos o controvertidos” es una de las seis competencias que la Junta de Andalucía ha identificado necesarias para comunicar proyectos de innovación.

El IAAP cuenta con un **curso abierto**, con el mismo nombre, en su plataforma de formación, que explica los comportamientos que debes adquirir para desarrollar esta competencia.

El curso permite conocer los diferentes elementos que componen la comunicación interpersonal y profesional para poder aplicarlos en contextos donde se quiere generar innovación, permitiendo de esta manera presentar ideas complejas o controvertidas que podrían generar rechazo entre la audiencia

En esta guía nos vamos a referir de manera concisa a algunos aspectos relevantes.





1. Por qué es tan importante construir un buen relato

Cómo comunicar eficazmente para impulsar el cambio y la colaboración en los proyectos de innovación.



2. Características de un buen relato para ser eficaz

Qué hace que un relato sea eficaz para comunicar un proyecto de innovación.



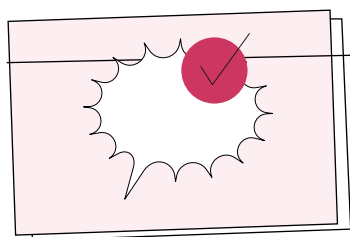
3. Emocionar al contar la innovación

Cómo lograr que la comunicación de la innovación emocione y conecte con las personas.



4. Recomendaciones y trucos para un relato persuasivo

Cómo crear un relato persuasivo.



1. POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE CONSTRUIR UN BUEN RELATO

*¿Cómo **comunicar eficazmente** para impulsar el cambio y la colaboración en los proyectos de innovación?*

No basta con hacer bien las cosas: también hay que saber contarlas; y ser consciente de a quién se cuentan.

Para el éxito de este tipo de proyectos hemos visto que es fundamental:

La comunicación necesaria para gestionar equipos colaborativos: comunicación interna entre los distintos actores relacionados con el proyecto, a fin de que sea entendido y apropiado.

La comunicación orientada a la gestión del cambio: comunicación externa dirigida a las personas afectadas de la organización, y las usuarias de las medidas implementadas.

Pretendemos:

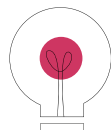
Movilizar a los actores implicados, especialmente al público objetivo. Si necesitas participación ciudadana o colaboración institucional, debes convencer de que vale la pena involucrarse y mantener una comunicación clara y empática durante el proceso.

Persuadir a quienes deciden sobre los recursos o apoyos que necesita el proyecto. Tu narrativa debe demostrar valor, viabilidad y sentido.

En ambos casos la narrativa varía de manera sustancial al tener en cuenta los intereses y las emociones de las personas receptoras del mensaje. La naturaleza del público al que se dirige y el mensaje que se quiere trasladar resultan esenciales en comunicación, en general, y aún más en asuntos de innovación.

Una vez conocido el público, conviene seguir las pautas básicas de cualquier relato para elaborar los contenidos, las mismas que ya se utilizaban en la Grecia de la antigüedad:

LOGOS



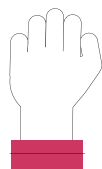
La idea, el contenido que quiero que las personas conozcan.

PATHOS



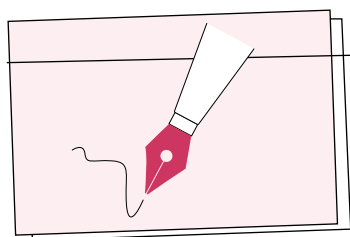
Emoción, aquello que quiero que las personas sientan.

ETHOS



Acción a provocar, ¿para qué cuento todo esto? ¿qué quiero que las personas hagan?

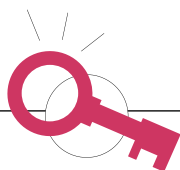
En resumen: dedicar tiempo a construir una narrativa sólida puede marcar la diferencia entre el éxito y el olvido.



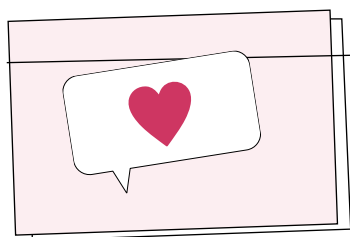
2. CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN RELATO PARA SER EFICAZ

¿Qué hace que un relato sea eficaz para comunicar un proyecto de innovación?

Estas son las claves para una narrativa que funcione:



1. **SIMPLE Y CLARA** Usa lenguaje accesible, evita tecnicismos innecesarios y define bien el objetivo del proyecto. Ayúdate con ejemplos, gráficos o vídeos.
2. **EMOCIONANTE** No solo busca informar. Es importante conectar con el público objetivo. Usa testimonios reales y crea una conexión emocional que inspire y motive. Debes ser capaz de inspirar, motivar, para que quienes te escuchen te presten una atención de más calidad.
3. **RELEVANTE** Muestra que el problema que abor das es real, urgente y significativo. Explica los beneficios concretos para los grupos destinatarios.
4. **ESTRUCTURADA** Un buen relato necesita un guion coherente. Sigue una lógica clara: empieza con un gancho, desarrolla el contenido con orden y cierra reforzando los mensajes clave.
5. **INNOVADORA** Señala claramente qué hace distinto a tu proyecto respecto a lo ya hecho. La innovación puede estar en el enfoque, en el proceso o en los resultados.
6. **CREÍBLE** Apoya tus mensajes con datos, evidencias y casos previos. Sé concreto/a. Mejor pocos datos, bien elegidos, que muchos y confusos. Si tienes casos de éxito o experiencias previas relevantes, pueden ayudar a aumentar esa credibilidad. Tus datos y evidencias deben demostrar, en la medida de lo posible, que el PROBLEMA es real, pero también que la SOLUCIÓN es factible en términos técnicos, legales, financieros y operativos. Para eso cita estudios o informes de prestigio, y también a personas expertas reconocidas.
7. **EMPÁTICA** Enfocada en la audiencia. A todo el mundo no le interesa lo mismo. Ten en cuenta quien te escucha y adapta tu mensaje. Cambia el tono y los contenidos y pon el foco en lo que les importa.



3. EMOCIONAR AL CONTAR LA INNOVACIÓN

¿Cómo lograr que la comunicación de la innovación emocione y conecte con las personas?

Muchas narrativas públicas fallan por ser frías y distantes. Aquí tienes algunas ideas para transmitir entusiasmo y cercanía:

CUENTA HISTORIAS

Humaniza tu mensaje con casos reales de personas que podrían beneficiarse de los resultados de tu proyecto.



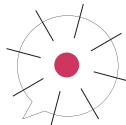
APELA A EMOCIONES UNIVERSALES

Identifica **emociones positivas** pero sencillas, que nos importan a todas las personas, como la esperanza, la gratitud, la alegría, la sorpresa, la confianza, e intégralas en tu mensaje, para que llegue mejor.



VISUALIZA EL IMPACTO

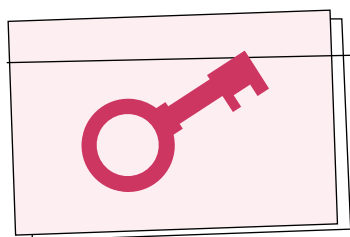
Usar imágenes, vídeos o **elementos visuales** ayuda a mostrar el cambio real que buscas generar.



CONTAGIA PASIÓN

Muestra el compromiso de quienes impulsan el proyecto. **La motivación se transmite.**





4. RECOMENDACIONES Y TRUCOS PARA UN RELATO PERSUASIVO

¿Cómo crear un relato persuasivo?



SÉ HONESTO/A

Ilusiona, pero **no vendas milagros**. Reconoce las dificultades y limita las promesas, sin dejar de ser optimista. No tiene por qué ser una historia deslumbrante. Y, sobre todo, sé tú mismo.

CREA URGENCIA

Explica por qué **es clave actuar** ahora. Esfuérzate por crear un sentido de inmediatez. Por ejemplo, destacando las consecuencias de no tomar medidas o la oportunidad perdida si no se implementa pronto la innovación. Haz preguntas poderosas.

INCLUYE UNA LLAMADA A LA ACCIÓN

Termina con una **petición clara y concreta**. Di qué esperas que hagan quienes te leen o escuchan. Para que esa llamada sea efectiva, debe ser directa y motivadora. Quienes te escuchan deben entender muy bien cuál es el siguiente paso que se espera de ellos/as. No hagas sugerencias genéricas. No pidas demasiadas cosas a la vez.

INVITA AL DIALOGO

Deja espacio para que otros completen tu historia. **Pregunta, escucha, adapta**. Un relato cerrado no genera compromiso. Evita parecer que solo quieres que te escuchen, que traes el mensaje cerrado. Un buen relato está abierto a la escucha activa, invita al diálogo, para que la audiencia se sienta motivada a participar. A veces, para conseguirlo, conviene dejar «cabos sueltos», puntos sin cerrar, y preguntar directamente cómo lo harían las personas que te escuchan o leen.

CONTROLA EL TIEMPO

Las personas empleadas públicas tenemos en general poco control de los tiempos cuando hacemos exposiciones públicas. Saber **transmitir en poco tiempo ideas complejas y de manera persuasiva**, es, como hemos ya indicado, una competencia que pueden y deben adquirir las personas que trabajan en innovación.

4.

HE
RRA
MIEN
TAS

Índice de herramientas

HERRAMIENTAS FASE 1 EXPLORACIÓN	160
HERRAMIENTAS FASE 2 EMPATÍA	170
HERRAMIENTAS FASE 3 IDEACIÓN	191
HERRAMIENTAS FASE 4 PROTOTIPADO	200
HERRAMIENTAS FASE 5 ESCALADO	204



H1: DELIMITA TU ÁMBITO DE INFLUENCIA

Reflexiona sobre el alcance del trabajo que realizas. Identifica todo lo que realizas en estas tres dimensiones. Lo necesitarás para no pasar por alto oportunidades para innovar en ningún aspecto de tu trabajo.



1. PERSONAS U ORGANIZACIONES USUARIAS

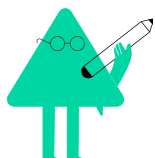
Los retos empiezan por una pregunta que invita a la acción.

2. SERVICIOS

Qué prestaciones ofreces para contribuir a resolver los problemas que tienen las personas usuarias, tanto internas como externas.

3. PROCESOS

Cómo organizas las tareas que realizas para prestar los servicios.



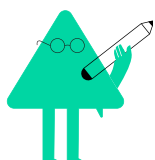
H2: MAPEO DE OPORTUNIDADES

Analiza las distintas situaciones por cada dimensión. Inspírate en las preguntas de este formulario para identificar tantas oportunidades para innovar como sea posible en todos los ámbitos de tu trabajo. Ten en cuenta el listado que confeccionaste en la H-1. Rellena cada apartado de forma independiente como una lluvia de ideas. Las ideas no tienen por qué estar interrelacionadas; en todo caso, las relacionaremos en una fase posterior.

No hace falta que las respondas todas. Comienza de izquierda a derecha y de arriba abajo.



	PERSONAS U ORGANIZACIONES USUARIAS	SERVICIOS	PROCESOS
	Para cada categoría de personas usuarias y en relación con tus funciones...	Para cada uno de los servicios que prestas...	Para cada uno de los procesos en los que se organiza tu trabajo...
¿Qué aspectos de la situación actual no son satisfactorios?	- ¿Qué problemas sufren en su día a día? - ¿Qué necesitan urgentemente? - ¿Qué preocupa más a la opinión pública?	- ¿De qué se quejan las personas usuarias? - ¿Qué molesta a las personas usuarias? - ¿Qué tiene poca utilidad para las personas usuarias?	- ¿Qué cuesta más trabajo de lo que debería? - ¿Dónde se producen más retrasos y más errores? - ¿Hay algo que no sirva para nada?
¿Cómo sería la situación ideal?	- ¿Qué más les gustaría que hiciéramos por ellas? - ¿Cómo nos gustaría que nos vieran? - ¿Cómo podríamos tenerlas más en cuenta?	- ¿Qué características debería tener para que a las personas usuarias les encantara y lo usaran más?	- ¿Qué debería hacerse de otra forma? - ¿Cómo debería hacerse el trabajo en el día a día?
¿Qué riesgos o amenazas futuras se deberían evitar?	- ¿Cómo van a evolucionar sus necesidades dentro de unos años? - ¿A qué nuevas demandas sociales tendremos que enfrentarnos en el futuro?	- ¿Qué puede ocurrir si se sigue prestando como hasta ahora? - ¿En qué aspectos está empeorando la opinión de las personas usuarias sobre el servicio?	- ¿Qué funciona cada vez peor o ha empeorado recientemente? - ¿Qué pasaría si no hiciéramos nada por mejorar la forma en la que prestamos los servicios?
¿Qué novedades y enfoques prometedores se están dando en la sociedad y se podrían aprovechar?	- ¿Cómo les gusta a las personas actualmente recibir servicios públicos y privados? - ¿Qué están haciendo otras organizaciones públicas y privadas para prestar servicios que las personas valoran?	- ¿Qué nuevas formas de comunicación y colaboración con nuestras personas usuarias podríamos emplear? - ¿Cómo están consiguiendo otras organizaciones que se usen más los servicios que prestan?	- ¿Qué tecnologías podríamos aprovechar para hacer nuestro trabajo más eficiente? - ¿Cómo consiguen otras organizaciones funcionar mejor? ¿qué metodologías utilizan?



H3: CONVERTIR OPORTUNIDADES EN PROBLEMAS

Apóyate en el listado de oportunidades agrupadas que has realizado después del mapeo: H-2. Sigue el Ejemplo de transformación de oportunidades en problemas de la Guía. Por cada agrupación de oportunidades puedes definir bien un problema.

Rellena el siguiente formulario, en el que tendrás que describir bien el «problema» siguiendo las preguntas clave. A la hora de escribirlo, imagínate que lo tienes que contar a alguien para que te ayude a trabajar en él. Asegúrate de que la redacción permita entenderlo bien y que se lea de corrido, como un párrafo. Trata de que sea claro y concreto como el ejemplo que se aporta al final.

Recuerda que un problema es una necesidad insatisfecha de las personas/entidades usuarias para las que trabajas o una carencia de gestión que perjudica la prestación eficaz de un servicio público, que quieres resolver de manera innovadora. Recuerda que la innovación va de resolver problemas públicos de una manera diferente. Si no defines bien el problema de partida, nunca podrás encontrarle una solución y tu trabajo habrá sido inútil.



1.PERSONAS USUARIAS	¿Quiénes se ven afectados/as por el problema? Será el sujeto de la oración resultante.	
2.CONTEXTO	¿Cuándo y dónde les afecta?	
3 . DISCONFOR- MIDAD	¿Cuál es el problema o necesidad que tienen?	
4. HIPÓTESIS	¿Cuáles pudieran ser las posibles CAUSAS de este problema?	

5. CONSECUENCIAS
¿Cuál es el impacto del problema, que justifica el valor público de resolverlo?

DATOS Y EVIDENCIAS
(opcional)
¿Cuánto les afecta? ¿grado de incidencia + magnitud de las consecuencias?

ANTECEDENTES
(opcional)
¿Qué se ha hecho hasta ahora para resolver el problema? ¿Por qué no es suficiente?

EL PROBLEMA
QUEDARÍA
FORMULADO
ASI:



DESCRIBE CADA PROBLEMA EN UNA FRASE QUE CONTENGA LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

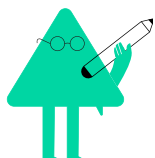
- **Personas afectadas y contexto.** Deben ser el sujeto de la oración y lo más específico posible (por ejemplo, es mejor decir “las personas con baja cualificación que llevan mucho tiempo buscando empleo” que “la ciudadanía”).
- **Qué les ocurre.** Debe ser una situación concreta con la que las personas afectadas no están conformes (por ejemplo, es mejor decir “tienen que esperar varios meses para recibir el certificado” que “se enfrentan a la burocracia”). No intentes mezclar problemas distintos, aunque estén relacionados (escribelos por separado o elige el más importante).
- **Causas.** Por qué creemos que ocurre este problema concreto (por ejemplo, es mejor decir “porque tenemos que baremar manualmente, ya que el sistema informático no tiene los criterios de valoración actualizados” que “por las aplicaciones informáticas”).
- **Consecuencias.** Por qué es tan importante resolver este problema (por ejemplo, “Como consecuencia, muchas personas fallecen antes de recibir la prestación a la que tienen derecho”).

167

POR EJEMPLO:

✓ Muchas personas potencialmente visitantes de parques naturales de Andalucía (fundamentalmente entre 45 y 60 años, un 53% de ellas mujeres), **no consiguen enterarse de qué rutas de senderismo existen** porque en la web de la Junta son difíciles de encontrar los puntos de inicio y no siempre aparecen bien en Google Maps. Como consecuencia, **los pueblos que se encuentran en los parques naturales pierden muchos ingresos potenciales.**

X La normativa no nos permite trabajar bien y el teletrabajo es un inconveniente.



H4: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Llegados a este punto tendrás una lista con problemas depurados tras el MAPEO y utilizando la herramienta H3. Ahora vas a priorizarlos usando tres criterios de valoración, que te ayudarán a ordenarlos según su interés. Estos son los criterios de priorización:

1.RELEVANCIA: ¿En qué grado este problema es relevante para las prioridades de tu área y resolverlo entrañaría una mejora significativa en el servicio y la generación de valor público? Considera: (a) Gravedad, (b) Urgencia, (c) Prioridades estratégicas.

2.VIABILIDAD: ¿Cuánto de viable es abordar este problema en el momento actual, con los recursos que dispones, y según tu marco de competencias?

3.MOTIVACIÓN: ¿En qué grado te motiva e ilusiona (a ti y a tu equipo) abordar este problema ahora?

Puntúalos en una escala de 0 a 5, siendo 5 la mejor puntuación (elige los que más puntuación obtengan en la columna de suma), o bien ordénalos por cada criterio (1 al más relevante, 2 al siguiente, etc.) y elige los que obtengan un valor más bajo en la columna de suma.

[illegible]

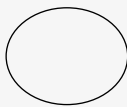


H5: PERFIL DE USUARIO

Para elaborar las fichas de perfiles de usuarios, se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Decidir el tipo concreto de persona usuaria que se va a representar.
2. Imaginar el arquetipo de esa persona y caracterizarla físicamente, a través de una imagen o un dibujo. También ponerle un nombre ficticio.
3. Resumir su «perfil demográfico» (edades, género, dónde vive, etc.)
4. Asignarle una frase o cita representativa, que le caracterice, que resuma su especificidad
5. Principales variables: ¿Cómo se expresan las principales variables de caracterización de ese perfil? (se eligen unas variables o atributos, que son importantes para el problema o servicio p.e. manejo de la tecnología, estatus social, nivel educativo...otras características sociodemográficas
6. Documentar sus principales necesidades y expectativas respecto del problema o servicio.
7. Indicar un «perfil conductual», esto es: comportamientos específicos respecto del problema o servicio: ¿qué hace cuando se relaciona con él? ¿con qué intensidad y frecuencia?
8. Indicar sus principales «dolores» e insatisfacciones respecto del problema o servicio.

Se puede usar un lienzo parecido a este:



NOMBRE:
EDAD:
GÉNERO:
DÓNDE VIVE:
CITA QUE LE CARACTERIZA:

1.VARIABLES
PRINCIPALES
QUE
CARACTERIZAN
EL PERFIL
DEMOGRÁFICO

2.PRINCIPALES
NECESIDADES
CON RESPECTO
AL SERVICIO

3.PERFIL
CONDUCTUAL:
¿QUÉ HACE
CUANDO SE
RELACIONA
CON EL
SERVICIO?

4.PRINCIPALES
DOLORES
Y FRUSTRACIONES
CON RESPECTO AL
SERVICIO



H6: MAPA DE ACTORES

Crear un mapa de actores es importante para identificar y visualizar a todas las personas, grupos u organizaciones que pueden influir o ser influenciados por el problema que se quiere resolver. El fin que se busca es comprender las partes interesadas y cuáles son sus intereses, necesidades, influencias y relaciones.

Estos mapas suelen tener dos partes o configuraciones, que son complementarias. La primera es una rueda, y la segunda una matriz. Empecemos por la rueda (puedes imprimirlo en A3 y trabajar con Posti-ts).

Este es el proceso que te recomendamos seguir para usar la rueda:

1. Se anota el PROBLEMA en el centro del gráfico
2. Cada miembro del equipo, de manera individual, hace su propia lista de ACTORES que tienen que ver con el problema, y escribe un post-it para cada uno. Estos «actores» pueden ser personas, grupos, organizaciones, agencias públicas, clientes, proveedores, equipos internos, etc.
3. Cada participante va poniendo sus post-its en el círculo que corresponda, según su cercanía o lejanía al problema. Cuando lo pone, explica por qué lo sitúa en ese círculo y se conversa sobre esto. El resultado de la reflexión colectiva puede provocar que el post-it cambie de círculo.
4. Explorar las relaciones que existen entre los distintos actores colocados en el gráfico. Se pueden dibujar líneas para visibilizar esas conexiones. Aquí tienes un ejemplo.

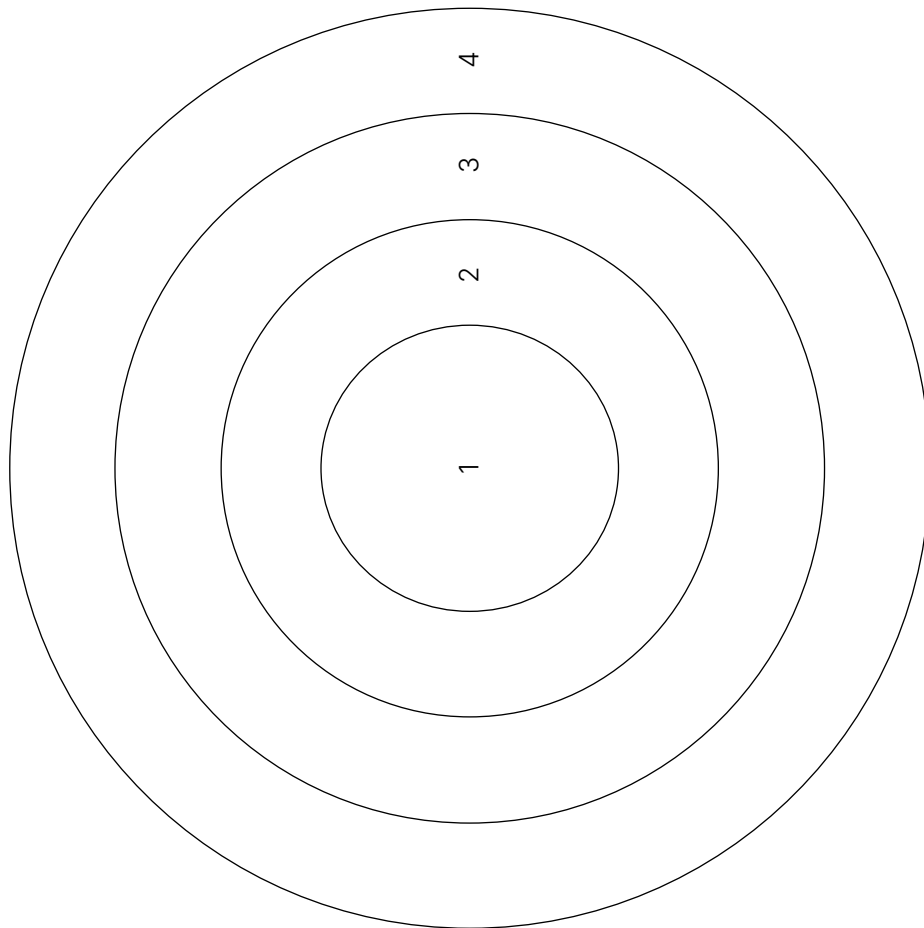


1. PROBLEMA

2. USUARIOS

3. ACTORES INTERNOS

4. ACTORES EXTERNOS

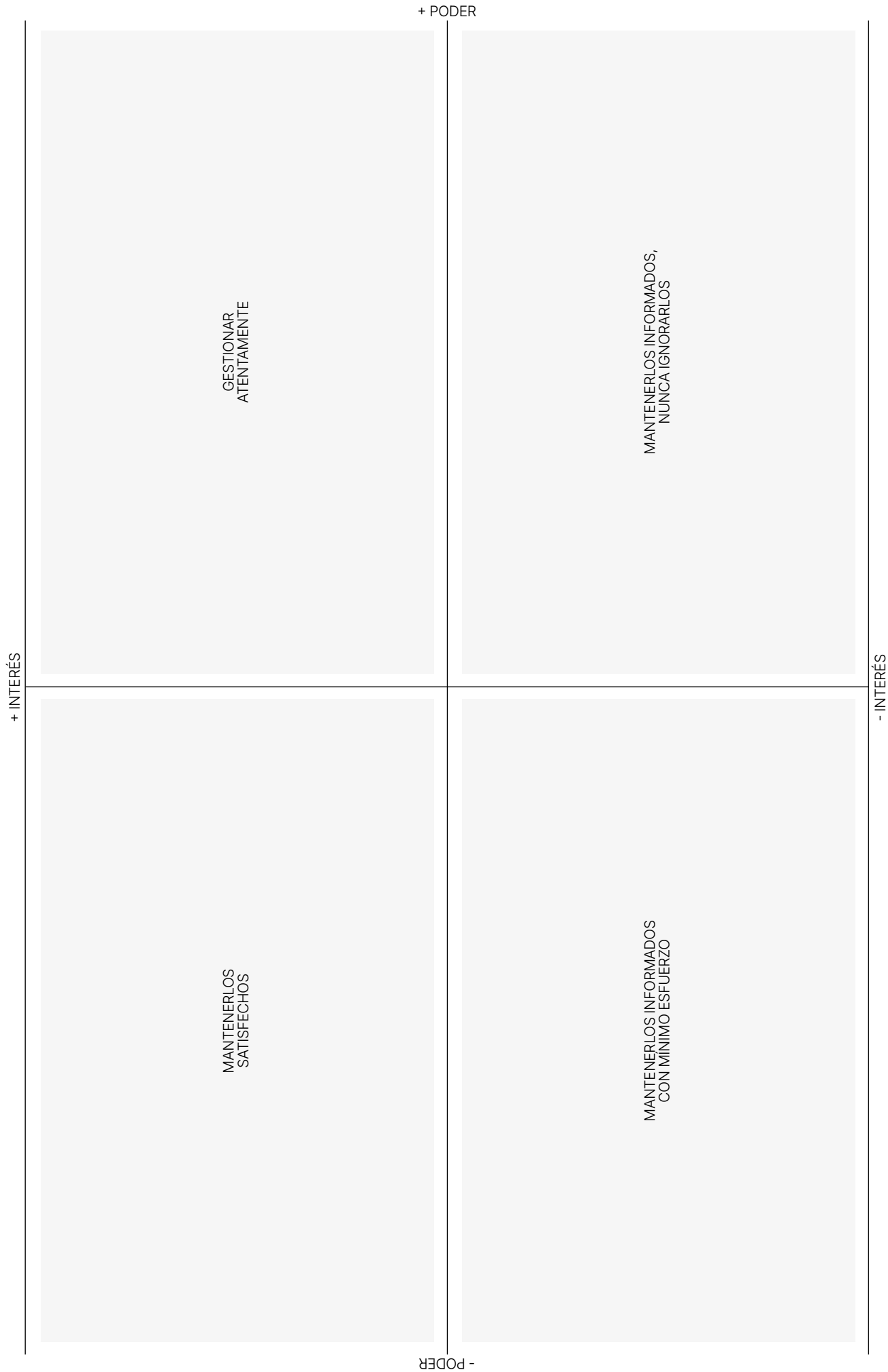




H6: MAPA DE ACTORES

El segundo formato para trabajar el MAPA DE ACTORES es dibujando una MATRIZ de dos ejes. En el horizontal colocas el PODER, y en el vertical el INTERÉS. El siguiente es un ejemplo del dibujo de la matriz:

Se trata de ir colocando los post-its de los actores en los distintos puntos del gráfico según el grado PODER e INTERÉS que tiene cada uno en el problema que estas analizando. Según dónde queden situados, así tendrá que ser la estrategia para involucrarlos, tal como sugiere el gráfico en cada cuadrante.





H7: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Ejemplo:

1. Preguntas de investigación: ¿Hay alguna característica distintiva de las personas arrendatarias que no depositan la fianza que permita entender por qué no lo hacen y las demás sí?
2. Fuentes de información (De dónde se obtendrán los datos.): Mujeres usuarias de más de 60 años.
3. Técnica de recogida: Análisis documental, entrevistas telefónicas semiestructuradas, grupos focales, encuesta....
4. Tipo de fuente: cualitativa o cuantitativa.
5. Forma de proceder: Para una muestra de 100 expedientes sancionadores, se anotará la ubicación, las variables sociodemográficas (edad, sexo...) de la persona arrendataria y el teléfono de la persona arrendadora.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN O HIPÓTESIS	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICA DE RECOGIDA	TIPO DE FUENTE CUALITATIVA	TIPO DE FUENTE CUANTITATIVA	FORMA DE PROCEDER
¿Hay alguna característica distintiva de las personas arrendatarias que no depositan la fianza que permita entender por qué no lo hacen y las demás sí?	Datos históricos sobre inspecciones que resultan en sanción. Personas arrendadoras cuyos arrendatarios no hayan depositado fianza.	Análisis documental. Entrevistas telefónicas semiestructuradas.		X	Para una muestra de 100 expedientes sancionadores, se anotará la ubicación, las variables sociodemográficas (edad, sexo...) de la persona arrendataria y el teléfono de la persona arrendadora. Se llamará por teléfono a las personas arrendadoras de la muestra de expedientes sancionadores. Se indagará sobre los rasgos que observaron en el trato con la persona arrendadora y su percepción sobre las causas por las que no depositó la fianza.
¿Cuáles son los principales inconvenientes que perciben las personas arrendatarias en depositar la fianza?	Personas arrendatarias. Personas arrendatarias.	Grupos focales. Encuestas.	X		Las preguntas para guiar la conversación serán: — ¿Qué sabes sobre el proceso de depósito de la fianza? — ¿Has tenido experiencias negativas que te disuadan de depositarla? — ¿En qué te perjudica depositar la fianza? — ¿Qué te llevaría a no plantearte si depositar o no la fianza? Se pedirá que puntúen en escala Likert las principales causas identificadas en el focus group y las entrevistas.

[illegible]



H8: VIAJE DEL USUARIO

El propósito de esta herramienta es reconocer la secuencia de actividades que las personas usuarias realizan antes, durante y después de interactuar con un problema o servicio, detallando los momentos críticos desde el punto de vista de la experiencia, su emocionalidad y los procesos que ocurren paralelamente en el servicio. Para usar esta técnica, te recomendamos primero analizar la situación desde la perspectiva de usuario y después desde una perspectiva interna. Seguir los siguientes pasos:

1. Identificar primero la persona usuaria que vas a analizar relacionada con el problema o servicio. Para eso puedes basarte en los «perfiles de usuario» que creaste con la herramienta H5.
2. Anotar en un post-it cada una de las acciones que el usuario realiza al vivir el problema o experimentar el servicio. Recuerda que es importante documentar también lo que éste realiza antes y después de su interacción con el problema/servicio. Esto permite entenderlo de una manera integral y sistémica. Estas acciones puedes registrarlas mediante texto, y también con imágenes.
3. Ordenar de forma secuencial las acciones y hacerse esta pregunta: ¿Con qué y con quiénes interactúa la persona usuaria en cada punto o acción del viaje? La respuesta a esta cuestión indica los «puntos de contacto», esto es, los canales, productos o personas con los que interactúa el usuario en cada punto.
4. Indicar, en cada punto de contacto, ¿Qué hace? ¿Qué piensa? ¿Cómo se siente? la persona usuaria. Pueden colocarse emoticones o “caritas” que reflejen el grado de satisfacción emocional de la persona en cada punto. Otra manera es puntuando el grado de satisfacción según una escala numérica, para hacer ver en qué puntos del viaje están más satisfechos y en cuáles no.
5. Los que están peor valorados dan lugar a los «dolores y frustraciones». Estos, y otros que puedan detectarse, son oportunidades de mejora y necesitan una atención prioritaria.
6. Analizar la situación ahora, con toda la información recogida, con el conocimiento que se tiene sobre el tema, desde una perspectiva interna: cómo podríamos mejorar la situación y barreras internas nos encontramos para hacerlo.
7. Si deseas convertir el viaje de usuario en un blueprint, solo tienes que añadir las interacciones entre todos los actores que participan en el proceso de prestación del servicio, en cada una de las fases. Aquí tienes un ejemplo de cómo hacerlo.

FASE 2: EMPATÍA
HERRAMIENTA 8 — H8

VIAJE DEL USUARIO

Perspectiva de usuario			Perspectiva interna		
HISTORIA Qué ocurre en esta fase (añadir un dibujo ayuda a imaginar)	FASE 1	FASE 2	FASE 3	ACCIONES Qué hace la persona usuaria	PUNTOS DE CONTACTO Con quién interactúa la persona usuaria
				EMOCIONES Cómo se siente la persona usuaria	DOLORES Y FRUSTRACIONES
					MEJORAS QUE PODRÍAMOS REALIZAR
					BARERAS INTERNAS QUE TENEMOS QUE SUPERAR

Etapa 4

Etapas del recorrido	Etapas de ELA
Etapa 1 Previo al diagnóstico	Etapa 2 Diagnóstico
Etapa 3 Solicitud inicial de prestaciones	Etapa 4 Revisiones por agravamiento de enfermedad

Situación personal de un paciente de ELA en la actualidad.

Soy Pepe

Sobre mí: 55 años, Diagnóstico ELA Asalariado Casado

Tengo 2 hijos emancipados

Mi mujer ha dejado su trabajo para cuidarme

Me siento frustrado, impotente y atrapado

Tengo necesidades:

- Asistencia psicológica (propia y entorno)
- Recursos económicos
- Información clara y precisa
- Asistencia médica y farmacéutica especializada
- Otras necesidades vitales (adaptación hogar, coche, cama articulada, grúa, silla de ruedas)
- Acompañamiento

A causa de estos problemas:

- Limitaciones de movilidad
- Alta dependencia de mi mujer (cuidadora)
- Brecha digital
- No me entiendo con el médico
- Mis hijos no tienen tiempo
- Mi mujer ha tenido que dejar el trabajo
- Mis ingresos han disminuido notablemente
- Tengo problemas en el trabajo por mis ausencias
- Mis emociones son la frustración, desorientación y desesperación

Si queréis ayudar, la Administración debería:

- Mejorar el lenguaje administrativo y médico.
- Facilitar información médica y servicios.
- Acompañar al paciente (y a su entorno) en este viaje.
- Fomentar la empatía con el paciente.
- Proporcionar recursos sin que tenga que desplazarse ni perder tiempo.
- Ser consciente de las limitaciones físicas del paciente.
- Coordinar a todos los actores implicados.

Emociones

Puntos problemáticos

- Incertidumbre
- Falta de empatía profesional
- Falta de comunicación
- Limitaciones físicas
- Ausencia en el trabajo
- Lenguaje médico
- Tempo de espera

BACKSTAGE

Oportunidades

- Reducir el tiempo de espera (la incertidumbre) del paciente y de su familia/entorno (SAS, Sanidad privada, Mutuas).
- Aumentar la empatía de las organizaciones que intervienen en este proceso (SAS, Sanidad privada, Mutuas).
- Mejorar el lenguaje médico para facilitar la comunicación con el paciente (SAS, Sanidad privada). Trabajar en lenguaje claro.

Acciones y problemas de la Organización

FRONTSTAGE

Historia

Acciones

Puntos de contacto

Mapa del viaje del paciente de ELA

Mapa del viaje del paciente de ELA

Etapa 1: Previo al diagnóstico

Etapa 2: Diagnóstico

Etapa 3: Solicitud inicial de prestaciones

Etapa 4: Revisiones por agravamiento de enfermedad



H9: FICHA DEL RETO

Esta herramienta te ayudará con la sintaxis del reto para darle la forma adecuada. La ficha incluye un ejemplo de máximos pero puedes adaptarla omitiendo las partes que no consideres necesarias.



1. PREGUNTA	Empieza por una pregunta que invite a la acción. Ej. «¿Cómo podríamos...?»	
2. OBJETIVO CENTRAL	Indica el resultado concreto y directo que quieres conseguir Ej. «transferir el conocimiento de las personas que se jubilan a las que permanecen en la Administración»	
3. CONDICIONES	Aspectos clave que tiene que cumplir cualquier solución al problema para que sea aceptable en las circunstancias actuales. Ej. «sin perpetuar sesgos y formas de trabajar que ya no son óptimas»	
4. CONSECUENCIAS	Indica el impacto que pretendes conseguir si resuelves el reto: objetivos que se desea alcanzar como consecuencia indirecta de conseguir el objetivo central. Ej. « para evitar que el enorme relevo generacional que se avecina impacte negativamente en los servicios que recibe la ciudadanía y aprovecharlo para innovar? »	
EL RETO QUE QUEDARÍA FORMULADO ASI:		



H10: CRITERIOS DE COMPROBACIÓN DEL RETO

Una vez que tengas el reto bien definido, esta herramienta te ayudará para validarlo, asegurándotela de que guía eficazmente la búsqueda de soluciones al problema y genera entusiasmo. Si puedes, es preferible hacerlo con un grupo reducido de actores clave.



1. RELEVANCIA	¿Cuál es el «problema» que buscas resolver? ¿Por qué es tan relevante? ¿Resolverlo genera valor público?	
2. CLARIDAD Y CONCRECIÓN	¿El reto está bien redactado? ¿Es claro, breve y con foco? ¿Está definido de una manera que después vas a poder verificar si lo has cumplido?	
3. COLECTIVO OBJETIVO Y ÁMBITO BIEN IDENTIFICADOS	¿Has identificado un colectivo concreto que esté especialmente interesado en que ese reto se resuelva? ¿Está delimitado a un territorio y ámbito de competencias?	
4. CON POTENCIAL INNOVADOR	¿Has indagado sobre abordajes anteriores a tu reto (antecedentes)? ¿Puedes justificar la «novedad significativa» de tu reto respecto de iniciativas anteriores? ¿Tu pregunta da juego para buscar soluciones originales?	
5. VIABILIDAD	¿Abordas un reto que está a tu alcance, tanto en recursos (tiempo, etc.) como por tu ámbito competencial? ¿Es un reto «procesable» para tu ámbito de influencia? ¿No sería mejor dividirlo en «sub-retos» y focalizarse ahora en solo uno de ellos? ¿Qué costes y resistencias tendrás que asumir? ¿Qué factores de riesgo pueden condicionar su viabilidad?	
OTRAS OBSERVACIONES	¿Cuánto de ilusionante es para ti y tu equipo? ¿Crees tanto en él para querer dedicarle tiempo y energía durante varios meses? ¿Tienes identificadas a perfiles y personas concretas que tengan interés de participar en un reto así?	



F01: TABLA RESUMEN: TÉCNICAS PARA LA RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS

1. MEJORA	Recopila datos a través de un cuestionario con preguntas estandarizadas. Permite obtener información cuantitativa y cualitativa sobre opiniones, comportamientos y características de las personas encuestadas. Las preguntas pueden ser cerradas (con opciones de respuesta previamente delimitadas) o abiertas (de texto libre). Las primeras ayudan a tabular datos cuantitativos, generar estadísticas. Las segundas aportan información cualitativa que permite profundizar en una opinión y los motivos de un comportamiento, y son buenas cuando no tenemos criterio suficiente para predeterminar las posibles respuestas.
2. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	Consiste en conversaciones detalladas con los participantes. Suelen ser estructuradas, con preguntas previamente definidas por el o la investigadora, pero también puede transcurrir con un estilo más espontáneo, siguiendo un formato de diálogo informal. Permiten explorar a fondo sus pensamientos, sentimientos, y experiencias sobre un tema específico, proporcionando una comprensión profunda y matizada que no se puede obtener con las encuestas. Estas entrevistas pueden ser contextuales (en el mismo sitio donde se presta el servicio o se da el problema) o en un sitio aparte, especialmente habilitado para realizarlas. Se pueden entrevistar a las personas usuarias, pero también a personas expertas sobre el tema. Las preguntas se orientan a capturar detalles y recoger historias sobre los ¿por qué? ¿cuándo? ¿cómo?, entre otros. Deben ser abiertas, evitando que sesguen las respuestas.
3. GRUPOS FOCALES	Se reúne a un pequeño grupo de personas usuarias (entre 5 y 9) para conversar sobre un tema específico bajo la guía de un moderador o moderadora. Esta dinámica permite explorar las percepciones, opiniones y actitudes de los/as participantes, generando una interacción que puede revelar detalles, matices y patrones que no surgirían en las entrevistas individuales. La clave de esta técnica es que la conversación fluya, los/as participantes se sientan en una situación cómoda para expresarse y documentar bien (grabaciones, etc.) toda la información que aflore del diálogo grupal. El papel de la persona moderadora es clave, que prepara una lista previa de preguntas o un guion que estructure la conversación. La sesión es grabada por audio o video, y después se estudia por el equipo de investigadores para extraer conclusiones.

4. SAFARI DEL SERVICIO

El o la investigadora se pone en el lugar de las personas usuarias para experimentar directamente el servicio o problema que se está estudiando. También llamado «usuario incógnito». Esto implica observar y participar en el proceso, vivirlo como si fuera esa persona, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Una vez elegido el tipo de usuario que se va a experimentar, se accede al servicio asumiendo ese rol y se registran todos los detalles que genera la experiencia. Se documenta con apuntes, vídeos o fotografías. Es algo parecido al “cliente misterioso” (“mystery shopper”) que actúa como un cliente cualquiera realizando una compra o consumiendo un servicio y luego entregando un informe que describe cómo fue su experiencia.

5. SOMBRA (SHADOWING)

El o la investigadora sigue literalmente como una sombra, de ahí su nombre, a una persona usuaria, durante un período de tiempo, para observar y documentar sus actividades, comportamientos e interacciones en su entorno natural. Esta técnica permite obtener una comprensión detallada y contextualizada de las experiencias y prácticas cotidianas de ese sujeto, proporcionando insights profundos sobre las situaciones que se dan en el marco del servicio o problema a resolver. A diferencia del «Safari», en lugar de suplantar a la persona usuaria, la acompaña. El acompañamiento se hace con el permiso de esa persona, a la que se le pueden preguntar sobre situaciones que se dan, pero sin interferir en sus acciones. La observación debe hacerse de manera discreta.

6. OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE

Es parecido a la Sombra, pero no consiste en acompañar a la persona usuaria durante todo el proceso del servicio, sino en quedarse en un sitio, durante un tiempo, a observar (de incógnito) todo lo que pasa en su contexto natural. Esta observación en tiempo real le permite obtener una comprensión profunda y contextualizada de las conductas, interacciones y significados que se dan por los distintos tipos de usuarios. Es una técnica inmersiva, porque el o la observadora adopta una actitud natural, asistiendo a la actividad como una/a más. Hay que tomar notas detalladas de todo lo que ocurre en el marco de la experiencia.

7. DIARIO DEL USUARIO

Tal como sugiere su nombre, es un método en forma de “diario” para reunir información cualitativa en profundidad. Las personas usuarias registran en algún soporte documental sus propias experiencias, actividades, pensamientos y emociones durante un tiempo determinado. Es un “diario” que recoge experiencias detalladas y personales que después el o la investigadora estudia, para conversar sobre ellas con el/la participante. Los diarios pueden ser escritos, grabados en audio o video, o incluso utilizar aplicaciones digitales para la recopilación de datos. Captura experiencias y reflexiones personales que pueden ser difíciles de obtener a través de otros métodos. Además, los datos se recogen en el momento y contexto real, lo que reduce el sesgo de memoria. Por ejemplo, a un ciudadano o ciudadana que tiene que hacer un trámite para pedir una subvención le pedimos que vaya registrando en un diario las vivencias (técnicas, administrativas, emocionales, etc.) que vaya viviendo durante todo el proceso. Puede ayudar que el diario tenga alguna estructura, y que incluya preguntas y tareas que sirvan de guía y estímulo al usuario para documentar de forma ordenada.

8. CAMERA JOURNAL

Las personas usuarias utilizan cámaras (fotográficas o de video) para documentar y registrar durante un tiempo sus experiencias, actividades, y el entorno en que discurre el servicio o problema investigado. Esta técnica permite obtener una perspectiva visual directa desde el punto de vista de los/as participantes, proporcionando datos ricos y contextuales que complementan otros métodos de recolección de datos. El o la investigadora analiza las imágenes recogidas y entrevista al participante preguntándole sobre detalles que le han llamado la atención. Es una técnica parecida al Diario del usuario, solo que se basa exclusivamente en capturar imágenes. Puede ayudar que se les dé alguna formación primero, para que recopilen el material de un modo que después sea más fácil procesar por el equipo de investigación.

9. ETNOGRAFÍA DIGITAL

Inmersión en los distintos canales de Internet, en webs de referencia y en las redes sociales, para recopilar comentarios, opiniones, debates o cualquier conversación relevante que se dé entre las personas que reciben el servicio o que son afectadas por el problema que se quiere resolver. Se registran fielmente esos comentarios, esas citas, como si se estuviera documentando una entrevista. Por ejemplo, lo que haría un hotel o un restaurante recogiendo los comentarios que se publican en páginas como Booking o TripAdvisor.

10. CO-CREACIÓN DE PROTOTIPOS

Colaboración entre investigadores/as y personas usuarias para diseñar y desarrollar prototipos de productos, servicios o soluciones. El objetivo principal de esta técnica es "dejar que suceda", permitir a los usuarios que expresen sus preferencias a través de esos prototipos que ellos/as construyen. De esa manera se fomenta la empatía y se comprende mejor lo que esas personas necesitan.

11. MAPEO DE PROCESOS

Visualiza y analiza, con la ayuda de las personas usuarias, los pasos involucrados en un proceso con el fin de entender su funcionamiento y identificar oportunidades de mejora. Consiste en la creación de diagramas o mapas que representan de manera detallada las actividades, secuencias, flujos de información y recursos necesarios para realizar el proceso completo del servicio que se quiere mejorar.

12. LIENZO DE RECOGIDA DE DATOS

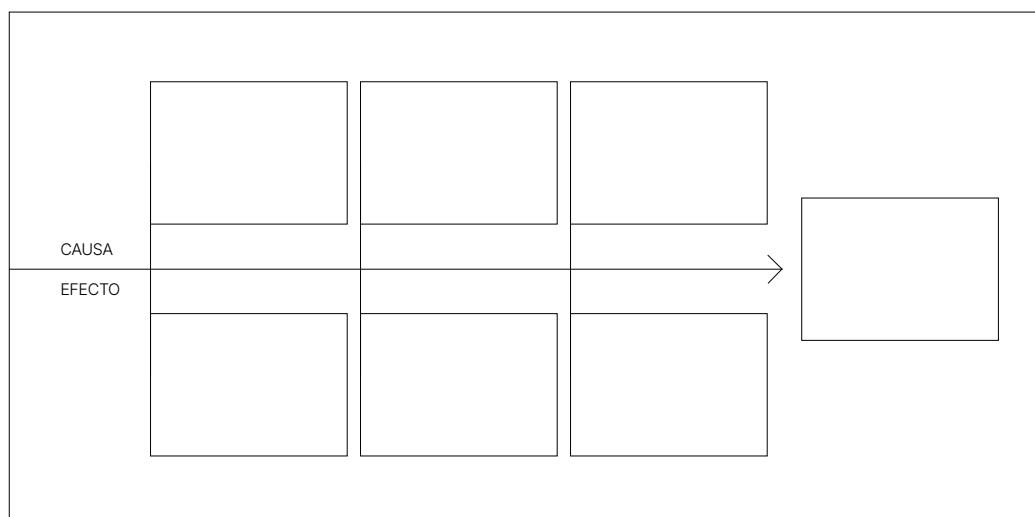
Se dibuja un lienzo que separa por bloques las preguntas clave (o hipótesis) que pretendía responder la investigación. En cada bloque va un tema relevante que se quería abordar por el equipo. El equipo va colocando sus evidencias (fotos, apuntes, post-its, etc.) en los bloques que corresponda, lo que ayuda a agrupar esos datos por temáticas relacionadas. Esta técnica es muy útil para lidiar con una información que es abundante, y necesita estar más ordenada. Una vez que el lienzo se rellena, con los datos y evidencias bien categorizados, la conversación grupal puede estructurarse mucho mejor. Ayuda además a encontrar conexiones entre los datos.

13. MAPA DE EMPATÍA

Es una herramienta utilizada en el diseño centrado en el usuario para comprender mejor las necesidades, deseos, motivaciones y frustraciones de las personas usuarias. Proporciona una representación visual de la experiencia del usuario y ayuda al equipo a conseguir más empatía. Estos son los elementos que incluye: (1) En el centro del mapa, se coloca una representación del usuario objetivo. Puede ser una persona ficticia creada a partir de datos demográficos y características relevantes o incluso una foto real del usuario objetivo, (1) ¿Qué oye?: Aquí se registran los sonidos y conversaciones que el usuario escucha en su entorno. Esto puede incluir interacciones con otras personas, sonidos de dispositivos, música, ruido ambiental, etc., (2) ¿Qué ve?: Esta sección representa el entorno físico del usuario y lo que ve en su entorno. Incluye elementos tangibles como productos, dispositivos, tecnologías y cualquier otro elemento que pueda impactar su experiencia, (3) ¿Qué dice y hace?: Esta sección describe las acciones y palabras del usuario. ¿Qué dice en voz alta? ¿Cómo se comporta? ¿Cuáles son sus objetivos y actividades cotidianas?, (4) ¿Qué piensa y siente?: En este campo se exploran los pensamientos, emociones y sentimientos del usuario. ¿Cuáles son sus preocupaciones, deseos, aspiraciones y frustraciones? ¿Qué le motiva y qué le preocupa?, (5) Esfuerzos: Aquí se identifican los principales miedos, preocupaciones o frustraciones. Estos pueden ser obstáculos que enfrenta en su vida diaria o aspectos negativos de su experiencia con el servicio, (6) Resultados: Aquí se ponen los beneficios, los objetivos o deseos del usuario. Lo que el usuario valora, espera recibir para sentirse satisfecho.

14. ESPINA DE PESCADO O DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

También conocida como diagrama de Ishikawa, es una representación gráfica simple para identificar y visualizar todas las posibles causas y efectos de un problema. Se dibuja una espina central, que es la que representa el problema a analizar, y de esta salen varias espinas más pequeñas, cada una de ellas con las causas potenciales del problema (arriba) y sus distintos efectos (abajo). Se aplica la técnica de los "por qué" a cada una de las causas identificadas. El equipo se pregunta varias veces por qué ocurre cada situación, hasta encontrar la causa raíz del problema. Una vez que se han reflejado las causas, entonces el equipo se enfoca en los efectos (las «consecuencias»). Se pregunta ¿cuál es el impacto que tiene en las personas usuarias y en las entidades implicadas? Entonces se escribe cada efecto en la casilla o espina correspondiente. Se pueden usar dos configuraciones distintas de dibujos, según se prefiera (Ver figura) .



15. LOS CINCO PORQUÉS

Es un método de análisis de un problema mediante la repetición de la pregunta “¿Por qué?” cinco veces. Cada respuesta sirve como base para convertirla en la siguiente pregunta. El objetivo es profundizar en el problema hasta llegar a la causa raíz.

16. MATRICES DE PRIORIZACIÓN

Si tienes múltiples observaciones o ideas generadas a partir de la investigación, utiliza matrices de priorización para clasificar y priorizar estas ideas en función de su impacto potencial y viabilidad.

17. INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Ayúdate con herramientas de IA como ChatGPT, para co-pilotar la reflexión colectiva, para que a partir de datos y evidencias aportadas, ayude a aflorar posibles causas o efectos en los que el equipo no haya pensado. Se trata de “conversar” con estas herramientas para que nos ayuden a “pensar”, con el fin de que no se nos escapen detalles relevantes en el análisis. Son solo muletas complementarias.



1.
RETO

2.
REVELACIONES

Indica los descubrimientos e ideas clave del diagnóstico hecho en la INVESTIGACIÓN

3.
IDEAS

Propón, de manera creativa, todas las posibles soluciones para dar respuesta al RETO y a las revelaciones.



H12: ANTECEDENTES Y REFERENTES (BENCHMARKING)

Sigue estas indicaciones para completar la herramienta.

1. Buscar ideas de solución (iniciativas) que se hayan implementado antes, y en otros sitios, para resolver un problema/reto similar.
2. Según dónde se hayan generado, se colocarán con post-its en alguna de las cuatro primeras columnas.
3. Una vez que estén todas las ideas identificadas y situadas en el lienzo, el equipo hará una reflexión de cada una, intentando extraer los atributos y patrones que más puedan inspirarle para el diseño de la solución para su reto.

1. RETO						
	NUESTRAS SOLUCIONES: Abordadas en nuestra institución	OTRAS ADMINISTRACIONES: Soluciones en otras entidades públicas	SECTOR PRIVADO: Soluciones por empresas	OTROS: Soluciones en: libros, pelis, etc.	CONCLUSIONES: Atributos y patrones interesantes	



H13: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE IDEAS DE SOLUCIÓN

A partir del listado de posibles IDEAS, vas a analizar cada una usando dos criterios de valoración, que te ayudarán a pensar en ellas y ordenarlas según su interés. Te recuerdo que estos son los dos criterios de priorización:

1. EFICACIA: ¿En qué medida la idea de solución puede resolver las causas de fondo del problema que aborda el reto? ¿Cuánto de efectiva parece ser?
2. VIABILIDAD: ¿Cuánto de viable es implementar esa solución, con los recursos que dispones, las resistencias, y según tu marco de competencias?

La escala es de 0 a 5, siendo 5 la mejor puntuación.

[illegible]



H14: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La PROPUESTA DE SOLUCIÓN es una descripción conceptual de la solución que se va a prototipar.



TÍTULO DE LA PROPUESTA Y BREVE DESCRIPCIÓN ¿EN QUÉ CONSISTE?	
PROBLEMA QUE SE QUIERE RESOLVER	
CÓMO RESUELVE EL PROBLEMA	
OBJETIVOS QUE SE QUIEREN ALCANZAR	
PERSONAS USUARIAS: ¿QUIÉNES SE VAN A BENEFICIAR?	
ATRIBUTOS: PUNTOS FUERTES DE LA PROPUESTA PARA RESOLVER EL RETO	



F02: TÉCNICAS DE IDEACIÓN

1. LLUVIA DE IDEAS BRAINSTORMING

Técnica basada en la exposición de manera informal y libre de todas las ideas que a las personas se les ocurra para solucionar el reto. Se basa en los principios siguientes: 1) No Juzgar. Para que sea efectiva es necesario que en ella se excluyan los prejuicios o juicios de valor, 2) Liberarse. Hay que descontrolar la mente para que los participantes propongan ideas lo más inusuales y aparentemente imposibles de ejecutar, 3) Ser productivos. Hay que generar muchísimas ideas para que del ejercicio salgan después buenas ideas, 4) Practicar la escucha activa. Lo interesante es construir colectivamente a partir de las ideas de otros, y para eso hay que saber escuchar, 5) Ser rápidos. La lluvia de ideas requiere de rapidez y agilidad mental. No pensar demasiado la idea.

[Para aprender más](#)

2. CONEXIONES FORZADAS (MÉTODO ALEATORIO)

Si el aumento de las combinaciones aleatorias es primordial para la generación de ideas rompedoras, tiene sentido introducir de forma intencionada la aleatoriedad en nuestro patrón de pensamiento. Así que, a partir de una lista de palabras elegidas aleatoriamente, se intenta encontrar formas de conectarlas con el problema que se quiere resolver. La asociación de una palabra aplicada a una situación "fuera de contexto" genera nuevas conexiones en nuestra mente, produciendo con frecuencia un efecto "Eureka" instantáneo, una idea o intuición. Este método ayuda a deshacer bloqueos creativos.

[Para aprender más](#)

3. BRAINWRITING

Los participantes escriben sobre una hoja de papel sus ideas (no elaboradas) para dar solución a un problema. A continuación, todas y cada una de las hojas de papel pasan de mano en mano y son leídas con atención por los demás, que deben completar con sus propias ideas la idea inicial allí esbozada. Así todas las ideas son escuchadas y tenidas en cuenta.

[Para aprender más](#)

4. RESOLUCIÓN AXIOMÁTICA DE PROBLEMAS (RAP)

Poner restricciones a la búsqueda de alternativas de solución para que esta búsqueda sea más productiva y eficaz. La RAP consiste en definir primero una serie de principios ("axiomas") que debe satisfacer cualquier solución para el reto, y entonces explorar posibles soluciones que respeten esos principios. Identificar los "atributos subyacentes" que debe tener la solución que buscamos puede resultar liberador y ayudar mucho a generar ideas porque cuando se imponen algunas limitaciones, se focaliza más la atención para "ver" la solución. La RAP puede fracasar si identificamos unos principios o axiomas falsos.

[Para aprender más](#)

5. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

Esta técnica, creada por Edward de Bono, consiste en que los participantes asuman seis roles diferentes (el de la lógica, el del optimismo, el de la negatividad, el de la emoción, el de la creatividad y el de la dirección) a la hora de discutir un problema. Según el color del sombrero que se pongan, van a adoptar distintas perspectivas en el examen del reto que deben solucionar. Esto permite concebir ideas diversas, desde los distintos puntos de vista que correspondan al papel que se adopte. Esos roles también pueden ser los de los distintos actores involucrados en el problema.

[Para aprender más.](#)

6. MÉTODO SCAMPER

Permite, mediante el uso de un listado de verbos, identificar posibles cambios o mejoras durante el desarrollo de un proyecto, proceso o servicio. Se utiliza para mejorar un servicio, producto o idea. Se basa en hacerse preguntas a partir de este listado de verbos: 1) Sustituir, 2) Combinar, 3) Adaptar, 4) Modificar, 5) Eliminar (reducir), 6) Reordenar, 7) Otros usos, 8) Aumentar, 9) Poner al revés.

[Para aprender más.](#)

7. ANALOGÍAS

Trasladar las ideas que han funcionado en un contexto a la solución de un problema distinto, que probablemente ni siquiera hemos advertido antes. El viaje que hay que hacer es a la inversa: De la "solución" al "problema" que la necesita, o sea, buscar nuevas aplicaciones para soluciones existentes. Para que funcione, la clave está en comprender el mecanismo subyacente que provoca que la solución original funcione. También formular el problema o reto de un modo más general, y a partir de él, hacer lo mismo con la solución.

[Para aprender más.](#)

8. REVERSIÓN DEL PROBLEMA (¡INVIÉRTELO!!)

Ponemos el objetivo de mejora que pretende el reto y listamos todo aquello que no sería positivo para conseguirlo (ej.: si pretendo mejorar la atención al cliente haré una lista de cómo sería una pésima atención al cliente). A partir de esas sentencias se trabaja para identificar oportunidades de solución de forma que podamos transformar algo negativo en positivo, y sacar conclusiones de ese proceso.

[Para aprender más.](#)

9. MAPAS MENTALES

Se colocan una o dos palabras, relacionadas con el reto, en el centro de una página. A partir de estas palabras, debemos ir generando asociaciones que se relacionen con ellas, y una vez colocadas las palabras asociadas, éstas pasan a ser el nuevo centro, para el que hay que generar nuevas asociaciones. De esta manera vamos tejiendo una red de conceptos interrelacionados que suele sorprendernos si volvemos a poner la atención en la palabra inicial que pusimos en el centro del mapa.

[Para aprender más.](#)



H15: DISEÑO DE PROTOTIPO

Esta herramienta puede ayudarte a no olvidar aspectos importantes en el diseño de un prototipo. Recuerda que es importante acotar el alcance a aquello que puedas construir en poco tiempo. Ten en cuenta que no estás planificando un proyecto completo porque no tienes aún la información suficiente para hacerlo. Se trata de que diseñes una iteración cada vez.



ALCANCE	FORMA
REQUISITOS O ATRIBUTOS CLAVE: BLACKLOG Características y funcionalidades.	DESCRIPCIÓN DE LA REPRESENTACIÓN: Dispositivos en los que se va a crear (espacio, servicios, procesos, soluciones tecnológicas ...)
QUÉ PERMITIRÁ AVERIGUAR:	METODOLOGÍA O TÉCNICA ESPECÍFICA A UTILIZAR:
QUIENES VAN A INTERVENIR: equipo de desarrollo	DISEÑO DE LOS EXPERIMENTOS: Cómo se utilizará el prototipo para averiguar lo que se necesita saber
TIEMPOS ESTIMADOS:	PLAN DE TAREAS: Hitos, plazos y entregables.



H16: RESULTADOS DEL EXPERIMENTO

Recuerda que:

- Si puedes, realiza el experimento con personas usuarias reales.
- Ten claro qué datos o indicadores recogerás.
- El entorno donde realices la prueba debe ser controlado.



HIPÓTESIS /
PREGUNTA

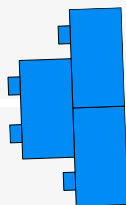
PROTOTIPO
Nº:

QUÉ HACE LA PERSONA USUARIA → QUÉ LE GUSTA Y QUÉ NO Opiniones literales →



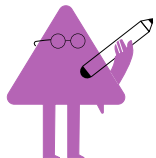
← QUÉ FUNCIONA Y QUÉ NO

QUÉ HAY QUE DEJAR → QUÉ HAY QUE CAMBIAR →



← QUÉ NUEVAS PREGUNTAS SURGIERON

RESUMA
HALLAZGOS Y
CONCLUSIONES



H17: DISEÑO DEL EXPERIMENTO

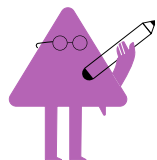
Aquí tienes un formulario que te ayudará a dar respuesta a los aspectos esenciales que debes cuidar en el diseño del piloto.



1. RETO Registra aquí, a modo de recordatorio, el reto que pretendías resolver	ALCANCE Explica qué y dónde se va a pilotar, en qué unidad o unidades de la Administración, en qué área geográfica, etc. Explicar, además, por qué se ha elegido.	OBJETIVOS Explica qué se pretende conseguir con el piloto.	INDICADORES: Convierte los objetivos anteriores en INDICADORES que permitan medirlos, aclarando cuáles son los UMBRALES MÍNIMOS, en cada uno, que darían por exitosa la solución.	MARCO DE COMPARACIÓN: Identifica con qué situación de partida («línea base») se van a comparar los resultados del Piloto, bien sea de la misma unidad o de otras. Argumenta por qué la comparación es pertinente para extraer conclusiones fiables sobre el impacto de la solución.	PLAZO TEMPORAL: Define el período que va a durar la prueba. Explicar por qué ese plazo se considera el adecuado.
--	---	--	---	---	--



METODOLOGÍA	ACTORES CLAVE	FORMACIÓN INICIAL Y MATERIALES DE APOYO:	GESTIÓN DEL CAMBIO: RESISTENCIAS, RIESGOS Y CONTINGENCIAS	ESCALABILIDAD:
Detalla la metodología que se va a seguir para: (a) Recogida de datos, (b) Análisis de datos e indicadores (técnicas que se van a seguir).	Identifica los actores clave que hay que comprometer con el Piloto y cómo va a conseguirse.	Describe cómo se va a dar la formación inicial y qué material de apoyo se va a distribuir para hacer posible la implantación.	Identifica todas las fuentes de riesgos y resistencias que pueden darse, y cómo esperar dar respuesta a ellas. Avanza algunas ideas de cómo piensas «gestionar el cambio», si genera resistencias.	Explica cómo piensas continuar con la implantación incorporando lo que se aprenda del piloto, si procede, para conseguir que la solución sea transferible y escalable.



H18; ANÁLISIS DE DATOS PARA LA EVALUACIÓN

Esta no pretende ser una lista exhaustiva que hay que rellenar. Mientras más datos analices mejor, pero, si hay datos difíciles de obtener, no retrases ni compliques innecesariamente la evaluación.



VALOR PÚBLICO CREADO

1. RESULTADOS

Cuáles han sido los productos resultantes y cuánto se han utilizado para prestar servicios a las personas usuarias.

2. BENEFICIOS

En qué medida se ha resuelto el problema y a cuántas personas ha beneficiado.

3. EQUIDAD

Qué efecto ha tenido en las desigualdades entre diferentes grupos poblacionales.

4. EFECTOS NO PREVISTOS

Qué consecuencias no esperadas, tanto positivas como negativas, ha producido la solución.

5. SATISFACCIÓN

Qué opinan las personas usuarias sobre la solución o sobre la relevancia del problema que se ha resuelto.



POTENCIAL PARA SEGUIR CREANDO VALOR PÚBLICO

6. ESCALABILIDAD

Cuánto valor público adicional se puede crear extendiendo la solución por parte de la unidad administrativa que la creó.

7. REPLICABILIDAD

En qué medida pueden otras unidades administrativas u otras organizaciones reutilizar la solución para resolver problemas similares.

8. SOSTENIBILIDAD

Qué perspectivas hay de que la solución seguirá en uso y produciendo efectos en el futuro.



GRADO DE NOVEDAD

9. ANTICIPACIÓN

En qué medida aborda necesidades futuras o emergentes antes de que se conviertan en problemas mayores, o bien aborda problemas enquistados.

10. ORIGINALIDAD

Grado de novedad de la solución o de los métodos que se han empleado, al menos para el entorno en el que se ha aplicado.

11. DISRUPCIÓN

En qué medida transforma los servicios, la forma de prestarlos, la cultura organizativa, etc.



DESEMPEÑO DEL PROYECTO

12. EFICIENCIA Cómo de rentable ha sido el proyecto.

13. CELERIDAD Cuánto se ha tardado en realizar el proyecto, en qué fases se ha tardado más, cuáles han sido las causas, etc.

14. PREDICTIBILIDAD En qué medida se han cumplido el plazo, presupuesto y objetivos que se establecieron.



CAPACIDAD DE REALIZAR MÁS PROYECTOS INNOVADORES

15. METODOLOGÍA Grado y resultados de la aplicación de la InnoGula.

16. COLABORACIÓN Cuánto se ha colaborado con otros agentes del ecosistema, con cuáles, en qué fases y con qué resultados para ambas partes.

17. TRABAJO EN EQUIPO Qué efecto ha tenido el proyecto en las personas que han trabajado en él.

18. BARRERAS Qué aspectos de la actitud de las personas, del funcionamiento de la unidad, de la relación con otros agentes y de las condiciones organizativas han dificultado el proyecto.

CONCLUSIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES A partir de los datos que has recogido, debes razonar para poder tomar decisiones: si mantener la innovación y cómo mejoraría o si revertir los cambios volviendo a la situación anterior a la implantación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

A partir de los datos que has recogido, debes razonar para poder tomar decisiones: si mantener la innovación y cómo mejorarla o si revertir los cambios volviendo a la situación anterior a la implantación.



YA HAS COMPLETADO LA
INNOGUÍA 2.0 DE LA JUNTA DE
ANDALUCÍA,

ESTAMOS DESEANDO
CONOCER TODO LO QUE HAS
TRABAJADO.

6.

GLOSA RIO

ÁMBITO DE INFLUENCIA	Territorio en el que discurre tu trabajo y en el que puedes incidir en una iniciativa innovadora. Se define por los servicios que entregas, los procedimientos clave que sigues para prestar esos servicios y las personas o entidades usuarias para las que trabajas.
ESCALAR	Acciones que se realizan para multiplicar el número de beneficiarios de una solución innovadora, una vez que se ha pilotado con éxito.
EVALUAR	Recoger y analizar la información sobre lo que ha funcionado y lo que no para comprender y aprender de la experiencia.
EXPERIMENTOS	Consisten en observar lo que sucede con los prototipos al someterlos controladamente a determinadas situaciones.
ETAPAS	Partes en que se dividen las fases. Cada fase se divide en dos etapas.
FASES	Agrupaciones lógicas en las que se estructura el proceso que sigue una iniciativa innovadora. En esta guía son 5 las fases.
FICHAS	Listado de técnicas que puedes utilizar en algunas etapas.
HALLAZGO	Descubrimiento profundo basado en datos y evidencias, que enriquece significativamente la comprensión de la verdadera naturaleza del problema desde la perspectiva de las personas usuarias que lo sufren.
HERRAMIENTAS	Formularios o listas de comprobación para poder abordar las tareas siguiendo una estructura ordenada y de manera autodidacta.

HITO	Punto de transición entre fases en el que se obtienen resultados tangibles y se toman decisiones sobre la continuidad de la iniciativa. Cada fase termina con un resultado que se convierte en hito de la siguiente.
-------------	--

IDEAS	Opciones de solución que parecen más interesantes para resolver el reto
--------------	---

IMPLANTAR	Comenzar a utilizar la solución en un entorno real poniéndola a disposición de las personas usuarias para que la utilicen ellas mismas o usándola dentro de la Administración para prestarles servicio. En la InnoGuía llamamos Fase de Escalado en lugar de Implantación porque su idea clave es ir aumentando progresivamente el ámbito en el que se utiliza la solución, incluso más allá de la unidad Administrativa que la creó.
------------------	---

INICIATIVA INNOVADORA	Esfuerzo temporal emprendido para crear valor público resolviendo un problema mediante un servicio, producto o proceso novedoso.
------------------------------	--

INNOVAR	Crear valor público resolviendo problemas de formas novedosas.
----------------	--

INQUIETUD	Deseo de una persona o equipo de mejorar, de manera significativa y novedosa, su forma de trabajar y los servicios que presta.
------------------	--

OBJETIVO DE MEJORA	Situación futura que queremos alcanzar como resultado del proyecto innovador. Esta situación futura es deseable porque en ella se ha resuelto, al menos parcialmente, el problema que habíamos identificado.
---------------------------	--

OPORTUNIDADES	Aspectos de tu trabajo que podrías cambiar de manera significativa para crear valor público: problemas que se pueden resolver, objetivos que se pueden perseguir y novedades que se pueden aprovechar.
----------------------	--

NOVEDAD	Procedimiento o solución que no se ha empleado anteriormente en la unidad administrativa que innova o por las personas usuarias.
----------------	--

PASOS	Partes en los que se dividen las etapas. Cada etapa tiene siempre dos pasos.
-------	--

PERSONAS USUARIAS	Son quienes se benefician del trabajo que haces, las que van a reconocer el valor que entregas con los servicios que prestas. Pueden ser destinatarios directos de esos servicios u otros agentes interesados.
----------------------	--

PILOTO	Despliegue inicial de la solución a pequeña escala para comprobar cómo funciona en un entorno real y mejorar su diseño antes de generalizarla.
--------	--

PLAN DE INVESTIGACIÓN	Es la guía para la recogida de datos.
--------------------------	---------------------------------------

PROBLEMA	Una disconformidad con la situación actual percibida por personas usuarias.
----------	---

PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (PMV)	En metodologías ágiles, una versión de la solución que contiene las características justas para ser usables en un entorno real con personas usuarias especialmente motivadas.
---------------------------------	---

PROCESOS	Forma en la que se organizan las tareas que realizas para prestar los servicios.
----------	--

PROPUESTA DE SOLUCIÓN	Descripción de la solución que se considera más adecuada para resolver el reto, indicando sus atributos o características esenciales. Es una representación conceptual de la solución ideal, según lo que se sabe hasta ese momento.
--------------------------	--

PROTOTIPOS	Representaciones de bajo coste de la solución o versiones de la solución, que permiten explorar opciones y experimentarlas con personas usuarias, hasta llegar a algo que se decide probar para presta servicios.
------------	---

PROYECTO INNOVADOR	Conjunto ordenado de esfuerzos que se realizan durante un tiempo determinado para resolver un problema concreto realizando cambios.
---------------------------	---

PRUEBAS	Tipo particular de experimentos que consiste en verificar que los prototipos que estamos construyendo funcionan como se espera.
----------------	---

RETO	Objetivo de mejora redactado en forma de pregunta que nos induce a encontrar soluciones que cumplen ciertas condiciones a un problema enfocado desde la perspectiva adecuada.
-------------	---

RETROSPECTIVA	Práctica en la que los equipos reflexionan sobre su forma de trabajar.
----------------------	--

SERVICIOS	Prestaciones que ofreces y que generan valor a las personas usuarias, tanto internas como externas.
------------------	---

SOLUCIÓN	Resultado tangible que puede ser utilizado para resolver el reto propuesto.
-----------------	---

TÉCNICAS DE CREATIVIDAD	Metodologías que se usan para la generación de ideas creativas en equipo
--------------------------------	--

TRABAJO DE CAMPO	Trabajo basado en un plan que define qué investigará el equipo, con qué técnicas, a qué tipos de usuarios y en qué plazos durante la FASE DE EMPATÍA.
-------------------------	---

VALOR PÚBLICO	Diferencia percibida por las personas usuarias entre la situación anterior y la posterior a la prestación de los servicios públicos. Aquello que la ciudadanía valora como positivo de las políticas, acciones y servicios que reciben de las Administraciones Públicas.
----------------------	--

7.

BIBLIO GRAFÍA

A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute (Sixth edition). (2017). Project Management Institute.

Antonio Feria Moreno. (2017). Manual de elaboración de planes estratégicos de políticas públicas de la Junta de Andalucía. Instituto Andaluz de Administración Pública. <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/manualplanesestrategicos.pdf>

Aristóteles (1995). Retórica (1st ed). Gredos, Editorial, S.A.

Catálogo de competencias para innovar en la Junta de Andalucía. (2021). Instituto Andaluz de Administración Pública. http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/innovacion/Catalogo_de_competencias_para_innovar_en_la_Junta_de_Andalucia.pdf

Comunicación clara: el derecho a entender. Prodigioso Volcán. <https://comunicacionclara.com/>

Corrigan, C. (2016). The Chaordic Stepping Stones. A Planning tool for designing participatory processes.

Department of Public Expenditure, NDP Delivery and Reform. Government of Ireland. (2022, octubre). Designing our Public Services. Design principles for Government in Ireland. <https://assets.gov.ie/static/documents/designing-our-public-services.pdf>

Design Council. (s. f.). Framework for Innovation. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

Design thinking bootleg. (2018). Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. https://dschool.sfo3.digitaloceanspaces.com/documents/dschool_bootleg_deck_2018_final_sm2-6.pdf

Elisa Rodríguez Higuera & José Ignacio Artillo Pabón. (s. f.). Guía gráfica para la creación y dinamización de Comunidades de Práctica. Instituto Andaluz de Administración Pública.

Furr, N. R., & Dyer, J. (2014). The innovator's method: Bringing the lean startup into your organization. Harvard Business Review Press.

Guía de Herramientas para Proyectos de Innovación Pública. (2023). Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile. <https://www.lab.gob.cl/landing-block>

Guías la aventura de aprender, INTEF. Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deporte. <https://laaventuradeaprender.intef.es/guias/>

Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación?. Laboratorio de Gobierno. Gobierno de Chile (2018). <https://www.lab.gob.cl/permitido-innovar>

Herramienta práctica para incorporar perspectiva de género en proyectos de innovación pública. (2023). Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile.

La Aventura de Aprender. Guías INTEF

Moliní, Eugenio, 2012. Libro sobre participación genuina: o el arte de pensar, decidir y trabajar juntos. Moliní Partners in Change.

Modelo de Kübler-Ross. (2025). En Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Modelo_de_K%C3%BCbler-Ross&oldid=168473648

Noveck, B. S. (2022). Cómo resolver problemas públicos: una guía práctica para arreglar el gobierno y cambiar el mundo. Galaxia Gutenberg

Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación? (2018). Laboratorio de gobierno, Gobierno de Chile.

Rasiel, E., & Friga, P. N. (2001). The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm.

Rey, Amalio A.: «Cómo impulsar la inteligencia colectiva: principios para una participación efectiva». Editorial Almuzara. 2024

Ries, E. (2013). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua (J. S. Julián, Trad.).

Six Sigma Master Black Belt Certification Training Manual. (2018). The Council for Six Sigma Certification.

Somos Más. (2023). El Arte de la Innovación Colaborativa. Instituto Andaluz de Administración Pública. <https://drive.google.com/file/d/13U4jtsHFTdJkbRsExKwiMjVtk4caFZ28/view>

Sutherland, J. V. (2014). Scrum: The art of doing twice the work in half the time (First Edition). Crown Business.

5.

CÓMO
SE
HIZO

Cómo se hizo esta guía

Esta guía es el resultado del **esfuerzo colectivo** de muchas personas. Fue elaborada siguiendo una metodología similar a la que se recomienda adoptar en sus contenidos. Te avanzamos a continuación unas pistas sobre el viaje realizado:

La Comunidad InnovAnda hizo una contribución relevante a la redacción de esta guía, sobre todo en la fase de conceptualización, pero también en su posterior validación. Para esto, se convocó a un equipo de personas muy comprometidas —se citan en los Anexos— que ayudaron a recoger expectativas, investigar en distintos ámbitos de la hoja de ruta, recopilar fuentes de interés y revisar distintas versiones. La reflexión colectiva que hicimos ayudó muchísimo a que la guía adoptara un claro enfoque centrado en las personas. Ha sido un buen ejemplo de creación colaborativa basada en la experiencia acumulada en proyectos de este tipo por decenas de personas innovadoras de esta vibrante comunidad.

Las **numerosas iteraciones** que se hicieron por el equipo de redacción de los textos escritos para las cinco fases de la hoja de ruta, fueron clave para revisar y poner a prueba cada nueva versión con el fin de asegurarnos de que lo explicado respondía de manera fiable al método que mejor funciona en la realidad para conseguir los mejores resultados. Se han incorporado de manera estructurada los saberes y aprendizajes recogidos de la experiencia de todos estos años trabajando en innovación pública.

Se ha buscado, en la medida de lo posible, primar **la sencillez sobre la exhaustividad**. Este es un manual práctico que va al grano, con instrucciones directas, para pasar a la acción. Por eso, con el fin de acotar su extensión, hemos tenido que simplificar en algunos contenidos, dejándose fuera de la guía muchos detalles que serán desarrollados con más profundidad por materiales complementarios en el futuro.

Ha sido una prioridad de esta guía aportar **numerosos ejemplos** aportados por personas que trabajan en la Administración, descritos de una manera clara, para ilustrar cómo se avanza en cada paso. En todas las secciones vas a poder inspirarte en esos ejemplos para entender los conceptos y llevar a cabo tareas concretas, siempre adaptados al contexto específico de la administración pública. El personaje de Sofía y su equipo también te ayudarán, a lo largo del relato, a sentirte acompañado/a en todo momento.

El camino seguido para escribir esta guía ha sido arduo, a veces difícil, pero ha valido mucho la pena como experiencia colectiva. Esperamos que el mismo espíritu de colaboración, que primó en su desarrollo, se contagie a los equipos que trabajen en los proyectos que se hagan usando este manual.

El resultado no es un producto definitivo. Se irá revisando a partir de la experiencia de su aplicación, iterando, como un proyecto innovador.

Coordinación

María José López Sanfeliu *Jefa de Servicio Fomento de la Innovación del IAAP*

Autores

Amalio Alejandro Rey *Director - eMOTools*

Paz Sánchez Zapata *Consejera Técnica Innovación IAAP*

Juan Leal Zubieta *Secretaría General de Administración Pública*

Personas de la Comunidad InnovAnda

Ángela Carmona Romero *IAAP*

Elena Navarrete Parra *Centro PRL Sevilla*

Francisco Miguel López Hidalgo *Agencia Andaluza de Instituciones Culturales*

Ignacio Jesús Martínez Rodríguez *Secretaría Provincial de Industria, Energía y Minas de Sevilla*

Inmaculada Concepción Castejón Zamudio *Consejería Sanidad, Presidencia y Emergencias*

Isabel Sánchez Oyarzábal *DT Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo de Cádiz*

Jesús Chaves Posadillo *Departamento de IDi de la Agencia de Medio Ambiente y Agua de Andalucía*

Joaquín Caballero Valcarce *Dirección General de Sostenibilidad Ambiental y Economía Azul*

José Enrique Martín Vicente *AGAPA*

Jose Manuel Cabrerizo Rentero *Dirección Gerencia SAE*

Loreto Perez de Brea Lucero *DT Sostenibilidad Medioambiental y Economía Azul de Cádiz*

Lucía del Carmen Periañez Ángeles *Secretaría Provincial del SAE de Sevilla*

Manuel José Garrido Moreno *Servicio Innovación de la Secretaría General de Investigación, Innovación y Salud Digital*

María José Calvo Piernagorda *Centro de Referencia Nacional de Artesanía Albayzín*

María José López Sanfeliu *Servicio Fomento de la Innovación del IAAP*

María Luisa Rojas Delgado *Centro de Valoración y Orientación de Almería*

Marina Sanchez López *Servicio de Protección de Menores de la DT de Inclusión Social, Inclusión Social, Juventud, Familias e igualdad de Málaga*

Oscar Valencia Quintana *Servicio de Innovación y Digitalización Agroalimentaria de la Consejería Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural*

Pedro García Conde *DT Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural de Málaga*

Equipo de diseño

Make it Visual

www.makeitvisual.es

INNOGUÍA 2.0



**Junta
de Andalucía**

Consejería de Justicia,
Administración Local y Función Pública

Instituto Andaluz
de Administración Pública