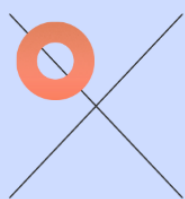


Lineamientos que establecen orientaciones para el desarrollo de **Proyectos de Innovación Pública**

Secretaría de Gestión Pública –
Presidencia del Consejo de Ministros



Innovar para atender desafíos públicos

La innovación es un enfoque que nos permite generar soluciones que garanticen los derechos de las personas, y promueva la competitividad y productividad del país. Así, la innovación pública constituye un enfoque clave para construir un Estado moderno y abierto al servicio de las personas. Para ello, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (PNMGP) aspira a un futuro en que contemos con bienes, servicios y regulaciones de calidad que logren resultados, basados en evidencia y que atiendan las necesidades de las personas de manera oportuna y eficiente.

Estamos convencidos que la innovación pública es un enfoque poderoso y necesario para lograrlo, haciendo que las entidades públicas diseñen e implementen políticas públicas que sean capaces de atender los nuevos desafíos públicos del Perú. La innovación transforma la manera en que concebimos las políticas públicas, ya que pone al centro a las personas afectadas por el problema público como eje central del proceso de innovación, de tal forma que permite trasladarnos de un modelo burocrático, centrado en las herramientas e instrumentos, hacia un enfoque centrado en conocer sus necesidades y expectativas para dar respuestas efectivas a ellas. Así, podremos ver reflejadas dichas acciones en los bienes y servicios que las instituciones públicas brindan a la ciudadanía en el marco de sus competencias.

Para lograr ello necesitamos impulsar una cultura de innovación dentro de las entidades públicas, generando condiciones institucionales y capacidades en las y los servidores públicos para innovar, promoviendo la gestión del conocimiento que permita capturar aprendizajes y fortaleciendo alianzas estratégicas con los actores que forman parte del ecosistema de innovación para generar soluciones de forma conjunta y construir una visión común.

Es necesario que las entidades públicas empiecen a introducir metodologías de innovación para resolver desafíos públicos desde un enfoque centrado en las personas. Para ello es necesario establecer marcos claros para innovar, materializados en conceptos definidos, normas, lineamientos, orientaciones, formas de trabajo flexibles y transparentes, de manera que aporten a la institucionalización de la innovación.

En ese sentido, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública ha identificado que las entidades públicas requieren de orientaciones técnicas que contribuyan al diseño de soluciones innovadoras centradas en las personas.

Con esa motivación nacen los presentes Lineamientos, que buscan orientar a las y los servidores públicos a co-crear soluciones innovadoras de problemas públicos que contribuyan al cierre de brechas sociales y la mejora de la productividad y competitividad del Perú.

Heber Cusma Saldaña

Secretario de Gestión Pública



Contenido

1.	Introducción	4
2.	¿Qué elementos desarrollaremos a lo largo de esta guía?	5
3.	Conceptos generales.....	6
3.1.	¿Qué es la innovación pública?.....	6
3.2.	La innovación pública a través de la PNMGP	6
3.3.	Principios de la innovación pública	6
3.4.	Nuestro enfoque metodológico: El modelo de Doble Diamante	7
4.	¿Cómo identificar un problema público de interés?	11
4.1.	¿Cuándo un problema público puede ser abordado mediante innovación?	12
5.	Actividades preparatorias	14
5.1.	Conformar un equipo multidisciplinario	14
5.2.	Trabajar mediante ciclos iterativos y ágiles	15
6.	Etapas 1: Descubrir	17
6.1.	Explorando el problema público de interés.....	17
6.2.	Integrando a los actores interesados para el diseño participativo.....	20
6.3.	Investigación de usuarios.....	21
7.	Etapas 2: Definir	27
7.1.	Sistematización de la información y hallazgos.....	27
7.2.	Acercándonos a la experiencia del usuario.....	28
7.3.	Identificando oportunidades de innovación	32
7.4.	Formulación del desafío de innovación	33
8.	Etapas 3: Idear	36
8.1.	Generación de ideas	36
8.2.	Priorización de ideas	39
8.3.	Desarrollo del concepto de solución.....	41
9.	Etapas 4: Entregar	44
9.1.	Prototipado y testeo	44
9.2.	Evaluación o testeo	46
9.3.	Implementación	47
10.	Caja de Herramientas.....	50

1. Introducción

Estos Lineamientos han sido elaborados y puestos a disposición para que las y los **servidores públicos**, desde los **distintos roles** que cumplen en las entidades a las que pertenecen, puedan llevar a cabo **procesos de innovación que generen soluciones de valor para las personas**. Su elaboración corresponde a las diversas acciones que viene impulsando la Secretaría de Gestión Pública (en adelante, la SGP) para fomentar la aplicación del enfoque de innovación pública en las entidades del Estado peruano.

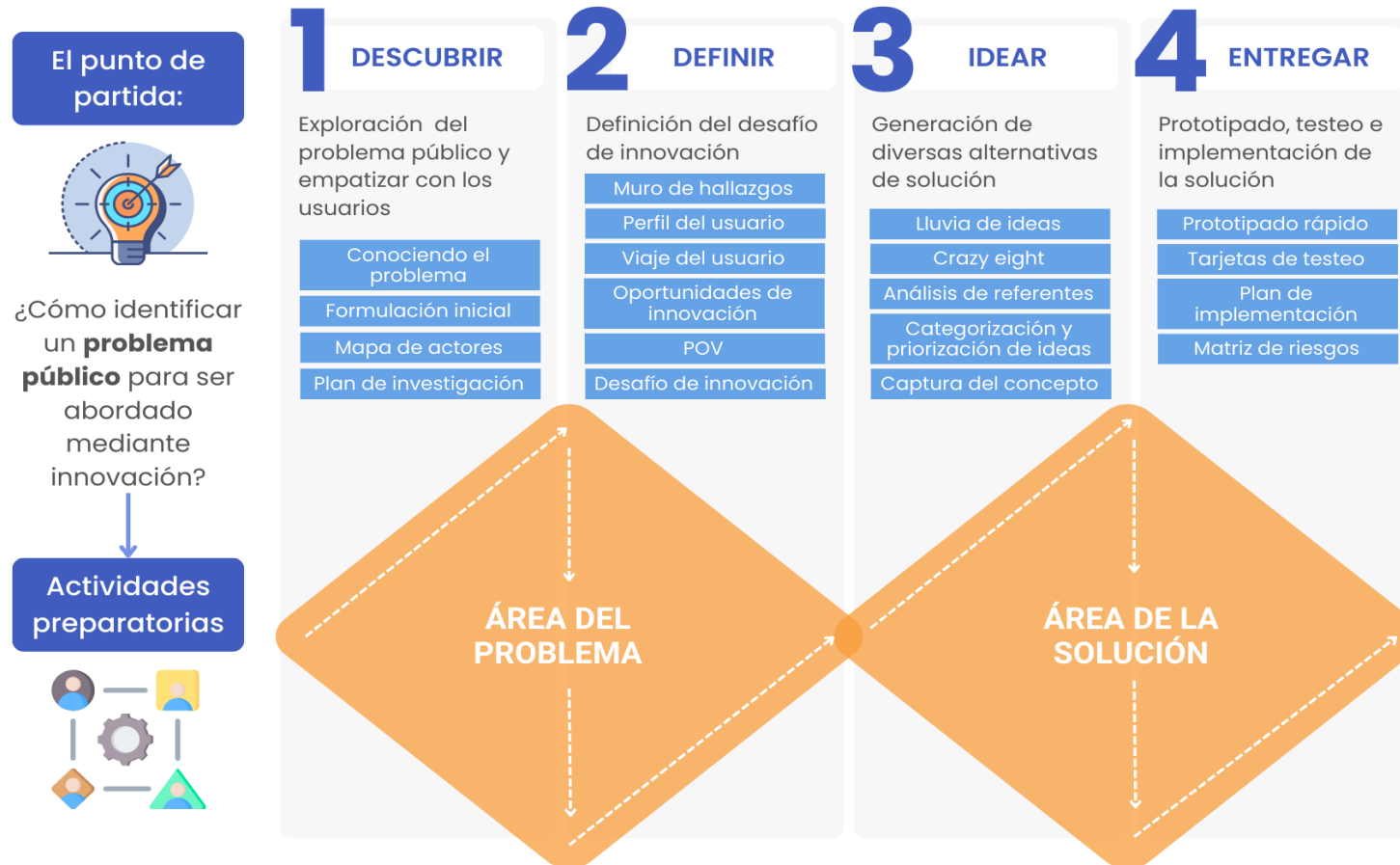
Así, de forma sencilla y dinámica, brinda **conceptos, orientaciones y herramientas base** para **desarrollar soluciones innovadoras a problemas públicos priorizados**, de manera **colaborativa e iterativa**. Para su uso, no es necesario tener conocimientos previos a profundidad sobre metodologías de innovación, pues en su construcción se buscó que sea entendible para todas las personas que deseen abordar un problema público mediante este enfoque. Por ello, se usan algunos términos y conceptos propios de la innovación, los mismos que son definidos en la guía, además de brindarse ejemplos que buscan su mejor comprensión.

Antes de iniciar, es necesario enfatizar que **la innovación pública constituye un medio para responder a desafíos públicos** y no debe convertirse en un fin en sí mismo. En tal sentido, no existe una receta única para llevar a cabo un proceso de innovación. La SGP propone la metodología del Doble Diamante para acompañar el proceso de innovación emprendido por aquellas entidades que buscan resolver desafíos públicos desde una perspectiva centrada en las personas. No obstante, dicha metodología y sus actividades pueden ser **complementadas con otras técnicas o enfoques del diseño centrado en las personas**. Este documento pretende ser una **guía de trabajo**, aplicable de manera flexible, según las necesidades, contexto y/o recursos disponibles de cada entidad.

Esperamos que sea de utilidad y contribuya a generar valor público para las personas a través de la innovación.

2. ¿Qué elementos desarrollaremos a lo largo de esta guía?

¿Qué elementos desarrollaremos a lo largo de esta guía?



3. Conceptos generales

3.1. ¿Qué es la innovación pública?

En el Perú, la innovación pública se enmarca dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (PNMGP), aprobada por el Decreto Supremo 103-2022-PCM. En esta, la innovación pública se define como:

Un proceso *inclusivo e iterativo* para definir problemas públicos, co-crear, prototipar e implementar soluciones viables, que modernicen al Estado y agreguen valor a las personas¹.

En ese sentido, la innovación pública supone los siguientes aspectos:

- **Creación o mejora:** Innovar implica la creación de algo nuevo o generar una mejora significativa para algo ya existente.
- **Es un proceso centrado en las personas:** Busca conocer y responder a las expectativas y necesidades de las personas, a fin de generar valor público.
- **Materialidad:** Aquello que se genera o mejora se manifiesta de forma tangible en bienes, servicios, estrategias, procesos operativos, métodos organizativos y regulaciones.
- **Inclusión y colaboración:** Integra a diversos actores vinculados al problema, no solo en el diagnóstico, sino también en la conceptualización, maduración y testeo de la idea de solución.
- **Iteración:** Es posible volver o repetir el proceso las veces que sean necesarias para refinar o mejorar los productos obtenidos de forma incremental.

3.2. La innovación pública a través de la PNMGP

La innovación pública es un enfoque transversal que contribuye a la modernización del Estado y, en consecuencia, a la generación de valor público para las personas. A partir de los componentes de la PNMGP, se determina que existen ámbitos donde podemos innovar. Es decir, podemos generar soluciones a nivel de:

Estrategia: En la definición de ejes orientadores y acciones estratégicas orientadas al logro de resultados centrados en los usuarios.

Intervenciones: Orientada a la mejora de la experiencia de los usuarios en la entrega de los bienes, servicios y regulaciones que el Estado provee a las personas.

Operaciones: En la mejora de la gestión interna a través de la intervención de las prácticas actuales, logro de eficiencias y mejora de resultados.

3.3. Principios de la innovación pública

Innovar requiere lograr una nueva forma de pensar por parte de las y los servidores públicos para acercarnos y empatizar con los usuarios, y ser capaces de adaptarnos a los cambios que se pueden presentar en el entorno, así como durante el proceso de innovación. Por tanto, es importante



¹ Secretaría de Gestión Pública (2023). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*.

tener presentes los siguientes principios² y mantenerlos durante el desarrollo del proyecto de innovación:

Las personas van primero:

Conocer y comprender las necesidades, fortalezas y aspiraciones de las personas afectadas por el problema es el eje central del proceso de innovación. De esa manera, nos trasladamos hacia un enfoque centrado en conocer las necesidades y expectativas de las personas para dar respuestas efectivas a ellas.

Comunicar visual e inclusivamente:

Para lograr un entendimiento compartido del problema, es necesario comunicar de manera visual e inclusiva la información y el conocimiento, asegurando que el mensaje llegue a todos los actores interesados y miembros del equipo a cargo del proceso.

Colaborar y co-crear:

Innovar es un trabajo colaborativo que integra diversos actores y perspectivas, supone aprender de otros y de sus experiencias. La riqueza del proceso se encuentra en la confluencia de diversas perspectivas y conocimientos.

Iterar:

En el proceso de innovación, se pueden repetir acciones o tareas tantas veces sean necesarias para afinar los resultados de cada etapa. Así, identificamos errores de forma temprana y los ajustamos sin generar costos significativos. Iterar permite identificar qué funciona y qué no para adaptarnos y/o establecer nuevas rutas de acción.

Pensamiento sistémico:

Los problemas públicos no se dan de forma aislada, en él se relacionan diversos actores y sectores. Por tanto, se debe lograr una mirada holística e integrada del mismo, incorporando a todos los interesados y las diversas aristas que componen el problema público.

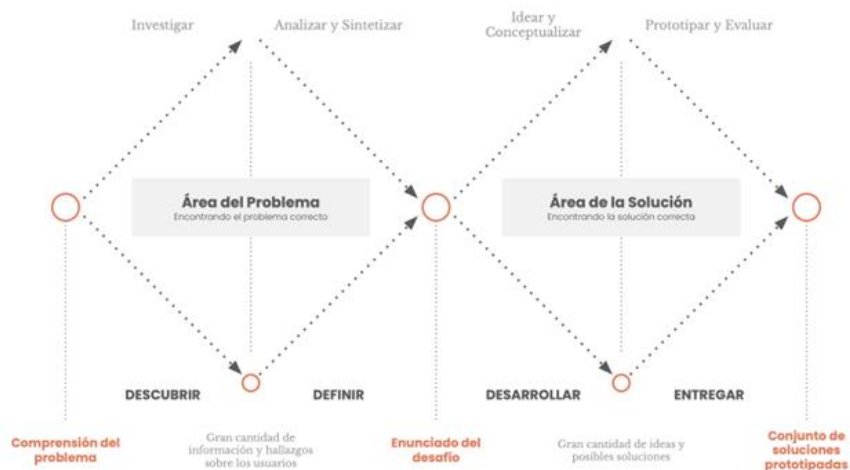
3.4. Nuestro enfoque metodológico: El modelo de Doble Diamante

La SGP propone que la metodología del Doble Diamante sea aquella que las entidades públicas utilicen para desarrollar sus procesos de innovación. Este modelo fue propuesto por el Design Council³ en el año 2003. Con este, se cambia la atención del diseño de servicio, pasando de un razonamiento basado en las opciones disponibles (soluciones orientadas a la oferta) al razonamiento impulsado por los problemas de la gente o problemas que “alguien” tiene y para los que debe buscarse solución (soluciones orientadas a la demanda).

El modelo articula el uso del pensamiento divergente y convergente en dos fases principales o diamantes:

² Design Council (s.f.)

³ El Design Council es una consultora estratégica en diseño de Reino Unido, principales promotores del diseño inclusivo y quienes proponen el modelo de Doble Diamante.



Primer diamante: Área del problema

El primer diamante se centra en el descubrimiento y definición del problema público a resolver. Para ello, se desarrollan acciones para explorar y para entender a los usuarios en sus contextos; y después, a través de un proceso de recapitulación, se define el problema real.

Segundo diamante: Área de la solución

En el segundo diamante, se busca una solución que efectivamente resuelva el problema real definido, pasando por la generación de diversas ideas, su priorización para elegir la solución, y el prototipado y testeo.

Pensamiento divergente y pensamiento convergente

El **pensamiento divergente** es aquel donde nos concentramos en la generación de muchas soluciones o escenarios posibles de manera creativa. Es espontáneo y asumimos en él una actitud de exploración con la finalidad de obtener la mayor cantidad de opciones posibles de las cuales podamos tomar mano para realizar nuestro análisis posterior. En contraparte, el **pensamiento convergente**, es aquel que sigue un enfoque lineal y lógico, donde nos basamos en nuestros conocimientos o experiencias previas para llegar a una solución convencional o predeterminada.

En el proceso de innovación del Doble Diamante, ambos se complementan. Así, en el área del problema, abrimos la exploración desde diversas fuentes de información (divergencia); para posteriormente identificar un desafío público específico que podemos atender (convergencia). De la misma manera, en el área de la solución, abrimos nuestra mente a la generación de una gran cantidad de ideas (divergencia); para que, luego, pasen por un proceso de priorización y selección hasta llegar a la solución final (convergencia).

¿Qué nos permite lograr este modelo?

- Ayuda a crear una visión del problema estable y acordada entre todas las partes interesadas reuniendo sus perspectivas, generando ideas nuevas e inspiradoras sobre problemas similares y comunicando ideas de manera comprensible.
- Facilita el enfoque en las necesidades, tanto el enfoque de los valores humanos, como el modo de empatizar, llaman inmediatamente la atención sobre las necesidades.
- Ofrece diferentes herramientas para el proceso de resolución de problemas en una dirección efectiva, sin anticipar soluciones o decisiones concretas.

Algunos aprendizajes a considerar en la implementación del Doble Diamante:

1. **No es lineal:** Si bien la representación gráfica del doble diamante indica un proceso de etapas consecutivas, en la realidad implica una constante ida y vuelta entre las etapas (iteración).
2. **La data cuantitativa es importante.** Si bien la metodología del Doble Diamante suele centrarse en recolectar data cualitativa, concentrarse solo en dicho tipo de información es un error. Se debe complementar con data cuantitativa para determinar el problema y comparar la situación actual con la deseada.
3. **El problema público existe dentro de un sistema.** Los problemas públicos no se dan de forma aislada, sino que se relacionan y se ven influenciados por diversos componentes del entorno. Es necesario considerar el sistema que existe alrededor y las barreras que puede imponer.
4. **Ir más allá del usuario.** Si bien nuestro foco principal son las personas afectadas por el problema, existen otros actores involucrados que debemos considerar para generar los cambios esperados. Por ejemplo, quienes trabajan en mesa de partes o los servidores de línea que desarrollaron el servicio.
5. **Evaluar si es necesario.** Usualmente, los procesos de innovación fallan porque no se genera evidencia sobre los cambios que esperan lograr. Por ello, es importante incorporar elementos de esquemas de evaluación desde el inicio de un proyecto.

El punto de partida:

Identificando un problema público para innovar

En un contexto donde se presentan distintos desafíos o problemas públicos a los que debemos responder, la innovación se configura como un medio para atenderlos de manera efectiva, generando valor para las personas. La innovación pública se activa cuando identificamos un problema público para el cual es pertinente aplicar este enfoque.

¿Cómo realizamos dicha identificación?

4. ¿Cómo identificar un problema público de interés?

Para iniciar con el proceso de innovación siguiendo el modelo de doble diamante, necesitamos identificar un problema público relevante, que se encuentre bajo las competencias de la entidad pública y sea susceptible de ser abordado con un enfoque de innovación. Dicho problema puede surgir de fuentes internas o externas como:

- Estudios de satisfacción de las y los usuarios de los servicios e intervenciones públicas
- Indicadores de desempeño institucional
- Documentos de planificación estratégica
- Brechas o necesidades identificadas a partir del conocimiento integral de la realidad
- Percepciones de los equipos de trabajo
- Libros de quejas y reclamaciones

Una vez que se han mapeado uno o más problemas, debemos enunciarlos de forma breve y concisa, expresando qué o quiénes padecen el problema y cuál es dicha condición negativa. Asimismo, debemos expresar su relevancia.

¿Qué es un problema público?

Es una situación propia de las personas o de su entorno, el cual representa una necesidad colectiva, carencia o insatisfacción. Un problema público puede expresarse como: i) carencias y necesidades de las personas o su entorno, ii) una oportunidad de mejora o iii) un riesgo que se desea mitigar o evitar.⁴

Importante:

¿Cómo se relaciona esta identificación con otros métodos propuestos para definir problemas públicos y su estructura causal?

Las técnicas y herramientas propuestas en esta guía, así como otras que correspondan al diseño centrado en las personas, no difieren o van en contra de técnicas como el árbol de problemas o diagrama causal, por ejemplo. Estos pueden ser fuentes o punto de partida para posibles proyectos de innovación. Es decir, la innovación, al ser un medio para resolver problemas públicos, puede ser tomada como una opción viable para desarrollar un proceso que atienda tales problemas identificados.

Lo importante es discernir si es pertinente su aplicación (lo cual se explica en el siguiente apartado). Del mismo modo, durante las etapas Descubrir y Formular del Doble Diamante, el problema inicial elegido será explorado a profundidad para llegar a conocer las necesidades y puntos de dolor del usuario, y así generar soluciones efectivas. En dichas fases, podemos hacer uso de la información y evidencia recogida del problema para desarrollar las herramientas correspondientes para empatizar con el o los usuarios.

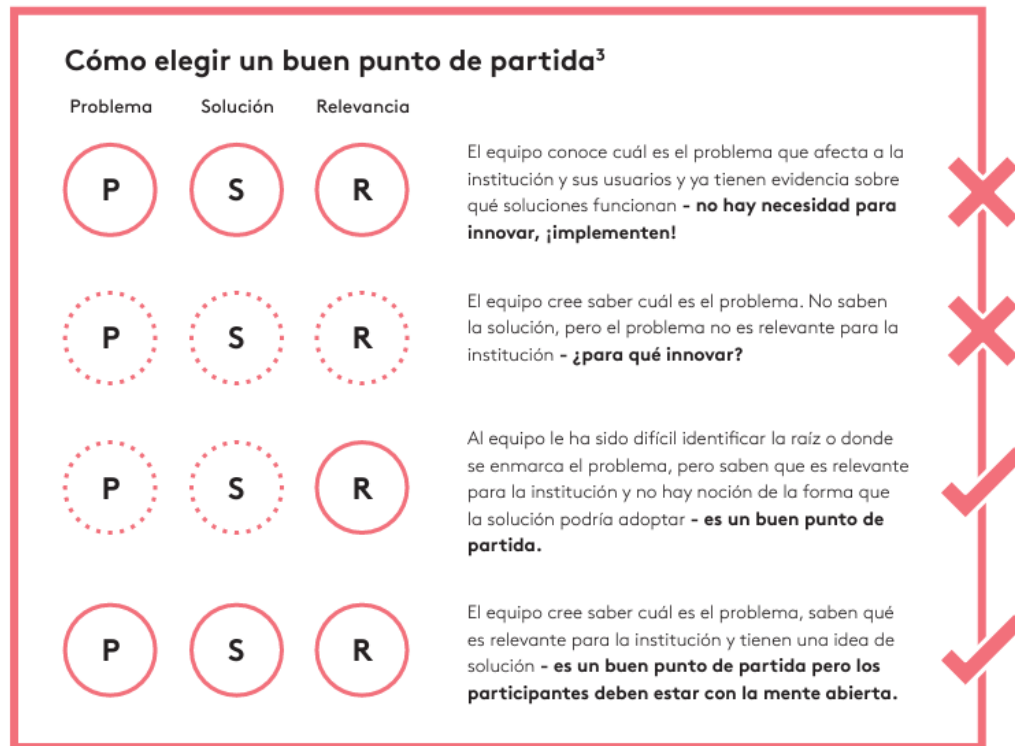
**Producto 1: Problema/s de
interés identificado/s.**

⁴ CEPLAN (2023). *Guía de Políticas Nacionales (Actualizada)*.

4.1. ¿Cuándo un problema público puede ser abordado mediante innovación?

No todos los problemas u oportunidades de mejora necesitan ser atendidos mediante un proceso de innovación. Esto depende del grado de conocimiento y certidumbre que tengamos respecto al problema y su solución, así como de su relevancia. La siguiente matriz muestra tres criterios y escenarios para hacer un diagnóstico rápido de los problemas públicos que hemos identificado.

Es recomendable innovar (o no) cuando:



Fuente: Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile (2018) *Permitido innovar: ¿Cómo resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación?*

Producto 2: Problema público para innovar identificado.

Asegurando los elementos indispensables:

Actividades preparatorias

Desarrollar un proceso de innovación pública implica un trabajo intensivo, ágil e incremental. Sea que contemos con un equipo ya conformado en busca de oportunidades para innovar, o necesitemos conformar un equipo para atender una oportunidad de innovación ya identificada, necesitamos tomar en cuenta algunos elementos clave que nos ayudarán en el proceso.

¿Qué debemos asegurar para iniciar un proyecto de innovación?

5. Actividades preparatorias

Para lograr la ejecución de un proceso de innovación efectivo, bajo los principios antes mencionados, necesitamos principalmente (1) contar con un equipo multidisciplinario y (2) establecer dinámicas de trabajo ágiles que permitan obtener productos de forma incremental.

5.1. Conformar un equipo multidisciplinario

En la innovación, juega un papel clave la capacidad de integrar conocimiento y perspectivas diversas. Ello permite (1) analizar el problema al que nos enfrentamos desde todas las aristas posibles, aprovechando el conocimiento de distintos especialistas; y (2) potenciar la creatividad y desarrollo de la solución. Por ello, al conformar el equipo debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- Debe estar conformado por personas de diferentes disciplinas, experiencias laborales y académicas, así como provenir de distintos frentes de la entidad que estén vinculados con el problema.
- Las personas que lo conforman deben estar motivadas por aprender nuevas metodologías y herramientas, y por atender el problema identificado.
- Debe existir compromiso a nivel institucional, en los recursos y en la disponibilidad de las personas para trabajar en el proyecto.

Para conformar el equipo de trabajo, podemos:

- a. Evaluar cuántas personas necesitaremos en el periodo esperado en el cual se llevará a cabo el proyecto.
- b. Analizar cuáles son las capacidades con las que cuenta el equipo: tiempo, recursos y conocimiento.
- c. Convocar a las personas, y transmitir el problema sobre el cual trabajarán y qué se espera realizar.

¿Qué competencias, conocimientos y roles debo tener y/o desarrollar en mi equipo?

No es determinante que las personas cuenten con conocimientos o características específicas para iniciar un proceso de innovación, ya que pueden ir aprendiendo en la marcha si se encuentran motivados. No obstante, sea que ya contamos con estos aspectos o busquemos desarrollarlos, las competencias, conocimientos y/o roles a considerar son:

- Gestión de proyectos.
- Metodologías ágiles de trabajo.
- Metodologías de investigación de usuarios: recojo y análisis de información cualitativa y cuantitativa.

Asimismo, es necesario incluir:

- Especialistas técnicos de la/s temática/s en la/s cual/es se enmarca el problema público
- Especialistas de sistemas transversales relacionados al problema público: legal, presupuesto, recursos humanos, entre otros.

5.2. Trabajar mediante ciclos iterativos y ágiles

Al ejecutar un proyecto de innovación, se manejan grandes cantidades de información e insumos que deben ser analizados, refinados, entregados y evaluados para pasar de una a otra etapa en el proceso. De eso se trata trabajar de manera iterativa e incremental, repitiendo las tareas que sean necesarias para lograr entregables sustentados en evidencia hasta llegar al producto final: la solución validada. Algunas recomendaciones útiles para lograrlo:

- Establecer hitos de trabajo de manera incremental en ciclos de tiempo cortos. No es necesario esperar hasta tener un entregable completo en su totalidad para presentarlo; se pueden desagregar componentes del mismo para que sean revisados continuamente.
- Revisar los avances y solicitar retroalimentación continua para detectar errores de manera oportuna y subsanarlos sin generar costos considerables, sea en esfuerzo o dinero.
- Asignar responsables a cada tarea o actividad planificada, de manera que puedan hacer seguimiento al avance de las mismas para luego socializar, discutir y consolidarlo en conjunto con el equipo.
- La organización del equipo debe ser autónoma y conjunta. Si bien, se puede designar a un/a coordinador/a, todos debemos tomar parte en las decisiones que se tomen.
- Usar recursos gráficos y dinámicos, sean físicos o digitales, para mantener ordenada y sistematizada la información, resaltando los descubrimientos más relevantes.

Tip:

Recuerda mantener un registro constante de todas las actividades que realices y los insumos que se generen a partir de ellas: evidencia, información, descubrimientos relevantes o inesperados, entre otros. Para ello, puedes hacer uso de algún espacio físico (pizarras, paredes) o virtual (lienros digitales, documentos, presentaciones), donde el equipo pueda hacer visible la evidencia y nuevos descubrimientos que surjan.

Con estas condiciones base, podemos iniciar con el proceso del
Doble Diamante.

Etapa 1

Explorando el problema público:

Descubrir

Abrimos el primer diamante en una dinámica de divergencia. En esta etapa buscamos recopilar toda la información relevante para conocer a profundidad el problema público al cual nos enfrentamos y los usuarios a los que debemos atender. Hacemos uso de todas las fuentes de información disponibles.

En esta etapa desarrollaremos:

- La exploración y formulación inicial del problema
- Identificación de actores vinculados al problema
- Investigación de usuarios

6. Etapa 1: Descubrir

El primer diamante del modelo nos ayuda a comprender en profundidad el problema, aquello que representa una condición negativa para los usuarios y que debe ser atendida. En esta etapa nos enfocamos en recoger toda la información posible para comprender el problema público y la experiencia del usuario frente a él. Es importante considerar que, hasta el momento, el problema es un conjunto de suposiciones que necesitamos validar.

El primer paso consiste en encontrar el *problema correcto*. Para ello, se debe comenzar por alinear la comprensión del problema por parte del equipo y a reunir antecedentes complementarios.

6.1. Explorando el problema público de interés

Abriremos la exploración del problema con las siguientes herramientas, las cuales nos ayudarán a conocer cómo se manifiesta y sus principales características. Cabe mencionar que, en primera instancia, podemos recurrir a fuentes secundarias; y, posteriormente, a fuentes primarias. Sobre estas últimas, más adelante se abordan las acciones para el trabajo de campo.

Herramienta 1: Conociendo el problema público

¿Qué es?

Esta herramienta es ideal para ampliar las posibilidades de análisis de un problema y examinarlo desde varios ángulos. El enfoque clave aquí es capturar, comparar y discutir diferentes puntos de vista sobre un problema.

Este ejercicio puede llevarnos a reestructurar el problema de interés inicialmente identificado. Por lo que debemos tomarnos el tiempo necesario para usar esta herramienta y acotar la problemática acorde a los usuarios y el contexto.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Definición: Empezamos describiendo el problema que nos interesa y deseamos atender. De acuerdo a la plantilla mostrada, indicamos también su temática general, el sector en el que se encuentra y por qué es importante abordar esta problemática.

Paso 2 - Relación con actores: Identificamos a las personas afectadas por el problema, su contexto y sus necesidades (¿Para quién es un problema?). Adicionalmente, debemos mapear otros actores relevantes y a quienes sería importante involucrar a lo largo de este proceso.

Paso 3 - Impacto y evaluación: Señalamos el impacto que buscamos al solucionar el problema y cómo podría ser medido. Si ya contamos con líneas base sobre tales indicadores, debemos añadirlos.

Paso 4 - Otras informaciones: Detallamos si existen consideraciones de tiempo, u otras restricciones e informaciones complementarias que sean importantes para el proyecto.

CONOCIENDO EL PROBLEMA PÚBLICO	
Paso 1 - Definición	
Temática ¿Cuál es la temática del problema público?	
Área ¿Cuál es el sector o área de intervención? <i>Ejemplo: Salud, Académico, etc.</i>	

CONOCIENDO EL PROBLEMA PÚBLICO	
Descripción del problema <i>¿Cuál es el problema que será abordado?</i> <i>(máximo 100 caracteres)</i>	
Relevancia <i>¿Por qué es importante abordar este problema?</i>	
Paso 2 - Relación con actores	
Usuarios y actores clave (stakeholders) <i>¿Qué usuarios y actores clave se ven afectados por el problema?</i>	
Paso 3 - Entorno del problema	
Factores del entorno <i>¿Qué elementos clave del entorno se vinculan o influyen en el problema público? ¿Qué elementos debo considerar para las posibles soluciones que surjan?</i> Para este apartado, podemos revisar las siguientes preguntas: • <i>¿Cuál es la situación política, cómo podría cambiar y cómo podría impactar esto?</i> • <i>¿Cuáles son los factores económicos clave?</i> • <i>¿Cuánta importancia tienen los factores sociales y la cultura?</i> • <i>¿Qué innovaciones tecnológicas pueden tener un impacto favorable o desfavorable?</i> • <i>¿Cuáles son las preocupaciones ambientales?</i> • <i>¿Existe alguna legislación actual que pueda regular la forma en que la comunidad quiere cumplir sus ambiciones?</i>	
Paso 4 - Impacto y evaluación	
Impacto <i>¿Cuál es el impacto esperado? ¿Cómo se ve el éxito, si se lograra resolver el problema?</i>	
Evaluación <i>¿Cómo debiera medirse ese éxito?</i>	
Paso 5 - Otras informaciones	
Escala de tiempo <i>¿Cuál es el plazo para el desarrollo de este proyecto?</i> <i>¿El problema es situacional o se encuentra presente desde hace mucho tiempo?</i>	
Consideraciones clave <i>Entregue algunos antecedentes o datos clave.</i> <i>Ejemplo: KPI, satisfacción, etc.</i>	
Principales restricciones <i>Explique si existe alguna restricción en recursos, presupuesto, tiempos, inversiones, legales o regulatorias.</i>	
Información adicional, recursos o enlaces:	

CONOCIENDO EL PROBLEMA PÚBLICO	
Asocie links de interés tales como páginas web, videos, imágenes, datos, encuestas entre otros que pudieran ser relevantes.	

Una vez que hemos explorado la problemática y su contexto, debemos enunciar nuestro problema de manera sintetizada. Un buen enunciado del problema debe tener las siguientes características:

- **Centrado en las personas:** La declaración del problema debe referirse al público objetivo al que el equipo está tratando de ayudar, en lugar de centrarse en la tecnología, los beneficios monetarios o las especificaciones del producto.
- **Suficientemente enfocado:** Para que sea manejable. Por ejemplo, una declaración de problema como "Mejorar la condición humana" es demasiado amplia y probablemente hará que los miembros del equipo se sientan intimidados fácilmente. Las declaraciones de problemas deben tener suficientes restricciones para que el proyecto sea manejable.
- **Ser significativo:** La declaración del problema debe contener qué es lo que le importa a cada uno e incorporarlo. Esto ayuda a asegurarse de que se está trabajando en el nivel correcto del problema y ayuda a mantener a las personas motivadas e involucradas cuando inevitablemente resulta más difícil y complicado de lo previsto. Si no están comprometidos, se irán.

Herramienta 2: Formulación inicial del problema

¿Qué es?

Una guía para asegurarnos de que el enunciado del problema cuenta con los elementos necesarios que aseguren su comprensión de manera conjunta.

¿Cómo se emplea?

A partir de la información recogida y el análisis realizado hasta el momento (Herramienta 1), seguimos la estructura mostrada para lograr el enunciado inicial del problema y sobre el cual llevaremos a cabo los siguientes pasos de las fases Descubrir y Formular.



Ejemplo:

Desconocimiento + de los servicios de asistencia técnica que brinda el Instituto Tecnológico de la Producción + por parte de los acuicultores + de las zonas altoandinas + actualmente.

Altos índices + de no continuidad del tratamiento oncológico + en mujeres de 25 a 60 años + en Arequipa.

Producto 3: Caracterización y definición inicial del problema público a abordar.

6.2. Integrando a los actores interesados para el diseño participativo

El involucramiento de los distintos actores vinculados al problema es clave, tanto para incorporar la perspectiva de usuario en su definición como para la búsqueda de soluciones. Para ello, utilizaremos la herramienta “Mapa de Actores”, identificando a todos los actores relacionados con nuestro problema inicial y determinando a quiénes deberíamos involucrar en la exploración del problema en profundidad.

Herramienta 3: Mapa de actores

¿Qué es?

El mapa de actores o stakeholders representa de forma gráfica las conexiones entre los distintos actores directos e indirectos que se encuentran vinculados al problema. Estos actores pueden ser personas, comunidades, empresas, organizaciones, entre otros. La forma del mapa de actores permite colocarlos en círculos concéntricos a partir de la influencia que tengan sobre el problema que deseamos abordar.

Esta herramienta ayuda a tener una imagen clara sobre los actores que intervienen para identificar (1) usuarios a investigar en una primera fase y/o (2) posibles alianzas estratégicas en el futuro.

¿Cómo se emplea?

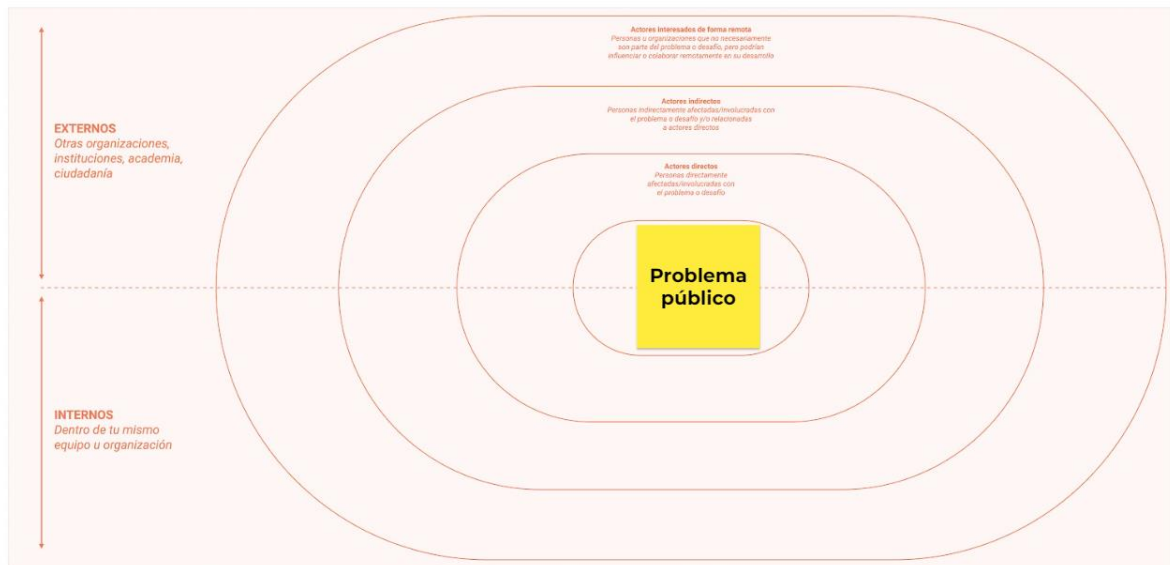
Paso 1 - Identificación: Elaboramos una lista de todos los actores que forman parte del problema.

Paso 2 - Categorización: Organizamos cada actor entre los distintos círculos de acuerdo a la relación que tienen con el problema.

Paso 3 - Relacionamiento: Destacamos las relaciones o posibles subconjuntos de actores que son más importantes para abordar el problema público.

LISTADO GENERAL						
	Nombre (Si se conoce, si no describir con características. Ej.: Usuario de la Línea 6 del Transporte Público)	Tipo (Usuario; Otro actor clave)	Sector (Público; Privado; Academia; Social; Organismo Multilateral/Internacional)	Institución	Cargo (Si corresponde, como en el caso de servidores civiles de otras instituciones públicas)	Contacto (Solo en el caso de poseer)
1						
2						
3						
...						

Mapa de actores



Producto 4: Listado de usuario/s y stakeholders.

6.3. Investigación de usuarios

En el proceso de innovación, comprender a las personas es un elemento esencial; el problema se basa en su experiencia, en aquello que no está funcionando o que les esté generando malestar. Buscar conocer los factores y motivos que impulsan los comportamientos y/o necesidades de las personas es lo que lleva a un diseño exitoso. Por lo que, en la medida adecuada, debemos "convertirnos" en las "personas" para desarrollar alternativas efectivas y sostenibles.

La investigación de usuarios nos ayuda a:

- **Comprender a las personas:** a través de la investigación, el equipo del proyecto logra comprender quiénes son las personas y cómo se ven afectados por un problema en particular, así como qué necesitan, desean y valoran de una solución (y por qué).
- **Revisar la definición inicial del problema:** a través del trabajo de investigación, el equipo comprende cómo y por qué ocurren los problemas, qué efecto tiene el problema en los usuarios, así como en la organización. Entiende la magnitud del problema y las oportunidades para la organización, producto o servicio.
- **Desarrollar una visión compartida:** durante el descubrimiento, el equipo trabaja con las partes interesadas para comprender los objetivos y los resultados deseados y obtener respuestas a preguntas como "¿qué queremos lograr?" o "¿cómo se ve el éxito?". Ello, a su vez, enfoca al equipo en los problemas (y luego en las soluciones) que tendrán el mayor impacto en ese resultado.

En base a las brechas de información que se pudieron haber identificado en el ejercicio inicial de comprensión del problema y, considerando los actores involucrados mapeados anteriormente, el siguiente paso es realizar el trabajo de campo, aplicando diferentes técnicas de investigación social y

de diseño para explorar sus reales necesidades. Para ello, se elabora un “Plan de Investigación” que nos permite coordinar con nuestro equipo de trabajo y llevar a cabo la investigación de usuarios.

Herramienta 4: Plan de Investigación

¿Qué es?

Es una guía que nos ayuda a definir y planificar la investigación que realizaremos para identificar el problema real que tienen los usuarios. Incluye a los actores, temáticas, instrumentos o técnicas a utilizar, los medios y responsables. La investigación aquí definida, debe ser entendida en el sentido de lograr conocer las necesidades y expectativas de los actores involucrados con relación al problema a atender.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Identificar: A partir del mapeo de actores, identificamos:

- Quiénes se encuentran involucrados: ¿Con quién deberíamos hablar?, ¿A quiénes investigaremos?
- Las brechas de conocimiento: ¿Qué necesitamos saber?

Paso 2 - Definir:

- Las técnicas e instrumentos de investigación específicos que se utilizarán para obtener la información.
- Los medios de contacto a utilizar y responsables de llevar a cabo las actividades.

PLAN DE INVESTIGACIÓN					
N°	Queremos hablar con... Persona o grupo objetivo	Acerca de... Tema por el que se le(s) va a consultar	Utilizaremos la técnica de investigación... Entrevista, encuesta, etnografía, sombra, etc.	Le contactaremos vía... Medio de contacto	Le contactará... Responsable
1					
2					
...					

Luego de la planificación y asignación de tareas, podemos empezar a recoger la información necesaria. Para ello, te compartimos algunas de las técnicas en investigación más conocidas:

- Observaciones
- Entrevistas en profundidad
- Encuestas

Herramienta 5: Pauta de Observación

¿Qué es?

La observación es un método de recojo de información cualitativo. En este, el investigador observa el evento o situación que está siendo estudiada, sea de manera participante [en el evento observado] o no participante. Permite conocer y/o constatar las acciones o prácticas de las personas, por ejemplo:

- La atención a usuarios en ventanillas para la tramitación y recojo de documentos de identidad
- La experiencia del usuario en una clase escolar o en el servicio de salud.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Identificar: Señalamos los datos del investigador, la fecha, el horario y el lugar de registro.

Paso 2 - Registrar: Describimos las actividades realizadas por los usuarios, el lugar donde ocurren, las interacciones que observamos, los objetos y mobiliario utilizados, y caracterizamos a las personas.

PAUTA DE OBSERVACIÓN AEIOU				
INVESTIGADOR:		FECHA Y HORA:	LUGAR:	
ACTIVIDADES	ENTORNO	INTERACCIONES	OBJETOS	USUARIOS/AS

Herramienta 6: Guía de Entrevista

¿Qué es?

Una entrevista busca ahondar o conocer a mayor detalle aspectos que pueden haber surgido en nuestra investigación preliminar del problema. Para ello, es necesario asegurar que la persona que participa se sienta lo suficientemente cómoda para responder de forma sincera a las preguntas. Es una experiencia flexible y dinámica, es decir, puede cambiar durante su realización.

La guía de entrevista nos ayuda a organizar y tener mapeados los aspectos clave sobre los que deseamos ahondar. Asimismo, podemos incluir repreguntas para las posibles respuestas que brinde el/la entrevistado/a.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Brechas: Identificamos las brechas de información que existen respecto al perfil de un actor específico. Para ello, podemos revisar el plan de investigación antes de elaborar la pauta para la entrevista.

Paso 2 - Elaboración de preguntas: Elabora la guía con las preguntas necesarias para obtener la información requerida. Usualmente, una guía de entrevistas tiene la siguiente estructura:

- **Introducción:** El entrevistador se presenta y agradece la participación, explica el objetivo de la entrevista, solicita permiso para grabar la entrevista y le pregunta al entrevistado si tiene alguna duda o consulta antes de iniciar.
- **Validación de perfil:** Se hacen preguntas iniciales para comprobar que el entrevistado cumple con el perfil establecido para la entrevista.
- **Preguntas:** Son las preguntas centrales de la entrevista, aquellas que proveerán información clave para el proyecto.
- **Cierre:** Se agradece nuevamente la participación del entrevistado, se explican los siguientes pasos en el proyecto y se le indica que cualquier duda o consulta no duda que el entrevistado tenga será resuelta.

Paso 3 - Aplicación de la entrevista: Convocamos y coordinamos las entrevistas de acuerdo al perfil correspondiente y aplicamos la guía. Si deseamos registrar la entrevista mediante la grabación de audio y/o video, debemos consultarlo previamente con la persona entrevistada.

A continuación, se muestra un ejemplo con criterios base para elaborar una guía de entrevista. Recuerda que esta debemos adaptarla según las necesidades de información identificadas para la problemática en la cual nos encontramos trabajando.

GUÍA DE ENTREVISTA (Modelo)
DATOS DE IDENTIFICACIÓN Entrevistador/a: Fecha: Perfil:
INTRODUCCIÓN Mi nombre es _____ y trabajo en _____. Estamos realizando una investigación para conocer la experiencia de las personas que utilizan el servicio de _____, esto con el fin mejorar lo que ofrece la organización.
CONSENTIMIENTO INFORMADO ¿Acepta participar? • Si • No
CARACTERIZACIÓN • Nombre: • ¿De dónde vienes?: • ¿En qué distrito y región vives?: • Ocupación: • Edad: • Género (observado):
DESARROLLO • Lealtad (Uso): ¿Has venido antes al _____? ¿Con qué regularidad? • Servicios: ¿A qué vienes al _____? (contexto) ¿Por qué? ¿Qué servicios utilizas? • Necesidades/Dolores: ¿Cuándo usas el _____, que necesitas? ¿Qué te falta? ¿Qué mejorarías? • Digital: ¿Ocupas RRSS? ¿Cuáles? ¿Sigues a _____ en sus RRSS? ¿Cómo te enteras de _____? • Cultura: ¿Qué es el _____ para ti? • Intereses: ¿Podrías decirme 3 cosas que te interesa hacer en la vida? • Valores/Aspiraciones: ¿Qué cosas te importan? ¿Cuáles son tus metas?
<i>Nota: Ejemplo basado en el Modelo estilo de vida v/s comportamiento de Marco Spies</i>

Herramienta 7: Encuesta

¿Qué es?

Es un método de investigación cuantitativo que nos permite recoger datos de grandes grupos de personas. Esta información puede ser generalizada, ya que usualmente se dirigen hacia muestras representativas del público objetivo al que deseamos atender.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Objetivo: Identificamos cuál es el objetivo de la encuesta, en base a las variables ya mapeadas previamente mediante otras herramientas, y el público objetivo al cual se dirige.

Paso 2 - Elaboración de preguntas: Asignamos un título y un breve párrafo descriptivo; luego, pasamos a elaborar el cuestionario con las preguntas para obtener la información requerida. Existen tipos de preguntas como:

- Preguntas con respuestas predeterminadas
- Preguntas de opción múltiple
- Escalas (Likert, por ejemplo)

Paso 3 - Aplicación de la encuesta: Difundimos la encuesta con las personas que corresponden con el perfil objetivo para responderla. Podemos aplicarla de forma física o virtual.

**Producto 5: Información de campo
recopilada.**

Hasta este punto debemos haber logrado:

- Conocer el problema público que deseamos atender
- Identificar los actores relevantes
- Recopilar información que nos ayude a conocer la experiencia del usuario

Etapa 2

Camino hacia el desafío de innovación: Definir

Seguimos en el primer diamante, pero esta vez iniciamos la convergencia. A partir de toda la información recopilada, buscamos definir específicamente cuál es el punto de dolor del usuario que deseamos abordar hasta llegar al desafío de innovación que abrirá paso al desarrollo de la solución.

En esta etapa desarrollaremos:

- Sistematización e identificación de hallazgos relevantes sobre el problema público y los usuarios
- Construcción de la experiencia del usuario
- Identificación de oportunidades de innovación
- Formulación del desafío de innovación

7. Etapa 2: Definir

Una vez levantada la información con usuarios/as, esta es utilizada para caracterizar su experiencia y consecuentemente, identificar oportunidades de innovación que nos ayudarán a definir nuestro desafío de innovación. En esta etapa, buscamos definir el desafío de innovación de manera consensuada y con sustento en la investigación realizada. Así, pasamos a la fase de convergencia del primer diamante, donde ordenamos la información para analizarla y obtener descubrimientos clave que nos lleven hacia dicho desafío.

7.1. Sistematización de la información y hallazgos

En este punto del proceso, hemos recopilado mucha información, la misma que necesita ser ordenada y sistematizada en un espacio virtual o físico. De esa forma, lograremos encontrar patrones, tendencias, descubrimientos o datos relevantes que podamos plasmar en las siguientes herramientas para conocer la experiencia del usuario.

Tip: Haz un resumen de tu investigación

Es probable que hayas realizado un número considerable de entrevistas, focus groups, aplicado encuestas, entre otros. Es recomendable que hagas un recuento de estas acciones que te pueda ayudar en el futuro a dar cuenta de la validez de tu propuesta.

Para iniciar con la organización de la información utilizaremos una herramienta denominada “Muro de Hallazgos”. Podemos imaginar un muro de hallazgos como una versión de cómo los detectives estructuran los datos de la escena del crimen en muchos thrillers. Encontraremos muchos tipos de datos en estos muros (citas, fotos, capturas de pantalla de sitios web o videos, estadísticas, etc.).

Herramienta 8: Muro de hallazgos

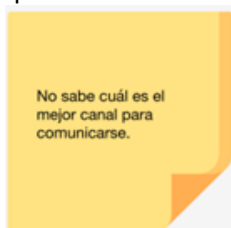
¿Qué es?

Un muro de hallazgos nos permite identificar patrones dentro de los datos recopilados, al tiempo que proporciona un lugar para compartir la investigación con otros. A menudo, podemos comenzar a sintetizar datos simplemente agrupándolos según categorías específicas o creando un mapa mental simple de su conjunto.

Para el caso de las entrevistas o focus groups, es importante registrar citas que sustenten el hallazgo, indicando el nombre de la persona o grupo de personas a la cual pertenecen.

Algunas consideraciones al momento de registrar estos datos:

- **Una idea por post-it:** Cada idea debe estar escrita en un post-it. Se debe evitar escribir párrafos en los post-its, pues la lectura de estos va a ser tediosa. Es mejor, escribir ideas cortas, claras y directas. Ejemplos:



- **Registrar citas o datos relevantes:** Para brindar evidencia del hallazgo identificado; asimismo, esto contribuirá a desarrollar las herramientas posteriores.

- **Agrupar notas por temáticas:** Para facilitar la claridad y entendimiento de los hallazgos.

¿Cómo se emplea?

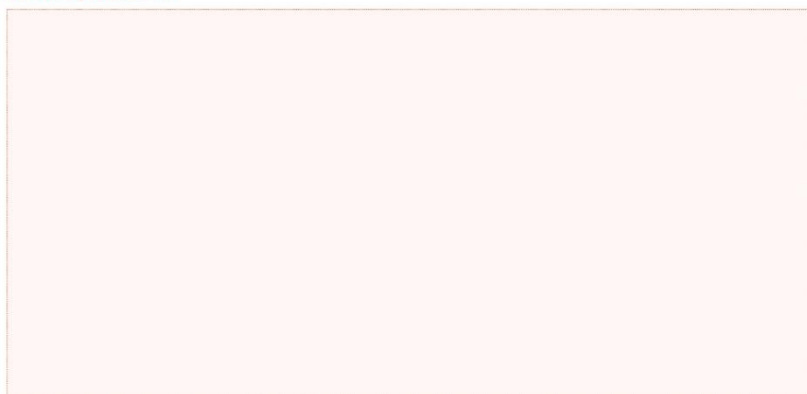
Paso 1 - Compartir información levantada: Comencemos conversando y plasmando las técnicas y métodos utilizados hasta el momento, los aprendizajes y los obstáculos enfrentados.

Paso 2 - Escribir hallazgos: Luego cada miembro del equipo plasmará la información que les haya llamado la atención hasta el momento.

Paso 3 - Reflexionar y agrupar: En conjunto, categorizamos la información y comenzamos a buscar patrones o conexiones en la data.

Para los hallazgos, utilizaremos un lienzo en blanco, la idea es que volquemos todo el conocimiento adquirido y lo analicemos en conjunto desde diversas aristas.

Muro de hallazgos / Research Wall



Producto 6: Hallazgos sistematizados

7.2. Acercándonos a la experiencia del usuario

Una vez identificados y socializados los hallazgos del proceso de investigación, éstos son sintetizados en dos herramientas que nos permiten principalmente “ponernos en los zapatos de nuestros usuarios”: los arquetipos o perfiles de usuario, y el mapa de experiencia.

Herramienta 9: Perfil del usuario

¿Qué es?

El perfil del usuario o arquetipos son “personajes ficticios” que representan a los usuarios principales. Estos son particulares de cada proyecto y se puede encontrar más de uno en un proyecto. Para desarrollar un arquetipo, los miembros del equipo tienen que identificar y acordar cuáles son sus características principales. Ello nos permite tener claridad y alinearnos respecto al perfil del público objetivo al cual queremos llegar.

Esta herramienta nos ayuda a identificar al usuario promedio y al usuario extremo para poder mejorar la oportunidad de innovación en un proyecto. Los usuarios extremos son aquellos que pueden tener necesidades fuera de lo “común” o esperable, y para quienes las opciones existentes no los satisfacen. Reconocer e identificar las necesidades de los usuarios extremos puede ayudar a obtener información

más significativa e impulsar ideas en diferentes direcciones que no hayan sido exploradas previamente.

Entre las características a tomar en cuenta se incluyen características demográficas y de comportamiento. No existen campos predeterminados para el arquetipo, ya que estos varían según la relevancia que tengan de acuerdo al problema elegido. Algunos de los campos que se pueden utilizar al crear un arquetipo son: nombre y apellido, una foto referencial que represente a los usuarios, una cita que exprese la característica principal del perfil, edad, locación, necesidades, objetivos, motivaciones, expectativas y comportamientos.

¿Cómo se emplea?

Paso 1: Identificar al usuario promedio: ¿Por qué es un usuario promedio?, ¿Cuál es su problema principal? y ¿Qué espera del servicio? Respondemos a estas preguntas e identificamos las necesidades del usuario promedio.

Paso 2 - Identificar al usuario extremo: Los usuarios extremos son aquellos que tienen comportamientos y necesidades fuera de la media respecto al consumo o uso de un producto o servicio. ¿Por qué es un usuario extremo?, ¿Cuál es su problema principal? y ¿Qué espera del servicio? Responde estas preguntas e identifica las necesidades del usuario extremo.

Paso 3 - Replicar: En el caso de ser necesario, replicamos el perfil del usuario promedio y/o extremo para caracterizar otro perfil.

PERFIL DE USUARIA/O PROMEDIO	
Foto Inserta una foto que represente al usuario	<i>Ponle un nombre aquí.</i>
	¿Por qué es un usuario promedio? <i>Edad, sexo, estado de discapacidad, nivel socioeconómico, perfil digital, entre otros.</i> <i>Escribe aquí</i>
	¿Cuál es su comportamiento en torno al problema/ servicio? <i>Escribe aquí</i>
	Problema principal / dificultad para realizar el procedimiento <i>Escribe aquí</i>
	¿Qué espera del servicio? <i>Escribe aquí</i>

PERFIL DE USUARIA/O EXTREMO	
Foto Inserta una foto que represente al usuario	<i>Ponle un nombre aquí</i>
	¿Por qué es un usuario extremo? <i>Edad, sexo, estado de discapacidad, nivel socioeconómico, perfil digital, entre otros.</i> <i>Escribe aquí</i>

PERFIL DE USUARIO/O EXTREMO	
	¿Cuál es su comportamiento en torno al problema/servicio? <i>Escribe aquí</i>
	Problema principal / dificultad para realizar el procedimiento <i>Escribe aquí</i>
	¿Qué espera del servicio? <i>Escribe aquí</i>

A partir de los momentos críticos de la experiencia del usuario es posible transformar esos quiebres en un desafío de innovación, que guíe el proceso de idear soluciones pertinentes a la problemática reformulada mediante los hallazgos encontrados en la investigación de usuario.

Producto 7: Perfil/es de usuario identificado/s.

Herramienta 10: Viaje del usuario (o mapa de experiencia del usuario)

¿Qué es?

Es una representación visual de los pasos que una persona sigue al interactuar con un servicio en particular. El proceso se mapea desde la perspectiva del usuario, describiendo lo que sucede en cada etapa, las emociones que siente en ellas, los puntos de contacto involucrados, obstáculos y barreras que puede encontrar. A través de este “viaje”, podremos visualizar los principales puntos de dolor, los cuales pueden constituir oportunidades de innovación. Es importante tratar de representar toda la experiencia, incluyendo el antes, durante y después del servicio.

Resulta natural buscar y pensar en posibles soluciones al momento de identificar los principales dolores de las personas. Sin embargo, debemos continuar enfocados en entender la profundidad y complejidad de la problemática. Recordemos que, en esta etapa, el objetivo es analizar la información, no buscar ideas de solución aún.

¿Qué es un punto de dolor?

Son aquellos problemas o situaciones que se presentan durante la provisión de un bien o servicio, afectando la experiencia y satisfacción del usuario. Podemos identificarlos a través de la secuencia del mapa de experiencia, mapeando momentos críticos donde debemos hacer énfasis para atenderlos.

Importante:

- La correcta construcción del Viaje del usuario es clave para conocer su experiencia y luego poder desarrollar soluciones valiosas.
- El Viaje del usuario puede tener distintas representaciones visuales.
- En caso de que el proyecto tenga más de un perfil de usuario, se recomienda construir el Viaje del usuario para cada uno de ellos y luego compararlos para validar si tienen (o no) similitudes.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Identificación de usuarios: A partir del perfil o perfiles de usuario elaborados, definimos para quién/es se elabora el Viaje del usuario. Podemos decidir diseñar para el usuario promedio y/o extremo.

Paso 2 - Mapeo del viaje: Describimos las actividades que el usuario haría en el servicio. Asimismo, registramos los puntos de contacto y emociones. Estos pasos pueden ayudarte a:

- Plantear una línea de tiempo, definiendo su inicio y final.
- Identificar las etapas
- Para cada etapa, plasmar las actividades o el paso a paso.
- Identificar cuáles son los puntos de contacto entre el usuario y el servicio en cada paso o actividad.
- Atribuir las emociones en cada paso o actividad.

¿Qué es un punto de contacto?

Los puntos de contacto con el usuario son aquellos elementos provistos por el servicio, proceso o intervención que interactúan directamente con el público objetivo. Por ejemplo:

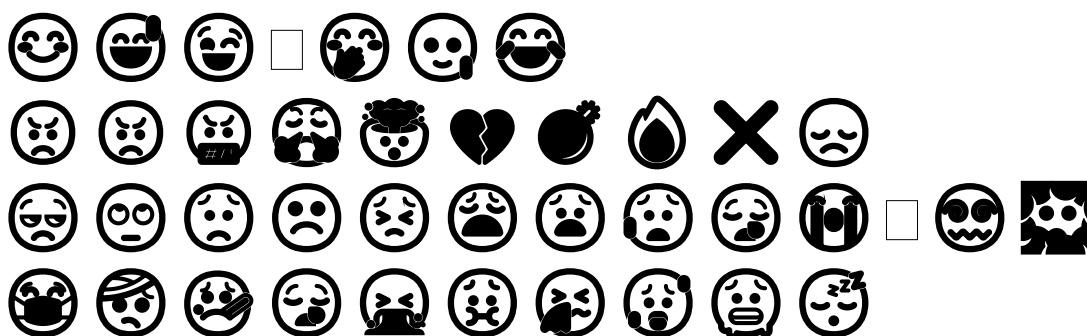
- En la programación de una cita médica, los puntos de contacto son la atención telefónica o la plataforma web donde se programa la cita.
- En el registro de solicitudes de compras en una entidad, los puntos de contacto pueden ser un formulario único para ingresar la solicitud o el correo electrónico del área.

Paso 3 - Conectar con el servicio: Recordemos que cada necesidad del usuario se debe conectar con el servicio. Es decir, el servicio debe contener alguna acción que pueda responder a dicha necesidad. Si hay alguna que no conecte, ¿qué problema u oportunidad es posible detectar?

Pasos →	Antes → del servicio	Durante → el servicio				Después del servicio
Nombre de la etapa						
Descripción ¿Qué sucede en esta etapa?						
Actividades ¿Qué hace la/el usuario?						
Puntos de contacto ¿Cómo el usuario se pone en contacto con tu servicio?						
Emociones ¿Cómo se siente la/el usuario en cada etapa?						
Momentos críticos ¿Cuáles son los momentos más relevantes para la/el usuario?						

Emociones

Puedes copiar el emoji y pegarlo en la fila de emociones



Producto 8: Mapa de experiencia del usuario desarrollado.

7.3. Identificando oportunidades de innovación

Habiendo logrado comprender la experiencia del usuario y sus principales puntos de dolor, podemos pasar a clasificarlos y priorizar aquel o aquellos que deseamos atender.

Herramienta 11: Oportunidades de innovación

¿Qué es?

Es un espacio para categorizar los momentos críticos del viaje del usuario que hemos identificado, de manera que podamos priorizar el ámbito en el cuál desarrollaremos el proceso de experimentación.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Traspasar: Revisamos el mapa de experiencia y traspasan todos los momentos críticos o puntos de dolor identificados en el viaje del usuario al lienzo.

Paso 2 - Clasificar: Clasificamos los momentos críticos acorde al ámbito que se refieren. A nivel inicial, podemos hacerlo según temáticas que surjan del agrupamiento y/o de acuerdo a si son problemas asociados al comportamiento de las personas o al diseño del flujo del servicio. Esto brindará un primer acercamiento sobre el tipo de soluciones que podríamos considerar.

Paso 3 - Priorizar: El ámbito/problema a ser abordado en el proceso de innovación. Para ello, podemos considerar criterios tales como urgencia o impacto en el/la usuario/a, factibilidad institucional, alcance u otro relevante de acuerdo a las prioridades de la entidad. Podemos hacer uso de una matriz como la siguiente y, si es necesario, asignar pesos ponderados.

Ejemplo:

Oportunidad	Tipo	Impacto	Factibilidad	Alcance	Total
Programación inexacta de compras de insumos médicos.	Flujo del servicio	3	3	3	9

Bajo soporte de los padres de familia en el tratamiento de sus hijos.	Comportamiento de las personas	2	1	2	5
Errores en la distribución de insumos médicos	Flujo del servicio	3	2	3	8

Los puntajes que usaremos irán del 1 al 3, donde 1 – Bajo, 2 – Medio, 3 – Alto. No obstante, puedes modificar estos criterios según tus necesidades.

Producto 9: Ámbito u oportunidad de innovación priorizado.

7.4. Formulación del desafío de innovación

Una vez que hemos priorizado la oportunidad de innovación, pasaremos a reformular el problema público y formular el desafío de innovación

Herramienta 12: Punto de Vista del Usuario (POV)

¿Qué es?

Es un formato nos permite sintetizar y recoger las principales necesidades del usuario a las cuales nos enfrentaremos, redefiniendo el problema inicial. Con ello, lograremos claridad sobre el usuario y el punto de dolor que debemos atender. Algunas recomendaciones:

- El POV no debe ser ni muy genérico, ni muy específico de manera que no limite la generación de alternativas de solución.
- El POV constituye el desafío o reto, y debe ser enunciado para que genere entusiasmo e impulse la acción a resolverlo.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Usuario: Escribimos el nombre del usuario/a (perfil) para el cuál diseñaremos la solución.

Paso 2 - Necesidad: Escribimos la necesidad del usuario respecto del espacio de innovación priorizado. Este debe ser equivalente al que hemos priorizado en el ejercicio anterior.

Paso 3 - Causas: Escribe las causas del problema. Para ello, debemos basarnos en los aprendizajes adquiridos en el proceso de investigación de usuarios.

Usuario (sé específico)	Necesidad (verbo)	Insight (por qué es importante)
Necesita	Debido a	

Con ello, podemos pasar a reformular el problema inicial bajo la siguiente estructura:

(Escribe aquí el nombre de tu usuario) **necesita** (escribe aquí la necesidad del usuario respecto del espacio de innovación) **debido a que** (escribe aquí las causas del problema) **lo que provoca que** (escribe aquí las consecuencias/efectos del problema)

Ejemplo:

Los usuarios de servicios de telecomunicaciones necesitan acceder a información oportuna, clara y entendible que les empodere y les permita saber qué hacer ante un problema con sus servicios contratados, debido a que los procedimientos y términos son complejos y técnicos, lo que provoca que se dilaten los plazos para tener soluciones efectivas.

Herramienta 13: Desafío de innovación

¿Qué es?

Es un formato que permite traspasar el problema redefinido a una pregunta, de manera que nos ayude a mantener la mente abierta para la búsqueda de múltiples soluciones.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Acción: Determinamos el objeto/ servicio a intervenir. Este debe ser el traspaso lo más fielmente posible de la necesidad del usuario detectada en el ejercicio anterior.

Paso 2 - Verbo: Seleccionamos un verbo (acción) que indique qué se busca hacer con ese objeto/servicio a intervenir.

Paso 3 - Usuario: Señala el/la usuario/a para el cuál diseñaremos o mejoraremos la estrategia, intervención u operación de la gestión interna de las entidades.

DESAFÍO DE INNOVACIÓN
¿Cómo podemos (acción) (objeto/bien, servicio, estrategia, operaciones de gestión interna a intervenir) para (la/el usuario)?

Ejemplo:

¿Cómo podemos dar una atención oportuna a los peruanos residentes en el Perú para la obtención de su pasaporte electrónico?

Producto 10: Desafío de innovación formulado.

Con el desafío de innovación cerramos el primer diamante del modelo y podemos pasar al siguiente, enfocado en el desarrollo de la idea de solución.

Etapa 3

Generando ideas de solución:

Idear

En esta etapa, se apertura el segundo diamante del modelo, el cual corresponde a la solución. En la ideación, también replicamos la dinámica de divergencia – convergencia; esta vez, centrada en generar la mayor cantidad de ideas posibles para luego integrar, seleccionar y conceptualizar aquella que resulte óptima y responda al desafío de innovación.

En esta etapa desarrollaremos:

- Generación de ideas de solución de forma creativa
- Priorización de ideas de solución
- Conceptualización de la solución

8. Etapa 3: Idear

Una vez profundizada la comprensión del problema, identificado los actores involucrados y habiendo empatizado con los/as usuarios/as promedio y extremos, podemos comenzar con el proceso de ideación de soluciones. Aquí abrimos el segundo diamante del modelo, iniciando nuevamente la divergencia, pero centrada en la respuesta al problema.

En esta etapa, se busca que las personas brinden respuestas a un problema claramente definido, inspirándose de otros y co-diseñando con las personas⁵. La ideación proporciona el combustible para la construcción de prototipos y la obtención de soluciones innovadoras para los usuarios. Para ello, debemos considerar que:

- **Todos somos creativos:** Todos los participantes, al margen del rubro del que sean expertos, deben participar activamente en las actividades de generación y selección de ideas. La confluencia de experiencias y perspectivas es un factor clave que fomenta la creatividad, y contribuye a mirar más allá de lo cotidiano y evidente.
- **Pensar sin limitaciones o prejuicios:** Cuando pensamos en ideas de solución a veces no logramos compartirlas ni las tenemos en cuenta porque las calificamos como inviables desde distintos aspectos. En la ideación, todas las ideas que se tengan en mente deben compartirse, al margen de si son viables o no. Es el momento de pensar hasta en lo que en un principio podemos catalogar como imposible.
- **Todas las ideas son bienvenidas:** Otro freno común es catalogar las ideas propias o de otros participantes de manera negativa. No obstante, se busca lograr la mayor cantidad de ideas posibles, por lo que todas son bienvenidas. Se debe dejar a un lado cualquier sesgo o prejuicio que limite nuestra creatividad.
- **Combinar herramientas:** Existen muchas herramientas que ayudan a los equipos a generar ideas originales, creativas, disruptivas y valiosas. Se recomienda que en un ejercicio de generación de ideas de solución se utilicen dos o más con el fin de obtener muchas opciones y variedad.

8.1. Generación de ideas

Existen cientos de métodos para idear, podemos combinarlos o repetirlos de manera que estimulemos la creatividad y logremos la mayor cantidad de ideas posible. Uno de los más conocidos es la lluvia de ideas o brainstorming, pero hay diversas técnicas y dinámicas que nos pueden ayudar a pensar de manera más creativa tales como los Sombreros para pensar, el Análisis de Referentes, el Carrusel de Ideas, el 3x3x3, entre otros.

Tip:

En el proceso de ideación puedes utilizar varias veces una misma técnica con distintos actores, por ejemplo, los identificados en tu mapa de actores y/o puedes realizar una combinación de distintas herramientas.

A continuación, te presentamos algunas herramientas que te permitirán dar total libertad a tu imaginación para que surjan las ideas más diversas.

Herramienta 14: Lluvia de ideas

¿Qué es?

Es una técnica que potencia la creatividad de los equipos de trabajo para buscar soluciones a diversas situaciones concretas, mediante la generación de ideas espontáneas. Generalmente se aplica de

⁵ Design Council (s.f.). Framework for innovation.

manera grupal aprovechando diversos puntos de vista y complementando ideas, aunque puede hacerse individualmente o en fases.

¿Cómo se emplea?

Algunos aspectos a considerar para aplicar esta técnica son:

- Definir un espacio para las ideas: Sea un lienzo físico o virtual, que permita registrar todas las ideas que surjan.
- Evitar críticas negativas: todas las ideas son bienvenidas y están permitidas, por más extrañas que parezcan. Es importante generar un ambiente cómodo para que los participantes compartan sus ideas sin temor a ser juzgados.
- Promover la colaboración: la lluvia de ideas es un trabajo en equipo, es importante aportar e intercambiar ideas y opiniones entre todos.

Paso 1 - Definir los objetivos: Definimos el problema o la situación a abordar o solucionar, alineando a todo el equipo a generar ideas hacia un objetivo común. En este caso, retomamos el desafío de innovación formulado en la etapa previa.

Paso 2 - Comenzar con la lluvia de ideas: Dentro del tiempo establecido, realizamos individualmente la lluvia de ideas escribiendo **una idea por cada post-it**.

Paso 3 – Compartir ideas: Al terminar el tiempo de generación de ideas de manera individual, se pasa a compartir todas las ideas que ha generado cada persona. Aquí es clave que se dé una conversación a la vez y que todos escuchen y complementen las ideas generadas.

Luego de compartir, el proceso puede repetirse; así, los participantes pueden seguir generando ideas al haberse complementado e inspirado con las que han revisado.

Paso 4 - Reflexionar y agrupar: Entre todos los integrantes del equipo, revisamos las ideas propuestas y agrupamos aquellas que son similares. Esto permitirá fomentar la resolución colaborativa de problemas y tomar decisiones en conjunto.

Herramienta 15: "Crazy eight"

¿Qué es?

Herramienta práctica que lleva al límite el proceso creativo mediante una dinámica de ideación incremental tomando como punto de partida lo generado por otros participantes. Es recomendable realizarla de manera grupal para así generar la mayor cantidad y variedad de ideas colaborativamente.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Definir: Preparamos los materiales necesarios para realizar la dinámica:

- Un papel en blanco por persona
- Lapiceros, lápices o plumones
- Cronómetro

Paso 2 - Ejecutar la dinámica:

- Configurar el cronómetro para un total de 8 minutos; este debe parar cada minuto.
- Cada persona debe dividir el papel en blanco en ocho partes iguales como en la imagen.



- En cada rectángulo se debe insertar una idea de solución distinta; esta debe ser representada por un dibujo y un mínimo de texto.
- Se tiene el límite de **un minuto** de tiempo para generar cada una de las ideas. Es decir, después de un minuto, cada persona debe pasar al siguiente rectángulo para generar una nueva idea y así hasta completar los rectángulos. También podemos intercambiar las hojas para fomentar aún más la creatividad



Paso 3 - Compartir: Cada persona comparte con el equipo las 8 ideas que ha generado.

Herramienta 16: Análisis de referentes

¿Qué es?

Nos ayuda a buscar en otros contextos, experiencias que ya se han implementado o que están en vías de implementación, relacionadas a nuestro desafío de proyecto. Sirve para inspirarnos a recoger los aprendizajes positivos y negativos de otras experiencias y organizaciones y a no “reinventar la rueda”. Asimismo, esto nos ayudará a sustentar el valor diferencial de nuestra propuesta, garantizando que la solución es nueva para el ámbito donde buscamos implementarla.

¿Cómo se emplea?

Paso 1- Palabras clave: Generamos un set de palabras clave referidas al problema estudiado, el cual se basa en la investigación, el análisis y el desafío planteado en las fases anteriores. Tales palabras pueden ser ámbitos, tipos de usuarios o problemas, organizaciones, adjetivos, etc.

Paso 2 - Búsqueda activa: Luego, en base a esos conceptos, realizamos la navegación y búsqueda en libros, revistas, redes sociales o cualquier otro medio de difusión relevante. Dado que se trata tanto de antecedentes como de referentes, los proyectos encontrados pueden estar relacionados con el servicio o no estarlo. Lo importante es que sean significativos en términos de la inspiración y la relevancia que tengan para el equipo de trabajo.

Paso 3 - Registra: Finalmente, los antecedentes y referentes los podemos ordenar y analizar utilizando la herramienta presentada a continuación:

ANÁLISIS DE REFERENTES						
N°	Nombre de la Iniciativa <i>¿Cómo se llama la iniciativa?</i>	Institución <i>¿Qué institución desarrolló la solución/iniciativa?</i>	País <i>¿De qué país es la solución?</i>	Objetivo <i>¿Cuál es el objetivo de la solución?</i>	Aprendizaje <i>¿Cuál es el principal aprendizaje para nuestro proyecto?</i>	Link <i>¿Dónde encontramos la información?</i>
1						
2						
...						

Producto 11: Ideas de solución generadas en un primer nivel.

8.2. Priorización de ideas

Luego de obtener ideas de solución mediante las anteriores herramientas, es necesario clasificarlas para priorizar/elegir aquella que sea óptima para el desafío planteado. Una vez que el proceso de ideación se completa, las ideas deben ser recopiladas, categorizadas, refinadas y reducidas. La categorización se puede realizar en base a distintos criterios de agrupación como:

- Similitud o ideas que hablen de lo mismo.
- Si una idea contiene a la otra.
- Ideas que comparten atributos o características similares o complementarias.
- Si son secuenciales dentro del transcurso de la experiencia del usuario en el servicio.

Herramienta 17: Categorización de ideas

¿Qué es?

La categorización de ideas es una herramienta que permite recopilar, ordenar y seleccionar diversas ideas en torno a determinados criterios. Esta herramienta es muy útil a la hora de agrupar las diversas ideas y clasificarlas para una posterior priorización.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Ordenar las ideas: De acuerdo a los criterios previamente mencionados, ordenamos las ideas obtenidas agrupándolas en un espacio definido. La finalidad es ir descubriendo qué categorías o temáticas pueden surgir a partir de esta clasificación.

Paso 2 - Definir categorías: Según el concepto o la idea que ha surgido de la agrupación, puede ser una temática, un tipo de solución, una clasificación, entre otras. Es necesario asignarles un nombre o título para identificarlas.

Producto 12: Ideas de solución sistematizadas y construidas.

Herramienta 18: Priorización de ideas

¿Qué es?

La priorización de ideas es una herramienta que permite priorizar y visualizar las mejores soluciones y estrategias para ser prototipadas.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Definir criterios: Definimos los criterios de priorización que utilizaremos para ordenar las ideas. Estos pueden ser:

- **Deseabilidad (lo que hace sentido a las personas):** La idea de solución puede ser bien recibida o aceptada por los usuarios y garantiza que harán uso o serán partícipes de ella.
- **Factibilidad (lo que técnicamente es posible en un futuro cercano):** La idea de solución se puede ejecutar considerando la normativa vigente (no contraviene el ordenamiento jurídico), los recursos físicos, humanos, financieros y organizacionales de la entidad, y si cuenta con apoyo y/o voluntad política.
- **Viabilidad (lo que es sustentable económicamente):** La idea de solución es costo – efectiva, es decir, se puede implementar en un corto periodo de tiempo y a su vez obtener resultados escalables y replicables.
- **Impacto (lo que tiene alto o bajo impacto):** Se refiere a los resultados o beneficios visibles y medibles que impactan de manera directa en la atención de las necesidades y expectativas del usuario a partir de la implementación de la idea de solución (por ejemplo, accesibilidad en el servicio ahorro de tiempo, efectividad en la entrega, entre otros).

Paso 2 - Posicionar las ideas: Para identificar cuáles de las ideas tienen mayor potencial cumpliendo los criterios, podemos usar la matriz mostrada en el ejemplo y, si lo consideramos necesario, asignar pesos ponderados.

Ejemplo:

Idea	Impacto	Factibilidad	Deseabilidad	Viabilidad	Total
Plataforma de programación de compras	2	3	3	2	10
Campañas de concientización para no desperdiciar insumos	1	1	1	3	6
Sensibilización sobre el soporte de los padres en la atención médica	1	2	2	3	8

Los puntajes que usaremos irán del 1 al 3, donde 1 – Bajo, 2 – Medio, 3 – Alto. No obstante, podemos modificarlos de acuerdo a las necesidades. También podríamos decidir otorgarle una mayor valoración o peso a algunos criterios que sean considerados más relevantes para la entidad.

Producto 13: Idea de solución elegida.

Con esta herramienta, podremos seleccionar o definir cuál es la idea de solución priorizada y sobre la cual trabajaremos en la siguiente etapa.

8.3. Desarrollo del concepto de solución

Una vez elegida la idea de solución es momento de consolidarla en un concepto, definiendo su objetivo y principales características. Este será el punto de partida para prototipar y permitirá alinear los miembros del equipo sobre de qué trata.

Herramienta 19: Captura de concepto

¿Qué es?

En la captura de concepto buscamos describir de la manera más detallada posible la idea que se tiene en mente, para así identificar potenciales fortalezas y debilidades, y mejorar el proyecto de servicio. Por esto, es muy importante tener claridad sobre cómo responder a las necesidades de nuestros usuarios y entender cómo podría impactar el servicio en sus vidas. Esta herramienta puede ser utilizada múltiples veces, para así comparar entre distintas ideas e incluso unificar sus diversos aspectos en una nueva propuesta.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 – Describir la idea: Le asignaremos un nombre y escribiremos de qué trata de manera general.

Paso 2 - Identificar su función: Describimos la forma en la que opera, así como la persona a la que está dirigida.

Paso 3 - Analizar su impacto: Describimos el concepto en relación al impacto que tendrá en la vida de nuestros usuarios, partiendo por cómo resuelve sus necesidades.

CAPTURA DE CONCEPTO	
Nombre del concepto <i>Escribe aquí</i>	¿Cómo funciona? ¿Cuál es el mecanismo detrás? <i>Escribe aquí</i>
Descripción: ¿qué es? <i>Escribe aquí</i>	¿Para quién es? ¿Qué otros actores están involucrados? <i>Escribe aquí</i>
	¿Cómo resuelve el problema y responde a las principales necesidades de las y los usuarios? <i>Escribe aquí</i>
	¿Qué impacto tendrá? ¿Cómo se medirá? <i>Escribe aquí</i>

CAPTURA DE CONCEPTO	
	¿Cuál es el valor agregado y/o diferencial de esta idea de solución? <i>Escribe aquí</i>

Este ejercicio permite que el equipo pueda tener un mayor detalle sobre lo que se va a construir con el prototipo en la siguiente sesión.

Producto 14: Concepto de solución construido.

Etapa 4

Hacer llegar una solución efectiva al usuario:

Entregar

Habiendo definido y conceptualizado la idea de solución, es momento de ponerla a prueba y validar sus características hasta construir la propuesta final. Siguiendo en el enfoque centrado en el usuario, el proceso no termina con la generación de la idea, si no que esta debe pasar por un proceso iterativo de pruebas y afinamiento para lograr que responda a las necesidades y expectativas del público objetivo.

En esta etapa desarrollaremos:

- Construcción de prototipos de ideas de solución
- Evaluación o testeo de prototipos
- Implementación de la solución

9. Etapa 4: Entregar

En esta etapa, buscamos poner a prueba la idea de solución y sus características o funcionalidades para refinarla hasta lograr una solución efectiva y viable. Iniciaremos testeando a pequeña escala con los usuarios de manera que podamos desechar aquellos elementos que no funcionan y mejorar los que sí. Este proceso se lleva a cabo de forma iterativa, testeando y afinando el concepto de acuerdo a los *insights* que obtengamos.

9.1. Prototipado y testeo

En diseño, buscamos formas de tangibilizar nuestras ideas. Un prototipo corresponde a la representación de una idea, de manera parcial o completa. Es una representación de conceptos en una etapa temprana del proceso de diseño. El prototipo logra que una idea sea algo tangible y testeable. Otra manera de hacer nuestras ideas tangibles, es a través del relato, contar una historia para poder imaginar escenarios. La clave de un relato es poder comunicar nuestras ideas de manera concisa, eficiente y creativa.

Niveles de prototipado:

Existen distintas maneras de elaborar prototipos de soluciones, estos pueden ser clasificados de acuerdo al nivel de fidelidad que ofrecen al testeo de la solución:

- **Baja fidelidad:** Son aquellos prototipos que generalmente se crean al inicio de un proyecto para ver el grado de aceptación que puede tener una idea sin invertir mucho tiempo y esfuerzo en su creación. Suelen ser prototipos fáciles de desechar, ya que no representan costos significativos, y contribuyen a validar inicialmente que es lo que buscan los usuarios.
- **Alta fidelidad:** Son los más parecidos al producto o servicio ideal. Suelen crearse cuando la idea ya ha sido validada con posibles usuarios y reflejan un gran avance en el diseño del producto o servicio. Requieren mayor inversión de tiempo y probablemente de dinero.

Herramienta 20: Prototipo rápido

¿Qué es?

Es la creación de un objeto / relato que nos permite tangibilizar la solución ideada anteriormente, de manera que podamos ponerla a prueba mediante el proceso de testeo con usuarios.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Tipo de prototipo: Seleccionamos el tipo de prototipo que nos ayudará a poner a prueba la solución priorizada. Podemos prototipar:

- Conceptos de solución
- Objetos
- Interacciones
- Espacios
- Aplicaciones digitales

Paso 2 - Crear el prototipo: En base al tipo de prototipo, seleccionamos la base más adecuada para su creación. Podemos usar las siguientes herramientas de prototipado de acuerdo al tipo de concepto que deseamos testear:

- Mapa del viaje del usuario ideal

- Blueprint
- Storyboard o guión gráfico
- Bosquejos
- Recorrido a escala
- Simulación

Una vez tengamos listo nuestro prototipo, debemos estructurar u organizar cómo llevaremos a cabo nuestros testeos. Para ello, podemos usar la siguiente herramienta:

Herramienta 21: Tarjeta de testeo

¿Qué es?

Es una herramienta que nos permite diseñar el experimento en base al cual pondremos nuestras hipótesis o supuestos a prueba, de manera que podamos recibir retroalimentación e iterar la solución de ser necesario.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Hipótesis: Declaramos nuestras hipótesis o supuestos sobre la solución propuesta. ¿Qué debe ser cierto para que su(s) idea(s) funcione(n)? Para ello, respondemos a la frase: “*Creemos que..*”

Paso 2 - Experimentación: Una vez identificada una o más hipótesis, determinamos de qué manera validaremos si ese supuesto es verdadero o falso. Para ello, hacemos uso del prototipo.

Paso 3 - Medición: Determinamos de qué manera mediremos los resultados del experimento.

Paso 4 - Definición del éxito: Establecemos un parámetro previo a la conducción del experimento para verificar si el supuesto es válido o no. Por ejemplo: 80% de los encuestados usaría la solución.

TARJETA DE TESTEO		
HIPÓTESIS 1	HIPÓTESIS 2	HIPÓTESIS 3
Creemos que...	Creemos que...	Creemos que...
Para verificarlo vamos a...	Para verificarlo vamos a...	Para verificarlo vamos a...
Mediremos...	Mediremos...	Mediremos...

TARJETA DE TESTEO		
Consideramos válido el supuesto si...	Consideramos válido el supuesto si...	Consideramos válido el supuesto si...

9.2. Evaluación o testeo

Poner a prueba o “testear” nos permite descubrir elementos del prototipo que pueden mejorar e iterar. Iniciaremos a testear nuestros prototipos para afinarlos en base a los resultados de cada ciclo de iteración para dar paso a la conceptualización de la solución.

Herramienta 22: Tarjeta de aprendizaje

¿Qué es?

En un formato que nos permite capturar el aprendizaje obtenido en los procesos de testeo/experimentación de manera sistemática.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Hipótesis: Planteamos nuevamente la/s hipótesis identificadas en la tarjeta de testeo.

Paso 2 - Observaciones: En base ellas, describimos lo observado/aprendido en el proceso de testeo.

Paso 3 - Aprendizaje: Identificamos qué se puede aprender del comportamiento/preferencia de las personas en relación a la solución diseñada.

Paso 4 - Decisión: Determinamos qué modificaciones o mejoras debemos realizar al diseño de la solución.

TARJETA DE APRENDIZAJE		
HIPÓTESIS 1	HIPÓTESIS 2	HIPÓTESIS 3
Creíamos que...	Creíamos que...	Creíamos que...
Observamos que...	Observamos que...	Observamos que...

De ello aprendimos que...	De ello aprendimos que...	De ello aprendimos que...
Por ello vamos a...	Por ello vamos a...	Por ello vamos a...

Importante: Durante los testeos, se recomienda registrar la cantidad de acciones realizadas en el proceso. Este dato nos servirá posteriormente para reportar la cantidad de usuarios/as y otros actores consultados en el proceso de co-creación de la solución. Podemos usar el siguiente formato:

RESUMEN DEL PROCESO DE TESTEO			
N° de Entrevistas / Grupos focales	N° de Respuestas Cuestionario	N° de Observaciones realizadas	Otro
Total de actores clave involucrados:			

Luego de haber puesto a prueba la solución y mejorado sus características en base a la retroalimentación recibida, habremos llegado a un concepto de solución definido, con el cual podemos pasar a construir el **Producto Mínimo Viable** e iniciar la implementación del piloto de la solución generada.

Producto Mínimo Viable (PMV):

Es una versión de prueba de un producto o servicio con un conjunto mínimo de funciones que aporta valor al usuario. El PMV implica crear una versión mínima de la solución con las funciones principales que abordan el problema de la persona que se busca resolver. El conjunto mínimo de funciones acelerará la implementación de la solución. Sin embargo, incluso con características limitadas, esta solución aún debería ser “viable”, es decir, funcional.

9.3. Implementación

En este punto del proceso, estamos listos para implementar el piloto de nuestra solución y ponerlo a prueba en la realidad. Te compartimos algunas herramientas que te ayudarán a planificar dicha implementación, mapear posibles riesgos y realizar seguimiento.

Herramienta 23: Plan de implementación

¿Qué es?

El plan de implementación del piloto define los tiempos, actividades principales, objetivos, y resultados de cada etapa. Su objetivo es planificar el trabajo para el equipo y se utiliza también para dar seguimiento al proyecto.

¿Cómo se emplea?

Paso 1 - Identificar: Los elementos mínimos necesarios para poner en marcha nuestra solución.

Paso 2 - Investigar: Buscamos diferentes opciones de fuentes de financiamiento para poner en marcha el piloto de solución

Paso 3 - Conectar: Con las personas/equipos que deben tener conocimiento del piloto, así como aquellos que pueden brindar apoyo para ponerlo en marcha.

Paso 4 - Equipo: Listamos a todas las personas, tanto del equipo como fuera de este, que necesitamos para poner en marcha el piloto. Podemos añadir el rol que requerimos que cumplan.

Paso 5 - Definir: Exploramos y definimos de qué manera mediremos el éxito del piloto y/o las mejoras que requiere para que llegue a serlo. El piloto es una oportunidad para probar la solución con un bajo costo e identificar cómo se podría fortalecer.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	
Piloto - alcance <i>¿Qué es lo mínimo que podemos hacer de este proyecto para demostrar impacto y movilizar recursos?</i>	
Financiamiento <i>¿Dónde y cómo podemos obtener financiamiento? ¿Qué haremos para buscarlo?</i>	
Patrocinio y redes <i>¿Quién nos patrocinará? ¿Con quién debemos conseguir apoyo? ¿Con quién debemos hablar primero?</i>	
Equipo <i>¿A quiénes debemos tener en el equipo? ¿Con qué dedicación?</i>	
Tiempos <i>¿Cuáles son los pasos a seguir? ¿Cuánto nos vamos a demorar?</i>	

Éxito <i>¿Qué significa el éxito para nosotros?</i> <i>¿Cómo mediremos el impacto?</i>	
---	--

Herramienta 24: Matriz de riesgos

¿Qué es?

La matriz de riesgos es una herramienta que sirve para identificar y visualizar de antemano los riesgos que pueden ocurrir durante el desarrollo e implementación de un proyecto. Se debe usar antes de implementar un proyecto para saber qué riesgos existen que podrían alterar o afectar negativamente el desarrollo del proyecto, y así poder proponer acciones concretas para disminuir los riesgos en el caso de que ocurran.

¿Por dónde empezar?

Paso 1 - Identificar: Los riesgos de tipologías mostradas en la matriz y reflexionar sobre sus causas y cómo podrían afectar el desarrollo del proyecto.

Paso 2 - Clasificar: De acuerdo al nivel de probabilidad de que ocurran (probabilidad alta, media o baja) y según el nivel de impacto negativo que podría tener (impacto alto, medio o bajo).

Paso 3 - Priorizar: En función de los recursos. Asimismo, debemos plantear acciones de prevención y/o mitigación.

MATRIZ DE RIESGO				
Categoría del riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad de que ocurra	Riesgo en cuanto al impacto	Acción de mitigación
Políticos y/o Comunicacionales		Alta Media Baja	Alto Medio Bajo	
Administrativos		Alta Media Baja	Alto Medio Bajo	
Técnicos		Alta Media Baja	Alto Medio Bajo	

Derivados de las relaciones interpersonales		Alta Media Baja	Alto Medio Bajo	
Otros		Alta Media Baja	Alto Medio Bajo	

Recuerda:

Implementar una solución no significa que hemos entregado una solución cerrada sin opción a cambios posteriores. Estamos implementando un prototipo listo para ser probado en la realidad y que sigue abierto a recibir retroalimentación y mejoras a incorporar.

10. Caja de Herramientas

En adición a las herramientas desarrolladas en los presentes lineamientos, ponemos a tu disposición una caja de herramientas complementarias (Toolkit de Innovación) en la que encontrarás el ejemplo de 10 instrumentos que te ayudarán a desarrollar tu proyecto de innovación pública.



Conoce nuestra

Guía de herramientas para innovación en la gestión pública

Revisala aquí: [Caja de herramientas complementaria \(Toolkit de innovación\).pdf](#)

