

# METODOLOGÍAS PARA INNOVAR

» en el sector público

**PRIMERA PARTE**

Las 5 etapas para la identificación  
de un problema de política pública.

**SEGUNDA PARTE**

Desarrollar la solución  
a tu problema público.

Editora:

**Trinidad Reynoso Castillo**

Director de Asuntos del Sur

**Matías Bianchi**

Equipo de autoría de la Publicación:

**Ana Doria:** Coordinación Innovación Pública

**Mercedes Gregorini:** Coordinación Programática

**Samay Cerdán:** Asistente Innovación Pública

Área Metodología Asuntos del Sur.

Diseño:

**Jacqueline Schneider**

Este es un documento producido por la organización Asuntos del Sur,  
en el marco del proyecto Innovación Pública 360.

*“Se permite la copia parcial o total, en papel o en formato digital, de los contenidos de este documento, siempre y cuando se respete la autoría de los textos y se cite la presente obra, que los reúne. Tanto la obra original como las obras derivadas deben ser de uso no comercial”.*

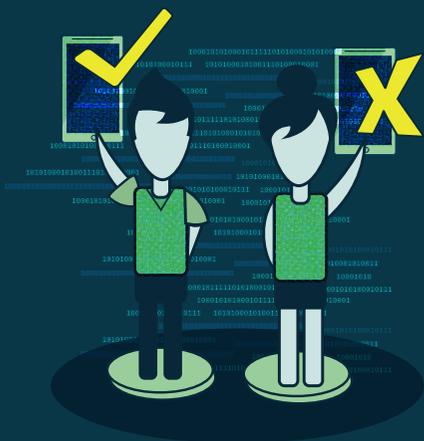
**OCTUBRE 2024**

# SOBRE ESTE DOCUMENTO

Esta guía está desarrollada en dos partes: **“5 pasos para identificar un problema de política pública”** y **“Desarrollar la solución a tu problema público”**. Al comienzo de cada una podrás ver una explicación de todas las etapas del proceso recomendadas y luego tendrás a disposición la **“Caja de herramientas IP360”** con todas las plantillas para desarrollar tu proyecto.

El objetivo de la primera parte es ayudarte a identificar un problema de política pública que te interese y al que puedas proponer una solución utilizando herramientas y perspectivas innovadoras. De ahí que el propósito de la segunda parte es ofrecerte una secuencia clara de aspectos a tener en cuenta al diseñar tu proyecto, orientada a que puedas abordar y resolver el problema de política pública que identificaste previamente.

Es importante advertir que esta es una guía indicativa de algunos aspectos mínimos que consideramos deben estar incluidos en la solución, pero que no es la única aproximación posible, es posible usar aproximaciones y herramienta más ortodoxas de estructuración de proyectos o de formulación de políticas públicas.



# INTRODUCCIÓN



La desconexión y desconfianza de la ciudadanía hacia la política alcanzó niveles preocupantes. Las personas no se ven reflejadas en la toma de decisiones y tampoco en quienes las toman. En este contexto, el sector público necesita enfrentar la ardua y demandada tarea de tender y sostener puentes que permitan involucrar a la ciudadanía en el proceso de gobernanza de lo público.

¿Qué necesitamos para intentar sortear estos desafíos? Desde Asuntos del Sur consideramos que es imperante explorar nuevas dinámicas, avanzar en la formación de nuevas capacidades y en la apertura de espacios novedosos para gestionar la innovación pública, promoviendo la cocreación con la ciudadanía.

La cocreación en el sector público, hace referencia a “gobiernos y ciudadanos que inician, diseñan o implementan programas, proyectos y actividades de forma conjunta”(Voorberg et al, 2014). Es un concepto que se ha vuelto uno de los elementos fundamentales en el marco de la gobernanza participativa. Para esto existen instrumentos, que ya eran aplicados en el mundo empresarial y creativo, como los

laboratorios de innovación o el pensamiento de diseño -Design Thinking-, que contribuyen a la comprensión y construcción conjunta entre actores con diferentes conocimientos e intereses y permiten el entendimiento común.

En esta guía, abordaremos algunos instrumentos y herramientas de innovación abierta que facilitan la cocreación. Sin embargo, aunque el tender estos puentes pueda parecer un acto sencillo es en el fondo algo realmente complejo y, si el diseño del proceso no es correcto, puede resultar frustrante para los servidores públicos que deben llevar a cabo los mismos. Las herramientas que compartimos a continuación pretenden ser útiles para facilitar esta labor y motivar a pensar nuevas posibilidades en pos de una verdadera cocreación virtuosa entre el sector público y la ciudadanía.



# PRIMERA PARTE: LAS 5 ETAPAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE UN PROBLEMA DE POLÍTICA PÚBLICA

Esta guía te llevará a través de un proceso organizado en etapas, con preguntas clave y dos herramientas simples (el mapa de empatía y el mapa de actores) que te ayudarán a identificar un problema relevante, pero no cualquier problema: aquí trabajamos con problemas de política pública.

Queremos que pienses en un problema con el que te sientas conectado/a, que esté relacionado con tu propia experiencia. Puede ser algo que ya conozcas, que consideres importante, o que incluso te afecte directamente. Es importante que puedas sentir algún nivel de identidad con la temática seleccionada para que el proceso de elaboración sea más profundo.

A continuación, **te presentamos cinco (5) etapas clave** que te guiarán hacia una definición más clara y específica del problema:

## ETAPA 1

### **Naturaleza del problema**

Aquí empezarás explorando el problema de manera preliminar: ¿cuáles son sus causas? ¿Qué consecuencias tiene? ¿Cuánto tiempo lleva ocurriendo? Responde a cada pregunta de esta etapa y ajusta tus respuestas si es necesario.

**Herramienta recomendada:** Definición del problema público

## ETAPA 2

### **Información disponible**

En esta fase, evalúa cuánto sabes sobre el problema y qué información te falta para entenderlo bien. Documenta todas las fuentes que ya tengas, como artículos, informes o noticias, y define qué más necesitas investigar.

## ETAPA 3

### **Empatía**

Esta etapa es clave para identificar a las personas afectadas por el problema, ya sea de forma directa o indirecta. El mismo problema puede impactar a diferentes personas de manera distinta, así que trata de identificarlas todas.

**Herramienta recomendada:** Mapa de empatía

## ETAPA 4

### **Dimensión de política pública**

Aquí es donde encuadramos el problema como un problema de política pública. Esto implica identificar si su solución requiere intervención pública, y cuáles son los actores o sectores que demandan que este problema esté en la agenda pública.

**Herramienta recomendada:** Mapa de actores

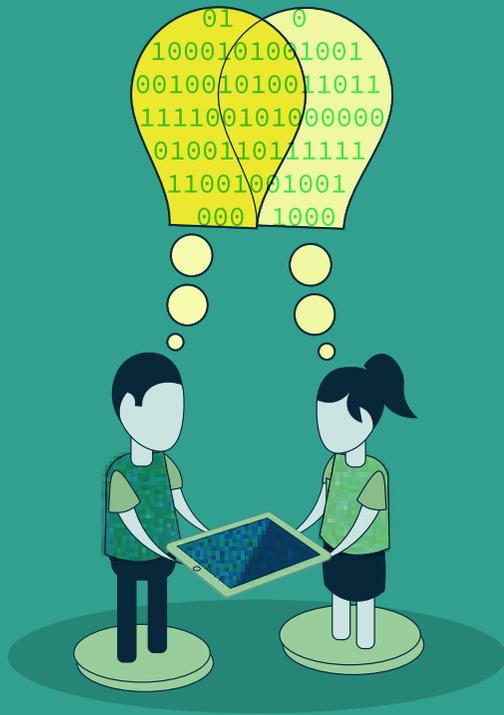
## ETAPA 5

### **Ideación de la solución**

Finalmente, en esta etapa, comenzamos a plantear posibles soluciones. ¿Qué acción podrías tomar? ¿A quién beneficiaría y cómo? Prioriza las propuestas más viables. Al final de esta etapa, puedes empezar a delinear un prototipo de proyecto, definiendo objetivos, alianzas estratégicas y los recursos necesarios.

**Herramientas recomendadas:** Técnica del punto de vista, Lluvia de ideas, Matriz final para el diseño de proyectos

# RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS



Este proceso es flexible: puedes repetir las etapas cuantas veces quieras para refinar tu problema o identificar uno nuevo. No es necesario seguir un orden lineal; si ya tienes un problema en mente, puedes empezar desde allí y explorar las demás etapas cuando lo necesites.

Recuerda que la guía no busca simplificar los problemas, sino ayudarte a identificarlos, incluso si son complejos. Además, puedes complementarla con otras herramientas como el "árbol de problemas" o cualquier método que te resulte útil.

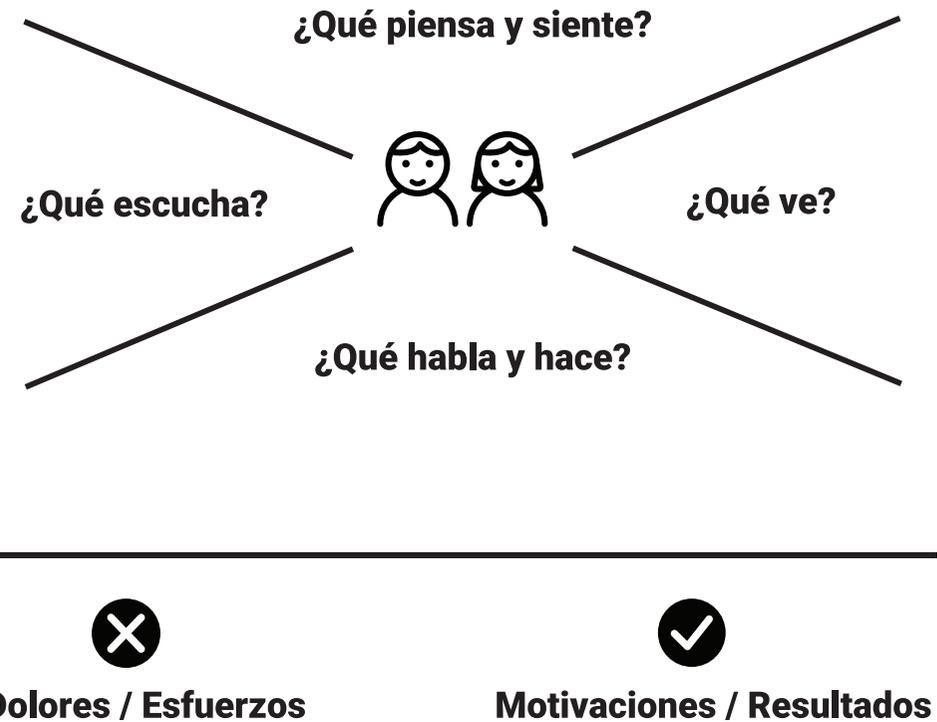
# CAJA DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS IP360



A continuación, se presenta una serie de herramientas metodológicas desarrolladas por el equipo de IP360 para fortalecer el diseño de iniciativas de política pública en los gobiernos subnacionales de América Latina.

A. Naturaleza del problema	¿Cuál es el problema?	D. Dimensión política pública	¿El problema es de competencia pública?
	¿Cuáles son las causas de este problema? (Cómo y en qué condiciones surgió?)		¿Es necesaria la intervención pública?
	¿Cuáles son las consecuencias de este problema? (Si no se interviene ¿Qué sucede?)		¿Quién/quienes demandan su inclusión en la agenda?
	¿Cuál es la duración de este problema? (¿Es duradero o pasajero?)		Profundizar con el “mapa de actores”
	¿Cuál es la dinámica de este problema? (¿Es cíclico, regular, se agrava?)		
B. Información	¿Qué sabemos de este problema? ¿Qué necesitamos saber?		
C. Empatía	¿Para quién / quienes es un problema? Profundizar con el “mapa de empatía”		

1. **¿Quién es?:** ¿Con quién vamos a empatizar? ¿Quién es la persona que queremos comprender? ¿Cuál es la situación en la que se encuentran? ¿Cuál es su papel en la situación?
2. **¿Qué ven?:** ¿Qué es lo que ellos ven en el mercado? ¿Qué es lo que ellos ven en su entorno cercano? ¿Qué es lo que ellos ven que otros dicen y hacen? ¿Qué están mirando y leyendo?
3. **¿Qué dicen y hacen?:** ¿Qué les escuchamos decir? ¿Qué podemos imaginar que dicen? ¿Qué hacen a día de hoy? ¿Qué comportamiento observamos? ¿Qué podemos imaginar que hacen?
5. **¿Qué oyen?:** ¿Qué oyen que otros dicen? ¿Qué oyen de sus amigos? ¿Qué oyen de sus colegas? ¿Qué oyen de quién les influye?
6. **¿Qué piensa y siente?:** Sus verdaderas preocupaciones, aspiraciones e inquietudes.
7. **Dolores/Esfuerzos:** ¿Cuáles son sus miedos, frustraciones, obstáculos, dolores y ansiedades?
8. **Motivaciones/Resultados:** ¿Qué es lo que quieren, desean, necesitan, esperan y sueñan? Para terminar, nos preguntaremos ¿Qué otros pensamientos y sentimientos pueden motivar e influir en sus comportamientos?



Existen múltiples maneras de hacer un mapa de actores. A efectos de identificar con quiénes nos vincularemos en el proceso de discusión de la problemática en la “agenda pública” sugerimos este modelo que permite visualizar, entre otras cosas, el nivel de poder o influencia de los actores en relación al problema y el nivel de oposición o apoyo a la eventual solución del mismo.

## ROLES

### Núcleo:

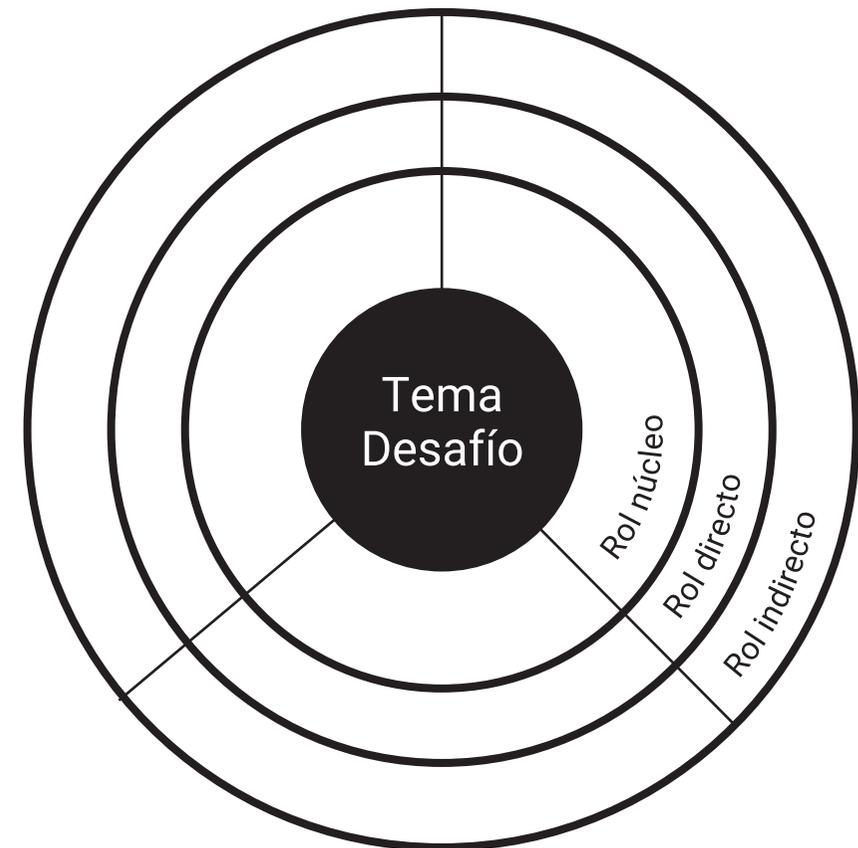
Relación directa con el tema y son quienes toman decisiones.

### Directo:

Relación directa con el tema pero no determinan las decisiones.

### Indirecto:

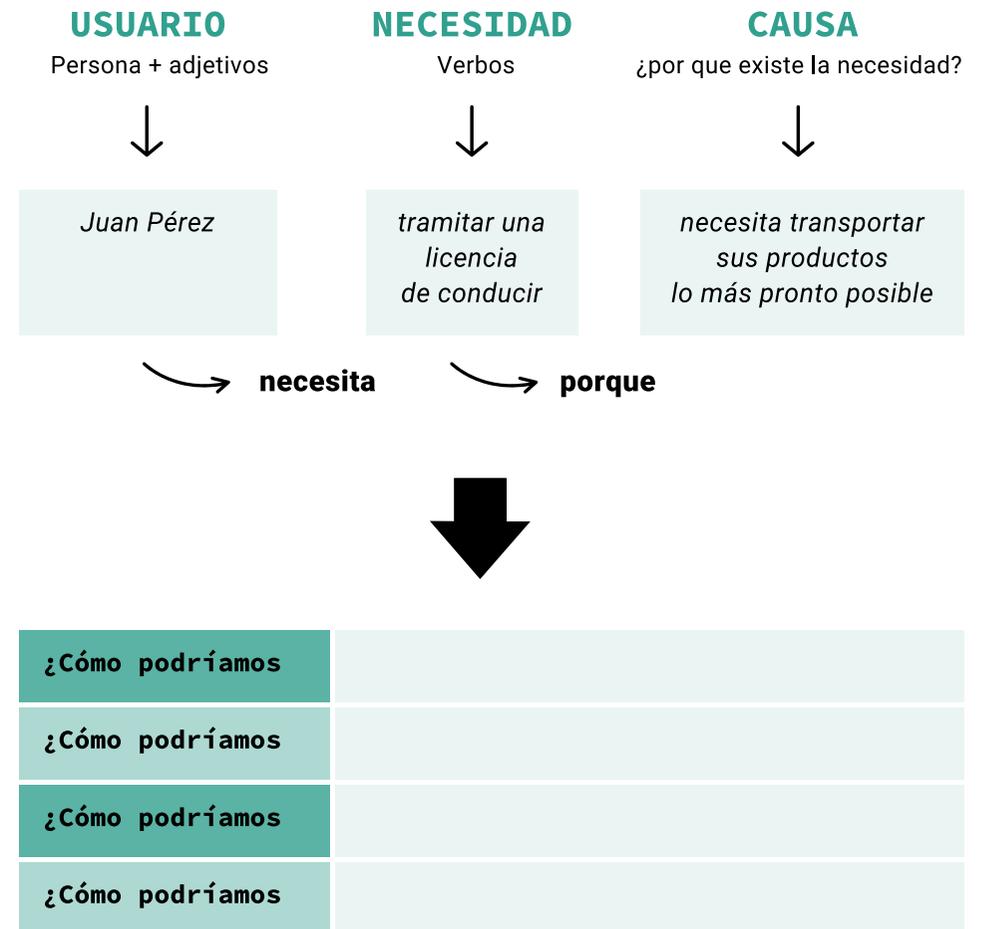
Relación indirecta con el tema, sus insumos no lo condicionan.



## INSTRUCCIONES

Dónde dice “usuario” escribe al usuario de la solución (persona del mapa de empatía), dónde dice “necesidad” escribe cual o cuáles son las necesidades específicas que esa persona tiene (se recomienda lograr claridad con una correcta selección del verbo que defina esa necesidad) y dónde dice 'Causa escribe la razón o causa por la que existe esa necesidad.

En las preguntas de ¿cómo podríamos? formulen preguntas para ayudar a abordar la necesidad de su usuario.



¡Fíjate que en las respuestas a estas preguntas empiezan a aparecer algunas soluciones!

## INSTRUCCIONES

Tomen las frases de la herramienta anterior (*¿Cómo podríamos?*), elijan una o dos que les parezcan más apropiadas y a continuación sigan los criterios del “*generador de ideas rápidas*”: Inversión, Integración, Extensión, etc.

El objetivo es explorar al máximo las posibilidades de cada idea de solución y plantear diferentes opciones o escenarios de solución del problema.

EL ACERCAMIENTO	LA FORMA TRADICIONAL	PROPUESTAS QUE DOBLEN, ROMPAN O EXTIENDAN LA REGLA
<b>Inversión</b> Voltea completamente la solución normal	»	»
<b>Integración</b> Integra la propuesta con otras propuestas	»	»
<b>Extensión</b> Extiende la propuesta	»	»
<b>Diferenciación</b> Segmenta la propuesta	»	»
<b>Adición</b> Agrega algún elemento nuevo	»	»
<b>Sustracción</b> Quita algo	»	»
<b>Traducción</b> Traduce una actividad asociada con otra disciplina	»	»
<b>Inserción</b> Inserta un elemento o práctica desde otra disciplina	»	»
<b>Exageración</b> Presiona algo hasta su expresión más extrema	»	»

Elijan 1 pregunta de la guía "*Técnica del punto de vista*"  
*¿Cómo podríamos?* para responder las siguientes preguntas.  
 Cuantas más ideas se generen, mayor será la posibilidad de encontrar soluciones innovadoras y efectivas.

## INSTRUCCIONES

Una lluvia de ideas exitosa debe tener un punto de partida. Las frases de la herramienta "*¿Cómo podríamos?*" también son buenos ejemplos para comenzar la ideación.

**IDEACIÓN:** Aportar todas las ideas que respondan a la consigna o pregunta planteada. Es importante tener volumen de ideas. En este punto no existen las malas ideas.

**PRESELECCIÓN:** Las ideas son revisadas y se identifica las que son iguales o complementarias. Una vez integradas y organizadas, se seleccionan las tres más viables y mejor planteadas.

**SELECCIÓN:** Para hacer la selección de ideas, puede establecerse un mecanismo de votación por puntos. La idea con mayor puntuación será seleccionada.

### CONSIGNA O PREGUNTA PROVOCADORA

UTILIZA LA PREGUNTA *¿CÓMO PODRIAMOS?*  
 QUE ELABORARON

*AYUDAR A JUAN PÉREZ A QUE SU TRÁMITE  
 DE LICENCIA DE CONDUCIR SEA ÁGIL?*

#### IDEACIÓN

Registra aquí  
 todas las ideas  
 que surjan

#### PRESELECCIÓN

Registra aquí  
 las tres ideas  
 preseleccionadas

#### SELECCIÓN

La idea más  
 votada será la  
 seleccionada,  
 manos a la obra,  
 ¡es una gran  
 idea!

## INSTRUCCIONES

Este es el momento de organizar y priorizar las propuestas de solución según objetivos, productos, resultados, estrategias.

A. Definición	B. Objetivos	C. Productos/ Resultados	D. Estrategia
<p>A1. Temática</p> <p>Problema:</p>	<p>B1. Objetivos generales</p>	<p>C1. Productos esperados</p>	<p>D1. Actores clave a largo plazo</p>
<p>A2. Causas</p>	<p>B2. Objetivos específicos</p>	<p>C2. Resultados esperados (intermedios y finales)</p>	<p>D2. Actividades clave</p>
<p>A3. Actores relevantes</p>			<p>D3. Recursos clave</p>

# SEGUNDA PARTE: DESARROLLAR LA SOLUCIÓN A TU PROBLEMA PÚBLICO

## ETAPAS DEL PROCESO

Esta parte de la guía incluye un tablero que presenta aspectos mínimos a considerar en la presentación del proyecto. Aunque algunos de estos puntos pueden no estar incluidos formalmente, recomendamos evaluarlos. Esta herramienta se llama Matriz de solución de problemas públicos.

Además, ofrecemos una herramienta breve para testear el proyecto: la guía de entrevista, que permite realizar validaciones externas mediante entrevistas para obtener retroalimentación sobre el binomio problema/solución.

# MATRIZ DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS PÚBLICOS



Esta herramienta abarca cinco (5) grandes bloques temáticos:

1

**Definición del problema:** Se trata de una definición precisa del problema de política pública identificado, sus causas, los actores relevantes y la cuantificación/cualificación del problema (Consultar Primera parte: 5 pasos para identificar un problema de política pública).

2

**Solución / Objetivos:** Descripción de la solución propuesta, junto con sus objetivos generales y específicos.

3

**Productos / Resultados:** Explicación de los productos y resultados esperados tras la implementación.

4

**Estrategia:** Identificación de actores clave, aliados, actividades esenciales, recursos necesarios y fechas importantes (que permiten elaborar un cronograma inicial).

5

**Teoría del Cambio:** Descripción comprensiva e ilustrada de cómo y por qué una intervención generará impactos. Esta herramienta explica de manera simplificada nuestra comprensión del problema y cómo la solución contribuirá a su resolución.

La teoría del cambio puede expresarse mediante la siguiente fórmula:

*“Si [actividades] generan [productos], esto debería conducir a [resultados intermedios], que al final mejorarán [resultados finales], contribuyendo a [propósito].”*

Por ejemplo, si identificamos como problema de política pública el alto índice de mortalidad infantil en una localidad y buscamos solucionarlo mejorando el acceso a vacunas y alimentos, cambiando prácticas alimentarias, y promoviendo la detección temprana de enfermedades, la teoría del cambio podría expresarse así:

*“Si la formación del personal de salud, las campañas de difusión, la entrega de leche y la aplicación de vacunas logran que los niños accedan a consultas médicas, mejoren su alimentación y reciban las vacunas necesarias, esto debería conducir a la detección temprana de enfermedades, la mejora de prácticas alimentarias y el refuerzo del sistema inmunológico, reduciendo finalmente la mortalidad infantil y mejorando la calidad de vida de la población.”*

A.	B.	C.	D.
Definición del problema	Solución/Objetivos	Productos/Resultados	Estrategia
A1. Problema	B1. Solución	C1. Productos esperados	D1. Actores clave
A2. Causas	B2. Objetivos generales	C2. Resultados esperados (intermedios y finales)	D2. Actividades clave
A3. Actores relevantes			D3. Recursos clave
A4. Cuanti/Cualificación del problema	B3. Objetivos específicos		D4. Fechas clave
<b>E. Teoría del cambio</b>			
Si <u>D2. Actividades clave</u> generan <u>C1. Productos esperados</u> esto debería conducir a <u>C2. Resultados intermedios</u> , que al final mejorará los <u>C2. Resultados finales</u> , contribuyendo a los <u>B2. Objetivos generales</u> y los <u>B3. Objetivos específicos</u> .			

La guía de entrevista es una herramienta simple que sugiere una estructura para validar el binomio problema/solución ante terceros a través de entrevistas breves.

Aunque no es obligatorio, se recomienda realizar algunas entrevistas con actores o representantes de partes interesadas (stakeholders) involucrados en el problema y la solución propuesta. La retroalimentación recibida de estos actores constituye un valioso insumo para la formulación del proyecto.

La estructura mínima sugerida por la guía, que puede ser complementada por el equipo con preguntas adicionales, es la siguiente:

Presentación del grupo: *"Somos [nombre del grupo]..."*

Desafío general: *"Tenemos este desafío [explicar el desafío]..."*

Problema específico: *"Lo hemos identificado como este problema [explicar el problema]..."*

Solución: *"Y proponemos esta solución [explicar la solución]..."*

## Guía de entrevista (Solución)

Datos del entrevistado

---

Somos (presenten al grupo)



Tenemos este desafío  
(desafío general en el que se enmarca el problema)



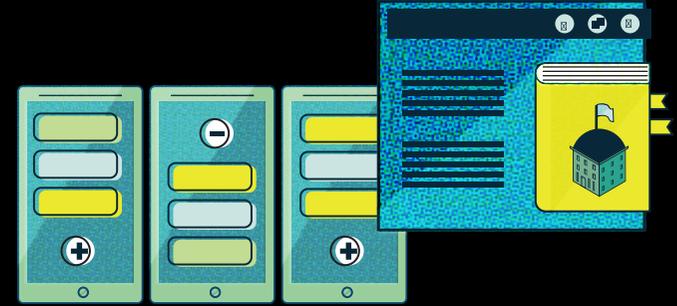
Lo convertimos en **este** problema



Y proponemos **esta** solución, ¿qué te parece?

¿Tenés alguna recomendación para nosotros?

# BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA



Asuntos del Sur. (2022). *Inteligencia Colectiva en Acción*. Recuperado de <https://innova360.asuntosdel-sur.org/wp-content/uploads/2022/12/Publicacion-IP360-Inteligencia-Colectiva-en-Accion.pdf>

CILA. (2023). *“Redes colaborativas en práctica: activar la democracia sin manuales. Experiencias, lecciones aprendidas y herramientas útiles para desarrollar redes de trabajo colaborativas”*, Asuntos del Sur, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

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

Voorberg, VH; Bekkers, V. J. J. M. y Tummers, L. G. (2014). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey.

NESTA: DIY. Desarrollo e impacto, ¡ya!. Toolkit de herramientas prácticas para impulsar la innovación social.



Creative Commons de contenido libre 2024.