

INAP

Ciclo de Conferencias 2024

ISSN 2683-9644

CUINAP

Argentina

Año 5 • 2024 | Cuadernos del INAP

Cómo innovar en la gestión pública,
la metodología del *Design Thinking*

Melina Guardamagna

137



Ministerio de Desregulación
y Transformación del Estado
República Argentina

CUINAP | Argentina

Cómo innovar en la gestión pública,
la metodología del *Design Thinking*

Melina Guardamagna

137

Índice

1. Disertación	8
2. Preguntas	27
Referencias bibliográficas	30

Ciclo de Conferencias 2024

Cómo innovar en la gestión pública, la metodología del *Design Thinking*



**Melina
Guardamagna**

Doctora en Ciencia Política (UNSAM) y licenciada en Ciencia Política y Administración Pública (UNCuyo).

Investigadora de CONICET. Directora del Centro de Estudios sobre Innovación Institucional (CEII-UNCuyo CONICET) y de la Especialización en Gobierno y Gestión Pública (UNCuyo). Docente titular efectiva (UNCuyo) de las asignaturas: Teorías de la Planificación y las Políticas Públicas, Análisis Político, Estado, Universidad y Políticas Públicas, Gestión y Políticas Públicas y Sistemas de Información y Diseño de Políticas y Programas.

Consultora, coordinadora y evaluadora de proyectos y programas nacionales e internacionales. Miembro de las Comisiones Directivas de la Sociedad Argentina de Análisis Político (SAAP), de la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública (AAEAP) y de la Red Interamericana de Educación en Administración Pública (INPAE).

Autora de artículos en revistas especializadas, relativas a la investigación social aplicada a las ciencias sociales, principalmente la ciencia política y la administración pública.

Ciclo de Conferencias 2024

Cómo innovar en la gestión pública, la metodología del *Design Thinking*

Objetivo

Que los participantes logren:

- Introducirse en el conocimiento de la metodología del *Design Thinking*, sus técnicas y herramientas, orientada a diseñar soluciones innovadoras, creativas y desarrolladas de forma colectiva, centradas en los ciudadanos, dentro del marco de la gestión pública.
- Conocer las características, fases y proceso creativo del *Design Thinking* aplicado a la gestión pública.
- Reflexionar en torno a los posibles usos y aplicaciones de la metodología presentada.

Fecha

21 de agosto de 2024.

1

Disertación

Siempre es un gusto poder participar de estos espacios y discutir estas temáticas que nos interesan a todos, para pensar desde la academia y la gestión pública en el mundo de hoy. Proponemos realizar un breve análisis sobre metodologías orientadas a la innovación, explorando sus desafíos y particularidades, especialmente en el contexto de la gestión pública. Debido a las limitaciones de tiempo, nos enfocaremos en un esbozo general de estas metodologías y cómo pueden implementarse en nuestras organizaciones.

Una cuestión fundamental a considerar es la estrecha relación entre innovación pública e innovación social. Comencemos por definir la innovación social y su proceso. Entender la innovación pública como un caso particular de innovación social nos lleva al concepto central de co-creación como motor de transformación. Esta idea supone un cambio radical respecto al modelo burocrático tradicional, caracterizado por una verticalidad en la toma de decisiones. La innovación social, en cambio, promueve la participación activa de diversos actores y busca soluciones a problemas sociales de manera colaborativa.



Es importante destacar que la innovación social no es algo completamente nuevo. A lo largo de la historia, las sociedades han desarrollado innumerables soluciones innovadoras para enfrentar desafíos comunes. Sin embargo, hoy en día, la innovación social se plantea como una estrategia consciente y sistemática para abordar problemáticas sociales complejas.

En el contexto actual, si bien las innovaciones sociales son parte inherente de nuestra historia, su relevancia es cada vez mayor. Tomemos como ejemplo las sequías de Mendoza. Una solución innovadora ha sido el sistema de riego, lo cual permitió que un territorio desértico se transforme para el desarrollo de la vida urbana y productiva. Esta innovación, concebida para su época, sigue siendo un pilar de la sostenibilidad en el modelo productivo de la provincia.

Los desafíos actuales demandan soluciones igualmente innovadoras. La diversidad de nuestra sociedad y las necesidades cada vez más complejas exigen que el Estado adopte un enfoque más colaborativo y participativo. La

innovación social, en este sentido, se presenta como una herramienta fundamental para diseñar respuestas personalizadas a las necesidades de una ciudadanía heterogénea.

A diferencia del modelo burocrático tradicional, que asume una ciudadanía homogénea, la innovación social promueve la co-creación y la participación ciudadana. Al hacerlo, no solo se generan soluciones más efectivas, sino que también se fortalece el tejido social y aumenta la legitimidad de las instituciones.

Dentro de las diversas definiciones de innovación social, se destaca aquella del *Stanford Social Innovation Review* (2008) que la describe como una solución novedosa y efectiva a un problema social. Esta solución produce un valor compartido para toda la sociedad, más allá de los intereses individuales.

Las innovaciones pueden manifestarse como productos, procesos, tecnologías, principios o políticas. Su origen puede ser diverso: desde un movimiento social hasta una iniciativa gubernamental. La clave es que abordan desafíos sociales de manera creativa y colaborativa. La *Social Innovation Exchange*, por su parte, subraya la transversalidad de la innovación social, abarcando áreas como educación, salud, agricultura y justicia.

El proceso de innovación social, similar al *Design Thinking*, implica una serie de etapas clave. La primera consiste en identificar y definir claramente un problema social, delimitado en el espacio y en el tiempo. Identificar correctamente un problema social es fundamental para encontrar soluciones efectivas. A menudo, se implementan medidas que, aunque

exitosas en otros contextos, no logran resolver los problemas locales debido a una mala comprensión de sus causas.

La innovación social, por su parte, promueve la co-creación de soluciones, involucrando a diversos actores que conocen de primera mano la problemática. Este enfoque colaborativo permite generar respuestas más pertinentes y sostenibles. Un aspecto clave de la innovación social es la capacidad de adaptar las soluciones a contextos específicos. Es fundamental diseñar soluciones a medida, que tengan en cuenta las necesidades, los recursos y las dinámicas propias de cada comunidad.

La eficacia de una solución innovadora depende en gran parte de su capacidad para adaptarse al contexto local. Reproducir modelos exitosos de otros lugares sin considerar las particularidades culturales, sociales y económicas de un territorio puede conducir a fracasos. La innovación social busca superar esta limitación a través de un proceso de co-creación que involucre a los actores locales. Este enfoque garantiza que las soluciones sean pertinentes y sostenibles a largo plazo.

Cuando es identificada una solución potencial, resulta fundamental someterla a una fase de prueba piloto para evaluar su eficacia y ajustar los detalles necesarios. Finalmente, se debe asegurar la sostenibilidad de la iniciativa, lo cual implica contar con los recursos financieros, humanos y estructurales necesarios para mantenerla en el tiempo.

Una vez que hemos desarrollado una solución innovadora y comprobado su eficacia a pequeña escala, el siguiente paso es pensar cómo escalarla y generar un impacto a mayor nivel.

Sin embargo, es necesario considerar la medida del problema desde el inicio. Las soluciones diseñadas para problemas locales pueden no ser fácilmente aplicables a nivel nacional o internacional. Por ello, es importante delimitar claramente el alcance del problema al momento de diseñarlas.

El proceso de innovación social

Motivos, inspiración y diagnósticos

- Identificación de una necesidad
- Diagnóstico del problema atendiendo causas

Propuestas e ideas

- Soluciones creativas basadas en métodos de co-diseño
- Participación abierta y colaborativa

Prototipos y pilotos

- Testeo de la idea
- Mecanismos formales e informales
- Aprendizaje a través de la prueba y el error

Sustentabilidad

- Verificación del sostenimiento de la idea en el mediano y largo plazo

Escalamiento y difusión

- Contextual y socialmente dependiente
- Proceso caótico

Cambio sistémico

- Cambios estructurales
- Articulación y alianzas entre bases sociales y sistema político

Fuente: Murray et al. (2008)

El objetivo final de la innovación social es generar un cambio sistémico. Esto implica transformar las estructuras y los procesos existentes para abordar las causas raíz de los problemas sociales de manera sostenible. Al escalar una solución innovadora, no solo se resuelve un problema específico, sino que se establece un nuevo paradigma para abordar desafíos similares en el futuro.

La innovación en la gestión pública implica una transformación profunda de las instituciones, buscando soluciones creativas y colaborativas a los desafíos sociales. Esta noción se vincula estrechamente con la innovación social, al promover la participación de diversos actores —públicos, privados y de la sociedad civil— en la co-creación de soluciones.

La *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública* (CLAD, 2020) define este concepto como el proceso de explorar y aplicar con éxito nuevas ideas en el ámbito institucional, organizativo y social. Es decir, se trata de generar soluciones originales y eficaces que respondan a las necesidades cambiantes de la ciudadanía.

Al incorporar elementos de la innovación social, la innovación en la gestión pública fomenta la creatividad y la colaboración, superando los límites de las instituciones tradicionales. Sin embargo, es importante reconocer que los procesos de innovación en el sector público pueden estar sujetos a restricciones institucionales y burocráticas que no siempre están presentes en las iniciativas de innovación social.

A partir del vínculo entre innovación social e innovación pública, y entendiendo que el eje central es la co-creación,

vamos a profundizar en este concepto, para comprender estos procesos de innovación, porque constituye un proceso sistémico. Y aquí es donde entra el cambio de paradigma, donde esas soluciones se piensan con la gente, no para la gente. Y ahí vuelvo a este concepto que mencioné antes como más clásico dentro de los estudios de administración pública, donde las soluciones se pensaban para la gente.

Este cambio de paradigma se correlaciona con las perspectivas más recientes de la administración pública, como lo es el enfoque de gobierno abierto, que se sostiene en tres pilares relacionados a la transparencia, la colaboración y la participación, para llegar a procesos de co-producción de políticas públicas.

Surge aquí el interrogante: ¿Cómo pensamos la co-creación, la co-producción? El gran reto de estos nuevos paradigmas es cómo pensamos colectiva y colaborativamente las soluciones a los problemas. Y les aseguro que es un gran desafío metodológico. ¿Por qué? Porque estos procesos de co-producción suponen primero una amplia participación de personas.

Esto involucra en la co-creación y co-producción de la solución a problemas, actores de la sociedad civil, actores del sector privado, actores del sector público y actores del sector público estatal. Imagínense el reto que podría suponer para ustedes en tanto gestores públicos. Imagínense cuando se piensa en soluciones a problemas públicos desde esta multiplicidad de actores. Además, cuando eso se logra, implica una nueva forma de generar

conocimiento, porque la solución se crea con las personas que van a ser las beneficiarias de esa solución al problema y quienes conocen el problema y sus causas. En ese sentido, es un proceso diferente de innovación que implica creatividad.

La metodología *Design Thinking* se viene desarrollando desde hace muchas décadas en el sector privado para la creación de productos. Consiste en una metodología que se basa directamente en la creatividad y el diseño, para pensar soluciones y productos con los usuarios de esos productos. En sus inicios, se ha utilizado en marketing y comenzó a ser aplicada a la gestión pública.

Los desafíos que nos plantea la co-creación de soluciones también nos permiten generar valor público. ¿Por qué? Porque no solo nos permite pensar soluciones asertivas a problemas públicos, sino que la articulación de actores, en proceso de diálogo colaborativo, genera valor público en sí mismo, más allá de la solución al problema. Es decir, estamos creando valor público al momento de producir conocimiento, de manera colaborativa, en articulación con diversos actores. Por eso, estamos ante un cambio de paradigma, en el cual se requiere pensar en nuevas metodologías que faciliten espacios de co-producción.

El enfoque de diseño involucra una variedad de métodos y técnicas disciplinarias, y proporciona una orientación sobre cómo responder a diferentes problemáticas sociales complejas. Se trata de un tipo de abordaje que implica dos características interrelacionadas, que se traducen

en la fusión de dos estilos cognitivos: el pensamiento analítico-lógico, que caracteriza a muchas de las grandes organizaciones y burocracias profesionales, y la mentalidad más interpretativa e intuitiva, que caracteriza a las artes y las profesiones creativas.

Este tipo de enfoque se distingue por una necesaria multidisciplinariedad y la interrelación de estos tipos cognitivos. Por un lado, el pensamiento más analítico, lógico, racional, se encuentra en casi todas las soluciones de política pública que conocemos. Es una forma ordenada y sistemática de pensar. Por eso, cuando probablemente tengan o no conocimiento del enfoque de políticas públicas, pero en sentido amplio tienen incorporado las etapas del ciclo de políticas —la formulación del problema, el diseño de la solución, la implementación y la evaluación—, es porque desarrollan ese pensamiento analítico, lógico.

Por otro lado, en la metodología del *Design Thinking*, a ese pensamiento analítico, lógico, racional, se le agrega el concepto de diseño, que tiene más que ver con la parte interpretativa, intuitiva, creativa que tienen todas las personas. De ahí la definición de incorporar a ese pensamiento racional, analítico, lógico, la creatividad, el conocimiento, la intuición, la inteligencia emocional de los actores que conocen el problema y que pueden explorar otros aspectos del que tienen quienes desarrollan un análisis técnico. Se trata, en definitiva, de saberes complementarios.

El enfoque del *Design Thinking* incluye estas dos características. Primero, tiene que ver con la co-producción

o el co-diseño. El enfoque es creativo, se basa en la empatía y en la imaginación optimista en la búsqueda de soluciones. La empatía se requiere para generar una observación profunda de las necesidades de los ciudadanos, incorporando sus emociones y lo que provocan los problemas en las personas. Por ejemplo, cuando uno de los grandes problemas a resolver tanto en territorios urbanos como rurales, o en territorios periféricos urbano-rurales, es el transporte público, ¿cómo diseñamos las rutas?, ¿cómo diseñamos el nivel de frecuencia para conectar a la gente? Claramente, vemos que las necesidades no son las mismas en un territorio rural, en un territorio de interfase urbano-rural, que en un territorio urbano.

Entonces, si solo incorporamos conocimiento técnico en términos de costo por pasajero y a partir de ahí definimos cuáles son las rutas y las frecuencias, probablemente estemos dejando muchas necesidades sin respuesta, sobre todo en territorios rurales donde quizás el número de pasajeros no cubre el costo total de una de las rutas y, por lo tanto, dejaremos desconectados a esos ciudadanos.

De modo que, cuando pensamos en el transporte público, que tiene que ver con el principio de accesibilidad de los ciudadanos a determinados servicios, no podemos utilizar solo variables económicas y técnicas para definir ese recorrido. Este tipo de metodología nos permite incorporar otras cuestiones vinculadas con la empatía, por ejemplo, para entender bien a una determinada población rural y cuáles son sus necesidades de movilidad. También se relaciona con la imaginación, que tiene que ver con la búsqueda de

soluciones. Siempre hay algo que se puede hacer para mejorar la calidad de vida, en pos de crear valor público.

Otro principio de este enfoque es poder experimentar con posibles soluciones alternativas. Y a esto se refiere el prototipado. Muchas veces, la mejor solución a un problema no aparece en una idea central, la primera solución, y nos pasa incluso en nuestra vida cotidiana, no es la que mejor funciona.

Nosotros, como docentes, siempre estamos experimentando para ver qué es lo que funciona mejor, cuáles son las mejores estrategias pedagógicas, cuáles son las mejores formas de abordar determinados temas. Y a ustedes les debe pasar lo mismo en su experiencia cotidiana. La experimentación no se trata de sentirse frustrado cuando una primera forma de resolver las cosas no funciona como habíamos pensado, sino de tomarlo como una oportunidad de aprender. Por eso, las soluciones implican una búsqueda optimista y una posibilidad de aprendizaje. Siempre estamos en un proceso de aprendizaje continuo. Y justamente esto tiene que ver con el aprendizaje iterativo.

¿Cómo vamos a aprender si no es probando, creando, prototipando soluciones, validándolas las veces que sean necesarias? ¿Y validándolas con quiénes? Con quienes sean los beneficiarios de esa solución a un problema en particular. Entonces, se requiere tener una perspectiva positiva, siempre creativa, empática, de cara a la solución de un problema.

Principios del enfoque de diseño

El **enfoque de diseño** es principalmente creativo y está basado en:

1. la **empatía**, una observación profunda de las necesidades de los ciudadanos, incluyendo las emociones;
2. la **imaginación**, la búsqueda «optimista» de soluciones, de lo deseable versus lo posible;
3. la **experimentación**, la visualización de posibles alternativas de solución mediante el prototipado colaborativo o la construcción de sentido visual (hacer fácil lo difícil a través de imágenes);
4. el **aprendizaje iterativo**, la iteración del proceso de observar-crear-prototipar-validar cuantas veces sea necesario, para aprender en cada paso, hasta encontrar la mejor solución.

Por consiguiente, ¿cuáles son las fases de la metodología de *Design Thinking*? La primera es precisamente empatizar, entender cómo pensar en las necesidades y en lo que realmente les importa a los usuarios, o sea, la capacidad de escuchar a quienes van a tener la solución a los problemas.

Luego, la metodología tiene una etapa referida a definir en qué estado estoy en el contacto con los actores involucrados en el problema, quiénes van a ser los usuarios y los involucrados en el problema, e incorporar sus emociones y necesidades. Co-diseñar y pasar a una etapa de idear junto con este grupo de personas, incluyendo no solamente a quienes padecen ese problema, sino también a quienes tienen la capacidad técnica.

También es absolutamente necesario incorporar, en esta etapa de co-diseño, a quienes tienen la capacidad técnica en diversas áreas de política, a quienes saben, a quienes tienen experticia técnica en áreas de educación, salud, innovación tecnológica, infraestructura. Dependerá del problema, pero es clave tener conocimiento técnico, así como también, el conocimiento político, la capacidad política institucional para entender quiénes son los actores que debemos tratar de convocar para que no pongan nuevas barreras a la implementación de esa solución. Entonces, es necesario tener un entendimiento claro de esa red de actores que se necesita para crear esas soluciones.

Finalmente, poder desarrollar esos prototipos o esas soluciones y empezar, en la última etapa, a desplegarlas en un contexto real. Podemos ver si esa solución con la que nos hemos quedado tiene algo que no hemos tomado en cuenta, si necesitamos añadir otras cosas y comenzar a escalar en la implementación de esa solución, pero siempre desde una perspectiva positiva y de aprendizaje. Lo que no me ha salido bien lo puedo integrar para mejorarlo. Aquí verán que he tratado de incorporar cada una de las fases de la metodología *Design Thinking*. ¿Cuáles son algunos de los métodos y técnicas que se pueden implementar para realmente generar estos procesos de co-diseño? Porque ese es el gran desafío y es uno de los temas que forman parte de mis principales líneas de investigación, que tiene que ver con procesos de participación y metodologías de participación ciudadana.

Hoy en día la mayoría de las políticas y los programas incorporan esta perspectiva participativa. De hecho, uno de

los enfoques más recientes de la gestión pública, como es el Gobierno Abierto, incluye la participación como uno de sus pilares. El problema surge a la hora de implementar la participación en términos metodológicos. Y ahí es cuando nos damos cuenta de que muchas veces los gobiernos no tienen la capacidad de sostener estos procesos participativos. Y no es una crítica negativa, sino más bien una realidad y también una posibilidad. Es lo que plantean estos paradigmas que incorporan estas nuevas metodologías y técnicas novedosas, en pos de generar procesos de co-diseño y esquemas de colaboración. De lo contrario, desde mi razonamiento más científico, más académico, siempre tenemos que pensar desde la teoría, lo técnico cruzado con lo metodológico para poder bajar a la práctica.

Tal como venía desarrollando, la metodología del *Design Thinking* define para cada una de las fases diversas técnicas. En el caso de la etapa referida a la formación de equipos, se aplica la técnica «mapeo de actores», mediante la cual se identifican quiénes son los actores clave para un problema específico. Vuelvo a la necesidad central de saber, de poder definir bien el problema. A partir de ahí se reconocen los actores que son esenciales: actores públicos estatales, actores privados, actores de la sociedad civil, que deben estar involucrados en un proceso de co-diseño para resolver ese problema.

Porque podemos diseñar la mejor solución a un problema, pero cuando vamos a implementarla, encontramos que algún actor que no incorporamos, termina siendo un actor de veto. Entonces, para evitar eso, lo que tenemos que hacer es integrar a esos actores en el proceso de co-diseño. He

mencionado estos métodos. Sé que algunos de ustedes se preguntan qué es cada una de estas técnicas. En su mayoría son técnicas bastante lúdicas, participativas, en las que el objetivo es intentar recuperar las voces de todos los actores implicados en ese proceso de diseño y sistematizar esas respuestas, esas ideas, para generar prototipos, que es el gran reto de estas metodologías.

FASES	MÉTODOS
1. Empatizar	<ul style="list-style-type: none">· ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?· Entrevistas para empatizar· Construcción de historias· Mapa de empatía· Mapa de trayectoria
2. Conformación de equipos	<ul style="list-style-type: none">· Mapeo de actores
3. Definir	<ul style="list-style-type: none">· Definir el problema jugando· Checklist de lectura crítica
4. Idear	<ul style="list-style-type: none">· Saturar y agrupar· Brainstorming· Cardsorting
5. Prototipar	<ul style="list-style-type: none">· Hacer prototipos con empatía· Hacer prototipos para evaluar
6. Testear/evaluar	<ul style="list-style-type: none">· Evaluar con los usuarios· Hacer prototipos para decidir· Malla receptora de información

En los últimos años, seguramente ustedes han escuchado acerca de los laboratorios públicos de innovación. Muchos laboratorios públicos de innovación se crean en los gobiernos, especialmente en los gobiernos locales, en las universidades y en otro tipo de instituciones. Estos laboratorios crean innovaciones públicas en un marco en el que se trabaja para resolver problemas públicos utilizando metodologías ágiles como las que estamos desarrollando hoy.

Aquí les traigo una adaptación de la metodología *Design Thinking*, que como mencioné, se originó hace varias décadas en el sector privado y se ha adecuado a la gestión pública. Fue hecha por el Laboratorio Público de Innovación del Gobierno de Chile en 2018. La primera fase incorpora la exploración institucional. ¿Por qué? Porque las instituciones tienen reglas de juego. Las instituciones, en ese sentido, van a limitar, y lo digo en sentido positivo. Estoy utilizando la definición de instituciones del enfoque de análisis de políticas públicas.

Cuando aplicamos esta metodología a la gestión pública, tenemos que tener claro el contexto institucional, el marco institucional en el que lo vamos a implementar o pensar, para saber qué podemos hacer y qué no. Y el ciclo o las etapas o fases que plantea este Laboratorio Público de Innovación del Gobierno de Chile es bastante similar a la metodología *Design Thinking* en cuanto a las fases. Estas son descubrimiento, definición del problema, generación de ideas, selección del concepto para prototipado y testeado, pilotaje, evaluación y adopción y escalamiento de la solución según la escala del problema que queremos definir.


Me parece importante que conozcan estos laboratorios de innovación pública, así cuando escuchan de ellos, ponen atención a las propuestas de innovación pública que desarrollan. Como una forma de buscar soluciones a problemas públicos desde una mirada colaborativa y participativa, incorporando la perspectiva y las necesidades del usuario.

En definitiva, ¿cuáles son los principales aportes de este tipo de metodologías?, ¿cuáles son los aportes del co-diseño a los procesos de co-creación en la gestión pública? El co-diseño es un requisito indispensable para identificar la oportunidad de co-creación. Y aquí aparece la incorporación de procesos participativos en los ciclos de políticas públicas, en los que la participación, muchas veces, solo se incluye en la etapa de implementación o evaluación. Cuando uno piensa en instrumentos como audiencias públicas o consultas públicas, la participación se integra cuando ya se ha formulado la solución sin la participación ampliada de todos los actores involucrados.

El reto para un nuevo paradigma de gestión pública es la incorporación de la ciudadanía y otros actores desde el inicio del proceso y, por eso, hablamos de co-diseño. Esto le da a la burocracia otra perspectiva, es decir, nos permite salir de nuestras oficinas, incluso de la academia, e ir al territorio, para pensar desde afuera hacia adentro, desde abajo hacia arriba. En este sentido, se requiere abrir los ojos a la experiencia de los usuarios para pensar creativamente en soluciones.

Aportes del co-diseño a procesos de co-creación en la gestión pública

El **co-diseño** es un requisito imprescindible para identificar oportunidades de **co-creación** por varias razones:



Le da a la burocracia una perspectiva «de afuera hacia adentro» sobre las prácticas actuales, abre los ojos de los funcionarios públicos a la experiencia de sus usuarios y fomenta la creatividad.

Contribuye a tomar parte del riesgo en el proceso de innovación mediante el diseño y evaluación de ideas que se basan en una necesidad genuina. Adicionalmente, solo a través de la participación de los interesados se puede lograr que los ciudadanos participen de manera más activa y habitual en la prestación de políticas y servicios.

Ayuda a los funcionarios públicos a ver cómo los servicios podrían ser más valiosos y mejores para el público, mientras se benefician de las propias redes y recursos de los ciudadanos.

Muchas veces las soluciones están en los usuarios, nos pasa a nosotros como ciudadanos. También ayuda a los agentes públicos a ver cómo los servicios podrían ser más valiosos y mejores para la ciudadanía. A la vez que se generan redes y recursos con los ciudadanos, que muchas veces suplen su falta. Esto es algo que cada vez está más claro, el Estado no tiene todos los recursos para responder a todos los problemas y demandas de la sociedad. Entonces, muchas veces a través de redes colaborativas de actores, estos recursos aparecen, están disponibles y se pueden poner en acción para resolver problemas y contribuir a compartir el riesgo en el proceso de innovación a través del diseño y la evaluación de ideas a partir de una necesidad genuina. Nos permitimos equivocarnos en el testeo y vamos mejorando un proceso positivo y de

aprendizaje. Y solo finalmente, a través de la participación de los actores interesados, podemos alcanzar una participación ciudadana más activa y comprometida.

La otra cara del desafío es cómo lograr que los ciudadanos quieran participar, quieran dedicar más tiempo a la participación, quieran comprometer más recursos. Porque cuando participás en algo, estás aportando recursos en el sentido más amplio del concepto, no únicamente los económicos. La información, el tiempo son recursos que un ciudadano podría utilizar para otra cosa. Entonces, ¿cómo hacemos para que sienta que su aporte es escuchado?: incorporando sus perspectivas a lo largo de todo el proceso, escuchándolo con empatía y haciéndolo parte. Los instrumentos tradicionales de participación como las audiencias públicas, si bien son útiles, ofrecen una perspectiva menos innovadora en términos de generación de valor público.

Para concluir, uno de los principales desafíos para la gestión pública es estar dispuestos a adoptar este tipo de enfoques, construir nuevas capacidades para producir movilización de la sociedad en la búsqueda de soluciones a problemas que generen valor público. Las nuevas capacidades tienen que ver con incorporar estas nuevas metodologías y poder trabajar desde esta nueva manera de gestionar con la ciudadanía.

Preguntas

¿Qué lugar se le da a la evaluación de políticas públicas en este enfoque de innovación social y pública?

El monitoreo y la evaluación tienen que estar presentes en todo el proceso, ya que se trabaja por ensayo y error. La flexibilidad en el proceso de políticas públicas permite reorientar el rumbo, pero también es cierto que el presupuesto, el tiempo, los recursos disponibles, en definitiva, son escasos, de modo que es clave realizar evaluaciones concomitantes durante todo el proceso.

¿Qué rol juega el presupuesto en la aplicación de estas metodologías?

Muchas de las preguntas que ustedes están haciendo y que están planteando que son superpertinentes tienen que ver con el paradigma desde el cual pensamos la gestión pública, y esto plantea justamente un cambio de paradigma.

Frente a la escasa disponibilidad de recursos, en realidad, hay que pensar que estas metodologías vienen en alguna

medida a suplir esa escasez de determinados recursos. ¿Por qué? Porque se apoyan en las redes de actores que se van organizando para buscar la solución a los problemas.

Hay un caso muy interesante de un laboratorio que se implementó para generar viviendas en la provincia de Entre Ríos. Surgió desde la Facultad de Arquitectura para diseñar una solución alternativa a la del gobierno, para definir una política habitacional orientada a viviendas en barrios populares. La solución del gobierno ubicaba estas viviendas en un territorio alejado del centro urbano, en la periferia. Lo que se hizo a través de este laboratorio fue concebir otra propuesta que involucraba otro tipo de viviendas y otra localización. La ubicación de barrios alejados de los centros urbanos genera más problemas que soluciones, ya que las personas tienen que trasladarse a sus trabajos, a las escuelas, a los servicios de salud, para adquirir lo que necesitan, etc., lo que produce más gastos y más problemas de acceso, y en definitiva, más segregación. Lo que hicieron desde el laboratorio de innovación pública, junto con los beneficiarios de las viviendas, fue diseñar, con el mismo presupuesto estatal, una propuesta de viviendas que fue acorde a las necesidades de la población que iba a habitarlas.

Entonces, pensaron otras cuestiones que tenían que ver con la infraestructura, que el diseño de las viviendas fuera apto para realizar futuras ampliaciones en respuesta a las necesidades familiares, que además estuvieran localizadas en centro urbanos con accesos a servicios y espacios verdes, entre otras cuestiones. Lo que termina sucediendo es una maximización de los recursos e incluso una disminución del gasto. Este es

solo un ejemplo de por qué es necesario empezar a pensar desde otro paradigma, lo que seguramente requerirá una inversión en capacitación y conocimiento de los equipos de gestión para incorporar estas nuevas formas de resolver problemas públicos.

¿Qué es lo que pasa en términos de capacidades? Muchas veces, frente a la carencia o a la falta de estas capacidades en los equipos de gobierno, lo que aparece es que se contratan y tercerizan en expertos externos estos procesos de política. Lo ideal es que sean los propios equipos de gestión los que incorporen estas nuevas metodologías y capacidades. Por eso, muchos municipios de la Argentina están desarrollando también estos laboratorios de innovación pública dentro de su gobierno como áreas de política, para ir generando estas capacidades.

Referencias bibliográficas

- CLAD. (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- Laboratorio Público de Innovación del Gobierno de Chile (2018). *Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación?* Gobierno de Chile. <https://www.lab.gob.cl/permitido-innovar>
- Murray, M., Curran, E.M. y Zellers, D. (2008). Building Parent/Professional Partnerships: An innovative approach for Teacher Education. *The Teacher Educator*, 43(2), pp. 87-108. <https://doi.org/10.1080/08878730701838819>
- Phills Jr., J.A., Deiglmeier, K. y Miller, D.T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6, 34. <https://doi.org/10.48558/gbjy-gj47>
- Social Innovation Exchange. <https://socialinnovationexchange.org/> [Acceso: octubre, 2023].

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 5 - N.º 137 - 2024

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

C. P.: C1035AAA - Tel.: (+54 11) 6065-2310

Correo electrónico: dinvesti@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

María Cecilia Mendoza

Por equipo Dirección de Gestión del Conocimiento,
Investigación y Publicaciones

Adaptación

Karina Nieto

Maquetado web

Natalia Baez Becker

Ciro Paroli

Por equipo Comunicación INAP

Edición y corrección

Patricia Iacovone

Diseño y diagramación editorial

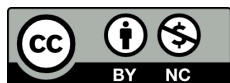
Roxana Pierri

Lucía Maillo Puente

Federico Cannone

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

El INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.



El contenido de esta publicación se brinda bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite al/a los autor/es individual/es y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial. No puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en:
publicaciones.inap.gob.ar

Septiembre 2024



**Secretaría de Transformación
del Estado y Función Pública**

Ministerio de Desregulación
y Transformación del Estado

**Subsecretaría de Desarrollo y
Modernización del Empleo Público**