

SISTEMATIZACIÓN DEL CURSO VIRTUAL

# ALIANZAS CON LA CIUDADANÍA: LA COPRODUCCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE LABORATORIOS CIUDADANOS

*Organizado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP)*



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE HACIENDA  
Y FUNCIÓN PÚBLICA

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Cooperación  
Española

CONOCIMIENTO / INTERCONECTA

Entidades participantes:





Curso virtual ALIANZAS CON LA CIUDADANÍA: LA COPRODUCCIÓN  
DE POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE LABORATORIOS CIUDADANOS  
Organizado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para  
el Desarrollo (AECID) y el Instituto Nacional de Administración Pública  
de España (INAP)

20 septiembre al 29 de octubre de 2021  
Centro de Formación de la Cooperación Española en Cartagena de Indias

Formato Online

# La innovación social es una valiosa herramienta de cambio

para afrontar los desafíos de  
entornos altamente complejos,  
dinámicos y diversos.

# CONTENIDO

PÁG. 5

PRESENTACIÓN

PÁG. 7

**1.** LA INNOVACIÓN  
SOCIAL EN EL  
ÁMBITO PÚBLICO

PÁG. 10

**2.** ANÁLISIS DE  
ENTORNO Y  
PROCESOS DE  
INNOVACIÓN

2.1 La utilidad del  
enfoque de riesgos  
2.2 Recomendaciones  
para el análisis de riesgos

PÁG. 16

**3.** EL VALOR DE LOS  
LABORATORIOS  
CIUDADANOS

PÁG. 19

**4.** CLAVES DEL  
PROCESO DE  
INNOVACIÓN  
SOCIAL

4.1 Definición de problemas

4.2 Promoción de la  
creatividad y generación  
de ideas

Ejercicios para la  
promoción de la  
creatividad

Construcción de  
alternativas

4.3 Diseño de prototipos

Tipos de prototipo

Metodologías y técnicas  
de prototipado

4.4 La planificación de la  
implementación

4.5 Construcción de  
alianzas y modelos de  
colaboración

PÁG. 34

CONCLUSIONES

# PRESENTACIÓN

La actividad “Alianzas con la ciudadanía: la coproducción de políticas públicas a través de Laboratorios ciudadanos”, promovida por el Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), dentro del Plan de Transferencia, Intercambio y Gestión de Conocimiento para el Desarrollo de la Cooperación Española en América Latina y el Caribe, INTERCOONECTA, y enmarcado en la programación del INAP, “Competencias de los empleados públicos para establecer, sostener y liderar alianzas multiactor inclusivas”, se desarrolló entre el 20 de septiembre y 29 de octubre de 2021 con la colaboración del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG) y el Centro de Innovación Social La Noria (España).

La innovación social es una valiosa herramienta de cambio para afrontar los desafíos de entornos altamente complejos, dinámicos y diversos. Este concepto supone la adopción de modelos de coproducción de políticas y servicios

orientados a la atención efectiva de los problemas públicos y la satisfacción de necesidades ciudadanas, mediante la adopción de nuevos esquemas de gobernanza, el desarrollo de procesos creativos con la participación de los ciudadanos y la reconfiguración de las relaciones humanas.

La utilidad y aplicación de este concepto en las organizaciones públicas para potenciar la coproducción de las políticas y servicios públicos debe establecerse a partir de una serie de reflexiones sobre las singularidades de las administraciones públicas, los cambios del entorno, la importancia de la figura de los laboratorios ciudadanos y las características de las etapas de los procesos de innovación.

Así lo viene sosteniendo en INAP a través de sus distintas ediciones de esta actividad, donde el papel de los laboratorios ciudadanos para ayudar a coproducir políticas públicas en estrecha alianza con las administraciones públicas cuenta cada día con más peso social.

En el marco de este programa de formación, dirigido a servidores públicos de América Latina con responsabilidades en el desarrollo de políticas y programas públicos, se establecieron como objetivos de aprendizaje los siguientes: 1. Identificar el marco teórico de las experiencias de innovación social de las plataformas de Laboratorios Ciudadanos; 2. Intercambiar experiencias de países de la región, sus puntos fuertes, sus riesgos, los elementos clave y los requisitos para llevarlas a cabo con éxito y con garantía de sostenibilidad; y 3. Describir las herramientas prácticas y adquiridas las habilidades para el diseño y puesta en marcha de este tipo de iniciativas.

En el curso se desarrollaron cuatro módulos. El primer módulo se centró en el análisis de entorno y la definición de problemas, a partir de la aplicación del enfoque de riesgos. El segundo módulo se orientó al estudio de los nuevos modelos de alianza que se están desarrollando entre las organizaciones públicas y la ciudadanía, así como las estrategias más exitosas para la promoción de espacios colaborativos, con especial atención a los laboratorios ciudadanos. Se estudiaron metodologías de innovación social

para articular el trabajo de múltiples actores y avanzar en el diseño de alternativas novedosas y creativas que den respuesta a los problemas sociales. En el tercer módulo se abordaron las herramientas de prototipado para convertir una idea en un producto o servicio concreto que respondan a los problemas o necesidades de los ciudadanos. Finalmente, en el cuarto módulo se analizaron experiencias innovadoras que se han puesto en marcha en Iberoamérica con el objeto de valorar sus aprendizajes.

Este documento, entendido como un producto de conocimiento, recoge de manera sucinta las reflexiones y aportaciones que se desarrollaron en el curso, con el fin de servir de guía a las personas con un especial interés en la promoción de la innovación social y la coproducción de los servicios públicos desde un enfoque novedoso e incluyente.

# LA INNOVACIÓN SOCIAL EN EL ÁMBITO PÚBLICO

“La innovación social se sustenta en la teoría de la gobernanza, al poner en valor la configuración de nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad”

La innovación social se sustenta en la teoría de la gobernanza, al poner en valor la configuración de nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad, basadas en los principios de coordinación y colaboración entre los actores públicos, privados y sociales. Los planteamientos básicos de la teoría de la gobernanza como la definición de objetivos comunes, la movilización e intercambio de recursos y la interdependencia entre los actores, describen en la innovación social los modelos de trabajo colectivo que llevan al desarrollo de bienes y servicios novedosos que responden a los problemas de los ciudadanos.

La justificación de la teoría de la gobernanza aporta también un marco adecuado para comprender la relevancia del concepto de la innovación social. En primer lugar, hay que reconocer la existencia de un entorno cada vez más complejo, dinámico y diverso, caracterizado por cambios tecnológicos continuos y la ocurrencia de eventos y situaciones intempestivas que inciden, tanto negativa como positivamente, en la vida de las personas y el funcionamiento de las organizaciones. En el caso de las organizaciones públicas, los ciudadanos tienen las expectativas de que la provisión de bienes y servicios como la educación, la seguridad, el transporte, la salud, etc., se mantenga en el tiempo en cuanto a su volumen y calidad, a pesar de los cambios del entorno o las situaciones de crisis.

En segundo lugar, los problemas que deben abordar las organizaciones públicas están vinculados con una amplia diversidad de esferas sociales y de la vida de las personas; además, cada vez presentan un mayor grado de especialización que dificulta su identificación, definición y tratamiento. En torno a estos problemas interactúan una multiplicidad de actores públicos, privados y sociales con

distintas capacidades y recursos (tangibles e intangibles) que se movilizan con el fin de incidir en los procesos decisionales y defender sus intereses particulares. En la dinámica de los actores se pueden presentar situaciones de conflictos o tensiones entre visiones de la realidad social e intereses contrapuestos.

En tercer lugar, los mecanismos para la obtención de recursos (tangibles o intangibles) que puedan orientarse a la solución de los problemas públicos deben hacerse cada vez más sofisticados, debido a su dispersión, a su diversificación y a las crecientes exigencias ciudadanas por alcanzar mayores niveles de eficiencia en la gestión pública. La obtención y movilización de estos recursos requieren un importante esfuerzo de comunicación y persuasión.

En cuarto lugar, hay una clara demanda social de más derechos y más libertades. Los ciudadanos esperan la consolidación de prácticas inspiradas en valores democráticos como la transparencia, el acceso a la información, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, pero apuestan también por la consolidación de derechos que incluyan, por ejemplo, los principios de sostenibilidad, inclusión y cuidado del medio ambiente.

La participación ciudadana es una muestra de cuáles son los cambios que se están produciendo en las demandas ciudadanas. Los mecanismos tradicionales de involucramiento de los ciudadanos en la gestión pública como la información, las consultas o los buzones de sugerencia no son suficientes; por ello, las organizaciones sociales presionan para que se dé un salto cualitativo en la participación, de manera que se impulsen la deliberación, la co-creación y la movilización en torno a temas de interés e impacto en las personas, y el establecimiento de compromisos claros del liderazgo político sobre la incorporación de los resultados de la participación en el desarrollo de las políticas y servicios públicos.

La gobernanza plantea como alternativa a estas dinámicas, la adopción de estilos de gobierno más colaborativos con la inclusión de múltiples actores. Por su parte, la innovación social se presenta como un concepto útil para comprender los nuevos modelos de relaciones sociales y generar procesos creativos que atiendan, de manera efectiva, los problemas que afectan a los ciudadanos. Gracias a la innovación social, las organizaciones públicas tienen la oportunidad de potenciar sus capacidades institucionales y desarrollar nuevas capacidades, como la capacidad de configurar modelos de trabajo creativos y colaborativos que favorezcan el intercambio de recursos y la construcción de soluciones generadoras de valor público y social. Se hace referencia a la generación de valor público cuando los resultados de la innovación inciden en la eficiencia y productividad de las propias organizaciones, así como los derechos y libertades ciudadanas. La generación de valor social hace referencia al impacto de la innovación en la transformación de la vida de las personas y la cohesión social.

Las organizaciones públicas pueden realizar aportes sustanciales al desarrollo de la innovación social. Las políticas y los servicios públicos, por ejemplo, son espacios excepcionales para la co-creación y experimentación, debido al alcance de sus resultados y al tipo de capacidades técnicas y políticas que se requieren para su desarrollo. Los fines y la orientación de las organizaciones públicas en la promoción del bien común y la defensa del interés general son clave frente a las nuevas dinámicas sociales y los conflictos o tensiones que se generan entre los múltiples actores del espectro social. Los conocimientos y las experiencias de las organizaciones públicas son una fuente importante de insumos que, combinados con las perspectivas de otros actores, aportan una visión plural de la realidad social.



Las organizaciones  
públicas pueden  
realizar aportes  
sustanciales al  
desarrollo de la  
innovación social.

Las políticas y los servicios públicos, por ejemplo, son espacios excepcionales para la co-creación y experimentación...



# 2 ANÁLISIS DE ENTORNO Y PROCESOS DE INNOVACIÓN

El análisis de entorno es una herramienta clave en los procesos de innovación porque permite a sus promotores comprender las realidades sociales e identificar los eventos y fenómenos que inciden en el funcionamiento de las organizaciones. En el sector público tiene cada vez más importancia el desarrollo de capacidades institucionales que faciliten la identificación de las tendencias y los cambios que se producen en el sistema social. Hay una creciente necesidad de validar y adoptar metodologías y técnicas de análisis prospectivo que permitan a las organizaciones públicas construir una visión a mediano y largo plazo de los desafíos sociales, así como un plan de acción proactivo y efectivo frente a estos desafíos. El objetivo último es que el futuro deje de ser un misterio y un espacio temporal que genera ansiedad y perpetúa las actuaciones reactivas en las organizaciones, para convertirse en un objeto de estudio que pueda abordarse de manera rigurosa.

Los procesos de innovación se nutren de estos análisis para la comprensión de los problemas públicos y el conocimiento profundo de sus causas y consecuencias. La diferencia entre contar o no contar con análisis del entorno en las organizaciones puede hacer de la innovación un instrumento proactivo o reactivo frente a los desafíos de la humanidad.

## 2.1 La utilidad del enfoque de riesgos

“ Cuando se habla de riesgos se hace referencia a fenómenos, situaciones o eventos con probabilidad de ocurrencia que pueden afectar cuestiones de valor para las personas. ”

El enfoque de riesgos es un instrumento valioso que puede ayudar en la elaboración del análisis de entorno. Cuando se habla de riesgos se hace referencia a fenómenos, situaciones o eventos con probabilidad de ocurrencia que pueden afectar cuestiones de valor para las personas. La definición de riesgos incluye, en primer lugar, una conexión entre el futuro y el presente, al considerar la probabilidad de ocurrencia como un elemento central en la identificación y análisis de estos eventos. Las certezas que se procuran tener en cualquier ejercicio de reflexión y análisis de entorno se diluyen frente a los riesgos; en cambio, las certezas absolutas están relacionadas con el concepto de hechos sociales que inciden en las personas y las organizaciones. En segundo lugar, la definición de riesgos incluye la idea de magnitud de las consecuencias, es decir, reconoce la existencia de distintos niveles de intensidad de sus efectos sobre cuestiones de valor de las personas. La existencia de distintos niveles de impacto determina el tipo de acciones que las organizaciones deben desarrollar para su atención o prevención.

Los riesgos se han asociado, históricamente, con lo desconocido, con espacios o entornos inexplorables, con los desastres naturales o situaciones imprevistas que carecen de una clara explicación lógico-racional. Sin embargo, tras el acelerado desarrollo científico-tecnológico que el mundo ha experimentado desde mediados del siglo XX, los riesgos se han convertido en un importante objeto de estudio y se han desarrollado importantes herramientas para su detección y análisis, en áreas diversas de la acción pública como seguridad y defensa, salud, medio ambiente, energía, seguridad alimentaria, economía y finanzas, etc.

El enfoque de riesgo permite identificar las situaciones complejas que pueden causar pérdidas y que requieren la puesta en marcha de planes de acción para mitigar sus efectos o adoptar medidas de prevención. Siguiendo este enfoque, el Foro Económico Mundial publica anualmente un interesante trabajo de investigación sobre los riesgos globales, a partir del análisis que hacen especialistas de distintos países. Sus autores elaboran una relación de aquellos eventos que pueden afectar a la humanidad, en función de sus probabilidades de ocurrencia y la magnitud de sus efectos. Un aspecto relevante de este tipo de estudios es haber puesto en la agenda internacional el concepto de riesgos globales, junto al trabajo de otras entidades como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Los riesgos globales dan una pista de cuáles son las principales características del contexto en el que se encuentran las sociedades del siglo XXI. La humanidad debe enfrentar situaciones complejas cuyos efectos pueden ser devastadores o catastróficos para la vida de las personas y no solo se incluyen los efectos de los fenómenos naturales,

sino también los eventos no deseados que se derivan de la propia acción de los seres humanos. Cuando se habla de riesgos globales se hace referencia, habitualmente, a fenómenos meteorológicos extremos, pero también hay que considerar como riesgos globales los efectos del cambio climático, el crimen organizado, el narcotráfico, el terrorismo, las crisis económicas y financieras, las crisis sanitarias, las migraciones involuntarias o los desafíos derivados del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación como el ciber-espionaje, las ciber-estafas o los ciber-ataques, entre otros.

Se trata de fenómenos o eventos que potencian su alcance gracias a la interconexión y las relaciones de interdependencia que caracterizan a las sociedades modernas. Los riesgos globales ponen en cuestión las capacidades de las personas y las propias organizaciones para desarrollar análisis basados en la relación lógica entre causas y efectos. Los marcos cognitivos tradicionales que han dominado los análisis de entorno no son suficientes para precisar las causas de los riesgos globales y, mucho menos, para definir sus probabilidades de ocurrencia o la magnitud de su impacto.

Las consecuencias de estos riesgos pueden extenderse fácilmente por el mundo y afectar, con mayor o menor intensidad, a un importante número de territorios y personas. Estos efectos van más allá de la naturaleza de los propios riesgos, pues repercuten sobre las dinámicas socioeconómicas de las naciones y, sin importar el marco espacial en el que se han originado, deben ser tratados con la activación de mecanismos globales de gobernanza y la construcción de alternativas novedosas que estén al alcance de todos los países.

Tras la crisis económica y financiera de 2008 y durante el desarrollo de la Pandemia de COVID-19, se han puesto en cuestión las capacidades de las instituciones públicas para atajar las graves consecuencias de los riesgos globales. Aunque, paradójicamente, la intervención de las organizaciones públicas ha sido determinante para evitar la extensión de los daños de la crisis y encauzar (con menor o mayor eficacia) las economías. En este marco, las empresas privadas se han visto sometidas a serios cuestionamientos debido a su afán de maximizar sus ingresos y repartir beneficios, a pesar del deterioro progresivo de la calidad de vida de las personas, en un contexto de recortes y restricciones presupuestarias.

## 2.2 Recomendaciones para el análisis de riesgos

El análisis de riesgos es una herramienta estratégica en la formulación de iniciativas innovadoras, por cuanto permite identificar las situaciones imprevistas que pueden afectar el desarrollo de una idea. Los cambios del entorno y las propias características de los problemas públicos hacen necesaria la realización de este tipo de análisis, pues se considera un ejercicio útil para asegurar la viabilidad de cualquier iniciativa innovadora. Gracias al análisis de riesgos es posible generar inputs que faciliten el diseño de planes de acción para mitigar sus efectos.

En el análisis de riesgos pueden aplicarse técnicas de carácter cuantitativo o cualitativo para la obtención y tratamiento de información. En este apartado se plantean recomendaciones para la realización de un análisis de riesgos basado en la aplicación de técnicas cualitativas. El objeto del análisis de riesgos pueden ser las propias organizaciones públicas, cuando se requiere avanzar en la identificación de los eventos que pueden afectar su funcionamiento. El análisis de riesgos puede enfocarse también en políticas o programas públicos e iniciativas innovadoras concretas, como parte del esfuerzo de sus promotores para asegurar su viabilidad, mediante la identificación de aquellas situaciones que puedan afectar su implementación.

El primer paso en el análisis de riesgos es el conocimiento del contexto, es decir, la valoración de indicadores clave

de carácter político, económico, social, cultural, medioambiental, etc. La naturaleza de la organización y el alcance de sus iniciativas innovadoras determinan, en este paso, cuáles son las diversas realidades que se pretendan caracterizar. Esta decisión debe estar acompañada de una serie de reflexiones sobre la disponibilidad de recursos presupuestarios, la existencia de barreras de acceso a la información y el marco temporal del que se disponga para la realización del análisis de riesgos.

El segundo paso es la identificación de los riesgos. Para ello, se cuenta con distintas fuentes de información como la trayectoria de la propia organización, los documentos técnicos disponibles e informes de evaluación de resultados de iniciativas que hayan sido desarrolladas con anterioridad en la organización. En este paso, el análisis documental es una técnica cualitativa muy valiosa para la obtención de insumos que permitan clarificar el tipo de eventos que suelen afectar a la organización y sus actividades.

Este paso se completa con la realización de entrevistas en profundidad o grupos de discusión con la participación de miembros de la organización y expertos o expertas que tengan un profundo conocimiento de su desempeño. El resultado esperado de este paso es una base de datos de riesgos, es decir, una relación de eventos o fenómenos

sobre la que se trabaja en los siguientes pasos del análisis de riesgos. En la construcción de esta base de datos es necesario establecer algunos lineamientos metodológicos básicos para la ordenación y sistematización de los riesgos de acuerdo con su tipología. Por ejemplo, si se trata de un análisis centrado en la organización habría que considerar los riesgos de entorno, estratégicos y de carácter operativo; y si se trata de un análisis de riesgos enfocado en una iniciativa innovadora, habría que tener en cuenta los distintos componentes de la iniciativa y las actividades que marcan su implementación.

El tercer paso del análisis de riesgos incluye el análisis de la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto de cada riesgo que se haya incluido en la base de datos. Se trata de un ejercicio que puede realizarse con el apoyo de tablas estandarizadas donde se establecen, de forma cualitativa, los distintos niveles de probabilidad e impacto que se esperaría de este tipo de fenómenos o eventos. La información de cada riesgo se obtiene mediante la aplicación de técnicas cualitativas como las entrevistas en profundidad o los grupos de discusión con la participación de los miembros de la organización.

En líneas generales, se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo de acuerdo con una escala que incluye cinco niveles: 1. Casi certeza (sí); 2. Probablemente sí; 3. Posible (puede ser sí o no); 4. Probablemente no; y 5. raro (no). Por otra parte, también se valora la magnitud del impacto de sus consecuencias, a partir de cinco niveles: 1. Insignificante, 2. Menor, 3. Moderado, 4. Mayor, y 5. muy alto.

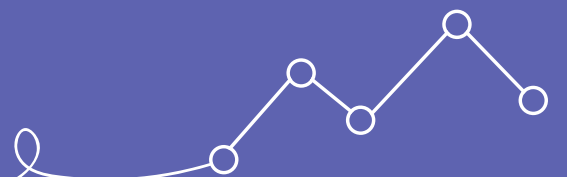
El resultado esperado de este paso es una base de datos de riesgos donde cada uno de los eventos o fenómenos que la conforman tienen un valor que define su probabi-

lidad de ocurrencia y otro valor que describe la magnitud de su impacto. La aplicación de las técnicas cualitativas en el análisis de riesgos puede traer consigo la reproducción de sesgos que afectan el análisis, por lo que es importante alcanzar la saturación en la obtención de información y lograr la identificación de patrones en las respuestas de las personas que participan en las entrevistas o grupos de discusión como forma de alcanzar mayores grados de objetividad en el análisis.

El cuarto paso del análisis de riesgos es la clasificación de los riesgos de acuerdo con la tipología: riesgos extremos, altos, moderados y bajos. Para ello, se utilizan tablas estandarizadas de dos entradas, en las que se combinan los valores que han sido asignados a cada riesgo en torno a la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de su impacto. El resultado esperado es una base de datos con la clasificación de cada riesgo de acuerdo con los parámetros que se hayan utilizado. Esta información permite avanzar en la construcción de un plan de contingencia donde se definen acciones para la atención de los riesgos, en función de su tipología. El sentido de urgencia que debe transmitirse en una organización no es el mismo a la hora de atender los riesgos extremos o los riesgos moderados y los recursos que deben implementarse para mitigar sus efectos también difieren en cada caso; por eso es importante determinar la tipología de cada riesgo y orientar debidamente las acciones que, posteriormente, desarrollará la organización.

# Los cambios del entorno y las propias características de los problemas públicos

hacen necesaria la realización de este tipo de análisis, pues se considera un ejercicio útil para asegurar la viabilidad de cualquier iniciativa innovadora.



# 3 EL VALOR DE LOS LABORATORIOS CIUDADANOS

El concepto de laboratorios se ha relacionado históricamente con lugares cerrados y controlados, donde personas altamente especializadas realizan experimentos para probar o rechazar sus hipótesis. La racionalidad reina como instrumento de acercamiento a la realidad y fenómenos que son objeto de estudio. El método científico es la base de los razonamientos y la guía de los procesos de experimentación. Sin embargo, el concepto de laboratorio ha sido adoptado para expresar nuevas formas de experimentación en el espacio público y esto ha supuesto un importante cambio de paradigma.

Los laboratorios ciudadanos son espacios creativos que reúnen y articulan el esfuerzo y conocimiento de múltiples actores, mediante metodologías colaborativas, para el desarrollo de procesos de innovación abierta que respondan a los problemas públicos. Este tipo de iniciativas contribuyen con el fortalecimiento de la democracia al fomentar el diálogo y la deliberación entre múltiples actores, reconocer el valor de la diversidad social en la construcción de soluciones a los problemas públicos, sumar múltiples perspectivas y potenciar los derechos y capacidades creativas de los ciudadanos mediante la participación en la gestión de los asuntos públicos.



# El trabajo de los laboratorios ciudadanos se guía por los siguientes principios clave:



Los laboratorios ciudadanos suponen un cambio trascendental en la concepción de la participación ciudadana que ha primado en las últimas décadas. El involucramiento de los ciudadanos en la atención de los problemas públicos da un salto cualitativo que lo lleva de la mera información o consulta, a la puesta en marcha de procesos de co-creación y coproducción de productos y servicios innovadores. Los ciudadanos participan motivados por un objetivo compartido que les permite conectar entre sí, abordan problemas trascendentes que les afectan y los movilizan y mantienen expectativas positivas sobre los resultados que obtendrán en términos de transformación social.

Los laboratorios fomentan el establecimiento de alianzas y mecanismos de trabajo conjunto entre múltiples actores. La colaboración se concibe como una herramienta eficaz para abordar la complejidad del entorno y de los desafíos sociales. Los actores que participan en los laboratorios ciudadanos asumen que no es posible impulsar iniciativas innovadoras de forma aislada o unilateral, ya que la innovación sólo es posible mediante la colaboración y la consecución de objetivos comunes que permitan, a su vez, la consecución de objetivos propios.

Los laboratorios ciudadanos brindan la oportunidad de trasladar los aprendizajes y soluciones a las realidades de las organizaciones y la sociedad. Los actores que participan en el proceso innovador tienen la posibilidad de absorber los *outputs* del trabajo realizado en el laboratorio y los convierten en elementos centrales de su funcionamiento y procesos decisionales. Se reconoce la existencia de agendas diferenciadas entre los actores, pero la existencia y consecución de un objetivo compartido aporta valor al trabajo de los actores e incentiva la construcción de agendas comunes.

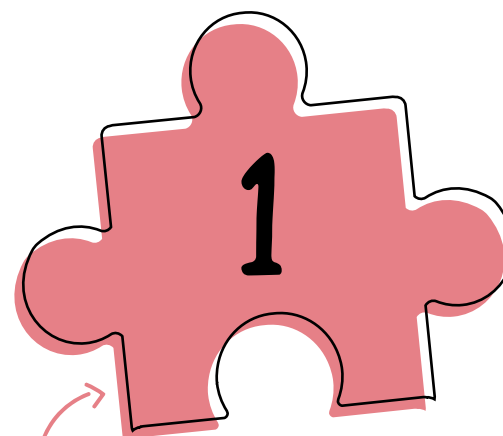
**En el diseño de los laboratorios ciudadanos deben tenerse en cuenta las siguientes ideas para asegurar el buen desarrollo de los procesos creativos:**

Los participantes deben ser representativos de la diversidad social, dado que la idea es obtener distintos puntos de vista y compartir las múltiples interpretaciones de las realidades que se esperan transformar. Hay que evitar la sobrerrepresentación de personas que pertenezcan a una misma institución o sector porque los miembros de una institución comparten objetivos, valores, creencias y patrones de conducta, es decir, comparten una misma cultura organizativa y esto tiende a sesgar los procesos creativos cuando predominan perfiles homogéneos.

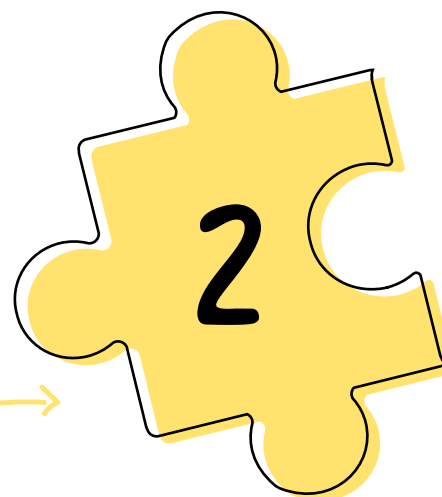
Las personas deben tener información clara y precisa de los objetivos del laboratorio ciudadano, de sus líneas de trabajo y de las metodologías que se aplican en los procesos de innovación. Esto facilita la movilización de los recursos, a la vez que los actores ven reflejados sus intereses en los objetivos del laboratorio y encuentran razones que incentiven su participación. De igual forma, se favorece la preparación previa de los participantes y se mantiene el foco de las actividades del laboratorio en los objetivos compartidos.

Los espacios del laboratorio deben tener condiciones para la promoción de la creatividad. La distribución y disposición de los espacios y mobiliario deben incentivar la colaboración, el trabajo en grupo, el estímulo visual y el contacto directo entre los participantes. Se trata de contar con espacios que faciliten las interacciones entre los participantes, que no sean espacios fríos donde se reproduzcan, implícita o explícitamente, modelos verticales y jerarquizados que limitan el diálogo y la deliberación en los procesos decisionales.

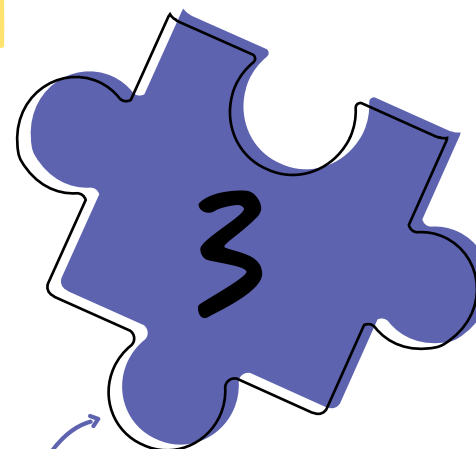
Las herramientas que se utilicen en los procesos de innovación deben ser personalizadas y estar en sintonía con los objetivos del laboratorio. Deben responder a los requerimientos de las metodologías de innovación e introducir sensaciones de comodidad y novedad en el trabajo colaborativo.



**Diversidad social**



**Información clara y precisa**



**Promoción de la creatividad**



**Herramientas personalizadas**

# 4 CLAVES DEL PROCESO DE INNOVACIÓN SOCIAL

## 4.1 Definición de problemas

Los problemas públicos tienen una serie de características que justifican el argumento sobre la importancia de construir soluciones colaborativas entre los actores públicos, privados y sociales. Autores como Rittle y Weber (1973) escribieron en un trabajo que se considera un clásico en el área de las políticas públicas, que en la sociedad pueden identificarse dos tipos de problemas. Por un lado, los denominados problemas dóciles que, comúnmente, enfrentan los profesionales de las ciencias exactas. Son problemas que pueden ser claramente definidos, separados y ante los cuales es posible plantear una solución adecuada. Por otro lado, los llamados problemas perversos, que deben ser atendidos por las instituciones públicas y los distintos agentes de las dinámicas sociales.

Estos problemas son difíciles de definir por cuanto existen múltiples interpretaciones de la realidad social; por ello no es posible encontrar una solución única que facilite su resolución. La realidad social no responde a leyes o fórmulas matemáticas que expliquen de forma mecánica y predecible los eventos y fenómenos que se producen en la sociedad. Por el contrario, la realidad social es diversa y dinámica, y requiere un importante esfuerzo de las organizaciones públicas para su caracterización y comprensión.

En los procesos de innovación es necesario tener un conocimiento profundo del problema. La experiencia de los emprendedores refleja que es importante enamorarse del problema y esforzarse por precisar, de la mano de sus afectados, cuáles son sus causas y consecuencias, de lo contrario surgirán múltiples barreras que dificultarán la funcionalidad, viabilidad, adopción y sostenibilidad de la alternativa. Esto explica la importancia de las actividades de identificación y definición del problema en los procesos de innovación. Laboratoria (Lima, Perú), por ejemplo, es un emprendimiento social orientado al desarrollo de competencias digitales en las personas jóvenes que muestra el valor de este argumento. La iniciativa partió de una clara identificación y definición del problema. Sus fundadores identificaron que un alto porcentaje de mujeres que ingresaban a las universidades peruanas se matricularon en especialidades convencionales y prevalecían porcentajes muy bajos en aquellas especialidades que estaban relacionadas directamente con las tecnologías. Si se parte del supuesto de que la revolución digital trastoca todos los ámbitos de la sociedad, cabría prever un escenario donde hay grupos de la población excluidos de las dinámicas económicas. Esta realidad que describe la relación mujeres – competencias digitales, supone un importante desafío en la lucha por la igualdad de género.

La identificación del problema es una etapa a través de la cual se intenta responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las necesidades y las expectativas de las personas o la organización? En un principio, esta etapa se abordaba de manera mecánica y las conclusiones se construían a

partir de las experiencias de los actores que participaban en los procesos de innovación con la utilización de los datos e indicadores disponibles en las propias organizaciones. En este escenario, los valores y patrones de conducta que definen la cultura organizativa influyen de forma directa en la manera de abordar y comprender las realidades sociales.

En entornos de alta complejidad e incertidumbre, donde fenómenos como los riesgos globales son un desafío importante para la humanidad, la innovación requiere una apertura de las organizaciones, así como la realización de ejercicios de reflexión que se sustenten en los principios de la pluralidad de enfoques de análisis y conexión de los múltiples actores sociales, más allá de las fronteras y las lógicas que hayan caracterizado históricamente a las organizaciones. Para avanzar en una buena identificación de los problemas se requiere valorar las múltiples interpretaciones existentes de una misma realidad, a pesar de que puedan estar en una contraposición o tensión permanente. Se trata de romper la inercia y, en muchos casos, los pensamientos reduccionistas que limitan la comprensión de la realidad social.

En la identificación del problema se pueden aplicar técnicas cualitativas como la observación participante, los grupos de discusión o las entrevistas en profundidad. Ahora bien, la identificación del problema va acompañada de un ejercicio de definición del problema. Aunque no son dos actividades claramente diferenciadas y delimitadas en la práctica, pues en muchos casos se realizan de forma simultánea, abordarlas de manera diferenciada permite destacar los elementos clave que deben tenerse en cuenta durante su desarrollo en los procesos de innovación. Al hablar de la definición del problema se hace referencia a la construcción de un enunciado compartido del problema donde se presenta de forma sintética su caracterización. La definición del problema se expresa mediante una declaración que sea viable y significativa, de manera que pueda comunicarse y sirva de guía en el desarrollo de una iniciativa innovadora.

Una forma sencilla de realizar la definición del problema es seguir el método de las seis preguntas, el cual invita a responder las siguientes interrogantes en torno al problema que se haya detectado:



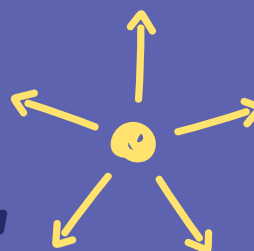
# 1. ¿Cuál es el problema?

Descripción del hecho o circunstancias.



# 2. ¿A quiénes afecta?

Caracterización de las personas a las que afecta.



# 3. ¿Por qué existe?

Descripción de sus causas.

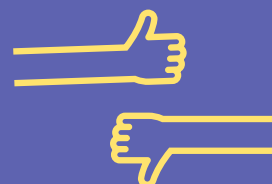


# 5. ¿Cuándo sucede?

El tiempo en el que se ha producido.

# 4. ¿Cómo sucede?

Descripción de lo que ocurre y sus consecuencias.



# 6. ¿Dónde sucede?

Marco espacial donde se desarrolla.



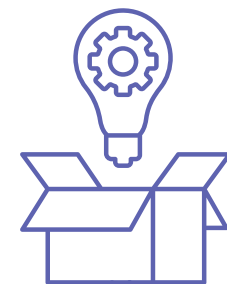
La definición del problema es un proceso subjetivo donde los juicios de valor se superponen a las consideraciones que racionalmente los sujetos puedan efectuar del hecho social. Las metodologías de innovación, como por ejemplo *design thinking*, recomiendan enriquecer la definición del problema con actividades de empatía que permitan

conocer y recabar las distintas expectativas, sentimientos, emociones, valores y creencias de los actores involucrados en la realidad social. La idea principal es que los procesos de innovación deben centrarse en las personas y no solo desde una perspectiva racional, sino también desde una perspectiva emocional.

## 4.2 Promoción de la creatividad y generación de ideas

Tras la definición del problema se realizan actividades de generación de ideas que deberían conducir el desarrollo de soluciones nuevas o mejoras significativas en iniciativas ya existentes. Se trata de una etapa del proceso de innovación donde se promueve la creatividad en las personas y se procuran contar con redes o espacios compartidos (virtuales o físicos) de reflexión e intercambio de conocimiento. Una idea es el resultado de múltiples conexiones que requieren tiempo, maduración, revisión e intercambio constante de puntos de vista.

Esta etapa en los procesos de innovación escapa de los mitos que tradicionalmente se han extendido en la sociedad y que llevan a concebir a la generación de ideas como un momento único y concreto de iluminación de una persona en torno a un problema en un momento donde se manifiesta de manera extraordinaria su inteligencia y creatividad; una especie de epifanía que se produce en los momentos menos esperado. Por el contrario, la generación de ideas requiere un importante trabajo de promoción de la creatividad, ejercicios de reflexión, agrupación y sistematización de los resultados que se van obteniendo de forma progresiva con la participación de múltiples actores.

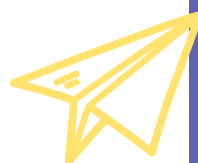


# Ejercicios para la promoción de la creatividad

Los ejercicios de promoción de la creatividad incentivan las capacidades de los participantes para la identificación y construcción de soluciones a los problemas y desafíos públicos. La noria de la creatividad, por ejemplo, es un ejercicio muy utilizado que tiene por objetivo promover la creatividad y crear un entorno amigable de interacción entre los participantes de los procesos de innovación. Cuando se desarrollan ejercicios de esta naturaleza se reducen las tensiones y barreras entre los propios participantes y se estimulan sus interacciones y relaciones de confianza.

Los participantes realizan una autoevaluación de sus propias capacidades, mediante la identificación de sus fortalezas creativas, así como de aquellas dimensiones personales que deben potenciar antes o durante los procesos de innovación. Para ello, se plantean una serie de afirmaciones a las que cada participante debe asignarle un valor del 1 al 10 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo, siendo 10 el valor que refleja el máximo grado de acuerdo y 1 el menor grado.

Las afirmaciones que deben valorarse son las siguientes:



1. Creo en mi capacidad para generar ideas.
2. Tengo intereses distintos a mi área de trabajo y les dedico tiempo.
3. Me interesa y trato de informarme sobre las innovaciones en varias áreas del conocimiento.
4. Tengo la costumbre de proponer nuevas ideas en mi trabajo.
5. Presto atención y tomo notas de las ideas que tengo.
6. Estoy acostumbrado a desafiarme a mí mismo para resolver problemas o probar posibles soluciones.
7. Me gusta escuchar nuevas ideas e intentar ponerlas en práctica.
8. Mi lugar de trabajo contiene incentivos para la creatividad.
9. Animo la adquisición de nuevas habilidades.
10. Busco inspiración en películas y productos culturales promocionados en mi ciudad.
11. Me gusta sintetizar ideas en forma de esquemas y dibujos.
12. Participo en los debates y acciones participativas.

“Cuando se explican con profundidad las causas del problema se están generando insumos para la identificación de soluciones que atiendan eficazmente el problema.”



La generación de ideas se puede potenciar con ejercicios que promuevan la inspiración de los participantes a partir del estudio de otras prácticas o experiencias que hayan dado respuesta, de forma exitosa o fallida, a problemas o desafíos similares que se aborden el proceso de innovador. Este ejercicio requiere la realización de una investigación cualitativa previa que permita obtener y sistematizar los principales aprendizajes de cada práctica, de tal forma que sea uno de los puntos de partida en las actividades de reflexión. No se trata de copiar las soluciones implementadas por otros actores, se trata de un simple ejercicio de aprendizaje y análisis de las opciones existentes en el entorno de la organización.

El resultado esperado de este ejercicio es un conjunto de fichas descriptivas de cada práctica, donde se responda a las siguientes interrogantes:

- 1.** ¿Cuáles son los objetivos de la práctica y cómo se desarrolla?
- 2.** ¿Dónde se desarrolla?
- 3.** ¿Quiénes son sus beneficiarios?
- 4.** ¿Cuáles han sido sus principales resultados?
- 5.** ¿Qué barreras han enfrentado para su desarrollo?
- 6.** ¿Cuáles son sus puntos positivos y puntos negativos?

Las actividades de identificación y definición del problema también aportan información valiosa para la generación de ideas. La información que se obtiene de los ejercicios de empatía debe valorarse y vincularse con la generación de las ideas porque las expectativas y emociones que hayan expresado los distintos actores involucrados en la realidad social son insumos clave para la construcción de alternativas que conecten directamente con las necesidades de sus potenciales usuarios o beneficiarios.

Cuando se explican con profundidad las causas del problema se están generando insumos para la identificación de soluciones que atiendan eficazmente el problema. No obstante, hay que evitar la tentación de convertir automáticamente una causa, modificando su redacción y sentido, en una medida positiva que atienda el problema sin realizar actividades de reflexión con múltiples actores. Con este ejercicio mecánico se corre el riesgo de mantenerse en la zona de confort y abandonar un rico proceso creativo que lleve a la construcción de soluciones realmente innovadoras y de impacto social.



# Construcción de alternativas

**El volumen de ideas es importante pues refleja los resultados del proceso creativo y facilita la construcción de alternativas.**

La generación de ideas arroja como resultado una relación de numerosas ideas de distinta naturaleza y algunas muy similares entre sí. El volumen de ideas es importante pues refleja los resultados del proceso creativo y facilita la construcción de alternativas. Esto es posible cuando se ha logrado estimular la creatividad y se cuentan con suficientes insumos para plantear propuestas.

Tras la obtención de una especie de catálogo de ideas se debe realizar un proceso de sistematización y categorización que permita agrupar las ideas similares y visibilizar aquellas ideas que se diferencian del resto. La utilización de la técnica de *card sorting* suele ser de ayuda para realizar esta actividad. En ella, los participantes deben crear dinámicas de trabajo colaborativo que les permitan definir categorías potentes en torno a las cuales puedan agrupar las ideas.

Se suele recomendar la utilización de materiales de apoyo (papel, fichas, rotuladores, cajas, etc.) que ayuden visualizar las conexiones entre ideas y categorías.

Durante esta actividad hay que desechar las ideas convencionales que han sido probadas en varias ocasiones y de las que existe evidencia teórica y empírica de que no funcionan. Son ideas que se mantienen presentes en la cultura organizativa de las instituciones o forman parte del catálogo de ideas preconcebidas de sus miembros. Por el contrario, hay que estimular las ideas disruptivas que ponen a prueba las capacidades de la organización y suponen un punto de inflexión en la forma de hacer las cosas. Hay que mantener siempre el foco en el problema y huir de las generalizaciones.

Con el proceso de sistematización y categorización lo que en un principio era un conjunto de ideas sueltas fruto del diálogo y debate entre múltiples actores, se convierte en un conjunto de alternativas de mayor entidad y profundidad. Con estos insumos se debe realizar un ejercicio de selección de la alternativa más idónea, para lo cual se pueden aplicar criterios de selección que ayuden a valorar la viabilidad de cada alternativa, por ejemplo, criterios relacionados con el marco competencial, la disponibilidad de recursos para su implementación, la oportunidad política, etc.

# Se suele recomendar la utilización de materiales de apoyo

(papel, fichas, rotuladores, cajas,  
etc.) que ayuden visualizar las  
conexiones entre ideas y categorías.



## 4.3 Diseño de prototipos

“...El prototipo se entiende como una experiencia funcional, emocional y visual para sus potenciales beneficiarios y usuarios...”

El prototipado es una actividad abierta y participativa, a través de la cual la idea se convierte en un concepto real y tangible que puede ser valorado por sus potenciales usuarios o beneficiarios. Con el diseño de un prototipo se estimula la creatividad de los participantes y se avanza en la creación de lo que podría denominarse un producto o un servicio mínimo viable.

Se suelen prototipar productos y servicios con el objetivo de realizar una validación previa que permita conocer, antes de que llegue al beneficiario o usuario final, si el resultado inicial que se ha obtenido del proceso de innovación se ajusta realmente a los problemas o necesidades que han sido detectadas. La validación previa es clave porque ayuda a reducir los costos de implementación, así como la curva de adopción del producto o servicio. Esto es posible, primero, porque el prototipo requiere el involucramiento de los potenciales usuarios o beneficiarios de la innovación en las tareas de validación y, segundo, porque se desarrolla en la práctica un proceso de cocreación donde se conectan los puntos de vista de los diseñadores y sus usuarios o beneficiarios.

Con el prototipado se reconocen los sesgos que hayan podido incidir en la definición del problema y construcción de la alternativa. Estas dos actividades tienen un importante componente subjetivo, pues en las tareas de reflexión y comprensión de las realidades sociales es inevitable que los participantes trasladen sus creencias, preferencias, valores, ideas preconcebidas, estereotipos y temores. Los sesgos producen desequilibrios o tergiversan la manera de abordar un problema y pueden llevar a la elaboración de alternativas desconectadas de las verdaderas necesidades de sus potenciales beneficiarios. Con el prototipo se potencian los ejercicios de empatía que son clave en el proceso innovador y se obtienen valiosos aprendizajes a partir de la experiencia de sus beneficiarios.

El prototipo se entiende como una experiencia funcional, emocional y visual para sus potenciales beneficiarios y usuarios; debe contarles una historia y motivarlos a expresar abiertamente sus puntos de vista para avanzar hacia su mejora. Se concibe como una experiencia funcional en la medida que permita testear y valorar las utilidades del producto o del servicio y conocer su eficacia para atender a los requerimientos de sus beneficiarios o usuarios. Se considera una experiencia emocional porque ayuda a identificar y valorar las emociones y sentimientos que se generan entre los beneficiarios o usuarios durante su uso. Y, finalmente, se considera una experiencia visual porque, al hacer tangible la idea y la forma como esta se materializa, alimenta las primeras percepciones, reacciones e impresiones de sus usuarios.

Un prototipo se puede desarrollar a partir de los siguientes pasos. El primero es la formulación de las preguntas o hipótesis que se quiere validar. En este paso se precisan los componentes de la alternativa a los que se les brindará una atención especial, acompañándolos de preguntas relacionadas con la utilidad o funcionamiento que se espera de cada componente. Se puede trabajar también en el desarrollo de una serie de suposiciones en torno a la implementación de la alternativa, de tal manera que los aprendizajes obtenidos con el prototipo permitan probar o rechazar cada suposición.

## Tipos de prototipo

Los prototipos suelen clasificarse en función de su grado de fidelidad, es decir, del grado de detalle y precisión que se espera desarrollar en el prototipo con respecto al producto o servicio final. De acuerdo con esta idea se pueden identificar tres tipos de prototipos: de baja, media o alta fidelidad. Esta clasificación permite valorar las capacidades, el esfuerzo, tiempo y los recursos que se requieren para el desarrollo del prototipo, comparándolos con los recursos y tiempo del que realmente se dispone, así como el tipo y la intensidad de interacciones que generan con los usuarios y las que se esperan obtener.

Los prototipos de baja fidelidad son prototipos simples y modestos que requieren menos recursos presupuestarios, un menor esfuerzo de sus creadores, no necesitan expertos o expertas con habilidades altamente especializadas para su desarrollo y, usualmente, se tarda menos tiempo en su diseño. Estos prototipos aportan una visión general de la alternativa y presentan sus principales funcionalidades sin entrar en los detalles de sus componentes. Durante el proceso de validación se desarrollan interacciones básicas que propician la generación de ideas genéricas sobre las fortalezas y debilidades de la alternativa.

El segundo paso es la construcción del prototipo. Este paso incluye las tareas de diseño, apoyadas en las metodologías o técnicas específicas de prototipado. El tercer paso es el testeo, donde se realiza la prueba del prototipo poniéndolo a la disposición de los beneficiarios o usuarios. El cuarto paso es la mejora, en la que se hacen los ajustes a la alternativa a partir del *feedback* que se ha obtenido de los usuarios y beneficiarios en términos emocionales y funcionales.

Los prototipos de fidelidad media tienen una mejora sustancial en su presentación, incluyen elementos visuales más potentes y requieren un mayor uso de recursos y habilidades por parte de sus creadores. Aportan una visión general de la alternativa, pero se incorporan algunos detalles de esta para potenciar la experiencia de sus beneficiarios o usuarios.

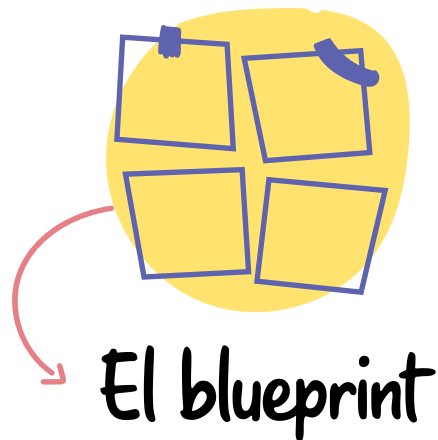
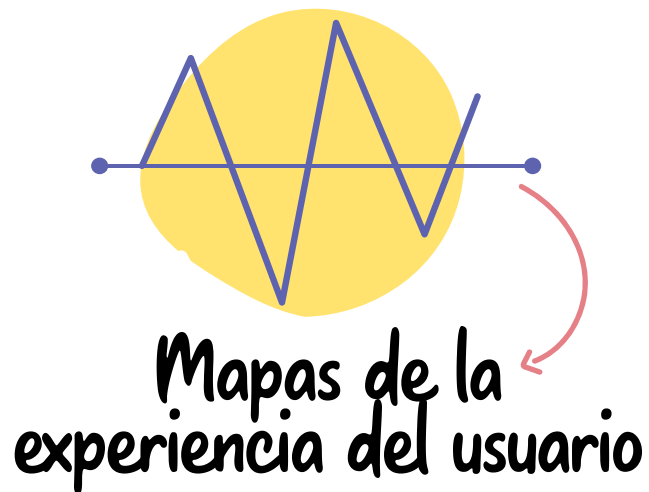
Los prototipos de alta fidelidad requieren mayor inversión de tiempo y esfuerzo por parte de sus creadores y se necesitan herramientas sofisticadas para su creación, así como la participación de expertos o expertas con conocimientos altamente especializados. Estos prototipos recogen de manera detallada las características y funcionalidades de la alternativa, potenciando al máximo las experiencias de sus beneficiarios o usuarios en el proceso de validación, quienes interactúan con todos los componentes del producto o servicio.

# Se suelen prototipar productos y servicios con el objetivo de realizar una validación previa

que permita conocer, antes de que llegue al beneficiario o usuario final, si el resultado inicial que se ha obtenido del proceso de innovación se ajusta realmente a los problemas o necesidades que han sido detectadas.



# Metodologías y técnicas de prototipado



En la elaboración del prototipo se utilizan diversas metodologías o técnicas de trabajo que pueden ir de un grado mínimo de sofisticación a un grado muy alto. Los prototipos de papel son muy comunes para materializar una idea. Hay prototipos que se elaboran a partir de dibujos sencillos que solo requieren el uso de herramientas como papel, lápices o rotuladores. Existen otros prototipos que se desarrollan a través de una serie de dibujos o caricaturas que, de manera conectada, cuentan una historia que expone las características de la alternativa.

Hay metodologías muy usadas en el prototipado de servicios como los mapas de la experiencia del usuario, a través de los cuales se identifican y sistematizan las actividades que forman parte del servicio. Se diseña una ruta del recorrido de los usuarios donde se incluyen los puntos de contacto con las organizaciones responsables de la prestación del servicio, es decir, los momentos de interacción

con la entidad. *El blueprint* es otra metodología que se puede implementar para el prototipado de servicios. En este caso, se diagraman en papel las acciones del usuario, los puntos de contactos visibles entre clientes y empleados del proveedor, las acciones tras bastidores no visibles al cliente, los apoyos o soportes necesarios para la prestación del servicio y la evidencia física.

Hay prototipos relacionados con el uso de las tecnologías que suponen el diseño de propuestas digitales. En este caso, se incluyen el diseño de aplicaciones o de simulaciones digitales apoyadas en programas informáticos. Las dramatizaciones también son una técnica sencilla de prototipado en la que los participantes del proceso de innovación realizan una representación o puesta en escena de la alternativa y sus principales características.

## 4.4 La planificación de la implementación

“ El análisis de la capacidad institucional permite valorar los aspectos organizativos, las características del entorno y las redes de gobernanza ”

Al poner en marcha productos o servicios innovadores es fundamental analizar la capacidad institucional de las organizaciones públicas, con el objeto de asegurar la viabilidad de la alternativa. El análisis de la capacidad institucional permite valorar los aspectos organizativos, las características del entorno y las redes de gobernanza que las organizaciones públicas deben tener en cuenta para liderar proyectos innovadores.

La capacidad institucional es el conjunto de recursos y habilidades que le permiten a las organizaciones públicas responder a los desafíos del entorno y desempeñar sus funciones de manera eficaz, efectiva y sostenible.

En un proceso de innovación es importante conocer cuáles son los recursos y habilidades de los que dispone la organización para analizar la viabilidad de la innovación que se está desarrollando. En algunos casos se puede ser muy ambicioso con los productos o servicios que se esperan implementar, pero las organizaciones pueden encontrarse en un escenario donde no cuenten con recursos presupuestarios suficientes para su desarrollo, con recursos humanos con las habilidades requeridas para su puesta en marcha o con recursos tecnológicos que le sirvan de soporte.

La capacidad institucional incluye la valoración de las capacidades administrativas, así como de los recursos técnicos-burocráticos de los que disponen las organizaciones públicas para realizar sus tareas cotidianas. El concepto incluye también la valoración de las capacidades políticas o de gobernanza, a través de las cuales se miden las habilidades para identificar actores clave del entorno y establecer alianzas estratégicas que favorezcan el intercambio de conocimientos.

A la hora de analizar la capacidad institucional se sugiere tener en cuenta las siguientes categorías:

# 1. Entorno

Factores externos que inciden en la organización.

# 2. Redes estratégicas

Capacidad para crear mecanismos de cooperación y colaboración con otros actores. Posibilidad de llegar a acuerdos con los actores participantes.

# 3. Marco estratégico

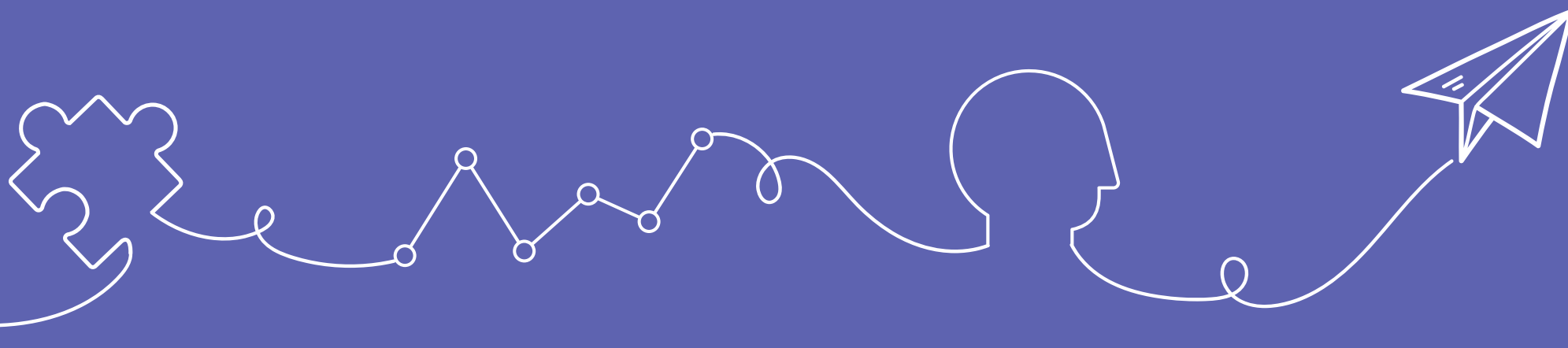
Pautas que determinan la existencia y el funcionamiento de la organización como son: la visión, la misión, los objetivos y las estrategias.

# 3. Modelo de organización

Principales características de la organización en cuanto a los recursos disponibles, la estructura organizativa y los procedimientos de gestión.

# 4. Recursos humanos

Personal adscrito a la organización, incluye su grado de cualificación y las políticas institucionales para su gestión.





## 4.5 Construcción de alianzas y modelos de colaboración

El Centro de Innovación Social La Noria es un espacio de aprendizaje y experimentación que fue creado en 2013 por la Diputación de Málaga, con la colaboración de actores privados y sociales que hacen vida en la ciudad de Málaga (España). Este Centro tiene por objetivo la promoción de iniciativas de emprendimiento social que atiendan las necesidades de la infancia y las personas jóvenes, mediante el desarrollo de prácticas y metodologías novedosas, abiertas y participativas. Se trata de un espacio de encuentro en la ciudad, donde se fomentan alianzas con otras organizaciones públicas y asociaciones civiles, así como la generación de nuevo conocimiento.

El primer aprendizaje de esta experiencia es la importancia del establecimiento de alianzas con actores clave para el intercambio de recursos estratégicos como el *Know How*, a partir del cual se puedan construir procesos o metodologías novedosas que, en este caso, respondan a las realidades de la infancia y las personas jóvenes. Las alianzas se deben orientar a la consecución de objetivos concretos y a la sostenibilidad de las iniciativas de innovación. La Noria apostó por la movilización de actores de peso, como el Instituto Nacional de Administración Pública de España, que contribuyeron a la promoción del concepto de innovación social que aún era muy incipiente el año de la creación del Centro.

El segundo aprendizaje es la focalización de las acciones en torno a problemas sensibles de los ciudadanos. Los procesos de reflexión son importantes para la identificación de problemas, así como la utilización de indicadores clave y homologables que permitan comprender la realidad social y medir el impacto de las innovaciones. Cuando se cuenta con este tipo de recursos e información, es posible crear alianzas en torno a objetivos compartidos que cohesionan el esfuerzo y trabajo de los actores involucrados en los procesos de innovación.

El tercer aprendizaje está relacionado con el valor del liderazgo público para la sostenibilidad de las iniciativas innovadoras. Es importante contar con el compromiso y la voluntad de líderes que crean en la innovación social y, más aún, en el papel clave de las organizaciones públicas para su desarrollo. En el caso de La Noria, la Diputación de Málaga tuvo un papel central en el acompañamiento y consolidación del Centro de Innovación, pero no fue tarea fácil. Esto requirió un proceso pedagógico de sensibilización en torno al valor de la innovación social y los resultados que una iniciativa de esta naturaleza puede brindar en términos del desarrollo del territorio.

# CONCLUSIONES

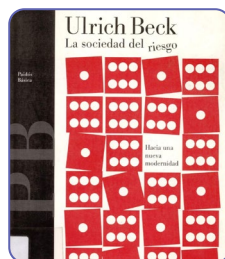
Las administraciones públicas están llamadas a promover redes de colaboración que favorezcan la creación de espacios de conexión entre las innovaciones nacidas de la propia dinámica social y las políticas desarrolladas en el sector público para abordar los desafíos sociales.

Se deben crear espacios que permitan articular el talento y la creatividad de los ciudadanos, los actores públicos, privados y sociales en torno a la coproducción de políticas sustentadas en el intercambio de conocimiento y el aprovechamiento de las potencialidades de las tecnologías.

El objetivo último debe ser lograr procesos participativos que favorezcan el escalamiento de iniciativas novedosas y su integración con políticas o programas públicos en áreas prioritarias como educación, salud, vivienda, seguridad ciudadana, cuidado del medio ambiente, protección de los grupos vulnerables de la población, etc.

# RECURSOS COMPLEMENTARIOS

## Sobre el entorno



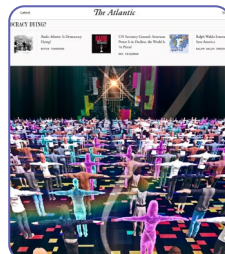
**Beck, U. (1998). La sociedad del riesgo. Barcelona: Paidós Ibérica.**

**Disponible en:** <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/sites/sistema-nacional-emergencias/files/documentos/publicaciones/La%2Bsociedad%2Bdel%2Briesgo%2Bhacia%2Buna%2Bnueva%2Bmodernidad%20-BECK.pdf>



**García-Vegas, R. (2013). La construcción del riesgo en la administración pública. Análisis de la política de reequilibrio territorial de la ciudad de Madrid. Tesis doctoral.**

**Disponible en:** <https://eprints.ucm.es/24646/1/T35178.pdf>



**Harari, Y. N. (2018). Por qué la tecnología favorece la tiranía.**

**Disponible en:** <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2018/10/yuval-noah-harari-technology-tyranny/568330/>



**Harari, Y. (2020) "The world after coronavirus". The New York Time.**

**Disponible en:** <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75?segmentid=acee4131-99c2-09d3-a635-873e61754ec6>

Clic para ir al enlace



**Unión Europea. (2016). Tendencias mundiales hasta 2030: ¿puede la Unión Europea hacer frente a los retos que tiene por delante?**  
**Disponible en:** <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/espas-report-2015es.pdf>

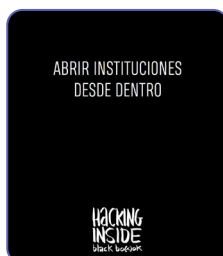
## Innovación social

Clic para ir al enlace



**Kania, J y Kramer, M. (2011), “Collective impact”.**  
**Disponible en:** [https://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact)

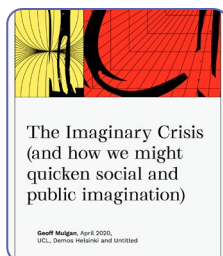
Clic para ir al enlace



**Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto (2018). Abrir instituciones desde dentro.**

**Disponible en:** <http://www.laaab.es/hackinginside/assets/chapters/Abrir%20instrucciones%20desde%20dentro%20%5BHacking%20inside%20black%20book%5D.pdf>

Clic para ir al enlace



**Mulgan, G (2020) “The Imaginary Crisis (and how we might quicken social and public imagination).”**

**Disponible en:** <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2020/04/the-imaginary-crisis-web.pdf>

## Herramientas de innovación

Clic para ir al enlace



**IDEO y NESTA (2017). “Design para el Servicio Público”.**

**Disponible en:** [https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta\\_Ideo\\_DesigningForPublic-Services\\_Guide\\_Espanol\\_2019.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta_Ideo_DesigningForPublic-Services_Guide_Espanol_2019.pdf)



**NESTA (2019) "A compendium of innovation methods". Disponible en:**  
<https://media.nesta.org.uk/documents/Compendium-of-Innovation-Methods-March-2019.pdf>



**Plattner, H. (2026). Miniguía: una introducción al design thinking + bootcamp bootleg.**  
**Disponible:** <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/14439/GU%c3%8dA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

### Experiencias internacionales



<http://labhackercd.leg.br/>



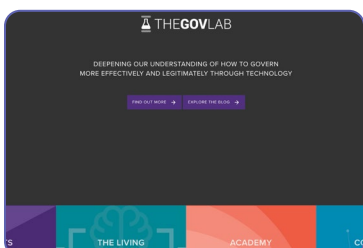
<http://www.laab.es/>



<https://www.lab.gob.cl/>



<https://www.malaga.es/lanoria/>

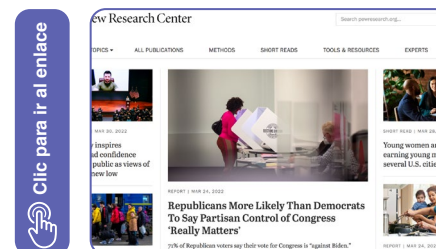


<http://www.thegovlab.org/>

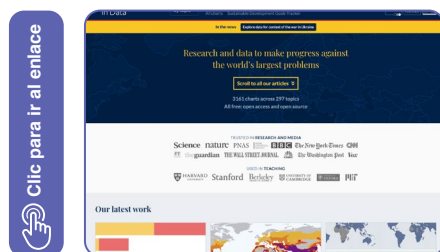
## Páginas web recomendadas



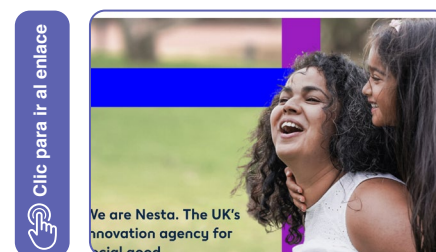
<https://es.weforum.org/>



<https://www.pewresearch.org/>



<https://ourworldindata.org/>



<https://www.nesta.org.uk/>

SISTEMATIZACIÓN DEL CURSO VIRTUAL

# ALIANZAS CON LA CIUDADANÍA: LA COPRODUCCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE LABORATORIOS CIUDADANOS

Organizado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP)



Organizado por:



**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Entidades participantes:

