



GUÍA

¿Cómo definir un desafío público?

INNOVACIÓN ABIERTA



Primer paso para iniciar procesos de participación ciudadana

Dirección editorial

Ornella Falcone, Ignacio Leguizamón, Manuel Mercuri, Carolina Raspo.

Investigación y redacción

Malena Temerlin, Victoria Rivero, Julieta Tortosa, Juan Manuel López Manfré.

Revisión de contenidos

Lara Purita, Llanes Mariana, Delfina Perez, Antonella Tartalo.

Impresión

Emilio Etchart, Pablo Conde y Ricardo Gamarra.
Imprenta INAP - Secretaría de Gobierno de Modernización



Esta obra está disponible bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

¿Cómo citar este material?

Academia de Diseño de Políticas Públicas. *¿Cómo definir un desafío público? Primer paso para iniciar procesos de participación ciudadana*. -1era ed. - Buenos Aires. LABgobar, Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, Secretaría de Modernización, Argentina, 2019.

www.argentina.gob.ar/academiadediseño

Las consultas o sugerencias sobre los materiales de aprendizaje son bienvenidas y deben dirigirse a:
academia@modernizacion.gob.ar



Este material fue hecho para compartir.
Si ya no lo necesitás, pasáselo a alguien.



¿CÓMO DEFINIR UN DESAFÍO PÚBLICO?

4 Introducción

- Sobre esta guía
- La definición de desafíos en el proceso de innovación abierta
- ¿Qué es un desafío público?

12 Pasos para la definición de un desafío público

DESCUBRIR

- Inmersión en el contexto (Primera parte)
- Inmersión en el contexto (Segunda parte)

DEFINIR

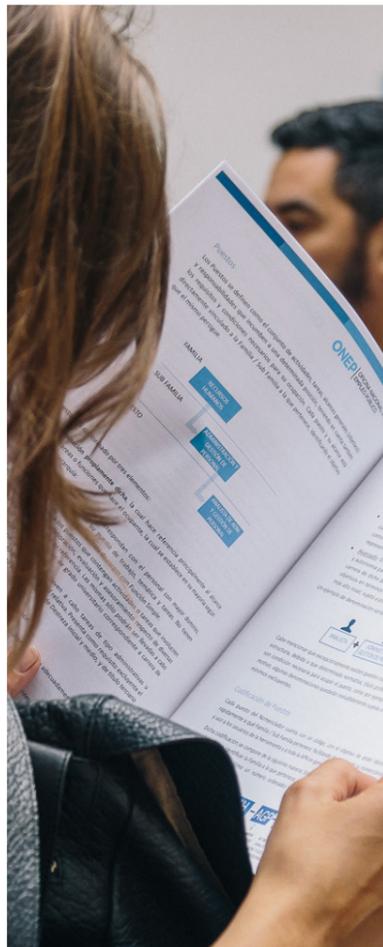
- Procesamiento de información
- Formulación del desafío

30 Reflexiones finales

32 Bibliografía complementaria

INTRODUCCIÓN

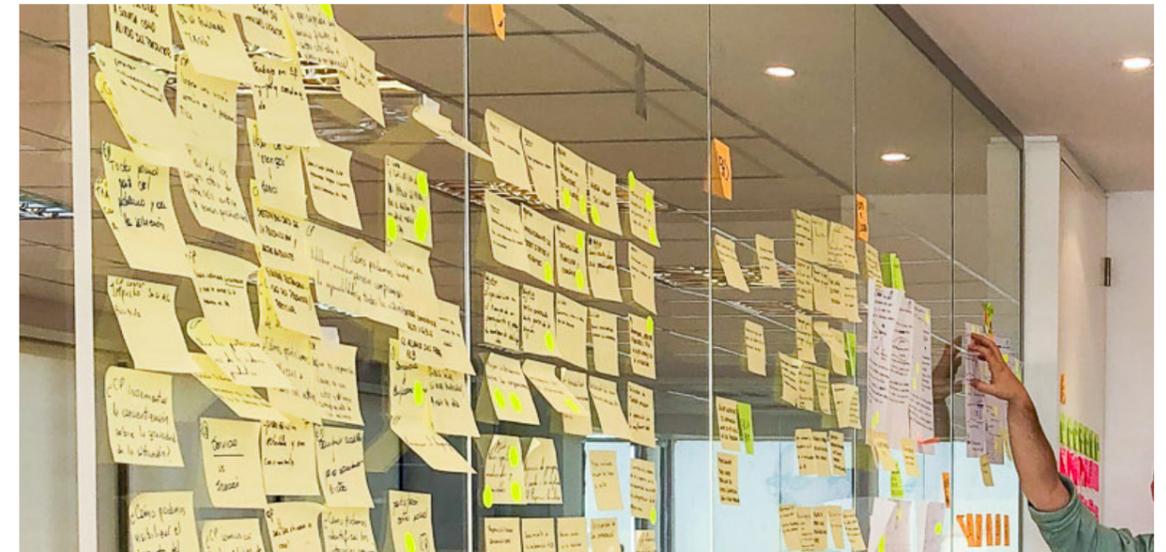
Sobre esta guía



La innovación abierta es un modelo de gestión participativa que permite abrir desafíos a la comunidad y buscar en conjunto nuevas respuestas. Para lograrlo, es importante encontrar la manera de sumar voces y perspectivas más allá de los límites de cada organismo. Incluirlas desde la fase inicial del proceso de innovación es fundamental.

En esta guía te compartimos herramientas de participación para la definición de desafíos públicos. Vas a encontrar una aproximación a la temática, con los alcances y los límites de lo que llamamos desafíos. Además, te presentamos metodologías útiles para entender la problemática que tu organismo quiere abordar con la ayuda de funcionarios, organizaciones de la sociedad civil y expertos en la temática. Te compartimos recursos de procesamiento de la información, para que puedas organizar los testimonios relevados e identificar hallazgos sustanciales. Por último, vas a encontrar un esquema para formular el desafío de manera clara y concreta. Algunas de las herramientas que presentamos en esta guía son relativamente nuevas en el sector público. En otros casos, se trata de posibilidades ya conocidas a las que les sumamos algunas recomendaciones para que puedan potenciar verdaderamente la inteligencia colectiva.

¡Esperamos que esta guía práctica te resulte valiosa si estás por empezar un proceso de apertura!



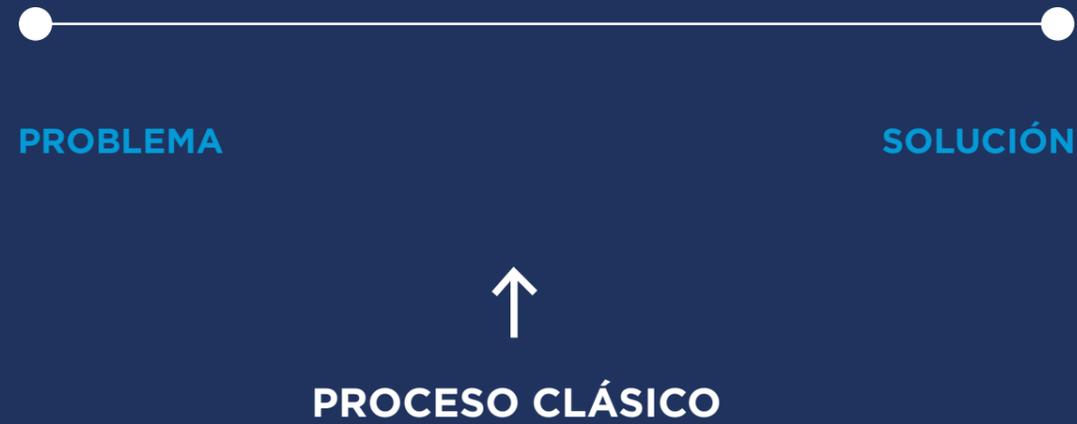
La definición de desafíos en el proceso de innovación abierta

Todo proceso de innovación abierta en el gobierno consiste en el diseño de un proceso que tiene como propósito involucrar a la ciudadanía en el ciclo de vida de las políticas públicas. Se trata de planificar y llevar adelante los aspectos estratégicos y operativos de experiencias útiles, significativas y deseables.

Por medio de dispositivos de apertura -tales como las desconferencias, los hackatones y concursos-, los organismos involucran a distintos actores en la investigación, la ideación y/o la creación de prototipos que sirven de materia prima para el desarrollo de sus políticas públicas.

La organización de todo dispositivo de innovación abierta requiere la comprensión de una problemática que se formula como desafío: es el punto de partida para luego diseñar e implementar concretamente una serie de acciones y eventos concatenados que promuevan la participación de la ciudadanía en distintas instancias.

El enfoque de innovación resulta un marco útil para quienes quieren llevar adelante un proceso de apertura de manera ágil. Este modelo organiza el proceso en etapas que le dan forma a la figura del “doble diamante” (Design Council, 2005).



DESCUBRIR

Examinar la naturaleza de un problema, acercándonos a funcionarios, expertos y otros actores involucrados en la problemática, de los cuales podamos obtener información consistente.

DEFINIR

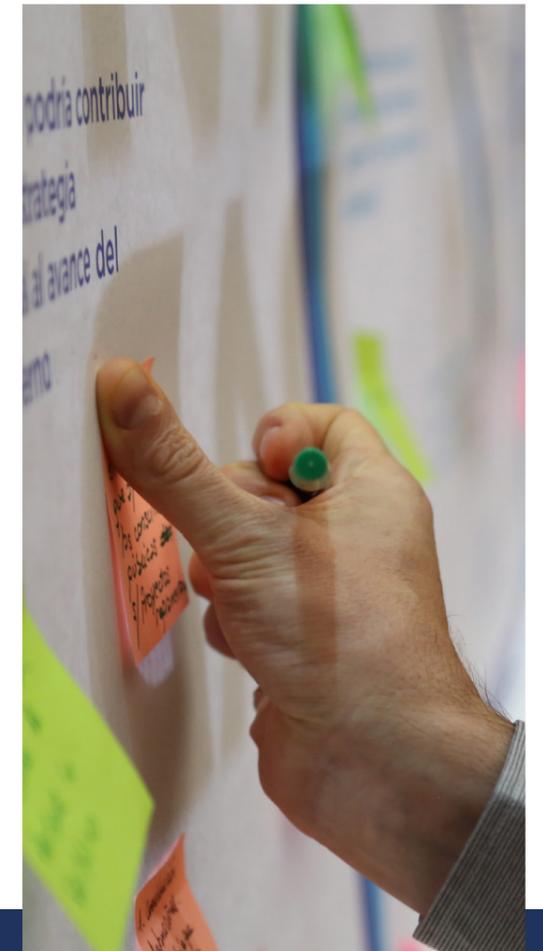
Ordenar la información obtenida e identificar patrones. Seleccionar la dimensión del problema adecuada en la que se va a hacer foco y formular el desafío como pregunta.

CREAR

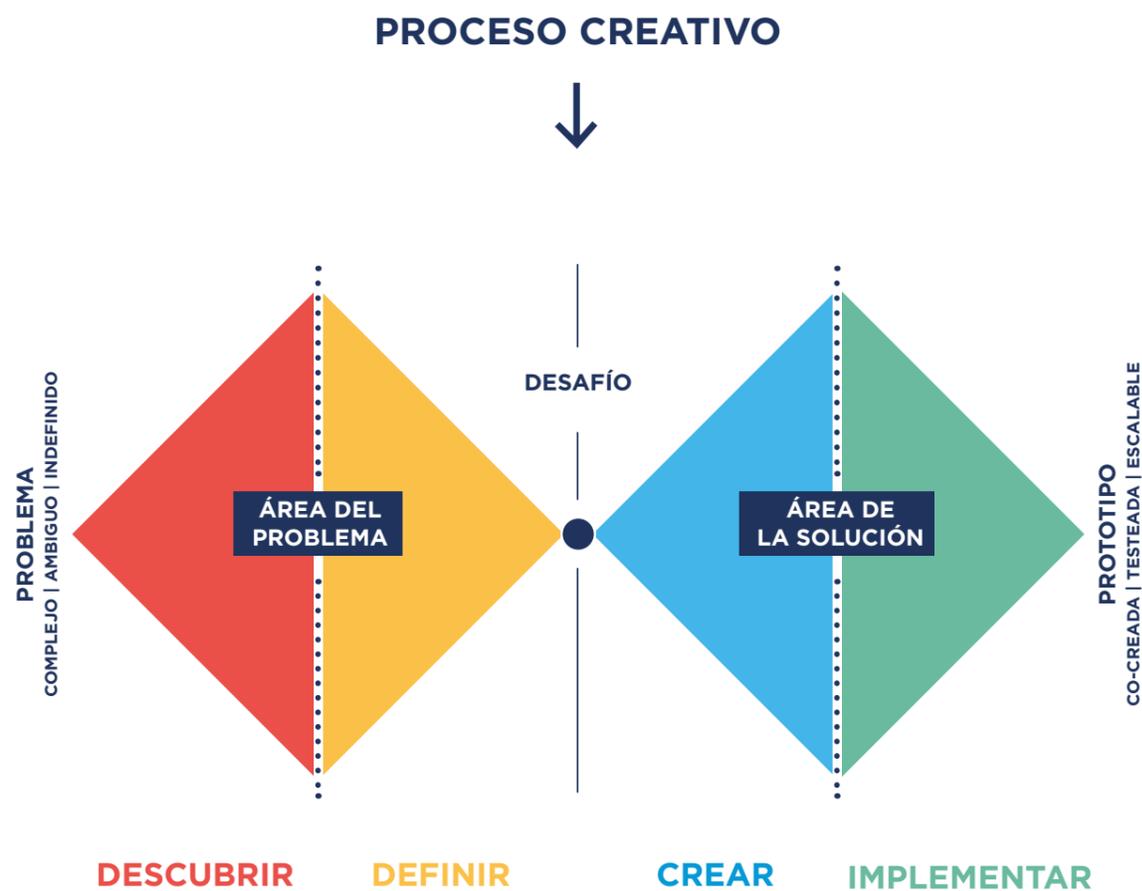
Abrir el desafío público a la ciudadanía y propiciar el trabajo colaborativo para generar propuestas diversas y creativas que puedan servir para potenciales soluciones.

RESOLVER

Darle forma a las ideas por medio de una dinámica iterativa, que permita mejorarlas continuamente.



Todas las fases del proceso de innovación suponen la participación -con distintos niveles y profundidades de involucramiento- de la ciudadanía. En esta guía vas a encontrar recursos para la primera etapa -o el primer diamante- de cualquier proceso de innovación abierta: cómo entender y definir un desafío público.



¿Qué es un desafío público?

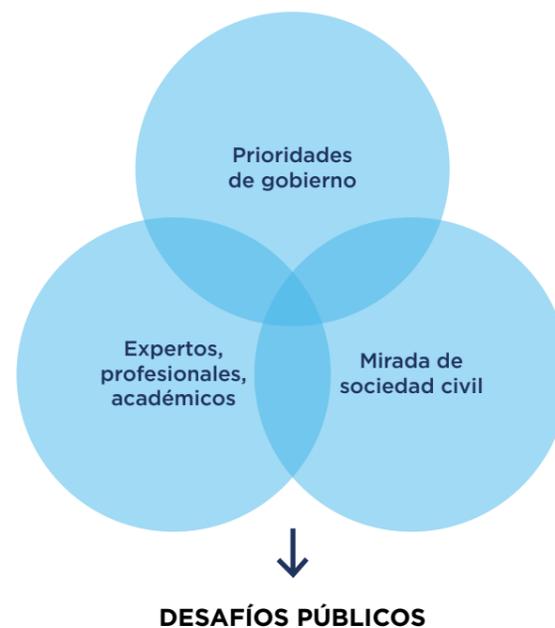
Un desafío es una situación a resolver, un problema convertido en una oportunidad. Generalmente el desafío toma la forma de una pregunta que invita a buscar soluciones nuevas con enfoques variados. La técnica más extendida de formulación fue ideada por Procter & Gamble en 1970, y luego se popularizó, cuando IDEO la empezó a utilizar como técnica de innovación. Consiste en hacer la pregunta "HMW", que proviene de la frase en inglés "How might we...?" ("¿Cómo podríamos...?").

Para trabajar en un desafío público es necesario tomar la identificación de problemas como un punto de partida que permita inspirar soluciones, y no como un punto de llegada del cual no se puede salir. Se trata de correrse del razonamiento lineal y ver a los problemas como una oportunidad de mejora.

Pero los puntos de partida pueden ser engañosos y la perspectiva con la que abordamos un problema puede fallar. En el sector público las responsabilidades son demasiado grandes como para tomar decisiones partiendo desde un punto de vista cerrado. Por eso, te recomendamos observar el problema con una mirada crítica y avanzar por medio de técnicas que permitan un acercamiento a distintos actores que sumen sus visiones sobre el tema: funcionarios de gobierno, profesionales, académicos y referentes de la sociedad civil.

La clave está en no focalizarse antes de tiempo. Primero es recomendable indagar lo suficiente como para acceder a una mirada lo más amplia posible, que permita recolectar información necesaria y comprender

el problema en profundidad. Luego, es el momento de formular el desafío: delimitar el ámbito, el tema y el enfoque del proceso de innovación que se va a llevar adelante.



La definición de un desafío consiste, al fin y al cabo, en **transformar el problema en la pregunta adecuada.**



AMPLIO

cuando el problema es tan grande que inhabilita buscar soluciones.

EJEMPLO

¿Cómo podríamos hacer para mejorar la calidad del transporte público?"



ADECUADO

¿Cómo podríamos mejorar el acceso a la información actualizada de los recorridos y horarios del transporte público para que los ciudadanos puedan organizar sus viajes con anticipación?

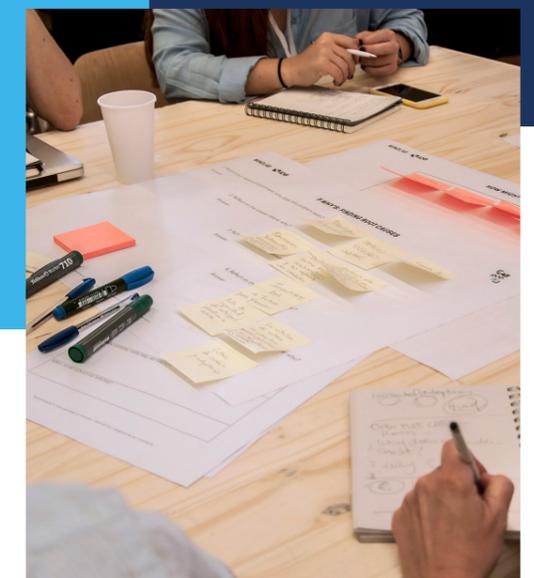


ESPECÍFICO

no deja opción a pensar soluciones diversas.

¿Cómo podríamos diseñar aplicaciones móviles para que los usuarios gestionen sus viajes anticipadamente?

El desafío adecuado es aquel que contempla miradas diversas y habilita pensar soluciones variadas para resolver el problema desde diferentes aristas. Por medio de los pasos que te compartimos en esta guía, esperamos guiarte para que puedas, junto a tu equipo, formular tu desafío y calibrarlo para que tome la forma de la pregunta adecuada.



Pasos para la definición de desafíos públicos

En el siguiente cuadro te anticipamos los pasos y la herramientas ágiles que vas a encontrar en esta guía para entender y definir un desafío.

FASE	PASOS	HERRAMIENTAS	PROPÓSITO
DESCUBRIR	Inmersión en el contexto (Primera parte)	Entrevistas a funcionarios de gobierno — Matriz de priorización	Relevar problemas públicos en agenda — Identificar y seleccionar problemáticas
	Inmersión en el contexto (Segunda parte)	Entrevistas y/o mesas de diagnóstico con académicos, profesionales y organizaciones de la sociedad civil	Sumar perspectivas e información sobre las temáticas seleccionadas
DEFINIR	Procesamiento de la información	Cuadro analítico — Cuadro de decisión	Sistematizar la información y registrar hallazgos — Elaborar las preguntas disparadoras
	Formulación del desafío	Lienzo de desafíos públicos	Formular el desafío público adecuado

DESCUBRIR



Esta fase consiste en hacer una inmersión en el contexto. El propósito es comprender las prioridades, los límites y los alcances de los organismos, por un lado, pero también acercarse y empatizar con los perfiles de las personas que están involucradas en el problema, los aspectos sociales y culturales que hacen a sus identidades, las motivaciones, hábitos y necesidades. Sus experiencias siempre desbordan el proceso interno de una organización y son significativas para definir un desafío que esté verdaderamente centrado en las personas.

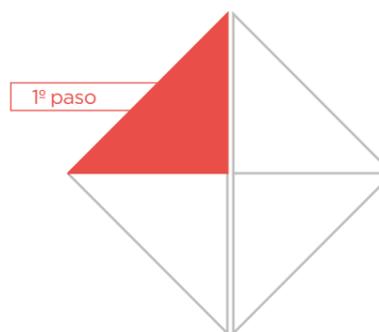
Te proponemos dos pasos para descubrir. El primero consiste en una inmersión en la agenda del organismo, por eso te damos herramientas para que puedas hacer entrevistas semi-estructuradas a funcionarios y equipos de gobierno y una matriz para priorizar las problemáticas. El segundo paso, te invita a acercarte a la ciudadanía

por medio de entrevistas y mesas de trabajo con organizaciones de la sociedad civil, académicos y profesionales relacionados con la temática.

Las metodologías y herramientas para comprender y analizar los entornos, los informantes clave y los factores influyentes de los problemas son variadas. La observación directa, la investigación de escritorio, el análisis cuantitativo, pueden ser algunas de las opciones. Las técnicas que recomendamos en esta guía -tales como las entrevistas semi-estructuradas y las mesas de trabajo- son del orden de lo cualitativo, propias de las ciencias sociales, aunque su complemento con recursos para recopilar datos cuantitativos puede ser enriquecedor. La información que se recopila en esta instancia es fundamental para la siguiente.

1º paso

Inmersión en el contexto (Primera parte)



La primera parte de la inmersión en el contexto está relacionada con la consulta sobre las temáticas en agenda más relevantes para el organismo público en el que se quiere llevar adelante un proceso de innovación abierta. Te compartimos dos herramientas: la entrevista semi estructurada para funcionarios de gobierno -una técnica etnográfica para relevar información de carácter cualitativo- y la matriz de priorización, un recurso para ponderar las opciones, clasificar y jerarquizar los problemas indagados. Al final de esta primera parte de la inmersión, esperamos que puedas elegir el tema y la problemática con la que vas a trabajar.

Entrevistas semi-estructuradas

Las entrevistas consisten en formatos de conversación guiada entre dos o más personas sobre tópicos específicos. Representan un ejercicio de empatía necesario para generar un entendimiento acerca de las formas en que las personas representan simbólicamente el mundo. Son herramientas útiles cuando se quiere relevar información acerca de lo que las personas creen, piensan, saben o sienten sobre un tema a partir de sus propias narraciones, poniendo énfasis en los detalles, las emociones, las expectativas e incluso las incongruencias. Además, permiten aclarar conocimientos técnicos específicos o comprender el funcionamiento del entorno del problema.

Para llevar adelante la primera parte de la inmersión en el contexto, te recomendamos las entrevistas conocidas como semi-estructuradas a funcionarios de gobierno. Este formato de entrevistas se construye sobre una serie de preguntas flexibles que pueden ser modificadas a partir del flujo de la conversación. No funcionan como un guión rígido -tal como ocurre en las entrevistas

estructuradas o en las encuestas- sino que sirven como disparadores de una charla abierta y confiable. Se deja espacio para la creatividad y curiosidad del entrevistador a la hora de redactar y realizar nuevas preguntas y seguir su intuición en lo relacionado a la indagación de las temáticas que vayan surgiendo en el proceso.

Es recomendable grabar la entrevista para captar con exactitud los conceptos, las explicaciones, los tonos que utiliza el entrevistado para expresar los problemas. De esta manera, para procesar la información se puede volver al material grabado para despejar dudas. También, es imprescindible llevar un cuaderno y tomar notas de aquellos ítems que nos parezcan relevantes. Este material servirá para recordar las cosas que más nos llamaron la atención de la charla. En caso de grabar la entrevista, es necesario pedirle permiso a la persona entrevistada. Si no se siente cómoda, respetaremos la decisión y únicamente se tomarán notas escritas.



*Este ejemplo podría continuar con más preguntas. Esto sería correcto, ya que el "cinco" en la técnica de los cinco porqué no es fijo, sino más bien una invitación a hacer varias iteraciones para encontrar la causa raíz.

TE COMPARTIMOS UN EJEMPLO DE USO DE LA TÉCNICA.

El problema : "mi auto no arranca"

1. **¿Por qué no arranca?**
Porque la batería está muerta.
2. **¿Por qué la batería está muerta?**
Porque el alternador no funciona.
3. **¿Por qué el alternador no funciona?**
Porque se rompió la cinta.
4. **¿Por qué se rompió la cinta?**
Porque el alternador está fuera de su tiempo útil de vida y no fue reemplazado.
5. **¿Por qué no fue reemplazado?**
Porque no estoy manteniendo mi auto de acuerdo a las recomendaciones del fabricante.

Algunos aspectos importantes

- **Priorizar las condiciones de la persona entrevistada.**
Es necesario que se sienta con comodidad y confianza. Para eso, puede ser útil acercarse a algún lugar de su preferencia, en vez de citarla en las oficinas de quien entrevista. Se sugiere que la entrevista sea presencial, pero en caso de no ser posible coordinar, hacer las preguntas vía mail o videollamada.
- **Las preguntas sugeridas son una guía, no un formulario rígido.**
Pueden surgir inquietudes y preguntas nuevas en el devenir de la charla. Está bien permitirse eso.
- **Cantidad de entrevistadores.**
Lo ideal es que un entrevistador se dedique a charlar con el entrevistado, mientras otra persona toma nota. No se debe romper el equilibrio entre cantidad de entrevistadores y entrevistados, debido a que estos pueden sentirse intimidados, y estaríamos rompiendo con la premisa de hacerlos sentir cómodos.
- **Usar la técnica de los cinco porqué.**
Consiste en realizar preguntas para explorar las relaciones de causalidad que generan un problema en particular. El objetivo final de los cinco porqué es determinar la causa raíz de un defecto o problema. Este método sirve para indagar en alguna problemática que nos parezca relevante durante la entrevista. Así, el entrevistado profundizará sobre las causas del problema.

HERRAMIENTA #1

Entrevistas a funcionarios y equipos de gobierno

Hay que tener en cuenta que en esta instancia pueden existir distintas posibles situaciones:

- a. que quieras definir un desafío que tiene tu propio organismo
- b. que quieras ayudar a otro organismo a resolver un desafío
- c. que ya tengas claro el desafío sobre el cual trabajar (propio o de otro organismo)

Es recomendable mapear a los actores potenciales a entrevistar y seleccionarlos usando como guía las siguientes preguntas: ¿cuáles son los más relevantes? ¿qué vínculo tienen con problemática? Se recomienda que sean personas cuyos roles les permitan tener una visión global o de planificación.

El propósito de esta actividad es identificar los problemas públicos a trabajar que son relevantes para las prioridades de gobierno y también para los potenciales participantes.

¿CÓMO LLEVAR ADELANTE ESTAS ENTREVISTAS?

1

Presentarse, contar de dónde vienen las personas que entrevistan y por qué están ahí.

2

Explicar el proyecto por el cual se está realizando la entrevista y los términos de confidencialidad.

3

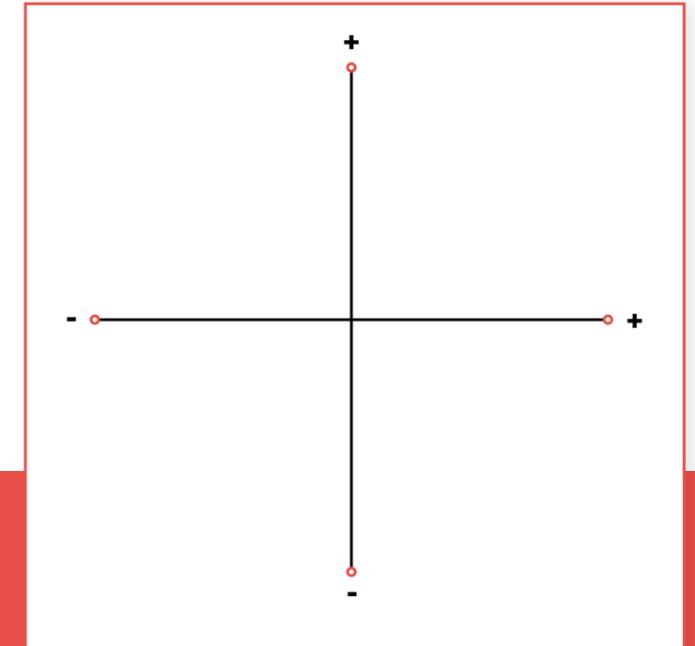
Comenzar la conversación. A continuación, compartimos algunas preguntas sugeridas:

- ¿Cuáles son los principales desafíos que tiene la gestión? ¿En qué temas están haciendo foco durante este año?
- ¿Cuáles son las causas de estos problemas/temas?
- ¿Cómo afectan estos problemas/temas a las personas? ¿Podés nombrar casos específicos?
- ¿Podés compartiros datos duros? (estadísticas, informes, reportes, todo lo que sea pertinente para describir el problema / tema)
- ¿Qué actores fuera de Gobierno están trabajando en estas temáticas y desafíos? ¿Se vincula con ellos? ¿Los llamarían aliados?
- ¿Quiénes considerás que aún no han participado y deberían involucrarse en estas temáticas? (ONGs, sector privado, academia, etc.)



HERRAMIENTA #2 Matriz de priorización

Una vez que mapeamos internamente las problemáticas presentes en la agenda del organismo público, debemos organizar la información obtenida, identificar las relaciones implícitas y generar agrupaciones. Te recomendamos la matriz de priorización para jerarquizar las problemáticas y seleccionar la más afín a un proceso de innovación abierta.



¿CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA?

1

Escribir cada uno de los problemas en un post-it o papel separado.

2

Elegir dos de los siguientes criterios de priorización entre las siguientes opciones:

- Alineación con la estrategia de la organización.
- Capacidad de monitoreo y control del riesgo.
- Potencial comunicacional.
- Impacto sobre la ciudadanía.

3

Asignar el valor del 1 al 5 a cada post-it dos veces, uno por cada criterio.

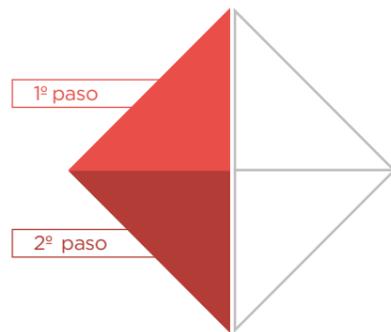
- Ubicar cada post-it en la matriz de priorización, considerando que cada línea corresponde a uno de los ejes seleccionados.
- Las problemáticas ubicadas en la esquina superior derecha serán las más recomendables para seleccionar según los criterios preestablecidos.
- Elegir una problemática.

Algunos aspectos importantes

- **Evitar los problemas internos del organismo y priorizar aquellos que afectan directamente a la ciudadanía.**
- **Detectar desafíos que están siendo abordados ya por comunidades fuera del gobierno** (academia, sector privado, etc).

2º paso

Inmersión en el contexto (Segunda parte)



Cuando decidimos sumergirnos en una problemática, no sólo es importante identificar lo que sabemos sobre ella, sino también lo que no sabemos sobre ella. Esta segunda parte de la inmersión apunta a profundizar en la comprensión de las temáticas priorizadas, mediante dinámicas de acercamiento a distintos actores que están fuera de gobierno, tales como expertos -académicos, profesionales, emprendedores- y referentes de la sociedad civil. Al final, no sólo se trata de conocer más sobre lo que antes no sabíamos, sino también, identificar los puntos ciegos: aspectos que ni siquiera estábamos considerando.

En esta guía te proponemos hacerlo por medio de dos herramientas: la ya conocida entrevista semi-estructurada -pero esta vez dirigida y adecuada a nuevos interlocutores- y la mesa de diagnóstico. No es necesario utilizar ambas opciones, podés elegir sólo una de ellas para tu segunda parte de la inmersión.

HERRAMIENTA #1 Entrevistas semi-estructuradas

A expertos

Es recomendable mapear a los actores potenciales a entrevistar y seleccionarlos usando como guía las siguientes preguntas: ¿Cuáles son más relevantes? ¿De qué manera se vinculan con la temática? ¿Qué vínculo tienen con la problemática? ¿Cuáles son imprescindibles para entrevistar?

Se sugiere entrevistar por lo menos a una persona por cada sector (académicos, profesionales y emprendedores). El propósito es recopilar información relacionada al/os problema/s público/s seleccionado/s incorporando una perspectiva técnica fuera de Gobierno (como por ejemplo: referentes, expertos, sectorialistas, académicos) que sirva para profundizar sobre la/s temática/s.



¿CÓMO LLEVAR ADELANTE ESTAS ENTREVISTAS?

1

Presentarse, contar de dónde vienen las personas que entrevistan y por qué están ahí.

2

Explicar el proyecto por el cual se está realizando la entrevista y los términos de confidencialidad.

3

Comenzar la conversación. A continuación, compartimos algunas preguntas sugeridas:

- **[Introducción]** Esta/as son la/las problemática/s que el organismo público quiere abrir al proceso de innovación abierta. *[Enumerarlos]*
- ¿Cuáles considerás que son las causas de estas problemáticas?
- ¿Cómo impactan en las personas?
 - ¿Podés compartirnos datos duros? (estadísticas, informes, reportes, todo lo que sea pertinente para describir el problema / tema)
 - ¿Conocés entidades públicas, privadas o sin fines de lucro que quieran solucionarlas? ¿Quiénes podrían participar e involucrarse en estas temáticas? (ONGs, sector privado, academia, etc.)
- ¿Sugerís consultar/entrevistar a alguien más sobre estos temas?
- ¿Considerás que hay otros desafíos relevantes a tener en cuenta?



A organizaciones de la sociedad civil

Es recomendable mapear a los actores potenciales a entrevistar y seleccionarlos usando como guía las siguientes preguntas: ¿qué tipo de trabajo hacen? ¿cuáles son los más relevantes?

Se sugiere contactar al menos dos organizaciones. El propósito de esta actividad es incorporar la perspectiva de la sociedad civil para profundizar sobre la temática y adquirir una mirada centrada en la ciudadanía.



¿CÓMO LLEVAR ADELANTE ESTAS ENTREVISTAS?

1

Presentarse, contar de dónde vienen las personas que entrevistan y por qué están ahí.

2

Explicar el proyecto por el cual se está realizando la entrevista y los términos de confidencialidad.

3

Comenzar la conversación. A continuación, compartimos algunas preguntas sugeridas:

- **[Introducción]** Esta/as son la/las problemática/s que el organismo público quiere abrir al proceso de innovación abierta. *[Enumerarlos]*
- ¿Cuáles son las causas de estas problemáticas?
- ¿Cómo impactan estos temas / problemas en las personas?
- ¿Cómo están tratando de solucionar la problemática? ¿Desde hace cuánto?
- ¿Cómo es el impacto que están generando? ¿Tienen un caso de éxito para contar?
- ¿Sugerís consultar/entrevistar a alguien más sobre estos temas?
- ¿Considerás que hay otros desafíos relevantes a tener en cuenta?

HERRAMIENTA #2 Mesas de diagnóstico

El objetivo de las mesas de diagnóstico es potenciar y enriquecer espacios de conversación, debate, participación y colaboración entre comunidades sobre un tema particular para alcanzar la representación de un problema consensuado entre diversas perspectivas.

Esta herramienta busca recopilar y cruzar experiencias y saberes de diferentes actores -expertos, profesionales, emprendedores, organizaciones de la sociedad civil- en una actividad de dos a tres horas. Las mesas de diagnóstico pueden realizarse en una reunión aislada, o bien, prolongarse en el tiempo en varias sesiones de resultar necesario.

Si elegís esta herramienta, te recomendamos incluir expertos -académicos, profesionales, emprendedores-, organizaciones de la sociedad civil y equipos de gobierno.

Es recomendable mapear a los actores clave que pueden aportar conocimientos y experiencias. Podés seleccionarlos usando como guía las siguientes preguntas: ¿de qué manera se vinculan con la temática? ¿qué tipo de trabajo hacen? ¿cuál es el alcance de lo que hacen? ¿qué relación tienen con el sector público?.

Durante el encuentro, cada mesa deberá abocarse a un tema en particular dentro de la problemática. Propónganles a los participantes que se ubiquen de acuerdo a sus intereses y saberes.

¿CÓMO LLEVAR ADELANTE MESAS DE DIAGNÓSTICO?

1

Hacer una apertura institucional: presentar al equipo organizador y explicar la dinámica de trabajo. Introducir la problemática a tratar y exponer los objetivos y los temas a tratar en cada mesa.

2

Invitar a cada uno de los asistentes a ubicarse en la mesa cuya temática le interesa trabajar. Pedirles que se presenten en treinta segundos: que cada uno le cuente al resto quién es, en qué sector trabaja y cuál es su área de mayor experiencia.

3

Abordar el problema por medio de alguna dinámica. Hay muchas opciones posibles, en esta guía te recomendamos el diagrama de Ishikawa (o espina de pescado).

4

Invitar a cada equipo a compartir en siete minutos la forma en que completó su diagrama. La puesta en común favorece la retroalimentación.

Algunos aspectos importantes

Facilitación

Elegí a una persona que pueda liderar y conducir el proceso de diálogo a partir de una posición abierta y neutral. Definan en conjunto la agenda del encuentro para no perder de vista el objetivo de la mesa.

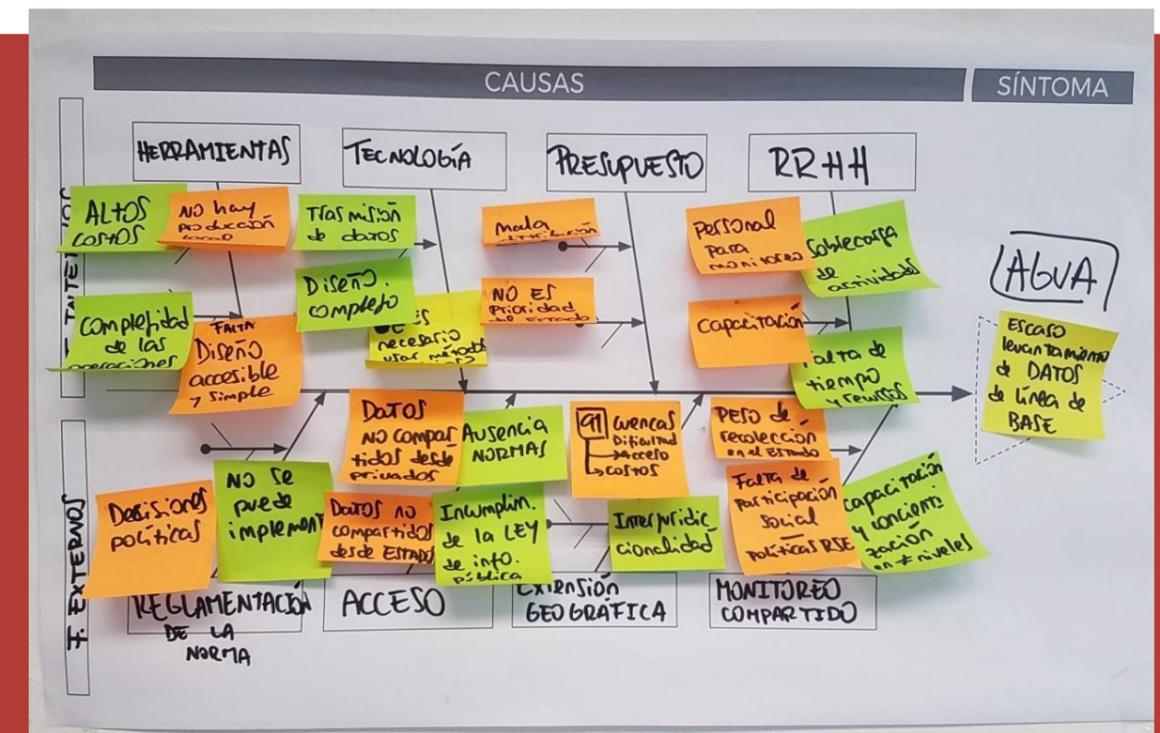
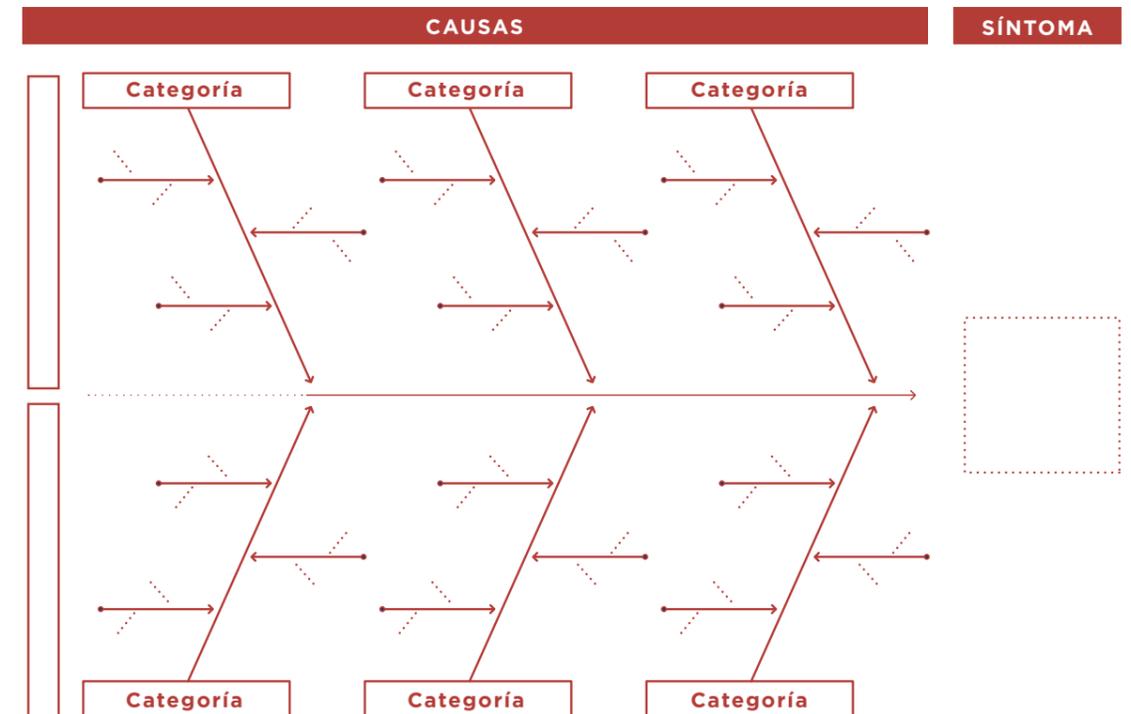
Dinámica

Construyan un sistema de trabajo que les permita establecer y comunicar con claridad el objetivo, las actividades, los tiempos y la forma en la que va a funcionar la mesa. Conformen grupos pequeños de cinco a siete personas de diferentes sectores.

Usar el diagrama de Ishikawa (o espina de pez)

Se trata de un método que facilita el análisis de los problemas mediante su representación gráfica. Esta herramienta permite descomponer un problema sistémico en distintos niveles de entendimiento -identificando causas y subcausas (el porqué del porqué)- hasta llegar al territorio de los desafíos: los accionables.

Diagrama de Ishikawa



¿CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA?

- 1 Consensuar el síntoma visible o efecto del problema y ubicarlo en el lugar correspondiente. El síntoma consiste en el malestar que representa la problemática.
- 2 Pedirle a cada participante que escriba, de manera individual y durante tres minutos las causas que están asociadas al problema. Anoten una causa por post-it.
- 3 Poner en común las ideas. En ronda, cada participante presenta una causa por turno. La persona que facilita debe escuchar atentamente mientras ubica los post-it en las espinas del pescado. Es importante que en cada espina pueda ir agrupando las causas que se repiten o están vinculadas a un mismo tema.
- 4 Buscar en conjunto un factor común para nombrar la causa de cada espina y ubicarlos en los extremos del diagrama, donde dice categoría.
- 5 Volver a trabajar de manera individual durante cinco minutos. Usar la técnica de los cinco porqués para cada espina. Hagan preguntas para explorar las relaciones de causalidad que generan un problema en particular. Anoten una subcausa (el porqué de la causa) por cada post-it.
- 6 Poner en común las ideas. Los participantes presentan las sub-causas que anotaron. La persona que facilita debe guiar la reflexión sobre las raíces de las causas y ubicarlas en las espinas correspondientes, agrupándolas por tema.

DEFINIR



La fase inicial, *descubrir*, consiste en un proceso en sentido *divergente*, el propósito es abrirse a distintas perspectivas y explorar los conflictos y las oportunidades del entorno de un problema. En cambio, para *definir*, te proponemos tomar los resultados de la instancia anterior y girar en un sentido convergente.

Esta fase consiste en sistematizar y analizar la información obtenida, para identificar patrones que permitan clasificar las dimensiones del problema, registrar las oportunidades latentes y decidir el aspecto en el que se va a hacer foco.

Te proponemos dos pasos para *definir*. El primero consiste en el procesamiento de la información, por eso te compartimos un cuadro analítico y otro de decisión: dos herramientas para sistematizar la información, registrar hallazgos y elaborar preguntas disparadoras. El segundo

paso, te invita a formular el desafío público para abrir a la ciudadanía.

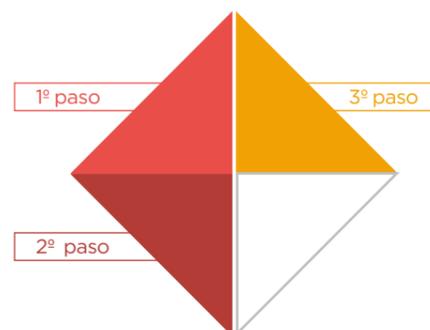
Las metodologías y herramientas para *definir*, resignificar la problemática y dar forma a los desafíos son variadas. El mapa de atributos, la revisión de antecedentes y referentes, la exploración prospectiva, pueden ser algunas de las opciones. Las técnicas que recomendamos en esta guía son simplemente una selección posible.

El resultado de esta fase, el desafío definido, es el punto de partida para la segunda etapa -o segundo diamante- de cualquier proceso de innovación, el que se propone crear propuestas y resolver problemáticas con y para la ciudadanía.

3º paso

Procesamiento de información

Este es el momento para codificar la información relevada luego del proceso de inmersión. Este paso permite organizar las voces con las que dialogaste, encontrar secuencias, repeticiones, tensiones e incongruencias. El sentido de visualizar la organización en un cuadro consiste en habilitar una mirada integral, identificar conexiones que de otro modo se pasan por alto y orientar una decisión mediante criterios explícitos relacionados con la innovación abierta.



HERRAMIENTA #1

Cuadro analítico de información

Esta herramienta es útil para volcar las visiones acerca de la problemática sobre la que estuviste indagando cuando te contactaste con funcionarios de gobierno, expertos y organizaciones de la sociedad civil.

Es recomendable abordar esta herramienta en equipo, cuantas más mira-

das estén atentas, más posibilidades de retroalimentación puede alcanzar el procesamiento.

Te sugerimos diagramar el cuadro en un afiche y utilizar post-its adhesivos para completarlo.

PROBLEMA	INFORMACIÓN RELEVADA DE TODOS LOS ACTORES	TEMAS	HALLAZGOS	DESAFÍOS POSIBLES



¿CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA?

1 PUNTO DE PARTIDA.
Completar la primera columna con el problema.

2 PLASMAR.
Vertir en la segunda columna la información relevada durante la inmersión. Usar un post-it por idea.

Estas preguntas pueden servir como guía: ¿a qué personas afecta el problema?, ¿cómo describirías a estas personas? ¿qué sabés sobre sus contextos? ¿te contaron algún caso, alguna historia relacionada con la problemática que consideres que puede ser recurrente? ¿cuáles son las causas o subcausas que se identificaron? ¿cuáles fueron los intentos de resolver el problema que ya se llevaron adelante? ¿qué pasó con esos intentos? ¿qué otros datos tenés? Si registraste citas directas o imágenes durante la inmersión, también te aconsejamos incluirlas.

3 ORDENAR.
Agrupar la información relevada por temas, por ejemplo: contexto, regulación, recursos, logística, conocimiento de la información, articulaciones entre actores, comunicación, etc.

4 ANALIZAR.
Identificar la información saturada, es decir aquella que fue señalada reiteradas veces por distintos actores; la información vinculada por causalidad; y la información tensionada, aquellos aportes que se contradicen o presentan alguna incongruencia entre sí.

Usar el análisis para identificar hallazgos, es decir, núcleos de sentido que condensan la información recolectada. Son una forma de organizar la información dispersa en narrativas con una misma estructura.

Los hallazgos deberían poder formularse como estructuras de cuatro partes:

- cuál es la población sobre la que impacta el problema
- qué hace, cuál es la situación de esa población
- cuáles son su necesidades
- cuáles son las restricciones, los obstáculos o las fricciones que les dificultan o impiden satisfacer las necesidades.
- durante la inmersión, también te aconsejamos incluirlas.

¿CÓMO ESCRIBIR LOS HALLAZGOS? (Población + necesidad + obstáculo)

Revisá si toda la información que considerarás importante está presente en los hallazgos que escribiste. Para continuar con el siguiente paso, asegurate de que cada uno de los temas que componen el problema estén sintetizados en por lo menos un hallazgo.

..... (población)

..... (actividad, acción, situación)

porque (necesidad, deseo)

pero (restricción, obstáculo, fricción)

Fuente: Online Companion, This is service design doing, disponible en www.tisdd.com

5 PREGUNTAR.
Es el momento de completar la última columna del cuadro: el borrador de desafíos. Para eso, es preciso convertir los hallazgos en preguntas a las que llamamos desafíos posibles. Se trata de versiones preliminares, "bocetos" que servirán de base para la definición del desafío final.

Elaborá la pregunta con la fórmula "¿cómo podríamos...?" para convertir la información analizada en una oportunidad accionable.

¿CÓMO ESCRIBIR LAS PREGUNTAS? (Población + obstáculo + necesidad)

¿Cómo podríamos (población)

que (actividad, acción, situación),

y (restricción, obstáculo, fricción)

pueda (necesidad, aspiración, anhelo)?



HERRAMIENTA #2

Cuadro de decisión

Esta herramienta te permite tomar los desafíos posibles que formulaste en el cuadro analítico de información para determinar si son o no pertinentes para abordar mediante un proceso de innovación abierta.

Podés reformular o mezclar y construir nuevos desafíos posibles a partir de los que ya tenés y volver a testarlos en el cuadro de decisión las veces que consideres necesarias.

Preguntas de decisión	¿Creen que se puede definir un objetivo claro (en respuesta al problema seleccionado) y visualizar una forma en que las soluciones de los participantes cumplan con él?		¿Creen que obtendrían soluciones atípicas si abrieran este desafío a un público no gubernamental?		¿Creen que los ciudadanos se sentirían motivados a participar?		¿Creen que las soluciones podrían ser implementadas, si cumplen con los criterios de viabilidad, factibilidad y pertinencia?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Desafíos posibles								
¿Qué pasaría si..?								
¿Cómo podríamos....?								
¿.....?								

¿CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA?

1 Completar la columna de desafíos posibles.

2 Responder Sí o NO en cada caso.

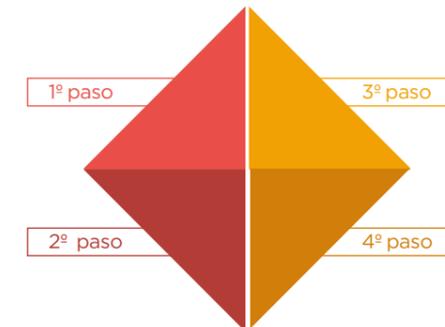
3 Los *desafíos posibles* que cuentan con más Sí son los que te recomendamos para utilizar en el paso final: la formulación del desafío público.



4º paso

Formulación del desafío

Este es el paso final de la guía: el momento en que completás el proceso de definición del desafío público. Te permite ordenar lo que conseguiste en las fases *entender* y *definir* en una narrativa unificada, coherente y significativa.



HERRAMIENTA #1

Lienzo de desafíos públicos

Es normal en un proceso de definición, tener que volver un paso atrás para revisar la información relevada o reescribir varias veces los desafíos hasta encontrar la redacción adecuada. Para dar este último paso es necesario dar el espacio dentro del equipo para discutir, revisar y si es

necesario, seguir investigando hasta encontrar un consenso. Prueben tantas versiones como sean necesarias. Asegúrense de que al final, la pregunta formulada como desafío permita no sólo una, sino diversas soluciones posibles.



<p>SECTOR</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>PROBLEMÁTICA</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---	---

<p>DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---	---

<p>DESAFÍO</p> <p>¿Cómo podríamos</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>..... ?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---	--

REFLEXIONES FINALES

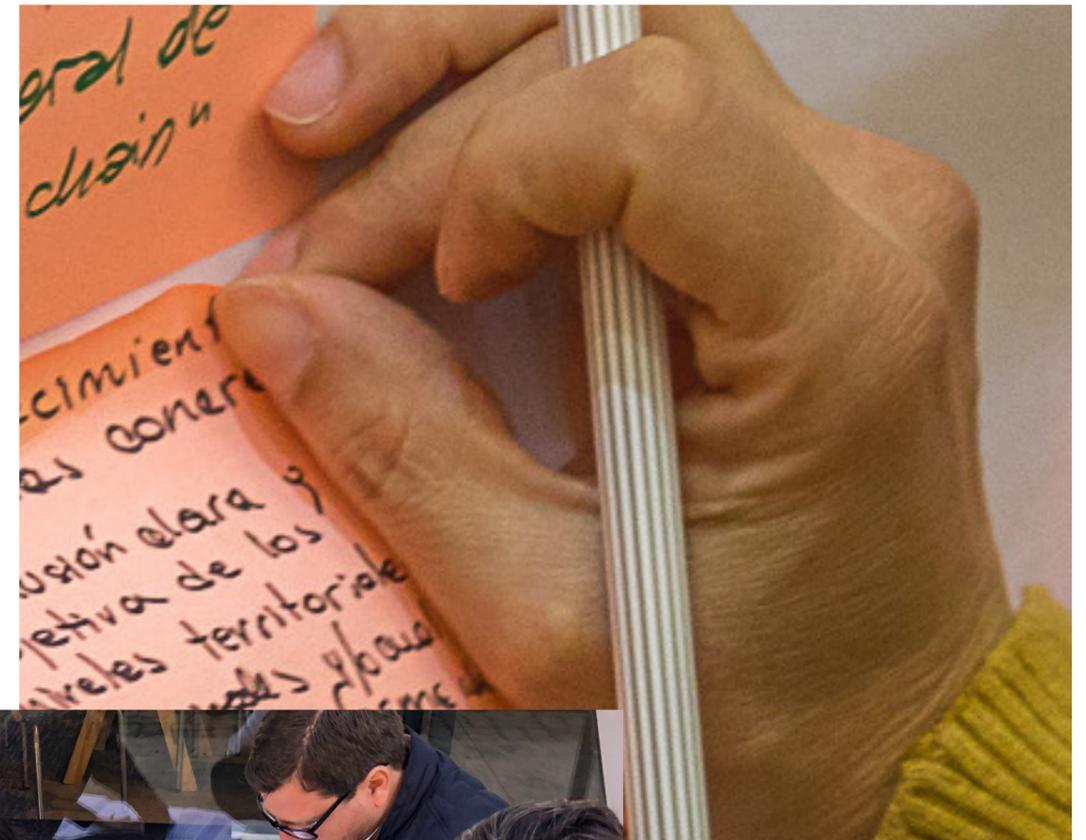
¡Felicitaciones!

Si llegaste hasta acá probablemente el proceso de definición de desafíos públicos para procesos de innovación abierta te resultó de interés. El desafío definido funcionará como punto de partida para elegir un modelo de gestión que promueva la participación ciudadana en las fases de ideación y co-creación de políticas públicas. Lo que sigue consiste en planificar y llevar adelante los aspectos estratégicos y operativos de dispositivos de apertura, tales como las desconferencias, los hackatones y los concursos.

Si querés profundizar tus conocimientos sobre esta temática y llevar adelante una primera experiencia de innovación abierta, te recomendamos leer el kit Procesos para la participación ciudadana. Dispositivos de innovación abierta. Vas a encontrar seis dispositivos, para que cuando sea el momento, no sólo sepas qué y cuándo, sino también cómo podés hacerlo. Te conta-

mos los pasos claves para organizar una apertura y te compartimos algunas recomendaciones derivadas de las experiencias que recopilamos en el tema.

Además, te recomendamos las dos guías en las que compartimos y explicamos los detalles y unas cuantas herramientas útiles para dos formas de ideación y co-creación junto a la ciudadanía:



Hackatones:

conocé en profundidad las fases esenciales del enfoque de innovación para planificar y llevar adelante la organización de tu dispositivo desde el principio hasta el final.



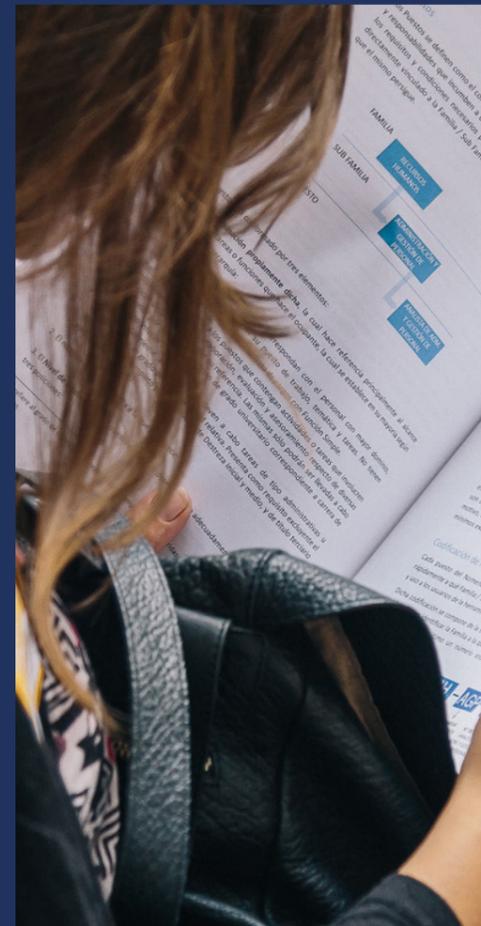
Concursos:

aprendé sobre los aspectos estratégicos y operativos para abrir una convocatoria y acompañar a los participantes en la mejora sus propuestas.

Bibliografía complementaria

- Academia de Diseño de Políticas Públicas (2019). *¿Cómo abrir una consulta pública? Recursos para la participación ciudadana*, 1a ed. Buenos Aires, Argentina: LABgobar, Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, Secretaría de Modernización.
- Academia de Diseño de Políticas Públicas (2019). *¿Cómo organizar un hackatón? Recursos para la participación ciudadana*, 1era ed. Buenos Aires, Argentina: LABgobar, Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, Secretaría de Modernización.
- Academia de Diseño de Políticas Públicas (2019). *¿Cómo realizamos un concurso de innovación abierta?*, 1era ed. Buenos Aires, Argentina: LABgobar, Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, Secretaría de Modernización.
- Academia de Diseño de Políticas Públicas (2019). *Herramientas para la participación ciudadana*, 1era ed. Buenos Aires, Argentina: LABgobar, Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, Secretaría de Modernización.
- Academia de Diseño de Políticas Públicas (2019). *Herramientas para una gestión ágil. Teoría de Cambio y Pensamiento Evaluativo*, 2da ed. Buenos Aires, Argentina: LABgobar, Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, Secretaría de Modernización.
- Academia de Diseño de Políticas Públicas (2019). *Herramientas para una gestión ágil. Teoría de Cambio y Pensamiento Evaluativo*, 2da ed. Buenos Aires, Argentina: LABgobar, Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, Secretaría de Modernización.
- Cohen, B.; Almirall, E. & Chesbrough, H. (31 de julio de 2017). *The City as a Lab: Open Innovation Meets the Collaborative Economy*. The Living Library. Recuperado de bit.ly/city-as-a-lab
- Cruz-Rubio, C. N (marzo-agosto 2015). *¿Qué es (y qué no es) gobierno abierto? Una discusión conceptual*. Revista Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad N° 8.
- Curley, M. (2016). *Twelve principles for open innovation 2.0*. Nature international weekly journal of science. Recuperado de

- Gaskell, A. (14 de noviembre de 2017). *Why Open Innovation Makes Sense*. Blog Innocentive. Recuperado de bit.ly/openinnovationmakes
- Leurs, B. & Roberts, I. (2018) *Playbook for innovation learning. 35 diagrams to support talking and thinking about learning for innovation*. Recuperado de bit.ly/Playbookinnovation
- Naser, A. & Ramírez Alujas, Á. (2013). *Plan de gobierno abierto: Una hoja de ruta para los gobiernos de la región*. Santiago, Chile: CEPAL, Serie Manuales N° 81. Recuperado de bit.ly/plandegobiernoabierto
- OECD (2015) *The Innovation imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*. París, Francia: OECD. Recuperado de bit.ly/el-imperativo-de-la-innovacion
- Ortiz de Zárate, A. (2016). *La innovación pública: abierta, social, cultural*. CCCBLAB, INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN CULTURA. Recuperado de bit.ly/innovacionabierta-social-y-cultural
- Poder Ejecutivo Nacional (1 de marzo de 2016) *Plan de Modernización del Estado*. [Decreto 434 de 2016].
- Saunders, T., Stanley, I. y Gabriel, M. (2017). *Open Innovation in health: A guide to transforming healthcare through collaboration*. Nesta. Recuperado de bit.ly/reportopeninnovation



LABgobar
Laboratorio de Gobierno

Subsecretaría de
Innovación Pública
y Gobierno Abierto



Secretaría de Modernización
Presidencia de la Nación