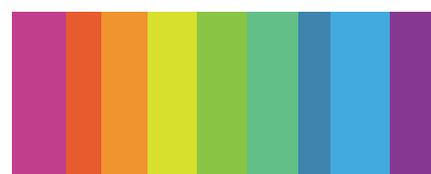


CARTILLA CO-CREAR

Cartilla Co-crear





CENTRO DE INNOVACIÓN **PÚBLICA DIGITAL**

ENSIÓN

IDEAS

3 PÚBLICO INTERNO
MECANISMOS

HERRAMIENTAS CO-CREAR

CAMPAS DE PERSONAJE
EL CIUDADANO PÚBLICO

MATERIAL
EDUCATIVO
NETO EN EL
HOGAR

EXERCICAR
LA TORNADA
LABORAL Y
DAR TIEMPO
DENUERADO PARA
TRABAJO COMUNITARIO

ELIMINAR EL P
E IMPLEMENTAR
PLATAFORMAS
INFORMÁTICAS PA
TODOS LOS TRAMIT
ANTE EL ESTADO

MECANISMOS
INTERNO

REALIZAR
CONCURSOS
DE APORTE DE
IDEAS A LOS
PROBLEMAS DEL
MUNICIPIO

INVOLUCRAR A LOS
CIUDADANOS EN
LA FORMULACIÓN
DE LOS PLANES DE
DESARROLLO Y SU
SEGUIMIENTO

DAR INCENTIVOS
ECONÓMICOS A LOS
GRUPOS DE CIUDADANOS
QUE EJERCEN
FUNCIONES DE
VIGILANCIA SOCIAL Y
AMBIENTAL

Trabajar en la pr
social, Referent
el pensamiento
que las entidades
públicas no sirven

(aspecto psicológico
o familiar)

SALSERO
ALEGRE
FAMILIAR

OPTIMISTA
GENEROSO
EXTROVERTIDO

Realizar encuestas
para así saber que
información, queve
saber la población
y así satisfacer las
necesidades

Haciendo Wikigráficas
con temas de
interés para todos

MATERIAL
EDUCATIVO
NETO

LA INFORMACIÓN
NO

el personaje
generar:
"el ciudadano
hoy"
en más público



INGRESOS
MEDIOS
2 HIJOS

PUBLICAR
MENSUALMENTE
LOS LOGROS Y
ENVIARLOS A LOS
CIUDADANOS

Lleando informa
ción a los centros
de trabajo, p
informativos y
educativos con los
derechos y lugares
de uso público us
centros

ENFOCAR A LOS
NIÑOS EN
A
CIVISMO Y
URBANIDAD

CADO: POR QUÉ NO
TCIPACIÓN
DANO

creando dispositivos
urbanos, informativos
de ciudad, en parter
o paradores que
averten los derechos
del ciudadano
público

llenando las re
setales y toda
medios digital
de los temas
ignados

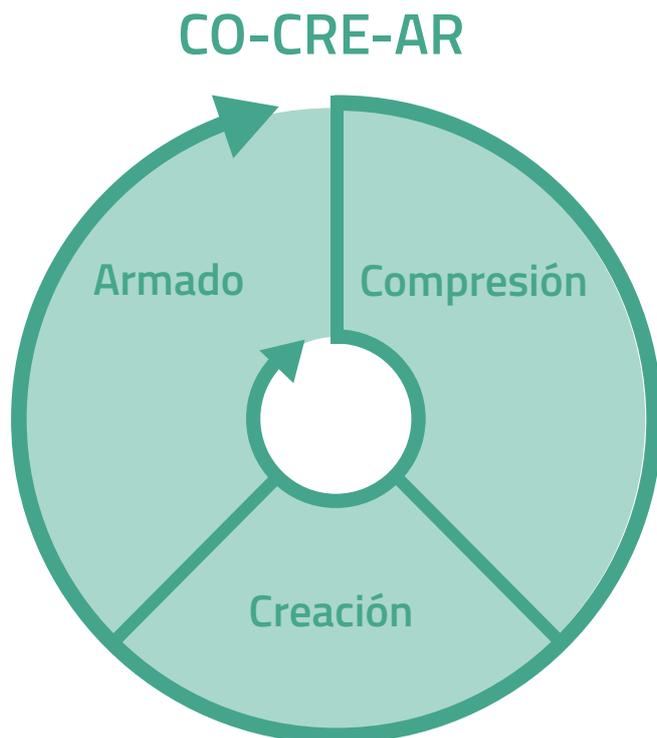
BLICAS:
Hacer pa
on p
ersonas
pamcaido
nmas lo
Gener
de la p
entes E

La inversión
económica en meca
nismos de particip

CO-CRE-AR

“CO-CRE-AR es la metodología que usamos en el Centro de Innovación en Gobierno Electrónico en Gobierno en Línea. Esta metodología utiliza el método Design Thinking para abordar problemas específicos centrándose en el usuario, de manera que se generen soluciones innovadoras con alto valor agregado que puedan ser probadas en un contexto real llegando incluso a su implementación”.

La metodología CO-CRE-AR se mueve en espacios de divergencia y convergencia, la primera parte nos invita a **COMPRENDER** detalladamente el reto que queremos afrontar, la segunda a **CREAR** con apertura, a generar ideas sin muchas restricciones para luego aterrizarlas y concretarlas en planes de trabajo y los elementos de comunicación necesarios para “vender” la solución en la organización.



Tomado del Toolkit CO-CRE-AR.
Centro de Innovación en Gobierno Electrónico.

Una manera de articular la metodología es a través de lienzo COCREAR. Este nos permite registrar y visualizar de manera rápida y efectiva todo el proceso de COCREACIÓN. A continuación se presenta el lienzo.

Figura n. Lienzo CO-CRE-AR

Lienzo Co-cre-ar

/

PARTICIPANTES

Stickers Escribe tu equipo de trabajo. Procura que haya un representante por cada rol.

.....

.....

.....

.....

.....

ESCRIBE AQUÍ EL RETO

/

.....

.....

.....

CONVENCIONES

CO-CRE-AR

BASEADUR

Subrepresentación de los papeles del rol del diseñador sobre el proceso Co-cre-ar.

CONVERGENCIA
 EMERGENCIA

DIVERGENCIA
 CONVERGENCIA

COMPRENSIÓN

► **Comprende el Reto**

Genera nuevos descubrimientos para aumentar el entendimiento del reto.

■ Espacio para Post-its

► **Oportunidades de Innovación**

Escribe las oportunidades principales identificadas.

/

/

/

/

CREACIÓN

► **Crea la Idea**

Genera muchas ideas para sacar partido a las oportunidades de innovación.

■ Espacio para Post-its

* IDEAS GANADORAS

► **Anatomía de la Idea**

Define los detalles de tu idea ganadora.

Nombre /

Qué /

Cómo /

Recursos /

Actores /

ARMADO

► **Arma la Solución**

Cre una imagen o prototipo rápido de tu solución para probarla y mejorarla pronto.

■ Espacio para Post-its

► **Impacta con tu solución**

Cre un guión motivador para involucrar a cada actor clave.

<p>Actor </p> <p>/</p> <p>.....</p>	<p>Actor </p> <p>/</p> <p>.....</p>
-------------------------------------	-------------------------------------

CENTRO DE INNOVACIÓN EN GOBIERNO ELECTRÓNICO

UNCEA

COLCIENCIAS
Centro, Tecnología e Innovación

MINTIC

vive digital

TODOS POR UN NUEVO PAÍS

El Centro de Innovación en Gobierno Electrónico es una iniciativa de la Dirección de Gobierno en línea y la Dirección de Estándares y Arquitectura TI del Viceministerio TI

Cartilla Co-cr-ear

COMPRENDER

- ¿Qué es Comprender?.....11
- Herramientas de apoyo...12

Técnicas para identificación y mapeo de retos:

- Mapa de actores.....13
- Mapas mentales.....14
- Análisis de tendencias.....15
- Benchmarking.....15

Técnicas Investigar al beneficiario:

- Mapa de Empatía.....16
- Observación.....17
- Análisis de la experiencia del usuario (Customer journey).....18
- Arquetipos (Personas).....19

Técnicas de Identificación de oportunidades de innovación:

- Análisis de problemas vs oportunidades (SWOT).....20
- Análisis de Creación de valor (Value proposition Canvas – Alexander Osterwalder).....21

CREAR

- ¿Qué es Crear?.....25
- Herramientas de apoyo..26

Técnicas de ideación creativa

- Lluvia de ideas.....27
- Rompiendo supuestos – ¿Qué tal si?27
- Asociaciones absurdas -28
Metáforas y estímulos aleatorios
- Pensamiento lateral.....28

Técnicas de evaluación y selección de ideas

- Clasificación.....29
- Priorización
- El abogado del diablo – ¿Soporta la crítica?.....30
- Votación.....31

ARMAR

- ¿Qué es Armar?.....35
- Herramientas de apoyo.....36

Técnicas de prototipado y testeo

- Modelos de negocio.....37
- Service Blueprints.....38
(Calco del servicio)
- Prototipos actuados
Maquetas y modelos.....39
- Mockups y Wireframes.....40

Técnicas de creación de planes de acción

- Hojas de Ruta.....41

Técnicas de creación de estrategia para venta

- Casos de negocio –42
Convencer simples de negocios
- Elevator pitch.....43
- Marketing guerrilla.....44

INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

- La innovación: una metáfora de contagio.....51
- Tipos de innovación pública.....53
- Innovación abierta.....54
- Aspectos operativos.....56
- Gobierno electrónico.....58
- Herramientas prácticas para la innovación en el sector público.....59

GESTIÓN DE EQUIPOS

- Liderazgo en la innovación pública.....65
- El potencial de los equipos diversos.....67
- Administración de conflictos.....71
- Herramientas prácticas para la gestión de equipos de innovación.....72

CULTURA DE INNOVACIÓN

- Valores institucionales e innovación.....81
- Barreras para la innovación.....86
- Herramientas prácticas para la gestión de cultura de innovación.....88

DISEÑO CENTRADO EN EL CIUDADANO

- Herramientas y mentalidades.....96
- Generación de valor público.....97
- El diseño de experiencias de servicio.....98
- Herramientas prácticas para el diseño centrado en el ciudadano.....99

FASE COMPRENDER

FASE COMPRENDER

¿Qué es?

En esta etapa se busca empatizar o comprender tanto el sujeto, personas o grupos objetivos, como su contexto. Se deben comprender las necesidades, las preferencias e ir más allá de lo evidente para descubrir aquella información que no es obvia y que puede convertirse en un insumo fundamental para las siguientes fases.

¿Para qué?

COMPRENDER ayuda a asegurar que el VALOR que aporta la solución a diseñar estará en alineación con las necesidades reales de los beneficiarios e integrada apropiadamente en el sistema que se está interviniendo.

¿CÓMO SE HACE?

1. *Conforma un equipo de trabajo con perfiles complementarios*
2. *Entiende el reto a profundidad*
3. *Identifica el beneficiario de la solución y caracterízalo entendiendo sus necesidades a fondo.*
4. *Concluye sintetizando los principales hallazgos*

RECOMENDACIONES

1. *Apóyate en las herramientas de trabajo propuestas para esta fase*
2. *Utiliza el lienzo para registrar los logros y acuerdos del equipo de trabajo*
3. *Esfuézate por obtener conclusiones muy concretas*
4. *Valida las oportunidades de innovación finales con los usuarios finales del sistema que estas interviniendo (proceso, trámite, sistema de información, etc)*
5. *Revisa los compromisos de tu entidad con Gobierno en línea y trata de escoger oportunidades de innovación que te permitan avanzar en esta estrategia.*
6. *Responde las siguientes preguntas:*

¿En qué consiste el reto?

¿Qué restricciones representa?

¿En qué contexto se desarrolla?

¿Qué experiencias exitosas conoces alrededor del tema?

HERRAMIENTAS DE APOYO: FASE COMPRENDER

Este capítulo presenta una serie de herramientas prácticas que pueden ser usadas para facilitar el proceso de innovación

TÉCNICAS PARA IDENTIFICACIÓN Y MAPEO DE RETOS

- Mapa de actores
- Mapas mentales
- Análisis de tendencias
- Benchmarking

TÉCNICAS INVESTIGAR AL BENEFICIARIO

- Mapa de Empatía
- Observación
- Análisis de la experiencia del usuario (Customer journey)
- Arquetipos (Personas)

TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN

- Análisis de problemas vs oportunidades (SWOT)
- Análisis de Creación de valor (Value proposition Canvas – Alexander Osterwalder)

TÉCNICAS PARA IDENTIFICACIÓN Y MAPEO DE RETOS

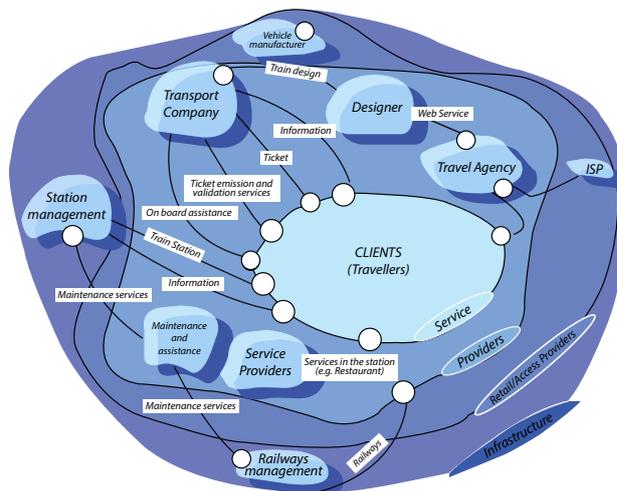
MAPA DE ACTORES

El propósito de ésta herramienta es comprender el contexto de la innovación, identificando todos aquellos grupos o personas que hacen parte del sistema que será impactado positivamente. El mapa es un diagrama en el que los actores se representan como nodos cuyas relaciones se representan a través de vínculos entre ellos.

Desarrollo:

1. *Convoca un equipo de trabajo que en conjunto pueda aportar una visión integral del sistema bajo análisis.*
2. *Elige el actor desde el que se realizará el análisis y ubícalo en el centro del mapa.*
3. *Define los actores principales del sistema y ubícalos alrededor del actor principal.*
4. *Establece las relaciones destacables entre los actores vinculándolos en el mapa con una línea.*
5. *Utiliza el tamaño del nodo de cada actor para destacar alguna variable clave de análisis.*
6. *Se pueden establecer agrupaciones de nodos para denotar agrupaciones o clasificaciones de actores.*

Ilustración:



Referencias en internet

<http://www.servicedesigntools.org/tools/36>

<https://servicedesign.wikispaces.com/Actor+network+mapping>

● MAPAS MENTALES

Los mapas mentales son representaciones gráficas de una idea o tema y sus asociaciones con palabras clave, de manera organizada, sistemática, estructurada y representada en forma radial. Son una forma lógica y creativa de tomar notas y expresar ideas, que proporciona la clave universal para desbloquear el potencial dinámico del cerebro.

Desarrollo:

1. *La idea, el asunto o el enfoque principal se simboliza en una imagen central.*
2. *Los temas principales irradian de la imagen central como "bifurcaciones".*
3. *Las bifurcaciones incluyen una imagen o palabra clave en su línea asociada.*
4. *Los temas de menor importancia se representan como "ramas" de la bifurcación pertinente.*
5. *Las bifurcaciones forman una estructura de nodos conectados.*

Ilustración:



Fuente: 7 usos de los mapas mentales para estudiantes en muy facilmente.com

Referencias en internet

http://www.ulibertadores.edu.co:8089/virtual/Herramientas/mapas_mentales.htm

<http://www.quesunmapamental.com/Teoria-de-mapas-mentales.htm>

<http://www.muyfacilmente.com/7-usos-de-los-mapas-mentales-para-estudiantes.html>

● ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Una tendencia es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período. En este sentido, el término análisis de tendencia se refiere al concepto de recoger la información y evidenciar un patrón, dinámica o comportamiento a partir del procesamiento de esa información. Las tendencias permiten tomar decisiones estratégicas ante las vulnerabilidades, amenazas y oportunidades.

El análisis de tendencias es un método exploratorio que requiere de algunos insumos que van más allá de la identificación de la información. Se pueden agrupar en: información, recurso o capital humano, metodología.

Referencias en internet

<http://core.ac.uk/download/pdf/11053705.pdf>

● BENCHMARKING

El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Desarrollo:

- 1- *Determinar a qué se le va a hacer benchmarking*
- 2- *Formar un equipo de benchmarking*
- 3- *Identificar los socios del benchmarking*
- 4- *Recopilar y analizar la información de benchmarking*
- 5- *Actuar*

Referencias en internet

http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/El_Proceso_de_Benchmarking.pdf Spendolini, M. J. (2005). Benchmarking.

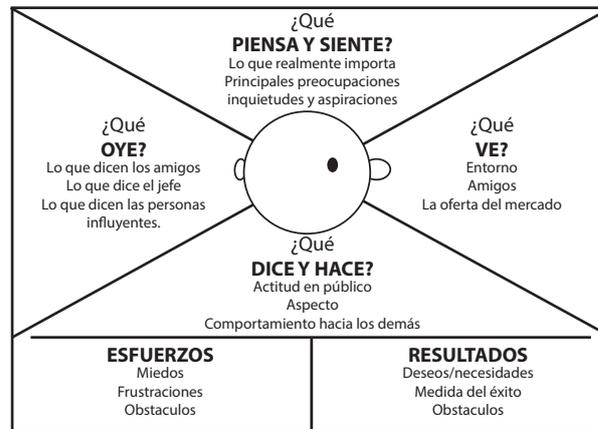
● MAPA DE EMPATÍA

Esta herramienta permite entender mejor al cliente a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades. Se puede construir un mapa de empatía del cliente o clientes (distintos clientes pueden responder de forma diferente ante un mismo input) en función de lo que se quiera explorar, una situación actual de servicio, una innovación, imaginar un cambio en un producto, entre otros.

Desarrollo:

1. *Realiza una sesión de brainstorming para identificar todos los segmentos y elige tres candidatos prometedores, luego selecciona uno para el primer ejercicio de creación de perfil.*
2. *Ahora responde a cada una de las siguientes preguntas utilizando el diagrama que se encuentra más abajo (utiliza notas autoadhesivas para incluir en cada "caja" las respuestas a las preguntas planteada)*
 - En el centro ubica al "cliente" que vas a definir, le pones "cara" e identifica su nombre y sus principales características (sexo, edad, profesión –datos económicos, entre otros).
 - ¿Qué ve? cuál es su entorno y cómo es; qué amistades posee; qué propuestas le ofrece ya el mercado.
 - ¿Qué oye? cuál es su actitud en público, qué aspecto tiene, cómo se comporta, qué comentarios hace.
 - ¿Qué piensa y siente en realidad? qué dicen (o le dicen) sus amistades, su familia, su personal, a través de donde y como le llega la información, ¿oye los mismo él que su entorno?
 - ¿Qué dice y hace? qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones, ¿en qué está centrado?
 - ¿Qué esfuerzos hace el cliente? a qué le tiene miedo; cuáles son las barreras y obstáculos que se encuentra para obtener lo que desea; con qué riesgos se tropieza en su camino y debe asumir; qué esfuerzos o riesgos no asumirá
 - ¿Qué resultados obtiene el cliente? cuáles son sus necesidades o deseos reales; cómo mide el éxito, en función de qué; cómo podría alcanzar sus objetivos.

Ilustración:



Fuente: Adaptado de Xplane

Referencias en internet

<http://www.eoi.es/fdi/oviedo/el-mapa-de-empat%C3%ADa-una-poderosa-herramienta-para-realizar-una-adecuada-segmentaci%C3%B3n-de-la>

● OBSERVACIÓN

Esta técnica permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como éste se produce. La observación es un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con cierto problema. En él intervienen las percepciones del sujeto que observa y sus interpretaciones de lo observado. Observación = percepción del observador + interpretación del observador

Desarrollo:

1. *Selecciona la cuestión o problema objeto de observación.*
2. *Define qué vas a medir.*
3. *Define el contexto de observación, el cual es el conjunto de condiciones naturales, sociales, históricas y culturales en las que se sitúa el proceso de observación.*
4. *Selecciona las muestras, que son el conjunto de decisiones relacionadas con el cuándo de la observación.*
5. *Selecciona el sistema para registrar y almacenar los datos observados -conductas, acontecimientos y procesos- a efectos de un análisis posterior, los cuales pueden ser categoriales, descriptivos, narrativos y tecnológicos.*

Referencias en internet

http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/tecnicas-cualitativas-de-investigacion-social/tema_7_observacion.pdf

http://www.uhu.es/susana_paino/EP/Tema6.pdf

http://www.academia.edu/7687357/Procedimientos_de_observacion

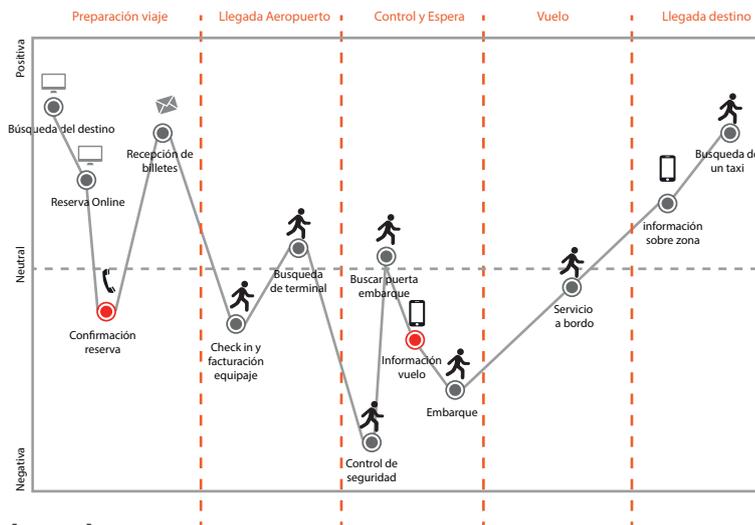
● Análisis de la experiencia del usuario (Customer journey)

El Customer Journey Map permite entender el camino que realiza un cliente desde que tiene la necesidad de comprar hasta que finaliza la compra de un producto o servicio. Es una herramienta visual para comprender la experiencia del cliente cuando interactúa con una entidad en la obtención de productos o servicios.

Desarrollo:

1. *Identifica al cliente.*
2. *Comprende las fases de la relación.*
3. *Identifica sus motivaciones y dudas.*
4. *Mapea los puntos de contacto (touch points).*
5. *Evalúa los momentos clave y sus métricas.*
6. *Añade los procesos internos de la entidad.*
7. *Entiende sus "dolores" e identifica oportunidades.*

Ilustración:



Fuente: <http://javiermegias.com/>

Referencias en internet

http://www.smartcities.info/files/Smart_Cities_Brief_Guide_to_Customer_Journey_Mapping.pdf

<http://www.touchpointdashboard.com/wp-content/uploads/2014/03/TPD-Mapping-Guide-2014.pdf>

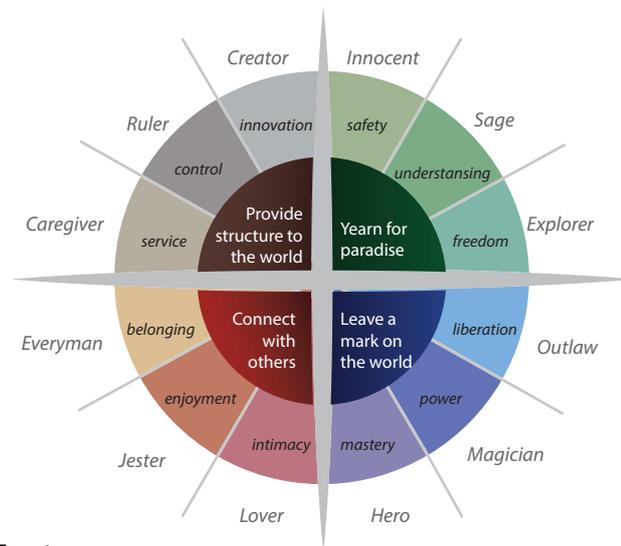
● ARQUETIPOS

Los arquetipos o imágenes primordiales son “formas o imágenes colectivas que se dan en toda la tierra como elementos constitutivos de los mitos y, al mismo tiempo, como productos autóctonos e individuales de origen inconsciente” (CG Jung). Sirven como pauta para imitarlos, reproducirlos o copiarlos, o como prototipo ideal que sirve como ejemplo de perfección de algo, resultando ser una herramienta muy útil para entender y conocer en detalle a los usuarios.

Desarrollo:

1. *Identifica al usuario.*
2. *Identifica al arquetipo al que pertenece. Puedes proponer un arquetipo o utilizar alguno de los siguientes: el inocente, el hombre corriente, el explorador, el sabio, el héroe, el forajido, el mago, el amante, el bufón, el cuidador, el creador, el gobernante.*
3. *Describe el arquetipo, tomando en consideración los siguientes aspectos:*

- *Lema*
- *Deseo básico*
- *Objetivo*
- *Mayor temor*
- *Estrategia*
- *Debilidad*
- *Talento*



Fuente:
<https://moz.com/blog/the-power-of-archetypes-in-marketing>

Referencias en internet

<http://es.slideshare.net/biancacawthorne/the-power-of-archetypes-in-brand-creation>

<http://forty.co/wp-content/uploads/2014/01/brand-archetypes.pdf>

<http://www.slideshare.net/EmilyBennett/archetype-overview-from-the-hero-and-the-outlaw>

● ANÁLISIS DE PROBLEMAS VS OPORTUNIDADES (SWOT)

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Desarrollo:

1. *Análisis interno de la organización (liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos): listar fortalezas y debilidades.*
2. *Análisis Externo de la organización (Mercado, sector y competencia): listar oportunidades y amenazas.*



Fuente: Análisis de marketing marketingturisticoacj.blogspot.com.co

Referencias en internet

<http://www.matrizfoda.com/>
<http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

● ANÁLISIS DE CREACIÓN DE VALOR (VALUE PROPOSITION CANVAS)

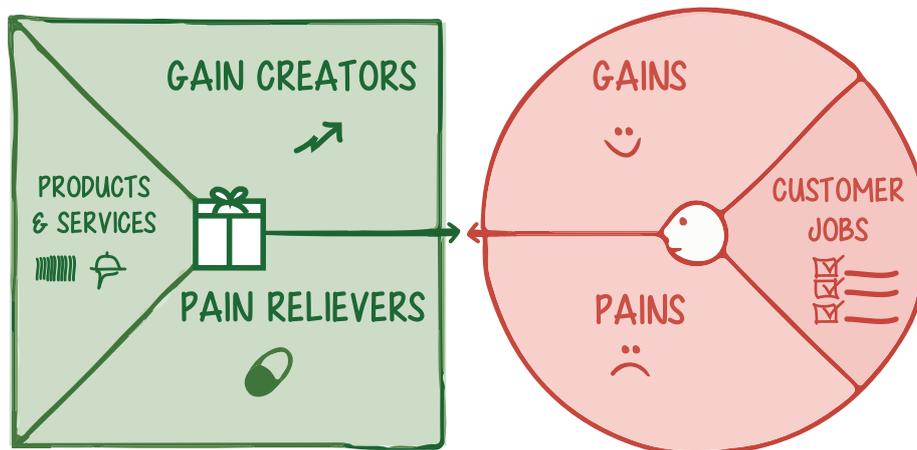
El Value Proposition Canvas o Lienzo de Proposición de Valor se basa en contraponer las necesidades del segmento de clientes con la propuesta de valor; es decir que se centra en los dos bloques más importantes del Business Model Canvas: Segmento de Clientes y Propuesta de Valor. El lienzo de proposición de valor ayuda a crear valor al cliente.

Desarrollo:

Conocer bien al cliente

- 1- *Descripción de aquello que intentan conseguir los clientes en sus trabajos y en sus vidas*
- 2- *Descripción de las situaciones y costes no deseados que experimentan los clientes relacionados con el punto anterior*
- 3- *Descripción de los beneficios que los clientes están buscando*
Ajuste del producto o solución al cliente
- 1- *Listado de los productos y servicios alrededor de los cuales se construye la propuesta de valor*
- 2- *Descripción de cómo los productos y servicios alivian las molestias del cliente*
- 3- *Descripción de cómo los productos y servicios crean beneficios a los clientes*

Ilustración:



Fuente: Value Proposition Canvas javiermegias.com

Referencias en internet

<http://advenio.es/tu-propuesta-de-valor-desde-el-cliente-value-proposition-canvas/>
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Value Proposition Design. Obtenido de books.google.com.co

FASE CREAR

FASE CREAR

¿Qué es?

En esta etapa se busca documentar y cocrear durante todo el proceso aprovechando los insumos entregados en la etapa de comprensión y el reto planteado. Aquí se busca crear potenciales ideas y propuestas que puedan ser el punto de partida para priorizar y trabajar como solución final del ejercicio.

¿Para qué?

CREAR permite explorar diferentes soluciones desde puntos de vista alternativos, apelando a la creatividad y la imaginación individual y colectiva hasta llegar a las ideas que entregan mayor valor con simplicidad.

¿CÓMO SE HACE?

1. *Formula muchas ideas sin juzgarlas por descabelladas que parezcan*
2. *Clasifícalas*
3. *Combínalas, prioriza y elige las mejores*
4. *Evalúa tus ideas finales y escoge la mejor en consenso*

RECOMENDACIONES

1. *Apóyate en las herramientas de trabajo propuestas para esta fase*
2. *Utiliza el lienzo para registrar los logros y acuerdos del equipo de trabajo*
3. *Mantén las discusiones centradas en las ideas y no en las personas*
4. *Cuando se presenten discusiones fuertes, solicita que cambien de bando y defiendan la idea del otro*
5. *Apégate a los hechos y datos buscando decisiones muy objetivas*

HERRAMIENTAS DE APOYO: FASE CREAR

Este capítulo presenta una serie de herramientas prácticas que pueden ser usadas para facilitar el proceso de innovación

TÉCNICAS DE IDEACIÓN CREATIVA

- Lluvia de ideas
- Rompiendo supuestos – ¿Qué tal si?
- Asociaciones absurdas - Metáforas y estímulos aleatorios
- Pensamiento lateral

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE IDEAS

- Clasificación
- Priorización
- El abogado del diablo – ¿Soporta la crítica?
- Votación

● TÉCNICAS DE PROTOTIPADO Y TESTEO

● LLUVIA DE IDEAS

Es una técnica de pensamiento creativo utilizada para estimular la formulación de ideas de modo que se facilite la libertad de pensamiento al intentar resolver un problema. Se trata de encontrar una solución a un problema específico o en general, sobre un tema que requiere de ideas originales; mediante la acumulación de todas las ideas expresadas de forma espontánea por un equipo.

Desarrollo:

1. *Presentación de la sesión*
2. *Generación de ideas*
3. *Mejora de ideas*
4. *Evaluación*

Una variante de la lluvia de ideas es el Brainwriting; en esta los participantes escriben sus ideas en post-it's y las dejan cara abajo en el centro de la mesa. A medida que el ritmo de generación de ideas ralentiza, los participantes pueden tomar las ideas de otro participante y agregar más ideas a partir de ese.

Referencias en internet

<http://www.aiteco.com/tormenta-de-ideas/>
<http://www.proyectateahora.com/tecnicas-creativas/otras-tecnicas/>
http://www.innovaforum.com/tecnica/brainw_e.htm

● ROMPIENDO SUPUESTOS

Es una técnica que implica pensamiento lateral, eliminación de supuestos y patrones establecidos para dar solución a problemas.

Desarrollo:

- 1- *Definir el problema*
- 2- *Proponer ideas de solución*
- 3- *Evaluar qué tienen en común todas las ideas generadas hasta el momento.*
- 4- *Identificar supuestos*
- 5- *Proponer ideas que rompan esos supuestos (usar técnica ¿qué tal si...?)*

Referencias en internet

<http://mprende.co/innovaci%C3%B3n/provocaci%C3%B3n-rompiendo-paradigmas>

● PENSAMIENTO LATERAL

El pensamiento lateral se trata de dar “pasos a los lados”, hacia otras perspectivas que nunca se habían obtenido por medio del pensamiento lógico; es libre y asociativo, fomentando el ingenio. Una característica diferenciadora entre el pensamiento lateral y el vertical es que el primero piensa sobre lo que ya existe, el segundo sobre lo que podría existir.

DeBono presenta el concepto de: Operación de Provocación (PO en inglés) como la auto-conciencia de estar atrapado en patrones de pensamiento y que lleva a provocarse a sí mismo para salir de puntos muertos. El segundo concepto es el estímulo aleatorio, que consiste en confrontar el punto de vista personal con un estímulo elegido aleatoriamente, como por ejemplo elegir una palabra al azar de un libro y desarrollar ideas para solucionar un problema a partir de ella.

Referencias en internet

<http://eurekaciencia.org/interactivos/pensamiento-lateral/>

● ASOCIACIONES ABSURDAS - METÁFORAS Y ESTÍMULOS ALEATORIOS

Es una técnica individual que integra la imaginación y la memoria, relacionando un pensamiento con otro generado a partir del primero.

Desarrollo:

1. *Apuntar la idea, concepto o palabra relacionada con lo que se quiere*
2. *Apuntar las palabras que pasen por la mente*
3. *Sintetizar y generar ideas a partir de las palabras escritas*

Referencias en internet

<http://www.proyectateahora.com/tecnicas-creativas/otras-tecnicas/>

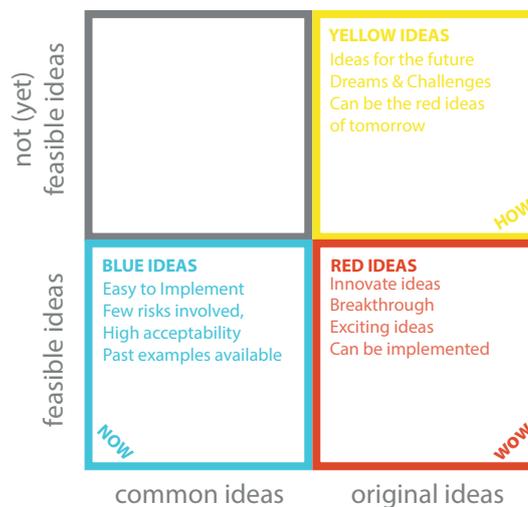
● CLASIFICACIÓN – CBOX

La herramienta CBOX ayuda a seleccionar las ideas más prometedoras de una lluvia de ideas con menos restricciones sobre la viabilidad. La caja tiene 2 ejes: la originalidad de la idea y la facilidad de implementación.

Desarrollo:

1. *Lo original pero no viable (por ahora) se ubican en el cuadro amarillo.*
2. *Lo original y viable se ubican en el cuadro rojo.*
3. *Las ideas viables y ya conocidas, se ubican en el cuadro azul.*
4. *Lo ideal es que se anime a los participantes a pensar en las ideas irrealizables conectadas a sus sueños o posibilidades de futuro en el que tiene lugar la generación de ideas antes de que se lleve el proceso de selección.
Esto permite que florezcan nuevas ideas por fuera de la caja (out of the box).*

Ilustración:



Fuente: https://www.tuzzit.com/en/canvas/COCD_box

Referencias en internet

<http://es.slideshare.net/Innowiz/cocd-box-presentation>

● ABOGADO DEL DIABLO

El propósito es evaluar si la idea o concepto puede resistir la crítica. Es una técnica de confrontación que permite identificar puntos débiles en un concepto que requieren tratamiento antes de que el concepto se desarrolle más.

Desarrollo:

1. *Presenta al grupo de evaluación las ideas generadas en una sesión de creatividad*
2. *Pide voluntarios sucesivamente para criticar las ideas las ideas que no les gustan, presentando los argumentos más sólidos posibles*
3. *Se discuten los argumentos.*
4. *Plantea al grupo si la idea criticada debe ser retirada, si hay que someterla a otros proceso de evaluación, o si se acepta.*

Ilustración:



Fuente: Creative Facilitation (M. Tassoul)

Referencias en internet

<https://abogadodeldiablo.wordpress.com/2009/07/26/el-metodo-creativo-del-abogado-del-diablo/>

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.co/2012/09/27-tecnicas-de-persuasion-iii.html>

● VOTACIÓN

La herramienta permite brindar el apoyo de los participantes a algo o alguien en particular, manifestando su opinión o punto de vista. Se utiliza para seleccionar una idea de una larga lista de ideas como para construir un sentido de consenso en el equipo.

Desarrollo:

1. *Define el esquema de votación (un número de votos por persona, votos con peso).*
2. *Define el método de votación (voto anónimo, voto público).*
3. *Dirija el ejercicio de votación.*
4. *Contabilice los votos.*
5. *Repita en caso de ser necesario.*

Referencias en internet

<http://creatingminds.org/tools/voting.htm>

FASE ARMAR

FASE ARMAR

¿Qué es?

Aquí se completa la solución y se entrega el diseño de los prototipos junto a sus pruebas de usabilidad, planos, diseño del servicio o plan de acción, etc. En esta fase se busca que la solución propuesta pueda ser implementada para que la innovación efectivamente se presente

¿Para qué?

ARMAR permite concretar en los detalles de diseño de la solución y el plan de trabajo, ayuda a estimar el esfuerzo requerido y prever los apoyos necesarios.

¿CÓMO SE HACE?

1. *Concreta una imagen que permita comunicar los acuerdos sobre la solución*
2. *Utiliza prototipos para verificar los detalles de diseño e implementación*
3. *Define un plan de acción*
4. *Establece una estrategia para comunicar y “vender” la solución.*

RECOMENDACIONES

1. *Apóyate en las herramientas de trabajo propuestas para esta fase*
2. *Utiliza el lienzo para registrar los logros y acuerdos del equipo de trabajo*
3. *Apóyate en los expertos de tu entidad para el diseño de los prototipos y del plan de acción*
4. *Sé realista en relación con los plazos y el presupuesto.*

HERRAMIENTAS DE APOYO: FASE ARMAR

Este capítulo presenta una serie de herramientas prácticas que pueden ser usadas para facilitar el proceso de innovación

TÉCNICAS DE PROTOTIPADO Y TESTEO

- Modelos de negocio
- Service Blueprints (Calco del servicio)
- Prototipos actuados
- Maquetas y modelos
- Mockups y Wireframes

TÉCNICAS DE CREACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

- Hojas de Ruta

TÉCNICAS DE CREACIÓN DE ESTRATEGIA PARA VENTA

- Casos de negocio – Convencer simples de negocios
- Elevator pitch
- Marketing guerrilla

● TÉCNICAS DE PROTOTIPADO Y TESTEO

● MODELOS DE NEGOCIO

El modelo de negocio es la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias. Se pueden entender como planos en los que se describe el modus operandi de una empresa.

Los modelos de negocio guían a los empresarios durante la creación de una empresa pues en estos se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, se definen la oferta de producto entre otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la empresa.

Desarrollo:

Osterwalder y Pigneur proponen describir el modelo de negocio dividido en nueve módulos: Segmentos de mercado, Propuestas de valor, Canales, Relaciones con los clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costos.

Ilustración:



Fuente: Business model canvas snl19.es

Referencias en internet

Definición de modelo de negocio - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/modelo-de-negocio/#ixzz3lGponc2L>

Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Tu Modelo de Negocio. Obtenido de books.google.com.co

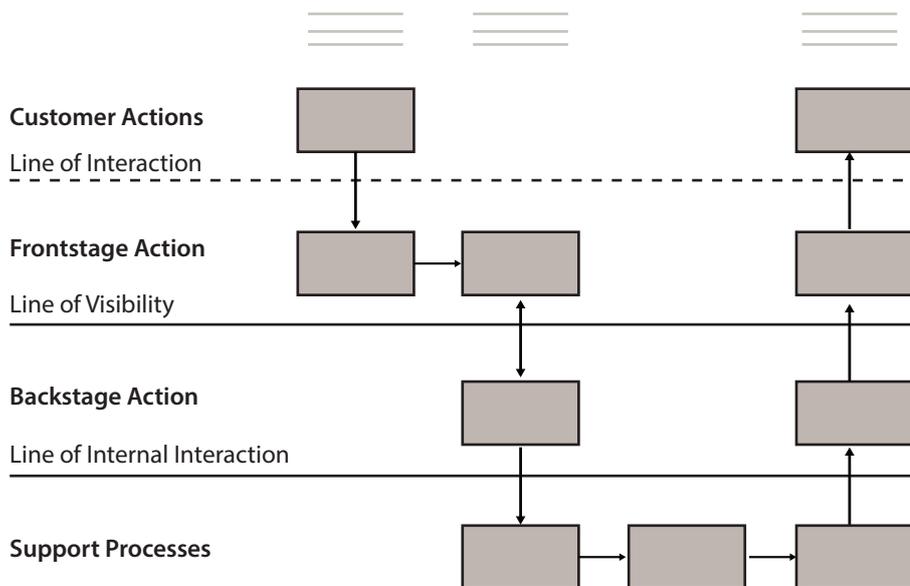
● SERVICE BLUEPRINTS (CALCO DEL SERVICIO)

Los diagramas o blueprints del servicio, son una herramienta operativa que describe la naturaleza y las características de los procesos con suficiente detalle para ser implementados.

La técnica gráfica en que se basa la herramienta, permite identificar cómo deben realizarse las interacciones entre clientes y empleados, así como la forma en que las actividades que los clientes no ven (back stage) apoyan estas interacciones.

Los blueprints contribuyen a la innovación o rediseño de los servicios, lo que permite evitar el deterioro natural de los procesos internos. Para su construcción se parte de lo general a lo particular.

Ilustración:



Fuente: Anatomía de un blueprint de servicio cooper.com

Referencias en internet

<http://www.servicedesigntools.org/tools/35>

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%20-8-1/mariaperez.pdf>

<http://www.cooper.com/journal/2014/08/service-blueprints-laying-the-foundation>

● PROTOTIPOS

Los prototipos son una representación limitada de un producto, que permiten crear un proceso de diseño de iteración que genera calidad; puesto que el proceso de implementación de un producto o servicio paso a paso deja evaluar cómo funciona y hacer las modificaciones que sean necesarias. Un prototipo puede ser cualquier cosa, desde un trozo de papel con sencillos dibujos a un complejo software. Algunas de sus características incluyen: facilidad de comunicación, clarifican requisitos de usuario y definen alternativas.

Desarrollo:

1. *Hacer borrador utilizando materiales simples*
2. *Decidir el material*
3. *Identificar posibles desarrolladores del prototipo*
4. *Seleccionar un desarrollador*
5. *Utilizar (revisar) el prototipo*
6. *Presentar prototipo*

Referencias en internet

http://albertolacalle.com/hci_prototipos.htm

<http://www.nosolousabilidad.com/articulos/diagramacion.htm>

http://www.ehowenespanol.com/prototipo-idea-como_11856/

● MAQUETAS Y MODELOS

Las maquetas son reproducciones volumétricas a escala de un producto, que permiten comprobar en un objeto en tres dimensiones aspectos relacionados con la forma, función, percepción del usuario, usabilidad, ergonomía etc. Las maquetas buscan representar una idea conceptual que se ha comenzado a desarrollar, por tanto se realiza en las fases modificables del diseño.

Los modelos son representaciones gráficas o esquemáticas de una realidad, sirven para organizar y comunicar de forma clara los elementos que involucran un todo.

Referencias en internet

https://rodas5.us.es/file/31e912c5-a9f2-5e95-e110-9e41fd3c9b3/4/tema3_scorm.zip/files/t3%20a.pdf

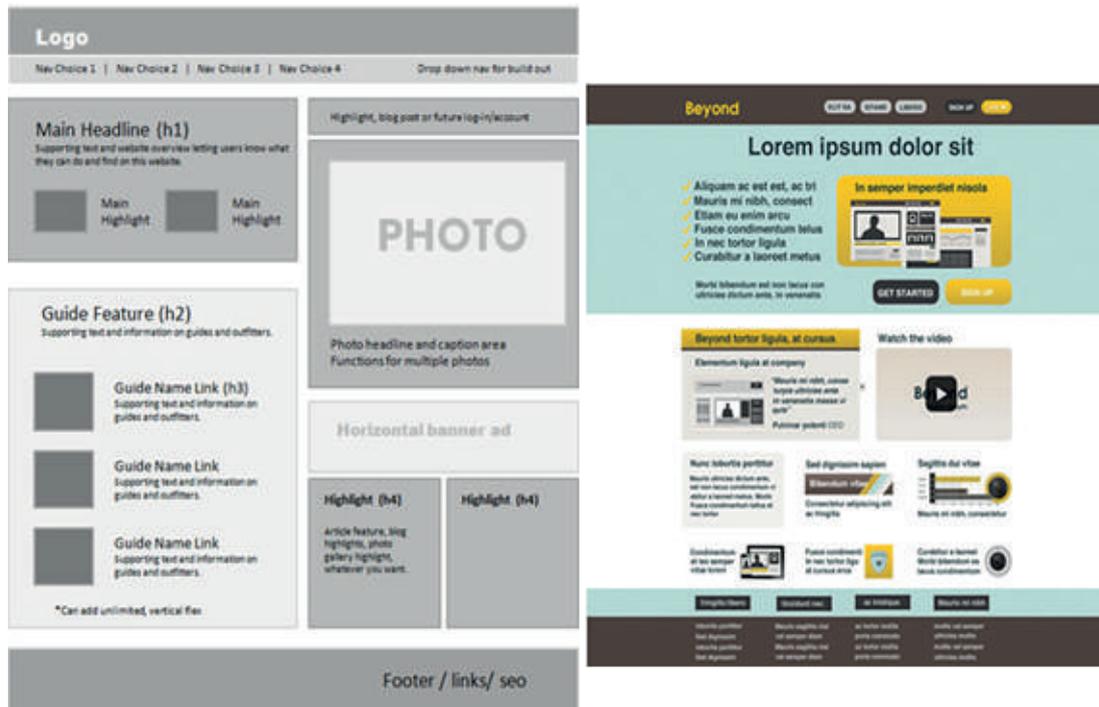
<http://www.pojimbo.es/es/empresa/maqueta-modelo-o-prototipo>

● MOCKUPS Y WIREFRAMES

Wireframe es la estructura rudimentaria de una interfaz, a menudo carece de detalles estéticos; es una representación en baja calidad de un diseño. Los wireframe son diseñados especialmente para comprender el espacio y la estructura de un sitio web o una aplicación. Los wireframes son rápidos de crear pues contienen poco o ningún detalle, color o gráficos.

El Mockup es una representación estática más avanzada del diseño gráfico y comunicativo del proyecto, es un modelo del diseño del sitio web; en este se integran elementos con mayor detalle: contenidos, colores, imágenes etc. El mockup es una evolución del wireframe que permite revisar la parte visual real del proyecto.

Ilustración:



Fuente: Wireframe y Mockup otherwiseonline.net

Referencias en internet

- <http://juanca.e-lexia.com/2014/05/diferencias-entre-sketch-wireframe-mockup-y-prototipo/>
- <http://creately.com/diagram-type/article/have-you-confused-wireframes-mockups>
- <http://www.otherwiseonline.net/diferencias-entre-sketch-mockup-wireframe-prototipo/>

● HOJAS DE RUTA

Las hojas de ruta son documentos que sirven de base a la empresa para la definición de objetivos. Están diseñadas para efectuar el seguimiento, evaluación y control de las diferentes operaciones o procedimientos realizados en una o varias dependencias en aras de alcanzar realmente sus objetivos.

La finalidad de la hoja de ruta es servir de base a la empresa para saber dónde está y qué debe hacer para llegar a donde quiere llegar. Todo ello con objeto de definir sus objetivos, así como ofrecer unas líneas estratégicas claras para el desarrollo de los distintos procesos.

Desarrollo:

1. *Definición de objetivos*
2. *Diseño del plan de trabajo*
3. *Seguimiento y medición*

Ilustración:

HOJA DE RUTA (1)										
(2) PROCEDIMIENTO			(3) CÓDIGO			(4) FECHA INICIAL _____ (5) FECHA FINAL _____ (6) DOCUMENTO BÁSICO No. _____				
TRAMITE						(12) MEDICIÓN TRAMITE				
(7) ACTIVIDAD		(8) DEPENDENCIA		(10) INGRESO/RETIRO		TIEMPO REAL		TIEMPO NORMAL	DEPENDENCIA	(13) OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
PASO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	CARGO (9)	FECHA (MM/DD)	HORA (HH/MM)	(11) FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE		DÍA/HORA	DÍA/HORA	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

Fuente: Wireframe y Mockup otherwiseonline.net

Referencias en internet

- <http://juanca.e-lexia.com/2014/05/diferencias-entre-sketch-wireframe-mockup-y-prototipo/>
<http://creately.com/diagram-type/article/have-you-confused-wireframes-mockups>
<http://www.otherwiseonline.net/diferencias-entre-sketch-mockup-wireframe-prototipo/>

● CASOS DE NEGOCIO

Un caso de negocio es un estudio económico y de impacto de un proyecto. Es un documento que proporciona la información necesaria para establecer si un proyecto vale o no la inversión requerida.

La razón más importante para elaborar un caso de negocio es: justificar los recursos necesarios para el proyecto; sin embargo otras razones para su realización incluyen: la demanda del mercado, necesidad comercial, solicitud de un cliente (quien financia), adelantos tecnológicos, requisitos legales, impactos tecnológicos o necesidades sociales.

Los casos de negocio, además de la necesidad de recursos incluyen; el alcance del proyecto, calendario de implementación, la generación de conciencia y el plan de gestión del cambio. Entre sus los criterios que debe cumplir un caso de negocio se encuentran: la consistencia, la orientación a indicadores de negocio, facilidad de comprensión, medible y cuantitativo y transparencia en la información.

Referencias en internet

http://www.pmi-mad.org/index.php?option=com_content&view=article&id=366:la-seleccion-de-proyectos-el-caso-de-negocio-business-case&catid=137:articulos&Itemid=88

<http://www.merca20.com/que-es-un-caso-de-negocio/>

Ramos Carrasco, J. C., (2013). Manual CEN. La Práctica de Consultoría Estratégica de Negocio. Obtenido de books.google.com.co

● ELEVATOR PITCH

Es un discurso con un fin comercial, por ende se trata de convencer a alguien (inversionista, cliente, colaboradores, socios, proveedores o cualquiera que tenga interés en el negocio).

Es importante para:

Comunicar qué, por qué, cómo, dónde, cuándo; es un anzuelo para generar interés; permite compartir una visión coherente de las metas o las estrategias; facilita la recolección de fondos.

Desarrollo:

Construye tu elevator pitch considerando los siguientes puntos:

- I. *Nombre entidad y emprendedor*
- II. *Problema que soluciona*
 - a. *Cuál es el problema o la necesidad?*
 - b. *Describe un ejemplo o una historia o experiencia de cliente*
- III. *Solución*
 - a. *Cuál es la solución? Y cuál es la ventaja superior respecto de los competidores?*
 - b. *Cuál es el mercado objetivo?*
 - c. *Por qué escoger su entidad en lugar de los competidores?*
- IV. *Modelo de Ingresos*
 - a. *Cómo su negocio genera dinero?*
 - b. *Cómo su negocio genera dinero para los inversionistas?*
- V. *Mercado Potencial*
 - a. *Dar un tamaño de mercado en Pesos (\$,\$,\$)*
 - b. *Categorizar el mercado (Descripción)*
- VI. *Equipo de Trabajo*
 - a. *Describe los miembros del equipo de trabajo que tienen experiencia en el esta entidad*
- VII. *Qué recursos busca*
 - a. *Que necesita y para que lo piensa usar?*

Referencias en internet

http://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_Yjgvl

<https://www.mindtools.com/pages/article/elevator-pitch.htm>

● MARKETING DE GUERRILLA

El Marketing de Guerrilla consiste en realizar actividades de Marketing (esencialmente acciones de promoción) de una manera NO convencional y con un presupuesto bajo. El Marketing de Guerrilla compensa la falta de un gran presupuesto de Marketing con imaginación, tiempo de trabajo y conocimiento.

Desarrollo:

1. *Establecer la relación que mantiene la entidad con sus clientes y conocer de forma veraz el contexto de actuación donde opera.*
2. *Consensuar los objetivos marcados, puesto que según éstos, se llevará a cabo la planificación de la acción de guerrilla.*
3. *Definir el público objetivo de la acción. Estudiar sus diferentes características y situación para que la acción resulte lo mayor exitosa posible.*
4. *La estrategia será definida con la mayor brevedad posible, pero desarrollando los puntos importantes para que todos los implicados sean conocedores de la misma.*
5. *Establecer el tipo de acción de marketing de guerrilla a desarrollar, bien sea street marketing, buzz marketing, ambient marketing, viral marketing, etc.*
6. *Fijar el presupuesto disponible para el desarrollo de la acción.*
7. *Tras la realización se debe valorar y medir los resultados obtenidos.*

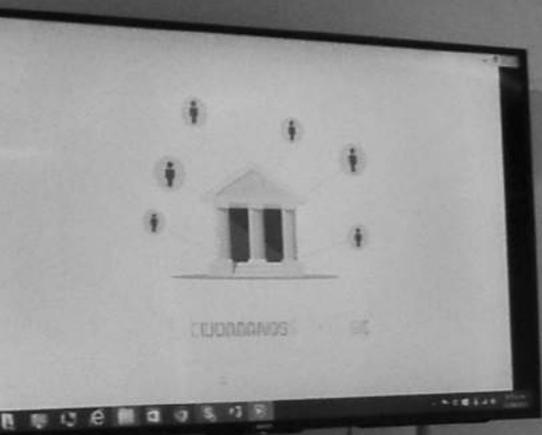
Referencias en internet

<http://www.recursosparapymes.com/guerrilla-extracto.pdf>

http://www.emotools.com/media/upload/files/5_Veinte_principios_marketing_guerrilla.pdf

● BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Fernández Romero, A. (2005). Creatividad e innovación en empresas y organizaciones. Madrid : Ediciones Díaz de Santos
- Tassoul, M. (2006) Creative Facilitation: a Delft Approach, Delft: VSSD.
- Corporación Ventures, Científica. (2014). Cuadernillo complementario Desarrollo y Fortalecimiento de Competencias Emprendedoras. Enfoque práctico
- FastTrac NewVenture. (s.f.). Manual para nuevos empresarios.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona: Grupo Planeta.



Conéctate y sé parte de la [re]volución del sector público.



INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO



● LA INNOVACIÓN: UNA METÁFORA DE CONTAGIO

Si se imagina que la innovación es un buen virus del que las entidades se pueden contagiar y que les permite estar a salvo de otros virus nocivos, preservando así su vitalidad, entonces todos querrán que su entidad sea efectivamente contagiada. El contagio efectivo consiste en un proceso con tres fases: infección, inspiración e implementación; y solo hasta que el virus haya conquistado la cultura organizacional logrando influir positivamente sobre las grandes decisiones estratégicas, será que la magia empiece a emerger.

Infección: Contagiándose del virus

¿Se pueden crear las condiciones para que la entidad logre contagiarse?

La primera tarea es exponerse activamente al virus; esto requerirá una voluntad en todo nivel para interactuar con gente y otras organizaciones que están ya infectadas. Hacer asociaciones con otras entidades que ya tengan cultura y resultados innovadores puede ser una buena idea, cultivar vínculos con empresas u organizaciones no públicas que aborden sus misiones desde perspectivas innovadoras puede representar también una exposición positiva.

Dado que las entidades públicas están diseñadas para servir de manera consistente a sus usuarios, mediante su cultura, procesos, normas y estilos de liderazgo se comportan como si tuvieran un sistema de defensa contra el cambio. La segunda tarea es deprimir el sistema inmunológico institucional; y para ello hay varias ideas que pueden ayudar.

Armar equipos especiales para lograr objetivos diferentes a los operativos; por ejemplo tanques de pensamiento, proyectos, clubes.

Mover horizontalmente entre áreas a líderes con perfil innovador

Alinear los sistemas de recompensa con objetivos claves de innovación

Inspiración: Obtener el poder necesario para cambiar la forma como la entidad piensa y se comporta

Para avanzar al siguiente nivel de contagio es necesario asegurarse de:
Generar oportunidades para la innovación desde el liderazgo, dando autorización auténtica para que los funcionarios dejen inspirar por el virus de la innovación, esto se puede observar en el lenguaje corporativo y en el estilo de liderazgo, también si se recompensa positivamente el éxito y no se castiga el fracaso, valorando el deseo por innovar.

Tener funcionarios con el coraje suficiente para sobreponerse a un proceso que aunque a la postre será satisfactorio, por naturaleza es difícil, complejo y nada cómodo debido al esfuerzo requerido para llevar la institución a un nuevo equilibrio.

Implementación: La fase final

La importancia de un proceso de innovación radica en lograr algún resultado, que algo se materialice en la realidad beneficiando significativamente a los grupos de interés. Altas dosis de persistencia, paciencia y un inmenso sentido de propósito se requieren.

● Referencias bibliográficas

Stewart-Weeks (2015). Innovation Infection: Catching the innovation bug in the Public Sector. Australian Journal of Public Administration, vol. 74, no. 1, pp. 63–72

Referencias en internet

Difusión de las innovaciones en el sector público (Página 10):

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/-files/proinno/inno-grips-mini-study-10_en.pdf

Recursos para innovadores públicos:

<http://www.clubdeinnovacion.es/>

● TIPOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA

Existen varias clasificaciones de innovación pública; este documento presenta la clasificación predominante propuesta por Sanford Borins de la Universidad de Harvard. Para él, hay tres tipos de innovaciones públicas:

La innovación generada como respuesta a presiones políticas coyunturales o crisis: Se dan como una respuesta de supervivencia institucional ante una crisis que puede ser política, presupuestal o inclusive moral.

Los giros organizacionales implementados por nuevos líderes: Nuevos directores generales de las agencias con ideas y metas claras y una gran dosis de persistencia, sentido de propósito y paciencia pueden llevar a cabo cambios organizacionales o interorganizacionales de fondo que se constituyen en innovaciones públicas.

Las innovaciones de abajo hacia arriba propuestas por líderes de gerencia media y servidores públicos de línea: Se requiere que las entidades o dependencias tengan elevados niveles de cultura de la innovación; pueden variar en trascendencia, desde mejoras organizacionales que benefician a los mismos servidores hasta el incremento sustancial del valor ofrecido a los ciudadanos.

Algunas características comunes de las innovaciones en el sector público son:

- *Enfoque de sistemas*
- *Uso de nueva tecnología*
- *Mejoramiento de procesos*
- *Empoderamiento de servidores, ciudadanos y comunidades*
- *Integración del sector público o voluntariado*

● Referencias bibliográficas

Borins, Sandford. (1998). *Innovating with Integrity: How Local Heroes are Transforming American Government*. Washington: Georgetown

Borins, Sandford. (2001). Public management innovation in economically advanced and developing countries. *International Review of Administrative Sciences* 67: 715-31.

Thenint (2010). Mini Study 10 Innovation in the public sector. *Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies*.

Referencias en internet

Varias taxonomías de Innovación Pública (Página 16):

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1820305

Perspectivas de innovación en el sector público:

<http://www.revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/viewFile/21177/22439>

● INNOVACIÓN ABIERTA

En la concepción tradicional de los mercados, los prestadores de servicios y fabricantes diseñan los sistemas organizacionales que fabricarán productos o experiencias de servicio para atender las necesidades recolectadas a partir de la investigación de los usuarios; en el sector público muchas veces ni siquiera los usuarios son investigados. Esto está cambiando; los usuarios son quienes se benefician de los productos y servicios que las empresas e instituciones producen, por esa simple razón nadie más que ellos conoce de primer mano las características en estos que satisfacen sus necesidades de una mejor manera. Por otro lado son los funcionarios públicos quienes conocen las normas y las tecnologías que pueden utilizarse para satisfacer dichas necesidades, éste hecho supone que un énfasis en la participación de unos u otros en el proceso de innovación significará una asimetría en la información y por tanto el escenario ideal es que ambos participen por igual. En múltiples estudios se ha documentado que los usuarios de productos y servicios tienen interés y efectivamente participan en actividades de mejora y rediseño de estos y como consecuencia estos productos y servicios resultan más atractivos para el mercado.

Cuando se trabaja con usuarios en el diseño de productos y servicios es importante comprender que en algunas categorías las preferencias de estos pueden ser muy heterogéneas y diseños rígidos aunque satisfagan a los usuarios que están codiseñando podrían generar disatisfacción en usuarios con preferencias distintas. En el sector público es más difícil lograr servicios que satisfagan de manera diferencial a todos los usuarios, sin embargo gracias a las tecnologías de la información, muchos aspectos de los servicios pueden llegar a personalizarse.

El proceso de innovación si bien es arduo y tiene sus propias dificultades y momentos incómodos, en esencia es un proceso de solución de problemas que está colmado de momentos satisfactorios, tanto el innovador público como el usuario involucrado encontrarán gran satisfacción con el proceso y con el resultado.

El dilema de algunos innovadores sobre proteger sus innovaciones o compartirlas se mitiga en buena medida gracias a las comunidades de innovación; estas permiten que quienes comparten conocimiento, ideas, soluciones luego puedan beneficiarse de los aportes de otros miembros de la comunidad. La construcción de confianza a través de repetidos intercambios hace que las comunidades crezcan y se potencien.

El concepto de co-creación es la creación CONJUNTA de valor entre el usuario y el prestador, no es el prestador tratando de complacer al usuario, se trata de un diálogo franco y abierto entre los costos y el precio, los primeros representando el esfuerzo del prestador y el segundo el valor que obtiene el usuario. Recientemente tanto en el sector privado como en el público se están desarrollando comunidades muy activas de usuarios y consumidores exigentes que esperan servicios y productos que tengan la capacidad de proveerles alto valor de manera consistente en el tiempo.

Los elementos claves en un proceso de cocreación con el usuario son: transparencia, diálogo, acceso y conocimiento de los riesgos y beneficios. No por hacer parte del proceso sino por crear las condiciones para que la cocreación se desarrolle.

● Referencias bibliográficas

VON HIPPEL, E. Democratizing innovation. MIT Press. Cambridge, Massachusets. 2005

PRAHALAD, C.K & RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. Journal of interactive marketing volume 18 / number 3 / summer 2004

Referencias en internet

Caso de cocreación en el sector público:

<http://www.dii.uchile.cl/~ris/RIS2014/1innovacion.pdf>

Innovación y cocreación:

http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol_III_No_2/ZurbriggennyGonzalez.pdf

Cocreación en el sector público en la práctica:

<http://www.factorpublico.cl/actualidad/salud/1156-innovacion-en-el-sector-publico-la-co-creacion-en-la-practica>

● ASPECTOS OPERATIVOS DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA

Un aspecto relevante de la innovación en el sector público es la propensión natural de los gobiernos a permanecer en su estado de equilibrio, preservando el estatu quo como estrategia para la realización de un control más efectivo. Y lograr la anheada previsibilidad que permita el cumplimiento de los presupuestos y el orden en general. La toma de riesgos no es una fortaleza natural de las organizaciones en el sector público, muchos directivos públicos podrían ser cuestionados agresivamente por la sociedad si recursos importantes quedaran en riesgo como resultado de un proceso de innovación que resultó en un fracaso en términos de los resultados esperados.

Muchas de las innovaciones en el sector público requieren la participación de proveedores privados quienes tienen la capacidad de acelerar el proceso de adopción de tecnologías, métodos de trabajo o diseños de servicio que son rápidamente apropiadas ya adaptadas por diferentes organizaciones en el sector privado pero que en el sector público toman un poco más de tiempo. Así pues los procesos de contratación en el sector público deben considerar la capacidad de los proveedores potenciales para transferir conocimiento, tecnología y métodos de trabajo que contribuyan a acercar más a las administraciones a tener servicios con características que entregan valor a los ciudadanos en mayor volumen y cada vez más cercano a las necesidades de los usuarios.

La gestión pública tal como la conocemos puede evolucionar a lo que se conoce como la Gobernanza en red, éste concepto avanzado de gestión pública implica un grado de colaboración interinstitucional y con los ciudadanos mucho mayor, lo que supone un esfuerzo adicional por mantener dichas relaciones fuertes, estables y productivas, sin embargo la recompensa es un ambiente más propicio para la innovación.

Como barreras a la innovación pública se pueden identificar entre otras, las siguientes:

- *Actitud burocrática*
- *Lucha por el poder*
- *Problemas de coordinación*
- *Problemas logísticos*
- *Oposición de grupos de interés (sindicatos, gerencia media, grupos políticos, etc)*
- *Normatividad*
- *Temor a los organismos de control*

La posibilidad de experimentar no es muy frecuente en el sector público, sin embargo conquistar espacios para la experimentación puede reducir sustancialmente todas las barreras mencionadas. Si se hace apropiadamente, la experimentación en procesos, servicios y sistemas de información es un camino válido y más o menos seguro para que funcionarios públicos de vanguardia puedan implementar innovaciones en sus entidades.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones representan una gran oportunidad para los funcionarios públicos interesados en implementar innovaciones en el sector público; la gran capacidad de los sistemas de información para elevar la productividad los sitúan como herramientas claves en el proceso, ayudando a encontrar casos de negocio viables y escalables.

En términos de cooperación, el sector de organizaciones no gubernamentales y los privados ofrecen grandes oportunidades para el establecimiento de alianzas que permiten incorporar en los servicios públicos, nuevas capacidades difíciles de desarrollar desde lo oficial pero disponibles en los mercados, todo para el beneficio de los usuarios.

● Referencias bibliográficas

BORINS, The Persistence of Innovation in Government: A guide for innovative public servants. IBM Center for the business of government. pp. 94–99. 2014.

KASTELLE. How does innovation Works in the Public Sector. Australian Journal of Public Administration, vol. 74, no. 1, pp. 63–72. 2015

VAN VEENESTRA, A.F., Klievink, B., & Janssen, M. Barrirers for transformation: Impediments for transforming the public sector through e-government. Paper presented at the 17th European Conference on Information Systems (ECIS 2009), Verona, Italy.

Referencias en internet

Casos de éxito de innovación pública en Europa (Página 30):

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/proinno/inno-grips-mini-study-10_en.pdf

Biografía de un innovador público:

<http://centrodeinnovacion.gobiernoenlinea.gov.co/es/investigaciones/el-camino-de-la-innovacion-en-las-entidades-publicas>

Innovación pública en 60 segundos según el Gobierno de Australia y otros recursos sobre innovación:

<http://innovation.govspace.gov.au/innovation-101/>

● GOBIERNO ELECTRÓNICO

Gobierno en línea es el nombre que recibe la estrategia de gobierno electrónico (e-government) en Colombia, que busca construir un Estado más eficiente, más transparente y más participativo gracias a las TIC. Esto significa que el Gobierno:

- *Prestará los mejores servicios en línea al ciudadano*
- *Logrará la excelencia en la gestión*
- *Empoderará y generará confianza en los ciudadanos*
- *Impulsará y facilitará las acciones requeridas para avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS, facilitando el goce efectivo de derechos a través del uso de TIC*

Las normas relacionadas con el diseño y desarrollo de la política de Gobierno electrónico en Colombia, se encuentran especificadas en el listado que se encuentra en el siguiente enlace:

http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7929_normatividad.pdf

Los ejes temáticos de la estrategia son:

TIC para el Gobierno Abierto: Busca construir un Estado más transparente y colaborativo, donde los ciudadanos participan activamente en la toma de decisiones gracias a las TIC.

TIC para servicios: Busca crear los mejores trámites y servicios en línea para responder a las necesidades más apremiantes de los ciudadanos.

TIC para la gestión: Busca darle un uso estratégico a la tecnología para hacer más eficaz la gestión administrativa.

Seguridad y privacidad de la información: Busca guardar los datos de los ciudadanos como un tesoro, garantizando la seguridad de la información.

Referencias en internet

Manual Gobierno en Línea:

http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941_manualGEL.pdf

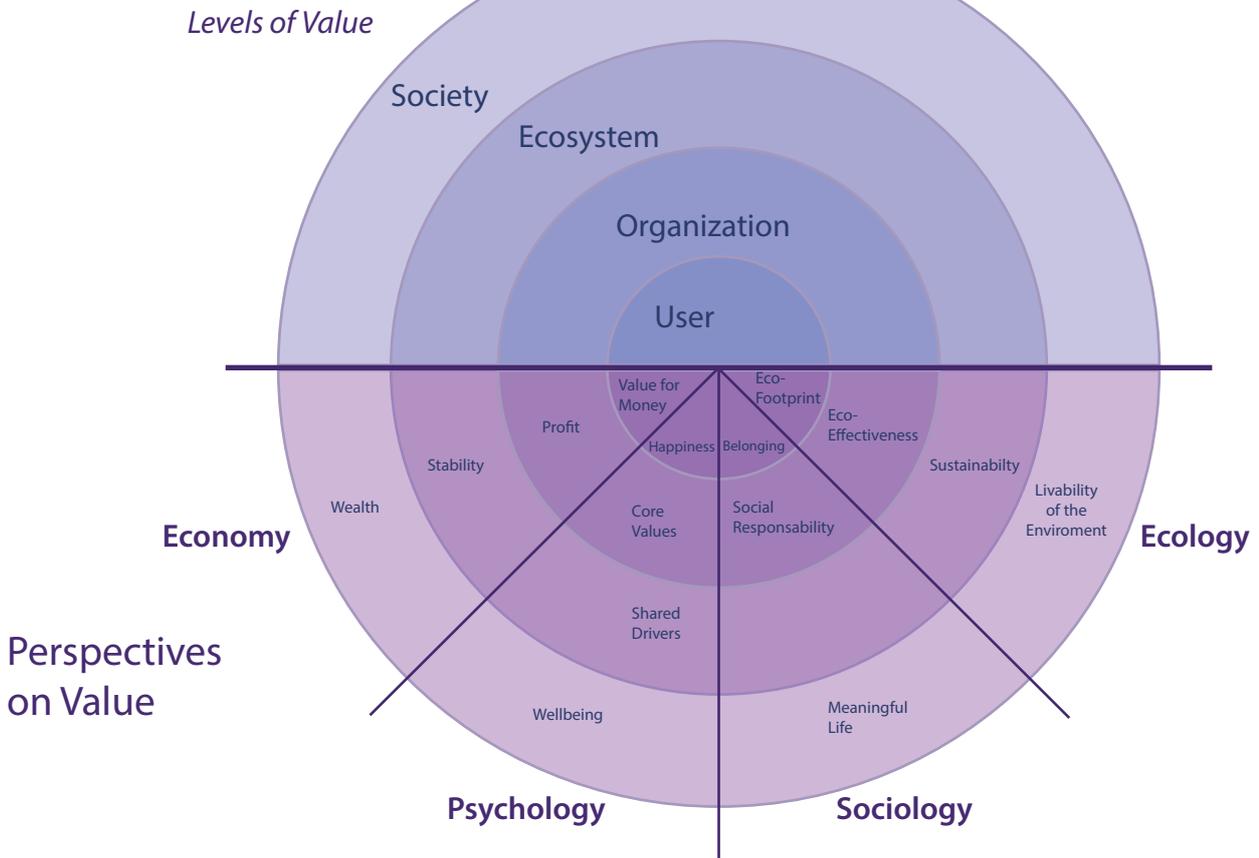
Marco de referencia de arquitectura empresarial:

<http://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-propertyvalue-8114.html>

● **HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO**
Marco de Valor

El marco de valor es una herramienta que permite integrar a través de los cuatro niveles de valor: usuario, organización, ecosistema y sociedad, las perspectivas de valor para cada uno desde diferentes ciencias: economía, sociología, psicología y ecología.

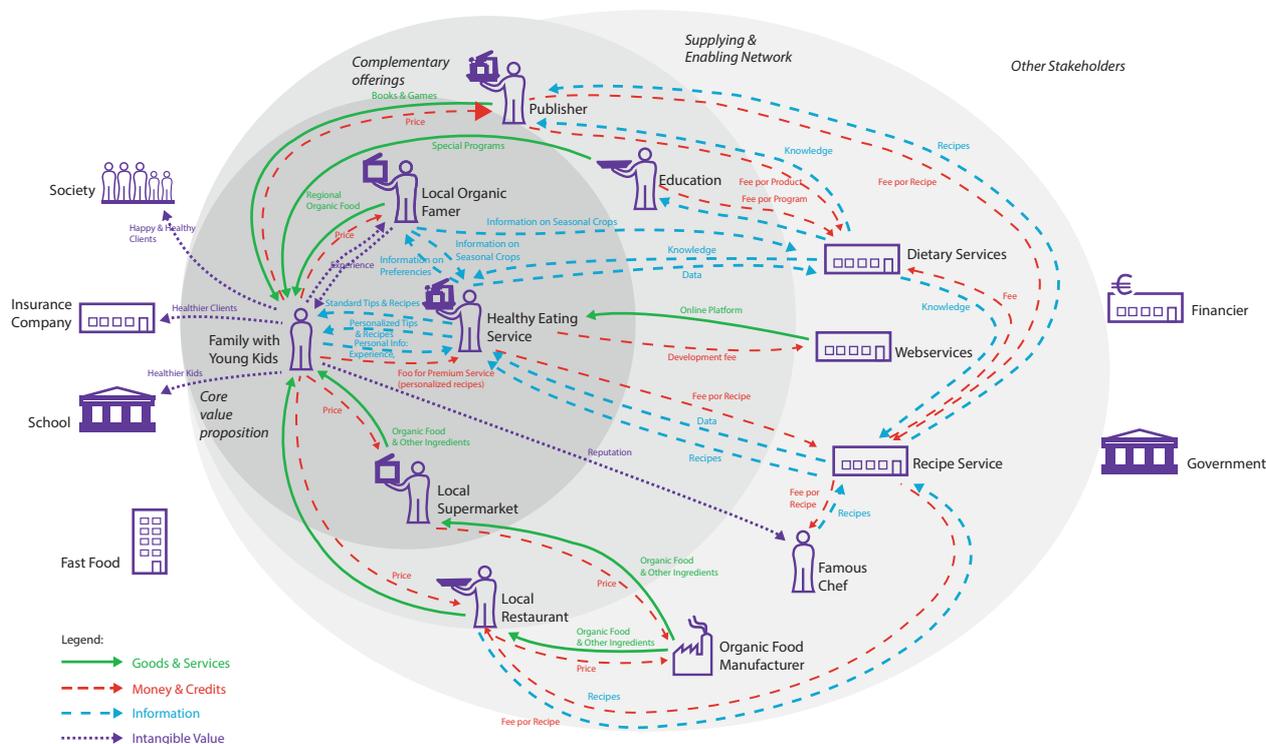
Value Framework



El marco de valor permite establecer si una innovación específica es considerada “valiosa” para un nivel, si cumple las cuatro perspectivas de valor para el nivel respectivo.

Modelo de Flujo de Valor

El Modelo de Flujo de Valor es una representación de los actores en un sistema de servicio o negocio, sus intereses y predisposición hacia una oferta de valor específica y la oferta de valor misma, todo conectado por flechas que representen flujos de valor entre los actores del sistema. Esta herramienta permite construir escenarios alternativos y alcanzar progresivamente un acuerdo colectivo sobre la propuesta de valor y el flujo de valor entre los actores. A continuación se presenta un ejemplo de un Mapa de Flujo de Valor presentado en el libro Innovation Design de Eleke den Ouden.



● Referencias bibliográficas

DEN OUDE, E. Innovation design: Creating value for people, organizations and society. Springer. The Netherlands. 2011.

Referencias en internet

Otros recursos de ELke Den Ouden:

<http://www.elkedenouden.com/InnovationDesign.html>

Value stream mapping:

http://courses.washington.edu/ie337/Value_Stream_Mapping.pdf



GESTIÓN DE EQUIPOS

● GESTIÓN DE EQUIPOS PARA LA INNOVACIÓN

Al poner en marcha un nuevo programa de innovación, es crucial construir un buen equipo interdisciplinario con el fin de maximizar la eficacia de cada esfuerzo. Los roles y responsabilidades claras, así como tener el clima organizacional adecuado y apoyo de la alta dirección, son necesarias para tener éxito en un programa de innovación.

En un equipo de innovación los integrantes, los roles y la responsabilidades cambiarán con el tiempo, especialmente cuando se van alcanzando los objetivos, lo que supone un panorama dinámico. Nuevos problemas y oportunidades surgen, pero es fundamental que las tareas sean claras y comprendidas por cada miembro del equipo, no tenerlo así dispuesto podría reducir la probabilidad de éxito. Con el adecuado manejo de los equipos innovación se estimula la creatividad y la innovación; permitiendo que una organización aproveche sus recursos intelectuales para impulsar los resultados.

● LIDERAZGO EN LA INNOVACIÓN PÚBLICA

Un líder ha pasado de ser una persona que influye, mediante diversos mecanismos y estrategias, en el comportamiento de las personas para el logro de objetivos, a ser una persona reconocida y seguida por los miembros de su equipo, que hace que las personas se vinculen y aporten al logro de los proyectos; favoreciendo que la acción de todos los participantes sea armónica y que el logro de los objetivos de los proyectos aporten a las metas personales de los miembros del equipo. El líder debe tener la capacidad de reconocer el contexto y las capacidades de las personas, convocar, alinear cultura y objetivos y concretar los proyectos.

Los líderes requieren comprender como crear un ambiente organizacional donde todas las personas logren alcanzar un pensamiento innovador para solucionar problemas y desarrollar nuevos productos, procesos y servicios. El objetivo es lograr llevar a la organización a un clima de innovación, no solamente tener creativos externos a la espera que generen las soluciones que requiere la organización.

Para liderar la gestión pública, se deben tener en cuenta varios aspectos claves que permiten ampliar la capacidad de los individuos que conforman los equipos de trabajo en las entidades:

- *Trazar una visión*
- *Promover el liderazgo a través de procesos de aprendizaje.*
- *Mantener la motivación*
- *Preparar los equipos para el cambio*
- *El clima laboral*

Los líderes eficaces crean un objetivo para su organización, este objetivo se expresa por primera vez en palabras; sin embargo, estas palabras deben ser reforzadas por símbolos. A menos que los líderes de la organización demuestren su compromiso personal a través de sus propios actos, nadie va a prestar atención. El símbolo más visible es la coherencia a través del tiempo

Se debe crear una amplia variedad de oportunidades de aprendizaje formal e informal para dar a los servidores públicos la oportunidad de probar y ampliar las lecciones de aprendizaje, probando relaciones de causa y efecto en su entorno específico. Esto desarrolla una comprensión de los elementos teóricos más profunda y cercana a la realidad. También, establecer relaciones de acompañamiento explícitas dentro de cada organización pública (e incluso a través de áreas específicas) para crear la expectativa implícita de que una de las responsabilidades de cualquier gestor público es ser un mentor y no solo un subordinado.

Gestionar el rendimiento organizacional a través de los equipos implica un esfuerzo consciente por mantener la motivación alta, darles a las personas una misión social importante, un objetivo importante, pero alcanzable, y recompensarlos con el reconocimiento cuando logran el objetivo, logra motivar a la gente a seguir con energía, con profesionalismo y de manera innovadora las metas corporativas.

Un cambio tecnológico o en procesos implica preparar a las personas para un nuevo comienzo que puede ir en contravía de sus labores actuales, generando resistencia al cambio y en muchos casos si estas no son gestionadas de forma adecuada, puede llevar a la organización a enfrentar dificultades serias de adopción.

Para poder generar un liderazgo óptimo, es necesario identificar y gestionar el clima organizacional; de este dependen las estrategias que puede utilizar el líder para lograr que las personas se involucren en los procesos de cambio organizacional.

Algunos posibles determinantes para identificar el clima organizacional son:

- *Actividad a la cual se dedica la organización.*
- *Condiciones económicas.*
- *Políticas organizacionales.*
- *Valores gerenciales.*
- *Claridad organizacional.*
- *Estilo de Dirección o Liderazgo.*
- *Comunicación.*
- *Integración interna de la organización.*
- *Efectividad y vitalidad.*
- *Nivel de Remuneración.*

● REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bornay-Barrachina (2013) ¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/807/80725700004.pdf>

KOTTER, Jhon P. El Líder del Cambio. México, Editorial McGraw-Hill, 2003.

STEIN Guido, Liderar personas a la altura de los cambios. En AGUILAR LÓPEZ José. La Gestión del Cambio. .Barcelona (España), Editorial: Ariel S.A., 2003.

Referencias en internet

La innovación necesita un líder:

<http://www.innovationmanagement.se/2010/12/13/all-successful-innovation-needs-a-champion-and-ownership/>

Implementando tecnología nueva:

<https://hbr.org/1985/11/implementing-new-technology/ar/8>

Portal con recursos para líderes del sector público:

<http://govleaders.org/categories/public-leadership.htm>

Liderazgo e Innovación Organizacional:

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/10/liderazgo-e-innovacion-organizacional/>

EL POTENCIAL DE LOS EQUIPOS DIVERSOS

Los equipos interdisciplinarios están integrados por un conjunto de personas, tanto internas como externas a la organización, de una amplia gama de disciplinas, que trabajan juntas para resolver un mismo problema unificando criterios. A medida que se trabaja en un equipo interdisciplinario, se van creando y aplicando nuevos conocimientos, pivotando hasta llegar a una convergencia que se traduce en nuevos productos, procesos o servicios.

Varias investigaciones han determinado que muchas empresas tienen escasas de buenas ideas, es imperativo desarrollar redes de trabajo (networking) aprovechando la globalización en la que vivimos, donde es difícil de obtener y mantener ventajas competitivas debido a la facilidad de acceso a la información, esto reduce tiempos y costos en el proceso de innovación, aprovechando recursos para alcanzar el éxito. Utilizar estrategias como open innovation, puede llevar a la organización a otros niveles de desarrollo durante los procesos de innovación.

Generar mapas de las personas o grupos tanto internos como externos que están alrededor de la organización, ayuda a establecer el nivel de conexión que se tiene, esto ayuda a identificar problemas de comunicación en la organización logrando que el flujo de información llegue a todas las personas al momento de su difusión.

Las conexiones que se pueden generar puede estar casi en cualquier lado, como, en eventos gubernamentales, ferias, congresos, departamentos I+D, así como en redes sociales como LinkedIn; lo importante es lograr generar sinergias con las personas o grupos para aprovechar al máximo la información que puede ser generada en cada encuentro logrando crear una red eficaz, teniendo presente como va ser realiza la gestión y evaluación de cada conexión en el tiempo, lo cual depende de los interés organizacionales y el nivel de sinergias que se logren realizar.

Lograr utilizar la creatividad para generar soluciones en el mundo real, permite capitalizar los cambios de forma más rápida, sin embargo, esto es posible si los directivos y empleados se esfuerzan por crear conductas y procedimientos que permita a la organización actuar más rápido antes los cambios que se presentan en su entorno. Según los estudios realizados por Mott (1972), las organizaciones eficaces tienen tres características: la eficiencia, la adaptabilidad y la flexibilidad.

La creatividad es como un círculo que reconoce problemas y soluciones que conllevan a nuevos problemas y soluciones, el círculo se puede dividir en cuatro cuadrantes.

- *Generación*
- *Conceptualización*
- *Implementación*
- *Optimización*

En cada cuadrante, las personas ganan conocimientos y comprensión de diversas formas. El proceso completo se llama "Resolución de Problemas de Creatividad Simple". La organización puede desarrollar habilidades para cada etapa del proceso, como para el proceso completo.

La fórmula de la creatividad: C (creatividad) = K (conocimiento) \times I (imaginación) \times E (evaluación), hace hincapié en que la creatividad requiere un equilibrio del conocimiento, imaginación y el buen juicio, lo cual integra dentro del modelo de los cuadrantes al individuo

Ningún cuadrante es más creativo que otro, todos los cuadrantes son un tipo de creatividad diferente. El equipo tiene una contribución creativa diferente para realizar el proceso de innovación como un todo. Los perfiles de una organización reflejan factores como el tipo de personas que contrata, su cultura y sus valores.

Institucionalizar la creatividad como proceso en toda la organización puede generar ventajas competitivas sostenibles, pero la cultura organizacional y el liderazgo que esto requiere en un ámbito público tienen que contemplar el género y su dinamismo con el entorno laboral. Se debe tener en cuenta que las mujeres en general, suelen hacer frente a su relación con el mundo laboral-público de manera conflictiva.

Las características de las mujeres que acceden al poder político de alto nivel son:

- *Son una aristocracia femenina en los círculos masculinos.*
- *Son una élite dominada en el campo político, dentro de los mecanismos que rigen los partidos, en manos de la oligarquía masculina.*
- *Son una élite aislada, entre el poder masculino y la masa femenina*
- *Son una élite discriminada por exigírseles un nivel altísimo de cualificación profesional e inputs de todo tipo.*
- *Son una élite problematizada por su tensión entre lo profesional versus lo femenino.*

Las mujeres en la élite política suelen ser mujeres con grandes recursos, con superabundancia de medios económicos, sociales y/o culturales. La mayoría de ellas ya eran "elite" antes de ocupar puestos de poder político. A ello hay que añadir, cuando el número de mujeres es pequeño (como es el caso del contexto del liderazgo político de alto nivel, como entre las Jefaturas de Estado y de Gobierno), que sus funciones se sujetan a un escrutinio especial. En estos casos, como pioneras que son, están en el punto de mira de la observación social.

A la hora de ejercer el poder o dirigir, es preciso atender prioritariamente al proceso de educación que fija los parámetros de conducta que se consideran aceptables para cada sexo. Los hombres aprenden a mandar, a utilizar cualidades visuales, a ser estrategas, y a considerar a los demás como colaboradores o adversarios, y a las mujeres a crear y mantener relaciones productivas, a valorar los logros basados en normas internas y a prestar servicios a los demás. Estos estereotipos influirían en el estilo de liderazgo y harían que los hombres se centraran más en el control, el poder y la jerarquía, mientras que las mujeres enfatizarían la orientación hacia las personas, la participación, las relaciones y la disposición a delegar el poder.

● REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASADUR, M. & GELADEDONEC, G. Using the Creative Problem Solving Profile (CPSP) for Diagnosing and Solving Real-World Problems. EMERGENCE, 5(3), 22–47. 2003

RUILOBA, J. M. Liderazgo político y género en el siglo XXI. Revista Entramado Vol 9 No 1. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v9n1/v9n1a09.pdf>. 2013

MOTT, P. E. (1972) Characteristics of Effective Organizations, New York: Harper & Row.

CALDERON, G., ZAPATA, A. y ARDILA, V.M. Cambio Organizacional en el contexto de la Cultura Latinoamericana. ASCOLFA, Medellín. 2002.

FERNÁNDEZ LOPEZ, Javier y ANDONRGUI José Luis. Una experiencia de transformación de la Administración Pública.: La implantación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias en la Autoridad Portuaria de las Palmas. Cpt.1. En AGUILAR LOPEZ, José. La Gestión del Cambio. Barcelona (España), Editorial: Ariel S.A., 2003.

Referencias en internet

Networking:

<http://www.innovationtoolbox.com.au/wp-content/uploads/2009/05/networking.pdf>

Equipos interdisciplinarios:

<http://www.binasss.sa.cr/bibliotecas/bhp/cupula/v8n17/art3.pdf>

Ten principles of good interdisciplinary team work:

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3662612/>

ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS

Es la capacidad que tiene la organización para enfrentar y manejar los conflictos. Algunas organizaciones eluden los conflictos o patinan en ellos, mientras que otras se vuelven creativas y los ven como una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Reconocer que los seres humanos están en el centro de la innovación plantea preguntas sobre lo que motiva a la gente a ser los innovadores públicos, que habilidades se requieren para el éxito, y cómo las organizaciones públicas pueden innovar.

Motivar a los servidores públicos a ser innovadores requiere una cuidadosa consideración de la gama de incentivos y desincentivos que operan simultáneamente dentro de la organización, tanto intrínseca como extrínseca. Factores extrínsecos, como la forma en que se define la estructura salarial y como se otorgan las promociones son determinantes en el nivel de compromiso de las personas. La motivación intrínseca se puede ver afectada por la forma que el personal es consciente de la repercusión de sus ideas y trabajo en la organización.

Todo esto se puede resumir en la cultura organizacional y como esta tiene la capacidad de involucrar a las personas y generar la motivación necesaria para que se comprometan con los objetivos organizacionales.

La cultura organizacional depende de la forma cómo se enfrenten los conflictos. Para solucionar los conflictos es necesario considerar:

1. *Conocer a los involucrados.*
2. *Cuáles son los intereses de las partes, es decir, el otro lado de la mano, conocer, cuál es la postura de cada una de las partes y respetarlas.*
3. *Cuáles son los valores, personalidad, experiencia, características de cada una de las partes, ya que influyen al momento de abordar el manejo de conflictos*

● REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OECD (2014) Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact. OECD Conference Centre, Paris. Sección 2. Página 15

KOTTER, J.P. La transformación de las organizaciones: por qué las empresas fracasan. En: El líder del cambio. México. McGraw Hill, 1997.

Referencias en internet

Administración de conflictos y negociaciones:

<http://es.slideshare.net/ajavess/administracin-de-conflictos-y-negociaciones>

Caso Resolución de Conflicto – Método de Harvard

http://es.slideshare.net/Geraldine_uneфа/caso-resolcin-de-co-flicto-segn-mtodo-de-harvard-por-geraldine-escalona

How to Manage Conflict

<https://hbr.org/2007/11/how-to-manage-conflict/>

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE INNOVACIÓN

● PRIMERA HERRAMIENTA: CÓMO MANEJAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Se proponen seis tácticas para enfrentar la Resistencia al cambio. Cada una está destinada como apropiada para diferentes condiciones de resistencia:

1. *Educación más Comunicación: se utilizan cuando la resistencia se deriva de una información insuficiente.*
2. *Participación más Involucramiento: Cuando la resistencia se debe a que las personas no tienen toda la información que necesitan o cuando tienen el poder para resistirse.*
3. *Facilitación más Apoyo: Cuando las personas que tienen poder, lo perderán con el cambio.*
4. *Negociación más Concertación: Se recurre a ella en casos muy difíciles o cuando hay mucho en juego, si no se llegara a lograr el cambio.*
5. *Manipulación más Cooptación: Cuando las otras tácticas, no funcionan o son demasiado costosas.*
6. *Coerción explícita más implícita: Cuando es esencial la velocidad y los agentes de cambio, tienen un poder considerable.*

PASOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Tomar como guía la siguiente matriz:

Método	Descripción	Usarlo cuando...	
FORMACIÓN COMUNICACIÓN	Explicar la necesidad y la lógica de cambios a los individuos, los grupos y hasta las organizaciones.	Hay falta de información o hay información y análisis erróneos.	Una vez persuadidas las personas ayudarán a implementar el cambio
PARTICIPACIÓN ENVOLVIMIENTO	Pedir que los miembros de la organización ayuden a planificar el cambio	Los que inicial el cambio no tienen las informaciones que necesitan	Las personas que participen se comprometerán con el cambio.
FACILITACIÓN	Ofrecer programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión a los afectados.	Las personas se resisten debido a problemas de ajuste.	Ningún otro abordaje funciona tan bien con los problemas de ajuste.
NEGOCIACIÓN ACUERDO	Negociar con los potencialmente refractarios, hasta pedir cartas de concordancia.	Alguna persona con considerable poder de resistir perderá con el cambio	Es el medio relativamente fácil de evitar grandes resistencias.
MANIPULACIÓN COOPERACIÓN	Dar a personas clave un papel deseable en el plan o en la implementación del proceso de cambio	Otras tácticas no funcionan	Solución rápida y barata para los problemas de resistencia
COERCIÓN EXPLICITA E IMPLICITA	Amenazar con la pérdida del trabajo, traslados, modificaciones en categorías profesionales, etc.	La velocidad es esencial y el indicador del cambio tiene poder considerable	Es rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia.

● REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gestión del Cambio (2014), María Luzsabel Pérez Villareal

● SEGUNDA HERRAMIENTA: CÓMO LIDERAR SU EQUIPO HACIA ADELANTE

Durante cambios organizacionales rápidos y significativos, la estructura, la información y los soportes en los que usualmente nos apoyamos pueden ser interrumpidos.

Por ejemplo, nuestro rol o nuestro gerente pueden cambiar, los recursos pueden ser reasignados o reducidos y la información clave puede faltar.

Para hacer una diferencia en la satisfacción y el éxito de su equipo, usted debe identificar la estructura, información y el apoyo que los miembros de su grupo necesitan para moverse hacia adelante.

Pasos para su implementación

Como líder, usted puede ayudar a reenfocar y llevar a su equipo hacia adelante, haciendo lo siguiente:

- *Reconozca y maneje sus propias reacciones al cambio.*
- *Reconozca y maneje las reacciones de su equipo.*
- *Promueva iniciativas para que su equipo avance.*

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO

<i>Problemas de los Empleados</i>	<i>Estrategia</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Inhabilidad para seguir adelante 	<ul style="list-style-type: none"> • Motive ceremonias simbólicas para obtener los “cierres” o finales. • Celebre éxitos pasados.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio a un nuevo trabajo o estructura de negocio diferente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explique la racionalidad de la nueva estructura.
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida del rol o la identidad • Pérdida laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Establezca nuevas guías relacionadas con los roles de trabajo y los estándares de desempeño. • Complete proyectos no terminados.
<ul style="list-style-type: none"> • Inhabilidad para enfocarse en el trabajo inmediato. • Falta de visión de compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Defina metas a corto plazo; de instrucciones específica paulatinamente. • Comunique el marco general y las metas futuras.
<ul style="list-style-type: none"> • Inhabilidad para entender por qué ocurrió el cambio. • Negación del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sea honesto en cuanto a lo que usted sabe y trate de aclarar lo que no sabe. • Realice reuniones individuales y de grupo; provea un mecanismo de comunicación de doble vía.
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de costumbres 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconozca las pérdidas y resalte los beneficios y las ganancias.
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de colegas • Sentimientos de rabia y ansiedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrezca apoyo; esté accesible y sea empático. • Permita que los miembros del equipo expresen sus sentimientos; sea accesible.
<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza del grupo gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Provea un entorno abierto y honesto.

Tenga en cuenta que NO debe:

- *Escribir memorandos cuando pueda hablar cara a cara.*
- *Asumir o adivinar lo que otros están pensando o sintiendo.*
- *Hacer promesas que no pueda cumplir.*
- *Reorganizar los puestos de trabajo ni redecorar.*

● REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gestión del Cambio (2014), María Luzsabel Pérez Villareal

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE TRABAJO DE GRUPO SOBRE: COMUNICACIÓN, PARTICIPACION Y LIDERAZGO CASO: "LA OPERACIÓN DE PATTERSON"

Instrucción general:

En grupos interdisciplinarios, resuelvan el caso: "LA OPERACIÓN DE PATTERSON", de acuerdo a las siguientes preguntas:

1. *Ha tenido éxito la operación de Patterson? En la medida en la que se le pueda considerar exitosa, qué factores han contribuido a ello?*
2. *Identifique las estrategias de liderazgo que se deberían emplear.*
3. *Cada estrategia Describa, Explique y, Justifique.*
4. *En qué forma los empleados crearon su propia "compañía"? Determine los pasos y procedimientos que siguieron.*

El caso se encuentra en el siguiente link:

<http://docslide.us/documents/case-on-leading-the-patterson-operation.html>

queSoft.MC[®]
Managem



APLICADOS EN L...

CULTURA DE INNOVACIÓN

● CULTURA DE INNOVACIÓN

Cuando se habla del concepto de cultura estamos hablando de creencias, valores, hábitos y comportamientos que existen en un determinado grupo o sistema social, en sus diferentes niveles: individual, colectivo, global o ecosistema, es decir, involucra en el sistema del cual forma parte, e incluye en él a sus clientes, usuarios y proveedores. Por lo mismo, el desafío más importante es convertir la creatividad y la innovación en valores centrales.

● VALORES INSTITUCIONALES E INNOVACIÓN

Las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda reducción de las estructuras burocráticas, eliminación de trabajo innecesario y capacidad de modificar el status quo, es decir, se requiere desarrollar la capacidad de cambio. El desafío más importante es convertir la creatividad y la innovación en valores centrales.

La innovación en el sector privado ha sido históricamente considerada un factor clave en la creación de ventajas competitivas, aumento de rentabilidad o cuota de mercado. El valor de la innovación en una empresa o en un mercado puede en última instancia ser medida en términos económicos. En el sector público, el valor de la innovación es más compleja, ya que el papel fundamental del Estado no es crear un beneficio. Según la literatura más reciente en el campo, se pueden señalar al menos cuatro tipos de valores de la innovación del sector público:

- **Resultados:** Mejorar los logros individuales y sociales como: el aumento de acceso a la salud, el aprendizaje, la creación de empleo, la seguridad, el medio ambiente sostenible, etc.
- **Servicios:** Crear servicios más significativos, atractivos y útiles para los usuarios finales (ciudadanos, empresas).
- **Productividad:** Mejorar la eficiencia interna de la administración de las organizaciones públicas.
- **Democracia:** Fortalecimiento de la participación ciudadana; garantizar la rendición de cuentas, la transparencia y la igualdad en la sociedad.

- **Resultados:** Mejorar los logros individuales y sociales como: el aumento de acceso a la salud, el aprendizaje, la creación de empleo, la seguridad, el medio ambiente sostenible, etc.
- **Servicios:** Crear servicios más significativos, atractivos y útiles para los usuarios finales (ciudadanos, empresas).
- **Productividad:** Mejorar la eficiencia interna de la administración de las organizaciones públicas.
- **Democracia:** Fortalecimiento de la participación ciudadana; garantizar la rendición de cuentas, la transparencia y la igualdad en la sociedad.

Se podrían añadir otros tipos de valores que son indirectos o efectos derivados del proceso de innovación, como el aumento de la resistencia y la capacidad de innovación de las organizaciones del sector público a través del tiempo, sin embargo este tipo de valores no son los objetivos principales de la innovación en el sector público.

Las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de los valores existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización.

El fomento y cultivo de los factores asociados a la cultura de la innovación de las entidades públicas colombianas son un medio para garantizar el desarrollo de capacidades institucionales que contribuyan al cumplimiento de las políticas de productividad, transparencia, competitividad y desarrollo. Consolidar una cultura de la innovación contribuye a desarrollar las capacidades de las personas, los equipos, las instituciones y el ecosistema. Para lograr una cultura de la innovación, es necesario, cultivar un clima de confianza y compromiso que permita generar una sensibilidad hacia el entorno y generar ideas que respondan a las necesidades con alto impacto.

● Referencias bibliográficas

MINTIC, Cultura de la Innovación.

BENNETT, R.H., FADIL, P.A., Greenwood, R.T. Cultural alignment in response to strategic organizational change: new considerations for a change framework. Journal of Managerial Issues. Vol. 6 No. 4, 1994.

HULTMAN, K. (2005). Evaluating organizational values. Organization Development Journal, 23 (4), 32.

FERNÁNDEZ LOPEZ, Javier y ANDONRGUI José Luis. Una experiencia de transformación de la Administración Pública.: La implantación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias en la Autoridad Portuaria de las Palmas. Cpt.1. En AGUILAR LOPEZ, José. La Gestión del Cambio. Barcelona (España), Editorial: Ariel S.A., 2003.

Referencias en internet

Gestión del cambio en el sector público:

http://www.mariowaisbluth.com/descargas/gestion_del_cambio.pdf

Public Sector Innovation

https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi_eg.pdf

La cultura es clave para la innovación

<http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand-Global-Innovation-1000-2011-Culture-Key.pdf>

● DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN

Elementos clave:

- **Personas:** Este nivel tiene que ver directamente con lo que sucede en el ámbito individual de cada uno de los empleados de la entidad. Es acerca de las personas. Cada persona es un talento en potencia dentro de la organización y crear las condiciones para que emerja es esencial. También la actitud proactiva y emprendedora de este es esencial para la innovación dentro de la entidad.
- **Grupos de trabajo:** Este nivel tiene que ver directamente con lo que sucede en el trabajo en equipo en la entidad. Para que la innovación suceda siempre tiene que pasar en grupo. Los grupos innovadores tienen que capacitarse, dotarse de herramientas y otras metodologías que les ayude a ser más flexibles, ágiles y creativos.
- **Entidad:** Este nivel tiene que ver directamente con lo que sucede en el ámbito de la entidad como conjunto. La entidad como grupo de departamentos/ direcciones que desarrollan actividades conjuntas para generar soluciones de impacto para la entidad.

- **Ecosistema:** Este nivel tiene que ver directamente con lo que sucede en el ámbito del sistema al que pertenece la entidad. Toda entidad forma parte de un ecosistema donde existen otras entidades públicas, proveedores de servicios, ciudadanos y otros actores. Lo que sucede en las relaciones y colaboración con estos actores es lo que se analiza en este nivel.

Los elementos que componen una empresa verdaderamente innovadora son muchos:

- *Una estrategia de innovación totalmente enfocada*
- *Una estrategia global*
- *Un profundo conocimiento del cliente*
- *Grandes talentos*
- *Conjunto de habilidades para lograr la ejecución exitosa.*

La cultura es muy importante, el éxito o fracaso de los negocios se derivan de la estrategia y liderazgo que desarrolla dentro de la cultura organizacional, estas se pueden dividir en tres núcleos:

- *Necesidades demandantes*
- *Lecturas del Mercado*
- *Los Drivers de la Tecnología*

Para realizar el diagnóstico se han creado 5 categorías y un grupo de indicadores por cada categoría para focalizar el análisis. Estos indicadores quieren abarcar el mayor número de aspectos relacionados con la cultura de innovación. Cada uno de los indicadores se valorará del 1 al 5, pudiendo así sacar un puntaje concreto por cada diagnóstico.

Los indicadores a explorar son (ver explicación detallada más abajo)

1. *Personas innovadoras: autonomía, confianza y liderazgo*
2. *Procesos innovadores: colaboración, aprendizaje y diversidad*
3. *Herramientas innovadoras: capacitación, canales e incentivos.*
4. *Estrategias innovadoras: compromiso, recursos y comunicación*
5. *Impacto innovador: soluciones, gobierno y sociedad*

Cada uno de estos indicadores dentro de cada categoría será analizado desde 4 perspectivas diferentes. Por ejemplo: Liderazgo, será analizado desde la perspectiva de la persona (que liderazgo personal tienen las personas de la entidad para innovar), desde el grupo de trabajo (que liderazgo existen dentro de los grupos), en la entidad (que liderazgo existe en toda la entidad) y en el ecosistema (que liderazgo ejerce la entidad con otros actores dentro de su ecosistema).

● Referencias bibliográficas

MINTIC, Cultura de la Innovación.

JARUZELSKI, Barry, LOEHR John y HOLMAN Richard.: Why culture is key. Booz & Company's Annual Study Shows That Spending More On R&D Won't Drive Results. The Most Crucial Factors Are Strategic Alignment And A Culture That Supports Innovation, 2011.

KOTTER, John y COHEN, Dan S.: Las Claves del Cambio. Única traducción autorizada al castellano de la obra "The heart of change: Real life stories of how people change their organizations (ISBN: 1-57851-254-9), publicada en lengua inglesa por la editorial Harvard Business School Press, de Boston, 2003.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las Organizaciones. Un Modelo para la Gestión del Cambio. Bogotá, Editorial Limusa, Universidad del Rosario, 2006.

Referencias en internet

How Innovative Is Your Company's Culture?

<http://sloanreview.mit.edu/article/how-innovative-is-your-companys-culture/>

● BARRERAS PARA LA INNOVACIÓN

La innovación en el sector público es muy arriesgada y el éxito no siempre está garantizado, por lo que es importante identificar y evitar las barreras de la innovación: falta de recursos humanos, recursos financieros, requisitos reglamentarios, cultura de aversión al riesgo, falta de apoyo a la gestión y los incentivos y resistencias del personal, son las barreras más importantes para la innovación en la administración pública. La innovación en la administración pública tiene efectos positivos en la mejora de acceso de los usuarios a la información, una mayor satisfacción de los usuarios y una entrega más rápida de servicios.

Se pueden identificar que hay dos tipos de barreras para la innovación en el sector público:

- **Barreras internas:** Falta de recurso humano, falta de recursos financieros, falta de apoyo a la gestión, falta de incentivos para el personal, resistencia al cambio y una cultura adversa al riesgo.
- **Barreras externas:** Requisitos reglamentarios y aceptación incierta de los servicios por parte de los usuarios.

Para ayudar a romper estas barreras se debe intervenir cada barrera con estrategias que permitan llevar a cabo una mejor gestión en la empresa pública. Por ejemplo, se debe reformar la gestión financiera del sector público fortaleciendo la financiación interna para la innovación mediante la creación de un fondo.

● Referencias bibliográficas

DE SOUZA, Adriana. Cambio Organizacional. Artículo – P.A. & Partners 1998

HUSENMAN, Samuel. Resistencias al Cambio. Cpt. 6. En AGUILAR LOPEZ, José. La Gestión del Cambio. Barcelona (España), Editorial: Ariel S.A., 2003.

Referencias en internet

Public sector innovation

<http://www.childrencount.org/documents/Mulgan%20on%20Innovation.pdf>

Innovation Process Barriers in Public Sector: A Comparative Analysis in Lithuania and the European Union

https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CEIQFjAEahUKEwjbt9i4lu3HAhVGmR4KHVeBB1I&url=http%3A%2F%2Fwww.ccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijbm%2Farticle%2Fdownload%2F39279%2F22396&usg=AFQjCNGbGB_njIOHIRTlwuvoDalhuMv9Vw&sig2=64g3l-mTYZM9m1iltuYxvQ&bvm=bv.102022582,d.dmo

Public sector innovation: Barriers and Buttons to assist in creating the environment for greater innovation

<http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/bps-2142856.pdf>

● HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE INNOVACIÓN

Para transformar la cultura de la institución, se proponen una serie de estrategias en cuatro niveles:

1. *Políticas empresariales*
2. *Estructura*
3. *Gestión de procesos*
4. *Gestión de las personas*

Nivel	Estrategias
Políticas empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de una cultura de participación. • Comunicación efectiva de estrategias y decisiones. • Comportamientos proactivos y participativos. • Consistencia entre la política y la práctica.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño organizacional: Decisiones dirigidas a formalizar cargos. • Modificación del flujo de trabajo: Ajustar el diseño de la estructura en procesos y procedimientos. • Definición de acciones que impacten percepciones y comportamientos. • Crear valores y competencias. • Ejercicio de la auditoría • Descentralización.
Gestión de procesos: Creatividad y Equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de comportamientos que generen grupos de alto desempeño. • Capacitación para aprender y fortalecer capacidades. • Capacidad de toma de decisiones. • Metodología orientada a la efectividad en los equipos de trabajo.
Gestión de las personas: cómo lograr la excelencia.	<p>Enfoques sociotécnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de valores • Generación de mayor compromiso y responsabilidad • Generación de estima frente al trabajo por sensación de satisfacción y reconocimiento. • Procesos de comunicación eficientes. • Fortalecer una actitud positiva frente al cambio.

● Referencias bibliográficas

PÉREZ VILLAREAL, María Luzsabel, Gestión del Cambio, 2014

● Herramienta 2 Modelo de desarrollo organizacional

Es una estrategia de cambio planteado, apoyada y ayudada por la alta dirección, para cambiar la cultura de la organización y así aumentar los procesos de renovación y solución de problemas hacia una cultura enfocada en la innovación.

Pasos para su implementación

1. *Realizar un diagnóstico de la cultura (Valores, historia, liderazgo, creencias...), para luego establecer una visión de cambio con la dirección.*
2. *Se definen las estrategias y se inicia un intenso proceso de capacitación para mejorar conocimientos, habilidades y actitudes.*
3. *Durante los cursos de formación se identifican sugerencias de cambio individuales y grupales, que junto con las estrategias definidas en los niveles de dirección y gerencia van cobrando vida.*

● Referencias bibliográficas

PÉREZ VILLAREAL, María Luzsabel, Gestión del Cambio, 2014

● PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

TALLER SOBRE: CAMBIO Y TRANSFORMACION DE LA CULTURA CASO: LA FUNDIDORA DE METALES "EAGLE"

Instrucción general:

Reúnanse en grupos interdisciplinarios y desarrollen los siguientes puntos acerca del caso denominado: "FUNDIDORA DE METALES EAGLE":

1. Diagnostiquen la cultura de la organización. Determine, explique y justifique.
2. Qué aspecto(s) de la cultura hace(n) que sea posible identificarla y diferenciarla?
3. Qué aspecto(s) identifican en esta organización como insumo para el Cambio?
4. Qué estrategia(s) emplearían para intervenir esta organización, es decir, para cambiarla
- 5.Cuál sería el impacto sobre la organización de esa(s) estrategia(s) de cambio?
6. Qué características o rasgos debería tener la cultura de la organización como resultado de estrategia de cambio que ustedes realicen?

El caso se encuentra en el siguiente link:

http://people.tamu.edu/~v-buenger/658/Eagle_Smelting.pdf



DISEÑO CENTRADO EN EL CIUDADANO

● DISEÑO CENTRADO EN EL CIUDADANO

El llamado “Pensamiento de diseño” es un enfoque creativo para la resolución de problemas. Al contrario de otros enfoques que centran sus esfuerzos de cambio en la tecnología, la productividad o la eficiencia de recursos, el pensamiento de diseño se enfoca en las personas, a tal punto que se lo ha llamado también “Diseño centrado en las personas”. Aunque el “Pensamiento de diseño” abarca una variedad de mentalidades y herramientas, el enfoque en las personas ha sido una de los elementos claves de su relevancia actual, ya que encierra el poder de crear soluciones que generen impacto y valor reales para las necesidades de las personas (llamase clientes, comunidades, empleados, ciudadanos, etc.). Centrarse en las personas implica enfocarse en entender sus contextos, mentalidades, experiencias y necesidades para articular soluciones.

Tradicionalmente las disciplinas del diseño se centran en las necesidades de un “cliente” potencial para hacer el “producto” más deseable; el estudio de la ergonomía, habitabilidad, legibilidad, muestran ese esfuerzo por adaptar el producto al cliente. Sin embargo “el diseño cómo profesión tradicionalmente se ha enfocado en servir a la producción industrial de mercado, de manera que los diseñadores trabajan para llevar a la gente a consumir bienes y servicios” (Sanders & Stappers, 2012). De alguna manera en la práctica tradicional de diseño prima el interés subyacente de venta, por esa razón se ve a las personas cómo consumidores, dejando de lado otras facetas y necesidades que no las lleven a un consumo pasivo y constante de bienes y servicios.

No obstante, en las últimas décadas se ha identificado el poder de la mentalidad del diseñador para resolver problemas de toda índole de forma creativa. De esta manera, el diseño centrado en las personas busca potenciar capacidades claves del diseñador, cómo la empatía y la creatividad para generar soluciones innovadoras en distintos contextos, no sólo para la industria en busca de innovación competitiva, sino también para áreas que se enfocan en las personas, cómo la innovación social y Innovación pública.

● HERRAMIENTAS Y MENTALIDADES

“El diseño centrado en las personas es un proceso que comienza con las personas para las cuáles se diseña y termina con nuevas soluciones hechas a la medida de sus necesidades” (IDEO.org, 2015)

En el diccionario Oxford, empatía se define cómo “la capacidad de entender y compartir los sentimientos de otros”. La empatía se ha convertido en una de las habilidades claves para el diseño centrado en las personas, porque articula la capacidad y la mentalidad necesarias para lograr una comprensión profunda y real de las personas para las cuáles se diseña. De esta manera, la empatía potencia las posibilidades de impacto de las soluciones, en la medida en que estas se amoldarán mejor a las necesidades de las personas que las usarán, solucionarán mejor sus problemas y cambiarán sus experiencias positivamente. Cómo todas las habilidades, la empatía se puede ejercitar y fortalecer, apoyandose en distintas herramientas y métodos.

En su afán por entender mejor a las personas para la cuales se diseña, el diseño centrado en las personas ha tomando conceptos de la antropología, la psicología y el mercadeo, para poder acceder a niveles más profundos de entendimiento. Cómo resultado, en los ultimos años se habla de la “Investigación de diseño”, que articula habilidades combinadas de diseñadores, investigadores, antropologos y profesionales de mercadeo.

Centrarse en las personas por lógica implica investigarlas, pero más allá, un concepto importante para el diseño centrado en las personas, es la posibilidad de involucrar a esas personas durante el proceso de diseño, bajo la premisa de ellos “son expertos de su propia experiencia” y de que las personas más allá del simple consumo tienen una necesidad inherente de participar de forma creativa en la construcción de su entorno (Sanders & Stappers, 2012).

Actualmente el involucramiento de las personas en la co-creación de soluciones innovadoras, es considerado un potenciador poderoso. La posibilidad de poner herramientas de innovación en manos de las comunidades mismas y co-crear con ellas soluciones a las problemáticas locales y globales, abre grandes perspectivas de impacto para la innovación pública y social (Baldwin & von Hippel, 2011).

Generalmente el estudio de las personas o usuarios toma lugar en las fases iniciales del proceso de diseño o innovación (Fase de Investigación, comprensión, inspiración). Algunas de las herramientas importantes de esta área son incluidas en este documento, en la sección de fase “Comprender”.

● GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO

Una perspectiva importante para diseño centrado en las personas es la de “creación de valor”. Valor es todo aquello que beneficia a un actor de alguna manera. De acuerdo con la lógica dominante de servicio (Grönroos, 2011), el valor se crea e intercambia en la interacción de los actores con otros actores o con productos o servicios. Por ejemplo, durante la interacción los actores pueden co-crear e intercambiar valor en forma de apoyo, bienestar, empatía, conocimiento, información, dinero, etc.

Para generar valor para los actores con una solución, es necesario conocer su mentalidad, sus metas, sus necesidades y sus problemas, de forma que ellos puedan encontrar (y co-crear) beneficios en ellas. En el caso de la innovación pública, se apela a la fasetta humana del ciudadano, con sus características de participación, su experiencia, su papel como tributario y beneficiario de los servicios públicos, calidad de vida, etc.

Adicionalmente el valor público es un concepto complejo bajo redefinición permanente, que puede involucrar múltiples actores como las comunidades, las minorías, los entes reguladores, las diferentes instancias de la sociedad, el gobierno, el patrimonio y el medio ambiente. Además el valor público debería ir mucho más allá de los simples beneficios económicos, en beneficios que creen calidad de vida en diferentes niveles (Den Ouden, 2011). Existen distintas perspectivas en la creación de valor, algunas de las cuales están incluidas en este documento.

● Referencias bibliográficas

Baldwin, C., & von Hippel, E. (2011). Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399-1417.

Den Ouden, E. (2011). *Innovation design: Creating value for people, organizations and society*. Springer Science & Business Media.

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279-301.

Sanders, L., & Stappers, P. J. (2012). *Convivial Toolbox: generative research for the front end of design*. BIS.

The Field Guide to Human-Centered Design: Design Kit (1st Edition © 2015 ed.). (2015). San Francisco: IDEO.org.

Referencias en internet

MIInd Lab:

<http://www.mind-lab.dk/en/communication/how-public-design-2013>

IDEO Design Kit

<http://www.designkit.org/resources/1>

Convivial Toolbox

<http://studiolab.ide.tudelft.nl/convivialtoolbox/>

● EL DISEÑO DE EXPERIENCIAS DE SERVICIO

Otra perspectiva importante para el diseño centrado en las personas, es la gestión de las experiencias del cliente (o usuario, ciudadano, empleado, humano, etc). El mapeo de la experiencia de un usuario durante la interacción con un servicio o una organización es un indicativo importante de sus motivaciones, de sus necesidades y problemas en relación con ese servicio u organización. Al final, más allá de la relación costo-beneficio, es la experiencia la que determina lo positiva o negativa que pueda ser la relación con ese actor (Manning, Bodine, & Bernoff, 2012).

En el caso del ciudadano en interacción con las organizaciones públicas, se trata de una experiencia permanente de ciudadanía, que termina siendo crucial para el bienestar del ciudadano, con profundas repercusiones para la sociedad, el país y sus dinámicas de participación y desarrollo.

El enfoque del diseño y gestión de experiencias puede abordarse haciendo uso de herramientas básicas de diseño de servicios como "El viaje del consumidor" (Customer Journey) como recurso de investigación y mapeo de contextos y el "Calco del servicio" (Service Blueprint) como recurso de prototipado del servicio (Stickdorn & Schneider, 2012).

● Referencias bibliográficas

Manning, H., Bodine, K., & Bernoff, J. (2012). *Outside in: the power of putting customers at the center of your business*. Houghton Mifflin Harcourt.

Stickdorn, M., & Schneider, J., (2012). *This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases*. Bis Publishers.

Referencias en internet

<http://thisisservicedesignthinking.com/>

<http://diytoolkit.org/>

<http://www.socialinnovationtoolkit.com/>

<http://innovation.govspace.gov.au/>

<http://www.toolkit.100open.com/>

● HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EL DISEÑO CENTRADO EN EL CIUDADANO

Mapa de empatía - (ver sección Co-cre-ar – Herramientas de apoyo)

Arquetipos (Personas) - (ver sección Co-cre-ar – Herramientas de apoyo)

Análisis de creación de valor - (Value Proposition Canvas) (ver sección Co-cre-ar – Herramientas de apoyo)

Análisis de la experiencia del usuario (Customer Journey) - (ver sección Co-cre-ar – Herramientas de apoyo)

Calco del servicio (Service Blueprint) - (ver sección Co-cre-ar – Herramientas de apoyo)

● PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE - Arquetipos

¿Te has preguntado alguna vez que tan bien conoces al usuario o beneficiario de tu entidad? Claro, es posible que tengas un conocimiento estadístico de los usuarios en general, pero ¿Qué sabes de sus motivaciones? ¿De sus expectativas? ¿De sus necesidades?.

El ejercicio consiste en confrontarse con usuarios de tu entidad y responder las preguntas. Luego definir un grado de 1 a 10 en las características del usuario en las barras de variación (entre dependiente e independiente, Conservador e innovador, etc), ¿Crees que tu usuarios es innovador o conservador (de 1 a 10)? ¿Crees que fácilmente adopta nuevas tecnologías (de 1 a 10)?.

Estos Arquetipos te ayudarán a entender mejor a tu usuario y adaptar mejor las soluciones de tu entidad a sus necesidades y motivaciones.

¿Conoces realmente a tu USUARIO?

Mi expectativa es...

Juan Guerra-38 años-Servidor Público

CARACTERÍSTICAS

- ▶ Dependiente Independiente

- ▶ Conservador Innovador

- ▶ - Adopción de tecnologías +

- ▶ Recursivo Pasivo



¿Conoces realmente a tu USUARIO?

Mi motivación es...

Luz Ricón-34 años-Marketing

CARACTERÍSTICAS

- ▶ Dependiente Independiente

- ▶ Conservador Innovador

- ▶ - Adopción de tecnologías +

- ▶ Recursiva Pasiva



¿Conoces realmente a tu USUARIO?

Lo que yo necesito es...



Leonor Rosas-28 años-Emprendedora

CARACTERÍSTICAS

- ▶ Dependiente Independiente
- ▶ Conservador Innovador
- ▶ - Adopción de tecnologías +
- ▶ Recursiva Pasiva





Cartilla Cocrear

