MANUAL DE ESTRATEGIAS DE LA RUTA HACIA LA INNOVACIÓN PÚBLICA

MÉTODO PARA DESARROLLAR UNA INNOVACIÓN AUDAZ PARA LA ALCALDÍA

PRESENTADO POR

JOHNS HOPKINS UNIVERSITY | BLOOMBERG Center for Public Innovation

OTOÑO DE 2024

INTRODUCCIÓN A LA INNOVACIÓN PÚBLICA 02

La innovación pública y la base de los equipos de innovación 03
La ruta hacia la innovación pública 04
El manual de estrategias 05
El caso de la innovación pública 06
Habilidades y mentalidades clave para el éxito 08
Liderazgo del alcalde 11
Conformación y funciones del equipo 13
Creación del apoyo para el equipo de innovación 17

FASE 1) MISIÓN AMBICIOSA DE ALTO IMPACTO: DEFINICIÓN 20

Definición de la misión ambiciosa de alto impacto (MAAI) 20

FASE 2) DISEÑO: REINVENCIÓN DE SOLUCIONES 24

Comprensión y delimitación del problema 25
Investigación del diseño 28
Sintetización y reformulación 39
Ideación 44

FASE 3) ACTIVACIÓN: ENTREGA DE INICIATIVAS 54

Portafolio de innovación 55
Creación de prototipos, retroalimentación y aprendizaje 60
Iniciativas piloto 67
De las iniciativas piloto a la expansión 75
Sostenimiento de las iniciativas 77

FASE 4) SOSTENIMIENTO: INTERIORIZACIÓN DEL TRABAJO 79

La filosofía: la estrella polar 80
Las personas: la clave para que un equipo de innovación perdure 81
El proceso: hacer de la innovación algo normal 86

La **ruta hacia la innovación pública** se ha nutrido de las experiencias y los conocimientos del programa Bloomberg Philanthropies Innovation Team (i-team) [Equipo de Innovación de Bloomberg Philanthropies], que forma parte de la cartera global de innovación gubernamental de la organización. Hasta la fecha, el programa Bloomberg Philanthropies Innovation Team (i-team) ha llegado a 83 ciudades de nueve países y cuatro continentes —lo que representa más de 65 millones de residentes— y ha inspirado a miles de organizaciones del sector público a adoptar sistemas y prácticas de innovación.

INTRODUCCIÓN A LA INNOVACIÓN PÚBLICA

Activación comunitaria frente al río en Memphis, Tennessee (Estados Unidos)

CRÉDITO DE LA FOTO: MEMPHIS RIVER PARKS PARTNERSHIP

LA INNOVACIÓN PÚBLICA Y LA BASE DE LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN

Las ciudades están en una posición única para innovar y transformar vidas, pero se enfrentan a muchas barreras para desarrollar e implementar soluciones a desafíos difíciles. Las administraciones municipales no siempre están organizadas para apoyar la innovación, especialmente cuando se trata de abordar cuestiones complejas y sistémicas —como la vivienda asequible, la reducción de la pobreza, la acción por el clima o el servicio al cliente— que son responsabilidad compartida de múltiples organismos o incluso de múltiples niveles de gobierno. Los dirigentes y los funcionarios públicos quieren desarrollar, aplicar y mantener nuevas ideas que mejoren la vida, pero carecen de recursos clave; asimismo, quieren implementar estrategias estándar de gestión y compromiso para superar las áreas aisladas de las dependencias, el capital humano, la capacidad organizativa o los recursos financieros para asumir ideas audaces. Existe una tensión entre "apagar incendios" mientras se gestionan las responsabilidades cotidianas y encontrar el tiempo y el espacio necesarios para pensar, planificar y lanzar nuevas soluciones. En un día cualquiera, los incentivos para mantener el statu quo o conformarse con cambios graduales pueden parecer superiores a la motivación para experimentar y probar cosas nuevas.

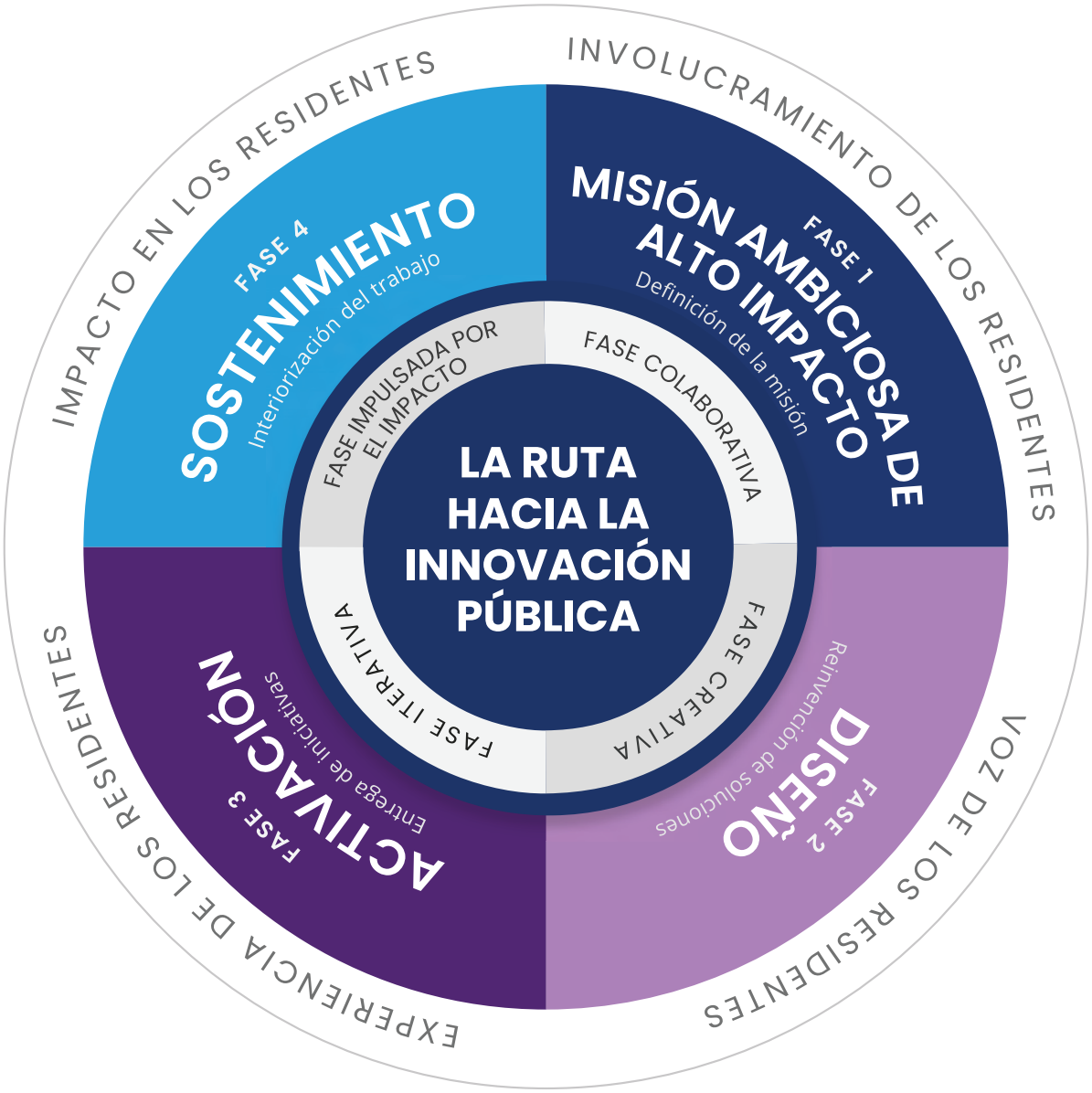
El Bloomberg Center for Public Innovation (Centro Bloomberg para la Innovación Pública) de la Johns Hopkins University impulsa la innovación en el gobierno local combinando la práctica más vanguardista con una investigación de categoría mundial. Junto con los funcionarios públicos y los innovadores del gobierno de todo el mundo, el centro ayuda a transformar la cultura en la gestión municipal, a obtener resultados excepcionales y a profundizar la confianza en el servicio público en todo el mundo.

Durante la última década, los gobiernos han empezado a adoptar la innovación pública como un componente crítico para resolver los problemas más desafiantes a los que se enfrentan las ciudades. A medida que el campo de la innovación pública sigue evolucionando en todo el mundo, el programa Bloomberg Philanthropies Innovation Team (i-team) desarrolla la capacidad de resolución de problemas de las ciudades mediante la conformación de equipos dentro de las alcaldías que se dediquen a abordar las prioridades de los alcaldes utilizando el diseño centrado en el ser humano y métodos de resolución de problemas. Lanzado en 2012, el programa avanza en la misión de Bloomberg Philanthropies Government Innovation de ayudar a las ciudades a dar vida a ideas audaces y difundir soluciones probadas en ciudades de todo el mundo. El modelo está arraigado en enfoques de éxito que han utilizado diferentes gobiernos, incluidos los equipos de la administración del alcalde Michael Bloomberg que lograron agendas pioneras de lucha contra la pobreza, de sostenibilidad y de eficiencia en la ciudad de Nueva York.

Ahora impartido en colaboración con el Bloomberg Center for Public Innovation (BCPI) de la Johns Hopkins University, el programa de equipos de innovación despliega enfoques de innovación pública para abordar los mayores desafíos de las ciudades, apoyarlas en el desarrollo de soluciones creativas e impulsarlas en la implementación de iniciativas que mejoren sus vidas.

LA RUTA HACIA LA INNOVACIÓN PÚBLICA

La ruta hacia la innovación pública ilustra los métodos y las mentalidades que se requieren para desbloquear la innovación en el sector público. Permite a los dirigentes comprender las oportunidades de impacto y elaborar planes ambiciosos para lograrlo. Con la ruta hacia la innovación pública, los dirigentes del sector público mejoran los resultados de los residentes, promueven la confianza en el gobierno y logran cambios a nivel de los sistemas. Ciudades de todo el mundo han implementado con éxito este modelo de innovación y muchas otras ciudades lo han tomado prestado y lo han adaptado en la creación de laboratorios de innovación, agencias y asociaciones, entre otros.



EL MANUAL DE ESTRATEGIAS

Recomendación de uso de este recurso

Este manual de estrategias es una guía exhaustiva para los dirigentes y profesionales municipales que deseen poner en marcha o reforzar en sus ciudades prácticas de innovación cuyo motor sea el impacto y que cuenten con la participación de los residentes. El manual de estrategias se diseñó para ayudar a las ciudades a afrontar sus desafíos más difíciles con el fin de obtener resultados inclusivos y equitativos para los residentes. Esta edición del manual de estrategias incluye aprendizajes de equipos de más de una docena de países y pueden utilizarla las ciudades que estén creando capacidad de innovación de diferentes formas.

El manual de estrategias ofrece una introducción seguida de una hoja de ruta, ejemplos ilustrativos y recursos en las cuatro fases de la innovación:

Introducción a la innovación pública

Conozca los resultados que ha producido la metodología de la ruta hacia la innovación pública y los compromisos, las mentalidades y las aptitudes que los equipos de innovación necesitan para apoyar la práctica de la innovación.

FASE 1

Misión ambiciosa de alto impacto: definición

Definición de una misión ambiciosa de alto impacto (MAAI) para priorizar los recursos, concentrar la energía y comunicar el impacto que se busca para los residentes.

FASE 2

Diseño: reinvención de soluciones

Uso de la investigación del diseño, el análisis de datos y los métodos de ideación creativa para comprender en profundidad los problemas a los que se enfrentan los residentes, crear soluciones colaborativas y construir un portafolio de iniciativas.

FASE 3

Activación: entrega de iniciativas

Desarrollo de un sólido portafolio de ideas para lograr impacto y materialización de ideas mediante la creación de prototipos, el desarrollo de proyectos piloto y la expansión de iniciativas con técnicas de ejecución de eficacia probada.

FASE 4

Sostenimiento: interiorización del trabajo

Retención de aspectos exitosos y adaptación a un contexto en evolución, con un enfoque estratégico en los datos, los resultados y las relaciones, a la vez que se involucra continuamente a los residentes y a los funcionarios municipales y se promueve una cultura de la innovación.

El manual de estrategias es un recurso flexible pensado para apoyar a un equipo de innovación a lo largo de su trabajo. Puede leerse de principio a fin, consultarse para obtener orientación sobre fases específicas del trabajo o utilizarse como ayuda en la capacitación sobre métodos de innovación pública. Aunque se creó para apoyar a las ciudades que participan en el programa Bloomberg Philanthropies Innovation Team (i-team), la ruta hacia la innovación pública puede ser de gran ayuda para los profesionales de la innovación pública y a otras personas interesadas en conocer este enfoque probado de la innovación pública.

EL CASO DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA

Las ciudades albergan a más de la mitad de la población mundial, y por eso están en primera línea a la hora de abordar los mayores desafíos de la sociedad, pues a menudo cuentan con recursos y apoyo limitados. La naturaleza de estos desafíos —que son complejos, a largo plazo y a gran escala— obliga a los dirigentes municipales a crear capacidad de innovación.

Aunque la innovación se practica desde hace mucho tiempo en el sector privado, en el pasado no se utilizaba mucho en el sector público. Históricamente, los gobiernos que sí invertían en capacidad de innovación tenían que hacer frente a una tendencia mundial hacia la externalización de las funciones clave de investigación y aprendizaje del gobierno.[1] Los gobiernos locales también se vieron incentivados a diseñar estructuras y soluciones que dieran prioridad a la estabilidad, incluso a costa de reducir la capacidad de respuesta a las cambiantes necesidades de los residentes.

Hoy en día, los gobiernos integran cada vez más la innovación en la prestación de servicios públicos. Esta práctica proporciona un puente crítico entre los recursos limitados y la jurisdicción de las ciudades y la necesidad urgente de soluciones a desafíos cada vez más complejos como el riesgo climático, las disparidades en la salud pública y la desigualdad económica. Dado que estos desafíos son dinámicos, la capacidad de innovación es esencial para la labor cotidiana del gobierno.

En todo el mundo, priorizar la innovación ha dado lugar a enormes resultados para los residentes.

Enfrentada a una congestión y una contaminación atmosférica perjudiciales para la economía y el medio ambiente, **Londres (Inglaterra)** realizó audaces inversiones en transporte público, mejora de carreteras y puentes e infraestructuras para peatones y ciclistas. Los dirigentes de la ciudad combinaron los incentivos a los desplazamientos sostenibles con el pago de una tarifa si se circula por zonas congestionadas, un modelo que ahora se está implementando en las principales ciudades de todo el mundo.

Tel Aviv (Israel) abordó la crisis del costo de vida de las familias jóvenes desarrollando una plataforma digital llamada Digitaf, que ofrecía servicios y actividades infantiles asequibles. Este programa consiguió inscribir a más del 74% de los niños de tres años o menos.

Crear capacidad de innovación es crucial para mejorar la calidad de vida de los residentes de diversos orígenes y experiencias, especialmente de las comunidades poco representadas y en las que escasean iniciativas de inversión.

1 Mariana Mazzucato y Rosie Collington, El gran engaño: cómo la industria de la consultoría debilita las empresas, infantiliza a los gobiernos y pervierte la economía, (M. Valdivieso Rodríguez, trad.) (España: Taurus, 2024) (original publicado en 2023).

El equipo del Laboratorio de Innovación LABiFOR y sus colegas en Fortaleza (Brasil)

¿Cómo es la capacidad de innovación en las ciudades?

La capacidad de innovación puede variar en función del tamaño, la estructura, los recursos y el presupuesto de la ciudad. Puede incluir personal de diferentes dependencias que se organice en torno a una prioridad específica, un jefe de innovación o un equipo de innovación dedicado. Algunas ciudades han tomado medidas para crear capacidad de innovación apoyando enfoques de innovación abierta en los que recogen y financian ideas de funcionarios públicos de primera línea, residentes o empresas locales para resolver problemas aparentemente insolubles.

Los equipos de innovación respaldados por Bloomberg Philanthropies se centran en mejorar la vida de los residentes y, en última instancia, en lograr un cambio transformador, involucrando a las partes interesadas de la ciudad en un proceso de innovación colaborativo. El impacto de estos esfuerzos ha sido significativo y los equipos de innovación han logrado avances medibles en ámbitos tan diversos como la seguridad pública, el crecimiento de las pequeñas empresas, el mantenimiento de las calles, la distribución de vacunas y la eliminación del deterioro urbano.

HASTA 2024, LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN HAN LANZADO MÁS DE 500 INICIATIVAS, HAN INVOLUCRADO A DECENAS DE MILES DE RESIDENTES EN EL DISEÑO DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS Y HAN CAPACITADO A MILES DE FUNCIONARIOS EN SUS ALCALDÍAS.

HABILIDADES Y MENTALIDADES CLAVE PARA EL ÉXITO

La ruta hacia la innovación pública aúna método y mentalidad, permitiendo a las ciudades abordar misiones ambiciosas, trabajo que es a la vez estimulante y desafiante. Las siguientes habilidades y formas de trabajar — que se exploran en todas las fases de este manual— son fundamentales para un equipo de innovación.

Cinco habilidades clave

1

Diseño cívico
La capacidad de utilizar y aplicar procesos de diseño cívico intencional que incluyan la investigación, la ideación y la creación de prototipos, con las partes interesadas clave y los miembros de la comunidad centrados en el proceso. Esta habilidad permite a los equipos de innovación dirigir un proceso de diseño colaborativo para descubrir soluciones nuevas y audaces a lo que los líderes de la innovación llaman problemas "perversos".

2

Análisis de datos
La capacidad de comprender, interpretar, comunicar y analizar datos para fundamentar la toma de decisiones, las estrategias y las prioridades. Esta habilidad permite a los equipos de innovación utilizar los datos existentes y nuevos como motor del impacto.

3

Equidad e involucramiento en el diseño
La capacidad de aplicar un enfoque inclusivo y equitativo a todo el proceso de innovación, mejorando los resultados para todos los residentes y teniendo como foco las voces de los más afectados y cercanos a un problema a la hora de diseñar soluciones. Gracias a esta habilidad, los equipos pueden entender y cambiar las dinámicas de poder, abordar los impactos de las estructuras no equitativas y empezar a cambiar dichas estructuras.

4

Entrega y gestión del cambio
La capacidad para gestionar plazos y presupuestos, facilitar y comunicar los avances a los residentes y a la administración municipal y producir resultados. Esta habilidad ayuda a los equipos a impulsar una cultura de innovación dentro de la ciudad, creando nuevas formas de trabajar y facilitando la adopción de estas prácticas a largo plazo.

5

Narrativa
La capacidad de comprender al público, presentar argumentos convincentes para el cambio y articular el valor de las iniciativas del portafolio de innovación y las prácticas de innovación. El aprovechamiento de los datos, la comunicación escrita y el involucramiento directo de las partes interesadas pueden ayudar a los equipos a comunicar el impacto del trabajo y a conseguir apoyo tanto dentro como fuera de la administración municipal.

Cinco mentalidades clave para la innovación

Las mentalidades describen la energía, los supuestos básicos, las perspectivas desarrolladas y las prioridades que se aportan al trabajo de innovación. Son un factor clave en el impacto de los equipos de innovación y en la experiencia de trabajar por y con los equipos de innovación.

1 **Motivada por el impacto**

Definición de objetivos medibles, claros y ambiciosos para lograr un cambio positivo. Una mentalidad motivada por el impacto requiere entrega, medición para saber lo que tiene éxito e impulso para retener lo que funciona.

2 **Creativa**

Nuevas formas de pensar, actuar y crear.

3 **Centrada en los residentes**

Curiosidad, empatía y poder compartido con los demás, en concreto con los residentes de la ciudad. Esta mentalidad se utiliza para abordar los problemas que los residentes de la ciudad quieren y necesitan resolver.

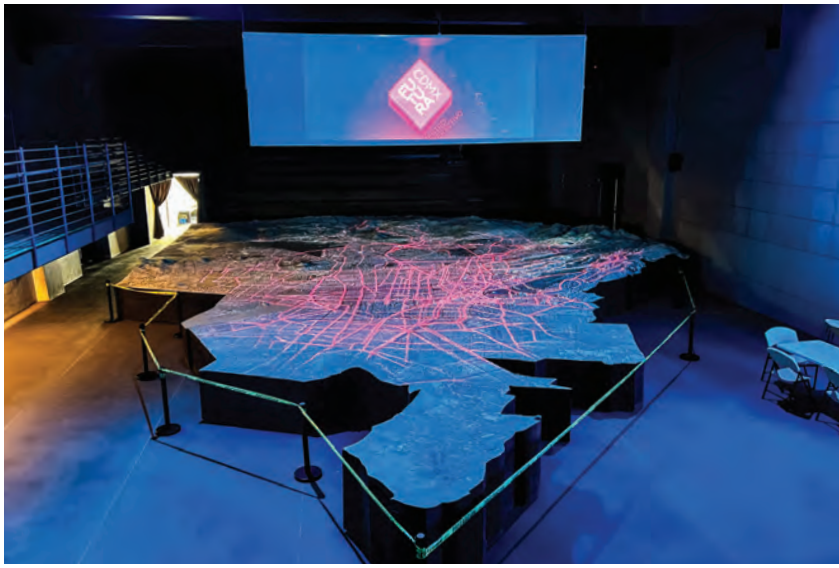
4 **Iterativa**

Mejora constante de las iniciativas y aprendizaje sobre la marcha. Una mentalidad iterativa abandona las ideas de "perfección" e "integridad" y, en su lugar, destaca la asunción de riesgos y el mejoramiento.

5 **Colaborativa**

Identificación del valor de otras perspectivas, ya sean de miembros de la comunidad o de otras partes interesadas clave, y colaboración para desarrollar soluciones.

Instalación artística de un ejercicio de investigación juvenil en Reikiavik (Islandia)



- Responsable de comunicación del alcalde y portavoz de #FreetownTheTreetown en Freetown (Sierra Leona) (arriba)
- Preparación de la ayuda a los hogares necesitados en Estambul (Turquía) (izquierda)
- Promoción de la tecnología digital en Ciudad de México (México) (derecha)

LIDERAZGO DEL ALCALDE

El apoyo del alcalde es vital para que las ambiciosas iniciativas públicas de innovación tengan éxito. Los alcaldes establecen el tono y la credibilidad que se necesitan para la colaboración, sentando las bases para el éxito de un esfuerzo de innovación y desencadenando una cultura de innovación en toda la ciudad.

El alcalde de **Estambul (Turquía)**, Ekrem İmamoğlu, quien participó en el Desafío de los Alcaldes de Bloomberg Philanthropies, es un excelente ejemplo de cómo debe ser el apoyo de los alcaldes en la práctica. En 2020, al comienzo de la pandemia de COVID-19, el 25% de los hogares de Estambul solicitaron ayuda social, pero incluso después de triplicar su presupuesto de asistencia social, la alcaldía no fue capaz de satisfacer la demanda. En respuesta, el alcalde y su equipo trabajaron juntos para crear la plataforma ganadora del desafío de los alcaldes, Pay It Forward. Esta plataforma de ayuda social pone en contacto de forma anónima a personas necesitadas de ayuda financiera con aquellas dispuestas a proporcionársela. En tiempos de crisis, el alcalde İmamoğlu tuvo éxito en el trabajo con su equipo y las partes interesadas externas para crear esta plataforma, salvar una división política, fomentar la solidaridad entre los residentes y hacer llegar la ayuda a los residentes que más la necesitaban. Utilizó su influencia y su posición para impulsar el apoyo necesario para que este esfuerzo innovador brindara una ayuda vital a los residentes.

La alcaldesa de **Freetown (Sierra Leona)**, Yvonne Aki-Sawyerr, creó las condiciones para la innovación en su ciudad. A través de *#FreetownTheTreetown*, las comunidades reciben incentivos monetarios para plantar árboles y ayudar a financiar la restauración medioambiental adicional, impulsando la acción climática a nivel comunitario. Este enfoque innovador y no tradicional para abordar el cambio climático requiere el apoyo constante, la experiencia y el respaldo de la alcaldesa para impulsar el progreso y garantizar la rendición de cuentas. La alcaldesa realiza reuniones rutinarias para *#FreetownTheTreetown* en las que analiza los avances, soluciona los problemas con su equipo y trabaja directamente con este para eliminar barreras y combatir los retrasos burocráticos.

La alcaldesa de **Ciudad de México (México)**, Claudia Sheinbaum, promovió y priorizó sistemáticamente la tecnología digital para impulsar la innovación y luchar contra la corrupción. Habló públicamente de este compromiso en sus discursos oficiales e incluyó esta labor en el plan de gobierno público de la ciudad. Al comprometerse con la innovación al principio de su mandato, la alcaldesa Sheinbaum y su equipo integraron con éxito la capacidad de innovación digital en los sistemas y las rutinas de sostenibilidad municipales. Crearon la Agencia Digital de Innovación Pública, que se mantuvo después de su mandato y que ahora cuenta con 150 funcionarios.

FORMAR PARTE DE LA COHORTE DEL EQUIPO DE INNOVACIÓN NOS AYUDÓ A ACELERAR EL CAMBIO DE CULTURA. APRENDIMOS A HABLAR EL MISMO IDIOMA CUANDO SE TRATA DE MEJORAR E INNOVAR Y A APLICAR LOS CONJUNTOS DE HERRAMIENTAS DEL DISEÑO CENTRADO EN EL SER HUMANO, LA CREACIÓN RÁPIDA DE PROTOTIPOS, LAS PRUEBAS DE BAJO COSTO O SIN COSTO, LA ECONOMÍA CONDUCTUAL, LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DEL TAMAÑO ADECUADO, EL ANÁLISIS DE DATOS Y EL INVOLUCRAMIENTO DE LA COMUNIDAD. ALCALDE GREG FISCHER

En **Louisville, Kentucky (Estados Unidos)**, el alcalde Greg Fischer fue un promotor del uso de datos y de la innovación pública. Trabajó con sus subordinados directos y sus dependencias para aumentar sus conocimientos digitales y sus capacidades de resolución de problemas y así ayudar a crear y mantener una cultura de innovación. Gracias al compromiso del alcalde Fischer con el desarrollo de estas habilidades, Louisville amplió estas capacitaciones —y con ello su capacidad de innovación— a toda la fuerza laboral de la ciudad.

Funciones clave que desempeña el alcalde

- Aumentar los niveles de ambición para abordar problemas complejos a gran escala.
- Fomentar las condiciones para la innovación haciendo hincapié en la necesidad de colaboración e involucramiento.
- Comunicar con datos e historias.
- Crear las condiciones para la sostenibilidad y el crecimiento, incluida la difusión de la innovación dentro de la alcaldía y la dedicación de recursos para probar cosas nuevas, fracasar y aprender.

CONFORMACIÓN Y FUNCIONES DEL EQUIPO

La ruta hacia la innovación pública hace hincapié en el desarrollo de la capacidad de innovación interna mediante la creación de equipos ágiles y de confianza que trabajen en todos los organismos para abordar desafíos de alta prioridad. Un equipo de innovación depende directamente del alcalde e incluye funciones clave como las de director, diseñador y gestor de proyectos.

Los **directores de los equipos de innovación** son dirigentes municipales sénior con experiencia en distintos sectores y actúan como los principales promotores de un equipo de innovación y del portafolio de innovación. Un director eficaz permite que el equipo de innovación genere nuevas ideas y resuelva problemas; además, dirige actividades que generen impacto y aborden las necesidades de los residentes y facilita la colaboración entre dependencias para impulsar el desarrollo y la implementación de proyectos.

Los **diseñadores cívicos del equipo de innovación** desempeñan un papel central en el despliegue de enfoques de innovación a partir del diseño. Estos enfoques apoyan a sus equipos, a los dirigentes de las alcaldías, a los profesionales de la ciudad de todas las dependencias y a las comunidades. También son responsables de impulsar un riguroso proceso de innovación, que incluye la investigación, la síntesis de datos, la generación de ideas y la creación de prototipos.

Los **analistas de datos del equipo de innovación** desempeñan un papel esencial en las actuales ciudades tecnológicas que se fundamentan en el uso de datos. Recopilan, analizan y organizan datos cualitativos y cuantitativos para que el equipo de innovación pueda desarrollar nuevas percepciones sobre los problemas y medir los resultados de las iniciativas.

Los **gestores de proyectos del equipo de innovación** son responsables de guiar los proyectos hasta presentarlos a los socios: proporcionan un seguimiento del estado, identifican los próximos pasos y permanecen alertas ante los riesgos o los bloqueos a medida que surgen. Este apoyo es crucial para mantener informados e involucrados a los principales interesados, así como para crear impulso dentro del equipo de innovación.

Herramientas

Consulte las herramientas del manual de estrategias para ver ejemplos de descripciones de cargos.

Conformación de equipos receptivos

Cada equipo de innovación se crea para responder mejor a las necesidades de su ciudad específica. En todos los casos, los equipos interdisciplinarios fuertes se esfuerzan por reunir diversas perspectivas, conjuntos de habilidades y formas de trabajar. Considere estas funciones adicionales que los equipos de innovación anteriores han incluido a la hora de su conformación:

- Científicos del comportamiento o economistas conductuales para tener su percepción sobre el papel del comportamiento humano en la resolución de problemas públicos, así como oportunidades para aplicar la evidencia que ofrece la academia.
- Coordinadores de involucramiento comunitario u organizadores comunitarios para conocer directamente las inquietudes y las ideas de los residentes y para fomentar la confianza entre el gobierno y los residentes.
- Ingenieros y programadores digitales para construir una infraestructura digital completa y utilizable.
- Etnógrafos para utilizar métodos cualitativos con el fin de involucrar a los residentes e identificar tendencias.
- Diseñadores gráficos y especialistas en comunicación para construir narrativas y compartir historias de formas creativas y diversas.
- Artistas para fomentar la creatividad, la creación de comunidad y el involucramiento de los residentes.
- Diseñadores de experiencia o de interfaz de usuario para apoyar el involucramiento de los residentes y crear soluciones digitales atractivas.
- Expertos en equidad, diversidad, inclusión o pertenencia para darle un enfoque de equidad al trabajo.

Cuando comenzó el programa de los equipos de innovación, era menos común ver cargos específicos para diseñadores, científicos de datos o coordinadores comunitarios. Estas funciones son más frecuentes hoy en día y se consideran capacidades críticas en un equipo de innovación siempre que se disponga de los recursos.

Miembros de equipos interdisciplinares colaboran en Ámsterdam (Países Bajos)

Conformación de equipos equilibrados

Para conformar un equipo equilibrado, busque personas que:

- tengan experiencia en la implementación de nuevas soluciones y en la medición del impacto,
- puedan mantener relaciones sólidas con las partes interesadas,
- estén interesados en enseñar y compartir competencias y
- apliquen un enfoque diverso, integrador y equitativo a sus planteamientos de resolución de problemas.

EJEMPLOS DE CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE INNOVACIÓN

Durham, Carolina del Norte (Estados Unidos)

El equipo de innovación dio prioridad a la mejora de los resultados de las oportunidades económicas para residentes que tenían algún conflicto con la ley. Con el fin de asegurarse de comprender los desafíos de primera mano, el equipo incluyó, formalmente y con remuneración, a una persona en conflicto con la ley. Las experiencias de esta persona ayudaron a dar forma al trabajo del equipo y así ayudar a más de 7.600 residentes de Durham a avanzar en la recuperación de sus licencias de conducción.

Los Ángeles, California (Estados Unidos)

El equipo de innovación contó con gestores de proyectos, diseñadores y analistas de datos. También se asoció con una escuela de diseño local para obtener apoyo adicional en materia de diseño y creó una alianza con expertos en ciencias del comportamiento. De manera colaborativa, este equipo recogió diversos conocimientos y metodologías que le permitieron ganarse rápidamente el respeto y la confianza de sus colegas. Con el tiempo, el equipo también se asoció con funcionarios municipales con conocimientos específicos en la materia para añadirlos en comisión de servicios al equipo.

Siracusa, Nueva York (Estados Unidos)

El equipo de innovación aprovechó los recursos de la universidad local (tales como estudiantes en prácticas y expertos en la materia) para crear un equipo eficaz. Gracias a su cercanía a una importante universidad con un servicio al público y una escuela de administración, construyeron una relación que hizo avanzar sus capacidades de investigación y datos.

Tel Aviv (Israel)

El equipo de innovación aprovechó las relaciones con los diseñadores de la Academia de Arte y Diseño Bezalel para acceder a servicios clave e incorporar a diseñadores cívicos, lo que aceleró las capacidades prácticas de innovación del equipo. Este involucramiento ayudó a avanzar en la entrega de un nuevo producto que se centrara en el usuario y que adoptaran los residentes.

Perfiles de funciones de los socios

Un equipo de innovación se esfuerza en su trabajo, se mueve con rapidez y colabora a lo largo de todo el proceso con sus socios gubernamentales y no gubernamentales, especialmente con los patrocinadores de la iniciativa y los implementadores líderes.

Además de esas funciones de dirección y gestión de proyectos, algunos socios aportan personal en comisión de servicio para añadir conocimientos técnicos específicos o capacidad de asociación.

En el caso de las asociaciones, el equipo de innovación toma la iniciativa a la hora de aclarar funciones y responsabilidades. Establecer expectativas con los socios clave es esencial para crear relaciones de trabajo productivas con las dependencias o los organismos que, en última instancia, sostienen el trabajo.

Los **patrocinadores** son dirigentes de organismos o dependencias dentro de la alcaldía, como un alcalde adjunto, un director o un funcionario encargado, y son los responsables ante el alcalde del éxito de la implementación de las iniciativas desarrolladas a través de la ruta hacia la innovación pública. Los patrocinadores se implican estrechamente en el trabajo y actúan como principal punto de contacto con el alcalde, involucrándose activamente con actualizaciones constantes. En **Toronto (Canadá)**, por ejemplo, el subdirector municipal se encargó de gestionar los servicios comunitarios y sociales y sirvió de fuente de apoyo y de coordinador entre el alcalde y el equipo de innovación mientras trabajaban en el desarrollo de una plataforma de pago virtual para residentes.

Los **implementadores líderes** son los responsables de implementar y supervisar día a día una nueva iniciativa. Establecen rutinas para mantener al patrocinador informado de los progresos y asegurarse de que el equipo de implementación alcanza los hitos en el plazo previsto. En **Memphis, Tennessee (Estados Unidos)**, por ejemplo, un directivo del Departamento de Obras Públicas fue el encargado de implementar una encuesta en toda la ciudad para catalogar todas las propiedades vacías.

■ Presentación de la asociación en Baltimore, Maryland (Estados Unidos)

CREACIÓN DEL APOYO PARA EL EQUIPO DE INNOVACIÓN

Al desempeñarse como especialistas internos en innovación dentro de la alcaldía, los miembros del equipo de innovación trabajan con altos cargos, dependencias municipales, la sociedad civil y socios del sector privado para conocer los desafíos a los que se enfrentan las ciudades y para diseñar e implementar iniciativas que aborden los retos prioritarios de las ciudades. La clave del éxito en la ruta hacia la innovación pública es la colaboración en todos los niveles.

Involucramiento de las partes interesadas clave

Muchos directores de equipos de innovación atribuyen su éxito a que primero construyen una amplia base de apoyo tanto dentro como fuera de la alcaldía. Para abordar con eficacia cuestiones complejas y generar confianza, los equipos de innovación colaboran con las comunidades, los residentes y las instituciones que históricamente han recibido una inversión insuficiente y que muchas veces son los más afectados por algún problema.

Es posible que los jefes de dependencia de una administración municipal no comprendan ni adopten de inmediato el enfoque del equipo de innovación y que algunos lo consideren una imposición o incluso una amenaza. Uno de los primeros objetivos del equipo es fomentar la confianza escuchando atentamente a los socios potenciales, explicando el papel del equipo y despertando el entusiasmo por su enfoque. Este involucramiento y esta creación de confianza con las partes interesadas son fundamentales para el éxito del proceso de innovación.

> **EL ÉXITO DE SU PROYECTO DEPENDE DE QUE INTRODUZCA CON ÉXITO AL EQUIPO DE INNOVACIÓN. LAS DEPENDENCIAS TIENEN QUE VERLO COMO UN MIEMBRO DE SU EQUIPO Y NO COMO ALGUIEN QUE ESTÁ AHÍ PARA "DESTAPAR" ALGO O PONERLES TRABAJO ADICIONAL INNECESARIO. TIENEN QUE SABER QUE USTED ESTÁ AHÍ PARA DARLES TODO SU APOYO E IMPULSO AL PROYECTO. LAS DEPENDENCIAS DEBEN SENTIR QUE SE TRATA DE UNA OPORTUNIDAD PARA HACER ALGO MÁS GRANDE QUE SUS FUNCIONES COTIDIANAS.** DIRECTOR DEL EQUIPO DE INNOVACIÓN

A los equipos de innovación les resulta útil hacer énfasis en su papel de especialistas en innovación internos, socios y facilitadores ante los altos cargos y otras dependencias. Comunican claramente que no gestionan las dependencias que apoyan ni que estas los gestionan, sino que complementan la experiencia y la capacidad institucional existentes y ayudan a transformar las ideas en proyectos viables y a cumplir las prioridades de la alcaldía.

El director de un equipo de innovación se compromete a dedicar desde el principio un tiempo considerable a relacionarse con los jefes de las dependencias, los jefes de los funcionarios, los alcaldes adjuntos, los dirigentes del concejo municipal y los representantes de la comunidad. Esto puede llevarse a cabo en una serie de reuniones individuales, en pequeños grupos o en reuniones estratégicas más amplias.

Para facilitar el compromiso, los equipos de innovación suelen elaborar una presentación que explica el propósito, las metas y el proceso del equipo a los socios potenciales. Entre los posibles asuntos por tratar, un equipo de innovación incluye los siguientes principios de trabajo:

- Actuar como facilitador y dirigir a los socios a través de un proceso de diseño y entrega.
- Aplicar un enfoque de inclusión y equidad en todo el trabajo.
- Mantener al alcalde informado y actuar en ocasiones como una prolongación de la alcaldía.
- Ayudar a los socios a alcanzar objetivos ambiciosos en desafíos de alta prioridad.
- Servir como consultor interno de innovación.
- Ayudar a que el trabajo pase a la acción, pero sin "apropiarse" de la implementación.
- Apoyar a los socios en todo el proceso, desde la comprensión de las causas profundas de un problema hasta la implementación de la solución diseñada para abordarlo.
- Centrarse en el impacto para los residentes.
- Recolectar datos y hablar con el personal para comprender lo que se ha intentado en el pasado y el contexto histórico del desafío.
- Colaborar y crear diseños con las partes interesadas dentro y fuera de la alcaldía.

Más allá de esta ronda inicial de compromiso, el director identifica a las personas con las que trabaja el equipo de innovación y se involucra con ellas de forma reflexiva y consistente. Esto puede ayudar a garantizar un entusiasmo y una conexión continuos con el trabajo a medida que el equipo lanza iniciativas y construye una sólida estrategia de innovación.

Sesión de diseño colaborativo comunitario en Ottawa (Canadá)

El papel de la confianza con los residentes

La ruta hacia la innovación pública, que implica asunción de riesgos, tensiones productivas y pensamiento creativo, requiere la confianza de los residentes para diseñar juntos soluciones realmente impactantes. En muchas ciudades, una parte del trabajo de los equipos de innovación consiste en crear esa confianza. Al trabajar para crear confianza con los residentes, los equipos de innovación consideran las siguientes preguntas que sus socios podrían plantearles:

- ¿Tiene la organización capacidad para cumplir lo que dice que va a hacer?
- ¿La organización se preocupa por mí o sólo avanza en su propia agenda?
- ¿Me representarán y mantendrán su palabra incluso cuando nadie esté mirando?
- ¿Existen daños no abordados que hayan provocado actitudes escépticas?
- ¿Se prioriza el acuerdo sobre la asunción de riesgos?
- ¿Cómo puede el equipo extender la confianza a los residentes y otras partes interesadas? ¿Existe la posibilidad de presentar su experiencia o de dar prioridad a la transparencia?

Herramientas

Consulte las herramientas del manual de estrategias para profundizar en la creación y el mantenimiento de la confianza.

EN GENERAL, LA CONFIANZA EN EL GOBIERNO ESTÁ EN DECLIVE.[2] SIN EMBARGO, SE CONFÍA MUCHO MÁS EN EL GOBIERNO LOCAL, YA QUE EL 67% DE LOS ESTADOUNIDENSES CONFÍA EN QUE SU GOBIERNO LOCAL SE OCUPE DE LOS PROBLEMAS LOCALES.[3]

2 *2024 Edelman Trust Barometer*, (Edelman, enero de 2024), https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-02/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_FINAL.pdf.
3 Jeffrey M. Jones, "Americans Trust Local Government Most, Congress Least", Gallup News, 13 de octubre de 2023, https://news.gallup.com/poll/512651/americans-trust-local-government-congress-least.aspx.

FASE 1

MISIÓN AMBICIOSA DE ALTO IMPACTO

DEFINICIÓN

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN AMBICIOSA DE ALTO IMPACTO

Las ciudades se enfrentan a problemas económicos, sociales y de servicios de gobierno interconectados y profundamente arraigados, a menudo denominados problemas perversos en el campo de la innovación. Estos formidables desafíos deben ir acompañados de una visión de impacto orientada a la misión que catalice la colaboración entre dependencias, jurisdicciones y partes interesadas. El marco de la misión ambiciosa de alto impacto (MAAI) ofrece una estructura para articular un estado futuro deseado en torno a una profunda prioridad de los residentes.[4] La MAAI es la meta aspiracional a largo plazo y de alto nivel que motiva la acción dentro de la ciudad. Describe el futuro deseado hacia el que se orientan las iniciativas de innovación.

ENFOQUE TRADICIONAL DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	ENFOQUE DE LA MISIÓN
Comienza en el presente	Comienza en el futuro
Enfoque en el proyecto	Enfoque en el portafolio
Financiación competitiva	Financiación colaborativa
De arriba abajo O de abajo arriba	De arriba abajo Y de abajo arriba
La gobernanza como gasto	La gobernanza como inversión
Gestión de la innovación	Gestión de la misión

4 La MAAI se realizó en colaboración con Christian Bason, exdirector general del Danish Design Centre.

Moldeamiento de una misión ambiciosa de alto impacto

A lo largo de todo el proceso de innovación, y específicamente en el proceso de articulación de una MAAI, el equipo de innovación trabaja en estrecha colaboración con el alcalde. A veces, el alcalde identifica áreas prioritarias urgentes con base en problemas que los residentes de la ciudad experimentan antes de la conformación del equipo de innovación. Otras veces, se encarga al equipo de innovación de investigar e identificar problemas perversos. Para identificar un problema perverso sistémico y su correspondiente MAAI, los equipos de innovación y los alcaldes primero tienen en cuenta lo siguiente:

1. Las **prioridades de la administración**. ¿Cuáles son las principales metas y ambiciones del alcalde para la ciudad? ¿Ha hecho el alcalde promesas o compromisos en relación con los problemas transversales que sufren los residentes? ¿Qué problemas son los más difíciles de resolver? ¿Qué cuestiones requieren la colaboración de varias dependencias?

2. Las **prioridades de los residentes**. ¿Cuáles son esos problemas que los residentes han planteado desde hace tiempo y que todavía no se han abordado? ¿Hay cuestiones que hayan planteado los grupos comunitarios o los organizadores? Considere la posibilidad de involucrarse directamente con los residentes para ayudarles a identificar las prioridades mediante grupos de discusión, compromisos de diseño colaborativo y sesiones de escucha para obtener respuestas a estas preguntas.

3. **Las prioridades internas de las partes interesadas.** ¿Existen prioridades internas que afecten significativamente la capacidad de la ciudad para prestar servicios públicos de alta calidad? ¿Cuál es la prioridad más crítica para las dependencias? ¿Qué prioridades son más visibles para los residentes? ¿Qué prioridades podrían impulsar o hacer obligatoria la colaboración entre dependencias?

Las ciudades crean una MAAI con base en las necesidades y los conocimientos de los residentes, los trabajadores de primera línea y otras partes interesadas clave.

Taller de desarrollo de MAAI en Baltimore, Maryland (Estados Unidos)

En **Londres (Inglaterra)**, los datos mostraron que los residentes que vivían en el distrito de Camden habían experimentado mayores niveles de desigualdad de ingresos y de pobreza que los demás residentes de la ciudad. Gracias a su enfoque en las misiones, Camden desarrolló cuatro misiones: [5]

- Para 2025, todos los jóvenes tendrán acceso a oportunidades económicas que les permitan estar seguros y protegidos.
- Para 2030, quienes ocupen puestos de poder en Camden serán tan diversos como la comunidad de Camden, y la próxima generación estará preparada para seguirlos.
- Para 2030, todos comerán bien cada día con alimentos nutritivos, asequibles y sostenibles.
- Para 2030, las urbanizaciones de Camden (viviendas sociales) y sus barrios serán saludables y sostenibles.

La creación de estos MAAI permitió a las partes interesadas mantenerse centradas mientras desarrollaban ideas e iniciativas para alcanzar estos objetivos. Como resultado, el alcalde de Londres y la Autoridad del Gran Londres adoptaron los planes y Camden lanzó un portafolio de programas que han apoyado a los jóvenes, a las familias y el progreso económico del distrito.

Una forma de facilitar el pensamiento audaz es fijar objetivos tempranos y ambiciosos. Aunque estos pueden cambiar en el proceso de diseño, resulta útil al principio fundamentar el proceso de diseño en metas ambiciosas para pasar de un pensamiento más incremental a uno transformador. Para reducir la lista de posibilidades, los equipos se plantean las siguientes preguntas:

¿Tiene visión de futuro? Cuando otros lean este planteamiento, ¿les parecerá una visión inspiradora y emocionante que toque un tema social amplio, tenga un profundo impacto en los residentes e incentive la creatividad?

¿Es estratégica? ¿Se deja clara una dirección audaz en el planteamiento?

¿Es medible? ¿Se pueden establecer mediciones que demuestren claramente el impacto?

¿Es colaborativa? ¿Es el enfoque de la MAAI lo suficientemente amplio como para necesitar la colaboración entre sectores, disciplinas, grupos comunitarios y dependencias con el fin de dar forma a la acción de forma holística?

¿Es pertinente? ¿Está la MAAI claramente relacionada con una necesidad o prioridad importante para la ciudad y los residentes, en particular aquellos que históricamente han recibido menos atención?

¿Es a gran escala? ¿Es esta misión lo suficientemente importante como para que se pueda necesitar una década o más en cumplirse?

¿Tiene un tiempo límite? ¿Se indica en la MAAI una fecha clara de finalización?

5 "About," We Make Camden, https://www.wemakecamden.org.uk/about/.

Los equipos de innovación con más éxito se centran en una o dos MAAI al principio. A medida que el equipo de innovación y el alcalde alcanzan sus metas iniciales y se percatan de las prioridades emergentes, el equipo puede pasar de una misión a la siguiente. Los anteriores equipos de innovación han optado por dar prioridad a una serie de metas como la reducción de la indigencia en las calles, la disminución de la delincuencia violenta y la mejora de los resultados del empleo juvenil.

Una vez finalizada una MAAI, el siguiente paso es comunicarla a las partes interesadas clave, incluido el público si es necesario. El equipo de innovación apoya al alcalde a la hora de compartir la misión dentro de la administración municipal proporcionando temas de conversación sobre los motivos de elegir cierta prioridad y el papel del equipo de innovación.

Herramientas

Consulte las herramientas del manual de estrategias para obtener orientación detallada sobre la creación y el mejoramiento de una MAAI.

Preparación para la fase de diseño

Al final de la **fase 1 de la ruta hacia la innovación pública**, el equipo de innovación habrá completado los siguientes pasos clave:

- ☑ **Involucramiento del alcalde y demás dirigentes.** El equipo de innovación habrá ayudado al alcalde y demás dirigentes a comprender su papel en el apoyo a la innovación.
- ☑ **Aclaración de las funciones y responsabilidades.** El equipo de innovación habrá aclarado sus funciones y responsabilidades clave, habrá identificado sus socios clave y habrá definido las funciones que desempeñan en el avance de la innovación.
- ☑ **Desarrollo de un planteamiento de misión.** El equipo de innovación habrá trabajado conjuntamente en la creación de una MAAI para el esfuerzo de innovación.

El cumplimiento de estos pasos clave prepara al equipo para la siguiente fase de la **ruta hacia la innovación pública: el diseño**.

FASE 2

DISEÑO
REINVENCIÓN DE SOLUCIONES

Tras articular una misión ambiciosa de alto impacto (MAAI), la ruta hacia la innovación pública pide a los equipos de innovación que delimiten cuidadosamente el problema y realicen una profunda investigación. Después de recolectar y analizar datos e involucrar a las partes interesadas clave, el equipo de innovación ve el problema de nuevas maneras y comprende mejor las experiencias de los residentes. Esta comprensión más profunda sienta las bases de soluciones audaces y creativas que acercan al equipo a su misión a largo plazo. Esta es la primera de muchas oportunidades en la ruta hacia la innovación pública para involucrar a los residentes más afectados por determinado problema.

En esta fase del trabajo, los equipos:

- hacen observaciones y análisis para comprender y delimitar el problema,
- realizan una investigación en profundidad para comprender a fondo el problema,
- sintetizan lo que han aprendido y replantean el problema y
- se embarcan en la ideación para identificar soluciones que puedan tener el mayor impacto sobre el problema.

COMPRENSIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El énfasis de la ruta hacia la innovación pública está en la investigación profunda del problema porque la forma en que se define un problema sistémico y complejo moldea las posibles soluciones. Los equipos de innovación utilizan las siguientes herramientas de trabajo preliminar para enmarcar el problema. Este esfuerzo inicial de delimitación permite centrarse en los impulsores o causas profundas del problema. El resultado de este trabajo es un marco del problema que el equipo investiga a fondo mediante la investigación del diseño.

Herramientas de trabajo preliminar para delimitar el problema

Exploración del panorama. Un escaneo preliminar de las acciones que la ciudad está llevando a cabo actualmente permite identificar el problema, así como lo que la ciudad ha intentado en el pasado, lo que los grupos comunitarios están haciendo para abordar el problema y lo que han intentado ciudades homólogas. Aunque más adelante en la fase de diseño existe la oportunidad de realizar entrevistas en profundidad con los funcionarios municipales y sus homólogos de otras ciudades, en esta fase es útil mantener conversaciones informales con colegas y realizar una investigación documental para hacerse una idea del panorama, comprender los esfuerzos que la ciudad ha realizado en el pasado y acumular conocimientos.

Mapa del proceso. Cuando el problema afecta un sistema complejo, como el proceso de aprobación de un permiso o la experiencia de los residentes a la hora de acceder a un servicio de guardería, una representación gráfica del proceso actual puede facilitar la detección de los aspectos que requieren una comprensión más profunda. Con un mapa de procesos, pueden identificarse todos los pasos obligatorios en la ejecución de un servicio y los actores clave implicados, con el objetivo de identificar dónde el proceso no está funcionando tan eficazmente como podría funcionar.

Inventario de datos. El uso de datos que produce la ciudad actualmente permite comprender mejor el problema que el equipo está investigando. En esta fase, es importante investigar qué datos existen y dónde hay lagunas de datos, así como reunir esos datos existentes y evaluar hasta qué punto son accesibles y útiles para ilustrar el problema.

Análisis de las causas profundas. Destilar las causas profundas del problema es una parte crucial del proceso de delimitación. El equipo de innovación puede comenzar este proceso escribiendo el problema y realizando una lluvia de ideas sobre las diferentes causas. Para cada causa, es útil preguntarse el porqué hasta que ya no haya más respuestas. Una vez que la lista de causas esté completa, el equipo y las partes interesadas podrán establecer un orden de prioridades entre las causas más significativas.

Herramientas

Consulte las herramientas del manual de estrategias para obtener una plantilla de inventario de datos.

Mapeo detallado de las partes interesadas. Con esta herramienta, el equipo de innovación puede identificar a los individuos y grupos que tienen interés en la MAAI y en el problema, analizar su influencia y grado de interés y explorar cómo los afecta el problema. Una vez identificadas las partes interesadas, el equipo puede desarrollar estrategias para comprometerse con cada grupo de partes interesadas.

Marco del problema

Tras completar el trabajo preliminar, la delimitación del problema es el proceso mediante el cual se analiza, se comprende y, en última instancia, se define un problema o desafío. Un marco del problema capta sucintamente el estado actual y permite al equipo centrarse y fijar la dirección y el alcance del proceso de investigación del diseño.

Con un simple planteamiento de delimitación, se explica cuál es el problema, a quién afecta y por qué es un problema. Los equipos reformulan el problema más adelante, tras realizar una investigación en profundidad con las partes interesadas clave, en particular los residentes a quienes más afecta el problema.

Con un marco sólido del problema:

- se identifica un problema que, si se resuelve, supone un avance significativo en la MAAI,
- se proporciona orientación para medir el impacto y se crean historias significativas,
- se conocen los residentes que se ven afectados por el problema y se especifica las comunidades que el equipo está priorizando en el desarrollo de posibles soluciones y
- se muestra que al abordar el problema se crean resultados equitativos para los residentes y se mejora la confianza dentro de la comunidad.

Herramientas

Consulte las herramientas del manual de estrategias para obtener una plantilla de marco del problema.

Celebración de un nuevo programa, desarrollado con el equipo de innovación, centrado en atraer a estudiantes de HBCU al servicio de la ciudad en Washington, DC (Estados Unidos)

Taller de estrategia y planificación en Siracusa, Nueva York (Estados Unidos)

En **Siracusa, Nueva York (Estados Unidos)**, la MAAI del equipo de innovación se centró en mejorar significativamente los resultados de la vivienda para los residentes. Mediante un trabajo preliminar, el equipo de innovación redujo el problema al fortalecimiento de la estabilidad de la vivienda: el qué. Al analizar los datos disponibles, el equipo de innovación identificó a quién estaba afectando la inestabilidad de la vivienda: alrededor del 25% de los residentes de Siracusa se mudaban en un periodo de doce meses y, en algunos barrios, esa cifra llegaba al 35%, porcentaje que duplicaba la media nacional, lo que demostraba la urgencia del problema.

Por último, el equipo de innovación identificó *por qué* es un problema: la inestabilidad de la vivienda afecta la capacidad de las familias para obtener elementos de primera necesidad (alimentos, ropa y medicinas) y tiene efectos adversos en la educación de los niños (frecuentes cambios de colegio, mayores tasas de absentismo y bajos resultados académicos). Al desarrollar un marco claro del problema, todo el equipo de innovación y sus socios se alinearon sobre *qué* es el problema, a *quién* afecta con mayor urgencia y *por qué* es un problema.

INVESTIGACIÓN DEL DISEÑO

Tras hacer balance de los datos existentes y llegar a un marco inicial del problema y a un mapa de las partes interesadas, los equipos de innovación llevan a cabo una investigación del diseño para profundizar en la comprensión de las experiencias de la gente y poner a prueba su delimitación del problema.

La investigación del diseño que realice el equipo de innovación se centra en comprender los puntos de vista de los residentes y en involucrar a las partes interesadas clave identificadas durante el mapeo. A diferencia de otros enfoques de investigación que resaltan la neutralidad y la objetividad por encima de todo, la investigación del diseño obliga al investigador a tener un punto de vista sobre los hechos y las perspectivas que recopila.

EN LA INVESTIGACIÓN DEL DISEÑO

- se encuentran nuevas oportunidades de cambio,
- se da sentido a múltiples fuentes de datos de investigación, incluidas fuentes primarias y secundarias,
- se adopta una posición sobre la investigación y
- se incluyen datos cualitativos y cuantitativos.

LA INVESTIGACIÓN DEL DISEÑO NO ES

- neutro,
- generalizable,
- exhaustivo ni
- académico.

Sesión de diseño colaborativo con estudiantes en Turku (Finlandia)

Plan de investigación del diseño

Para iniciar el proceso de investigación de diseño, los equipos de innovación formulan un plan con base en el marco del problema para guiar el proceso de investigación. El plan de investigación describe "el cuándo, el porqué y el cómo" de las actividades de un equipo para investigar el problema.

Un plan de investigación de calidad incluye:

- metas y objetivos de investigación, con la lista de preguntas de alto nivel que deben responderse durante la fase de investigación,
- funciones y responsabilidades del equipo,
- suposiciones que mantiene el equipo y suposiciones este pone a prueba durante el proceso de investigación,
- métodos de recolección de datos, actividades y datos existentes que el equipo planea utilizar,
- prácticas de recolección de datos que incluyan una documentación meticulosa de los hallazgos y establezcan conexiones entre las líneas de investigación,
- protocolos de limpieza y calidad de los datos (tales como unificación de formatos, validación de entradas, eliminación de duplicados),
- un plan de salvaguarda de datos que incluya procedimientos de seguridad para la recolección, consentimiento informado para adultos y menores de edad y otras medidas de protección para los participantes en la investigación que se ajusten a las políticas existentes en la ciudad,
- estrategias de reclutamiento que detallen cómo el equipo de innovación selecciona e introduce a los participantes de la investigación en las entrevistas, los grupos de discusión o las encuestas,
- un calendario para la recolección de datos, el análisis y la síntesis y
- un plan de involucramiento de las partes interesadas, que incluya cuántas se involucrarán y cómo se compartirán con ellas los resultados de la investigación.

Herramientas

Consulte las herramientas del manual de estrategias para obtener una plantilla de plan de investigación.

EJEMPLOS DE METAS DE INVESTIGACIÓN	
MARCO DEL PROBLEMA	**EJEMPLOS DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**
Seattle, Washington (Estados Unidos), es el motor de la pujante economía del estado de Washington, pero los jóvenes de la ciudad (*quiénes*) no están actualmente preparados para competir por los puestos de trabajo de salarios medios y altos (*qué*) que se avecinan. Se espera que el 80% de los 740.000 puestos de trabajo que se prevé que se abran en el estado de Washington entre 2016 y 2021 sean en puestos que ofrezcan mejor salario y movilidad ascendente que los empleos de nivel inicial. La mayoría de estos empleos será para personas con formación postsecundaria, pero actualmente solo alrededor del 31% de los estudiantes de secundaria de Washington llegan a obtener un título (*por qué*).	▪ ¿Qué proporción de los "buenos" empleos están siendo para jóvenes o adultos jóvenes de la ciudad o para talentos de otras ciudades? ▪ ¿Cuáles son las características de los jóvenes o jóvenes adultos de la ciudad que no están accediendo a estos empleos? ▪ ¿Qué significa el futuro del trabajo para los residentes como empleados? ▪ ¿Qué quieren y necesitan los empleadores para sus futuras necesidades empresariales? ▪ ¿Qué significa el futuro del trabajo para los residentes como empleadores?
La Policía de **Baltimore, Maryland (Estados Unidos)**, (*quién*) no cuenta con suficientes policías ni con suficientes agentes con las características y competencias ideales (*qué*), lo que limita la capacidad de la policía para reducir la violencia (*por qué*). Este proyecto pretende mejorar el reclutamiento, la contratación y la retención de agentes por parte de la Policía de Baltimore para que ésta disponga de la fuerza policial necesaria para proporcionar seguridad pública a todos los residentes de la ciudad.	▪ ¿Qué rasgos y características son los más deseables en un agente de la Policía de Baltimore según los miembros de la comunidad? ¿Qué rasgos son los más deseables según la Policía de Baltimore? ▪ ¿Cuáles son los actuales procesos de reclutamiento y contratación de la Policía de Baltimore? ▪ ¿Cúal es la experiencia de los aspirantes a la Policía de Baltimore en el proceso de contratación y hasta qué punto una experiencia negativa hace que los candidatos no acepten trabajos en la policía?¿Qué incentiva a los agentes a permanecer en la Policía de Baltimore? ¿Qué hace que renuncien?

La ruta hacia la innovación pública es adaptativa. A medida que un equipo de innovación avanza por cada fase, debe revisarse el marco del problema y deben realizarse los ajustes necesarios.

Métodos de investigación del diseño

Los equipos utilizan un enfoque de métodos mixtos para diseñar la investigación, en el que incorporan la investigación cualitativa y la cuantitativa a su comprensión del problema y refuerzan sus argumentos a favor del cambio.

Los datos cualitativos incluyen todos los datos no numéricos y a menudo utilizan historias ilustrativas de personas y comunidades afectadas por el problema para ayudar a los innovadores a comprender por qué debe abordarse.

- Las historias son la moneda en los datos cualitativos.
- Los datos cualitativos ayudan a comprender el "porqué".

Los datos cuantitativos se basan en cifras para ayudar a los innovadores a entender cuál es el problema, a quién afecta y a qué escala.

- Los números son la moneda en los datos cuantitativos.
- Los datos cuantitativos ayudan a comprender el "qué".

Aplicar diferentes métodos de investigación permite tener múltiples percepciones de las partes interesadas, incluidos los residentes y grupos comunitarios marginados, infrarrepresentados y a menudo poco beneficiados.

Entrevistas a las partes interesadas: conversaciones con la gente y aprendizajes derivados

Las entrevistas con las partes interesadas son uno de los métodos notables que utilizan los equipos de innovación. Una entrevista con las partes interesadas es una conversación individual con alguien que tiene un problema, que tiene un conocimiento cercano de alguien que tiene un problema o que tiene experiencia relacionada con determinado problema. Las entrevistas utilizan preguntas abiertas para conocer las experiencias y la perspectiva del participante sobre el problema.

Preguntas abiertas

Las preguntas abiertas no pueden responderse con un simple "sí" o "no". Ayudan al entrevistador a ver las cosas desde la perspectiva del residente y con sus propias palabras. Las preguntas abiertas suelen comenzar con las siguientes palabras: "por qué", "cómo", "qué", "describa", "cuénteme" o "qué opina".

Pregunta abierta: ¿Cuál es su mayor prioridad? ¿Por qué?
Pregunta cerrada: ¿Es la seguridad de la vivienda su mayor prioridad?

El mapeo de las partes interesadas que se realiza en pasos anteriores ayuda a identificar las voces clave que deben incluirse en este proceso. Al centrar la investigación, considere la priorización y la representación.

¿Cómo podría el equipo dar prioridad a quienes experimentan más el problema o son más vulnerables a los impactos del cambio? ¿Cuál es una muestra representativa para presentar un caso a los funcionarios electos? Entre los grupos de partes interesadas más comunes están:

- los residentes que experimentan el problema,
- los funcionarios del gobierno que gestionan la política y los programas relacionados con el problema y
- otros sectores que estén implicados en el problema (tales como empresas, grupos de la sociedad civil, organizaciones sin ánimo de lucro o financiadores).

Las entrevistas a las partes interesadas suelen realizarse en contexto, es decir, el entrevistador se reúne con el participante en su barrio, lugar de trabajo o domicilio. Para generar confianza y aprender lo máximo posible, los entrevistadores reconocen al participante como el experto de su experiencia vivida y observan su comportamiento real.

Herramientas

Consulte las herramientas del manual de estrategias para obtener orientación sobre la creación de guías para entrevistas.

En **Bogotá (Colombia)**, cuando el alcalde encargó al equipo de innovación que incorporara a más residentes a los mercados de crédito formales, el equipo involucró a más de 200 jóvenes en sus barrios que utilizaban riesgosos préstamos informales. Las entrevistas ayudaron a entender el porqué de sus acciones —los préstamos abusivos eran transparentes, rápidos y predecibles, en contraste con sus experiencias con los bancos— y explicaron cómo el acceso desigual al mercado estimuló la creación y la popularidad de alternativas problemáticas.

El enfoque del equipo de Bogotá demuestra la importancia de prestar atención a la dinámica de poder y a la confianza. Los jóvenes entrevistaron a los miembros de su propia comunidad, con los que mantenían relaciones de confianza, sobre un tema delicado. La franqueza de las entrevistas permitió al equipo desarrollar una comprensión auténtica del problema a partir de las personas más afectadas por el desafío, quienes compartieron información que probablemente no habrían compartido directamente con los funcionarios de la administración.

Dado que las entrevistas suelen abarcar experiencias personales con problemas sociales, es importante que los equipos tengan en cuenta las dinámicas de poder, los traumas históricos y las desigualdades actuales que puedan existir tanto para el participante como para el entrevistador.

Aunque lo más frecuente es que el equipo se centre en involucrar a los residentes más afectados por el problema, en casi todos los casos, los equipos también involucran a funcionarios municipales y tratan de comprender en profundidad los esfuerzos —tanto actuales como previos—, las percepciones del problema y las oportunidades de lograr un mayor impacto.

Actividades y preguntas clave para los funcionarios municipales

1 En primer lugar, **identifique las iniciativas existentes**. Lleve a cabo una investigación documental para conocer cualquier iniciativa actual o anterior centrada en resolver este problema específico o programas relacionados con este problema y que puedan tener conexión con el trabajo del equipo de innovación.

- Hable con colegas de la administración municipal que tengan una visión de alto nivel de las iniciativas municipales y del contexto histórico (por ejemplo, comunicación, alcaldía).
- Hable con los coordinadores de las dependencias y revise los informes recientes y otros materiales de las dependencias que trabajan en temas relacionados con el marco del problema.

2 A continuación, **entreviste a los funcionarios sénior y de primera línea más importantes** sobre las iniciativas actuales y anteriores. Asegúrese de preguntar sobre los éxitos y los fracasos. Formule preguntas específicas, así como preguntas amplias y abstractas para debatir el desafío desde distintos ángulos. Capte todos los detalles posibles, tome citas textuales y anote las respuestas específicas y sorprendentes. Los siguientes son algunos ejemplos de preguntas para la entrevista:

- ¿Cuál es la teoría en la que se basan las actividades o las iniciativas actuales? ¿Cómo surgieron?
- ¿Qué se ha intentado antes? ¿Ha funcionado? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Las actividades actuales o anteriores tienen metas establecidas y las están cumpliendo?
- Si no se están cumpliendo, ¿por qué no están teniendo éxito?
- ¿Funcionan tan bien los programas existentes que deberían ampliarse?

3 Identifique las oportunidades para seguir **involucrando a los funcionarios municipales** tales como las siguientes:

- Llevar a los entrevistados a "recorridos de datos" para ayudarles a entender los datos recolectados.
- Compartir la síntesis del equipo de innovación para conocer sus comentarios y reacciones.
- Invitar a los entrevistados a aportar ideas y comentarios durante la fase de ideación y creación de prototipos.

Participación de los residentes en Louisville, Kentucky (Estados Unidos) (arriba) y Ciudad de México (México) (izquierda); síntesis de la investigación de las sesiones de diseño colaborativo de los residentes en Mobile, Alabama (Estados Unidos) (derecha)

Observación

El método de observación recolecta datos sobre los comportamientos y las prácticas de las personas en el entorno en el que interactúan con un programa o servicio. Este método se utiliza con funcionarios municipales o con miembros de la comunidad y puede revelar detalles que un entrevistado no pensaría compartir de otro modo. Las observaciones pueden ser virtuales o en persona.

- **Observación en persona.** Observe desde una distancia respetuosa cómo se comporta y cómo interactúa la gente. Esto podría suponer la visita a un parque o espacio público para ver cómo utilizan los residentes los distintos servicios.
- **Diario fotográfico.** Pida a los participantes que ilustren su experiencia tomando fotos a lo largo del día mientras realizan una tarea o interactúan con el desafío que el equipo de innovación está investigando.
- **Sombra de los funcionarios municipales.** Conozca de primera mano cómo es el desempeño de determinado trabajo o tarea. Siga de cerca, o "a la sombra", a una persona o equipo, en un determinado servicio o función. En **Louisville, Kentucky (Estados Unidos)**, por ejemplo, donde el equipo de innovación trabajaba para mejorar los servicios médicos de urgencias de la ciudad, el equipo de innovación acompañó a una unidad de ambulancias durante un recorrido.

Para minimizar los juicios o sesgos al realizar las observaciones, los equipos de innovación suelen utilizar el marco **AEIOU**:

Actividades. ¿En qué actividades participan los individuos?
Entornos. ¿Cuál es el entorno de las actividades que realizan los individuos?
Interacciones. ¿Qué interacciones tienen los individuos? ¿Qué interacciones se producen alrededor de ellos?
Objetos. ¿Qué objetos utilizan los individuos? ¿Qué objetos rodean la interacción?
Usuarios. ¿Quiénes participan en las interacciones o actividades? ¿Quiénes más están cerca?

Antes de seleccionar el método de investigación de observación, tenga en cuenta la dinámica de poder. Dependiendo del problema que esté investigando el equipo de innovación, la observación puede no ser un método de investigación apropiado. Cuando el equipo intenta comprender la experiencia de los miembros vulnerables o marginados de la comunidad o cuando el área temática es delicada, como la indigencia, la observación podría parecer intrusiva, irrespetuosa o voyerista.

Revisión bibliográfica e investigación de ciudades homólogas

Analice la información publicada relacionada con el problema. Las revisiones bibliográficas pueden proporcionar una comprensión más profunda de cómo afecta el problema a las comunidades en la actualidad, el contexto histórico y las soluciones que ya se han probado. Las fuentes de revisión bibliográfica incluyen:

- artículos revisados por pares o publicados en revistas,
- artículos de actualidad,
- conjuntos de datos (como datos del censo de EE. UU. o datos de la ONU),
- publicaciones en medios sociales,
- pódcast, entradas de blog, libros y
- estudios de casos de organizaciones de investigación.

Identifique ciudades homólogas que tengan características similares a la ciudad de su equipo de innovación (por ejemplo, tamaño, población, ingresos) y dé los siguientes pasos:

1. **Recopile información.** ¿En qué medida existe el problema en las ciudades homólogas identificadas en todo el mundo? ¿En qué se parece y en qué se diferencia el problema del de la ciudad del equipo de innovación? ¿Qué factores comparten las ciudades que experimentan el problema? ¿Qué factores comparten las ciudades que han evitado o mitigado el problema?
2. **Resuma las conclusiones.** Con base en la investigación documental, sintetice los antecedentes de las ciudades homólogas y describa la experiencia que han tenido con el problema y lo que han hecho para abordarlo.
3. **Lleve a cabo actividades de divulgación y entrevistas en las ciudades.** Póngase en contacto con ciudades homólogas para obtener más información. Las conversaciones con ciudades homólogas pueden conducir a documentación, datos o detalles que no están disponibles al público. Considere la posibilidad de incluir a los socios de las dependencias y a los futuros implementadores en dichas convocatorias para involucrarlos en las primeras fases del proceso.

Diseño de una investigación integradora

Al realizar una investigación, es importante:

- minimizar el sesgo —o la introducción de errores sistemáticos en los datos— mediante la elección de los métodos de investigación,
- considerar cuidadosamente los factores que facilitan o excluyen la participación de los residentes y
- aplicar técnicas como la desagregación de los datos demográficos para analizar cómo se ven afectados por el problema los diferentes grupos demográficos.

Una práctica de investigación integradora examina continuamente cómo las identidades, los valores, los prejuicios, las suposiciones y las relaciones con el poder y los privilegios de cada miembro del equipo influyen en su forma de involucrarse con el equipo y con las comunidades en las que trabajan. Este enfoque holístico tiene en cuenta:

- la diversidad, las dinámicas de poder y la relacionabilidad de los miembros del equipo de innovación y de los residentes con quienes están involucrando,
- el lugar donde se están recolectando los datos y la forma se seleccionan las partes interesadas para su participación y
- las personas que están analizando los datos y qué ideas preconcebidas o sesgos inconscientes tiene sobre el tema, las comunidades de interés y las inquietudes relacionadas.

Sin una planificación y un diseño intencionados, la investigación puede verse sesgada involuntariamente para ajustarse a los resultados y las narrativas preferidas. El equipo de innovación evita esto diversificando los conjuntos de habilidades y experiencias de los investigadores y los responsables de la toma de decisiones en el análisis de los datos. Un mínimo de tres personas, cada una con un conjunto diferente de conocimientos sobre los datos, deben revisar y analizar cada elemento del proceso de investigación, desde la selección de los métodos de investigación y la construcción de las preguntas para las entrevistas hasta el desarrollo de los temas y las percepciones a partir de los datos recolectados.

Análisis de datos cuantitativos

Los equipos llevan a cabo un análisis en profundidad de los datos identificados en el proceso de inventario de datos. Los datos históricos pueden ayudar a responder preguntas clave sobre las tendencias y las causas profundas del problema. Entre las preguntas clave del análisis están las siguientes:

- ¿El problema ha sido persistente o ha surgido en los últimos meses?
- ¿El problema se acelera, se ralentiza o se mantiene estable?
- ¿Cuándo ha sido más agudo el problema y ha ocurrido algo que pueda explicar su agudización?
- ¿Existen patrones consistentes, como efectos estacionales, en los cambios de datos?

El equipo de innovación podría ayudar a los organismos municipales a revisar los datos existentes. Por ejemplo, un equipo de innovación que esté trabajando para comprender el tiempo medio entre la solicitud inicial del permiso y la expedición del mismo podría trabajar con los funcionarios del organismo para hacer un barrido de una muestra de registros pasados con el fin de establecer una línea base y después instituir nuevos procedimientos para facilitar el seguimiento continuo de esta información.

La superposición de datos procedentes de múltiples fuentes puede permitir un análisis más sofisticado y una comprensión única de un problema. Por ejemplo, el equipo de innovación de **Siracusa, Nueva York (Estados Unidos)**, abordó varios desafíos en materia de infraestructuras, uno de los cuales era la reconstrucción de carreteras. La ciudad quería comprender mejor la relación entre los procesos de reconstrucción de carreteras y los factores demográficos como la raza, la edad y los ingresos, para poder crear salvaguardas que garantizaran que los esfuerzos de reconstrucción de carreteras no exacerbaran las desigualdades históricas.

El equipo creó una puntuación de equidad reuniendo puntos de datos disponibles públicamente de la Encuesta sobre la Comunidad Estadounidense del Censo de EE. UU. para cuantificar la proporción de residentes históricamente desatendidos en cada tramo censal de la ciudad. La puntuación de equidad tiene en cuenta cuántos residentes viven por debajo del umbral de la pobreza, cuántos son afrodescendientes, cuántos viven en hogares monoparentales, cuántos padecen una discapacidad, cuántos tienen deudas de alquiler, cuántos son ancianos o cuántos poseen un bajo nivel educativo. La métrica estableció una relación entre la reconstrucción de carreteras y la proporción de residentes históricamente desatendidos y permitió a la ciudad considerar la equidad como un factor a la hora de priorizar las reparaciones de carreteras.

Selección y adaptación del método de investigación adecuado

Dada la variedad de métodos de investigación que pueden utilizarse, es importante comprender las condiciones que mejor se adaptan a determinadas metodologías. La siguiente tabla ilustra los usos potenciales de cada método, así como los inconvenientes comunes de cada uno y otras consideraciones.

ASUNTO POR COMPRENDER	MÉTODO RECOMENDADO	CONSIDERACIONES
Experiencias o perspectivas de primera mano sobre un problema	**Entrevistas a las partes interesadas**	No cause más daño; aborde las entrevistas desde una perspectiva informada sobre el trauma.
Interacción de las personas con los servicios o procesos o sus comportamientos en determinadas situaciones	**Observación**	Evite las situaciones en las que una observación pueda parecer intrusiva o voyerista o pueda cambiar la interacción.
Estudios sobre este problema y sus posibles soluciones	**Revisión bibliográfica**	Sea consciente de los posibles sesgos de las fuentes.
Abordaje de otras ciudades sobre este problema	**Investigación de ciudades homólogas**	Identifique funcionarios homólogos pertinentes y fomente una conversación franca con ellos.
Respuestas a “qué”, “con qué frecuencia”, “dónde” y “cuántas preguntas”	**Análisis de datos cuantitativos**	No deduzca el porqué de un problema; este método requiere un análisis cuidadoso para llegar a una interpretación correcta.

Investigación de campo en Toledo, Ohio (Estados Unidos)

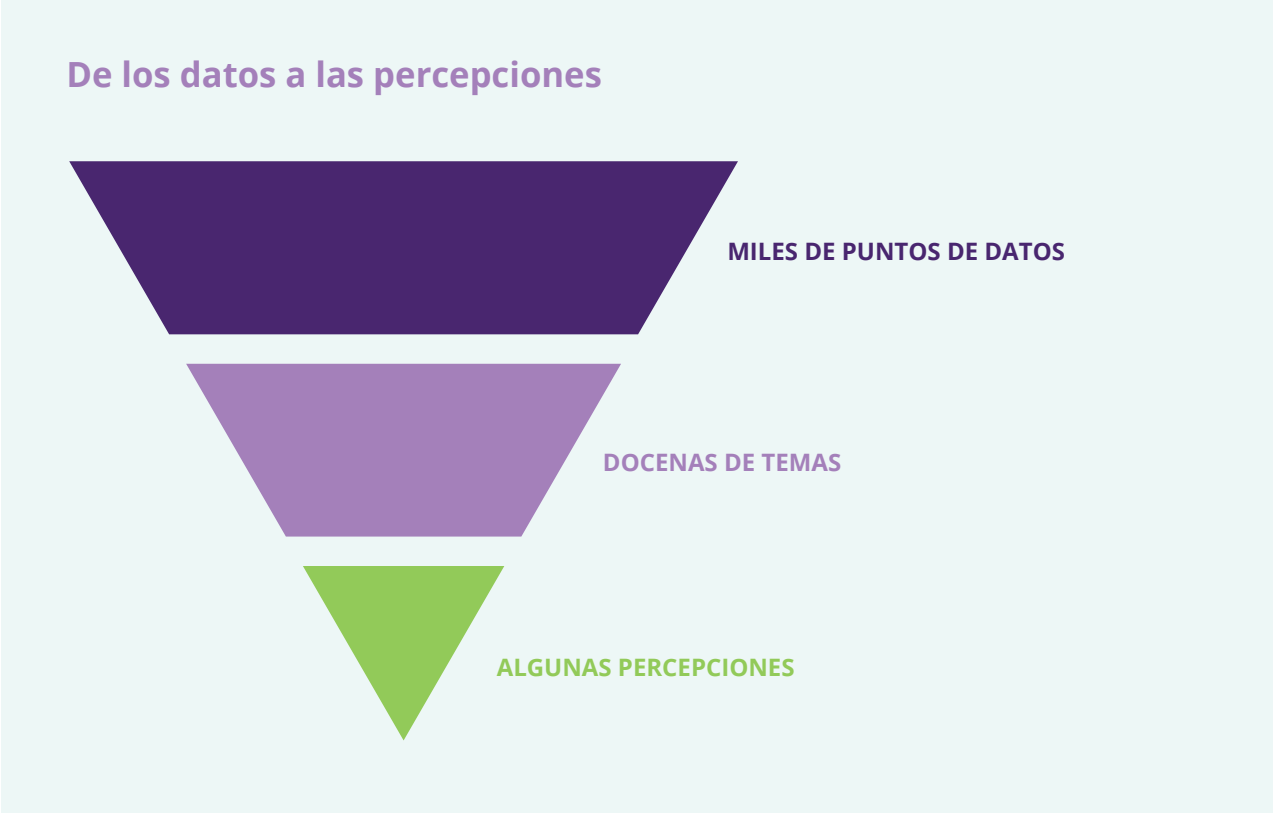
SINTETIZACIÓN Y REFORMULACIÓN

La síntesis es un proceso que consiste en **revisar los datos** recogidos durante las actividades de investigación con los compañeros de equipo y otras partes interesadas, según corresponda, extraer temas y relaciones entre los datos y condensar esos temas en percepciones que proporcionen una comprensión más clara del problema. La nueva comprensión se expresa en un replanteamiento del problema que cuenta una historia cohesiva, articula la necesidad de cambio e inspira nuevas ideas para las soluciones.

Síntesis

Al iniciar la síntesis, el equipo de innovación **condensa los puntos de datos clave**, las citas, las notas de entrevistas y las observaciones en pósits (físicos o digitales) con un punto de datos por pósit y centrándose en lo más importante, sorprendente o sugestivo.

A continuación, el equipo **desarrolla temas** a partir de las reflexiones sobre lo que el equipo ve como ideas o hechos comúnmente recurrentes en los datos. Los temas son específicos y tienen un enfoque directo, pero no necesitan ser profundos para ser útiles en el siguiente paso. Considere la posibilidad de dividir los puntos de datos en varios temas si un tema ha recolectado diez o más puntos de datos. A continuación, los temas se condensan en percepciones que ayudan al equipo de innovación a aclarar el verdadero problema. No todos los datos conducen a un tema y no todos los temas conducen a percepciones.



Esta imagen desarrollada en colaboración con Greater Good Studio ilustra el proceso de pasar de los datos a los temas y a las percepciones.

Para pasar de los temas a las **percepciones**, el equipo se pregunta qué significan los datos. Si el equipo no es capaz de desarrollar una percepción, es posible que sean necesarias investigaciones adicionales. Las nuevas preguntas de investigación que surgen durante la síntesis se anotan como parte del proceso.

Las grandes percepciones son memorables y difíciles de ignorar porque describen una tensión o un conflicto que mantiene atascado el problema. Una percepción hace que el equipo se pregunte qué puede hacer al respecto. Después de que el equipo haya generado percepciones, los miembros presentan los hallazgos con citas y temas seleccionados para exponer un argumento convincente a favor de la acción.

La ruta hacia la innovación pública es adaptativa. A medida que un equipo de innovación avanza por cada fase, debe volver a examinar los temas y las percepciones y realizar los ajustes necesarios.

Entre los múltiples métodos que pueden utilizarse en la síntesis de datos están los siguientes:

- **Recorrido de datos.** Los miembros del equipo y las partes interesadas se reúnen para ordenar, categorizar y analizar juntos la investigación.
- **Expertos en datos.** Si forman parte del equipo de innovación, los científicos de datos e investigadores etnográficos internos sintetizan los hallazgos y los comparten con el grupo. Los equipos de innovación también pueden considerar la posibilidad de aprovechar los recursos académicos locales o contratar a un consultor o a un científico de datos a tiempo parcial para que analice los hallazgos.
- **Tercero escéptico.** De forma independiente, el equipo de innovación sintetiza los datos y después elige a un miembro del equipo para que cuestione la validez y las fuentes de las percepciones.
- **Percepciones cualitativas que dirijan el análisis cuantitativo.** Asegúrese de que las percepciones cualitativas complementen y enriquezcan los datos cuantitativos para ofrecer un panorama más completo y ayudar en la interpretación de los hallazgos. Por ejemplo, ¿se corrobora en los datos cuantitativos una cita que afirma que las empresas no están utilizando agua reciclada debido a un suministro insuficiente?
- **Mapa de partes interesadas que establezca comparaciones.** Observe los datos por grupos de partes interesadas para revelar desigualdades que pueden no estar totalmente reflejadas en los datos agregados. Por ejemplo, ¿se complica una percepción cuantitativa sobre la seguridad en las calles si se desagregan los datos por capacidad, estatus o edad?

EJEMPLO DE SÍNTESIS	
Punto de datos	▪ El 60% de los niños de la comunidad están expuestos a la violencia, la delincuencia o el maltrato. ▪ "No me sentía seguro en el colegio. Unirme a una pandilla me dio amigos y un sentido de comunidad".
Tema	▪ Los adolescentes se unen a las pandillas porque buscan un sentimiento de pertenencia, compañerismo y protección. ▪ Los padres de la comunidad se esfuerzan por conseguir una vida mejor para sus hijos.
Percepción	▪ Evitar que los adolescentes se unan a pandillas cuando ya hayan ingresado a la educación secundaria es un esfuerzo tardío. ▪ Para algunos jóvenes, una "muerte social" es peor que una muerte real.

Una vez que el equipo de innovación haya finalizado su síntesis, vuelve a involucrar a los residentes y las partes interesadas para validar las percepciones. El equipo se centra en el involucramiento continuo durante la síntesis para garantizar que las percepciones capten realmente las necesidades y perspectivas de los residentes, ayuden a conseguir el apoyo de la comunidad y sigan generando confianza.

El equipo de innovación utiliza preguntas como las siguientes para confirmar las observaciones:

- ¿Es esto lo que quería decir?
- ¿Se identifica con esta percepción?
- ¿Nos faltó algo?

Un nuevo planteamiento del problema

Con base en las percepciones que surjan, los equipos descubren con frecuencia que es necesario revisar su marco inicial del problema antes de poder empezar a generar nuevas ideas para las soluciones.

Al final de la síntesis, el equipo vuelve a examinar el marco del problema, incorpora sus nuevas percepciones y su comprensión de las causas profundas y realiza ajustes.

Provisto de un marco del problema revisado que refleja lo que aprendió durante la fase de investigación del diseño, el equipo ahora puede iniciar la ideación, el proceso de generación rápida de soluciones.

■ Programa piloto de movilidad en Anaheim, California (Estados Unidos)

MARCO DEL PROBLEMA	REFORMULACIÓN DEL PROBLEMA
Amarillo, Texas (Estados Unidos) El problema es que algunos residentes no están informados sobre cómo desechar elementos de gran volumen en la ciudad y la basura se amontona en lugares no autorizados. Esto afecta a los inmigrantes, los nuevos refugiados, los inquilinos locales y los propietarios cercanos a estos lugares. Se trata de un problema porque cuando esto ocurre, el deterioro urbano avanza y se agrava y sus propiedades se desvalorizan.	El problema es que el porcentaje de propiedades en alquiler ha crecido exponencialmente en San Jacinto hasta alcanzar el 73% (alquiler). Las empresas de gestión inmobiliaria administran las propiedades como grandes operaciones (cientos o miles de unidades) de forma muy transaccional, con una alta rotación de inquilinos en el barrio. Cuando los inquilinos se mudan, ellos mismos o el propietario desechan de forma ilegal las pertenencias que no se llevan. Es un problema para todo el barrio, incluidos los inquilinos, los propietarios de negocios y los vecinos, y para la ciudad en su conjunto. La situación hace que los demás se sumen al problema y desechen su basura ilegalmente. La gente "compra" estos artículos, los esparce y empeora las cosas. Se trata de un problema porque la Dependencia de Residuos Sólidos, la encargada de recoger los escombros, no es capaz de seguirle el ritmo a una espiral negativa. La situación se perpetúa sin fin porque los comportamientos (y los valores) no cambian. Es necesario que las operaciones municipales sean más consistentes y que la comunicación al respecto sea coherente o mejor.

Investigación del uso del agua en Sunnyvale, California (Estados Unidos)

MARCO DEL PROBLEMA	REFORMULACIÓN DEL PROBLEMA
Sunnyvale, California (Estados Unidos) El problema es un estado perpetuo de sequía, que aumenta la dependencia futura del agua reciclada. Sin embargo, más del 90% de su agua reciclada fluye actualmente hacia la bahía. Esto supone un problema para los colegios, los propietarios y los residentes de la ciudad, quienes se enfrentan a una mayor presión para conservar el agua ante el empeoramiento de las condiciones de sequía.	El problema es que la ciudad de Sunnyvale es incapaz de suministrar la cantidad y la calidad de agua reciclada que necesitan los clientes no residenciales. Además, Sunnyvale carece de capacidad para proporcionar información relevante y oportuna sobre el agua reciclada a los diferentes públicos. El actual sistema de suministro de agua reciclada no llega a muchos nuevos clientes potenciales de agua reciclada, incluidos los grandes usuarios de agua, como colegios y parques. Esto supone un problema para los clientes actuales, ya que no pueden gestionar sus operaciones de agua reciclada de forma eficaz ni realizar un seguimiento preciso de los progresos respecto a sus objetivos de uso de agua reciclada. Sin ejemplos de éxito medible, es más difícil que los clientes potenciales no residenciales se conviertan en usuarios de agua reciclada, por lo que siguen utilizando agua potable. Esto es un problema porque cuando los clientes no residenciales no maximizan su uso de agua reciclada, se pierden oportunidades de compensar el uso de agua potable, lo que ejerce más presión sobre los requisitos de conservación para los residentes. Los residentes se ven afectados negativamente por el aumento de las restricciones por sequía (por ejemplo, duchas más cortas, patios muertos) sin obtener los beneficios esperados en cuanto a calidad de vida por el uso de agua reciclada en espacios públicos (por ejemplo, parques más verdes). Además, sin una comprensión clara de cómo el agua reciclada los beneficia, los residentes pueden no apoyar las inversiones en agua reciclada necesarias para mejorar el sistema.

IDEACIÓN

Una vez completado el proceso de investigación del diseño, el equipo de innovación posee una comprensión matizada del problema y está listo para pasar al emocionante proceso de generación de soluciones potenciales a estos problemas: la ideación. Este paso brinda la oportunidad de explorar rápidamente diferentes soluciones al problema reformulado.

A través de la ideación, el equipo de innovación descubre nuevas y audaces posibilidades de servicios, sistemas, políticas o productos. En lugar de una solución singular, la ideación proporciona los elementos básicos para un portafolio de iniciativas que se basa en una comprensión polifacética del problema y en una visión compartida del éxito: la MAAI. La ideación produce una mezcla de ideas a corto y largo plazo, ideas audaces y prácticas e ideas que abordan problemas simples y complejos para ofrecer resultados reales a los residentes.

Reglas básicas para la ideación

Además de generar ideas por sí mismos, los miembros del equipo de innovación son facilitadores encargados de ayudar a compañeros, residentes y partes interesadas a desbloquear ideas ambiciosas y apasionantes. Como facilitadores, los miembros del equipo establecen normas para ayudar a los participantes a dejar de lado temporalmente las inquietudes por la eficacia y el sentido práctico y poner de relieve la creatividad. Los equipos utilizan las siguientes normas básicas para darle paso a la ideación:

- **Dejar de lado las limitaciones y las suposiciones.** Concluir preventivamente que algunas ideas pueden ser demasiado desalentadoras, imposibles o poco realistas limita el desarrollo de formas novedosas e innovadoras de pensar o de abordar una cuestión problemática.
- **Remitirse continuamente a las percepciones.** Asegúrese de que las ideas respondan a necesidades reales.
- **Diferir de los juicios.** Todas las ideas tienen su mérito, así que aproveche todas las ideas. La imparcialidad ayuda a construir un portafolio de iniciativas diverso y amplio. Ninguna idea es mala en esta fase.
- **Priorizar la cantidad sobre la calidad.** Cuantas más ideas, mejor. Ya habrá tiempo más adelante para combinar, refinar y priorizar las ideas.
- **Colaborar constantemente.** Las mejores ideas se presentan cuando los grupos trabajan juntos. Utilice un lenguaje que propicie la creación de nuevas ideas con base en las ideas de los demás.
- **Pensar en grande.** En las primeras fases de la ideación, es mucho mejor ir demasiado lejos y fomentar las grandes ideas en lugar de las ideas prácticas. Retroceda después a una idea práctica en vez de pensar solo en la practicidad de las ideas. Las ideas ambiciosas permiten contemplar el problema desde una perspectiva totalmente nueva.

■ Ideación en acción: un hackathon en Louisville, Kentucky (Estados Unidos) (arriba); un diseño colaborativo comunitario en Atlanta, Georgia (Estados Unidos) (izquierda); y una lluvia de ideas para establecer prioridades en Seattle, Washington (Estados Unidos) (derecha)

Técnicas de ideación

Un equipo de innovación puede elegir entre varias técnicas de ideación eficaces para generar soluciones potenciales. Entre ellas se incluyen las siguientes:

TÉCNICA	EJEMPLOS
Percepciones conductuales	Un enfoque desde las ciencias del comportamiento mejora la eficacia de las soluciones al desentrañar cómo es probable que las personas se relacionen con las soluciones, incluso antes de crear prototipos. Un trabajo de The Behavioral Insights Team sugiere que, para fomentar un comportamiento, los formuladores de políticas deben hacerlo fácil, atractivo, social y oportuno.[6]
Préstamo y adaptación	Con base en la investigación de ciudades homólogas, los equipos de innovación averiguan si otras ciudades están experimentando el mismo problema y cómo lo están abordando. Si existen soluciones sólidas, ¿cómo podría el equipo adaptar estas ideas para satisfacer las necesidades de los residentes? ¿Cómo puede el equipo adaptar estas soluciones para que respondan a su contexto político particular?
Concursos de solución de problemas	Un concurso o un estímulo es una técnica que los gobiernos utilizan para recurrir a la colaboración masiva e incentivar el desarrollo de soluciones prometedoras a problemas públicos.
Diseño comunitario	El diseño comunitario es un enfoque participativo para generar soluciones a los desafíos con las personas que más directamente los experimentan, en particular los residentes y el personal de primera línea de la ciudad.
Colaboración masiva o *crowdsourcing*	Se trata de reunir ideas de un gran grupo de personas, lo cual suele hacerse digitalmente a través de Internet, medios sociales o aplicaciones para teléfonos inteligentes. ¿Cómo puede el equipo de innovación utilizar técnicas de innovación abierta para escuchar nuevas voces y contemplar el problema desde un punto de vista alternativo? ¿Cómo puede el equipo implicar a los jóvenes, las instituciones educativas, las pequeñas empresas y las empresas emergentes para ampliar el portafolio de ideas?
Consejos de expertos	Esta técnica implica investigar prácticas e ideas que se fundamentan en pruebas y que pueden aplicarse a un desafío concreto. Los equipos de innovación exploran lo que dice la literatura académica sobre cómo abordar el desafío identificado y luego se preguntan en qué se parece o difiere el escenario de la investigación del de la ciudad del equipo. ¿Cómo puede el equipo adaptar estas soluciones al contexto de su ciudad explorado en la fase de investigación?

6 Owain Service, Michael Hallsworth, David Halpern, Felicity Algate, Rory Gallagher, Sam Nguyen, Simon Ruda, Michael Sanders, con Marcos Pelenur, Alex Gyani, Hugo Harper, Joanne Reinhard & Elspeth Kirkman, EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights (The Behavioral Insights Team, julio de 2015), https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf; véase también "Principles", Ideas42, https://www.ideas42.org/learn/principles/.

TECHNIQUE	EXAMPLES
Prospección del futuro	Para impulsar el pensamiento, los equipos de innovación consideran situaciones futuras probables y radicales de la ciudad (por ejemplo, expansión demográfica, aumento de la automatización). ¿Qué limitaciones actuales dejan de existir en esa situación futura? ¿Qué oportunidades se desbloquean? ¿Qué necesidades y funciones son diferentes?
Hackathon	Los *hackathons*, que suelen durar un día o un fin de semana, reúnen a diseñadores, tecnólogos y residentes para desarrollar soluciones creativas a problemas de toda la ciudad. Por lo general, los *hackathons* se centran en el análisis de datos para desarrollar soluciones tecnológicas y pueden incluir premios para las ideas ganadoras.
Adquisiciones con base en problemas o desafíos	Las ciudades recurren cada vez más a las adquisiciones enfocadas en determinado problema o desafío para mejorar la calidad de las soluciones que ofrecen sus proveedores. En lugar de establecer especificaciones técnicas detalladas de la solución deseada, las ciudades articulan el problema que pretenden abordar a través de la contratación.
Focalización del problema	Con la focalización del problema, el equipo de innovación empieza por generar soluciones que satisfagan las necesidades de residentes o comunidades concretas. A continuación, explora cómo estas soluciones podrían satisfacer las necesidades de toda la ciudad.
Lluvia de ideas estructurada	Una lluvia de ideas estructurada mantiene la atención en las metas y ayuda a que todos se sientan cómodos a la hora de compartir sus ideas. ¿Qué ideas surgen de las percepciones identificadas en la investigación?

Un elemento común a todas las técnicas es el reconocimiento de que las intervenciones más ambiciosas pueden no ser inmediatamente obvias o accesibles para los responsables de la toma de decisiones. El equipo revisa minuciosamente los datos de ideación para ayudar a desarrollar, combinar y escalar las ideas más audaces y con mayor impacto.

Herramientas
Consulte las herramientas del manual de estrategias para obtener más recursos de ideación.

Taller sobre la retroalimentación de las partes interesadas en Birmingham, Alabama (Estados Unidos)

ANÁLISIS EXHAUSTIVO

Diseño comunitario con los residentes

El diseño colaborativo es una oportunidad para compartir el poder y fomentar la confianza entre la ciudad y los residentes. Al involucrar constantemente a los residentes y crear espacios para escuchar sus ideas e inquietudes, los equipos de innovación cultivan el interés e incluso la demanda de ideas innovadoras por parte de los residentes y pueden darle un giro a la cultura de la ciudad. Tenga en cuenta lo siguiente para crear una experiencia de diseño inclusiva y colaborativa:

- Construya un espacio cómodo, responsable y enérgico para que los residentes se involucren en la ideación. La historia de la ciudad en cuanto al nivel de involucramiento de los residentes puede influir en que estos se sientan cómodos compartiendo ideas. Tenga en cuenta las dinámicas de poder, las expectativas de los residentes, las agendas y prioridades preestablecidas del alcalde y las limitaciones de tiempo y presupuesto.
- Tenga en cuenta las soluciones que ya existen en la comunidad. Discuta con los residentes cómo podrían escalarse esas soluciones o tomarlas como base. Para ello, puede hacerle preguntas sencillas a los residentes tales como: "¿Qué es lo que ya les funciona a ustedes?".
- Respete la pericia, la experiencia y el conocimiento que los residentes tienen de su propia comunidad. En lugar de pedir solo ideas nuevas, pregunte qué ideas tienen ya más acogida entre los residentes, cómo podrían hacer que tengan éxito y cómo priorizarían las ideas para lograr un impacto.
- Sea consciente del tiempo y los recursos que se pide a los residentes y a los grupos comunitarios que inviertan en este proceso. Si es posible, compense a los participantes por su tiempo. Considere las posibles barreras a la participación (por ejemplo, el cuidado de los niños, el transporte). ¿Cómo podrían el equipo de innovación y sus socios abordar estas barreras y, al mismo tiempo, fomentar la confianza?
- Pida información sobre lo que no debe cambiarse al diseñar las soluciones.

EJEMPLOS DE DISEÑO COMUNITARIO

Calgary (Canadá)

Con una población de adultos jóvenes cada vez más escasa, Calgary quería convertirse en un lugar en el que los jóvenes desearan vivir. A través de su investigación, el equipo de la ciudad identificó dos problemas clave: la falta de oportunidades profesionales y la falta de oportunidades culturales. Esta investigación llevó al equipo de la ciudad a centrarse en el diseño de una comunidad céntrica más sólida, inclusiva y creativa para un abanico diverso de jóvenes.

Al involucrarse directamente con los jóvenes en los lugares donde pasaban más tiempo, como los parques de patinaje en tabla y los centros comerciales, el equipo diseñó soluciones con 147 jóvenes residentes, lo que produjo un total de 590 ideas. A través de este proceso de diseño colaborativo, la ciudad obtuvo percepciones cruciales: los jóvenes residentes querían sentirse seguros viajando por el centro en transporte público y querían actividades artísticas y culturales sólidas en el centro. Tras participar en la ideación, un joven expresó: "Sentimos que nos escuchaban, nos veían y nos tenían en cuenta. Gracias por esta iniciativa tan inclusiva".

Baltimore, Maryland (Estados Unidos)

Aunque Baltimore llevaba décadas luchando contra el peligro al que se enfrentan los jóvenes que limpian parabrisas en las intersecciones con más tráfico para ganar dinero, el problema cobró mayor importancia tras un encuentro mortal entre un conductor y uno de estos jóvenes en 2022. Para abordar las causas profundas de esta actividad no autorizada en las intersecciones de la ciudad, el alcalde Brandon Scott convocó a una Colaboración con los Limpiadores de Parabrisas, en la que participaron más de 150 personas de organizaciones sin ánimo de lucro, organizaciones religiosas, empresas, organismos municipales, instituciones académicas y los propios limpiadores de parabrisas.

La colaboración involucró directamente a los limpiadores de parabrisas en el proceso de investigación, ideación y diseño, mediante encuestas, sesiones de discusión grupal y sesiones de participación comunitaria. Este proceso de diseño colaborativo dio como resultado un portafolio recomendado de iniciativas cuya finalidad era crear oportunidades alternativas de empleo y servicios de apoyo para estos jóvenes, así como aplicar la ley de manera selectiva para garantizar la seguridad en intersecciones específicas.

Actividad de ideación creativa para los aportes de la comunidad en Calgary (Canadá)

Prácticas y rutinas de comunicación durante la investigación y la ideación

Durante la investigación y la ideación, los equipos de innovación se benefician de las prácticas y rutinas de comunicación interna para construir una cultura de equipo colaborativa, productiva y creativa. Considere las siguientes prácticas eficaces:

1

Uso de herramientas para monitorear el progreso, las metas y las funciones del proyecto

Herramientas digitales como diagramas de Gantt, hojas de cálculo con asignaciones de tareas y actualizaciones semanales por correo electrónico y herramientas físicas como notas adhesivas en un tablero para hacer un seguimiento de las tareas (es decir, quién está trabajando en qué).

2

Reuniones de control

Breves comprobaciones semanales o diarias para compartir los progresos entre el equipo, comparar las notas de campo de la investigación, pedir ayuda y hacer sugerencias.

3

Intercambio regular de información e involucramiento con los dirigentes municipales

Espacios para compartir con los dirigentes municipales las actualizaciones del equipo, tales como los temas de conversación sobre los éxitos que han tenido y las primeras percepciones o revelaciones de la investigación, lo que les permite prepararse para hablar sobre el trabajo con las principales partes interesadas y el público.

4

Comunicación con las partes interesadas

Boletines, sitios web, medios sociales u otros mecanismos informales para compartir los avances y los datos cualitativos y cuantitativos clave para documentar el proceso y los primeros aprendizajes.

5

Acuerdos sobre normas y definiciones para garantizar principios inclusivos de diseño

Revisiones periódicas de las normas en torno a la empatía, la humildad y la inclusión, así como las definiciones compartidas de los términos clave, lo que minimiza el impacto de los prejuicios inconscientes.

Sesión informativa sobre el proyecto de investigación en Fortaleza (Brasil)

El alcalde Brandon Scott preparándose para la grabación de un vídeo para la campaña COVID-19 centrada en la experiencia de los residentes de Baltimore.

Narrativa

Durante las primeras fases del diseño, y a medida que avanza el trabajo, el equipo de innovación se dedica regularmente a la práctica narrativa para generar interés y entusiasmo por el trabajo dentro y fuera de la alcaldía. Una narrativa exitosa demuestra la eficacia del enfoque innovador, expresa cómo las soluciones mejoran los resultados para los residentes y, en última instancia, genera el necesario apoyo de las partes interesadas para mantener el trabajo de innovación.

Una historia transforma la información en material que las personas pueden absorber, procesar, utilizar y compartir. Una historia crea un relato que **informa** a las personas, las **conecta** con un propósito más amplio y las **invita** a hacer algo con la información.

Cada vez que un equipo de innovación cuenta la historia de su trabajo, tiene la oportunidad de informar a los residentes, a los funcionarios municipales y a otras partes interesadas sobre sus iniciativas y progresos. Puede además conectar a las partes interesadas con la meta más amplia y ambiciosa de su trabajo e invitarlas a ayudar o a mantenerse informadas sobre los progresos. A veces, las narrativas son formales, como las presentaciones en la alcaldía, las reuniones informativas con el alcalde o las sesiones de ideación, y otras veces son informales, como las charlas con amigos y colegas. Vea esos momentos informales como una práctica para los momentos más formales que vendrán.

Herramientas

Consulte las herramientas del manual de estrategias para saber más sobre la narrativa.

En la narrativa, los equipos de innovación manifiestan la razón de ser de su trabajo, su MAAI, para garantizar que el mensaje mantenga su consistencia y eficacia. En todas las etapas en que se involucran, los equipos informan del "porqué" a las principales partes interesadas, como el concejo municipal, el alcalde y los organismos de financiación, cuyo apoyo les ayuda a mantener y expandir su trabajo.

Las historias eficaces:

- se centran en una idea esencial,
- incluyen detalles que evocan la experiencia sensorial,
- permiten que el público se identifique desde un punto de vista humano y
- son sencillas, memorables e iterativas.

Públicos

Definir los públicos es clave para una narrativa eficaz. Para comprender quién es el público objetivo del equipo de innovación —es decir, quiénes necesitan escuchar el mensaje, dónde y cómo reciben el mensaje y cómo es posible que respondan— haga uso de las actividades de mapeo de las partes interesadas expuestas anteriormente para crear un mapa del público.

Plan de comunicación

Además de la narrativa que el equipo de innovación ya está realizando durante su trabajo de investigación e ideación, los equipos implementan planes para compartir historias públicamente a través de los medios de comunicación. Hay casos en los que las consideraciones políticas pueden limitar las publicaciones regulares, pero los equipos de innovación dan prioridad a trabajar abiertamente para conseguir apoyo y compromiso para el proceso de innovación.

Un plan de comunicación incluye lo siguiente:

- **Medios ganados.** Canales en los que hay que "ganarse" la cobertura, lo que por lo general implica contactar directamente a un reportero o editor o realizar un evento (por ejemplo, una rueda de prensa).
- **Medios pagados.** Canales de publicidad pagada (por ejemplo, vallas publicitarias, anuncios impresos en periódicos o revistas, anuncios digitales en medios sociales).
- **Medios propios.** Canales sobre los que el equipo tiene control directo (por ejemplo, sitio web, boletín informativo, medios sociales), lo que puede incluir el marketing de contenidos mediante videos, presentaciones fotográficas y entradas de blog.

Es posible que los equipos de innovación deseen dar publicidad a los esfuerzos de innovación que aborden específicamente las prioridades del alcalde. Para tal fin, el director del equipo de innovación puede trabajar con el personal de comunicación de la alcaldía y con las partes interesadas para desarrollar un plan de comunicación que se dirija a los públicos clave identificados mediante el mapeo de públicos, establezca el compromiso de la alcaldía con la MAAI y haga uso de varios medios de comunicación.

En **Tel Aviv (Israel)**, el equipo de innovación lanzó Digitaf para conectar a los padres de familia con servicios municipales en línea y de ese modo ayudó a Tel Aviv a convertirse en una ciudad inteligente responsable con los niños. Para sus comunicaciones, el equipo adoptó muchos enfoques creativos. Se desplegaron pancartas por toda la ciudad con el mensaje: "Digitaf: su tarjeta digital para niños menores de tres años". Se contrató a un administrador de medios sociales para que se dedicara a gestionar Digitaf y su presencia en los medios sociales. Para ser más accesibles, el equipo se asoció para traducir los consejos para padres al tigriña —lengua que hablan los eritreos— con el fin de atender a unos 50.000 eritreos solicitantes de asilo en la ciudad, muchos de los cuales tienen niños pequeños. Además, la ciudad también integró la información y la crianza en centros comunitarios y espacios públicos.

En **Londres (Inglaterra)**, gracias a su trabajo para hacer frente a una de las principales prioridades del alcalde —facilitar el acceso digital a los londinenses—, la Oficina de Tecnología e Innovación de Londres construyó y dirigió el Programa de Innovación para la Inclusión Digital, que apoya a las personas que tienen obstáculos para acceder a la tecnología (por ejemplo, desafíos de movilidad, discapacidad auditiva, desempleo, barreras lingüísticas). La oficina creó un mapa de acceso público, así como conjuntos de herramientas, para facilitar la identificación de las áreas de inclusión digital en los distritos, así como los grupos afectados y sus necesidades, y de ese modo ayudar a los innovadores municipales a apoyar a sus residentes de forma más eficaz y precisa.

Preparación para la fase de activación

Al final de la **fase de diseño**, el equipo de innovación se sentirá seguro de lo siguiente:

- ☑ Planteamiento del problema.
- ☑ Desarrollo de un plan de investigación.
- ☑ Realización de la investigación del diseño.
- ☑ Condensación de los datos en temas y percepciones.
- ☑ Uso de la ideación para crear soluciones nuevas y apasionantes.
- ☑ Primeras bases para elaborar un plan de comunicación.

Estos pasos clave trazan el camino hacia la siguiente fase de la **ruta hacia la innovación pública: la activación**.

FASE 3

ACTIVACIÓN
ENTREGA DE INICIATIVAS

Durante la fase de activación, los equipos de innovación diseñan un portafolio de innovación con las partes interesadas, desarrollan modelos de gobernanza creativos y dan vida a sus ideas para entregar resultados a los residentes. La activación requiere comprometerse con socios clave — especialmente los residentes— para crear prototipos de nuevas ideas, recolectar opiniones y transformar las ideas prometedoras en iniciativas de impacto. Este trabajo se realiza en estrecha colaboración con el alcalde, el personal de la alcaldía y las partes interesadas responsables de implementar y gestionar la iniciativa.

PORTAFOLIO DE INNOVACIÓN

Al comienzo de la fase de activación, los equipos de innovación crean un portafolio de iniciativas que se basa en las soluciones generadas durante la ideación y que posiciona mejor a las ciudades para direccionarlas hacia la consecución de su MAAI. Un portafolio de innovación permite a las ciudades seguir simultáneamente múltiples iniciativas para avanzar en la MAAI, lo que aumenta la probabilidad de impacto para los residentes.

Un enfoque de portafolio es imprescindible para los equipos de innovación porque evita el riesgo de seguir solo una o dos grandes iniciativas. Un portafolio crea la oportunidad de múltiples asociaciones colaborativas, mitiga el riesgo si una o dos iniciativas fracasan, crea sinergias entre múltiples iniciativas y esfuerzos, y puede ayudar a mejorar la coordinación en un sistema complejo.

Fortaleza (Brasil), una ciudad de 2,5 millones de habitantes, dio prioridad a la disminución de las muertes por accidentes de tráfico y creó un portafolio de iniciativas en torno a este objetivo. Al recopilar y analizar datos de tráfico, Fortaleza lanzó una plataforma de datos para comprender el alcance del problema y utilizó esta información para identificar y abordar las causas profundas de los desafíos de la seguridad vial y la movilidad urbana. La ciudad creó un portafolio de cientos de iniciativas, incluidos carriles protegidos para bicicletas y servicios de autobús mejorados. El enfoque múltiple se tradujo en una reducción del 58 % de los accidentes de tráfico en diez años.

En **Nueva Orleans, Luisiana (Estados Unidos)**, el equipo de innovación apoyó la creación de un portafolio de ocho iniciativas en torno a la seguridad pública y la reducción de la violencia. Una de ellas fue NOLA for Life, una iniciativa interinstitucional que trabajaba para prevenir la violencia antes de que se produjera, intervenir en medio de ella y rehabilitar y reparar el daño después de que sucediera. Este portafolio diverso de estrategias contribuyó a reducir la tasa de homicidios en un 21 % en cinco años y disminuyó la población media diaria en prisión en un 17 % en un año.

Priorización y desarrollo del portafolio

Al salir del proceso de ideación, el equipo de innovación ha recolectado muchas ideas que a menudo son proyectos, pero también pueden ser políticas, esfuerzos de comunicación e inversiones. Algunas ideas representan ganancias rápidas y otras son más arriesgadas; algunas están listas para implementarse y otras necesitan más trabajo. Trabajando en estrecha colaboración con los implementadores líderes, las partes interesadas clave y los socios, el equipo de innovación refina este tablero de ideas y prioriza las que tienen más impacto para los residentes y ayudan a lograr su MAAI. Los equipos de innovación facilitan el proceso de priorización al compartir perspectivas sobre por qué las ideas deben o no pasar a la fase de creación de prototipos y al recordarles a los socios las perspectivas clave de la fase de diseño y cómo se relacionan con las ideas que se han desarrollado. El equipo de innovación también ayuda a los socios a enfocarse en las ideas que aumentan los resultados equitativos para los residentes históricamente subrepresentados.

Convertir una idea en una innovación tangible requiere tiempo, inversión monetaria, recursos y capacidad de ejecución. Los equipos de innovación dan prioridad a las ideas en función de varios factores, entre ellos:

- **Impacto.** Utilizando la MAAI como guía, se identifican los beneficios potenciales que la idea podría aportar y que impulsan un cambio transformador.
- **Encaje.** Se considera cómo encaja esta idea en el portafolio general de ideas. Al considerar las ideas en conjunto, ¿existe un portafolio bien equilibrado que probablemente produzca resultados a corto plazo y otras ideas más audaces y arriesgadas que podrían producir cambios durante un periodo de tiempo más largo?
- **Viabilidad.** Se consideran las oportunidades y limitaciones relacionadas con el presupuesto, la capacidad, las aptitudes y las asociaciones existentes. ¿Hasta qué punto confía el equipo en disponer de los recursos alineados para cumplir?
- **Demanda.** ¿Esta idea responde a una demanda que se escuchó durante la investigación de diseño? ¿Cuenta con el apoyo de las partes interesadas clave? ¿Se alinea esta idea con la visión del alcalde, de la sociedad civil o de los residentes?

Después, al examinar las ideas a través de estos criterios, el equipo puede tomar una decisión sobre cada una:

- **Continúa.** La idea cumple con los criterios y debe progresar
- **No continúa.** La idea no cumple con los criterios de forma significativa
- **Se modifica.** La idea podría cumplir los criterios con algunos ajustes
- **Se pausa.** Mantenerla como una idea potencial para revisarla en el futuro

El portafolio incluye algunas ideas que tienen muchas probabilidades de producir resultados a corto plazo y otras que pueden producir un cambio transformador a más largo plazo. Los portafolios de mayor éxito cuentan con el apoyo de las partes interesadas clave y son importantes para el alcalde y su legado.

La ruta hacia la innovación pública es adaptativa. A medida que un equipo de innovación avanza por cada fase, debe revisar el plan de priorización del portafolio y ajustarlo según sea necesario.

Herramientas

Consulte las herramientas del manual de estrategias para saber más sobre la priorización.

Involucramiento del alcalde y otras partes interesadas

Un portafolio de innovación ambicioso facilita un cambio duradero. Sin embargo, el cambio puede resultar difícil para los residentes y los dirigentes municipales, quienes pueden estar interesados en mantener el statu quo o se muestran escépticos o resistentes a las nuevas ideas.

A medida que el equipo de innovación diseña el portafolio de innovación, presta especial atención a involucrar al alcalde y a comprender su apetito por el riesgo y su tolerancia al fracaso. Este equipo trabaja con el alcalde para establecer un portafolio equilibrado que se ajuste a las prioridades de la administración y de la ciudad. Para aumentar las probabilidades de éxito, el equipo de innovación trabaja con sus socios y otros dirigentes municipales sénior para dar prioridad a las ideas que el alcalde apoye con entusiasmo.

Durante el proceso de priorización, el equipo de innovación también sigue involucrando a las partes interesadas externas clave que pueden desempeñar un papel en el éxito final de las iniciativas. Este grupo podría incluir a residentes, organizaciones sin ánimo de lucro, empresas, socios académicos y a la filantropía local.

Los equipos de innovación saben que una priorización eficaz y colaborativa es la base del éxito en la ejecución de los proyectos. Es la forma en que un equipo de innovación alinea su portafolio con la estrategia general, es la forma en que crea colaboración y apoyo, y ayuda a garantizar que los proyectos clave cuenten con los recursos necesarios.

■ Colaboración con jóvenes y artistas en Bogotá (Colombia) (izquierda) y Ámsterdam (Países Bajos) (derecha)

Métricas, datos y medición del impacto

La gestión del portafolio de innovación requiere la adopción de un plan de medición, así como datos oportunos y fiables para informar la toma de decisiones y mantener informados a los líderes, los socios y las principales partes interesadas. Los equipos de innovación son responsables de facilitar esta planificación, recolectar datos de forma continua e impulsar la acción, el aprendizaje continuo y la evaluación a partir de los datos recolectados. Al planificar el enfoque de medición del portafolio, los equipos de innovación establecen marcos de medición para las iniciativas individuales, así como la contribución global del portafolio a la consecución de la MAAI.

El éxito de las iniciativas de innovación —y el apoyo continuo a las mismas— se basa en la capacidad de medir y demostrar el impacto. Los equipos de innovación tienen que ser reflexivos y estratégicos a la hora de seleccionar su marco de medición e impacto porque el propósito y el enfoque del trabajo de innovación son intrínsecamente diferentes del trabajo cotidiano del gobierno.

En la gestión de un portafolio de innovación, los objetivos pueden cambiar a medida que los profesionales aprenden más sobre el problema sistémico y perfeccionan los resultados deseados a través del propio proceso de innovación. El trabajo de medición y evaluación debe reflejar y comprender esta agilidad conceptual que es fundamental para el trabajo de transformación eficaz de los sistemas. En la práctica, los equipos de innovación pueden adoptar un enfoque más adaptable para desarrollar un plan de medición y evaluación siguiendo las orientaciones que se indican a continuación.

A nivel de la iniciativa, los equipos de innovación responden a las siguientes preguntas en su plan de medición y aprendizaje:

- ¿Qué datos pueden recolectarse que muestren un movimiento en la dirección correcta?
- ¿Cómo se puede lograr un equilibrio entre la utilización de los datos existentes y el establecimiento de nuevos mecanismos de recolección de datos? ¿De quién deben aprender los residentes para saber si la iniciativa está teniendo los resultados esperados?
- ¿Cuáles son los resultados o los objetivos para alcanzar en el nivel de la iniciativa? ¿Cuál es el plazo?
- ¿Qué valor busca conseguir esta iniciativa para el avance de la MAAI? ¿Cómo está conectada con otras iniciativas del portafolio?

A nivel del portafolio, los equipos de innovación responden a las siguientes preguntas en su plan de medición y aprendizaje:

- En las iniciativas, ¿qué datos pueden recolectarse que se relacionen con los conceptos clave y muestren que el equipo avanza en la dirección correcta? ¿Cómo puede utilizarse la narrativa para mostrar los avances en la consecución de la visión, los objetivos y el impacto?
- ¿Cuáles son los resultados medibles que conducen al cambio o materialización de sistemas de la MAAI?

En **Vancouver (Canadá)**, el Laboratorio de soluciones (SLab) utiliza un método de evaluación del desarrollo a lo largo de las iteraciones de su práctica como forma de hacer un seguimiento de lo que van aprendiendo y de las ideas que van surgiendo desde una perspectiva centrada en el usuario. Los profesionales pasan por ciclos repetidos en los que se preguntan: ¿Qué hicimos? ¿Qué ha ocurrido? ¿Qué significa? ¿Qué relaciones y percepciones clave han surgido? Y luego: ¿y ahora qué? ¿Qué tipo de capacidades queremos profundizar y cultivar? El SLab emplea regularmente este método como parte de su aprendizaje de una forma que encaja con el enfoque de innovación emergente de sus profesionales, que no sabe cuáles van a ser los resultados del proceso.[7]

El portafolio de innovación y las asociaciones colaborativas

Hoy en día, los gobiernos locales desempeñan más funciones que nunca y se enfrentan a desafíos cada vez más complejos y perversos. Para satisfacer esta demanda, los gobiernos colaboran con multitud de socios para activar sus portafolios de innovación. Los equipos de innovación involucran a los socios de muchas maneras durante la implementación del portafolio, entre ellas:

- **Asesores.** Las juntas o comités de asesores pueden ayudar a informar, defender y hacer avanzar las iniciativas.
- **Recolección de datos.** Los socios académicos e institucionales pueden ayudar a recolectar los datos de las iniciativas, incluidas las historias cualitativas y las opiniones de los residentes.
- **Entrega.** Otros organismos gubernamentales y socios no gubernamentales pueden ayudar a ejecutar las iniciativas.

Este enfoque colaborativo obliga a los gobiernos a alejarse de la creencia de que pueden tener la autoridad y el control absolutos sobre los resultados. En lugar de esto, deben avanzar hacia un enfoque que abarque los resultados a largo plazo, el cuidado de los sistemas, la capacitación de los demás y la compleja naturaleza adaptativa de las políticas.

El centro para el impacto público describe las cuatro capacidades obligatorias para que este modelo de asociaciones funcione:[8]

- **Hacer:** se enfoca en los comportamientos y en lo que hace el equipo
- **Relaciones:** se enfoca en empoderar a las personas y posibilitar las relaciones
- **Ser:** se enfoca en los valores, las mentalidades y los supuestos que impulsan los comportamientos del equipo
- **Eficiencia:** se enfoca en hacer que las cosas sucedan y en trabajar con eficiencia

Al vivir en un mundo que cambia rápidamente, los equipos de innovación entienden que los conceptos de gobernanza también están cambiando. A medida que el equipo de innovación avanza en su trabajo, está cada vez más en sintonía con la incorporación de socios y partes interesadas en la construcción y el fomento de relaciones que puedan impulsar un cambio sostenible.

7 Entrevista a Lily Raphael y Lindsay Cole por Terrance Smith, 29 de julio de 2022.
8 Alli Edwards y Jessica Fuller, "Introducing the Stewardship Matrix: Uncover your approach to systems stewardship [Descubra su enfoque de la administración de sistemas]", Centre for Public Impact, 9 de mayo de 2024, https://www.centreforpublicimpact.org/insights/introducing-the-stewardship-matrix-uncover-your-approach-to-systems-stewardship.

CREACIÓN DE PROTOTIPOS, RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE

Descripción general

Con un portafolio de ideas en la mano, los equipos de innovación, los implementadores líderes y sus socios crean prototipos de ideas que requieren comentarios y perfeccionamientos adicionales. Un prototipo es un modelo físico o digital de una idea construido para aclarar cómo funcionará esta en el mundo. Crear prototipos de una idea no significa que el equipo de innovación esté listo para lanzar la versión final, significa que está listo para construir un borrador muy simple y aproximado de una idea —o de elementos y características de esa idea— y compartirlo rápidamente con las partes interesadas clave para obtener comentarios y mejoras.

Los equipos de innovación llevan a cabo varias rondas de creación de prototipos para recolectar opiniones sobre diferentes supuestos de una idea y mejorarla. Crear prototipos y obtener comentarios sobre ellos ayuda al equipo de innovación a lograr cuatro resultados clave.

1. **Construir un entendimiento compartido e involucrar a la comunidad.** Los prototipos son una forma eficaz de interactuar con los residentes y las partes interesadas, recibir sus comentarios y conseguir apoyo para implementar una solución.

2. **Lograr un impacto en el mundo real.** Con cada prototipo, el equipo de innovación mejora su comprensión de lo que necesitan los residentes y de cómo éstos podrían interactuar con una idea. La retroalimentación mejora la probabilidad de que una idea aborde las causas fundamentales identificadas durante la fase de investigación.

3. **Reducir el riesgo.** Los prototipos ayudan a confirmar o refutar las hipótesis desde el principio. El equipo aprende rápidamente lo que funciona y lo que no. Así, el equipo de innovación puede hacer cambios en las primeras fases de la lluvia de ideas y no perder tiempo, dinero, la confianza de la comunidad o la buena voluntad política en diseñar o implementar soluciones que las comunidades no necesitan, no quieren o no utilizan.

4. **Planificar la ampliación y la implementación.** A través de este proceso, el equipo de innovación adquiere una mejor comprensión de la implementación potencial y puede determinar si este prototipo se convierte en un programa piloto, en un programa a escala completa o se interrumpe y se sustituye por una idea diferente.

Un equipo de **Savannah, Georgia (Estados Unidos)**, utilizó tarjetas de ideas y maquetas para crear un prototipo de su idea. Querían mejorar el acceso a alimentos sanos de los residentes de West Savannah, un barrio sin una tienda de comestibles ubicado en un radio de un poco más de 1,5 kilómetros cuadrados. El equipo concibió una idea para llevar alimentos frescos y saludables a las tiendas de barrio y gasolineras existentes. Antes de implementar la idea, el equipo necesitaba saber si los comercios lo permitirían y, en caso afirmativo, cómo utilizarían los residentes estas tiendas para acceder a alimentos saludables. Con una idea amplia al principio —llevar alimentos sanos a los residentes— el equipo utilizó la primera ronda de creación de prototipos para refinar su idea con tarjetas de ideas. Estas tarjetas de ideas presentaban opciones sobre cómo las tiendas de barrio existentes podrían ofrecer fruta y verdura fresca, tales como camiones de comida y máquinas expendedoras. Luego, el equipo pidió a los propietarios de las tiendas de barrio y a los residentes que clasificaran las tarjetas de ideas en función de su método preferido de distribución de alimentos. A través de este proceso, el equipo se sorprendió al saber que la máquina expendedora era la opción más preferida por los propietarios de los negocios.

Después, el equipo creó el prototipo de "Máquina expendedora de alimentos saludables". Para esta segunda ronda de retroalimentación y aprendizaje, el equipo creó una impresión a tamaño real de la máquina expendedora de la marca. A continuación, el equipo invitó a los residentes a interactuar con el prototipo y a simular que compraban comida en la máquina; este observó y tomó nota del comportamiento de los residentes, tales como los tipos de comida y los métodos de pago que preferían. El equipo llegó a más de 60 residentes a través de encuestas y otras interacciones y descubrió que a ellos les encantaba la idea de la máquina expendedora y querían que se expandiera a otros lugares. El equipo también mejoró la máquina expendedora basándose en los comentarios de los residentes, como asegurarse de que la máquina aceptara pagos con tarjeta EBT. Al colaborar con la comunidad durante todo el proceso de creación de prototipos, el equipo de Savannah pudo enfocar su idea original para satisfacer las necesidades de los propietarios de negocios y de los residentes, y hacer que la máquina expendedora fuera accesible y desearan usarla.

En **Maceió (Brasil)**, el equipo se propuso inicialmente mejorar la calidad de vida en un barrio con pocos recursos. A través de la investigación llevada a cabo en colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro locales y el personal de primera línea, el equipo descubrió que el cuidado de los niños era una gran prioridad para el barrio y que ayudaría a mejorar el potencial de ingresos de las mujeres. Este aprendizaje permitió al equipo enfocarse en cerrar la brecha en el cuidado de los niños como una forma de invertir en un mejor futuro en el barrio.

El equipo diseñó y generó más de 150 ideas con 16 residentes. Decidieron iterar sobre una idea: una red de guarderías compartidas. El equipo utilizó guiones gráficos para obtener opiniones sobre el concepto de profesionales de la educación y la salud y de familias con niños pequeños. Después, el equipo utilizó tarjetas de ideas para trabajar con los padres y cuidadores a fin de priorizar sus intereses en la red. Este proceso permitió al equipo perfeccionar el concepto y pasar de una red de guarderías compartidas formada por madres a una red mucho más amplia y resistente que incluye otros recursos de la comunidad.

Marcos para la creación de prototipos

Las siguientes son herramientas que los equipos de innovación pueden considerar utilizar como parte de su proceso de creación de prototipos.

PROTOTIPOS DE BAJA FIDELIDAD				
	QUÉ	POR QUÉ	CUÁNDO	EJEMPLO
GUIONES GRÁFICOS	Una serie de imágenes y texto que ayuda a explicar cómo funcionaría una idea y describe las experiencias de una parte interesada que interactúa con ella.	Los guiones gráficos confirman cómo perciben el problema actualmente los residentes, ayudan a un residente a comprender cómo interactuaría con una idea y explican cómo esta podría mejorar los resultados para los residentes de una forma fácil de entender.	Los guiones gráficos suelen ser útiles en las primeras fases del desarrollo del concepto y de la recolección de información, concretamente si el equipo de innovación quiere confirmar y desafiar las suposiciones sobre cómo pueden interactuar las distintas personas con una solución o cómo funcionará esta.	Los dirigentes de **Grand Rapids, Michigan (Estados Unidos)**, querían ayudar a su comunidad a entender las oportunidades que tienen los residentes de hacer aportes durante el proceso de planificación urbana local. El equipo elaboró un guión gráfico completo del proceso de aporte y luego acompañó a los residentes a través de la experiencia, preguntándoles dónde querrían dar su opinión.
BOCETOS	Los cocreadores de la comunidad aportan ideas o dan su opinión a través de dibujos.	Los bocetos involucran a los miembros de la comunidad en tiempo real y les invitan a generar y comunicar ideas, lo que permite al equipo de innovación iterar rápidamente y recibir comentarios.	Los bocetos suelen utilizarse en las primeras fases de una idea.	En **Phoenix, Arizona (Estados Unidos)**, los residentes hicieron bocetos de ideas para hacer las paradas de autobús más seguras y cómodas en condiciones de calor extremo.
TARJETAS DE IDEAS	Descripciones sencillas que explican brevemente la idea o un elemento de la idea, el beneficio para las partes interesadas y el cómo funciona.	Las tarjetas de ideas permiten a los miembros de la comunidad ayudar a priorizar o clasificar diferentes ideas o diferentes elementos de una misma idea. A menudo se utilizan junto con los guiones gráficos.	Las tarjetas de ideas son muy útiles para las primeras fases de creación de prototipos.	Los dirigentes municipales de **Albany, Nueva York (Estados Unidos)**, querían ayudar a los inquilinos a comprender mejor la protección de los arrendatarios y sus derechos mediante una Carta de derechos del inquilino. Estos clasificaron las categorías en tarjetas de ideas por orden de importancia, lo que ayudó al equipo a comprender qué información necesitaban los inquilinos.

■ Una gama de enfoques de creación de prototipos en Orlando, Florida (Estados Unidos) (arriba a la izquierda); Los Ángeles, California (Estados Unidos) (arriba a la derecha); Fortaleza (Brasil) (abajo a la izquierda); y Barcelona (España) (abajo a la derecha)

Herramientas

Consulte las herramientas del manual de estrategias para saber más sobre la planificación de prototipos.

PROTOTIPOS DE FIDELIDAD MEDIA				
	QUÉ	**POR QUÉ**	**CUÁNDO**	**EJEMPLO**
JUEGO DE ROLES	Un participante o un miembro del equipo central hace el papel de un servicio o una experiencia para una parte interesada. Esto podría involucrar la entrega de un guión preescrito o la dirección del lenguaje corporal. A un mayor nivel de fidelidad, el juego de roles podría combinarse con una experiencia de simulación.	El juego de roles ayuda al equipo de innovación a comprender cómo podría desarrollarse su idea en el mundo real y qué personas podrían participar en el servicio o la experiencia. Este ayuda a los equipos de innovación a mejorar rápidamente su idea.	Los juegos de roles pueden utilizarse en las fases inicial y media del proceso de creación de prototipos.	En Filadelfia, **Pensilvania (Estados Unidos)**, un equipo utilizó un juego de roles para probar un nuevo proceso de admisión informado sobre el trauma para jóvenes involucrados con la justicia. El equipo colocó un sofá, un espacio de juego, una mesa, libros, plantas y arte mural suave en la sala de admisión donde un joven y un funcionario de justicia o terapeuta representaron la experiencia de admisión. El equipo recibió comentarios de los jóvenes que presenciaron la representación, incluídos el cómo se sentían según el aspecto del centro y lo qué se podía mejorar.
ESQUEMAS VISUALES	Modelos en papel o digitales de experiencias en línea, digitales o basadas en aplicaciones.	Los esquemas visuales aclaran la visión y la estructura de un servicio basado en la web o en una aplicación y permiten a las partes interesadas aportar sus comentarios. Los esquemas visuales se centran en el contenido, la funcionalidad y el recorrido del usuario, y no suelen incluir colores ni elementos de diseño específicos que puedan distraer a las partes interesadas.	Los esquemas visuales son útiles al inicio del proceso de creación de prototipos.	Los dirigentes de **Quito (Ecuador)**, estaban interesados en crear una plataforma que ayudara a las empresas y fabricantes locales a comprender sus emisiones de carbono para poder reducirlas. Antes de invertir en la versión en línea completa y definitiva de la idea, el equipo creó y compartió un sencillo esquema visual con los propietarios de las empresas y los fabricantes, y les preguntó: ¿Cómo utilizaría este sitio web? ¿Qué es útil? ¿Qué distrae y no es útil? Los comentarios ayudaron al equipo a adaptar y mejorar el sitio en las siguientes fases de planificación.
MAQUETAS SENCILLAS	Dan vida a las ideas al modelar experiencias o interacciones utilizando espacios digitales o físicos. Las maquetas sencillas pueden incluir elementos tridimensionales como Legos o cajas de cartón, o herramientas digitales como Miro.	Las maquetas sencillas toman una idea desarrollada y prueban cómo podría funcionar en la práctica, así se descubren cuestiones que ayudan a refinar una idea y a prepararla para implementarla.	Las maquetas sencillas se utilizan mejor en las fases medias y finales del proceso de creación de prototipos.	En **Coral Gables, Florida (Estados Unidos)**, el equipo quería crear una microrred energética para que su comunidad pudiera utilizarla en caso de una emergencia por tormenta. El equipo utilizó Legos para crear una maqueta de una red y sus diferentes elementos. Tras crearla, el equipo recibió comentarios de ingenieros y residentes, los cuales les ayudaron a diseñar una microrred más sólida sin incurrir en costos innecesarios.

PROTOTIPOS DE FIDELIDAD MEDIA

	QUÉ	POR QUÉ	CUÁNDO	EJEMPLO
MATERIALES DE COMUNICACIÓN	Redacción de correos electrónicos, folletos, páginas web y otros medios para compartir información con los residentes.	Los materiales de comunicación ayudan a los equipos de innovación a comprender qué lenguaje y qué diseño visual funcionan mejor para suscitar un cambio o una comprensión de comportamiento específicos. Los materiales de comunicación pueden ser poco funcionales: los detalles preliminares y el diseño proporcionan al equipo una idea de lo que funcionará y lo que no.	Los materiales de comunicación pueden utilizarse al principio del proceso de creación de prototipos para recolectar opiniones sobre los aspectos de alto nivel de las ideas y asegurarse de que estas resultan interesantes y útiles para los residentes. Más adelante en el proceso, los materiales de comunicación pueden utilizarse para complementar los prototipos de alta fidelidad a medida que el equipo va creando conciencia de las iniciativas.	El equipo de **Amarillo, Texas (Estados Unidos)**, creó un prototipo de materiales de comunicación con información para los residentes sobre cómo deshacerse de los residuos de gran volumen. Descubrieron que el uso de imágenes en los materiales aumentaba la accesibilidad a la información e incrementaba la eliminación correcta.

PROTOTIPOS DE ALTA FIDELIDAD

	QUÉ	POR QUÉ	CUÁNDO	EJEMPLO
MAQUETAS A ESCALA	Se muestra una idea en su forma digital o física casi acabada y se invita a la plena participación e interacción con ella.	Las maquetas a escala simulan una idea en su forma integral, lo que permite comprender los aspectos que deben mejorarse antes de invertir recursos adicionales.	Las maquetas a escala se utilizan mejor en fases posteriores de creación de prototipos.	En **Seattle, Washington (Estados Unidos)**, el equipo de innovación creó una maqueta a escala de un centro de pruebas de COVID-19 para crear prototipos de nuevos métodos de prueba antes de abrir centros en toda la ciudad.
IMPRESIÓN 3D	Convierta las ideas en productos físicos.	La impresión 3D es una forma rápida y rentable de crear prototipos físicos de alta fidelidad con los que los participantes puedan interactuar.	La impresión 3D se utiliza mejor en fases posteriores de creación de prototipos.	En **Anchorage, Alaska (Estados Unidos)**, el equipo trabajó con residentes para imprimir en 3D diferentes versiones de mascarillas N95 durante la escasez de suministros en la pandemia de COVID-19.

La inteligencia artificial en la investigación del diseño

Como una tecnología emergente, la inteligencia artificial (IA) presenta oportunidades de uso a lo largo de la ruta hacia la innovación pública. Aunque la IA no pretende sustituir la realización de investigaciones de diseño, la ideación y la creación de prototipos, puede servir como herramienta complementaria que mejore y acelere el proceso de diseño para los equipos de innovación.

Aunque las opciones de modelos y herramientas de IA están creciendo y cambiando rápidamente, los modelos de IA ampliamente disponibles pueden ayudar a los equipos a lo largo de la ruta hacia la innovación pública en los siguientes momentos clave:

- análisis de grandes conjuntos de datos,
- transcripción de entrevistas y grupos de discusión,
- toma de notas para llamadas y reuniones,
- selección de métodos de investigación,
- organización de la investigación del diseño para análisis,
- generación de ideas asistiendo a sesiones de lluvia de ideas y análisis de opiniones,
- análisis de notas adhesivas, fotografías y otros productos de la investigación,
- generación de guías y planes de entrevistas,
- codificación de datos cualitativos para acelerar la síntesis de los mismos y
- producción de prototipos de baja fidelidad.

A medida que los equipos de las ciudades abordan desafíos complejos, se les anima a explorar herramientas innovadoras que puedan ayudarles a obtener claridad sobre los problemas y explorar los posibles resultados.

En **Turku (Finlandia),** el equipo trató de reimaginar su ecosistema de servicios de empleo desde las perspectivas de los proveedores de servicios, los empleadores y educadores y los solicitantes de empleo. La IA generativa proporcionó una perspectiva de cómo otras ciudades de todo el mundo abordaban los servicios de empleo. El equipo de Turku utilizó la IA para crear elementos clave de la investigación, como los perfiles de las partes interesadas y las guías para las entrevistas. También utilizaron la IA para sintetizar los resultados de la investigación, generar ideas a partir de un análisis de las bases de datos mundiales y crear guías para la medición del impacto.

El uso de la IA en la investigación del diseño también puede plantear desafíos, como los sesgos y las inquietudes sobre la privacidad de los datos. Un equipo de innovación debe adherirse a los estándares de la ciudad y a las mejores prácticas más amplias, incluida la participación de expertos en IA según sea necesario, para aplicar estándares éticos y garantizar el uso y la validación adecuados de los datos.

Para los equipos de innovación que buscan orientación ética y marcos para el uso de la IA, el Global AI Ethics and Governance Observatory (Observatorio Global de Ética y Gobernanza de la IA), City AI Connect, GovAI Coalition y otros ofrecen recursos para ayudar a navegar por los desafíos más apremiantes que plantea la IA.

INICIATIVAS PILOTO

Descripción general del pilotaje

Al igual que la creación de prototipos, el pilotaje es una forma de iterar y perfeccionar una iniciativa. Este suele requerir un mayor nivel de fidelidad y un mayor compromiso de tiempo y recursos. Al pilotar, el equipo de innovación ha desarrollado un prototipo que funciona y está dando el siguiente paso: poner en marcha una iniciativa a menor escala y realizar ajustes en función de los resultados y las reacciones antes de hacer planes para expandirla por completo. Los equipos de innovación también evalúan cómo se puede llevar a cabo la iniciativa y mantenerla a lo largo del tiempo, evaluando diversas rutinas con las partes interesadas clave.

El objetivo del pilotaje es recolectar datos y opiniones, limar asperezas en los procesos y sistemas de prestación, hacer un seguimiento de los comportamientos y documentar los resultados. A veces una prueba piloto valida un prototipo, mientras que otras veces fracasa, es una parte crítica e informativa del proceso de innovación.

Recuerde que no todas las iniciativas necesitan ser pilotadas. A veces, la creación de prototipos a pequeña escala puede ser suficiente para lanzar plenamente una iniciativa, o para demostrar que una iniciativa planeada podría no alcanzar los resultados previstos. Por ejemplo, un equipo de innovación puede lanzar una función discreta del sitio web, como una función de chat, destinada a reducir las barreras de la participación de los residentes, probar esa función con un pequeño grupo de discusión y, después, implementarla directamente en su sitio web basándose en los comentarios recibidos. En este caso, el equipo puede pasar directamente del prototipo a implementarlo a escala debido al alcance del proyecto y al uso previsto de la herramienta.

Los equipos de innovación utilizan los siguientes pasos para guiar su proceso de pilotaje:

1. Implementar el piloto en un entorno controlado y limitado. Esto permite una implementación más manejable, facilita los ajustes en tiempo real y minimiza los riesgos potenciales asociados a una expansión demasiado rápida.

2. Implementar mecanismos sólidos de recolección de datos para recolectar métricas relevantes y retroalimentación durante el piloto. Analizar los datos para evaluar la eficacia de la idea, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos sobre cómo mejorar.

3. Buscar activamente la opinión de todas las partes interesadas involucradas en el piloto, especialmente los miembros de la comunidad y los funcionarios municipales. Utilizar los comentarios para hacer los ajustes necesarios. El proceso iterativo es crucial para perfeccionar el piloto y aumentar su impacto.

4. Documentar todo el proceso piloto, incluidos los éxitos, los desafíos y las lecciones aprendidas. Intercambiar estos conocimientos con las principales partes interesadas. Una comunicación transparente contribuye a una cultura de innovación y mejora continua.

5 Identificar e involucrar a las partes interesadas y a los aliados clave. Durante la fase piloto, estos agentes del cambio y colaboradores apoyan la entrega de diversas maneras:

- forman parte del equipo de implementación con funciones y responsabilidades;
- actúan en el seno de la comunidad para garantizar el cumplimiento de las tareas;
- aportan ideas influyentes y creativas al colaborar con los demás; y
- son socios y organizaciones que pueden ayudar a dar impulso y garantizar que la innovación llegue a las comunidades desatendidas.

6 Identificar a los posibles críticos. Durante la fase piloto, el equipo de innovación considera quiénes son los posibles críticos y cómo podrían participar en el proceso piloto. Se trata de un grupo de partes interesadas que necesita involucrarse para asegurarse de que no son obstáculos para el cambio ni se ven afectados negativamente por la innovación.

Planificación del piloto: Plan de implementación

El equipo de innovación trabaja con los implementadores líderes para establecer un plan de implementación para cada iniciativa en todo el portafolio, incluyendo la gestión del proyecto y las rutinas de participación de las partes interesadas. Esta labor garantiza una transición satisfactoria del equipo de innovación al equipo de implementación y aumenta las posibilidades de éxito y sostenibilidad a largo plazo. Un plan de implementación exhaustivo incluye los siguientes elementos: acta de iniciativa, plan de trabajo adaptable, plan de recolección de datos y retroalimentación, registro de riesgos y un plan de comunicación y narrativa.

Herramientas

Consulte las herramientas del manual de estrategias para obtener plantillas de planes de implementación.

La ruta hacia la innovación pública es adaptativa. A medida que un equipo de innovación avanza por cada fase, debe revisar el plan de implementación y ajustarlo según sea necesario.

Acta de iniciativa

Un acta proporciona un resumen claro, conciso y de alto nivel del plan de implementación. Las actas son documentos vivos destinados a ser consultados (y modificados, cuando sea necesario) a lo largo de la vida de una iniciativa. Un acta incluye la MAAI, los patrocinadores y los implementadores líderes, una breve descripción de la iniciativa, los recursos presupuestarios requeridos para su lanzamiento, el calendario y los hitos clave de la iniciativa, las actividades y los resultados, los objetivos de impacto cuantitativos o cualitativos y los riesgos.

Los equipos de innovación pueden completar los elementos del acta como documentos iniciales y completarla después de trabajar en los pasos detallados del plan de implementación.

Plan de trabajo adaptable

Los equipos de innovación emplean un enfoque adaptativo de la gestión de proyectos, lo que significa que el equipo aprende de los resultados, las decisiones y las reacciones anteriores para mejorar su entrega futura. Se trata de un enfoque alternativo a la gestión de proyectos más tradicional, que suele basarse en una gobernanza inflexible y en un ciclo anual de planificación y financiación.

Un plan de trabajo adaptable comprende lo siguiente:

- **Objetivos del piloto.** El cambio que el equipo espera lograr como resultado del piloto. Esto está ligado a la consecución de la MAAI y al plan de medición y aprendizaje que se desarrolló como parte del portafolio de innovación.
- **Principales hitos.** Trabajar con los responsables de la implementación para trazar los hitos críticos de la iniciativa. Estos hitos señalan anclajes en el calendario como las fechas de inicio y finalización del proyecto, las tareas de alta prioridad, los entregables y los puntos de control con las partes interesadas clave y los líderes. En un enfoque adaptativo, los equipos de innovación saben que es probable que el plan cambie, son flexibles sobre la marcha y siguen elaborando los detalles a lo largo de la fase piloto.
- **Tareas individuales.** Dependiendo del ritmo del piloto, los equipos de innovación trabajan con los implementadores para secuenciar las tareas y las acciones en pasos semanales o mensuales en alineación con fechas de los hitos y los objetivos (identificados en los pasos anteriores). Los equipos de innovación y los socios actualizan estas acciones sobre la marcha, manteniéndose adaptables a medida que avanza el piloto.
- **Recursos para superar el proceso.** El último paso en la planificación del trabajo adaptable consiste en tener una idea clara de los recursos y el personal.
    - En primer lugar, el equipo considera las aptitudes y el personal requerido para implementar el piloto. ¿Quién aporta esas habilidades y cómo pueden delegar funciones y responsabilidades de forma pertinente? También es esencial considerar la disponibilidad del personal. ¿Cuánto tiempo pueden dedicar al proyecto?
    - En segundo lugar, la financiación también es una consideración crítica. ¿Pueden el equipo o los implementadores buscar las subvenciones pertinentes u otras oportunidades presupuestarias? ¿Hay donantes o socios externos participando? Si no es así, el equipo de innovación considera estas opciones mientras da forma a las limitaciones financieras del trabajo. Una estrategia de financiación puede incluir recurrir a múltiples fuentes como el gobierno federal, estatal y local, las fundaciones, la filantropía privada, etc.
    - En tercer lugar, ¿existen normativas, políticas o protocolos que puedan afectar al piloto? Se deben determinar antes de iniciarlo.

Plan de recolección de datos

A lo largo del proceso de activación y entrega, los equipos de innovación establecen rutinas para recolectar y analizar de forma consistente los datos relacionados con las iniciativas de su portafolio. Estos datos pueden utilizarse para internamente apoyar los ajustes de la iniciativa, para compartirlos con las partes interesadas con el fin conseguir apoyo y para comunicarlos a los residentes para presentarles los éxitos.

Los equipos de innovación revisan los parámetros establecidos durante el desarrollo del portafolio y elaboran un plan detallado sobre cómo y cuándo recolectar los datos. Al igual que el plan de trabajo, el plan de recolección de datos es una herramienta adaptable que responde a las siguientes preguntas:

- **¿Qué se está midiendo?** ¿Cuáles son las preguntas clave de aprendizaje? ¿Qué resultados trata de captar el equipo de innovación?
- **¿Cuál es la fuente de datos?** ¿Se trata de datos nuevos o ya existentes? ¿Tiene el equipo acceso a estos datos?
- **¿Cómo se miden los datos?** ¿Es cualitativa o cuantitativa? ¿Qué métricas se utilizan?
- **¿Quién va a recolectar los datos?** ¿Quién es el responsable? ¿Se trata de una nueva responsabilidad?
- **¿Cómo y cuándo se recolectarán los datos?** ¿Se necesita un nuevo sistema de recolección de datos? ¿Se necesitan encuestas o entrevistas para recolectar estos datos? ¿Con qué frecuencia se recolectan los datos?
- **¿En qué formato se presentan los datos?** ¿Cómo se utilizan estos datos de forma más eficaz para la comunicación, la narrativa y la elaboración de informes? ¿Cómo se asegura el equipo de que los datos se presentan de forma que impulsen la acción y las decisiones?

Registro de riesgos

Un registro de riesgos es un documento que se utiliza como herramienta de gestión para identificar posibles contratiempos en un proyecto. Este proceso apunta a identificar, analizar y resolver colectivamente los riesgos antes de que se conviertan en problemas.

Incluye información sobre la prioridad del riesgo y la probabilidad de que ocurra. También incluye medidas de mitigación tangibles. Al inicio del proyecto, el equipo de innovación puede poner en marcha el registro de riesgos anticipando una serie de estos y trabajando con el equipo en las primeras estrategias de mitigación.

Plan de comunicación y narrativa

A lo largo del proceso de implementación y al final de la iniciativa, los equipos de innovación comunican regularmente el valor del trabajo de innovación a la alcaldía y al público. Las historias accesibles y centradas en el ser humano ayudan a conseguir apoyo para las iniciativas y posicionan al equipo para la sostenibilidad a largo plazo.

Desde el principio de la iniciativa, el equipo identifica los momentos en dónde y cómo piensan compartir el trabajo. En estrecha colaboración con el dirigente de comunicaciones de la ciudad, determinan los mensajes clave, la estrategia, la coordinación con la comunicación de otras iniciativas y prioridades de la ciudad, y determinan las plataformas (por ejemplo, página web, redes sociales) y las formas de comunicación (por ejemplo, vídeos, infografías). También comparten calendarios para los lanzamientos de iniciativas y comunicados de prensa, funciones y responsabilidades, contactos de prensa clave, y crean temas de conversación para el alcalde sobre el equipo de innovación y su papel.

Los equipos de innovación emplean diversas estrategias narrativas para compartir su trabajo.

Encargado de mejorar la respuesta de la ciudad a las viviendas deterioradas, el equipo de innovación de **Mobile, Alabama (Estados Unidos)**, creó un mapa de deterioro urbano público para mostrar claramente las propiedades abandonadas y analizar las vías para mejorar. Esta herramienta utilizó datos para compartir los progresos con los residentes y otras partes interesadas clave y destacó una reducción del 44 % de las propiedades en deterioro urbano en dos años.

El equipo de innovación de **Seattle, Washington (Estados Unidos)**, comparte regularmente en su blog historias de impacto en los residentes, mientras que los equipos de **Los Ángeles y Long Beach, California (Estados Unidos)**, crean boletines informativos para destacar los principales logros y hacer su trabajo más accesible al público.

Rutinas de entrega

Existen cinco rutinas de entrega específicas que se refuerzan mutuamente y que ayudan a garantizar que la información correcta llegue a las personas adecuadas en el momento justo. Cada una de las siguientes rutinas de entrega está diseñada para ser utilizada de forma regular y recurrente.

1 Reunión de control de la iniciativa

QUÉ Reuniones periódicas para identificar y solucionar problemas de implementación y revisar los progresos.
POR QUÉ Un componente clave de la plantilla de control de la iniciativa es el "estado según el semáforo". El estado refleja el progreso general de la iniciativa en comparación con las expectativas, incluidos la finalización de los pasos de implementación y el progreso respecto a los objetivos.
QUIÉN El implementador líder, el gerente del proyecto y otros según sea necesario.
CUÁNDO Semanal o quincenal
PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué entregables o tareas se esperan esta semana y la siguiente, y van según lo planeado para completarse?
- ¿Qué progresos se han realizado desde la última actualización?
- ¿Qué problemas nuevos y emergentes se han identificado desde la última reunión?
- ¿Cómo planea el equipo resolver los problemas actuales y quién más debe participar?

2 Reunión de control del equipo

QUÉ Reuniones periódicas del equipo para proporcionar información actualizada al director, debatir los desafíos y las soluciones y examinar los progresos realizados en todo el portafolio.
POR QUÉ Las actualizaciones del equipo de innovación son más eficientes si se utiliza la misma plantilla estandarizada en cada reunión. El(los) director(es) de proyecto utiliza(n) la información de sus controles de iniciativas para ayudar a preparar la plantilla de la reunión de actualización del equipo de innovación.
QUIÉN Miembros relevantes del equipo de innovación.
CUÁNDO Mensual.
PREGUNTAS CLAVE

- ¿Cuál es el estado general del portafolio, y de cada una de las iniciativas que lo componen, con base en los hitos y objetivos fijados en el plan de implementación?
- ¿Cuáles son los principales problemas y hasta qué punto son críticos? ¿Es cada situación un problema de implementación o es algo más serio que desafía los supuestos básicos sobre la iniciativa?
- ¿Cuál es el plan para resolver el problema? ¿Abordará este suficientemente el problema y quién tiene que hacer qué?

3 Actualización del alcalde

QUÉ Memorándum para proporcionar al alcalde una descripción general de los progresos, escalar los problemas y compartir las próximas decisiones clave.
POR QUÉ Las actualizaciones del alcalde destacan los asuntos en los que este debe actuar, como la aprobación de una línea de acción o la resolución de una controversia. Los memorandos ofrecen recomendaciones claras para la acción y sugieren reuniones individuales si es necesario. No tienen más de dos páginas y siguen una estructura consistente, como por ejemplo:

1. éxitos clave que celebrar,
2. estado de cada iniciativa con datos de apoyo y
3. problemas clave que deben resolverse con soluciones propuestas y datos de apoyo.

QUIÉN Gestores de proyecto, director; el director envía una nota informativa al alcalde.
CUÁNDO De quincenal a mensual.
PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué progresos se han realizado y cuál es la situación de cada iniciativa y de la MAAI en general?
- ¿Cuáles son los principales desafíos y problemas de la implementación?
- ¿Cuál es el camino a seguir y, en particular, qué puede hacer el alcalde para ayudar a que las cosas avancen?

4 Reunión de balance

QUÉ Reunión para revisar el progreso de la implementación, recompensar los logros y aumentar la rendición de cuentas de los dirigentes de alto nivel.
POR QUÉ Los balances son la rutina más importante para cultivar la colaboración interdepartamental y crear una base compartida para el debate con datos claros y precisos y enfocada en las cuestiones más apremiantes. Los equipos de innovación desempeñan un papel importante en la preparación, pero relativamente secundario en la reunión, la cual es sobre todo un diálogo entre el alcalde y los promotores de la iniciativa. Los balances también ayudan a establecer la reputación profesional del equipo de innovación. Antes de un balance, los equipos de innovación informan al alcalde sobre los principales desafíos para ellos estar preparados para hacer preguntas sobre los avances y la resolución de problemas durante dicha reunión.
QUIÉN El alcalde, los patrocinadores de la corriente de trabajo y el implementador líder, el director, con otras personas según sea necesario.
CUÁNDO Trimestral.
PREGUNTAS CLAVE

- ¿Cuál es la situación de la MAAI en general y dentro de cada iniciativa individual?
- ¿Está el equipo en camino a alcanzar su objetivo global?
- ¿Cuáles son los problemas críticos de implementación? ¿Cómo va a abordarlos el equipo?
- ¿Cuál es el camino a seguir y qué va a hacer cada dependencia para alcanzar la(s) meta(s)?

5 Revisión en profundidad y memorándum informativo

QUÉ Evaluación analítica de la eficacia de las iniciativas y su implementación para documentar las lecciones aprendidas y evaluar lo que funciona, lo que no y las modificaciones necesarias.
POR QUÉ Las revisiones en profundidad brindan la oportunidad de dar una mirada de alto nivel a una iniciativa para comprender los riesgos, los obstáculos y las modificaciones que puede ser necesario introducir en el enfoque de implementación. El objetivo es reevaluar los prospectos de alcanzar los objetivos una vez que se haya empezado a implementar.
QUIÉN El equipo de innovación (dirige el proceso), los propietarios de las líneas de trabajo y el implementador líder; el equipo de innovación envía un memorando informativo al alcalde.
CUÁNDO Semestralmente.
PREGUNTAS CLAVE

- ¿Cuál es el progreso general y se ajusta a los objetivos?
- ¿Qué riesgos y desafíos existen y cómo pueden mitigarse?
- ¿Es necesario revisar el acta o eliminar las iniciativas que no parecen tener posibilidades de éxito?
- ¿Es necesario añadir nuevas iniciativas al portafolio y la capacidad del equipo lo permite?
- ¿Están alineados el equipo y las partes interesadas clave con los objetivos de sostenibilidad a largo plazo?

Además de estas cinco rutinas de entrega, es crucial que el equipo de innovación cree puntos de contacto rutinarios con los residentes y los grupos comunitarios pertinentes. Por ejemplo, muchos equipos de innovación organizan asambleas municipales trimestrales o envían boletines mensuales para mantener a los residentes involucrados, informados y entusiasmados con los progresos del equipo de innovación.

DEL PILOTO A LA EXPANSIÓN

Descripción general de la expansión

Después de un piloto, quizás incluso mientras se trabaja en él, el equipo va a considerar si la iniciativa debe detenerse ahí o si debe expandirse. La expansión se define como llevar la iniciativa más allá de un entorno controlado y limitado hacia un nivel mayor, a veces mucho mayor.

Cuando un equipo de innovación se plantea hacer expansión, éstas son las grandes preguntas que debe hacerse:

- ¿Se ha visto el impacto deseado? En caso afirmativo, ¿cómo?
- ¿Demostró el piloto un apoyo amplio?
- ¿Es sostenible esta innovación? ¿Puede continuarse?
- ¿Hay fondos y recursos humanos suficientes para expandir?

Es de recordar que está bien detenerse en la fase piloto y no expandir la iniciativa; el no lograr resultados o el "fracaso" son aprendizajes y es aceptable volver al proceso de diseño, crear algo nuevo o intentar otra iniciativa.

Memphis, Tennessee (Estados Unidos), pilotó 901RideChoice, una línea directa gratuita para adultos mayores y personas con discapacidad que buscan opciones de transporte confiables. Lanzada originalmente como una iniciativa para mejorar los servicios de transporte no urgente a las visitas de bienestar para los adultos mayores y las personas con discapacidad, 901RideChoice evolucionó rápidamente hasta convertirse en una línea directa de apoyo a los residentes que buscan información sobre opciones de transporte. Basándose en los comentarios de los usuarios y en el éxito del piloto —la línea directa recibió más de 2500 llamadas durante su año piloto— 901RideChoice se convirtió en un programa totalmente expandido.

En **París (Francia**), las devastadoras olas de calor de 2003 y 2017 impulsaron a la ciudad a transformar los patios escolares de asfalto en espacios más verdes. El esfuerzo se puso a prueba en diez patios escolares con el diseño colaborativo de los estudiantes y la comunidad. El programa se está implementando ahora en toda la ciudad y cuenta con más de 75 lugares hasta la fecha.

Tipos de Expansión

Hay tres tipos diferentes de expansión que pueden lograrse: interna, externa y en profundidad. Esta es también una decisión que el equipo de innovación toma en colaboración con el alcalde, las partes interesadas clave y los socios de implementación.

Expansión interna

La expansión interna implica aumentar el impacto de un proyecto expandiendo su alcance a un público más amplio o a una zona geográfica más extensa. Normalmente significa aumentar el tamaño o la capacidad del proyecto para atender a más personas o regiones. Suele requerir recursos adicionales, como financiación, personal, infraestructuras y asociaciones.

Ejemplo: una iniciativa sanitaria local de éxito se amplía para cubrir todo el estado o el país, así llega a una población significativamente mayor.

Expansión externa

La expansión externa se centra en reproducir un proyecto de éxito en nuevos lugares o contextos. En lugar de limitarse a aumentar el tamaño de un único proyecto, la expansión externa implica la creación de múltiples versiones del proyecto en diferentes zonas o comunidades. Este enfoque hace hincapié en la estandarización de los elementos centrales del proyecto al tiempo que permite adaptaciones locales para ajustarse a necesidades específicas.

Ejemplo: un programa educativo comunitario que ha demostrado su eficacia en una ciudad se reproduce en muchas otras, cada una de ellas adapta el programa a su contexto cultural y demográfico único.

Expansión en profundidad

La expansión en profundidad hace hincapié en profundizar el impacto de un proyecto dentro del ámbito existente en lugar de expandir su alcance o replicarlo. Este enfoque se centra en mejorar la calidad, la eficacia y la sostenibilidad del proyecto fomentando un compromiso más profundo, mejorando las prácticas y creando cambios culturales o de comportamiento duraderos.

Ejemplo: un programa de conservación medioambiental trabaja para profundizar en su impacto fomentando un mayor compromiso de la comunidad, cambiando los comportamientos y actitudes locales hacia la conservación e integrando prácticas sostenibles en la vida cotidiana de la comunidad.

Plan de implementación para la expansión

Para pasar a la expansión, el equipo de innovación desarrolla un plan de implementación formalizado para expandir la innovación. Este se basa en el plan piloto y aborda los requisitos de recursos adicionales, los ajustes de políticas, los cambios en los servicios, la participación de la comunidad, la recolección de datos, las comunicaciones y cualquier otra consideración necesaria para una expansión completa, exitosa y sostenible.

SOSTENIMIENTO

Los equipos de innovación trabajan con sus patrocinadores e implementadores para pensar en la sostenibilidad de las iniciativas que están logrando los resultados e impactos deseados. Una estrategia clave es planificar un portafolio equilibrado que pueda producir algunas victorias rápidas para asegurar la aceptación de los esfuerzos que pueden tardar más tiempo en mostrar su impacto. Los equipos de innovación han adoptado diferentes enfoques para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas, desde trabajar dentro de la alcaldía hasta recurrir a fuentes filantrópicas locales.

Financiado y adoptado por la ciudad. En este enfoque, el equipo de innovación trabaja dentro de la ciudad para implementar y financiar iniciativas de innovación.

En **Bogotá (Colombia)**, el programa de Manzanas del Cuidado acerca los servicios de la ciudad a las mujeres que prestan cuidados no remunerados a sus familiares. En este momento, el sistema de Manzanas del Cuidado está incorporado al Plan de Desarrollo de la ciudad, que es el plan cuatrienal para las prioridades y el presupuesto de la ciudad. Esta adopción ha interiorizado el programa como una oferta básica de la ciudad.

Modelo de asociación. En este enfoque, el equipo de innovación trabaja para desarrollar un modelo de asociación creativo para sus iniciativas y aprovecha las fuentes de financiación que incluyen subvenciones filantrópicas, estatales y federales.

En **Pomona, California (Estados Unidos)**, el equipo del alcalde Tim Sandoval se centró en una serie de iniciativas para ayudar a mejorar la vida de los niños y sus familias. Financiado a través del Plan Federal de Rescate Estadounidense, el programa Household Universal Grant (Subvención Universal para Hogares) (HUG) está pilotando una renta básica universal para 600 familias. Para implementarlo, la ciudad se asoció con FORWARD, una organización que trabaja con los gobiernos para proporcionar recursos y financiación a las comunidades. El programa también cuenta con la UCLA como socio investigador y con el apoyo de la Fundación Conrad N. Hilton.

Modelo de traspaso. En este enfoque, el equipo de innovación ayuda a identificar a un socio local y a desarrollar su capacidad para mantener una iniciativa a largo plazo.

En **Memphis, Tennessee (Estados Unidos)**, el equipo de innovación pilotó un nuevo programa llamado MEMFix para probar rápidamente nuevas herramientas de planificación urbana y creación de espacios para activar los corredores comerciales. Con el fin de sostener este trabajo, el equipo de innovación se asoció con una organización local sin ánimo de lucro, BLDG Memphis, para gestionar la iniciativa. Esta organización recibió financiamiento y apoyo iniciales del equipo de innovación y ha seguido atrayendo inversiones locales para MEMFix.

Preparación para la sostenibilidad

La activación es realmente el secreto del éxito en la innovación pública, pero se puede descarrilar rápidamente si el progreso se estanca. La innovación no fracasa por falta de ideas, fracasa porque los equipos no están preparados para activar y entregar portafolios de innovación. El enfoque de los equipos en esta fase se inclina hacia cuestiones de cómo pasar de una gran idea a implementarla:

- ¿Cómo puede un equipo alinear a los socios, las partes interesadas y los recursos para mejorar los resultados y el impacto?
- ¿Cómo se responsabiliza a las partes interesadas durante la entrega?
- ¿Cuáles son las mejores formas de comunicarse y compartir con el alcalde y los residentes?

Los equipos de innovación que utilizan un enfoque estructurado y adaptable para la implementación pueden garantizar que el trabajo de innovación sea impactante y sostenible.

Al considerar el trabajo de la **fase 4, Sostenimiento**, una de las cosas más importantes que puede hacer un equipo para interiorizar una innovación es demostrar el impacto en los residentes. Al activar soluciones y portafolios innovadores que produzcan una mejora significativa en la vida de los residentes, el equipo de innovación también cumple con la obligación clave de su trabajo para demostrar que un enfoque innovador es valioso y vale la pena mantenerlo.

FASE 4

SOSTENIMIENTO
INTERIORIZACIÓN DEL TRABAJO

A lo largo de la ruta hacia la innovación pública, los equipos de innovación también sientan las bases para una adopción de prácticas de innovación en toda la ciudad, mientras logran generar impacto en un desafío crítico para esta. Durante la fase de sostenimiento, la innovación pública se convierte en una parte duradera de la práctica y la cultura de la ciudad.

Además de ofrecer resultados a través de su MAAI y su portafolio de iniciativas, los equipos de innovación sostienen su trabajo al prestar atención a tres componentes básicos de una estrategia de innovación: filosofía, personas y proceso. Aunque el enfoque de un equipo de innovación siempre se adapta al contexto de la ciudad, al liderazgo del alcalde y a las estructuras del gobierno municipal, estos tres componentes siguen siendo los cimientos esenciales para sostener y hacer crecer con éxito la innovación dentro del gobierno municipal.

Herramientas

Consulte las herramientas del manual de estrategias para obtener plantillas para desarrollar un modelo de estrategia de innovación.

Esfuerzo piloto para crear espacios seguros para los niños en Dublín (Irlanda)

LA FILOSOFÍA: LA ESTRELLA POLAR

La filosofía de la innovación describe los valores fundamentales que la innovación pública proporciona a los residentes y a la ciudad, contextualiza el trabajo dentro de las aspiraciones que los dirigentes tienen para la ciudad y articula los objetivos de esta para hacer crecer su práctica de innovación.

Algunos ejemplos de valores fundamentales que podrían guiar la filosofía de innovación de una ciudad son:

- adopción de la creatividad y el aprendizaje,
- enfoque implacable en la obtención de resultados para los residentes,
- apetito para asumir riesgos considerados y aprender de ellos,
- trabajo en colaboración y adopción de la iteración y la adaptabilidad,
- compromiso de inclusividad y fomento de la equidad y
- centrado de la transparencia, la mejora continua y la rendición de cuentas.

Estos valores no sólo pueden guiar una estrategia de innovación, sino que también pueden utilizarse de forma más táctica para conseguir el compromiso de los dirigentes de la ciudad, conectar el trabajo de narrativa de un equipo de innovación con un panorama más amplio y fundamentar las decisiones.

LAS PERSONAS: LA CLAVE PARA QUE UN EQUIPO DE INNOVACIÓN PERDURE

Para mantener el impulso y el compromiso con las prácticas de innovación, el equipo de innovación cultiva el apoyo dentro y fuera de la alcaldía. Esto requiere un esfuerzo multifacético y dedicado que incluye trabajar en temas que les importen a los residentes, compartir resultados e historias, establecer relaciones con una amplia gama de partes interesadas y formar al personal de la alcaldía en métodos de innovación.

Creación de apoyo para el equipo de innovación dentro de la alcaldía

A lo largo de la ruta hacia la innovación pública, el equipo de innovación trabaja con el alcalde para elegir una MAAI que aborde las necesidades más apremiantes de la ciudad y colabora con los socios —especialmente con los dirigentes sénior de la ciudad— para crear un portafolio de iniciativas que impacte en los residentes en formas que puedan ver y sentir. Por el camino, el equipo de innovación genera entusiasmo por su trabajo y su enfoque entre los dirigentes sénior de la ciudad, lo que sienta las bases para la colaboración con estas partes interesadas clave en el futuro. El alcalde, cuando está bien informado sobre el trabajo del equipo de innovación, puede marcar la pauta y fomentar la aceptación de la innovación hablando públicamente sobre las técnicas, las iniciativas y el impacto de este equipo.

En **Louisville, Kentucky (Estados Unidos)**, el entusiasmo del alcalde Greg Fischer ayudó a involucrar e inspirar a las partes interesadas de toda la alcaldía para que se alinearan con la misión de abordar el problema de la vivienda y las propiedades deterioradas de la ciudad. Este compromiso de un dirigente municipal ayudó a su equipo de innovación a lanzar más de 35 iniciativas, lo que llevó al alcalde Fischer a crear una función central municipal para continuar el trabajo.

Preparación para las transiciones de alcaldes

Aunque el liderazgo del alcalde y la atención a sus prioridades son clave para el éxito de un equipo de innovación, los alcaldes dejan su cargo. Si el equipo de innovación se considera únicamente un proyecto especial del alcalde en ejercicio y no consigue un amplio apoyo entre otras partes interesadas de la ciudad, es un desafío mantener una cultura de innovación más allá de la transición de un alcalde a otro. Sin embargo, con planificación y consideración, los equipos de innovación pueden continuar y ampliar su labor a lo largo de varias administraciones.

En **Siracusa, Nueva York (Estados Unidos)**, el equipo de innovación realizó un seguimiento de las prioridades de los candidatos a la alcaldía para identificar posibles nuevas MAAI en el caso de que un candidato específico tomara el cargo. Dado que el alcalde en ejercicio no se presentaría a la reelección, el equipo de innovación pudo reunirse con los candidatos a la alcaldía para conocer sus prioridades y explicarles el papel y el valor de este equipo. Gozan del apoyo de los dirigentes de la alcaldía y continúan como Oficina de Análisis, Desempeño e Innovación, con un equipo sólido que también cuenta con personal dedicado a los servicios digitales.

En **Memphis, Tennessee (Estados Unidos)**, el director del equipo de innovación se unió al equipo de transición del alcalde entrante. Esto ayudó a comunicar el valor del enfoque del equipo de innovación, a solidificar el apoyo a su trabajo y a identificar posibles MAAI que la ciudad pudiera llevar a cabo. El equipo de Memphis sigue prestando los servicios a su tercer alcalde.

Formación de los líderes y el personal de toda la alcaldía

El equipo de innovación forma a líderes clave en métodos de innovación para promover estos enfoques en toda la ciudad e incorporarlos al trabajo diario del personal. La formación y la adopción de métodos de innovación son indicadores vitales del cambio a medida que el equipo de innovación trabaja para integrar las prácticas de innovación pública en la alcaldía. Los equipos de innovación que han tenido éxito han formado al personal de la ciudad de todos los niveles, desde el alcalde hasta el personal de primera línea, utilizando diversas tácticas.

TÁCTICA	EJEMPLO DE CIUDAD
Organizar horas de oficina y/o debates individuales en los que se invite al personal de la alcaldía y a los miembros de la comunidad a conocer los métodos del equipo de innovación y a compartir sus ideas para colaboraciones futuras.	Dado su éxito a la hora de crear confianza y relaciones de colaboración con los residentes, el equipo de innovación de **Mobile, Alabama (Estados Unidos)**, se convirtió en el recurso al cual acudir en la alcaldía cuando los dirigentes de la ciudad necesitaban reunir a las partes interesadas y recolectar sus perspectivas para tomar decisiones informadas.
Proporcionar formación y apoyo a la creación de capacidades (por ejemplo, desarrollo del personal, asistencia técnica) sobre prácticas de innovación pública dentro de los departamentos u organismos de la ciudad.	El equipo de innovación de **Toronto (Canadá)** impartió formación sobre diseño centrado en el ser humano a la Community Development Unit (Unidad de Desarrollo Comunitario), un equipo de 15 personas de la alcaldía que trabaja con residentes que viven en Neighborhood Improvement Areas (Áreas de Mejora de Barrios), las cuales se enfrentan a la desigualdad y a una inversión insuficiente. La formación fue solicitada por la Unidad de Desarrollo Comunitario y se impartió en cuatro talleres específicos.
Honrar al personal de primera línea con premios a la innovación por demostrar mentalidades y aptitudes.	El equipo de innovación de **Tel Aviv (Israel)** solicitó ideas al personal de la alcaldía y se aseguró de celebrar sus contribuciones en las redes sociales.
Desarrollar programas integrales de formación para el personal de la alcaldía.	En **Denver, Colorado (Estados Unidos)**, el alcalde Michael Hancock creó el programa Peak para proporcionar a los trabajadores de primera línea las herramientas necesarias para tomar decisiones basadas en datos y mejorar su propio trabajo. Desde su creación, Peak se conoce por su enfoque en la formación del personal de la ciudad en métodos de innovación. La expansión de la innovación resultó en un ahorro de millones de dólares para la ciudad.

Construcción de apoyo por fuera de la alcaldía

Las asociaciones por fuera de la alcaldía también ayudan al equipo de innovación a construirla y mantenerla. Los equipos de innovación que trabajan con las partes interesadas de la comunidad para establecer relaciones, diseñar e implementar iniciativas e integrarse en comunidades de práctica son capaces de aumentar el número de partes interesadas que ven el valor del trabajo y se involucran en su éxito. Las asociaciones de financiación con gobiernos estatales o centrales, filantropías o corporaciones también confieren legitimidad al trabajo y hacen que las iniciativas de los equipos de innovación sean más duraderas.

En **Memphis, Tennessee (Estados Unidos)**, el equipo de innovación aprovechó las alianzas de los gobiernos local y estatal para seguir expandiendo un programa que atendía las necesidades de los pacientes que no eran de urgencias. Gracias al apoyo de la agencia de gestión de Medicaid de Tennessee, consiguieron que el programa fuera financieramente sostenible. Además, el equipo de innovación creó Innovate Memphis, una organización sin ánimo de lucro que ha atraído millones de dólares externos para apoyar la innovación de la ciudad.

Trabajo en temas que les importen a los residentes

Para conseguir apoyo dentro y fuera de la alcaldía, el equipo de innovación trabaja en temas que les importan a los residentes y los involucran intencionadamente. Además de en qué trabajan los equipos de innovación —cuestiones que son prioritarias para los residentes y el alcalde—, la forma de trabajar de los equipos de innovación también puede demostrar valor y crear demanda pública. A lo largo de la ruta hacia la innovación pública, el equipo de innovación involucra a los residentes en la investigación, la ideación, la narrativa, la creación de prototipos y la implementación, y demuestra el compromiso y la fiabilidad del gobierno local.

Cuando los equipos de innovación involucran a los residentes de forma consistente y consiguen crear confianza entre ellos y el gobierno municipal, empiezan a aumentar las expectativas de los residentes respecto a un compromiso futuro y continuo con la ciudad. Los residentes llegan entonces a esperar y solicitar que se trabaje colaborativa y transparentemente.

Empresaria y participante en el programa Small Business Portal (Portal de la Pequeña Empresa) en Los Ángeles, California (Estados Unidos)

Muestra de resultados e intercambio de historias

Compartir estratégicamente historias convincentes y significativas con las partes interesadas puede ayudar a que el equipo de innovación perdure y a equipar a los defensores de este trabajo para que sustenten de forma persuasiva por qué la innovación pública es crucial para el éxito a largo plazo de una ciudad.

En **Mineápolis, Minnesota (Estados Unidos)**, el equipo de innovación dirigió varios cuerpos de trabajo centrados en la mejora de la equidad, desde la vivienda justa hasta el apoyo a los negocios propiedad de minorías e inmigrantes y a la seguridad pública. El equipo dio prioridad a la participación de los residentes en su trabajo y se centró en las cuestiones que más les importaban. Esa estrecha colaboración con la comunidad creó canales de comunicación directa entre los residentes y el gobierno municipal. Como resultado, los residentes esperaban e incluso pedían compromisos adicionales al estilo de la innovación pública. Permitir a los residentes dar su opinión a la ciudad, incluso al margen de las iniciativas que el equipo de innovación lanzó, facilitó la sistematización de las prácticas centradas en los residentes y creó una demanda pública de sostenibilidad del equipo de innovación. Además, el diseñador del equipo de innovación pasó a convertirse en presidente del consejo local, donde siguió liderando los cambios de políticas derivados del portafolio del equipo de innovación.

Muestra de los resultados

Para compartir los resultados de impacto con los residentes, se deben crear rutinas de seguimiento de la implementación de las iniciativas, tal y como se describe en el plan de implementación. Mientras que los implementadores líderes son responsables de gestionar el trabajo diario de las iniciativas dentro del portafolio, el equipo de innovación se asegura de seguir recolectando datos de impacto cualitativos y cuantitativos y de amplificar los éxitos y las lecciones aprendidas.

En **Siracusa, Nueva York (Estados Unidos)**, el equipo de innovación preparó sistemáticamente comunicados de prensa sobre los progresos de la ciudad en materia de infraestructuras, incluida una breve declaración de impacto que utilizaba datos para destacar los resultados, tales como el éxito de la ciudad a la hora de tapar más de 15.000 baches y ahorrar más de 1,2 millones de dólares en costos de infraestructuras utilizando nuevos enfoques basados en datos para identificar y coordinar mejor las reparaciones de baches. El equipo de innovación compartió los éxitos de esta iniciativa —además del problema y la investigación pertinentes— en su blog, y creó una plataforma para la participación y los comentarios de los residentes.

Intercambio de historias

Tal y como se comentó en las fases de diseño y activación, el equipo de innovación trabaja con la oficina del alcalde, los organismos municipales y otros socios para desarrollar y desplegar estrategias de comunicación que cuenten la historia del equipo de innovación, la MAAI de la ciudad y el impacto de un portafolio de iniciativas. A medida que se implementa el portafolio, se considera cómo puede el equipo de innovación mantener las comunicaciones sobre el progreso y el éxito planteándose las siguientes preguntas.

¿Por qué?	¿Qué propósito intenta comunicar el equipo? ¿Cuál es el problema y por qué hay que resolverlo?
¿Cómo?	¿Qué acciones concretas están llevando a cabo el equipo de innovación y sus socios para resolver el problema?
¿Qué?	¿Cuál es la solución propuesta? ¿Qué resultados ha dado ya el trabajo?
¿A quién?	Revise los mapas anteriores del equipo sobre las partes interesadas: ▪ ¿Cómo se ajustarán estos compromisos ahora que se ha lanzado el portafolio? ▪ ¿Cómo puede la estrategia de comunicación apoyar la alineación y la colaboración en toda la alcaldía y con las principales partes interesadas, incluidos los residentes? ▪ ¿Cómo podría la estrategia de comunicación generar entusiasmo y apoyo?
¿Cuándo?	¿Con qué frecuencia se comunican sobre el trabajo el equipo de innovación y sus socios, tales como el equipo de comunicación del alcalde o las partes interesadas de la comunidad? Haga una breve lista de las ocasiones noticiables y notables relevantes para cada hito que se avecina.

Los equipos de innovación utilizan informes de impacto, comunicados de prensa y presentaciones públicas para compartir historias sobre su trabajo.

En **Austin, Texas (Estados Unidos)**, el equipo de innovación elaboró boletines semanales públicos para compartir los avances en torno a su MAAI de abordar el problema de las personas sin hogar. Un boletín típico incluía un resumen de las sesiones y reuniones recientes, fotos de los tableros de ideas y folletos, hitos del proyecto y lecturas correspondientes, presupuesto utilizado y restante, y resultados preliminares de los datos. Además, cada boletín incluía una sección "Involúcrate" en la que se enumeraban los actos de voluntariado, las conferencias y las ofertas de empleo.

EL PROCESO: HACER DE LA INNOVACIÓN ALGO NORMAL

Para que el enfoque del equipo de innovación perdure, la innovación pública en las ciudades debe convertirse en una práctica dedicada. Los equipos de innovación crean o aprovechan las oportunidades para codificar las prácticas de innovación. A continuación se exponen ejemplos de mecanismos que las ciudades han utilizado en el pasado para codificar la innovación.

Aprobar una orden ejecutiva. En colaboración con el alcalde, aprobar una orden ejecutiva que obligue legalmente a la sostenibilidad de un equipo de innovación y su financiación permite que este tenga un impacto continuo.

Cambios de políticas. Codificación de nuevas prácticas de funcionamiento de la ciudad o mecanismos de rendición de cuentas para reforzar el enfoque de innovación y evaluar su desempeño en todas las actividades y programas del gobierno.

En **Bogotá (Colombia)**, el equipo de innovación trabajó con la alcaldesa Claudia López para aprobar un plan de varias partes para sostener su portafolio de iniciativas, desarrollando "Manzanas del Cuidado" que reúne servicios para cuidadores, receptores de cuidados y familias. Para garantizar la sostenibilidad de este esfuerzo más allá de la administración de la alcaldesa López, el equipo de innovación trabajó en colaboración con el consejo local de Bogotá para promulgar leyes que convirtieran los programas en ley, realizó estudios de impacto para resaltar la importancia y los resultados del trabajo e involucró al sector privado y a la comunidad para facilitar la aceptación integral.

Presupuestos y descripciones de trabajos. Formalización de líneas de financiación para puestos como funcionarios u oficinas de innovación, o aquellos relacionados, tal como el compromiso de los residentes. El equipo de innovación también puede trabajar con patrocinadores y otros organismos de la ciudad para recaudar fondos para lo mismo. Estas líneas de financiación permiten a los equipos de innovación reclutar intencionadamente a candidatos que tengan experiencia en innovación.

En **Baltimore, Maryland (Estados Unidos)**, la administración pidió al equipo de innovación que colaborara en el diseño una oficina que albergaría al equipo de innovación. Como resultado, los puestos del equipo de innovación pasaron a ser financiados por la ciudad y los miembros del equipo asumieron funciones avanzadas con responsabilidades más amplias.

Mandatos de participación de los residentes. Creación de rutinas para las prácticas de innovación participativa como la ideación, la creación de prototipos y la recopilación de opiniones en los foros establecidos para la participación de los residentes (por ejemplo, reuniones en la alcaldía, consejos consultivos, audiencias públicas).

En **Port St. Lucie, Florida (Estados Unidos)**, se invitan a los residentes a una cumbre ciudadana anual para que compartan sus ideas sobre el futuro de la ciudad y reciban información a profundidad por parte de los funcionarios del gobierno sobre los objetivos de la ciudad misma.

Laboratorios y oficinas. Establecimiento de funciones en nuevos departamentos que utilicen métodos de innovación pública y consideración estratégica de la ubicación organizativa a largo plazo para el equipo de innovación dentro de la alcaldía.

En **Boston, Massachusetts (Estados Unidos)**, el equipo de innovación creó un Laboratorio de Innovación de la Vivienda (iLab) que implementó un portafolio de iniciativas entre las que se incluía un experimento de dos años sobre vivienda compacta que dio como resultado la aprobación de 15 nuevos programas de vivienda (por ejemplo, un proyecto de vivienda compartida de 80 unidades) en nueve barrios de Boston. El alcalde Marty Walsh financió de forma permanente el Laboratorio de Innovación de la Vivienda, y el equipo de innovación sigue operando como la Oficina del Alcalde para la Nueva Mecánica Urbana en la administración de la alcaldesa Michelle Wu.

Involucramiento de las organizaciones asociadas para pedir más innovación. De forma similar a la creación de apoyos por fuera de la alcaldía, el equipo de innovación puede formalizar sus asociaciones para ayudar a cultivar todo un ecosistema de innovación. Al involucrarse con organizaciones sin ánimo de lucro y líderes de opinión ajenos a la alcaldía, el equipo ayuda a impulsar la innovación en todos los sectores.

En **Los Ángeles, California (Estados Unidos)**, el equipo de innovación se asoció con el Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (Laboratorio de Acción contra la Pobreza Abdul Latif Jameel) (J-PAL), el Global Poverty Research Center (Centro de Investigación de la Pobreza Global) de MIT, el California Policy Lab (Laboratorio de Políticas de California) y Goodwill SoCal para organizar una formación de evaluación para los funcionarios y los socios municipales. El objetivo de la formación era dotar a los participantes con herramientas para desarrollar y probar iniciativas que ayuden a mejorar la vida de los residentes.

Descubrimiento de aliados en el consejo local. Para garantizar aún más su longevidad, el equipo de innovación cultiva aliados en el consejo local que comprendan la importancia de la innovación y puedan defender iniciativas y aprobar políticas que la sostengan. En última instancia, los miembros del consejo local asignan los presupuestos y votan los mandatos, por lo que encontrar y colaborar con aliados en el consejo local garantiza la sostenibilidad del equipo de innovación y de la innovación en su conjunto.

En **Austin, Texas (Estados Unidos)**, el equipo de innovación colaboró con miembros de la alcaldía para presentar su trabajo en el Austin Homelessness Advisory Council (Consejo Asesor sobre Indigencia de Austin) (AHAC) en conferencias de otras ciudades.

La ruta hacia la innovación pública es adaptativa. A medida que un equipo de innovación avanza, debe revisar y actualizar la estrategia de innovación.

Conclusión

Las lecciones en este manual de estrategias sirven para instituir principios, formas de trabajar y mentalidades que son intrínsecamente adaptables y pueden apoyar a un equipo de innovación a la hora de abordar los problemas más perversos de una ciudad.

Bloomberg Philanthropies creó el programa de equipos de innovación para eliminar parte del riesgo de la innovación y permitir a los alcaldes y a las ciudades desarrollar y ofrecer soluciones potentes para los grandes desafíos urbanos. Como practicantes de este programa y de este enfoque de la innovación, el Bloomberg Center for Public Innovation de la universidad Johns Hopkins espera que la ruta hacia la innovación pública permita a las ciudades asumir objetivos audaces y ambiciosos para mejorar la vida de los residentes y, en un sentido más amplio, influya positivamente en la prestación de servicios en el gobierno local para impulsar la innovación, la colaboración y una mejor vida para más personas en todo el mundo.

publicinnovation.jhu.edu
publicinnovation@jhu.edu
@publicinno