

AbreAlcaldías <

Herramientas que ponen a la ciudadanía al centro de la construcción de políticas públicas

UN PROYECTO DE

Ciudadanía_
Inteligente

Fundación Ciudadanía Inteligente
Escuela de Incidencia - School of advocacy

Financiamiento
National Endowment for Democracy

Ejecución del proyecto
David Zavala Sanhueza
Valentina Arros Valdivia
Erick Curvelo Vieira
Auska Ovando Maldonado
Vanessa González Ratsch

Apoyos profesionales
Nicolás Torres Droguett
Maximiliano León Castro
Catalina Bravo
Karime González Jadue

Diseño y diagramación
Lissett García Albornoz
Pilar Grant Castro

Fotografías
Martín Corvera Sandoval

Menciones
Organización Mexiro A.C.(México)
Observatorio de Políticas Públicas de Guayaquil (Ecuador)
Asociación Pro Construcción Ciudadana y Orden Normativo (El Salvador)

AbreAlcaldías <

Herramientas que ponen a la ciudadanía al
centro de la construcción de políticas públicas

UN PROYECTO DE **Ciudadanía_
Inteligente**

Contenidos

4	Gobiernos locales: Transformación y apertura	9
	El rol transformador del gobierno local	10
	Relación gobierno y ciudadanía	11
	Nuevos enfoques de gobierno	12
2	Participación ciudadana	17
	Principio de participación ciudadana	18
	Principio de colaboración y co-creación	21
	¿Por qué optar por la participación ciudadana?	22
3	Datos abiertos y Gobierno digital	25
	Transparencia y acceso a la información	22
	Gobierno digital	29
	¿Cómo impulsar la transformación digital?	30
	Ciudades Inteligentes	33

4 Metodologías de participación ciudadana **35**

Metodologías del Doble Diamante	36
Primer diamante: Descubrir las problemáticas ciudadanas	37
Primer diamante: Definir los descubrimientos	50
Segundo diamante: Desarrollar soluciones colaborativas	56
Segundo diamante: Definir y entregar una solución	63

5 Procesos de colaboración con la ciudadanía **73**

Actividades presenciales y digitales	74
Diseño y facilitación de actividades presenciales	75
Aspectos importantes a considerar en espacios de participación ciudadana	81
Conceptualizaciones útiles sobre construcción de proyectos públicos	87

Casos de Estudios: Laboratorios de Innovación Pública y Gobierno Digital	91
En qué consisten los “Laboratorios de Innovación Pública”	92
Experiencias de Laboratorios de Innovación Pública y Gobierno Digital	93
Experiencias de Co-Creación en Ciudades	102
Reflexiones y Aprendizajes para el futuro	108
Bibliografía	115

Gobiernos locales: Transformación y apertura

1

El rol transformador del gobierno local

¿Cómo generar políticas públicas que logren solucionar problemas sociales y mejorar las condiciones de vida en una comunidad con distintas historias, culturas, oportunidades y contextos? La respuesta a esta pregunta ha sido uno de los grandes desafíos que ha enfrentado el sector público.

Una de las formas que la sociedad ha logrado solucionarlo, es a través de los gobiernos locales. Quienes al tener una real posibilidad de interactuar, colaborar e incluir las miradas de sus habitantes en los procesos de construcción de soluciones, logran transformar este proceso, generando respuestas innovadoras y coherentes con las necesidades ciudadanas.

Si a lo anterior agregamos que las ciudades son centros de actividad humana, que aumentan cada vez más su trascendencia en la economía mundial (El 2018, cerca del 55% de la población vivía en ciudades, y se estima que para el 2050, será el 70% de la población. En el caso de América, los niveles de urbanización son aún mayores, alcanzando un 80% o más¹). Entendemos que el proceso de resignificación del nivel local ha generado un cambio en el rol de los gobiernos locales. Por ejemplo, en las últimas décadas han transitado de tener un rol de agencias prestadoras de servicios básicos, a jugar un rol estratégico como eje de articulación de la acción pública local, es decir, teniendo un papel estratégico en la solución de problemas sociales.

¹ World Urbanization prospects: The 2018 revision

Relación gobierno y ciudadanía

El rol del Estado, y por ende los gobiernos locales, regionales y nacionales, cumplen con suministrar los bienes públicos en una sociedad. Es decir, todos aquellos productos o servicios colectivos que la ciudadanía puede utilizar y disfrutar, además de promover la cultura y esparcimiento, y crear marcos institucionales para proteger a las personas de contingencias como el desempleo, la pobreza y la enfermedad.

¿Cuáles serían algunos ejemplos de bienes públicos?

- > Alumbrado público
- > Defensa nacional
- > Fomento de la equidad social
- > Protección de derechos
- > Salud
- > Prestación de servicios sociales

Todas estas características, son las que le permiten al Estado crear **valor público** (Al estar garantizados los derechos de las personas, satisfechas sus demandas y entregados servicios de calidad, el Estado estaría agregando valor a la ciudadanía)

Sin embargo, en la realidad, la forma tradicional a través de la cual el Estado opera no permite responder satisfactoriamente a las necesidades de la ciudadanía. La tendencia a robustecer la burocracia y la estructura jerárquica, ha conllevado a que muchas políticas estén vigentes durante los periodos de la administración de turno, y luego fracasen o desaparezcan y que culminemos con un Estado que avanza considerablemente más lento que el ritmo actual de las dinámicas sociales. Esto genera una desconexión entre la ciudadanía y los mecanismos institucionalizados, haciendo de la protesta social una de las principales formas de participación.

Lo anterior ha llevado a muchos gobiernos de todos los niveles (nacional, regional, local), a buscar diversas formas para cerrar esta brecha y así responder positivamente a las necesidades de las personas. En este proceso, ha sido clave entender que el centro del tablero no es el mismo Estado, sino la ciudadanía y desde ahí, entender que las decisiones más efectivas son aquellas que se construyen de forma conjunta, en un ambiente de transparencia, diálogo y apertura.

Nuevos enfoques de gobierno

> Gobierno Abierto

En Reino Unido, a finales de 1970, emerge el concepto de Gobierno Abierto como una forma de reducir la opacidad burocrática y los secretos de gobierno, que a su vez fue avanzando hacia “la capacidad que tienen los ciudadanos para exigir gobiernos plenamente responsables por sus acciones y evaluar la validez de las medidas adoptadas”.

Gobierno Abierto es un nuevo paradigma de gestión pública que involucra todos los aspectos y sectores, fomentando la apertura gubernamental hacia la sociedad, compartiendo de forma abierta y transparente recursos e información, así como impulsando la colaboración masiva.

Beneficios de este enfoque

- > Impulsar políticas más específicas, fomentando decisiones y gasto inteligente.
- > Aumentar la legitimidad de la acción pública
- > Asegurar la equidad de acceso a la formulación de políticas.
- > Elevar la calidad institucional de los gobiernos
- > Generar más confianza entre el Estado y la ciudadanía
- > Promover mejores resultados a menor costo, aprovechando conocimientos y recursos de la ciudadanía.

Las tecnologías han sido un motor clave que han permitido y permitirán, dar un impulso para que las ciudades redefinan y profundicen su rol desde un enfoque más abierto, inclusivo, participativo y trans-

parente, alineándose con la nueva era digital que se está experimentando a nivel global. De este modo se podrá establecer una nueva estructura integrada que trabaja en red.

Según la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, entenderemos entonces que Gobierno Abierto son “mecanismos y estrategias que contribuyen a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrando e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo”.²

> Innovación Pública

Enfoque que fomenta el replantearse la forma de operar y los servicios que entrega el Estado. Existe una aproximación realizada por De Vries, Bekkers y Tummers (2015), quienes analizaron más de 180 artículos que tratan sobre innovación pública e identificaron que los principales puntos de convergencia son: **novedad y adaptación de una idea**, lo que se alinea con lo establecido en la Declaración de Innovación Pública de la OCDE (2019): “innovación pública (...) es la implementación de algo nuevo en el contexto, con el objetivo de generar impacto”.

La generación de **impacto** es uno de los aspectos más relevantes. Es necesario que la implementación de la idea sea útil para la ciudadanía, pero también que alcance realmente los resultados que se propone.

Desde un enfoque presupuestario, es recurrente que las barreras identificadas para innovar sean la inexistencia o escasez de los recursos económicos para la implementación de nuevas ideas. En este sentido, por un lado, es importante tener presente que el costo dependerá de las características de la iniciativa, ya que muchas veces la innovación no implica necesariamente la inversión de grandes sumas de recursos, sino sólo implica unir elementos que ya existen de una forma distinta. Por otro lado, es importante identificar nuevas estra-

² Castillo, 2017

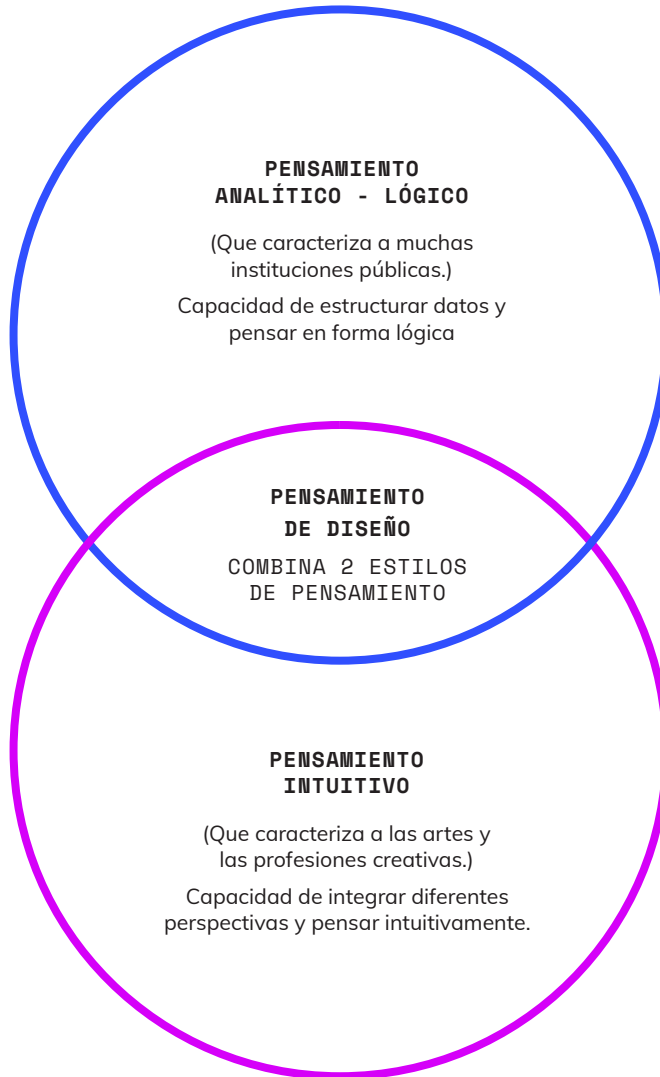
tegias para que el presupuesto ya existente en la institución pueda ser invertido con misión y propósito, esto es, invertir cuestionando la forma tradicional de cómo han sido destinados los recursos.

Declaración de Innovación en el Sector Público de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)
(Adoptada el 2019 por 35 países de la OCDE y 5 no miembros)

- > Adoptar y mejorar la innovación en el sector público como una de las formas en que los gobiernos pueden lograr sus objetivos y mejorar la vida de las personas, adoptar un enfoque sistémico que se adapte a las necesidades, objetivos y prioridades relevantes, y reconocer que la innovación requiere inversión y apoyo.
- > Alentar y brindar herramientas y estructuras de trabajo a todos los servidores públicos para innovar. Reconocer las ventajas de una cultura de apertura, aprender de los errores y de la colaboración entre silos y sectores. Permitir tomar riesgos y explorar e involucrarse con nuevas ideas, tecnologías y formas de trabajo.
- > Cultivar nuevas alianzas e involucrar diferentes voces. Conectar actores, crear alianzas y vincularse a redes existentes, desarrollar un espectro de prácticas de participación y co-creación, buscar oportunidades para asociarse con países en desafíos similares, escuchar voces nuevas y emergentes.
- > Apoyar la exploración, la iteración y las pruebas.
- > Difundir lecciones y compartir prácticas, tanto exitosas como no.

> Design Thinking

Muy vinculado al enfoque de la innovación pública, encontramos el Pensamiento de Diseño o Design Thinking. La disciplina del diseño, enfocada tradicionalmente en productos, tuvo un cambio de orientación hacia lo social, transitando del diseño basado en productos a un enfoque más participativo e interdisciplinario para resolver problemas sociales. En este sentido, el diseño se ha transformado en un importante aporte para la gestión pública debido a su capacidad de abordar problemas complejos con foco en las personas. Acá se busca incluir diversas disciplinas que colaboran para la búsqueda de soluciones, proponer un proceso flexible, rápido e iterativo que se adapte a las circunstancias cambiantes, poseer un enfoque altamente creativo para la resolución de problemas,, aportando una perspectiva cultural y estética, logrando que los servicios públicos sean deseables, ambiciosos, creativos y agradables .



Participación Ciudadana

2

Principio de participación ciudadana

La Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana señala que la participación ciudadana es un “proceso de construcción social de las políticas públicas que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integran, así como los de las comunidades y pueblos indígenas”. En otras palabras, la participación ciudadana es el mecanismo para que la ciudadanía participe en la formulación y ejecución de las políticas públicas.

La participación puede darse en todas las fases del proceso de políticas públicas:

- > Identificación y caracterización del problema.
- > Diagnóstico, selección y priorización de problemas.
- > Diseño de programas y políticas.
- > Gestión y cogestión de los programas resultantes.
- > Monitoreo, control y evaluación.

El involucramiento de las personas en estos procesos se puede manifestar de diversas formas. A continuación, visualizamos cinco niveles:

1. Informar

Implica mantener a la ciudadanía informada de sus derechos y responsabilidades, así como de las decisiones que han sido tomadas. Principalmente busca crear conciencia pública.

- > A través de sitios web, panfletos, posters y redes sociales o consistir en la digitalización de la información pública
- > Dificultades: La existencia de un canal unidireccional de información. No hay canales para la retroalimentación o negociación con la ciudadanía, dejando en evidencia que la calidad de la información a menudo es baja y superficial.

2. Consultar

Además de informar, se obtiene retroalimentación de la ciudadanía en la definición de alternativas o decisiones públicas.

- > A través de encuestas, reuniones vecinales, foros de discusión, audiencias públicas. A nivel digital, podemos encontrar buzones electrónicos, herramientas de retroalimentación en el sitio web, entre otros.
- > Dificultades: Ausencia de certeza que la ciudadanía influirá efectivamente en la decisión. Por otro lado, la efectividad de la consulta es generalmente medida por el número de personas que participan y no por la representatividad de la consulta (Existen grupos que generalmente no participan, como jóvenes o personas que trabajan, por lo que los resultados pueden no ser representativos).

3. Involucrar

Trabajar con la ciudadanía para entender sus preocupaciones y aspiraciones. En este nivel la ciudadanía tiene más espacio para opinar sobre la decisión. Posteriormente es el gobierno quien decide cómo se tomará estas opiniones en la decisión final.

- > A través de juntas, comités asesores o de planificación, talleres. A nivel digital, esto se puede ver materializado en foros de discusión y de chats, entradas virtuales para la recepción de iniciativas de ciudadanos, grupos u organizaciones, con respuesta de los proyectos presentados.
- > Dificultades: El poder sigue en manos del gobierno, aunque las opiniones sean tomadas en consideración, el gobierno finalmente define su factibilidad y decide si implementarlas o no.

4. Colaborar

El poder es compartido entre el gobierno y la ciudadanía como aliados. La planificación y toma de decisión se realiza en conjunto para tener en cuenta tanto las opiniones ciudadanas como del gobierno.

- > A través de juntas, comités de asesoramiento ciudadanos, o plataformas online de participación.
- > Dificultades: Más opiniones en consideración pueden retrasar el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, hay diversos medios digitales disponibles para procesar grandes cantidades de información de forma eficiente.

5. Empoderar

Dejar la decisión final en manos de la ciudadanía.

- > A través de jurados ciudadanos, decisiones delegadas.
- > Dificultades: Es escasamente alcanzado. Para lograr este tipo de participación necesitan un gran número de recursos.

Si bien todos los niveles son opciones válidas se debe tener presente que el propósito final es lograr superar la brecha entre el Estado y la ciudadanía. En ese sentido, los primeros dos niveles (informar y consultar), pueden no lograr involucrar completamente a las personas.

Junto con lo anterior, el hecho de sólo informar o consultar por parte del Estado, no permitirá comprender a fondo las necesidades de las personas, dificultando la realización de intervenciones significativas. Sin participación efectiva, es imposible que el Estado comprenda la profundidad del problema que se quiere enfrentar.

Las Naciones Unidas realiza una encuesta anual a los gobiernos para identificar el Índice de participación a nivel digital. Comparando los resultados de los años 2016 y 2018, el número de países con un "muy alto índice de participación digital" se ha duplicado, pasando de 31 a 62, y el número total de países con un "índice bajo" disminuyó de 56 a 35.

La participación puede darse en todas las fases del proceso de políticas públicas:

- > **Apertura:** Promover consultas públicas ampliamente, incluso por Internet, anuncios públicos y medios de comunicación, animando a todos a participar.
- > **Plazos claros y razonables:** Asegurar el tiempo suficiente para permitir que las partes interesadas puedan aprender acerca de la consulta, revisar los materiales, preparar y garantizar la calidad de los aportes considerados.
- > **Información completa, clara y comprensible:** Que los materiales de apoyo disponibles se pongan a disposición de los ciudadanos y se presenten de forma accesible y comprensible para el público.
- > **Colaboración activa:** Establecer múltiples canales para obtener información, garantizando que todos tengan la oportunidad de participar. No todas las personas se involucran de igual forma, por lo tanto, se deben encontrar distintos mecanismos.
- > **Procedimientos de trabajo claros:** Que las reglas para participar sean claras; lugares y fechas y la manera de obtener invitaciones para asistir y participar. Es clave considerar que los tiempos de las personas son limitados.
- > **Empoderamiento:** Colocar la decisión final en manos del público. Todos los comentarios recibidos sean revisados y las perspectivas presentadas deben incorporarse en la documentación sobre la decisión final.
- > **Transparencia y rendición de cuentas:** Informes sobre las respuestas recibidas, quienes participaron, las principales observaciones presentadas, y el razonamiento por escrito explicando cómo se tuvieron en cuenta.

Principio de colaboración y co-creación

Colaboración

La colaboración se entiende como la creación de espacios de encuentro, diálogo y trabajo que favorezcan la co-creación de iniciativas y nuevos servicios públicos entre diversos actores de la sociedad. La ciudadanía pasa de tener un rol receptor pasivo a convertirse en protagonista y productora de sus propias soluciones. De manera de asegurar que el involucramiento permita obtener resultados acordes a la realidad, se requiere del aporte de varias comunidades.

Co-creación

Muy relacionada como concepto a la colaboración, la co-creación implica que múltiples actores se reúnan para desarrollar nuevas prácticas que tradicionalmente habrían emergido desde un proceso de “arriba hacia abajo”. La co-creación considera la experiencia de cada actor y se esfuerza en descubrir nuevos modelos de interacción que mejoren la experiencia de todos los actores de forma simultánea. No es una forma de autoorganización, sino que es el sector público quien involucra a los actores.

¿Por qué optar por la participación ciudadana?

Existe una tendencia a promover la participación ciudadana sin entregar claridades sobre los beneficios que ésta trae. Esto ha provocado que organizaciones, alcaldías y colectivos busquen implementar políticas “participativas” sin llegar a entender completamente el por qué de su relevancia, o sus beneficios.

¿Por qué conseguir mayores niveles de implicación?

- > Municipios que interactúan y se vinculan con su ciudadanía tendrán mayor información -y actualizada- para realizar proyectos. Lo que los hace más efectivos y con mayor impacto.
- > La ciudadanía organizada puede suponer importantes ahorros para la administración pública, ya que la detección de los problemas es inmediata y los diagnósticos pueden llegar a ser más acertados.
- > La participación provoca una relación más cercana con la comunidad, promoviendo mayores niveles de satisfacción, menos manifestaciones de frustración para/con el gobierno local, y mayor cercanía con la institucionalidad.
- > Al desarrollar iniciativas de participación ciudadana aumenta la percepción de transparencia. La ciudadanía tiene mayores oportunidades de conocer sobre las iniciativas que se están llevando a cabo y disminuye la sensación de “inacción” del gobierno local.

> No toda la ciudadanía puede ser parte de espacios de participación formales -como lo es el voto-, es importante promover espacios que permitan la interacción de todos los sectores de la sociedad, que a pesar de no estar habilitados para sufragar, enfrentan problemas, tienen propuestas y opiniones.

En definitiva, la participación ciudadana mejora la confianza y la valoración mutua, lo que ayuda a reducir los niveles de apatía, generando mayor eficacia política.

Beneficios



Recuperación de la confianza en la gestión pública a nivel local



Mejor comprensión de las necesidades de las y los habitantes del municipio



Acortar las distancias que hoy existen entre autoridades y la ciudadanía



Optimización de procesos; resultados coherentes con necesidades ciudadanas



Aprobación vecinal y posibilidad de continuidad

Datos abiertos y Gobierno Digital

3

Transparencia y acceso a la información

Muchas veces nos encontramos con preguntas simples que son difíciles de responder si los datos no se encuentran disponibles, ¿En qué hospital hay menos infecciones hospitalarias? ¿Cuál de todos los colegios públicos de mi gobierno local tiene mejor rendimiento escolar? Esta disponibilidad de datos es igual de importante para la ciudadanía, siendo parte importante de la información que necesitan para tomar decisiones conscientes en relación a su ciudadanía (fiscalizar, incidir, participar). En este sentido, y para efectos de dar acceso a esta información a los ciudadanos, **hablaremos de datos abiertos.**

Características de los datos abiertos

Hay tres características principales que indican cómo estos deberían ser:

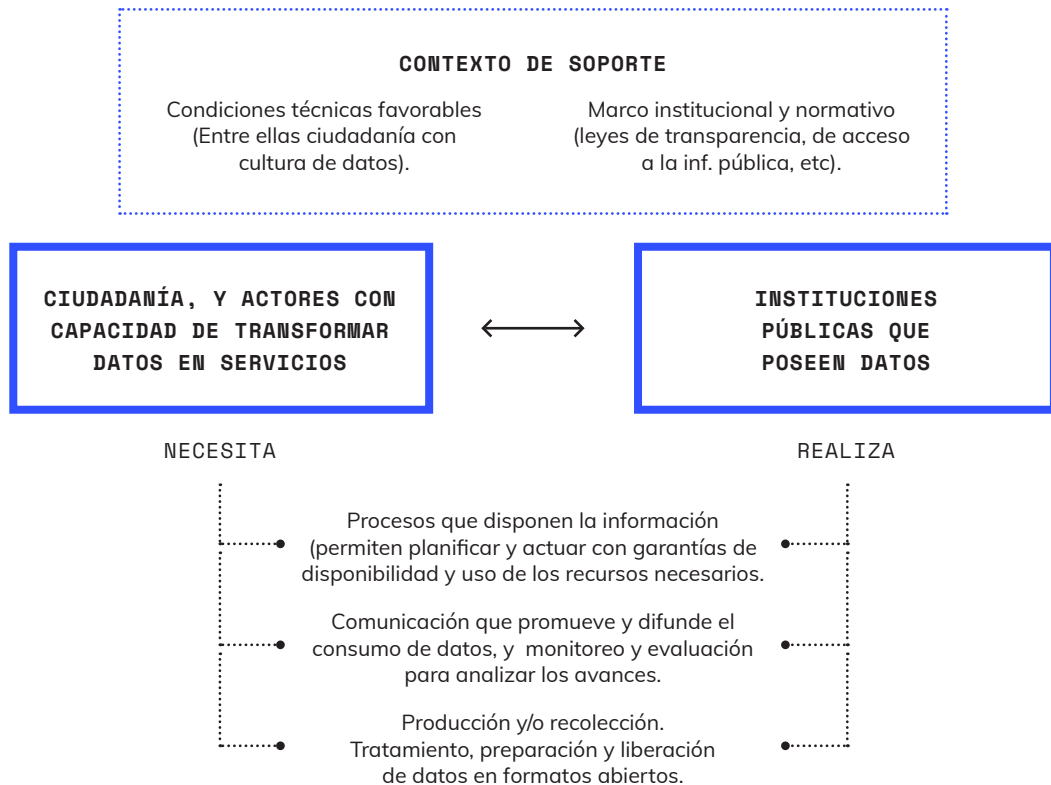
- > **Oportunos:** La apertura inicia en el momento que se captura la información. Puede simplificar el proceso si se identifican estrategias para automatizar la publicación de datos. Esto permite también una mayor proactividad por parte de los gobiernos al hacer disponer de información en tiempo real.
- > **Exhaustivos:** Los datos abiertos permiten visibilizar desigualdades y contribuir a resolverlas. Para ello, los datos deben ser específicos y desagregados, de lo contrario pueden afectar negativamente el diseño de políticas públicas.
- > **Comparables e interoperables:** Permite replicar el uso de herramientas basadas en datos para solucionar problemas comunes de la región. Estos estándares de apertura deben complementarse con identificadores comunes de manera de generar un registro común, lo cual facilitará la trazabilidad y búsqueda de datos.

Los datos abiertos no sólo permiten transparentar la información pública a la ciudadanía, sino que contribuyen a lograr abordar dimensiones tales como la innovación y crecimiento económico. Los datos y el fomentar la co-creación de soluciones innovadoras permiten que el sector privado pueda crear ideas de emprendimiento basados en ellos, o bien mejorar la calidad de los datos existentes.

Otros resultados posibles son: los gobiernos asignen recursos públicos de manera eficiente, efectiva y transparente, que la comunidad pueda ejercer un rol de fiscalización y detectar por ejemplo posibles actos de corrupción, que tengan la posibilidad de participar en la recolección y generación de datos, y facilitan que tanto los gobiernos como las personas puedan tomar decisiones basadas en evidencia.

Principio de la transparencia

La información sobre las actividades de los organismos públicos debe estar a disposición del público, de manera oportuna y en formatos de datos abiertos; disponibles de forma gratuita y sin necesidad de registrarse. Esto para que la ciudadanía se encuentre correctamente informada de los asuntos públicos, y así facilitar su compromiso con el desarrollo del país.



Estándares para el principio de transparencia (De acuerdo a la Alianza para el Gobierno Abierto)

- > Derecho a saber: Acceder a la información y facilitar información.
- > Poner a disposición la información de todos los organismos públicos.
- > El acceso es la regla, el secreto es la excepción: La información puede ser retenida sólo si su divulgación pudiera causar un daño demostrable a intereses legítimos definidos en la legislación nacional.
- > Publicación proactiva: Publicar de manera proactiva información de interés público, asegurando el acceso fácil, rápido, efectivo y práctico.
- > De carácter gratuito y libre para su reutilización.
- > Formatos Abiertos: La información almacenada electrónicamente debe ser entregada a quienes lo soliciten por vía electrónica y en un formato abierto.
- > Recopilación de información: Recopilar la información necesaria para la participación y la rendición de cuentas, de forma oportuna, actualizada, clara, completa y comprensible.
- > Mecanismo de Supervisión Independiente: Que el derecho de acceso a la información sea supervisado por un organismo independiente.

Los desafíos que enfrenta América Latina; un proceso heterogéneo de apertura

- > Institucionalizar el proceso de apertura de datos en toda la región para iniciativas más sostenibles en el tiempo.
- > Expandir el ecosistema e incluir a otros sectores y actores que podrían beneficiarse, como por ejemplo el sector privado.
- > Afianzar el ecosistema regional a través de iniciativas regionales. Proyectos transversales que evidencien la importancia del uso de datos puede permitir integrar a todos los actores de la región.
- > Promover la generación de capacidades básicas para democratizar el uso de datos. Sensibilización de funcionarios públicos, así como las capacidades de la sociedad para utilizar y reutilizar los datos.
- > Sistematización de conocimiento e incluir la generación de nuevo conocimiento; Lo que funciona y no funciona en base a la experiencia previa.

Gobierno digital

El concepto de Gobierno digital se entiende como el “uso de las tecnologías digitales como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos, con el fin de crear valor público. Esto se basa en un ecosistema de gobierno digital constituido por los actores estatales, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociaciones de ciudadanos y personas encargadas de la producción y acceso a los datos, servicios y contenidos a través de interacciones con el gobierno” (Recomendación sobre Estrategias de Gobierno Digital de la OCDE).

En este sentido, no sólo se refiere a poner servicios en línea, sino que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) deben tener un rol clave para la transformación del sector público.

El aumento del acceso a internet ha logrado que muchos gobiernos comiencen a incorporar las TIC en su gestión, pero no ha ido de la mano con la incorporación de la ciudadanía. Sólo la mitad de las ciudades encuestadas por las Naciones Unidas (2018) indicaron proporcionar herramientas para involucrar a los habitantes en procesos de decisión.

Un gobierno digital, requiere ir más allá de digitalizar procesos existentes. Necesita repensar la entrega de servicios con foco en las personas, logrando gestionar un equilibrio entre flexibilidad y agilidad.

¿Cómo impulsar la transformación digital?

Siete dimensiones para la transformación digital (Toolkit Going Digital, OECD):

1. Acceso a infraestructuras de comunicaciones, servicios y datos.
2. Uso efectivo de tecnologías y datos digitales: Promover la adopción y uso efectivo de herramientas digitales avanzadas.
3. Innovación digital basada en datos, que permitirán evidenciar oportunidades para nuevos modelos.
4. Capacitar a las personas para que logren adaptar sus trabajos en un escenario de transformación digital
5. Prosperidad social e inclusión. Emergen desafíos relacionados a desequilibrios en la vida laboral, segregación de grupos relativamente aislados, depresión, ciberacoso, entre otras. Por lo que se debe fomentar una sociedad digital positiva e inclusiva.
6. Confianza: La era digital traerá más beneficios que desventajas si se mitigan a tiempo la mayor cantidad de incertidumbres (seguridad digital, asimetrías de información, desequilibrios de poder, etc).
7. Apertura de mercado en entornos de negocios digitales, que fomenta la competencia en igualdad de condiciones.

Cinco principios para disminuir la incertidumbre digital (Coalición de Ciudades por los Derechos Digitales):

1. Acceso universal e igualitario a internet y alfabetización digital.
2. Privacidad, protección de datos y seguridad a través de la protección de datos en lugares físicos y virtuales. Garantizar la confidencialidad digital, la seguridad, el anonimato y la soberanía (derecho a saber qué sucede con sus datos, quién usa y por qué)
3. Transparencia, responsabilidad y no discriminación de datos, contenido y algoritmos: Acceso a información comprensible y precisa

sobre sistemas de inteligencia algorítmica y artificial, y la capacidad de cuestionar y cambiar sistemas sesgados.

4. Democracia participativa, diversidad e inclusión. Oportunidades abiertas, participativas y transparentes para dar forma a las tecnologías diseñadas para la ciudadanía, incluida la gestión de nuestras infraestructuras y datos digitales como un bien común.
5. Estándares de servicio digital abiertos y éticos, donde las ciudades deben plantearse un objetivo transformador que les permita desarrollar sus propias iniciativas.

Abordar las causas de la desigualdad digital

Se denominan también como **brechas digitales**. Familias de bajos ingresos, personas con menos formación académica, personas con discapacidad, grupos históricamente menos representados y residentes rurales son quienes tienen menor acceso a las tecnologías de la información, **por lo que gobiernos deberían ponerles especial atención**.

- > Tecnológicas: Imposibilidad de acceder a un dispositivo. Se puede considerar mantener ventanillas presenciales, oficinas móviles, call centers, entre otros.
- > Culturales, producto de la ausencia de formación digital. Se puede continuar pensando en formas presenciales o telefónicas, o contar con espacios de formación.
- > Idiomáticas. Se puede fortalecer la enseñanza de idiomas, impulsar políticas de nacionalización de contenidos, incorporando idiomas locales o de migrantes.
- > Geográficas, debido al aislamiento. Se puede pensar en soluciones de acceso satelital.

Lineamientos importantes para el manejo de datos personales:

- > Deben ser tratados de forma lícita, leal y transparente.
- > Se deben recolectar con fines determinados explícitos y legítimos.
- > Deben ser adecuados, pertinentes y limitados a lo necesario.
- > Deben ser exactos y estar siempre actualizados.
- > Deben mantenerse de forma tal que se permita la identificación de las personas sólo durante el tiempo necesario.
- > Deben ser tratados de manera tal que garantice su seguridad.

Comprender la urgencia de contar con espacios digitales

Internet permite no solo poner a disposición estos espacios de diálogo y construcción colectiva, sino que también facilita el ejercicio de los derechos, potenciando que todas las voces y opiniones tengan el mismo peso. En este sentido, la sociedad digital integra a la ciudadanía y desconcentra el poder.

De forma paralela, otro de los motivos es el empoderamiento ciudadano el que se ha dado por la existencia, entre otras cosas, de mayores canales tecnológicos. Hoy es posible ver un ciudadano que no solo observa, sino que además participa, controla, se expresa, y moviliza. Por eso, es relevante que los gobiernos locales pongan a disposición **herramientas que canalicen esta motivación de participar**, y que estos esfuerzos sean difundidos a la población, por lo que parte de los recursos deben estar orientados a estrategias de comunicación.

Ciudades Inteligentes

Todo lo analizado hasta ahora, nos aproxima a un concepto clave que es el de Ciudades Inteligentes. Por definición, podemos entender que una ciudad inteligente es “aquella que coloca a las personas en el centro del desarrollo, incorpora Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la gestión urbana y las usa para estimular la formación de un gobierno eficiente, que incluya procesos de planificación colaborativa y participación ciudadana. Al promover un desarrollo integrado y sostenible, las ciudades inteligentes se tornan más innovadoras, competitivas, atractivas y resilientes, mejorando así vidas”.

Es un concepto integral que comprende:

- > **Economía:** Destacan por una elevada productividad, innovación y flexibilidad en el mercado laboral
- > **Transporte y comunicación:** Utilizar tecnologías en el transporte tradicional como en la comunicación digital, racionalizando el uso de la infraestructura existente.
- > **Medioambiente:** Optimizar el consumo de energía, utilizar fuentes de energía renovable, reducir las emisiones nocivas. Enfoque de desarrollo sostenible.
- > **Personas:** Existe una sociedad que aprende, sus habitantes pueden emprender acciones que ayudan a mejorar la calidad de vida.
- > **Calidad de vida:** Existe un entorno respetuoso y amigable, amplio acceso a servicios públicos, infraestructura técnica y social, un elevado nivel de seguridad, y una adecuada oferta cultural y de ocio, así como cuidado por el medioambiente.
- > **Gestión y administración inteligente:** Existe un sistema de gestión y administración adecuado, cooperación entre autoridades y usuarios/as de la ciudad, aprovechando las tecnologías más innovadoras en el funcionamiento de la ciudad.

Esto implica que la ciudad hace uso de las tecnologías como una herramienta que le permite modificar tanto sus procesos como las dinámicas de los servicios públicos de forma integral, junto con transformar los problemas en soluciones creativas.

Estructuras de una Ciudad Inteligente

Un aspecto transversal ha sido evitar estructuras jerárquicas y el incluir habilidades y actitudes comúnmente olvidadas en el sector público. A continuación, enumeramos un marco de capacidades útiles para innovar, realizado por la OCDE:

- > **Motivación:** Intrínseca (El trabajo se percibe como significativo) y extrínseca (se le reconoce por tener ideas creativas).
- > **Oportunidades:** Condiciones organizacionales que facilitan el desarrollo de la innovación.
- > **Equipos multidisciplinarios.**
- > **Enfoque centrado en las personas:** Abordar las tareas y proyectos con un enfoque transparente, participativo y co-creativo.
- > **Comunicar el valor y los resultados.**
- > **Empoderar y generar sentido de apropiación.**
- > **Generar alianzas:** Vincularse con otros gobiernos locales, sectores y países.
- > **Realista y desafiante:** Es importante tener un enfoque integrado, con un proceso planificado que esté al alcance de la realidad actual.

Pasos para concretar un proyecto como Ciudad Inteligente:

- > Liderazgo: Tener un líder que defienda el objetivo del proyecto
- > Equipo multidisciplinario.
- > Crear mecanismos para oír a la población en cada etapa.
- > Identificar la situación de la ciudad y sus problemas.
- > Diagnóstico de las condiciones del municipio (Recursos, tecnología, etc).
- > Identificar soluciones tecnológicas inteligentes.
- > Identificar fuentes de financiamiento.
- > Establecer asociaciones con la propia administración pública e iniciativas de la sociedad civil y sector privado (empresas, universidades, ONG).
- > Elaborar un plan para implementar soluciones identificadas.

Metodologías de participación ciudadana

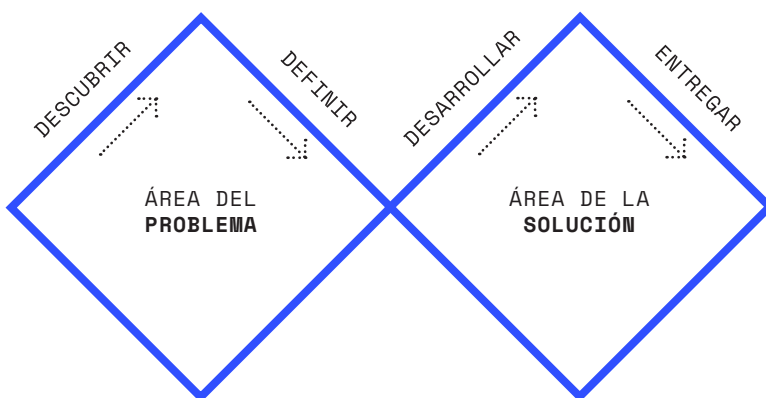
4

Metodología del Doble Diamante

Para efectos de revisar las principales herramientas y técnicas que permiten co-crear políticas públicas con la ciudadanía, se tomará como base la metodología del Doble Diamante, que emerge desde el campo del diseño, e ilustra el proceso a través del cual se realizan proyectos centrados en las personas.

En esta metodología existen dos diamantes, cada uno con momentos en los cuales el pensamiento y las posibilidades son amplias y divergentes, y momentos en los cuales deliberadamente se debe converger y focalizarse en objetivos específicos. No es un proceso lineal, en un escenario donde nos encontramos permanentemente retroalimentando los productos y servicios que se crean.

Los diamantes señalan la importancia de destinar un primer momento a entender el problema y luego la creación de soluciones.



Primer diamante: Descubrir las problemáticas ciudadanas

¿Qué es un problema?

Existen múltiples formas de identificar que “algo” es un problema. En general, son situaciones que nos preocupan, dolores o síntomas de que algo no anda bien en nuestra comunidad. Existirán grupos sociales determinados a los que este dolor o síntoma afecta directamente, impidiendo su completo ejercicio ciudadano.

El problema se puede entender como “el qué”, y responde a la pregunta: “¿qué es lo que queremos abordar?”

“En Guatemala en el año 2020, existe una brecha digital en comunidades rurales, lo que dificulta su acceso a la información”

¡Ojo! Antes de comenzar, debemos saber sobre el sesgo de solución.

El sesgo de solución es algo que aparece transversalmente en la sociedad, no tiene relación con la edad, la formación o el sector del que proviene la persona y se da en situaciones en las que preguntamos por “el qué”, es decir, el problema.

El sesgo aparece con la respuesta, dado que las personas responden con “la ausencia de algo” como un problema, es decir, nos responden que “falta un acción, herramienta, insumo o proceso”, es decir, falta la solución.

Tres estudiantes de la Universidad de Guayaquil, en Ecuador, están realizando una investigación sobre los problemas que enfrenta la Provincia del Guayas. Viajan a la localidad para preguntarle a la ciudadanía, entre otras cosas, “¿Cuál diría usted que es el mayor problema que enfrenta su comunidad?” Dentro de los resultados que recopilaron, están la siguientes respuestas:

- > “Acá lo que nos falta es un centro de salud.”
- > “El problema es que está aumentando la delincuencia.”
- > “Mire, yo creo que lo que más falta es que deberían multar por ensuciar.”

En el ejemplo anterior, sólo una de las alternativas corresponde a un correcto enunciamiento del problema; “El problema es que está aumentando la delincuencia.” Las otras respuestas, son soluciones a un problema que está quedando implícito en la comunicación;

Solución	Problema puede ser
“Acá lo que nos falta es un centro de salud.”	“Los servicios de salud disponibles no logran abarcar las necesidades de la población”
“Mire, yo creo que lo que más falta es que deberían multar por ensuciar.”	“El espacio público es descuidado por la ciudadanía”

Es importante descubrir cuál es el verdadero problema detrás de las propuestas de soluciones que encontraremos a lo largo del proceso. Dado esto, es importante llevar a cabo el proceso de profundización a través de investigación, mapeos y más consultas ciudadanas, y el cuestionamiento constante al mismo equipo de trabajo ¿Estamos enfocándonos en el problema?

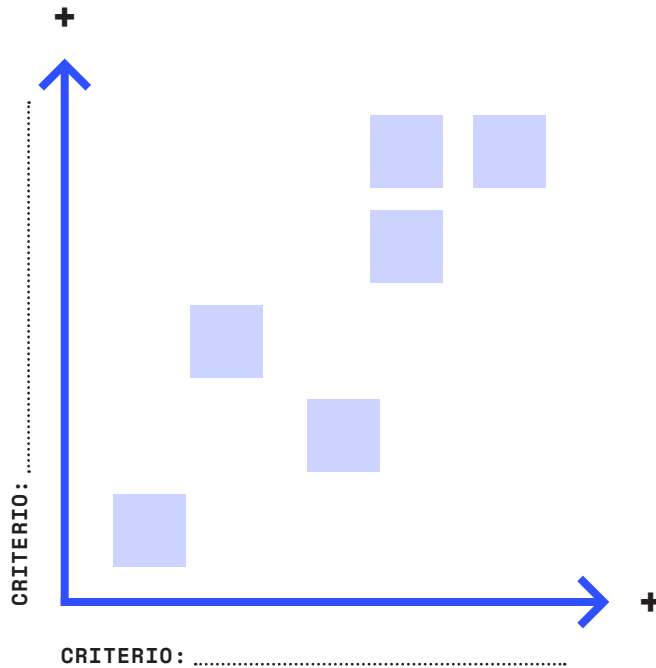
Una vez se comprenden los conceptos y sesgos fundamentales para un proceso de construcción de soluciones, es que se da inicio al proceso de descubrir las problemáticas ciudadanas.

Matriz de priorización

El primer paso es definir la temática. Para ello, se realiza un levantamiento inicial de todos los posibles problemas u oportunidades que existen y luego, utilizando la matriz de priorización, se decide la temática en la que se enfocará. Es importante que las temáticas sean “amplias” y no específicas. Es el primer paso para decidir “qué” se investigará.

¿Cómo hacerlo?

1. Realizar un levantamiento inicial de las problemáticas y oportunidades. Es importante incluir la ciudadanía desde este momento.
2. Escribir cada uno de los problemas u oportunidades en papeles distintos. Importante: Sólo registrar temáticas y en ningún caso, ideas de solución.
3. Definir dos criterios que se utilizarán para realizar la priorización.
4. Escribir los dos criterios seleccionados en cada eje, tal como se visualiza en la imagen.
5. Posicionar cada post it con las temáticas en la matriz. Mientras más cerca del signo (+), significa que cumple de mejor manera con el criterio.
6. Visualizar aquellos que se encuentran en la esquina superior derecha. Estos serán los más relevantes de abordar.
7. Seleccionar la temática.



Criterios útiles para la selección:

No es necesario que la temática cumpla con todos los criterios, estos deben ser vistos como insumo para ponderar y visualizar distintos aspectos importantes en el proceso de selección:

> Temática alineada

- Que esté alineada con los intereses o temáticas de tu departamento, oficina o área de trabajo (por ende, en las siguientes etapas, podría ser más simple incidir).
- Que refleje o tenga relación a los intereses de incidencia de quienes conforman el equipo (permitirá un compromiso y motivación sostenido en el tiempo).

> Delimitación geográfica

- Es particularmente relevante en la localidad donde estamos situados.
- Es abordable presencialmente o en terreno por el equipo.

> Personas beneficiadas

- Existe una zona importante de la población que se vería favorecida con este proceso.
- Contribución clave: Al abordar este tema se puede hacer una contribución significativa en comparación a otras opciones alineadas con los intereses del equipo

> Contingencia

- La problemática forma parte de la agenda ciudadana (Es importante para la ciudadanía).
- Existen colectivos y/o partidos a favor de esta iniciativa, que podrían potenciar mi intervención a futuro.
- Es algo que podría aparecer o está apareciendo en medios de comunicación local (y por ende, puede ser provechoso para la autoridad electa).
- Existen ventanas de oportunidad que me permitan intervenir.

> **Información disponible**

- Si se relaciona con problemáticas sociales de: pobreza, salud, educación, género, medio ambiente, economía, seguridad y gobernanza democrática. Implicará mayor presencia de recomendaciones e informes generados por centros de investigación, el Estado, organismos de cooperación internacional, entre otros.
- En el equipo se cuenta con la experiencia o expertise técnica sobre el tema que se aborda en la política o proyecto.

Indagar en el tema

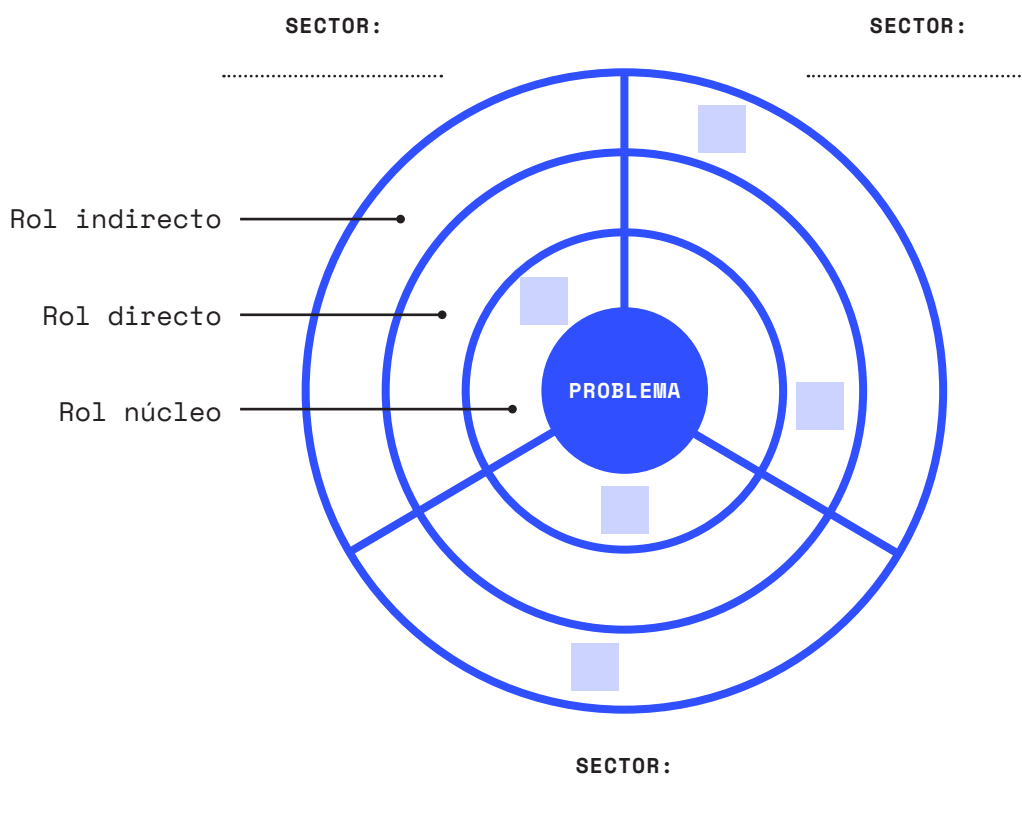
Teniendo claridad de la temática que se abordará, es momento de comenzar a indagar para entender en profundidad qué es lo que está ocurriendo. La primera recomendación es averiguar lo que ya se conoce, qué sabemos de esto y qué actores involucrados se conocen.

> **Mapa de Actores**

Es clave analizar el entorno. Para ello, desde el comienzo se mapean los actores relacionados a la problemática y se actualiza constantemente. Esta actividad permite visualizar todos los individuos, organizaciones e instituciones relacionadas al problema. Es importante para prevenir el no incluir a alguien relevante, sumar personas que podrían fortalecer el proyecto e identificar quienes podrían ayudar a comprender mejor el problema.

¿Cómo hacerlo?

1. En una imagen como la que se muestra, se escribirá la problemática definida (que puede variar con más investigación).
2. Se definen tres sectores desde los cuales se identificarán actores (ej: sector público, academia, social, privado, etc).
3. Se identifican todos los actores relacionados y se registran. Se posicionarán de acuerdo a su cercanía con el problema:
4. Rol núcleo: Actores muy relacionados.
5. Rol directo: Actores relacionados (círculo del medio).
6. Rol indirecto: Actores con relación lejana (círculo externo).
7. Luego, se identifica si es que actores deberían tener un rol en el proyecto y cuál.



> **Usuario/a persona**

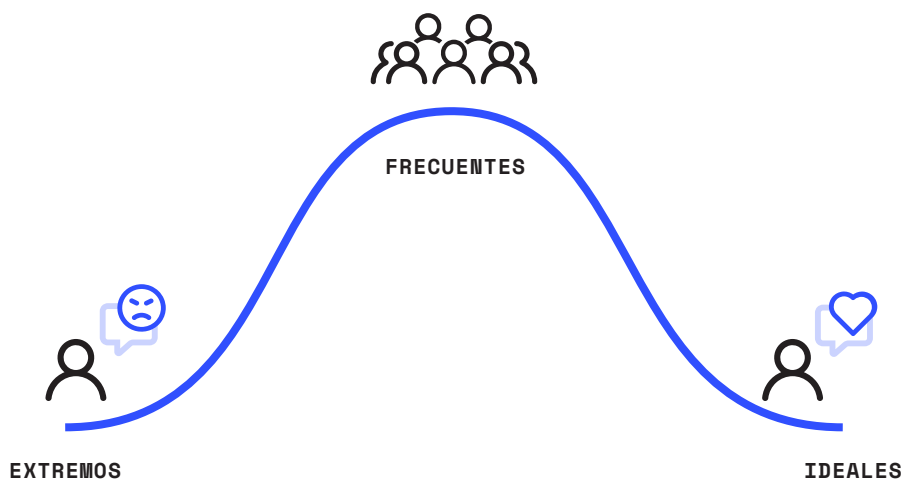
No todas las personas son iguales ni tienen las mismas necesidades. Cuando se realiza un proyecto, es muy probable que este no sea dirigido a la población completa, sino que se oriente a ciertos segmentos de la ciudadanía, por lo que para que la intervención sea eficiente, es importante identificar y caracterizar estos grupos.

La herramienta usuario/a Persona permite representar grupos de personas que comparten ciertas características en común, realizando una descripción del usuario/a, sus necesidades y lo que desea lograr, permitiendo a su vez, que la investigación mantenga el foco en las personas

Es útil encontrar personas que representan los “extremos” dado que manifiestan comportamientos, deseos y necesidades que pueden existir en el resto de la población de manera menos explícita. La recomendación para identificar la mayor cantidad de comportamientos, creencias y perspectivas presentes es tener 1/3 de participantes “ideales”; 1/3 de participantes “extremos” (reacios a nuevas tecnologías, de alta vulnerabilidad, o con comportamientos problemáticos) y 1/3 “frecuentes”, es decir, quienes sean el término medio de la población.

¿Cómo hacerlo?

1. Levantar todos los posibles grupos de usuarios/as que están relacionados con la temática a abordar, pensando en ideales, frecuentes y extremos.
2. Seleccionar a quienes se desea representar, eligiendo al menos uno de cada tipo.
3. Por cada uno de los tipos de usuario/a, pensar quién es, sus intereses, sus necesidades, sus dificultades, sus sueños, su ambiente social y su perfil tecnológico.
4. Pensar cómo y por qué esta persona se vincula (o no se vincula) con la problemática y cómo sería una experiencia ideal.
5. Poner los perfiles de usuario/a en un espacio donde puedan ser visualizados y modificados en función de la investigación.



Profundización e investigación social

Existen diversas técnicas y herramientas que permiten comprender las problemáticas desde y con la ciudadanía, las cuales se pueden dividir en técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. Es fundamental combinar ambas técnicas o la investigación no será completa.

Investigación cualitativa

1. Descubrir percepciones, necesidades, deseos y aspiraciones profundas.
2. Entender aspectos culturales, sociales, políticos y económicos.
3. Comprender las relaciones entre las personas, lugares, instituciones y objetos.
4. Entender lo que las personas dicen, hacen y sienten y las diferencias entre ellas.

Investigación cuantitativa

1. Explicar y predecir los fenómenos, buscando regularidades y relaciones causales.
2. Determinar comportamientos “promedio” en base a lo obtenido en muestras de la población.
3. Analizar información de forma objetiva.

> Investigación Cualitativa

- **Entrevistas:** Diálogo individual o grupal con el objetivo de entender una determinada realidad.

¿Cómo hacerlo?

1. Dónde será y si será individual o grupal.
 - a. Si se entrevista en el lugar donde las personas utilizan el servicio investigado, se llamará entrevista en contexto (Es probable que las personas quieran compartir sus miradas sobre transporte, por ejemplo, si es que están utilizándolo, lo que permite percepciones en tiempo real).
 - b. En el caso de entrevistas grupales, estas entregarán información sobre la comunidad y sus dinámicas. Será importante dar a todos los participantes la oportunidad de expresar sus puntos de vista en el espacio.
2. Preparar una guía de conversación: Diseñar un diálogo, no una encuesta. Las preguntas pueden ser abiertas o específicas y deben ser pocas, preocupándose de realizar las más importantes al comienzo. Importante: Preguntas no deben sesgar las respuestas (Ejemplo: “¿Cierto que la sala de espera funciona mal?” vs “¿Cómo consideras que funciona la sala de espera?”).
3. Reclutar a quienes serán entrevistados. Es importante identificar personas que se adecúen al Perfil Usuario.
4. Definir los entrevistadores, y cómo se llevará la sesión. El ideal es que sean dos personas por entrevista, una para realizar las preguntas, y otra para capturar los hallazgos.

Algunas técnicas para recabar información

- > Muéstrame: aquello que se relaciona con lo que estás diciendo (objetos, lugares, espacios, etc). Se debe tomar fotos y notas.
- > Dibújalo: Que muestre su experiencia a través de dibujos y diagramas. Permite revelar cómo la gente piensa y ordena sus actividades.
- > 5 por qué: Preguntar cinco veces ¿por qué? en respuesta a las contestaciones del entrevistado. Fuerza a analizar y expresar razones de comportamientos y actitudes.
- > Piensa en voz alta: A medida que realizan un proceso o ejecutan una tarea. Esto ayuda a descubrir sus motivaciones, preocupaciones, percepciones y formas de pensar.

Recomendaciones al realizar una entrevista

- > Explicar el objetivo de la entrevista, la importancia de la participación del entrevistado y agradecer su contribución.
- > Asegurar que la información se tratará de forma anónima, y que los detalles no se compartirán sin su previo consentimiento.
- > Consultar previamente a la persona si está de acuerdo con grabaciones y/o fotos.
- > Hablar sólo el 10% del tiempo: buscamos recopilar información. Dar tiempo para que los entrevistados reflexionen y profundicen.
- > Evitar jerarquías con el entrevistado, ser accesible, no juzgar, ni corregir.

- **Safari de Servicio:** Entender y sentir los servicios directamente por los investigadores, quienes van al lugar y viven el servicio directamente. Se puede referir a un servicio específico (ir al Hospital de Mandral) o tipos de servicios (ir al hospital). Se puede analizar un rango amplio de servicios para tener una idea sobre qué hace que una experiencia sea positiva o negativa.

¿Cómo hacerlo?

1. Definir el mejor día y horario para realizar la experiencia.
2. Seleccionar un perfil del Usuario Persona que se ha realizado, y acceder al servicio como uno, realizando las acciones que él o ella haría.
3. Registrar los aspectos tanto descriptivos como interpretativos de la experiencia.

- **Sombra:** Seguir a una persona tal como si fuera su sombra y documentar lo que ocurre. Esto permite entender cómo las personas interactúan con el entorno, comprender sus necesidades, así como las distintas partes de un servicio.

¿Cómo hacerlo?

1. Definir cuándo se realizará la observación y cómo se estará presente en la instancia.
2. Definir a una persona usuaria del servicio para ser observada. En caso de que sea un largo periodo de tiempo, se debe conversar previamente con ella y solicitar su permiso.
3. Registrar lo observado, sin intervenir en las acciones de la persona.

- **Documentación propia:** Permite observar los procesos a lo largo de un período prolongado o interacciones del usuario cuando la persona investigadora no está presente. Para ello, los mismos usuarios registran sus experiencias a través de anotaciones, fotografías, o videos. Puede documentarse a través de los teléfonos celulares, lo cual puede ampliar la muestra de participantes.

Las personas que investigan pueden revisar y analizar los datos en la medida que los participantes los van cargando. Existen algunas aplicaciones que además recopilan información de tiempo o ubicación ayudando a tener más información sobre la experiencia como; ethOS: ethosapp.com , Indemo: indeemo.com y Experience Fellow: experiencefellow.com.

¿Cómo hacerlo?

1. Reunir a las personas que queremos que realicen la documentación, y entregarles cámaras, grabadoras o cuadernos junto con las instrucciones precisas y simples que deben realizar.
2. Las personas deberán documentar sus experiencias durante un número de días o semanas predeterminadas. Para el caso de que sea a través de una aplicación, es importante decirles cuando es la fecha límite de registro, de manera que ellos sepan cuándo terminar de recopilar los datos.
3. Revisar el material registrado y en caso de dudas, consultar a las personas para clarificar algún punto.

- **Grupo Focal:** Consiste en generar una reunión en donde se comparte en torno a un tema en particular. El objetivo es comprender las percepciones, opiniones, ideas o actitudes en torno a un tema dado, para lo cual las personas participantes se deben sentir libres de discutir sobre los temas desde sus propias perspectivas. Generalmente quienes investigan realizan solo una primera pregunta inicial, y luego observan la discusión del grupo y las dinámicas, en otras ocasiones, actúan como moderadores, guiando al grupo a través de preguntas que gatillen una conversación.
- **Etnografía online:** Permite investigar cómo las personas interactúan en una comunidad online. Para ello, la persona que investiga puede aplicar las mismas técnicas mencionadas anteriormente, pero a nivel web:
 - > Entrevista: La persona investigadora entrevista a los participantes a través de pantalla compartida.
 - > Safari del servicio: La persona investigadora se hace parte de una comunidad online y documenta su propia experiencia.
 - > Sombra: La persona investigadora se pone en contacto con participantes específicos como una sombra de sus actividades online.
 - > Observación: La persona investigadora decide solo observar las interacciones en general.

¿Cómo hacerlo?

1. Definir la comunidad objetivo, si será una investigación cubierta (personas desconocen que se está investigado) o abierta (se indica que se está realizando una investigación), en cuánto tiempo se realizará la investigación, y revisar si se requiere algún acuerdo legal para grabar o sacar capturas.
2. Registrar los aspectos tanto descriptivos como interpretativos de la experiencia.

> Investigación Cuantitativa

- **Cuestionarios o Encuestas:** Conjunto de preguntas abiertas y cerradas respecto de una o más variables a medir. Se pueden realizar presencial o virtual.

> Preguntas cerradas: Aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones. Son más fáciles de sistematizar y analizar; toma menos tiempo responder; y favorece la comparación entre respuestas.

> Preguntas abiertas: No delimitan de antemano las alternativas de respuesta. Son adecuadas cuando no se tiene suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. Dan la posibilidad de describir con mayor exactitud lo que las personas tienen en mente.

Los métodos más conocidos para poder realizar preguntas cerradas son utilizando escalas:

> Escala de Likert: Conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios. Se solicita a la persona que le asigne un número de 1 a 5, generalmente siendo 1 muy bajo o muy en desacuerdo y 5 muy alto o muy de acuerdo.



> Diferencial semántico: Consiste en una serie de adjetivos bipolares extremos (como por ejemplo fuerte – débil), que califican aquello que se está midiendo. Las personas participantes deben señalar cuál de ambos adjetivos consideran que representa mejor aquello que se está evaluando. Esta técnica es útil cuando se busca obtener información sobre las emociones.

Realizar un plan de Investigación

Permite organizar y alinear al equipo con la investigación, facilitando no perder de vista al usuario y el fin de la investigación. Por lo que un aspecto clave es la construcción de los objetivos de investigación, que corresponden a las razones por las cuales se está investigando, y de los cuales derivarán las preguntas que se aplicarán en cada una de las herramientas.

Problemática

Desconocimiento respecto la baja participación ciudadana en actividades municipales.

¿Qué se desea aprender?

Por qué no participan, características de instancias que si tienen participación, Distintos grupos sociales y sus motivaciones para la participación, qué mejoras harían en las actividades municipales.

Los objetivos podrían ser

- > Objetivo 1: Comprender variables que inciden en su no participación.
- > Objetivo 2: Descubrir características de instancias participativas exitosas.
- > Objetivo 3: Identificar barreras para la participación de distintos colectivos.
- > Objetivo 4: Conocer mejoras que se podrían realizar.

Preguntas

- > Objetivo 1: ¿Participa de una instancia municipal? ¿Por qué? ¿De qué depende su interés en una instancia municipal?
- > Objetivo 2: ¿Qué características considera importantes en una actividad municipal?
- > Objetivo 3: ¿Qué problemas podría identificar en instancias participativas? ¿Por qué cree que hay personas que no asisten?
- > Objetivo 4: ¿Cómo mejoraría o cambiaría esta situación?

¿Cómo hacerlo?

1. Identificar los objetivos de la investigación.
2. Seleccionar los métodos o herramientas que se utilizarán para realizar la investigación (entrevistas, safari de servicios, sombra, etc.).
3. Definir quiénes serán los usuarios involucrados, y cuántas personas se investigarán por cada uno de los métodos.
4. Definir cuándo y dónde se aplicarán cada uno de los métodos.
5. Establecer quienes serán los responsables de ejecutar cada uno de los métodos.

Resultados de primer diamante: Definir los descubrimientos

Análisis intermedio de los resultados

Ante la pregunta “¿Cuándo terminar una investigación?”, es importante considerar el concepto de **punto de saturación**, el cual refiere al momento en que la información que se está obteniendo es similar a la ya generada y prácticamente no se obtienen contenidos nuevos. Si se ha llegado a ese punto, entonces es posible finalizar la investigación.

En este punto es cuando se debe comenzar a darle un sentido a la información, por lo que es importante realizar sesiones de trabajo colaborativas, donde todos quienes han estado investigando puedan compartir sus aprendizajes y/o elementos.

Es clave volver a los perfiles **Usuario Persona**, ajustar los aspectos necesarios, profundizar en los perfiles, añadir nueva información o incluso crear nuevos perfiles que no se tenían identificados.

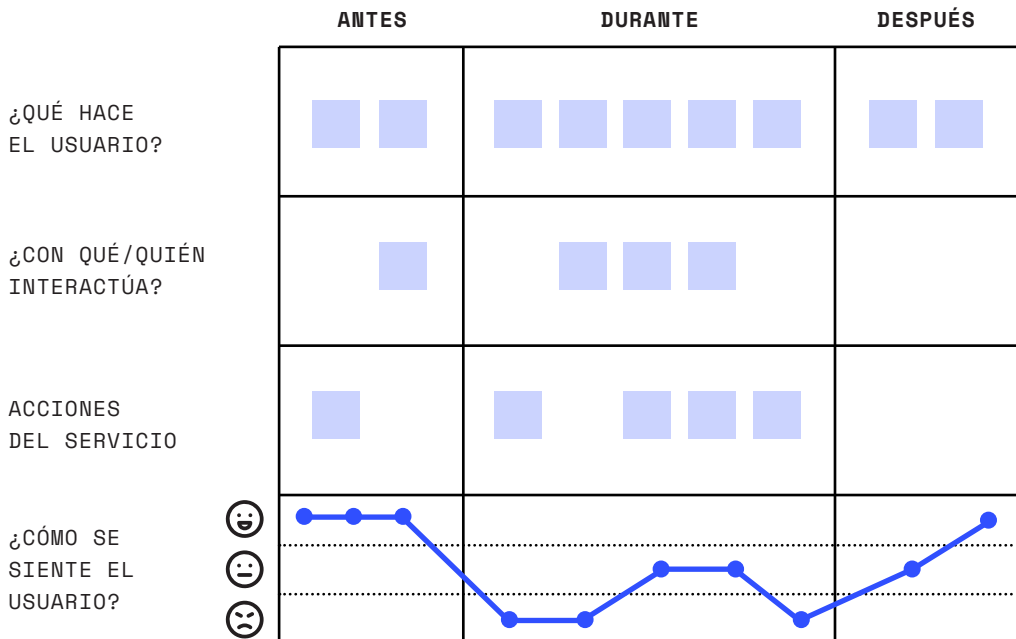
> **Viaje del usuario/a**

Permite ordenar todo el comportamiento del usuario desde su punto de vista, identificando los puntos más críticos que deberán ser abordados. Esta herramienta se visualiza como un diagrama en donde se registran todos los pasos de forma lineal que realiza un usuario determinado, antes, durante y después de vivir la experiencia que se está analizando, así como sus emociones relacionadas a cada uno de estos pasos. Para cada usuario identificado se construye un viaje distinto.

¿Cómo hacerlo?

1. Dibujar o utilizar alguna herramienta web para visualizar el diagrama del Viaje del Usuario.
2. Definir cuál usuarios a quienes se aplicará la herramienta.
3. Registrar todas las acciones, en detalle, que el usuario realiza antes, durante y después de interactuar con el servicio. Idealmente registrarlo desde el punto de vista del usuario: "Pedro ingresa a las oficinas de atención".
4. Registrar en la siguiente fila con qué y quiénes interactúa el usuario en cada una de estas acciones (objetos, personas, etc.)
5. Registrar en la siguiente fila todas las acciones que realizan los funcionarios de la institución para que la experiencia ocurra (Dará claridad en torno a los procesos que sostienen la experiencia).
6. Finalmente, se registran las emociones que el usuario tiene respecto a cada una de las acciones que realiza.
7. Si damos cuenta de información faltante, será necesario volver a investigar para completar el viaje de manera precisa.
8. Cuando el viaje esté finalizado, se podrá observar que hay momentos en los cuales el usuario tiene mayor insatisfacción que en otros, estos puntos se denominan "quiebres" de la experiencia.

Viaje del usuario



> Reflexión en torno a las causas

Al igual que cuando sufres un dolor de cabeza y este es síntoma de algo más grande como deshidratación, un resfriado, o un mal sueño, los problemas sociales, quiebres de servicios o dolores también son causados por situaciones más profundas. Es decir, la causa es la situación que da origen al problema, y al igual que el dolor de cabeza, un problema puede tener varias causas.

La causa se entiende como “El por qué” y responde a la pregunta: “¿Por qué existe “el qué”?”

“La brecha digital en Guatemala en el año 2020, existe porque (...)”

- > No existen servicios que la gente pueda contratar (internet).
- > Los gobiernos locales no cuentan con recursos para actualizar.
- > La comunidad no invierte en compra de productos digitales.
- > No existe voluntad por parte de los tomadores de decisión”.

En procesos sociales ocurre que algunas causas tienen incluso, causas anteriores. Estas las entendemos como “Las causas de las causas”. Para identificarlas, el ejercicio es intentar volver a responder ¿Por qué existe (...)? terminando la pregunta con alguna causa identificada;

“No existen servicios que la gente pueda contratar (internet) porque (...)”

- > Las comunidades están en un territorio de difícil acceso
- > La comunidad no tiene capacidad financiera
- > Cuando existieron servicios, la gente no los contrató
- > La comunidad no considera que el servicio sea necesario”

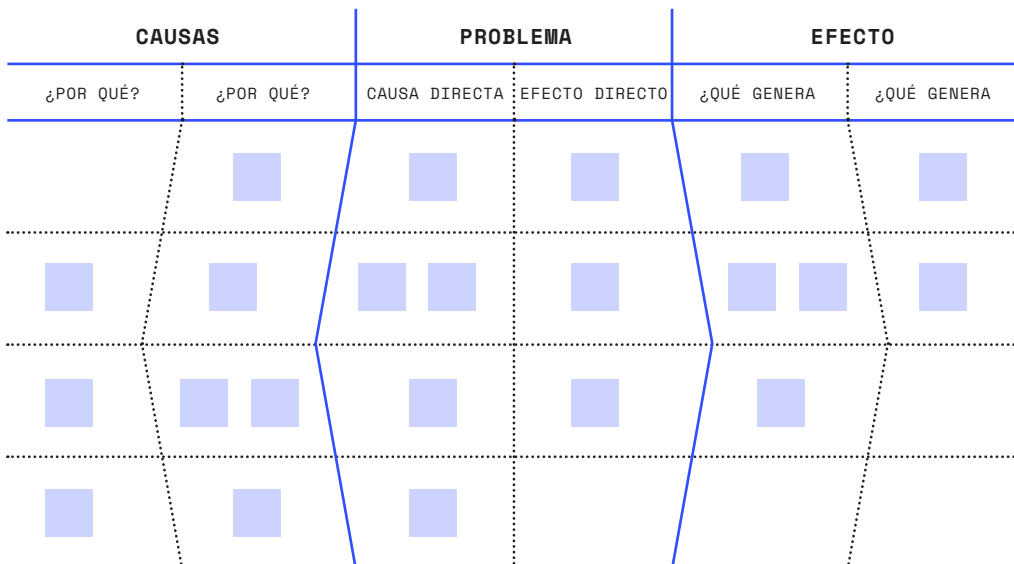
Estas reflexiones iniciales nos pueden servir para orientar nuestra investigación en temáticas más específicas, así como ser un insumo para el camino en la búsqueda de la solución. A pesar de esto, es importante **no sesgar el proceso posterior de profundización eligiendo una solución a la causa sólo con este proceso de reflexión.**

> **Diagrama causa efecto**

Similar a la reflexión en torno a las causas, el diagrama Causa-Efecto es una de las metodologías que permite terminar de consolidar, analizar y sintetizar la información.

¿Cómo hacerlo?

1. Dibujar la imagen del Diagrama Causa Efecto.
2. En el centro superior del diagrama, escribir la problemática que se considera es la más relevante.
3. En la parte de la izquierda, se abordan las causas del problema. En la primera capa se abordan las causas directas, respondiendo ¿por qué ocurre esta situación?
4. Luego, en la siguiente capa se anotan las causas de la capa anterior, y finalmente, en la siguiente capa, las causas de lo anterior, es decir respondiendo repetidamente ¿y esto por qué ocurre? Es importante mantener un orden respecto de la relación entre las causas identificadas.
5. En la parte de la derecha, se abordan los efectos del problema. Para ello la pregunta es ¿qué genera esto?
6. Revisar el diagrama completo, identificando si lo que hemos posicionado como problema es realmente el problema central, o debemos cambiar algo, de manera de abordar aquello que podríamos identificar como problema final. En este sentido, es importante que el problema central sea algo abordable por el equipo, centrado en el usuario, y en base a toda la investigación ya realizada.



> Definición del desafío

Una vez se tiene claridad de la problemática final, es fundamental construir su redacción correctamente. Para ello, algunas recomendaciones son:

- No debe contener una solución, ni indicaciones sobre cómo satisfacer las necesidades.
- Debe proporcionar un alcance que permita medir un impacto (un cambio respecto al momento previo).
- Debe ser lo suficientemente acotado para ser abordable.
- Debe ser inspirador, atractivo y emocionante.

Para construir el desafío debemos transformar el problema en una pregunta que inicia con “¿Cómo podríamos...?”.

Al ser uno de los pasos más importantes del proceso, dado que orienta todo lo que se está realizando, deliberadamente buscamos que sea una pregunta ambigua; el “Cómo” sugiere que aún no tenemos la respuesta, forzando a explorar distintas alternativas y el “podríamos” enfatiza que hay más de una solución posible y que es un trabajo colectivo y colaborativo.

Problemática

No hay formas de realizar tramitación de permisos de construcción en pandemia

Posibles desafíos

- > ¿Cómo podríamos hacer el proceso de tramitación de permisos no presencial?
- > ¿Cómo podríamos promover un proceso de innovación en torno a la tramitación de permisos?
- > ¿Cómo podríamos hacer que la tramitación de permisos sea más eficiente?

Cada una de estas opciones tiene pequeños matices que pueden influir en los enfoques que adopte la fase de ideación.

> **Definición de objetivos**

La definición de objetivos es una instancia fundamental dentro de cualquier proceso de planificación, ya que permite el establecimiento de un conjunto de resultados que se espera alcanzar. Muy similar a la construcción de un desafío, el objetivo necesita de información del momento actual en que se encuentra el problema, para poder identificar la fase del ciclo de políticas públicas o estado objetivo al cual queremos llegar en un tiempo determinado. Con esta información, es posible reflexionar en torno a **grandes** acciones que se deberían desarrollar para avanzar en esa dirección.

Una vez identificadas, estas acciones se transformarán en el o los objetivos, priorizando aquel que pueda ser desarrollado en el mediano plazo y que contemple los criterios SMART.

Criterio	Descripción
Específico	Debe ser lo más concreto posible. Considera incluir: grupo clave al que se dirige, zona geográfica en que se trabaja y/o temática que aborda.
Medible	Debe ser cuantificable. Considera incluir: # personas, comunidades o instituciones que beneficia, # talleres, eventos o campañas que realiza, # de propuestas, programas o leyes que posicionan.
Alcanzable	Considera si las personas e instituciones que respaldan el proyecto tienen la capacidad humana y financiera para lograr el objetivo.
Relevante	Debe aportar a transformar el contexto actual. Considera si atiende un grupo marginado, un problema público o una contingencia.
Acotado temporalmente	Debe considerar un tiempo de término. Ten en cuenta incluir: el mes o año en que el objetivo será alcanzado.

Segundo diamante: Desarrollar soluciones colaborativas

¿Qué es una solución?

La respuesta al desafío es lo que entenderemos como la solución: es aquella acción, herramienta, insumo o proceso que dará fin -momentáneo o definitivo- a la causa o al problema en el que nos estamos enfocando. La solución se entiende como “el cómo”.

Pero antes de establecer la solución, y teniendo siempre presente el desafío, comienza el proceso de búsqueda de ideas. Nuevamente, es importante no establecer ningún tipo de limitación. El generar soluciones inviables a menudo genera ideas que son relevantes y razonables.

Lluvia de ideas

Este es uno de los métodos más utilizados durante la etapa de ideación. Permite pensar una gran cantidad de ideas sin ningún tipo de limitación, aprovechando el conocimiento colectivo del grupo, interactuando entre sí, así como escuchando y construyendo sobre otras ideas. El método consiste en buscar ideas para resolver la pregunta del desafío. Algunas reglas para la lluvia de ideas:

- > Establecer un límite de tiempo.
- > Foco en el desafío.
- > No realizar juicios, incluidos no verbales.
- > Fomentar ideas extrañas, extravagantes o absurdas.
- > Cantidad por sobre calidad.
- > Ser visual.
- > Construir sobre las ideas de los demás.
- > Una conversación a la vez.

Revisión de antecedentes y referentes

Consiste en revisar experiencias anteriores que se han realizado, de manera de evitar “reinventar la rueda”, permitiendo descubrir ideas inspiradoras, recoger aprendizajes positivos y negativos de otras experiencias, así como visualizar el futuro.

- > Los antecedentes son aquellos proyectos del mismo tipo o pertenecientes al mismo ámbito de lo que se desea realizar, que permiten conocer lo que ya se ha hecho.
- > Los referentes, son aquellos proyectos de otro tipo o ámbito que tienen elementos interesantes, inspiradores o innovadores que podrían ser considerados en el desafío que estamos abordando.

¿Cómo hacerlo?

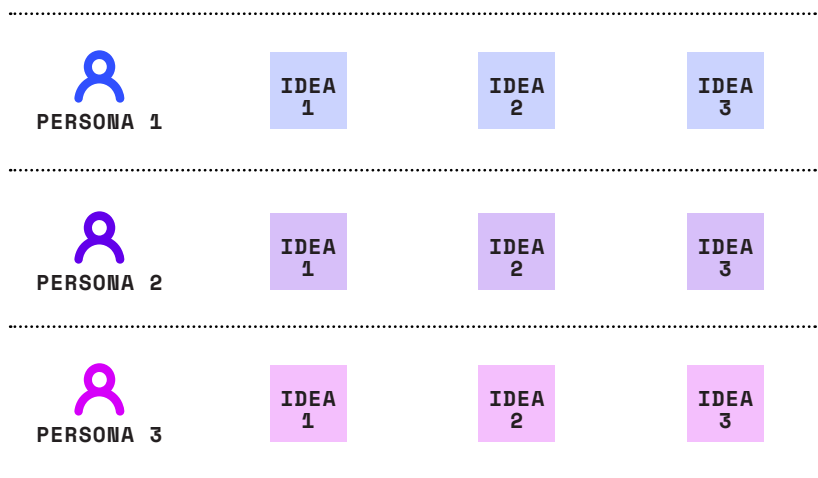
1. Realizar un listado de palabras clave referidas al desafío. Pueden ser ámbitos, tipos de usuarios/as, problemas, organizaciones, adjetivos, entre otros.
2. En base a estos conceptos, se realiza la búsqueda utilizando libros, revistas, redes sociales, Internet, u otros medios. Los proyectos pueden estar tanto relacionados como no al desafío, lo importante es que sean significativos en términos de la inspiración y relevancia para el proceso.
3. Se registran las ideas encontradas.

3x3x3

Esta técnica permite también generar muchas ideas en poco tiempo recogiendo la creatividad de otras personas, dado que fuerza a la mente a ir más allá de las ideas tradicionales.

¿Cómo hacerlo?

1. Dibujar o imprimir la lámina de ideación 3x3x3, considerando una hoja por persona.
2. Con el desafío visible para todos, las personas participantes se reunirán en grupos de al menos 3.
3. Se les pedirá escribir en 5 minutos de forma individual 3 ideas para abordar el desafío, completando los tres cuadrantes de la fila superior de la hoja.
4. Cuando haya pasado el tiempo y todos hayan escrito las 3 ideas, cada persona entregará su hoja a la persona de la derecha.
5. En la nueva hoja que tiene, cada persona escribirá 3 ideas, las cuales deberán ser distintas o complementarias a las anteriores. Las anotarán en la fila intermedia
6. Finalmente, cada persona pasará su hoja hacia la derecha nuevamente, leerá las 6 ideas que ha recibido y completará la última fila con 3 ideas distintas o complementarias a las anteriores. Se puede dar más tiempo en esta ronda.



Sombreros para pensar

Permite incluir una gran variedad de puntos de vista y perspectivas, motivando a analizar el desafío desde distintos enfoques.

Quienes participan aprenden a separar el pensamiento en funciones o roles. Dado que cada sombrero representa un punto de vista particular, una opción es que los participantes “se coloquen” el mismo sombrero, al mismo tiempo, contribuyendo al punto de vista, o que cada participante del grupo represente un sombrero distinto.

Postura

- > Neutral
- > Emocional
- > Lógico
- > Cauteloso
- > Creativo
- > Controlador

Perfiles :

- > Multimillonario
- > Artista
- > Inversionista
- > Estudiante
- > Persona de la tercera edad

¿Cómo hacerlo?

1. Una vez definido cuáles serán los sombreros, y la forma de utilizarlos, se establece un tiempo en el que los participantes contribuirán con ideas desde ese rol o perfil, las cuales serán registradas.
2. Luego pueden cambiar de sombreros, y realizar tantas rondas como se estime necesario.

Impulsores de mejora

Es una técnica de ideación que se utiliza cuando ya existen ideas creadas. Para ello, se utilizan conceptos que estimulan nuevas formas de pensar desde distintos ángulos. Los conceptos que se utilizan para modificar las ideas son:

- > **Sustituye:** ¿Qué elementos se pueden sustituir o cambiar para mejorar la idea? ¿Qué otros elementos se pueden utilizar?

- > **Combina:** ¿Qué pasaría si combinas la idea con otra de las que ya se han creado? Elige otra idea y piensa en una nueva que combine ambas.
- > **Adapta:** ¿Cómo se puede adaptar o reajustar la idea para que tenga otro propósito? ¿Bajo qué otro contexto se puede aplicar esta idea?
- > **Modifica:** ¿Qué se le puede agregar para modificar esta idea? ¿Qué se puede enfatizar o resaltar para crear más valor?
- > **Posiciona en otros usos:** ¿Se puede utilizar esta idea en otro lugar? ¿De qué otra forma se puede aplicar la idea?
- > **Elimina:** ¿Cómo se puede agilizar o simplificar la idea? ¿Qué pasaría si eliminamos un componente central de la idea? ¿Qué se puede poner en su lugar?
- > **Reacomoda:** ¿Qué pasaría si se invierten los componentes de la idea en una secuencia o forma distinta? ¿Qué pasaría si la idea consistiera en lo opuesto a lo que propone ahora?

¿Cómo hacerlo?

1. Se tiene por un lado todas las ideas en post it, y se anotan cada uno de los conceptos en una hoja de papel.
2. Aleatoriamente, se selecciona una de las ideas y uno de los conceptos, ante lo cual se debe crear una nueva idea que combine a ambos. Esto se repite muchas veces hasta tener una nueva cantidad de ideas.

Innovación abierta

Consiste en convocatorias en las que se presenta un desafío público para que todas las personas puedan contribuir con sus ideas de solución. Estas instancias permiten generar espacios de diálogo y retroalimentación entre distintos actores.

En general, consideran un proceso de filtro en el cual las iniciativas que se presentan van siendo priorizadas, para finalmente llegar a un número determinado de soluciones que serán implementadas. En ocasiones se establece un primer filtro en donde son seleccionados

un grupo determinado de equipos, quienes tendrán la oportunidad de mejorar y probar sus soluciones, considerando un apoyo económico y técnico por parte del gobierno local. Estos equipos presentan nuevamente sus soluciones, siendo finalmente seleccionadas algunas que recibirán financiamiento y apoyo para implementar.

¿Cómo hacerlo?

1. Diseñar la estructura de la convocatoria (cuántas instancias de evaluación tendrá, cuáles serán los criterios de evaluación, qué canal se utilizará para recibir las ideas, cómo será el formato de evaluación, cuántos equipos serán seleccionados en cada filtro, cuál será el monto de subvención para los equipos por cada fase, cuánto tiempo durará cada etapa).
2. Definir los grupos aliados, quienes podrían ayudar en la difusión, operación, en términos monetarios, en la evaluación de las ideas, o en apoyo experto a los equipos seleccionados.
3. Diseñar las bases de la convocatoria.
4. Crear una identidad visual, relato comunicacional y plan de difusión, que permita comunicar de forma correcta el mensaje y desafío a la audiencia, para ello se piensa ¿Qué vamos a contar? ¿A quiénes queremos comunicar la convocatoria? ¿Cómo lo comunicaremos?
5. Una vez se ha convocado y recibido las ideas en el tiempo definido, se evalúa y selecciona las ideas en base a los criterios de evaluación.
6. En caso de que exista un primer grupo que será acompañado para mejorar sus soluciones, se facilitan las condiciones mínimas para que los equipos puedan probar sus soluciones con apoyo financiero, metodológico y experto.
7. Presentación de las soluciones y evaluación final. Se puede considerar un proceso abierto con la ciudadanía para realizar la evaluación ya sea a nivel presencial como digital.
8. Pilotaje de las soluciones, seguimiento e implementación.

Al momento de implementar, pueden existir diversos escenarios respecto de cómo se incorporará esta solución ciudadana en el sector público:

- > **Implementación como política pública:** El proyecto busca integrarse como producto que presta el gobierno local en colaboración con el equipo. En general, en estos casos la propiedad intelectual le pertenece a cada equipo, siendo responsabilidad de ellos inscribir, registrar o gestionar dichos derechos de propiedad. Para efectos del uso por parte del gobierno local, se le otorga a ésta una licencia no exclusiva por un plazo definido a un precio más favorable que el de mercado, todo lo cual estará acordado en un respectivo convenio de subsidio. Pueden existir otras alternativas para que la institución pueda tener los derechos de utilización de la solución, lo cual

puede ser consultado con la institución pública de Propiedad Industrial de cada país, quienes podrán orientar respecto de las opciones, de manera que se puedan estipular las responsabilidades de cada parte y resguardar los incentivos para el emprendimiento.

- > **Implementación como prestador de servicios para el Estado:** En este caso, se solicita la contratación de servicios, debido a que las funciones del proyecto no son parte del ejercicio mismo de las funciones de la institución pública, y por ende los proveedores son capaces de entregar un servicio más eficiente dada su experiencia, recursos o capacidades específicas. De esta forma, se realiza una compra o contratación pública resultante de esta colaboración público – privada. Es importante tener presente que diversos países han promovido la Compra Pública Innovadora, que promueve una lógica de compras que facilita contratar un servicio que ha sido sometido a un proceso previo de innovación abierta.
- > **Implementación a través de un emprendimiento patrocinado por el Estado:** Cuando los objetivos o las actividades principales de la solución no corresponden precisamente a los objetivos o funciones del gobierno local, pero sí aportan en resolver el desafío planteado, lo que se puede hacer es que la institución apoye la iniciativa con redes de contacto, visibilidad, difusión y mentoría de la iniciativa, para posteriormente dar su aprobación o validación a modo de respaldo. Para este caso, el financiamiento corresponde a un modelo privado, que no dependerá del gobierno local, lo cual no limita a que las iniciativas puedan optar a financiamiento público a nivel local, regional o sectorial.

Segundo diamante: Definir y entregar una solución

Una vez que se tienen suficientes ideas, se deben ordenar, categorizar, refinar y reducir para poder seleccionar las mejores soluciones, ideas y estrategias. Para esto, se deben tener todas las ideas levantadas en la fase anterior.

Categorización de ideas

Nos permite agrupar ideas según criterios, con el objetivo de simplificar la comprensión y análisis de las ideas. Existen diversos criterios:

- > Por similitud o bien por ideas que hablen sobre lo mismo.
- > Pueden ser ideas que contengan otras.
- > Porque comparten atributos o características similares.
- > Son secuenciales dentro del transcurso de la experiencia usuaria.

¿Cómo hacerlo?

1. En caso de realizarlo en papel, se deben ordenar las ideas según los criterios seleccionados. En este proceso es posible identificar que es necesario crear nuevas ideas que vinculan a dos o más, o fusionar. En caso de realizarlo en hojas de Excel o Drive, se puede asociar una categoría a cada idea y de esta forma filtrar para poder identificar su relación.
2. Una vez ordenadas, asignar título o concepto que indique qué ideas están dentro de esta categoría.

Priorización de ideas

Consiste en el proceso de seleccionar las ideas que responden de mejor forma al desafío planteado. Para realizarlo, se utiliza la matriz de priorización.

Los criterios utilizados son:

- > Deseabilidad: ¿Tiene sentido y es útil para las personas?
- > Factibilidad: ¿Es técnicamente posible de realizar en un futuro cercano?
- > Viabilidad: ¿Es sostenible económicamente?
- > Impacto: ¿Deja una impresión o efecto positivo?
- > Disrupción: ¿Es una idea novedosa?

Un aspecto relevante es que no es necesario seleccionar sólo una idea en concreto. En general las soluciones consideran una serie de componentes o partes que en conjunto conforman la solución final.

Creación de prototipos

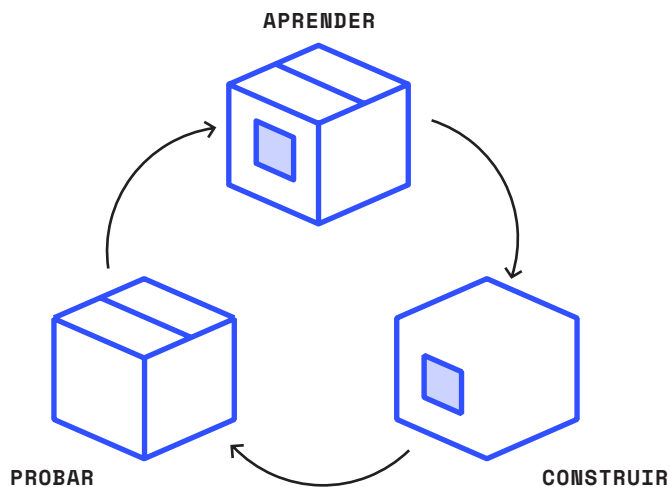
A veces la descripción de una idea puede poseer diversas interpretaciones para las personas, y esto se evidencia tiempo después cuando emergen las diferencias respecto de los que se está implementando. Es por esto que, el prototipo ayuda a darle tangibilidad a las ideas, a través del desarrollo de conceptos, de manera de alinear a todas las personas respecto a lo que se está abordando. A medida que se va evolucionando, los conceptos se profundizan, pudiendo testarlos o probarlos con la ciudadanía, observando qué funciona y qué no con el fin de mejorar y ajustar la solución antes de implementarla.

Todo puede ser prototipado

Desde la experiencia de un servicio, hasta una política, productos físicos o herramientas tecnológicas y se puede llevar a cabo en diversos niveles. Lo central es la mitigación de riesgos. En la medida que existan dudas sobre una solución, permite remover estos riesgos por medio de ciclos de testeos o iteración de una nueva solución.

Características de los prototipos:

- > Al ser representados en algo tangible permite comunicar de mejor manera una idea.
- > Permite realizar testeos de premisas que existen sobre la utilidad de las ideas.
- > Una solución posee varios prototipos (debido a que está compuesta de varios componentes), por lo que se deben prototipar varios componentes de la solución.



Testear implica poner a prueba un prototipo con usuarios/as. El aprendizaje se obtiene al construir un nuevo prototipo (iteración).

Para realizar un prototipo primero se debe seleccionar que prototipar, escogiendo los componentes más críticos de la solución, reconociendo los más relevantes para abordar los desafíos.

Es común dentro del sector público realizar pilotos, es por esto que es relevante destacar las diferencia de estos con el prototipado. Los pilotos ocurren como una actividad “viva” y a menudo se considera la primera fase de una política o lanzamiento. El prototipado ocurre en distintos niveles, principalmente en etapas más tempranas y en menor escala.

Técnicas de prototipado

- > **Prototipo en papel:** Los productos digitales como sitios, servicios web o aplicaciones, a menudo requieren de una serie de prototipos previos a su desarrollo final. Las interfaces en papel son útiles en las primeras etapas, para lo que se pueden dibujar o recortar papeles para construirlos. Su beneficio radica en que son fáciles y económicos de producir, a su vez proporcionan muchas ideas que ayudan a mejorar la solución.
- > **Viaje de usuario/a ideal:** Es similar al abordado en la fase de investigación, sin embargo en este caso se presentan todos los pasos lineales que un usuario/a realiza en un contexto ideal antes, durante y después de interactuar con el servicio. Esta herramienta permite incorporar las ideas de solución priorizadas en el ciclo completo de la experiencia del usuario/a con el servicio, comprendiendo la solución de forma sistémica y no como componentes aislados.
- > **Storyboard o Guión gráfico:** Similar al “viaje de usuario/a ideal”. En este caso se presenta la experiencia del usuario a través de historias y dibujos, tal como un cómic. Este método garantiza conocer a los usuarios, ya que, de lo contrario sería difícil dibujar un guión gráfico, y permite tener en cuenta el contexto de la solución que se está diseñando.
- > **Juego de Roles:** Permite explorar diversos escenarios de forma física, recreando escenas o situaciones de la solución, permitiendo al equipo tener una idea de cómo se percibe la experiencia y dónde se requiere concentrar el enfoque de la mejora. Se puede realizar con distintos niveles de detalles, siendo lo mejor cuando se simula en el entorno físico del usuario/a.
- > **Recorrido a Escala:** Corresponde a una representación a escala del servicio y su contexto, utilizando elementos simples que permiten dar vida a los servicios. Al mover a los personajes y soportes físicos, permite simular las interacciones que se podrían generar en el servicio. La posibilidad de repetir la puesta en escena permite iterar, aprender y mejorar la propuesta.

- > **Modelos físicos:** Cuando el prototipo corresponde a un producto físico, se pueden utilizar una amplia gama de materiales para realizar una maqueta de este. El propósito es llevar una idea intangible a un plano tridimensional, lo que permite mejorar mucho las pruebas con usuarios y discutir sobre la forma de la solución.
- > **Prototipo interactivos:** Para el caso de prototipos digitales, esto permite elevar la calidad del prototipo con la capacidad de clickear, permitiendo comunicar cómo trabajaría el software.

Técnicas y planificación de testeos

El testeo implica abordar tres fases que permitirán obtener los aprendizajes necesarios para iterar: planificar, facilitar y sistematizar.

- > **Planificar:** Se deben seleccionar a los usuarios que serán parte del testeo, pudiendo ser aquellos que participaron en etapas anteriores para obtener una retroalimentación más específica o nuevos usuarios para comprender aspectos más atractivos o complejos.
 - Se deben definir cuáles son las hipótesis del problema detectado, esto es una suposición o un intento de explicar algo relacionado con el prototipo del cual se tiene poca o ninguna evidencia. Poner a prueba estas hipótesis permite comprender cuál(es) supuestos son correctos o no, permitiendo tomar buenas decisiones sobre el proyecto.
 - Identificar cómo se medirán los resultados del testeo del prototipo. Para esto se deben construir indicadores que ayuden a identificar si la solución válida o no la hipótesis.
 - Identificar dónde, cuándo, en cuánto tiempo se realizará lo anterior, y quiénes serán las personas responsables de cada momento. Además se debe identificar cómo se recibirá la retroalimentación, ya sea a nivel digital, utilizando plataformas o a nivel presencial.
- > **Facilitar:** Durante el proceso de testeo, se deben aplicar diversas técnicas para conocer la opinión usuaria, tales como: encuestas, entrevistas y observaciones.

- > **Entrevistas:** Se recomienda tener una pauta de retroalimentación. Esta debe ser completada por el equipo posterior a cada testeo, identificando: ¿Qué funcionó? ¿Qué se podría mejorar? ¿Qué preguntas nuevas surgieron? ¿Qué nuevas ideas surgieron?

Recomendaciones para el testeo:

- > Foco en el prototipo: Se está probando es el prototipo, no el usuario.
- > Recrear el escenario: Permite obtener información sobre la interacción entre el usuario, el prototipo y el entorno.
- > Dar la información precisa: El usuario debe saber de qué se trata el prototipo y la prueba.
- > Estar abierto a todas las respuestas: Recordar que es un proceso de testeo. La crítica debe ser recibida como aprendizaje.
- > Observar y capturar comentarios: Evitar interrumpir la interacción del usuario con el prototipo. Se debe encontrar la forma de recopilar comentarios de manera que se pueda observar libremente lo que está sucediendo.
- > Preguntar: Realizar seguimiento de los comentarios, por medio de preguntas.
- > Sistematizar: El equipo debe analizar la información obtenida, identificando aspectos claves que permitan ser integrados en la próxima iteración.

Este proceso se repite nuevamente con el nuevo prototipo, y los otros que sean necesarios de testear con la ciudadanía. Se recomienda realizar múltiples iteraciones que permitan mejorar la resolución de los prototipos. En el caso de que el testeo evidencia que la solución no aborda el desafío, hay que volver a la fase de categorización y priorización.

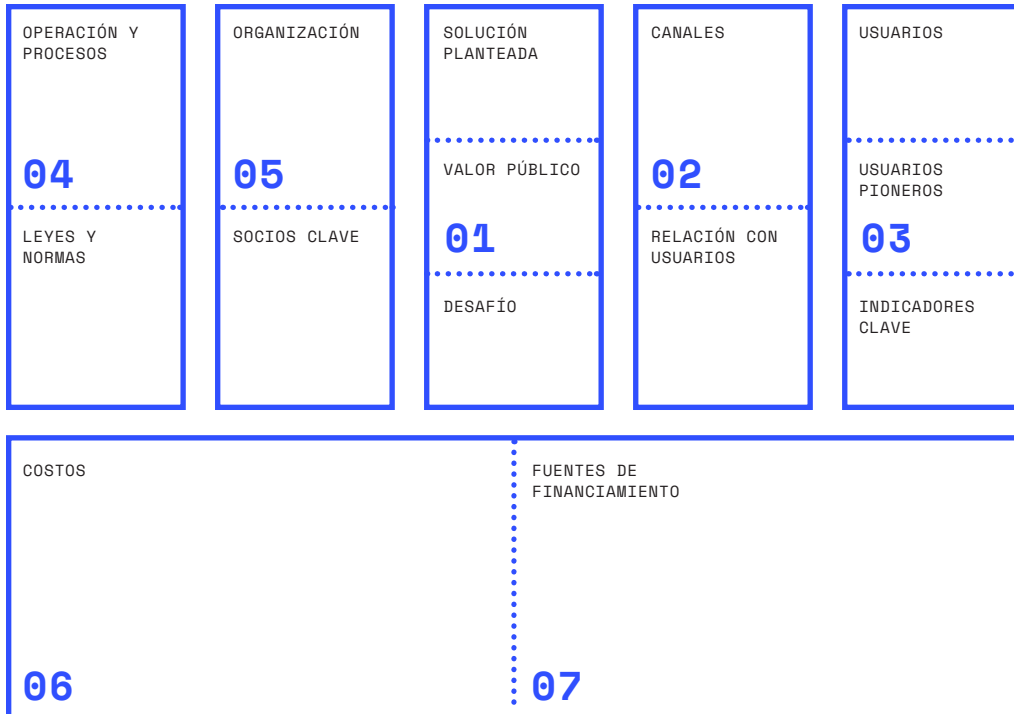
Una vez identificada la solución, es posible comenzar a establecer el modelo de la solución para efectos de avanzar hacia la implementación.

Modelo de la solución implementada (canvas para sector público)

Permite identificar los elementos esenciales del proyecto para identificar dificultades y oportunidades de mejora.

¿Cómo hacerlo?

1. Identificar qué es la solución y por qué existe. En qué consiste, su valor público y el desafío que resuelve.
2. Identificar quién se ve beneficiado con la solución. Para esto se debe identificar con quienes se comenzará a probar el piloto, y los indicadores, es decir qué se medirá para conocer el impacto. Posteriormente, se debe definir cuáles son los canales por donde se hará llegar la solución.
3. Identificar cómo se realizará la implementación. Se debe señalar la estructura organizacional que requerirá la solución; alianzas claves; operación y procesos, y las leyes involucradas.
4. Por último identificar cuánto se requerirá, en términos económicos, para concretar la solución.



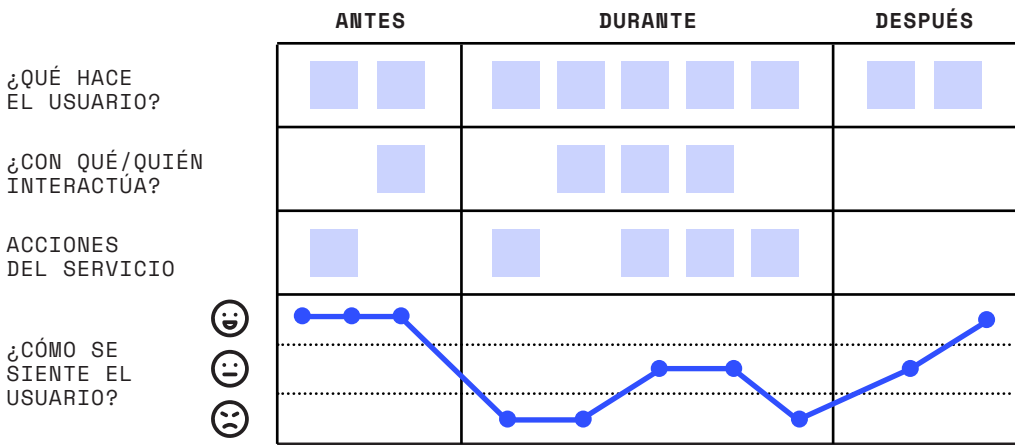
Plano de Servicio o Blueprint

Es una herramienta que permite orientar el proceso de implementación, visualizando el servicio de forma integral, manteniendo el foco en el usuario/a, e integrando su experiencia con los procesos que ocurren dentro del gobierno local. Es similar al “viaje del usuario/a ideal”, pero en este caso más que una posible solución ideal, otorga una solución que efectivamente se va a implementar, por lo que se desarrolla con mayor detalle.

¿Cómo hacerlo?

1. Dibujar en una pizarra la lámina del plano del servicio o utilizar una herramienta web como Miro.
2. Realizar todas las acciones que realizará el usuario, antes, durante y después de interactuar con el servicio de forma lineal y horizontal.
3. Existe la denominada “línea de interacción”, la que separa las acciones que realiza el usuario con todos aquellos elementos con los que interactúa, se identifican: Personas, interfaces, sistemas o canales y espacios e infraestructuras.
4. Posteriormente se identifica una “línea de visibilidad”, la que separa lo que observa el usuario directamente con lo que no ve. Para ello se identifica:
 - > Equipos o personas involucradas en el logro de tareas.
 - > Tareas que se deben realizar internamente en la institución para lograr cada uno de estos momentos de “experiencia usuaria”.
 - > Herramientas o sistemas que se utilizan para lograr las tareas.
 - > Indicadores que miden el éxito de cada una de las acciones que realiza el usuario/a.

Viaje del usuario



Matriz de Riesgos

Para anticiparse a situaciones que podrían afectar negativamente al proceso. Antes de implementarlo se deben identificar los posibles riesgos.

¿Cómo hacerlo?

1. Identificar y describir posibles riesgos que podrían surgir en ámbitos políticos, comunicacionales, administrativos, técnicos, entre otros. Derivados de las relaciones interpersonales.
2. Reflexionar por qué podrían ocurrir estos riesgos y cómo afectarían al desarrollo del proyecto.
3. Identificar el nivel de probabilidad de que ocurra cada uno de los riesgos (baja, media o alta).
4. Identificar el impacto negativo de estos riesgos (bajo, medio o alto).
5. Priorizar aquellos riesgos con mayor probabilidad e impacto, identificando estrategias para anticiparse a ellos.

Evaluación del piloto

Permite conocer sobre los efectos e impacto de la solución e identificar posibles mejoras.

Se debe definir qué tipo de evaluación se desea realizar y qué técnicas de evaluación serán necesarias. Estas se pueden centrar en el proceso, resultado o impacto del proyecto.

¿Cómo hacerlo?

1. Identificar ¿cómo se medirá el resultado del piloto?, se deben establecer cuáles serán los indicadores claves. Estos deben ser: Medibles, Informativos, Comparables.
2. Establecer ¿cuál es la línea base? La línea base permite determinar el impacto final de una solución, cuál será el grupo determinado al que queremos impactar.
3. Definir ¿qué resultados se esperan?
4. Identificar qué instrumentos se utilizarán para recoger la información.



Procesos de colaboración con la ciudadanía

5

Actividades presenciales y digitales

Co-crear con la ciudadanía implica realizar una serie de actividades. Algunas de estas son realizadas internamente en el equipo, otras se realizan con la ciudadanía de forma presencial, y otras podrían implicar utilizar diversas tecnologías digitales. La decisión del formato a utilizar va a depender del propósito, el tipo de audiencia y las necesidades específicas del equipo.

Diferencias entre actividades presenciales y digitales

Combinar actividades presenciales y virtuales permite que cada una de ellas aporte con sus beneficios más significativos y, de esta manera, lograr una participación efectiva en todo ámbito.

	Mecanismos presenciales de involucramiento ciudadano	Mecanismos de involucramiento a través del uso de tecnologías digitales
Descripción	Instancias tales como: talleres, reuniones, investigación en terreno, o entrevistas. Todos aquellos momentos en los cuales será necesario tener una interacción cara a cara con personas, en un momento y lugar determinado.	Tomar contacto con la ciudadanía a través de espacios tales como: plataformas web, videoconferencias, aplicaciones, o herramientas web de trabajo colaborativo. En general estas alternativas se utilizan cuando queremos llegar a una gran cantidad de personas de distintos segmentos de la población.
Ventajas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite profundidad dado que podemos indagar y preguntar en el momento. 2. Permite relacionarse: La interacción permite que se generen vínculos, ya que tienen la oportunidad de conocerse, compartir, debatir e intercambiar miradas. 3. Aumenta los niveles de compromiso: Ser parte presencial suele significar mayor motivación, además provoca mayor sensación de pertenencia y contribución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite respuestas inmediatas: Disminuyen los tiempos de entrega de insumos. 2. Permite mayor cantidad de personas involucradas: Al poder entregar respuestas desde cualquier lugar y tiempo, facilita el obtener respuestas, y de distintos perfiles (personas que trabajan, jóvenes, o quienes viven en zonas más aisladas). 3. Facilita el análisis de la información gracias al análisis de datos, haciendo el análisis más rápido y simple.

	Mecanismos presenciales de involucramiento ciudadano	Mecanismos de involucramiento a través del uso de tecnologías digitales
Limitantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo limitado de interacción: En talleres o actividades similares, es posible que el contacto con las personas no continúe. 2. Altos recursos invertidos: Tiempo, costos y recursos invertidos en logística y realización del taller. 3. Número limitado de participantes debido a la capacidad de los lugares. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costos: Adquirir una tecnología o contar con la infraestructura adecuada se puede considerar un costo inicial significativo. Sin embargo, existen alternativas de licencia abierta o gratuitas. 2. Ausencia de contexto: El que las personas entreguen sus respuestas cuando les acomoda, puede significar que no consideren todas las variables. 3. Baja posibilidad de construir relaciones; con vínculos interpersonales más débiles.

Diseño y facilitación de actividades presenciales

Cuando realizamos actividades con ciudadanía u otro tipo de actores con el fin de colaborar y recoger sus perspectivas, es importante tener en cuenta aspectos como el formato: El espacio, los objetivos de las sesiones, la forma en que los participantes interactúan, entre otras. A continuación, se explican los principales aspectos a considerar al momento de realizar un taller, desde su diseño, facilitación y posterior sistematización.

Diseño de una experiencia presencial

- > **Definir un propósito:** Realizar una actividad requiere un motivo que justifique su realización, por lo que es importante definir con claridad cuáles son las necesidades y los resultados que se esperan obtener. El propósito nos dirá qué se desea alcanzar con el taller y será el que nos oriente permanentemente.

Para establecerlo, es necesario que todo el equipo esté alineado, por lo que es importante realizar una reunión inicial en donde se levanten las necesidades y se decida en conjunto cuál será el propósito del taller.

- > **Definir la audiencia:** Considerar qué tipo y cuántas personas se esperan tener en el taller.
- > **Diseñar momentos y actividades:** Conocer el tiempo disponible para realizar la actividad y la cantidad de facilitadores. Luego, pensar en tres momentos principales para el diseño del taller:
 - Inicio: Participantes se presentan, se comentan expectativas, se presenta el propósito y la agenda del día, y se realiza alguna actividad de inicio o “rompehielo” que permita a los participantes conectarse con el grupo y con el taller.

Citas rápidas

1. Se les pide a los participantes ponerse de pie, caminar por el espacio y ante el llamado del facilitador, los participantes se reúnen con la primera persona que encuentren, en parejas conversan por un minuto en torno a alguna pregunta que den los facilitadores.
2. Esto se puede repetir algunas veces más. Las preguntas pueden comenzar con algo simple como ¿por qué estoy acá?, y luego ir más orientadas a lo que se abordará en el taller.

- Desarrollo: Actividades que permiten lograr el propósito. Existen algunos tipos de actividades generales que se pueden adecuar fácilmente a distintos tipos de propósito:

Café Mundial:

1. Promueve de manera simple y efectiva levantar las percepciones, ideas o reflexiones de los participantes en base a conversaciones gatilladas por preguntas predefinidas.
2. Se establecen mesas de conversación, con máximo 7 personas, y se definen dos roles entre los participantes: “anfitriones” y “viajeros”, los primeros se quedan fijos en una mesa para registrar la información.
3. Los “viajeros” se irán moviendo después de un tiempo determinado (generalmente entre 15 y 30 minutos) y mezclando con otras personas para compartir, discutir y nutrir las respuestas a la pregunta.

- Cierre: Momento en el cual se realizan las conclusiones, encuesta de evaluación, actividad de cierre, agradecimientos y próximos pasos.
- > **Consolidar una pauta:** Para organizar todas las actividades diseñadas, se realiza un guión o pauta que permite ordenar los contenidos. Se establecen los momentos generales, la descripción de las actividades, los tiempos asociados a cada actividad (duración y horario), los materiales necesarios y los facilitadores que estarán a cargo.
- > **Coordinar la logística:** Algunos aspectos importantes a tener en consideración son:
 - Elegir el lugar adecuado: Se recomienda buscar un espacio con, al menos, un mes de antelación. Las condiciones ideales suelen ser que tenga mobiliario flexible, sea cercano o céntrico respecto de los participantes, que cuente con luz natural o suficiente iluminación, temperatura adecuada, aislación de ruidos, que cuente con pizarras o paredes donde poder pegar papeles y con mesas redondas u ordenadas en “U”. Es importante evitar los auditorios que separan a los facilitadores de los participantes.
 - Definir la fecha y horario: Es importante investigar sobre actividades similares que podrían convocar a los mismos participantes. También será necesario decidir la duración de nuestra actividad (media jornada, jornada completa o durante más de un día).
 - Preparar la convocatoria e invitación: Debe contener el nombre del taller, una descripción muy breve y clara, fecha, horario y lugar. Enviar la invitación al menos 2 semanas antes.
 - Preparar los materiales: Considerar la presentación, si habrá encuesta de evaluación, lista de asistentes u otros materiales.
 - Gestionar un café intermedio: En el caso de tener sesiones de más de tres horas es importante tener una pausa que permita recuperar o mantener la energía de los participantes.

Facilitación de una experiencia presencial

La persona facilitadora es aquella que permite que los participantes de un taller puedan cumplir con un propósito predeterminado. Para ello, quien facilita tiene un rol clave en motivar, incentivar e inspirar la participación, de manera que cada persona pueda realizar su contribución.

Algunas características:

- > **Se enfoca en los participantes:** conecta con la audiencia, intenta descubrir cuáles son sus habilidades, intereses y motivaciones para promover un espacio cómodo. Valora y respeta a cada una de las personas.
- > **Establece el ambiente y el tono:** recuerda permanentemente el propósito del taller, y pone a todos en un estado de ánimo positivo para aprender y colaborar.
- > **Utiliza un lenguaje apropiado:** La persona facilitadora habla de forma clara, inclusiva y cercana, evitando tecnicismos. Se asegura que los participantes estén comprendiendo lo que transmite, preguntando si está siendo claro y repite la información que sea necesaria para que todos estén en sintonía. Las personas recuerdan de mejor forma historias y anécdotas que conceptos o definiciones, una buena estrategia es complementar con ejemplos.
- > **Mantiene un equilibrio entre la flexibilidad y el diseño:** La persona facilitadora es quien controla los tiempos asignados para las actividades, pero tiene la capacidad de identificar necesidades emergentes del grupo y en función de estas, modificar el espacio.
- > **Se desplaza utilizando todo el espacio de forma cómoda y relajada,** utilizando las manos para acompañar el mensaje que se está entregando. Además, regula el volumen y energía de la voz
- > **Escucha:** La persona facilitadora escucha lo que los participantes tienen que decir de forma activa y atenta, suspendiendo cualquier tipo de juicio y evitando dar opiniones respecto a lo que se comenta.

Para el día del taller, es importante que las personas facilitadoras lleguen al menos una hora antes de manera de tener todo preparado antes de iniciar.

- > **Durante el taller será necesario contar con algunas técnicas que deben explicarse al comienzo del taller.** Por ejemplo, para cuando sea necesario que guarden silencio y de esta manera se puedan entregar las siguientes instrucciones:
- > **Mano Alzada:** Cuando alguna de las personas facilitadoras levante la mano, los participantes deberán levantar sus manos y guardar silencio. Es importante relevar la importancia de que ellos respeten esto para efectos de lograr el propósito del taller.
- > **Campana:** Un complemento a lo anterior, es contar con una campana o una alarma que anuncia que el tiempo se ha cumplido. Posterior a este sonido, se puede aplicar la técnica de la “Mano Alzada”. Una forma útil para que todos estén conscientes del tiempo, es mostrar un reloj con el tiempo en la pantalla.

Otro aspecto importante para tener en consideración cuando se realizan talleres con la ciudadanía es señalar de qué forma sus contribuciones serán incluidas dentro del proceso, para ello, se debe atender a lo siguiente:

- > Explicar inicialmente el proceso completo del proyecto y de qué forma sus contribuciones serán tomadas en consideración dentro del proceso.
- > Decir cuántas personas han participado previamente y en qué fases.
- > Compartir posteriormente lo que haya emergido de la actividad o de la fase que se esté realizando y dejar los resultados disponibles a los participantes.

Posterior al taller será importante abordar la sistematización de la experiencia presencial. Esto significa: ordenar, reconstruir, analizar e interpretar los insumos relevantes de manera de producir conocimiento valioso.

> Diseñar el plan de sistematización:

- Establecer para qué se desea sistematizar, es decir, definir un propósito que nos indique cuál es el sentido que le daremos a la información.
- Organizar la información respecto a lo que ocurrió durante la experiencia: dónde y cuándo fue; cuál era el propósito del taller, qué actividades se realizaron para cumplir este propósito; quiénes participaron; cuáles fueron los resultados.
- Se responde a las preguntas ¿Qué parte de la experiencia será sistematizada? ¿Quién será la audiencia de esta experiencia? ¿A quién le será útil?
- Reconstrucción de la experiencia: Traspasar la información levantada que se ha definido sistematizar a un formato que facilite el análisis.
- Análisis e interpretación de la experiencia: Se examinan las principales categorías de información, se identifican los números de menciones (lo más y menos mencionado), y las principales conclusiones o hallazgos de la sesión realizada, todo lo cual se registra en un documento.
- Comunicación de los resultados: Teniendo claridad de los principales hallazgos obtenidos en el taller, se podrá empaquetar en un formato final, el que podrá ser un documento, un video, u otro medio. Lo importante es que esto sea breve, preciso, claro y orientado al propósito y a la audiencia que hemos definido.

Aspectos importantes a considerar en espacios de participación ciudadana

Lenguaje claro y con enfoque en la ciudadanía

Existe un concepto clave para que las personas puedan comprender lo que se está comunicando, denominado lenguaje claro o lenguaje con enfoque en la ciudadanía. Para cumplir con algunas normativas las recomendaciones son:

- > Escribir para quien nos lee.
- > Utilizar pronombres, redactando con “tú” o “usted”.
- > Mencionar los puntos más relevantes antes de ir a los detalles.
- > Apegarse al tema que se está abordando.
- > Limitar cada párrafo a una idea, y de forma precisa.
- > Escribir en voz activa, utilizar voz pasiva solo para casos específicos.
- > Utilizar oraciones cortas en la medida de lo posible.
- > Utilizar palabras del día a día, evitando tecnicismos.
- > Eliminar palabras innecesarias que no aportan a la información entregada.
- > Utilizar encabezados, listas y tablas para hacer una lectura más fácil.
- > Corregir el trabajo, y hacer que otros lo revisen también.

Para efectos de construir un producto que logre cumplir con estas características, es importante tener en consideración tanto el contenido como la forma a través de la cual este contenido se organiza y la visualización final considerando los elementos gráficos que faciliten la comprensión.

Para poder identificar si los contenidos que tenemos son comprensibles por las personas, podemos aplicar algunas técnicas:

Técnica 1

1. Tener una versión de los contenidos, e invitar a un grupo de personas a que lean el contenido e identifiquen palabras u oraciones difíciles de comprender.
2. Una vez las hayan identificado, pedirles que piensen en otras palabras o frases que expresen la idea de forma más simple y clara, escribiéndola en un post it y pegándola sobre la palabra que se proponen cambiar.
3. Este ejercicio se va registrando, y repitiendo. Cada interacción no debería tomar más de 10 minutos.

Técnica 2

1. Tener una versión de los contenidos, e invitar a un grupo de personas a que lean el contenido.
2. Las personas participantes deberán relatar lo que entendieron de forma detallada con sus propias palabras, guiándose por preguntas que estarán predefinidas y visibles para ellos. Las preguntas dependerán del contenido, pero a nivel general algunas podrían ser: ¿cómo se accede? ¿cuáles son los pasos que se deben realizar? ¿cómo se pasa de una etapa a otra? ¿cuáles son los requisitos? ¿qué deben hacer los usuarios?
3. El ejercicio puede registrarse con audio (previa solicitud a las personas participantes), de manera de poder centrar la atención en el relato y pedir profundizar cuando sea necesario.

Una vez recopilada esta información, se analizan los hallazgos obtenidos, y se modifican los contenidos. Algunas preguntas que pueden orientar en este análisis son:

- > ¿Cuáles son las palabras y frases más difíciles de comprender?
- > ¿Cómo sugieren reemplazar estas palabras o palabras?
- > ¿Qué dificulta la comprensión de las palabras o frases?
- > ¿Qué palabras o frases son innecesarias para dar a entender el contenido?

Cuando existe claridad del contenido, es posible transitar hacia la forma a través de la cual éste es organizado, para ello el contenido es fragmentado en distintos componentes que permitan jerarquizar y definir cómo serán presentados. Para definir esto, se puede aplicar la técnica #3:

Técnica 3

1. Tener cada componente impreso de forma separada, con un título o pregunta que señale en qué consiste.
2. Entregarles los distintos componentes a las personas y pedirles que las lean, sin necesidad de detenerse en los detalles, y que las posicionen de la manera en la cual presentarían la información, utilizando los criterios que ellos estimen más pertinentes, y dejando fuera aquellos que sienten que no aportan información relevante.
3. Preguntarles por qué consideran que esta estructura es la mejor, registrar la información, y repetir con otro grupo de personas.

Una vez obtenida esta información, el análisis se puede orientar a través de las siguientes preguntas:

- > ¿Cuál es el orden propuesto para organizar los distintos componentes?
- > ¿Qué criterio utilizaron las personas para ordenar los componentes?
- > ¿Qué componentes quedaron fuera? ¿Por qué?

Finalmente, se puede presentar la información en un nivel más visual, para ello, es importante considerar algunas recomendaciones:

- > **Diseñar, no decorar:** Adornos distraen al lector del mensaje principal, es importante lograr que el lector dirija su atención hacia la información importante. Los iconos que se utilicen deben ser simples y asociados al contenido
- > **Limitar las fuentes a no más de dos o tres estilos y de fácil lectura.** Se recomienda evitar fuentes que vienen por defecto, ya que esto sugiere que no hubo una dedicación.
- > **Evitar la simetría.** La disposición asimétrica ha sido utilizada por el diseño durante muchos años, permitiendo resaltar la información relevante utilizando letras de mayor tamaño o grosor, utilizando cuadros o imágenes.

- > **Utilizar un color uniforme para todo el documento**, eligiendo bloques o secciones en donde se puedan utilizar una selección acotada de colores. Es importante dejar espacios en blanco o de descanso para que los ojos de los lectores no se vean afectados.

Para identificar si es que la visualización de la información es adecuada, se pueden aplicar la siguiente técnica:

Técnica 4

1. Realizar dos versiones diferentes de algunas secciones del producto.
2. Mostrar de forma aleatoria o al mismo tiempo las dos versiones del producto a un grupo de personas, y pedirles que elijan una de las alternativas, preguntándoles sus razones para la elección.
3. Complementar la pregunta anterior con las siguientes preguntas ¿qué recursos aportan a comprender la información? ¿qué recursos contribuyen a generar interés? ¿qué se podría mejorar y cómo?
4. Se tomará registro de lo obtenido y se repetirá con nuevas personas.
5. Es posible aplicar esta misma técnica de forma digital a través de una encuesta. En el caso de utilizar una encuesta digital, algunas preguntas podrían ser:
Considerando 1 como bajo y 5 como alto:
 - ¿Consideras comprensible este producto?
 - ¿Consideras interesante este producto?
 - ¿Consideras atractivo este producto?
 - ¿Consideras clara la información entregada en este producto?

Representación en espacios de participación

Al momento de planear, ejecutar y evaluar el éxito de las iniciativas de participación será importante no guiarse únicamente por el número de asistentes, sino que, incluso más importante que esto, será la caracterización de quienes participen.

La ciudadanía es diversa, y esto provoca que “el cómo enfrentamos problemas” deben acercarse lo más posible a la heterogeneidad de la sociedad, enfocándose particularmente en la representación de grupos y colectivos que históricamente han sido vulnerados y excluidos del ejercicio político. Dentro de estos grupos encontramos a mujeres, personas no binarias, personas parte de la comunidad LGBTIQ+, pueblos originarios, afrodescendientes, personas con discapacidad, entre otros.

Es fundamental que se garanticen y promuevan espacios de participación para comunidades históricamente marginalizadas, tal como es la comunidad LGBTQ+ y las personas racializadas, debido a que durante toda la historia han sido comunidades subrepresentadas y excluidas de la toma de decisiones, lo que ha generado políticas donde la falta de conocimiento de su contexto y experiencias ha provocado intervenciones sin impacto estructural y que, por lo tanto, no solucionaron -incluso acrecentaron- las problemáticas que presentaban.

Un segundo punto importante a la hora de promover espacios de participación representativos de la ciudadanía es la interseccionalidad de las vulneraciones: los sistemas de exclusión pueden interrelacionarse. Por ejemplo, los problemas que surgen por la ausencia de un enfoque de género -y como consecuencia de un sistema patriarcal-, se entrelazan con otros sistemas de dominación y vulneración sistemática, como lo es el racismo.

Si estamos analizando problemáticas de seguridad pública, la vivencia, experiencia y necesidades de una persona afrodescendiente no serán las mismas a las de las personas no-afrodescendientes. Al mismo tiempo, una mujer afrodescendiente, en torno al mismo tema, puede tener vivencias, experiencias y necesidades distintas que las de un hombre afrodescendiente.

Es por esto que será relevante poseer un enfoque interseccional, comprendiendo que las distintas opresiones ligadas a género, raza, clase, etnia e identidad/orientación sexual pueden presentarse de manera entrelazada y combinadas. Incluir a estas comunidades en espacios de participación permite realizar intervenciones que realmente respondan a sus necesidades e incluya sus experiencias, aumentando la efectividad de los proyectos, contribuyendo a disminuir las desigualdades de poder y promoviendo la construcción de espacios más democráticos y diversos.

A continuación, se presentarán algunos consejos que pueden servir de guía inicial hacia procesos de participación integrales, inclusivos e interseccionales, tanto en su planeación y ejecución, como en su evaluación, ejemplificados con el enfoque de género.

> Enfoque de género

En la actualidad, la incorporación de un enfoque de género en el diseño de proyectos colectivos es una necesidad para poder llevar adelante procesos más inclusivos y democráticos, permitiendo a quienes lo utilizan generar proyectos que respondan a las necesidades de mujeres, hombres y personas no binarias. Esto también permite que participantes y personas beneficiarias del proyecto puedan participar de él sin discriminación ni impedimentos.

- ¿Qué significa planificar proyectos con enfoque de género?

Para cambiar la realidad a través de cualquier tipo de proyecto necesitamos herramientas que nos permitan interpretarla. Una de estas herramientas es el enfoque de género. Como herramienta de análisis, el enfoque de género nos permite observar la forma en que las desigualdades de género influyen en las oportunidades a las que pueden acceder mujeres, hombres y personas no binarias, y a identificar las situaciones de discriminación que pueden emerger. Sólo así, podemos dar respuestas apropiadas a sus necesidades y no reproducir condiciones de desigualdad existentes.

Tanto la definición de tareas, responsabilidades o incluso algunas cuestiones más específicas como horarios para la realización de reuniones o actividades presenciales, pueden suponer una forma de discriminación sin darnos cuenta. Considerar esta posibilidad y hacerse cargo de ella es lo que estos lineamientos te ofrecerán para repensar tus proyectos. Se recomienda generar formas de evaluar si el proceso que estamos llevando a cabo realmente cumple con la representación de estos equipos, sea creando indicadores o aplicando espacios paritarios y condicionados para esto como un mínimo de nuestro proceso.

- Diseño del proyecto:

Para diseñar un proyecto con enfoque de género transversal es necesario contemplar las siguientes instancias: la definición de objetivos y el desarrollo del plan de trabajo.

- > Definición de objetivos: Analizar que estos impactan de igual forma a personas no binarias, hombres y mujeres, para que así, los

beneficios del proyecto sean distribuidos por igual. Algunas preguntas que puedes plantear al momento de definir objetivos son:

- ¿Los objetivos responden a las necesidades de mujeres y hombres?
 - ¿Especifican a quiénes van dirigidos y quiénes se espera que se beneficien, distinguiendo por género?
 - ¿Existe igualdad en la participación de mujeres y hombres y representación de personas no binarias?
 - ¿Apuntan a mejorar las condiciones de vida tanto de mujeres y hombres?
- > Plan de trabajo: Al diseñar el proyecto y las actividades que estarán involucradas en su ejecución se debe tener en cuenta que éstas no den lugar a la discriminación de algún género y que la división de las tareas y responsabilidades sea equitativa.
- > Lenguaje: En el habla y la escritura cotidiana se tiende a utilizar el masculino para referirse a grupos compuestos por hombres y mujeres. Esto puede invisibilizar personas que componen a la ciudadanía, por lo que se recomienda la utilización de palabras con género neutro (como “ciudadanía” en vez de “ciudadano”) y preocuparse de siempre mencionar a hombres y mujeres (decir “todos y todas” en vez de solo “todos”).

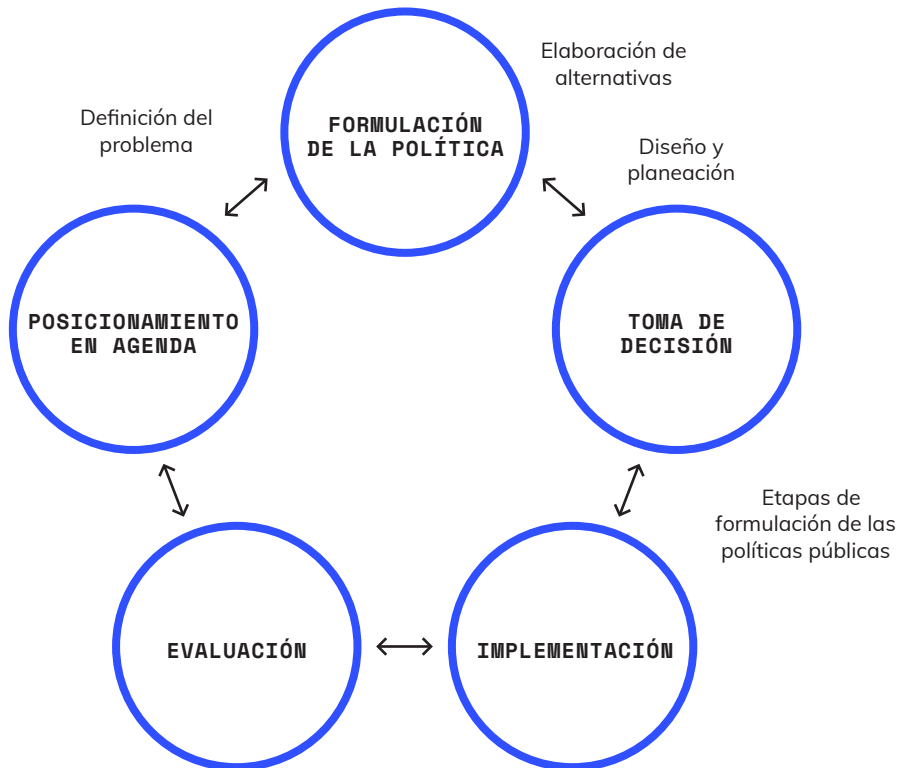
Conceptualizaciones útiles sobre construcción de proyectos públicos

Las políticas públicas

Son una de las formas existentes para solucionar problemas sociales. La forma en que estas se elaboran es definido por autoridades que cuentan con las atribuciones necesarias para potencialmente materializarlas en leyes o programas de gobierno. Una política pública es cualquier acción que el Estado emprende para resolver un problema

público, así que puede ser promovida por cualquier entidad parte del poder público, es decir, son llevadas a cabo en todos los niveles de gobierno, desde lo nacional y federal, hasta lo local.

Si bien la decisión final sobre las políticas públicas depende de estas autoridades, las comunidades y ciudadanía pueden hacerse parte del proceso de una política pública a través de la incidencia y la co-construcción. Para poder lograr este proceso de colaboración ciudadanía-estado, es necesario conocer el proceso mediante el cual estas políticas son elaboradas, el cual se conoce como ciclo de las políticas públicas:



- > **Posicionamiento en la Agenda:** La agenda pública es donde se encuentran todos aquellos problemas que la ciudadanía percibe como merecedores de atención pública, caben una infinidad de temas, no obstante, solo algunos logran hacerse un espacio en la agenda de gobierno.
- > **Formulación y diseño de la política:** En esta etapa, actores pertinentes toman temas de la agenda de gobierno y llevan a cabo un proceso de diseño de la política pública en el cual se definen objetivos a corto, mediano y largo plazo, resultados esperados, y una serie de alternativas que podrían resolver el problema.
- > **Toma de decisión:** Luego de que la política pública ha pasado una etapa de diseño, las autoridades deciden cuál de estas será ejecutada. Es un espacio donde generalmente la ciudadanía más “activa”, empresas, académicos u organizaciones intenta negociar con la autoridad para promover un tipo de solución por sobre otro.
- > **Implementación:** Una vez que la política a ejecutar se ha definido, se debe establecer cómo se implementará. Existen dos estilos habituales por los que esto se puede hacer: el primero es que se resuelve desde los altos cargos de la institución pertinente para luego ir permeando dentro de su estructura hasta desembocar en la ciudadanía (estilo Top-Down), y el segundo es que pueden abrirse espacios de participación en todo el proceso (estilo Bottom-Up).

Es un momento ideal para plantear observaciones a una política. Retomar actividades relacionadas a “definir problemáticas” y “desarrollo de soluciones” pueden permitirnos evidenciar posibles fallas de diseño que podrían, incluso, ser contraproducentes con los fines de la política pública y/o con la población.

- > **Evaluación:** Una vez que la política se encuentra implementada es necesario evaluar el impacto que haya podido tener. Se evalúan sus resultados para saber si está siendo efectiva y eficiente en lograr los objetivos planteados previamente. Es importante que en esta etapa se haga parte nuevamente a la ciudadanía, sea a modo de consulta, como de información y transparencia de procesos; dar a conocer los avances que haya tenido la política en curso. Dependiendo de esta fase es sí la política continuará, será modificada o reemplazada por otra.

La Ventana de Oportunidad

Consiste en breves oportunidades para que quienes defienden propuestas impulsen sus soluciones preferidas o atraigan la atención a los problemas que consideran como especiales. Se pueden “abrir” tanto por acontecimientos propios de la política, como por problemas inesperados o impredecibles. Es decir, pueden surgir cuando una nueva autoridad política asume un cargo o con algún evento o crisis, como un desastre natural.

En definitiva, el entorno siempre es una variable a tener en cuenta. Un cambio favorable en las condiciones ambientales (sociales y/o políticas) facilitará la posibilidad de cambio de una política.

> ¿Cómo aprovechar una ventana de oportunidad?

La ventana de oportunidad no estará abierta por mucho tiempo ni se abrirá muy a menudo. Existen diversos motivos por los cuales puede cerrarse una ventana de oportunidad: las autoridades pueden sentir que ya solucionaron el problema, puede emerger otra coyuntura que altere las prioridades públicas o los actores sociales que intentaron impulsar un tema pueden fracasar en promover una solución, entre otras.

Esta última situación debe llamar nuestra atención: el hecho de que se abra una ventana no es condición suficiente para lograr lo que nos proponemos. Debemos tener una estrategia clara e invertir recursos (como tiempo) para aprovechar adecuadamente la oportunidad que se nos presenta.

Para aprovechar la ventana de oportunidad deben converger al mismo tiempo tres elementos: los problemas, las soluciones y los contextos políticos (Olavarría 2007). Si el contexto político es el propicio (apertura de la ventana de oportunidad) las autoridades prestarán atención a un determinado problema. En ese momento, las autoridades buscarán soluciones posibles y disponibles que satisfagan las condiciones políticas del momento. Nuestro trabajo en el proceso de incidencia es levantar las problemáticas y construir propuestas con soluciones que estén disponibles en los momentos necesarios.



Casos de
Estudio:
Laboratorios
de Innovación
Pública y
Gobierno
Digital

6

Desde el S.XIX comienzan a emerger laboratorios aplicados al campo social, trayendo conceptos, principios y enfoques de los laboratorios científicos. Esto implica realizar experimentos en espacios controlados para poner a prueba ideas antes de ser llevadas a cabo. Hoy estos laboratorios poseen un rol y características importantes en el ámbito social, por lo se han convertido en un espacio necesario de analizar para comprender por qué hoy son una alternativa que muchos gobiernos nacionales, regionales y locales están implementando para mejorar su relación con la ciudadanía y los servicios que entregan.

En qué consisten los “Laboratorios de Innovación Pública”

Las sociedades han experimentado diversos cambios, como por ejemplo: la aparición de múltiples tecnologías que han permitido que la ciudadanía esté mejor informada y conectada, los que demandan que los gobiernos nacionales, regionales y locales deban alinearse a estas nuevas realidades. Para ello, se han impulsado diversas estrategias gubernamentales, siendo una de estas la creación de equipos u organizaciones denominadas: **Laboratorios**.

¿Por qué crear laboratorios? principalmente porque estos proveen un espacio permanente en el que se pueden realizar procesos de innovación. Estos se pueden definir como espacios seguros de experimentación, que permiten generar ideas útiles que direccionan las necesidades sociales y demuestran su efectividad. Contar con un laboratorio, permite poner a prueba soluciones de forma ágil, disminuyendo el riesgo de llevar a la realidad un proyecto que puede terminar no dando respuestas a las necesidades ciudadanas.

Existen diversas clasificaciones de laboratorios y sus diversas funciones. Puttick, Baeck y Colligan (2014), nos entregan una clasificación clara, tras analizar en profundidad equipos y laboratorios de innovación a nivel nacional, regional y local de distintas regiones del mundo, donde establecen 4 categorías de laboratorios:

1. Desarrolladores y creadores: Enfocados en crear soluciones para abordar desafíos específicos. Desarrollan soluciones usables y escalables, a menudo en colaboración con otras instituciones públicas.
2. Facilitadores: Comprometen a la ciudadanía, organizaciones sin fines de lucro y empresas para encontrar nuevas ideas. Se enfocan en abrir el sistema público a otros actores, a menudo se adoptan ideas de innovación abierta.
3. Educadores: Se enfocan en transformar procesos, habilidades y la cultura gubernamental. Para ello, realizan servicios de consultoría y entrenamiento, así como comisiones de servicio con el objetivo de desarrollar nuevas habilidades, cambiar mentalidades y empoderar funcionarios/as públicos.
4. Arquitectos/as: Buscan ampliar políticas y cambios de sistema, mirando más allá de intervenciones específicas, a contextos de política amplia y sistemas complejos que requieren cambios, como por ejemplo: salud, educación o energía.

En el caso de Latinoamérica, los laboratorios a nivel nacional han estado más orientados en apoyar a otros organismos en la implementación de proyectos de participación ciudadana y co-creación, y menos en iniciativas de evaluación de impacto o testeo de innovaciones. En el caso de laboratorios en municipios, estos tienden a centrarse en la construcción de comunidad y el trabajo en red con la ciudadanía. Además, es relevante destacar que en la región han surgido los laboratorios en el marco de las agendas de Gobierno Abierto de sus respectivos países o ciudades, lo que lo diferencia significativamente de otros continentes, de hecho, muchos laboratorios se conciben como el mecanismo para implementar las iniciativas de Gobierno Abierto.

Dentro de las características generales que poseen los laboratorios, se encuentran:

- > Conformados por equipos multidisciplinarios y de diversos sectores.
- > Capacidad de internalizar el riesgo inherente a las innovaciones, permitiendo incorporar los fracasos como parte de los aprendizajes. Esto es posible debido a que los laboratorios operan con relativa independencia, permitiéndoles reducir la escala de las políticas a prototipos o experimentos piloto, y evaluar los impactos antes de escalarlos.
- > Trabajo con perspectiva de usuario/a. Los laboratorios utilizan diferentes metodologías, enfoques y modelos, sin embargo, más allá del método utilizado todas las iniciativas se orientan a comprender las necesidades de las personas y las posiciona en el centro del quehacer.

> Espacios de colaboración y co-creación. Al tener una mirada integral de los problemas, los laboratorios involucran diversos actores dentro de los procesos y, en este sentido, uno de los aspectos claves es la incorporación de la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, utilizando enfoques de diseño centrado en las personas y metodologías de co-creación.

Una de las principales dificultades de los laboratorios es la dificultad para ingresar en las agendas de trabajo tradicionales de los organismos de un gobierno. Si bien, algunos laboratorios existen dentro de sistemas maduros para la adopción y escalamiento, otros no están lo suficientemente conectados dentro de sistemas que les permitan financiamiento, escalamiento y la adopción de lo que realizan, por tanto tienen riesgos de generar ideas interesantes con pocas posibilidades de implementación, o bien quedar relegados a temáticas poco relevantes. A partir de estos, muchos laboratorios pueden verse influenciados por palancas de poder, afectando la profundidad de los cambios más radicales y diseñando alternativas poco coherentes con el proceso de innovación.

Parte de los aprendizajes que se han obtenido de los años de funcionamiento de los laboratorios, consisten en considerar lo siguiente:

- > Construir redes de política y buscar apoyo de los liderazgos con los que se trabaja.
- > Aprovechar alianzas internas y externas, recursos e ideas para el logro de objetivos.
- > Construir un modelo de financiamiento flexible, y asegurar fondos de aliados para la implementación.
- > Poseer flexibilidad y capacidad de adaptación a las capacidades existentes del organismo donde trabajan.
- > Comunicar el valor de lo que hacen y construir significado a las soluciones.
- > Poseer un sesgo a la acción y objetivos de rápida experimentación, combinando ganancias tempranas con impactos de largo plazo.
- > Implementar evaluaciones rigurosas para identificar y escalar intervenciones de alto impacto, disminuyendo riesgos.
- > Celebrar éxitos y compartir los créditos.

Experiencias de Laboratorios de Innovación Pública y Gobierno Digital

A continuación se revisarán algunos casos de laboratorios a nivel nacional y local. Describiendo en qué consisten las metodologías utilizadas y sus eje de trabajo.

Laboratorios a nivel nacional

Nesta

País Reino Unido

Sitio web nesta.org.uk

En qué consiste Es una organización sin fines de lucro, que colabora con proyectos en distintos países. Se enfoca en proyectos prácticos que promueven la innovación, apoyando en la creación de laboratorios en ciudades y países, desarrollando nuevos métodos, fortaleciendo la innovación en ciudades, generando concursos de solución a desafíos, entre otros.

Metodología que utilizan Representan el proceso a través del Espiral de Innovación, que considera diversas etapas:

- > Oportunidades y desafíos: Realizar preguntas, utilizando diversos métodos, de manera de entender las oportunidades y desafíos sobre una temática en particular.
- > Generación de ideas: Explorar y desarrollar ideas.
- > Desarrollo y testeo: Testear las ideas en la práctica, descubriendo qué funciona y qué no es importante, de manera que los planes puedan ser redefinidos y mejorados.
- > Hacer el caso: Construir el caso de manera de recibir el apoyo de otros, para ello se analiza cómo utilizar de mejor forma la evidencia y hallazgos.
- > Entrega e implementación: Llevar la idea a la realidad, incorporando la innovación en la práctica.
- > Crecimiento y escalamiento: Desarrollar estrategias para expandir una innovación. Buscando acceso a financiamiento, asesorías, redes, etc.
- > Cambio de sistemas: Generar cambios por largos períodos, e intervenciones que impliquen nuevas formas de pensamiento.

Ejes de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> > Salud: Permitir a las personas cuidar de su propia salud utilizando herramientas y tecnologías. > Educación: Enseñar habilidades tales como creatividad, colaboración y resolución de problemas, con el apoyo de tecnologías que ayuden al aprendizaje en los niños. > Economía creativa, cultura y arte: Maximizar el crecimiento de una economía creativa y ayudar a artistas y organizaciones a generar nuevas formas de ingreso, por medio de las tecnologías. > Innovación gubernamental: Ayudar a gobiernos a adaptarse a las presiones de austeridad y aprovechar las oportunidades del poder de lo digital, de los datos y de las personas para resolver problemas y empoderar a la ciudadanía. > Innovación política: Ayudar a los gobiernos a diseñar mejores políticas públicas que puedan impulsar la innovación en todas las esferas.
------------------------	---

MinLab

País	Dinamarca
-------------	-----------

En qué consiste	Minlab fue cerrado el 2018, sin embargo fue uno de los primeros laboratorios en el mundo, y un referente para muchos países, es por esto que se incluye en el listado. Pertenecía a cuatro organizaciones: Ministerio de Industria, Comercio y Asuntos Financieros, Ministerio de Educación, Ministerios de Empleabilidad y a la Municipalidad de Odense, para las que desarrollaba proyectos con el foco de incorporar una cultura de innovación.
------------------------	--

Metodología que utilizan	Minlab transitó por diversos modelos desde ser una plataforma creativa para la ideación, una unidad orientada al usuario, catalizador de un movimiento internacional, entre otros. Transversalmente, las metodologías utilizadas se basaron en el pensamiento de diseño y la etnografía, la co-creación, y la experimentación rápida.
---------------------------------	--

Ejes de trabajo	<p>En el último periodo, las líneas de trabajo se enfocaron en:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Proyectos: la plataforma para experimentar la comprensión de problemas políticos estratégicos y búsqueda de soluciones. > Ratas de Laboratorio: Red de voluntarios y funcionarios para revolucionar la forma en la cual evolucionan los ministerios. > Proyecto X: Intervenciones organizacionales para cambiar la cultura, diseñando y promoviendo comportamientos, nuevos vocabularios, y nuevos usos de artefactos para la representación física de la nueva cultura.
------------------------	---

Public Policy Lab

País Estados Unidos

Sitio web publicpolicylab.org

En qué consiste Organización no gubernamental sin fines de lucro que conecta el diseño centrado en las personas y las políticas públicas, acompañando a los gobiernos a diseñar mejores servicios públicos con bajos recursos y en comunidades en riesgo. Enfocados principalmente en gobiernos locales.

Metodología que utilizan Su metodología se basa en tres etapas:

- > Descubrir: Por medio de la investigación con personas en los lugares de trabajo, comunidades y hogares, con el fin de comprender en primera fuente las necesidades de las personas.
- > Diseñar: Prototipar y testear políticas, y servicios con los miembros de la comunidad, tomadores de decisión y funcionarios de primera línea.
- > Evaluar: Ayudar a implementar y evaluar pilotos de bajo costo de manera que los nuevos servicios y políticas puedan ser escalados con confianza.

Ejes de trabajo Sus temáticas son diversas, sin embargo los temas más frecuentes son:

- > Niños y niñas.
- > Desarrollo económico.
- > Digitalización.
- > Educación.

Entre otros.

Laboratorio de Gobierno

País Chile

Sitio web lab.gob.cl

En qué consiste Busca mejorar los servicios que entregan las instituciones públicas a la ciudadanía, dando acompañamiento en los procesos de innovación centrado en las personas, promoviendo que las prácticas sean sostenibles en el Estado y movilizándolo al ecosistema para co-crear valor público en las problemáticas prioritarias para el país.

Metodología que utilizan Combinan metodologías cualitativas y cuantitativas, utilizando herramientas que provienen del diseño de servicios, innovación abierta, entre otros. Los proyectos consideran seis fases:

- > Exploración institucional: Se determina un problema u oportunidad inicial, estableciendo equipos de trabajo y roles.
- > Descubrimiento del desafío: Se reformula el problema y se establece un desafío en base a la información levantada.
- > Ideación: Fase en la que se generan ideas de solución.
- > Prototipado: Las ideas son representadas de forma tangible, aumentando su resolución en base al aprendizaje.
- > Testeo: Se ponen a prueba los prototipos desarrollados con el objetivo de mejorarlos, cambiarlos, o desecharlos antes de su implementación.
- > Pilotaje; Fase en la que se pone a prueba la solución en un entorno real, se evalúan resultados y se prepara la solución para su escalamiento.

Existen cinco principios presentes en todas las fases del proceso: foco en las personas, co-creación, enfoque sistémico, experimentación, y foco en la experiencia.

Ejes de trabajo

- > Consultoría ágil que permite co-construir soluciones testeadas y validadas para un problema público determinado. Para ello, se realizan procesos flexibles estructurados en ciclos de trabajo de un mes, con hitos intencionales y definidos para la toma de decisiones y generación de consensos.
- > Red de Innovadores Públicos, un movimiento de distintos actores, principalmente funcionarios públicos, que trabajan por mejorar los servicios que el Estado entrega a las personas, en donde se aprenden nuevas herramientas y metodologías; se visibilizan innovaciones públicas y se conecta a los distintos miembros de la red.

Laboratorio de Innovación Pública de AGESIC

País Uruguay

Sitio web gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/lab

En qué consiste Surge con el objetivo de ayudar a la Agencia para el Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información en la implementación del objetivo presidencial orientado a disponibilizar el 100% de los trámites y servicios gubernamentales en formato electrónico y en línea.

Hoy, se reconocen como un espacio para crear una nueva relación entre Estado y las personas, con el objetivo de co-diseñar soluciones innovadoras a problemas de gobierno digital que se adapten a las necesidades de las personas para mejorar su vida.

Metodología que utilizan	<p>Utilizan una metodología de diseño centrado en las personas y co-creación.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Filtrar y sensibilizar: Consiste en conseguir el compromiso de las instituciones con las cuales se trabajará. > Entender: Se aplican técnicas de observación participante y entrevistas de manera de entender la situación y la experiencia del usuario. Para comprender el ¿Para qué? y ¿Para quién? > Empatizar: A través de la escucha, la comprensión y las vivencias, se define a quiénes se impacta y cómo ellos viven esta situación. > Co-idear: Se generan ideas y soluciones a las personas relacionadas al problema. Se usan técnicas de co-ideación, co-prototipado y fomento a la creatividad. > Experimentar: Se validan las distintas hipótesis que se van construyendo a lo largo del proceso. > Finalmente se implementa y monitorea, así como se realizan capacitaciones al equipo para el uso de la solución.
---------------------------------	---

Ejes de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> > Co-crear soluciones sustentables que se adapten a las necesidades de las personas. > Difundir y testear nuevas metodologías creativas de trabajo con foco en las personas.
------------------------	---

Laboratorios a nivel local

Laboratorio para la Ciudad de México

País/Ciudad	México / Ciudad de México
--------------------	---------------------------

Sitio web	labcd.mx
------------------	----------

En qué consiste	<p>Fue el primer laboratorio de América Latina y referente para muchas experiencias posteriores, razón por la que está incluida en este listado.</p> <p>Este laboratorio ya no se encuentra activo. Era un espacio en el que la ciudadanía, sociedad civil, academia y gobierno se reunían para reflexionar sobre la ciudad y luego realizar acciones en conjunto a partir de distintas metodologías e iniciativas.</p>
------------------------	---

Ejes de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> > Ciudad Abierta: Apertura e integración de activos, conocimientos y habilidades de los ciudadanos en la resolución de problemas compartidos. > Ciudad Creativa: Potenciar el capital creativo de los ciudadanos. > Ciudad Global: Entender los paradigmas incipientes de las ciudades, tales como:
------------------------	--

la diplomacia urbana, la interacción de los retos locales con agendas globales, el activismo de alcaldes, entre otros.

- > Ciudad Lúdica: Explorar el rol del juego como componente primordial para la experimentación del entorno urbano.
- > Ciudad Peatón: Permitir que las personas puedan moverse con facilidad y seguridad en la ciudad, para lo cual se enfoca en la movilidad urbana sustentable, seguridad vial y el espacio público.
- > Ciudad Propuesta: Estudio y fortalecimiento de la participación ciudadana desde los barrios en donde se re imagina cómo podrían funcionar mejor los presupuestos participativos para lograrlo.

LINQ Laboratorio de Innovación

País/Ciudad	Ecuador / Quito
Sitio web	linq.quito.gob.ec
En qué consiste	Espacio de diálogo y colaboración entre la ciudadanía y diversos actores, con el propósito de co-crear e implementar soluciones de alto impacto a los retos de la ciudad.
Metodología que utilizan	<p>Basadas en el concepto TEST:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Target(definir objetivo) > Explore(explorar) > Solution(buscar soluciones) > Trial(Probar y testear)
Ejes de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> > Potenciar la iniciativa de Gobierno Abierto del municipio, haciendo uso activo de los insumos de tres plataformas: Mi ciudad, Datos Abiertos y Gobierno Abierto. > Proporcionar metodologías, medios físicos y digitales para reforzar los procesos de colaboración entre la ciudadanía, empresas, asociaciones y demás actores. > Impulsar la innovación abierta consolidando una cultura participativa y de co-creación entre agentes de cambio para diseñar y probar soluciones de alto impacto. <p>Enfocan sus proyectos en tres ámbitos: innovación en movilidad, innovación urbana e innovación social.</p>

LAB Capital

País/Ciudad Colombia / Bogotá

Sitio web labcapital.veeduriadistrital.gov.co

En qué consiste Espacio para que servidores públicos y ciudadanos colaboren para generar valor positivo en la calidad de vida, fortalecer el control preventivo y crear impacto en la gestión pública de la ciudad.

Metodología que utilizan Metodología AEI, creada por el mismo laboratorio que consiste en tres pasos:

- > Empatía: Entender las necesidades de las personas, por medio de la observación y escucha.
- > Intuición: Pensar mediante el conocimiento emocional con el objetivo de identificar el área de oportunidad desde donde se puede generar impacto y desde ahí crear soluciones.
- > Acción: Buscar que la idea resultante se materialice.

Ejes de trabajo

- > Promoción de la Innovación en la Gestión Pública, a través del intercambio de conocimiento con actores nacionales e internacionales y la generación de espacios de co-creación que permitan crear buenas prácticas al interior de las instituciones públicas.
- > Mesa de Apoyo para Retos de Ciudad, fortaleciendo el ejercicio de control social preventivo, a través de espacios que permitan el diálogo con la ciudadanía, la identificación de retos y oportunidades para la generación de soluciones de forma colaborativa.
- > Análisis y Evaluación de Políticas Públicas del Distrito, al realizar evaluación de políticas públicas con foco en incrementar la colaboración con la ciudadanía.

Experiencias de Co-Creación en Ciudades

Se revisarán diversos casos de co-creación de proyectos y políticas públicas en ciudades de América Latina y el Caribe, así como en otras regiones del mundo. Para ello, se explicará un breve resumen, el período o años en los que se llevó a cabo, la problemática u oportunidad abordada, cuál fue la solución implementada, los principales actores involucrados y el segmento de ciudadanos a los cuales las iniciativas estuvieron orientadas.

América Latina y El Caribe

Dialogando Buenos Aires

País/Ciudad	Argentina / Buenos Aires
Resumen	Espacios de diálogo con distintos sectores de la ciudadanía para definir las normativas de la ciudad.
Periodo	2016-2018
Contexto	La ciudad de Buenos Aires, forma parte de los 20 gobiernos locales de la Alianza para el Gobierno Abierto que promueven la transparencia, participación y la innovación institucional a través del uso de nuevas tecnologías y del diálogo permanente con la sociedad civil.
Ejes de trabajo	<p>Los objetivos planteados al inicio del proceso fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Comprometer a los actores interesados en el proceso de política pública. > Generar mayor legitimidad en las decisiones del gobierno local. > Aportar a la construcción de instituciones democráticas. > Crear un espacio de diálogo en el cual se puedan manifestar los puntos de conflicto y generar acuerdos.

Solución implementada	<p>Se desarrolló una metodología participativa con el fin de generar discusiones y obtener insumo de una serie de diversos actores.</p> <p>El foco de la metodología fue generar discusiones por medio del establecimiento y facilitación de mesas de diálogo. Los resultados fueron considerados para las nuevas políticas, integrando los insumos de los diálogos, en específico fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Firma de compromisos entre partidos políticos, alianzas electorales, candidatos y representantes de la sociedad civil, por una ciudad limpia. > Nueva disposición con procedimiento administrativo para la rendición de cuentas entre el poder Ejecutivo y Legislativo. > Nuevo procedimiento para realizar la inscripción de defunciones de forma más simple para el ciudadano. > Nuevo procedimiento para inscripciones tardías de nacimiento. > Nueva normativa que regula el ejercicio de la actividad económica de la ciudad. > Nuevo código electoral autónomo para la ciudad. <p>Se realizaron más de 27 encuentros con la participación de más de 1.700 personas.</p>
------------------------------	---

Ciudadanos a los que se orienta la iniciativa	Ciudadanos/as de diversos sectores del gobierno local de Buenos Aires
--	---

Actores involucrados	Ministerio de Gobierno del gobierno local de Buenos Aires
-----------------------------	---

Ligue os Pontos(Conecta los puntos)

País/Ciudad	Brasil / São Paulo
--------------------	--------------------

Resumen	Fortalecer la agricultura orgánica local de manera de mejorar los ingresos de agricultores y detener el crecimiento urbano hacia zonas rurales.
----------------	---

Periodo	2016-actualidad
----------------	-----------------

Contexto	<p>Brasil es el cuarto mercado de productos orgánicos del mundo, y su producción ha ido aumentando significativamente en los últimos años. Sin embargo, al mismo tiempo existe una alta expansión urbana hacia las zonas agrícolas, siendo Sao Paulo uno de los territorios que más ha sido afectado.</p> <p>Esta iniciativa fue ganadora del Premio Mayor Challenge el 2016, promovido por Bloomberg Philantropies.</p>
-----------------	--

Problemas u oportunidad Si bien el 70% del producto que se consume en Brasil proviene de granjas familiares, la expansión urbana dificulta que los agricultores vendan sus productos. Es por esto que muchos agricultores abandonan este rubro o venden sus tierras a inmobiliarias, generando dificultades a otros agricultores y agrava problemas ambientales relacionados con el suministro de agua.

Solución implementada Se planteó promover la sostenibilidad socioambiental de las áreas rurales a través del fortalecimiento de la agricultura local, con el uso de tecnologías como herramientas para la integración y coordinación entre iniciativas y actores. Se enfocaron en Parelheiros, un distrito rural al sur de la ciudad.

Para ello la iniciativa se enfocó en hacer que los agricultores suministraran alimentos orgánicos a los consumidores urbanos, de manera que los agricultores puedan no solo sobrevivir, sino también prosperar, y asegurar que sus campos sirvan de defensa contra inmobiliarias que impulsan el límite urbano cada vez más hacia zonas rurales.

Ciudadanos a los que se orienta la iniciativa Agricultores rurales de la ciudad.

Actores involucrados

- > Gobierno Local de Sao Paulo.
- > Bloomberg Philantropies.
- > Cooperativa de Agricultores.
- > Expertos en agricultura orgánica.

Mi Medellín

País/Ciudad Colombia / Medellín

Resumen Plataforma de co-creación ciudadana para la transformación de la ciudad.

Periodo 2013-actualidad

Contexto En el 2009, se creó la Corporación Ruta N Medellín, con el fin de posicionarse como la ciudad innovadora de América Latina para el 2021. Se desarrolla una estrategia de innovación en cinco ejes orientados a conectar la ciudad a la innovación en diversos sentidos, siendo uno de los ejes la co-creación ciudadana.

Problemas u oportunidad Aumentar los niveles de empoderamiento y participación ciudadana, identificando los talentos de los habitantes de la ciudad y promoviendo el uso de nuevas metodologías para la creación y ejecución de iniciativas de alto impacto para la ciudad.

Solución implementada Se crea una plataforma web que funciona en base a desafíos previamente definidos por los ciudadanos. Para esto, se invita a las personas a ingresar a la plataforma para dar sus propuestas e ideas al desafío que se encuentre disponible. Al final de cada periodo las 10 ideas con más potencial son acogidas, definidas en base a valoraciones ciudadanas y una evaluación de un comité de expertos.

Luego se materializan estas iniciativas, para lo cual la división responsable trabaja la idea con el ciudadano, además la plataforma también se ha utilizado por otras organizaciones que quieren impulsar iniciativas de impacto social.

Ciudadanos a los que se orienta la iniciativa Ciudadanos/as de Medellín.

Actores involucrados

- > Corporación Ruta N Medellín.
- > Gobierno local de Medellín.
- > Medellín Ciudad Inteligente.

Abre

País/Ciudad Chile / Peñalolén e Independencia

Resumen Herramientas digitales y metodológicas para acercar los municipios a vecinas y vecinos

Periodo 2017-actualidad

Contexto Se desarrolla una metodología que permita a la ciudadanía crear, priorizar y colaborar en la implementación de soluciones a determinados desafíos locales.

Para ello, se establece una primera fase, donde por medio de una plataforma web, vecinos/as crean y apoyan propuestas que responden a un desafío determinado.

En base a la propuesta el municipio convoca a la ciudadanía a un taller, y en conjunto desarrollan el proyecto en profundidad. En base a los resultados del taller el municipio implementa la solución con colaboración y seguimiento de la ciudadanía.

Posterior a la implementación del proyecto, se realizan instancias de evaluación para decidir que mantener, mejorar y qué aspectos de la solución necesitan procesos de experimentación.

Ciudadanos a los que se orienta la iniciativa

Habitante de la ciudad.

Actores involucrados

- > Gobierno local de Peñalolén.
- > Gobierno local de Independencia.
- > Ciudadanía Inteligente.

Otras regiones**Decide Madrid****País/Ciudad**

España / Madrid

Resumen

Plataforma para que la ciudadanía realice propuestas y voten los proyectos a implementar

Periodo

2015-actualidad

Contexto

España, ha experimentado bajos niveles de participación electoral como consecuencia de la opinión negativa respecto de las instituciones. Esto ha generado distancia entre la ciudadanía y el Estado.

El 2015, tras ganar las elecciones la nueva alcaldesa de Madrid, establece como una de sus primeras disposiciones crear una nueva área de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto.

Problemas u oportunidad

Como generar mecanismos de participación ciudadana que permitan acercar el gobierno local a las personas

Solución implementada

Se desarrolla una plataforma de participación ciudadana, la que considera una estructura básica de foro discusión, donde se pueden publicar hilos para debates o propuestas. A la fecha existen más de 450.000 usuarios registrados, se han creado 5.630 debates y 193.000 comentarios.

Las propuestas deben poseer un cierto umbral de apoyo (1% del censo mayores de 16 años), posteriormente deben ser votadas y aprobadas por mayoría simple.

Si bien, las propuestas ciudadanas son una de las apuestas más ambiciosas, la que mayor popularidad ha otorgado a Decide Madrid, son los presupuestos participativos. Madrid, junto a Francia son las ciudades que tienen la mayor cantidad

de recursos para mecanismos de presupuesto participativos. A través de la plataforma, se realiza la presentación de los proyectos, la evaluación técnica y votación ciudadana, seleccionando todos aquellos hasta cubrir el presupuesto disponible para el año siguiente.

La diferencia entre las propuestas ciudadanas y los proyectos de presupuestos participativos son que éstos últimos sólo se presentan en algunas semanas del año, y sólo pueden apoyarse durante algunas semanas consecutivas. Las propuestas en cambio se pueden publicar y apoyar en cualquier momento hasta su fecha de caducidad. Por otro lado, los proyectos de los presupuestos participativos permiten que ideas locales y de bajo presupuesto puedan aprobarse sin tener el reto de alcanzar el 1% del censo.

En paralelo a la plataforma, se han realizado Foros Locales, que permiten que cualquier persona pueda ir a reuniones previstas de forma presencial, en donde se fomenta el diseño, desarrollo y evaluación de políticas distritales. Se pueden realizar peticiones y constituir mesas de presupuestos participativos que luego son canalizadas a Decide Madrid.

**Ciudadanos
a los que se
orienta la
iniciativa**

Ciudadanos de Madrid mayores 16 años.

**Actores
involucrados**

- > Gobierno local de Madrid.
- > Asociación de Gobierno Abierto.

Reflexiones y Aprendizajes para el futuro

Variables que han facilitado el éxito de las iniciativas

Considerando las reflexiones tanto de estos como de otros casos que se han realizado a nivel de ciudad, es posible identificar algunos aspectos que han sido relevantes para efectos de lograr iniciar, desarrollar y concretar iniciativas de co-creación con la ciudadanía a nivel local:

> **Liderazgo de las autoridades locales:** Un aspecto transversal en todos los casos es la presencia de un liderazgo fuerte y convencido de la importancia que tienen los procesos centrados en las personas. Debe existir un mandato que aliente, motive y facilite de forma permanente, además es importante que sea capaz de guiar al equipo y facilitar que los cambios ocurran.

Para efectos de facilitar la sostenibilidad de las iniciativas posterior a sus mandatos, algunos de estos líderes han tenido como estrategia dejar de lado sus intereses políticos personales, evitar la personalización de las iniciativas en ellos mismos, y empoderar a los equipos. De esta forma, se evidencia que los éxitos son compartidos entre la institución, la ciudadanía y los diversos actores que fueron parte.

> **Incluir a la ciudadanía:** Es importante generar espacios de co-creación con la ciudadanía, no solo informativos o consultivos, sino, que también donde puedan ser parte de la toma de decisiones. Estos últimos han obtenido resultados positivos, no solo en los resultados del proyecto en particular, sino, que también aumentando los niveles de legitimidad y confianza con el gobierno local.

Los gobiernos locales, poseen la ventaja de ser los espacios públicos más cercanos a las personas, y además son quienes mejor conocen la naturaleza y características de los actores que son parte del ámbito territorial. Esto les facilita involucrar activamente a quienes habitan en la ciudad.

- > **Planificación inicial:** Contar con una planificación clara, con metas y horizontes de tiempo definidos facilitan la alineación del equipo, orientado a resultados claros, precisos y compartidos, y permiten actuar en consecuencia.

En proyectos que se relacionan con dimensiones de innovación, se opta por planificar con flexibilidad para adecuar las tareas en base a los hallazgos, o establecer ciclos de trabajo de un periodo determinado, de manera de concentrar los esfuerzos en cumplir los ciclos de trabajo.

- > **Elección de problemáticas:** Es importante definir los problemas que son importantes tanto para la ciudadanía como para el gobierno local, y en base a estos seleccionar las problemáticas más relevantes.

En cuanto al gobierno local, las problemáticas que han estado alineadas al quehacer de la institución, que han sido interesantes para los equipos y además fueron abordables y precisas, permitieron que las iniciativas no se transformaran en esfuerzos paralelos, sino, que en parte de las funciones de la institución. Por parte de la ciudadanía, las experiencias revisadas, evidencian que fueron proyectos que responden a una necesidad, problemática u oportunidad de las personas, y se contaba con la evidencia necesaria para afirmar esta realidad.

Variables que han dificultado el logro de iniciativas

Existen aspectos que han obstaculizado el desarrollo de las iniciativas. A continuación, se presentan las más recurrentes, junto a algunas ideas que fueron realizadas por algunas ciudades que podrían orientar como enfrentar estas situaciones:

- > **Periodos acotados para implementar:** Debido a que las administraciones poseen periodos de tiempo determinados, donde en muchos lugares no existe posibilidad de reelección, se motivan a implementar soluciones rápidas, impidiendo trabajar en una comprensión profunda de las necesidades ciudadanas, donde se construyen prototipos y testeos que otorguen respuestas a las problemáticas de fondo. Esto genera acciones frágiles, que producen rupturas, desarticulación y desvanecen la posibilidad de continuidad, lo que es experimentado

por los mismos funcionarios/as, quienes al observar los cambios de administración y por tanto cambios en políticas, mantienen incertidumbre sobre los procesos y tiempos de cada iniciativa.

Para ello, es importante utilizar metodologías y herramientas ágiles, que permitan abordar cada una de las fases en profundidad para obtener resultados sólidos en periodos acotados. De manera que las siguientes administraciones reconozcan el valor de los resultados obtenidos.

- > **Regulaciones y normativas:** Uno de los aspectos frecuentemente mencionados en las experiencias analizadas, es la inexistencia de un margen normativo para realizar los proyectos debido a las estrictas regulaciones no solo locales, sino, en muchos casos regionales o nacionales.

Un ejemplo es el caso de Madrid, quienes al crear la plataforma tuvieron dificultades debido a que la legislación española no permite realizar referéndums vinculantes a comunidades autónomas o municipales, por lo que tuvieron que recurrir al compromiso político de los grupos municipales que sustentan el gobierno, reforzado por la supervisión del área de participación y la regulación local específica.

- > **Falta de recursos:** Los gobiernos locales más pequeños tienen más dificultades al querer incorporar nuevas iniciativas, principalmente debido a que la capacidad que poseen no se los permita, ya sea por escasez de medios económicos, como por la baja dotación de personal, impidiendo que funcionarios puedan dedicar sus energías en ello.

Bajo el panorama anterior, es importante destacar que muchas de las experiencias analizadas no requirieron una gran inversión de recursos económicos y en cuanto a la baja dotación de personal, se diseñaron estrategias de alianza con otras organizaciones o voluntarios para concretarlas. Junto a esto, el vínculo con otras provincias, municipios u otros actores han sido también un apoyo significativo para compartir experiencias, iniciativas y recomendaciones.

- > **Falta de compromiso ciudadano:** En algunas ocasiones, pese a los esfuerzos de los gobiernos locales por involucrar a la ciudadanía, esta no confía o no está interesada en ser parte. Es por esto que

se requiere reconstruir los vínculos de confianza con las personas, evidenciando que la participación de estas será efectivamente vinculante, bajo mecanismos transparentes y explicando el valor, y beneficios que su participación tendrá, además se deben promover los espacios y valores de cooperación en la comunidad.

Desafíos futuros

Tomando en consideración los elementos mencionados anteriormente, así como el aprendizaje y lecciones indicadas en cada una de las historias presentadas, es posible señalar algunos desafíos que las administraciones locales deberían tener en consideración en la medida que se inicien procesos de co-creación con la ciudadanía:

> **Aprender de otras experiencias considerando la particularidad**

local: Es importante que cada acción que se emprenda considere el contexto del municipio. La replicabilidad es una buena estrategia considerando que existen iniciativas que han demostrado ser exitosas, sin embargo el desafío es lograr detectar las características y capacidades de cada municipio, y desde ahí adoptar y adaptar las experiencias existentes, o bien recoger elementos de diversas experiencias y aplicarlos a la propia realidad.

Generar instancias con otros municipios, no solo es una buena estrategia para compartir experiencias, sino, para identificar oportunidades donde se puedan generar acciones en conjunto para hacer frente a problemáticas comunes. También es posible considerar la cooperación internacional con otros municipios. Mecanismos de acción en red permiten incorporar ideas en los territorios, así como dar visibilidad a herramientas, metas y resultados obtenidos.

> **Articulación con otros actores:** Se deben establecer canales de articulación entre los distintos niveles de gobierno, de manera que se puedan coordinar estrategias de mutuo beneficios, sobre todo cuando existen lineamientos internacionales como los acuerdos para la Alianza del Gobierno Abierto.

Por otro lado, la colaboración con otros actores de diversos sectores es una buena alternativa para efectos de multiplicar el impacto, como también para facilitar el desarrollo de procesos.

Por último, es importante que exista una planificación donde se establezcan los objetivos de la articulación, de esta forma no se generan confusiones o falsas expectativas del ejercicio colaborativo. De este modo se establecen metas claras y puntuales de la interacción, con reglas del juego explícitas y aceptadas por todos.

- > **Empoderar a la ciudadanía:** Se requiere fomentar la escucha social de forma activa, y hacer parte a las personas de forma clara y directa, escuchando e involucrándolas en el proceso de construcción de políticas públicas locales. Esto requiere salir, aprender y experimentar con y para ellos y ellas. Además se deben buscar estrategias que permitan involucrar a los ciudadanos que no suelen participar de manera de no tener la misma muestra de ciudadanos activos presentes.

Bajo la misma dirección, es clave sensibilizar e involucrar a los dirigentes sociales. La voluntad política es determinante sobre lo que se podrá realizar en los territorios, por lo que se debe sensibilizar a estos líderes respecto de las ventajas y potencialidades de estas estrategias.

- > **Capacitar a la administración local:** La función del funcionario/a público local es clave como nexo entre la ciudadanía y el gobierno local, por tanto es importante que posean entrenamientos sobre el manejo y gestión de información para recolectar la opinión de la ciudadanía, respecto a cómo entregar la información a los ciudadanos, así como respecto a metodologías y herramientas centradas en las personas para comprender los problemas, co-crear soluciones y ponerlas a prueba en conjunto. Además es clave modificar las prácticas tradicionales dentro de la administración pública, asegurando el compromiso y motivación de los funcionarios/as por trabajar en conjunto con la ciudadanía y de forma innovadora.
- > **Alinear a todos los actores internos:** En un mundo real, las necesidades y problemas no suelen relacionarse sólo con un área del gobierno local, sino, que implican a más de una división, es por esto que es importante sumar a todos los actores con el fin de obtener resultados que sean abordados de una forma integral y efectiva. Para efectos de sumar a los actores internos, se debe construir una

narrativa que resuene y haga sentido, de manera que vean este proyecto como una oportunidad en lugar de una amenaza.

Junto a lo anterior, el que solo algunas personas de la organización estén realizando estas iniciativas, puede generar desconfianza o celos, por lo que se requerirá administrar el cambio en su conjunto, impulsando que todas las unidades del gobierno local comiencen a aplicar enfoques participativos.

- > **Gestionar las expectativas:** Es importante transmitir a todos los actores involucrados, que no todos los problemas locales se podrán resolver con este proyecto. En el caso que esto no quede claro, esto puede generar frustración y por tanto pérdida de legitimidad.
- > **Implementar programas de datos abiertos:** Este es un buen inicio para comenzar estos procesos, ya que, permiten que el gobierno local tenga una herramienta esencial de trabajo, donde empodere a los ciudadanos, debido a que genera un sentimiento de apropiación de los asuntos públicos, facilitando un ecosistema participativo.

Además, se vincula con el desafío relacionado a avanzar en cerrar la brecha digital como punto de inicio. Los programas tecnológicos o de apertura de datos, requieren de programas de ampliación de conectividad y alfabetización digital. Una buena estrategia es considerar el uso de teléfonos móviles, lo cuales se han generalizado en toda la región.

- > **Lograr victorias de corto y largo plazo:** Es importante considerar tener resultados de corto plazo que permitan evidenciar que el trabajo que se está realizando tiene efectos positivos, de esta manera se puede generar aceptación y otros se querrán sumar, sin embargo no solo hay que quedarse en esas victorias, ya que, debe existir un trabajo a largo plazo que permitan transformaciones profundas y reales. El desafío es evitar que al ver los resultados a largo plazo son muy lejanos, se decida no avanzar más.
- > **Evaluar, monitorear e institucionalizar:** La evaluación y monitoreo permiten obtener resultados, definir y afianzar procesos exitosos para luego transformarlos en estrategias institucionalizadas. La elección de un nuevo alcalde o alcaldesa, pone en riesgo programas

y políticas, pero una estrategia que ha sido evaluada positivamente y reconocida por la comunidad como exitosa por sus logros y alcances, representa un costo político alto para quien decida acabarla. La evaluación es esencial no solo para aprender de los errores y detectar oportunidades, sino, para afianzar los procesos locales. Esto a su vez, implica que la implementación deba ocurrir, ya que, es la única forma en la que se logren evaluar e institucionalizar los resultados concretando proyectos. En esta línea, si bien el fracaso es parte de los procesos de experimentación y debería fomentarse su aceptación en términos de aprendizajes, la gestión pública por lo general no lo valora. Por tanto, el desafío es que en la medida que no se estén logrando resultados, en vez de abandonar inmediatamente y establecerlo como un fracaso, es mejor volver al problema y buscar otras alternativas de solución .

Finalmente, cuando los resultados se han obtenido, estos deben ser sistematizados, empaquetados y difundidos. Es clave que los resultados sean visibles hacia la comunidad para que la experiencia sea conocida, así como también para que otros gobiernos locales puedan tomarlo como referente.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Access Info Europe y Centre for Law and Democracy. (s.f) **The RTI Rating analyses the quality of the world's access to information laws.** Sitio web: rti-rating.org. Recuperado en diciembre, 2019

Acevedo, Sebastián y Dassen, Nicolás. (2016). **Innovando para una mejor Gestión. La Contribución de los laboratorios de Innovación Pública.** Washington: Banco Interamericano de Desarrollo

Active Citizen. Sitio web: ag.mos.ru. Recuperado en febrero, 2020.

Aguerre, Carolina y Bonina, Carla. (2018). **Por mi Barrio: Hallazgos, Lecciones y Futuro.** Zenodo

Anderson, Nikki. (2019). **Elevate your research objectives.** UX Collective

Arros, Valentina. (2016) **La experiencia del Laboratorio de Gobierno y su contribución en el desarrollo de la Innovación en el sector público chileno.** Tesis de Magíster en Gobierno y Gerencia Pública. Chile: Universidad de Chile.

Astarloa, Iraitz. (2020). **Etorkizuna Eraikiz se refuerza con 22 millones y 24 proyectos experimentales.** Diario de noticias de Gipuzkoa.

Banco de Desarrollo de América Latina CAF. (2017). **Aplicación Móvil “por mi barrio” se extiende a otros dos municipios de Uruguay.**

Banco Interamericano de Desarrollo BID. (sf). **Laboratorio de Ciudades del BID.** Recuperado en febrero, 2020.

Banco Interamericano de Desarrollo y OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). **Políticas de banda ancha para América Latina y el Caribe: Un manual para la economía digital.**

Bason, Christian (s.f). **Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society.** Bristol: The Policy Press.

Bianchi, Matías (comp). (2017) **Recuperar la política. Agendas de Innovación Pública en América Latina.** Buenos Aires: Asuntos del Sur – Democracia en Red.

Big Bold Cities (s.f). **Building a culture of citizen-led governance: The Seoul Innovation Bureau.** Recuperado en febrero, 2020.

Bloomberg Philanthropies. (s.f). **São Paulo: Growing Farmers' Income, Shrinking Urban Sprawl.** Recuperado en febrero, 2020.

Bojail, Paulina. (2019) **Despantan las reformas en materia de protección de datos en América Latina.** Banco Interamericano de Desarrollo BID

Bouskela, Mauricio; Casseb, Márcia; Bassi, Silvia; De Luca, Cristina; Facchina, Marcelo. (2016). **La ruta hacia las Smart Cities: Migrando de una gestión tradicional a la ciudad inteligente.** Banco Interamericano de Desarrollo BID

Bracken, Mike y Greenway, Andrew. (2018). **How to achieve and sustain government digital transformation.** IDB

Buenadicha, César; Galdon, Gemma; Hermosilla; María Paz; Loewe, Daniel; Pombo, Cristina. (2019). **La Gestión Ética de los Datos: Por qué importa y cómo hacer un uso justo de los datos en un mundo digital**. Banco Interamericano de Desarrollo BID

Buenos Aires Ciudad. (s.f). Sitio web: buenosaires.gob.ar/gobierno/dialogandoba. Recuperado en febrero, 2020.

Buenos Aires Ciudad. (2018). **Segundo Plan de Acción de la Ciudad de Buenos Aires**. Alianza para el Gobierno Abierto Ciudad de Buenos Aires.

Bäcker, Alex. (2018). **Driving citizen engagement through mobile technologies**. GCN

Burns, Colin; Cottam, Hilary; Vanstone, Chris; Winhall, Jennie. (2006) **Transformation Design**. Red Paper 02. Reino Unido: Design Council.

Campos, Concepción. (2017). **Mentiras y verdades de la Innovación en la Administración Pública**. Conferencia NovaGob 2017.

Castillo, Mónica. (2017). **El papel de la participación ciudadana en las políticas públicas, bajo el actual escenario de la gobernanza: reflexiones teóricas**. Ecuador: Revista CS, 23, pp. 157-180.

Cejudo, Guillermo, Mauricio Dussauge Laguna y Cynthia Michel (coords.). (2017). **La innovación en el sector público: tendencias internacionales y experiencias mexicanas**, México.

Centre for Public Impact. (2016). **The Seoul Innovation Bureau and its “Sharing City” initiative**. Estados Unidos

CEPAL Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2018). **Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe Un gobierno abierto centrado en el ciudadano**. Naciones Unidas

CEPAL Comisión Económica para América Latina y El Caribe. **De Gobierno Abierto a Estado Abierto**. Sitio web: biblioguias.cepal.org Recuperado en Diciembre, 2019

Cities for Digital Rights. (s.f) **Declaration of Cities Coalition for Digital Rights**. Sitio web: <https://citiesfordigitalrights.org/>. Recuperado en Diciembre de 2019.

City of Philadelphia. (2019). **By the people: A series on participatory service design**. Estados Unidos

Ciudadanía Inteligente. (s.f) **Abre de Ciudadanía Inteligente**. Sitio web: <https://abre.tumunicipio.org/>. Recuperado en marzo, 2020

CLAD Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2009). **Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la gestión pública**.

CLAD Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2016). **Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto**.

Cruz, Luis y Mballa Louis. (2017). **Mecanismos de participación ciudadana en las políticas públicas en América Latina**. Revista Políticas Públicas, Volumen 10.

BIBLIOGRAFÍA

De Vries, H., Bekkers, V. y Tummers, L. (2015). **Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda**. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Design Council. (2014). **Design Methods for Developing Services: An Introduction to Service Design and a Selection of Service Design Tools**. Londres: Design Council.

Digital Social Innovation. (s.f) **Metamorphosis: Promoting the transformation of the neighbourhoods in more liveable child friendly and shared spaces**. Recuperado en febrero, 2020a.

Digital Social Innovation. (s.f) **Seoul Innovation Bureau: SIB aims to transform the way local government works, making it participatory, agile and innovative**. Recuperado en febrero, 2020b.

Digital Social Innovation. (2017). **Digital Social Innovation Toolkit**. European Union

Digital Future Society. (2019). **Leveraging GovTech for citizen participation: Innovative policymaking for the digital era**.

Dirección Nacional del Servicio Civil. **Concurso Funciona**. Sitio web: funciona.serviciocivil.cl. Recuperado en diciembre, 2019

Douglas, Steven. (2018). **How a design hypothesis drives innovation**. Justinmind

Etorikizuna Eraikiz. (s.f) Sitio web: gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz. Recuperado en febrero, 2020.

Falun. (2019). **Falun Democracy City: Bringing in the People**. Suecia.

Finquelievich, Susana; y Prince, Alejandro. (2008). **Gobiernos Locales y Ciudades Digitales. Seminario: La Conectividad y las Políticas de Gobierno Electrónico en los Gobiernos Locales de Iberoamérica**. FLACSO Ecuador

Ford, Elaine. (2019). **El reto de la democracia digital hacia una ciudadanía interconectada. Junta Nacional de Elecciones**. Lima, Perú

Friis, Rikke y Siang Teo, Yu. (2018). **Define and Frame your Design Challenge by Creating your Point of View and ask "How Might We"**. Interaction Design Foundation

Friis, Rikke y Siang Teo, Yu. (2019a). **Prototyping: Learn eight common Methods and best Practices**. Interaction Design Foundation

Friis, Rikke y Siang Teo, Yu. (2019b). **Stage 3 in the Design Thinking Process: Ideate**. Interaction Design Foundation

Friis, Rikke y Siang Teo, Yu. (2019c). **Stage 5 in the Design Thinking Process: Test**. Interaction Design Foundation

Gobierno Abierto Argentina. (2019). **Experiencias de Innovación Pública y Gobierno Abierto: Municipio de Corrientes**. Medium

Gordillo, Daniela. (2015). **La co-creación como plataforma estratégica para reposicionar la marca ciudad. Caso de estudio: Medellín, ciudad innovadora**. Campos. Vol. 3, N.º 2 julio-diciembre de 2015 pp. 177-19. Universidad Santo Tomás, Bogotá

Gouillart, Francis y Hallett, Tina. (2015). **Co-Creation in Government**. Stanford Social Innovation Review

Guerra, Igone; Luna, Álvaro. (2018). **Innovation Culture in the Public Sector: A learning Experience**. Social Innovation Community

Hargreaves, Samantha y Morgan, Mariluz. (2009). **Resource Pack on Systematization of Experiences**. ActionAid International

Hayes, Sally. (2017). **How to Design Attractive Business Documents**. TurboFuture

Haefner, Carlos. (2019). **Participación ciudadana y creación de valor público: componentes estratégicos para una gestión pública relacional**. Revista Interdisciplinaria de Estudios Latinoamericanos. Número 3, septiembre – diciembre 2019.

Hermosilla, María. (2016). **The evolution of a public innovation Lab**. GovLab

Holder, Sarah. (2017). **Can the Blockchain Tame Moscow's Wild Politics?** CityLab

Figuroa, Bernardita; Mollenhauer, Katherine; Rico, Mercedes; Salvatierra, Rocío; Wuth, Paula. (2017). **Creando Valor a través del Diseño de Servicios**. Diseño de Servicios UC, Escuela de Diseño, Pontificia Universidad Católica de Chile

IDEO. (2009). **Design Kit: The Human-Centered Design Toolkit**

Johannes Heck, Florian Rittiner, Mirko Meboldt & Martin Steinert. (2018). **Promoting user-centricity in short-term ideation workshops**. International Journal of Design Creativity and Innovation, 6:3-4, 130-145.

La 27e Région. (s.f) Sitio web: la27eregion.fr. Recuperado en febrero, 2020.

LAB Capital. (s.f) Sitio web: labcapital.veedurriadistrital.gov.co. Recuperado en febrero, 2020.

Laboratorio de Gobierno. (s.f) Sitio web: lab.gob.cl. Recuperado en febrero, 2020.

Laboratorio para la Ciudad de México. (s.f) Sitio web: labcd.mx. Recuperado en febrero, 2020a.

Laboratorio para la Ciudad de México. (s.f) Mapatón. Recuperado en febrero, 2020b.

Laboratorio de Gobierno. (2018). **Un Estado innovador para las personas: los primeros años del Laboratorio de Gobierno 2014 – 2018**. Santiago: Gobierno de Chile

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

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

BIBLIOGRAFÍA

Laboratorio de Gobierno. (2018c). **Facilitando para el cambio: ¿Cómo podemos facilitar espacios presenciales a través de la innovación pública?**. Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno. Santiago, Gobierno de Chile.

Laboratorio de Gobierno. (2019). **Realiza un mini taller con tus colegas de trabajo**. Primera semana de la Innovación Pública. Santiago, Gobierno de Chile.

Lai, Silvia. (2018). **5 steps to a hypothesis-driven design process**. Inside Design

Liimatainen, Hanna. (2018). **What is the difference between digital, virtual, and face-to-face facilitation?**. Howspace

Ligue os Pontos. (s.f) Sitio web: ligueospontos.prefeitura.sp.gov.br. Recuperado en febrero, 2020.

LINQ Laboratorio de Innovación Quito. (s.f) Sitio web: linq.quito.gob.ec. Recuperado en febrero, 2020.

MediaLab Prado.(s.f) Sitio web: medialab-prado.es. Recuperado en febrero, 2020.

MediaLab Prado. (2019). **Democracias Futuras: Laboratorio de Inteligencia Colectiva para la Participación Democrática**. Madrid.

Mendelson, Zoe. (2016). **Mapping Mexico City's Vast, Informal Transit System**. Fast Company

Metamorphosis. (2019). **Temporary trial of co-designed street improvements at Valentine Primary School, Southampton**. European Union.

MiMedellín. (s.f) Sitio web: mimedellin.org. Recuperado en febrero, 2020.

Morales, Paola. (2015). **La primera escuela de la 'bici' está en el barrio Laureles de Medellín**. El Tiempo, Colombia.

Moreno, Guadalupe. (2019). **¿Cuántas personas usuarias de Internet hay en América Latina?**. World Economic Forum

Moreno, Marco. (2009). **Valor Público: Un enfoque integral para la gestión de Políticas**. Curso Planificación y Gestión Estratégica para las Políticas Públicas. Bolivia: ILPES – AECID.

Muente-Kunigami, Arturo; Serale, Florencia. (2018). **Los datos abiertos en América Latina y el Caribe**. Banco Interamericano del Desarrollo BID

Mulgan, Geoff. (2014). **The Radical's Dilemma: An Overview of the Practice and Prospects of Social and Public Labs**. Londres: Social and Public Labs

Naciones Unidas (2018). **Encuesta sobre e-gobierno 2018: Impulsar e-gobierno para apoyar la transformación hacia sociedades sostenibles y resilientes**. Nueva York

National Archives and Records Administration NARA. (2019). **Top 10 Principles for Plain Language**. Gobierno Federal de los Estados Unidos.

Nesta. (s.f) Sitio web: nesta.org.uk. Recuperado en febrero, 2020.

Nesta. (2015). **DIY Desarrollo e Impacto ya: Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social.**

Nesta & IDEO. (2017) **Designing for Public Services.**

Observatory of Public Sector Innovation OPSI (s.f) **Falun on the road to becoming a 'Democracy City' in Sweden.** OECD y European Union. Recuperado en febrero, 2020a.

Observatory of Public Sector Innovation OPSI. (s.f). **UP Sceaux. OECD and European Union.** Recuperado en febrero, 2020b.

Observatory of Public Sector Innovation OPSI. (s.f) **Etorkizuna Eraikiz (Building the Future).** OECD and European Union. Recuperado en febrero, 2020c.

Observatory of Public Sector Innovation OPSI. (s.f) **Mapatón.** OECD and European Union. Recuperado en febrero, 2020d.

OGP Open Government Partnership (s.f). Sitio web opengovpartnership.org. Recuperado en Diciembre, 2019

Opengovguide (s.f). Sitio web: opengovguide.com. Recuperado en diciembre, 2019

Organización de los Estados Americanos OEA. (2014). **Gobierno Municipal Abierto en América Latina: De la Proximidad Administrativa a la Acción Colaborativa.** Secretaría de Asuntos Políticos Departamento para la Gestión Pública Efectiva

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2014). **Recomendación del Consejo sobre Gobierno Abierto.**

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017). **Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile.** Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, Éditions OCDE, París.

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). **Declaración sobre Innovación en el Sector Público.**

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (s.f) **Going Digital Toolkit.** Sitio web: goingdigital.oecd.org. Recuperado en diciembre, 2019

Paonessa, Laura. (2017). **¿Qué son los Laboratorios de Innovación Pública?** Banco Interamericano de Desarrollo BID.

Paullier, Juan. (2019a). **La capital de Paraguay da los primeros pasos para contar, e incluir, a sus residentes.** Medium

Paullier, Juan. (2019b). **Mientras la Amazonia se incendia, São Paulo impulsa la agricultura sostenible.** Medium

Pérez, Rafael. (2019). **Gobierno Digital Municipal. ¿Primer o último eslabón entre los servicios públicos y la vida digital?** Banco de Desarrollo de América Latina.

BIBLIOGRAFÍA

Pino, Adrián. (2017). **Cinco pasos para promover municipios abiertos y transparentes**. Banco Interamericano del Desarrollo BID.

Por mi Barrio. (s.f). Sitio web: pormibarrío.uy. Recuperado en febrero, 2020.

Prehn, Thomas. (2018). **Thomas Prehn's innovation diary: What I learned at MindLab**. Apolitical.

Public Policy Lab. (s.f) Sitio web: publicpolicylab.org. Recuperado en febrero, 2020.

Public Policy Lab. (2016). **Designing Busing Services: Innovation in Family Friendly Transportation Services for Students with Disabilities**. Estados Unidos.

Puttick, Ruth; Baeck, Peter, y Colligan, Philip. (2014). **The teams and funds making innovation happen in governments around the world**. Reino Unido: Nesta.

Ramírez Alujas, Álvaro. (2013). **Gobierno Abierto**. Eunomía, Revista en Cultura de la Legalidad Número 5, septiembre 2013 – febrero 2014, pp. 201-216

República Oriental del Uruguay. (s.f) Sitio web: gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/lab. Recuperado en febrero, 2020.

Revista Progreso. (2019). **Protección de la Información privada de los residentes en Nueva York**. Revista Jurídica Digital, Número 20, Octubre 2019.

Roberts, Alex. (2020). **What makes a good innovation strategy?**. Observatory of Public Sector Innovation. OECD

Rojas-Martín, F. (Coord.) (2019). **Innovación pública en el ámbito local. Una aproximación a las metodologías y experiencias**. Madrid: FEMP.

Roy, Steven. (2016). **UP Sceaux: Un Modèle pour la Mauricie?**. Lagazette de la Mauricie

Royo, Sonia, y Yetano, Ana. (2017). **How to keep citizens engaged? Advantages and Disadvantages of Online and Offline Citizen Participation**. EGPA / IIAS European Group for Public Administration, Policy Paper N°2.

Sikora-Fernández, Dorota. (2017). **Factores de desarrollo de las ciudades inteligentes**. Revista Universitaria de Geografía, 26, p. 135-152

Smart Together. (s.f) Munich. European Union. Recuperado en febrero, 2020.

This is Service Design Doing. (2019). **#TISDD Methods Library**.

Van Ransbeek, Wietse. (2016). **The Ladder of Citizen Participation in the Digital Era**. Citizenlab

Van Ransbeek, Wietse. (2016). **4 Emerging Technology Trends in Citizen Engagement**. Citizenlab

Waissbluth, Mario. (2008). Seminario "Innovación en el Sector Público Chileno". Consejo de Alta Dirección Pública. MGPP y Club de la Innovación en la Gestión Pública. Departamento de Ingeniería Industrial. Chile: Universidad de Chile

Zech, Lisa. (2019). **Smart City München: Geht nicht, gibt's nicht. Geht anders!**. IT München Digital. Departamento de TI de la Ciudad de Munich. Munich: Alemania.

Ziccardi, Alicia (coord). (2004). **Participación Ciudadana y Políticas Sociales del ámbito local**. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Zurbriggen, Cristina y González, Mariana. (2014) **Innovación y Co-creación: Nuevos Desafíos para las políticas públicas**. Revista de Gestión Pública.

