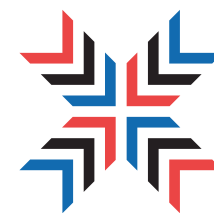


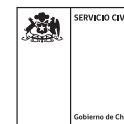
# Herramientas para la innovación pública:

Aprendiendo en conjunto herramientas para desarrollar  
proyectos de innovación pública

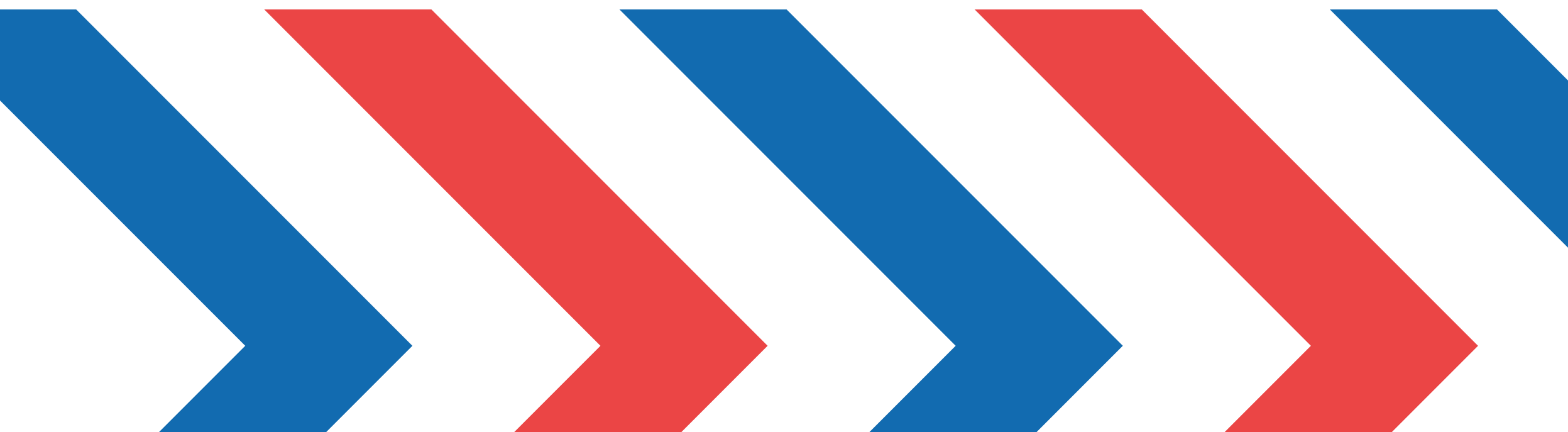


**encuentro  
innovadores  
públicos 2017**

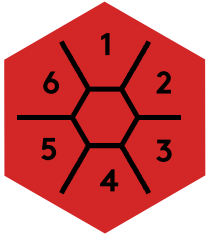
Creando juntos el Estado del futuro



Laboratorio  
de Gobierno

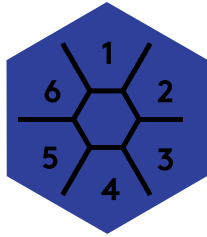






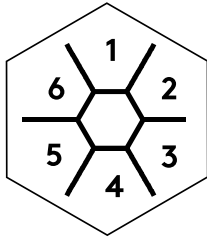
#### DESCUBRIMIENTO AL DESAFÍO DE INNOVACIÓN:

1. Plan de investigación
2. Mapa de actores
3. Diagrama Causa - Efecto
4. Técnicas de investigación cualitativa
5. Usuario/persona
6. El viaje del usuario



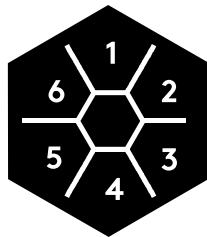
#### GENERACIÓN DE IDEAS:

1. Análisis de referentes
2. Ideación 3x3x3
3. Sombreros para pensar
4. Impulsores de mejoras
5. Categorización y priorización de ideas
6. Viaje del usuario con idea de solución



#### PROTOTIPADO Y TESTEO:

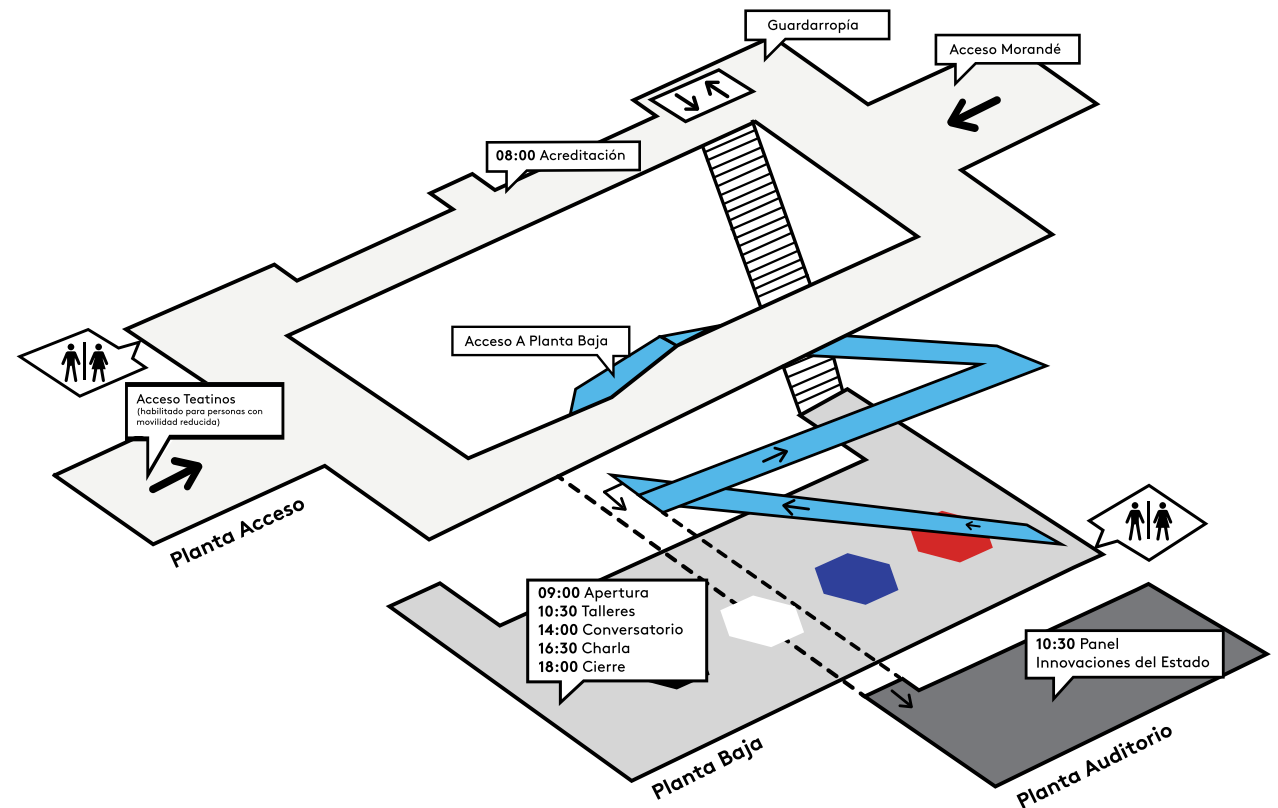
1. Prototipado Rápido
2. Guión Gráfico (Storyboard)
3. Juego de Roles (Role playing)
4. Prototipado de aplicaciones digitales
5. Testeo de Prototipos e integración de retroalimentación
6. Plano del servicio (blueprint)



#### GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN:

1. Empaquetamiento del proyecto
2. Discurso de Ascensor (Elevator Pitch)
3. Matriz de riesgos
4. Estrategias de gestión del cambio
5. Modelo "Canvas" para el sector público
6. Institucionalización de la Innovación

# Disposición de talleres y Plano del lugar



(Todos los talleres se realizaran en la planta baja del CCPL)



Hoy tenemos en el hall las 4 fases del proceso de innovación pública:

- **Descubrimiento del Desafío**

- **Generación de Ideas**

- **Prototipado y Testeo**

- **Gestión de la Innovación Pública**

Por cada una de estas fases encontrarás 6 herramientas de innovación, que tendrás a tu completa disposición en esta bitácora de trabajo.

Durante esta actividad, podrás aprender 3 herramientas de sólo una de estas fases, para lo cual tendrás que:

**1**

Escoger 1 de las fases del proceso de innovación.

**2**

Decidir por cuál de las herramientas de esta fase quieres comenzar.

**3**

Ver el número y color que tiene asociada la herramienta y dirigirte al lugar en el cual un facilitador realizará una breve explicación respecto de la misma. Si ves que la herramienta que has elegido tiene muchas personas, busca otro espacio de modo que todos tengan igual número de participantes

**4**

Estarás 25 minutos aprendiendo sobre ella, y cuando se cumpla el tiempo, te avisaremos para que puedas ir a la segunda herramienta que quieras aprender de esta misma fase que has escogido.

**5**

Pasado nuevamente los 25 minutos, te avisaremos para que vayas a la última herramienta que hayas elegido.



**encuentro  
innovadores  
públicos 2017**

Creando juntos el Estado del futuro



Toda esta información se extrae del trabajo realizado en las distintas iniciativas del Laboratorio, y lo presentado en gran parte es por el trabajo de: Ematris, Aukan Dictuc, Estudio Racimo, Centro de Sistemas Públicos Universidad de Chile, Glocalminds y Pensum.

# Descubrimiento del Desafío de Innovación:

Entendiendo en profundidad el problema de  
nuestros usuarios.



















# Plan de Investigación

HERRAMIENTA 1

Hipótesis	Rol	Información requerida	Técnicas	Actores / Usuarios	Quién y Cuándo
¿Por qué creemos que ocurre este problema? ¿Qué causas llevaron a esta situación?	 : Analista  : Periodista  : Antropólogo	¿Qué queremos investigar a través de este rol?	¿Qué técnicas utilizaremos para lograr esto?	¿A qué actores necesitamos conocer? ¿Con cuántas personas?	¿Quién será el responsable y cuándo lo hará?
					
					
					
					
					
					
					
					
					

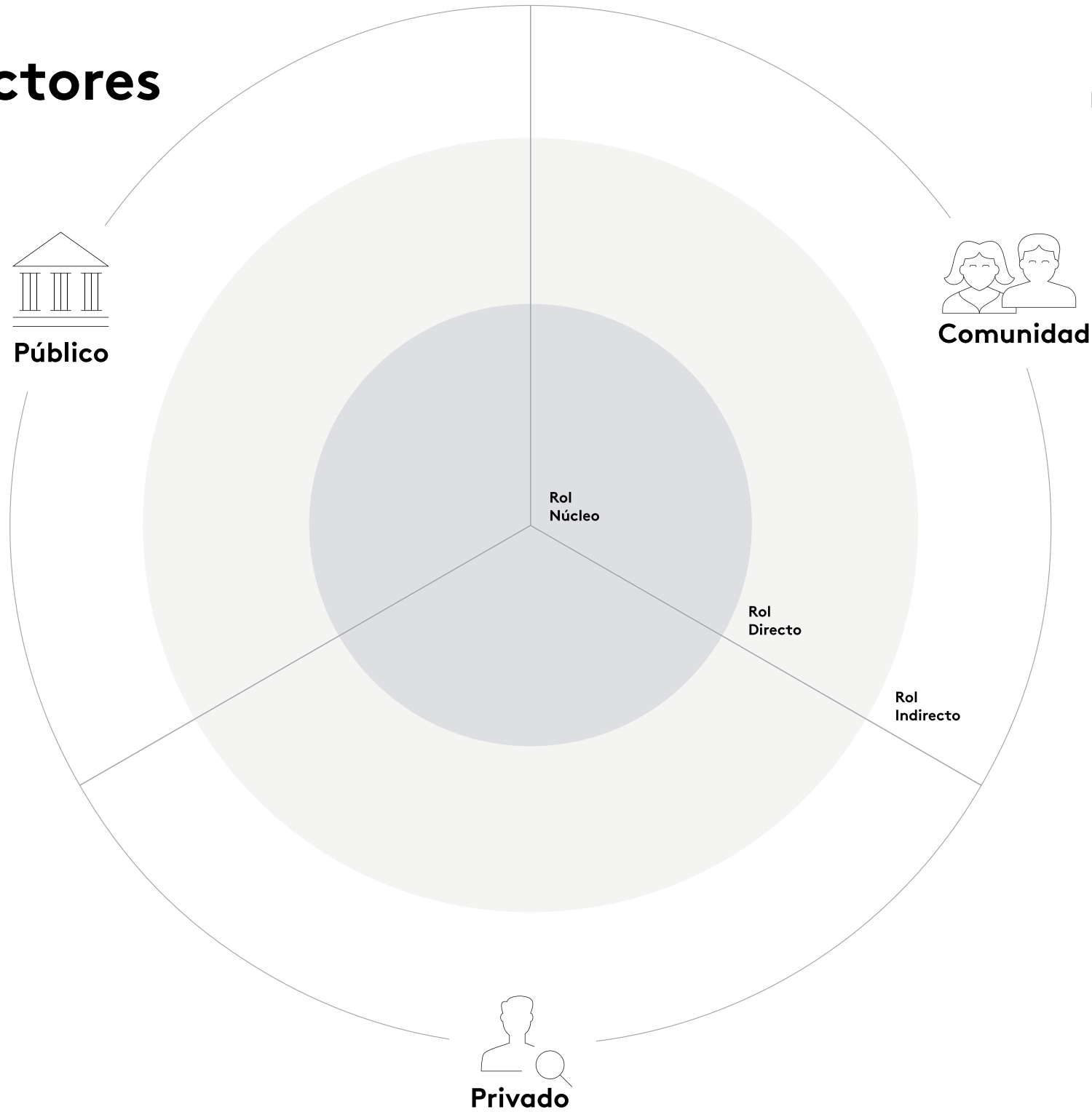
# Plan de Investigación

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
1.1 Plan de Investigación	<p>Es la guía en la cual definimos qué investigaremos, cómo lo haremos, con quiénes y en qué plazos.</p>	<p>Nos permite planificar todas las tareas que debemos realizar para lograr una buena investigación orientada a identificar el real problema que tienen los usuarios.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Una vez identifiquen el problema inicial que quieren abordar, definan los objetivos de la investigación y comiencen pensando las hipótesis* que tienen sobre este problema ¿Por qué ocurre esta situación? ¿Qué causas llevaron a esto?</li><li>2. Seleccionen algunas de estas hipótesis y llévenlas al plan de investigación. Comiencen pensando qué información necesitan para validar sus hipótesis. Para ello les recomendamos adoptar roles para buscar esta información, ya que así se asegurarán de investigar haciendo uso de diversas herramientas. Pueden tener roles de “analista”, de “periodista” o de “antropólogo”.</li><li>3. Ahora ya están en condiciones de seleccionar las técnicas de investigación específicas que utilizarán para obtener esta información asociada a cada uno de los roles (por ejemplo: entrevistas a usuarios, observación en terreno, analizar bases de datos, etc).</li><li>4. Un elemento fundamental es definir con qué actores y/o usuarios realizarán la investigación, por lo que deberán identificar a quiénes deben considerar y cuántas personas serán necesarias para conocer a este tipo de actor.</li><li>5. Finalmente, establezcan quién del equipo será el responsable de llevar a cabo esta tarea, y los plazos que se darán para lograrla.</li></ol> <p>¡Recuerden siempre planificar actividades con usuarios dentro del proceso de investigación, son quienes les entregarán la información más clave y valiosa para comprender el problema!</p> <p><i>*Hipótesis: son suposiciones que nos sirven de base para iniciar una investigación y que deben ser validadas empíricamente.</i></p>



# Mapa de actores

HERRAMIENTA 2



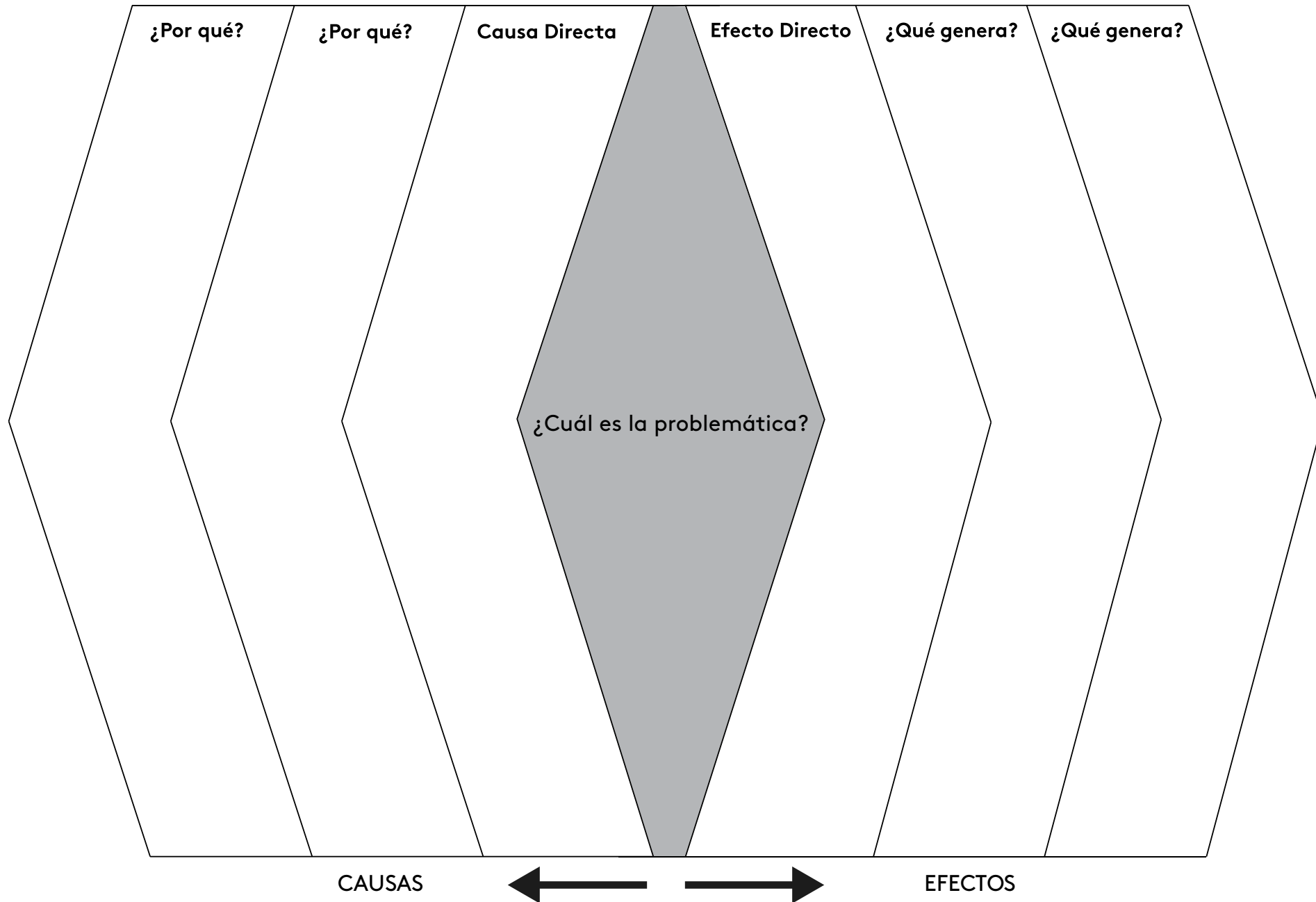
# Mapa de actores

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
1.2 Mapa de Actores	<p>Es una representación visual de las distintas personas e instituciones que tienen relación con un servicio, un usuario o un problema.</p>	<p>Permite reconocer a todos los actores que están relacionados con el proyecto con sus distintos niveles de influencia, y las relaciones que existen entre éstos.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lo primero que deben hacer es definir qué elemento pondrán en el centro del mapa: el usuario, el servicio o el problema.</li><li>2. Una vez hecho esto, pueden darse unos minutos para identificar todos los actores que tienen alguna relación con este usuario o servicio. Escribanlos en un post it y distribúyanlos en el mapa según si están muy relacionados (rol núcleo), si están relacionados (rol directo), o si bien tienen una relación más lejana (rol indirecto), y asócielos al mismo tiempo a su tipología (públicos, privados o comunidad)</li><li>3. Una vez que los identifiquen todos, repasen si es que no falta algún actor importante que se esté quedando fuera.</li><li>4. Con una lana o un lápiz, unan aquellos actores que tienen una relación. Pueden utilizar distintos colores para diferenciar los tipos de vínculos.</li></ol> <p>¡Ahora ya están listos para conversar sobre qué actores y relaciones son claves y cuáles deben comenzar a fortalecer o crear para una exitosa comprensión del problema!</p> <p>Recuerden estar constantemente revisando y actualizando el mapa de actores en todas las fases del proceso de innovación.</p>



# Diagrama causa-efecto

HERRAMIENTA 3



# Diagrama causa-efecto

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
1.3 Diagrama causa-efecto	<p>Es una herramienta que nos permite desglosar todas las posibles causas y efectos de una problemática.</p>	<p>Ayuda a considerar diferentes alternativas y lograr una perspectiva más sistémica y profunda del problema, logrando llegar a las razones de fondo de la problemática.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Comenzaremos escribiendo la problemática identificada en el centro de la lámina.</li><li>2. Nos enfocaremos en pensar ¿por qué creemos que existe esta problemática? Escribiremos en la columna izquierda, más cercana al problema.</li><li>3.. Aplicaremos ahora la “técnica de los por qué” por cada una de las causas directas identificadas, en donde nos preguntaremos repetidas veces por qué creemos que ocurre esto, lo cual nos ayudará a encontrar la causa raíz del problema.</li><li>4. Una vez tengamos las causas, nos enfocaremos en los efectos que genera esta problemática ¿Cuál es el impacto que tiene en los usuarios? ¿Qué impacto tiene en la institución? Al igual que en el caso anterior, las escribiremos en la columna derecha, más cercana al problema.</li><li>5. Nuevamente, pensemos en todos los por qué de cada uno de los efectos, para comprender en profundidad qué es lo que está generando esta problemática y ubiquémoslos ba la pregunta ¿qué genera?</li></ol> <p>Ya tenemos un análisis mucho más en profundidad del tema, lo que nos permite reformular la problemática que nos habíamos planteado inicialmente.</p> <p>¡Para encontrar una buena solución, deben ir a la causa raíz del problema, de lo contrario el problema volverá a reaparecer!</p>



# Técnicas de Investigación Cualitativa

HERRAMIENTA 4

		Análisis Descriptivo				Análisis Interpretativo	
		¿Qué hace?	¿Cómo es el lugar?	¿Quienes están involucrados?	¿Qué objetos utiliza?	¿Qué funciona bien del servicio?	¿Qué funciona mal del servicio?
Sentir: Safari de Servicios							
Hacer: La Sombra							

# Técnicas de Investigación Cualitativa

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
1.4 Técnicas de Investigación Cualitativa	<p>Son técnicas de la investigación social que nos permiten conocer más a los distintos grupos sociales o situaciones.</p>	<p>Estas técnicas nos permiten cuestionar nuestros supuestos y conocer las distintas perspectivas que tienen las personas en base a lo que éstas dicen, hacen y sienten.</p>	<p>Dado que en general aplicamos técnicas orientadas a profundizar en lo que las personas dicen (como las entrevistas), nos enfocaremos en dos técnicas para comprender lo que las personas hacen y sienten.</p> <p><b>Lo que hacen:</b></p> <p>Utilizaremos la técnica de “la sombra”, la cual consiste en seguir y observar a un usuario durante su experiencia en el servicio y observar su comportamiento, para ello:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Deben solicitarle a un usuario seguirlo durante el servicio con el fin de entender sus inquietudes.</li><li>2. Sin interferir física ni verbalmente en sus acciones, observen de forma discreta sus acciones y comportamientos.</li></ol> <p><b>Lo que sienten:</b></p> <p>Utilizaremos la técnica del “safari de servicios”, la que consiste en “ponerse en los zapatos” del usuario y vivir su experiencia, para ello:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Escojan cuál es el tipo de usuario que representarán al enfrentarse al servicio.</li><li>2. Una vez hecho esto, accedan al servicio como si fueran este usuario y realicen las acciones que éste haría.</li></ol> <p>Para ambas técnicas, deben:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Registrar tanto los aspectos descriptivos como interpretativos de la experiencia.</li><li>- Teniendo toda la información, identificar todos aquellos momentos en donde ocurren los principales problemas.</li></ul>



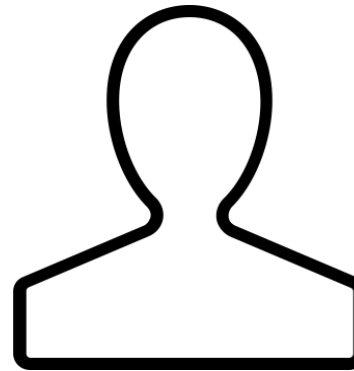


# Usuario - Persona

HERRAMIENTA 5

**Perfil demográfico:** edad, estado civil, familia, hijos, educación, ocupación, nacionalidad-etnia, enfermedad, situación de discapacidad

Dibuja aquí a tu persona



**Una cita que lo caracterice**

**Expectativas:** ¿cuál es su experiencia ideal con el servicio?

**Perfil geográfico:** dónde vive, dónde trabaja/estudia, en qué viaja

**Nombre:**

-----  
-----

**Perfil tecnológico:** usuario internet, dispositivos, aplicaciones, redes sociales, juegos, cable, prepago/plan, etc.

**Perfil conductual:** intereses, actividades, hobbies, personalidad, valores, creencias

# Usuario - Persona

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
1.5 Usuario -Persona	<p>Son perfiles ficticios que se crean para representar un grupo de personas que comparten ciertas características.</p>	<p>Nos da una descripción más precisa del usuario y lo que éste desea lograr, lo cual nos permite empatizar y conocer un poco más a este tipo de usuario.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lo primero es que identifiquen el tipo de usuario que queremos representar.</li><li>2. Habiendo hecho eso, imagínense quién es esta persona, caracterícenlo físicamente a través de un dibujo y dénele un nombre.</li><li>3. Ahora que ya tenemos a nuestro usuario, nos podemos concentrar en profundizar las distintas dimensiones de su vida que van más allá de su relación con el servicio: ¿cuál es su perfil demográfico? ¿cuál es su perfil geográfico? ¿cuál es su perfil tecnológico? ¿cuál es su perfil conductual?</li><li>4. Pensemos en una frase o cita que caracterice a nuestro usuario.</li><li>5. Finalmente, realizaremos el primer vínculo directo de esta persona con el servicio y con la problemática que estamos abordando, Para ello nos preguntaremos ¿cómo sería la experiencia ideal de este usuario con el servicio? Nos será mucho más fácil pensar en este ideal ya habiendo profundizado en sus distintas dimensiones.</li></ol> <p>¡Pueden realizar esto con todos los principales usuarios que se relacionan con la problemática, de modo que puedan interiorizarse en cada uno de ellos!</p>





# Viaje del Usuario

HERRAMIENTA 6

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

	ANTES	DURANTE	DESPUÉS
<p><b>¿Qué hace el usuario?</b></p> 			
<p><b>¿Con qué / quienes interactúa el usuario?</b> <i>(canales, funcionarios, objetos, puntos de contacto)</i></p>			
<p><b>Emociones</b> ¿Cómo se siente?</p> 			

# Viaje del Usuario

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
1.6 Viaje del usuario	Nos muestra todos los pasos de forma lineal que un usuario realiza antes, durante y después de interactuar con el servicio.	Permite explorar el comportamiento del usuario desde su punto de vista. Además nos permite observar los procesos y actividades que ocurren paralelamente en el servicio, e identificar los momentos críticos de la experiencia del usuario.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Anotemos el usuario y el servicio que vamos a abordar.</li><li>2. Comencemos anotando en post it cada una de las acciones que el usuario realiza respecto del servicio. Es importante considerar lo que éste realiza antes y después de su interacción con el servicio, ya que nos permite comprender la experiencia de forma más sistémica. Pueden registrar las acciones mediante texto y dibujos para hacer más clara esta experiencia.</li><li>3. Una vez tengan todas las acciones anotadas de forma lineal, piensen con qué/quién interactúa el usuario cuando realiza cada una de esas acciones (canales, objetos, personas, funcionarios, puntos de contacto, etc) y anóténlas también en post it.</li><li>4. Con esto ya tenemos mapeada toda la experiencia del usuario, pero nos falta pensar cómo se siente en cada uno de estos momentos. Coloquen una marca en el estado emocional que creen que tiene el usuario en cada momento. Cuando hayan finalizado, unan todos los puntos.</li><li>5. Podremos ver que hay algunos puntos que se encuentran más bajos que otros, que llamaremos "quiebres" de la experiencia, es decir, son momentos negativos para el usuario al interactuar con el servicio, marquen todos estos quiebres con un círculo.  ¡Con esto ya hemos identificado los momentos más críticos que debemos considerar en nuestra investigación, los que probablemente se transformen en la problemática final a abordar!</li><li>6. Pueden también marcar todos los puntos altos de la experiencia, que llamaremos "momentos mágicos", los que deben cuidar de mantener cuando realicen la intervención.</li></ol> <p>Les recomendamos realizar un viaje por cada usuario relevante que esté relacionado con el servicio, ya que les permitirá tener una mirada más amplia de las problemáticas del servicio.</p>



¡Con todos estos insumos, estamos en condiciones de formular la problemática final y definir el desafío de innovación! Para ello te aconsejamos lo siguiente:

## Problema

Entonces, ¿cuál es el principal problema que afecta al usuario?

(El usuario) .....

.....

necesita (¿qué le está afectando al usuario?) .....

.....

.....

porque (hallazgos) .....

.....

.....

## Desafío de Innovación

Declaremos nuestro desafío de innovación.

¿Cómo podríamos (acción - verbo) .....

(lo que vas a intervenir) .....

.....

.....

(usuario al cuál está dirigido el proyecto) .....

..... ?

Un desafío en formato de pregunta, convierte los retos en oportunidades de innovación y abre tu mente para pensar en diversas soluciones.





# Generación de Ideas:

Buscando ideas para abordar el desafío  
de innovación.







# Análisis de Referentes

HERRAMIENTA 1

1. Nosotros  
(Al interior de nuestra institución)

2. Dentro del Estado  
(Ministerios, Municipios, Servicios, Instituciones)

3. En industrias que se relacionen  
(EJ: Bancos, Aeropuertos, servicios...)

4. Otros referentes  
(EJ: Hoteles, películas de ciencia ficción, redes sociales...)

5. Atributos  
Levantados de los referentes

QUÉ HUBO



QUÉ HAY



QUÉ HABRÁ



# Análisis de Referentes

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
2.1 Análisis de Referentes	<p>Consiste en buscar en otros contextos, experiencias que ya se han implementado o que están en vías de implementación, relacionadas con nuestro desafío de innovación.</p>	<p>Nos permite no “reinventar la rueda”, descubrir ideas inspiradoras, recoger los aprendizajes positivos y negativos de otras experiencias, así como poder visualizar el futuro.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Podemos comenzar utilizando esta herramienta cuando ya hayamos pensado algunas posibles soluciones a nuestro desafío, ya que el primer paso consiste en pensar en iniciativas que se hayan implementado que buscaban resolver desafíos similares al nuestro.</li><li>2. Todas las iniciativas que se nos ocurran las situaremos en algunos de los siguientes contextos: se realizó al interior de nuestra institución, se realizó en otra institución del sector público, se realizó en industrias relacionadas, o bien son otros referentes (como películas, libros, etc).</li><li>3. Una vez pensado en todo lo que se nos ocurra, busquen más referentes en Internet ¡seguro encontrarán muchas más iniciativas que ni siquiera sabíamos que existían! y escríbanlos en un post it dentro de la lámina.</li><li>4. Una vez que realicen un análisis tan exhaustivo como lo deseen, piensen en todos los atributos* que tienen estos referentes, y anótenlos en la última columna de la lámina. Esto nos permite ver cuáles son las características que han tenido todas estas iniciativas.</li></ol> <p>*Atributos: conceptos o características que tienen las soluciones identificadas (por ejemplo: simple, multicanal, presencial, cercano, etc)</p>



# Ideación

## 3x3x3

Escribe 3 ideas distintas  
a las anteriores de  
forma horizontal:

HERRAMIENTA 2



PERSONA 1



PERSONA 2



PERSONA 3

1

2

3

1

2

3

1

2

3

# Ideación 3x3x3

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
2.2 Ideación 3x3x3	Es una técnica de ideación que nos permite generar ideas de forma colectiva.	Al comenzar el proceso de ideación, esta técnica permite en poco tiempo tener muchas ideas que son realizadas de forma individual pero recogiendo la creatividad de otras personas.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cada persona del equipo tendrá una lámina 3x3x3, post its y lápices.</li><li>2. Recordaremos el desafío de innovación a abordar, y cada persona tendrá 3 minutos para escribir 3 ideas en la parte superior de la ficha de forma horizontal.</li><li>3. Una vez escritas las ideas, cada persona intercambiará su ficha con la de su compañero del lado, teniendo nuevamente otros 3 minutos para generar 3 nuevas ideas que deberán ser distintas a las que estén escritas en la primera fila. Podrán crear 3 ideas que sean totalmente distintas, o escribir ideas que complementen las anteriores.</li><li>4. Luego se repetirá esta acción una vez más hasta completar la ficha.</li><li>5. ¡Ya tenemos 9 ideas por cada lámina en muy poco tiempo! Compartamos dentro del equipo las ideas que se generaron y reflexionen sobre el proceso realizado.</li></ol>



# Sombreros para Pensar

HERRAMIENTA 3

Perfil:	Perfil:	Perfil:	Perfil:
Escriban en un post it todas las ideas asociadas a cada perfil			

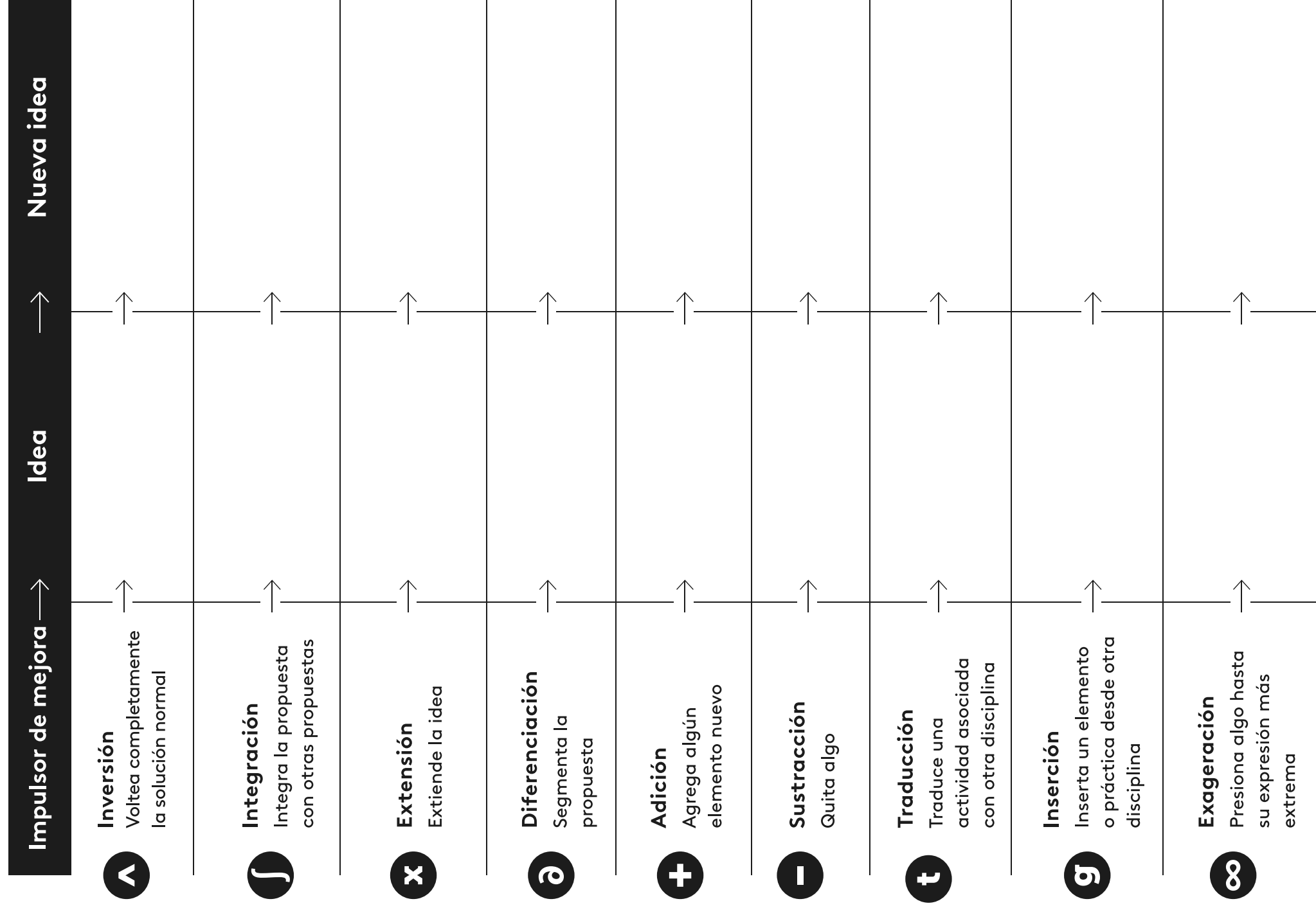
# Sombreros para Pensar

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
2.3 Sombreros para Pensar	<p>Es una técnica de ideación que permite generar ideas a partir de diferentes perspectivas o puntos de vista.</p>	<p>Nos permite pensar desde muchos ángulos distintos, logrando que las ideas que se aporten no sean tomadas de forma personal, minimizando así los juicios de carácter emocional. Esto ya que cada persona estará inmersa en el papel que le ha tocado.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lo primero es escribir el desafío de innovación que nos hemos propuesto.</li><li>2. En equipo definan los perfiles que quieren representar, intenten que sean lo más diversos que se pueda. Algunas ideas de perfiles: personal de contacto, ministro, estudiante, adulto mayor, artista, multimillonario, etc.</li><li>3. Cada integrante del equipo elegirá uno de los perfiles, lo escribirá en un papel y se lo pegará en la ropa, de modo que quede a la vista de todos.</li><li>4. Cuando estén listos y muy apropiados de sus perfiles, comenzarán una lluvia de ideas de solución al desafío, en donde cada persona estará siempre puesta en el lugar del perfil que le tocó y desde ahí dará sus distintas ideas.</li><li>5. Cuando el proceso se agote, pueden cambiar los perfiles y repetir la actividad.</li></ol>



# Impulsores de Mejora

HERRAMIENTA 4



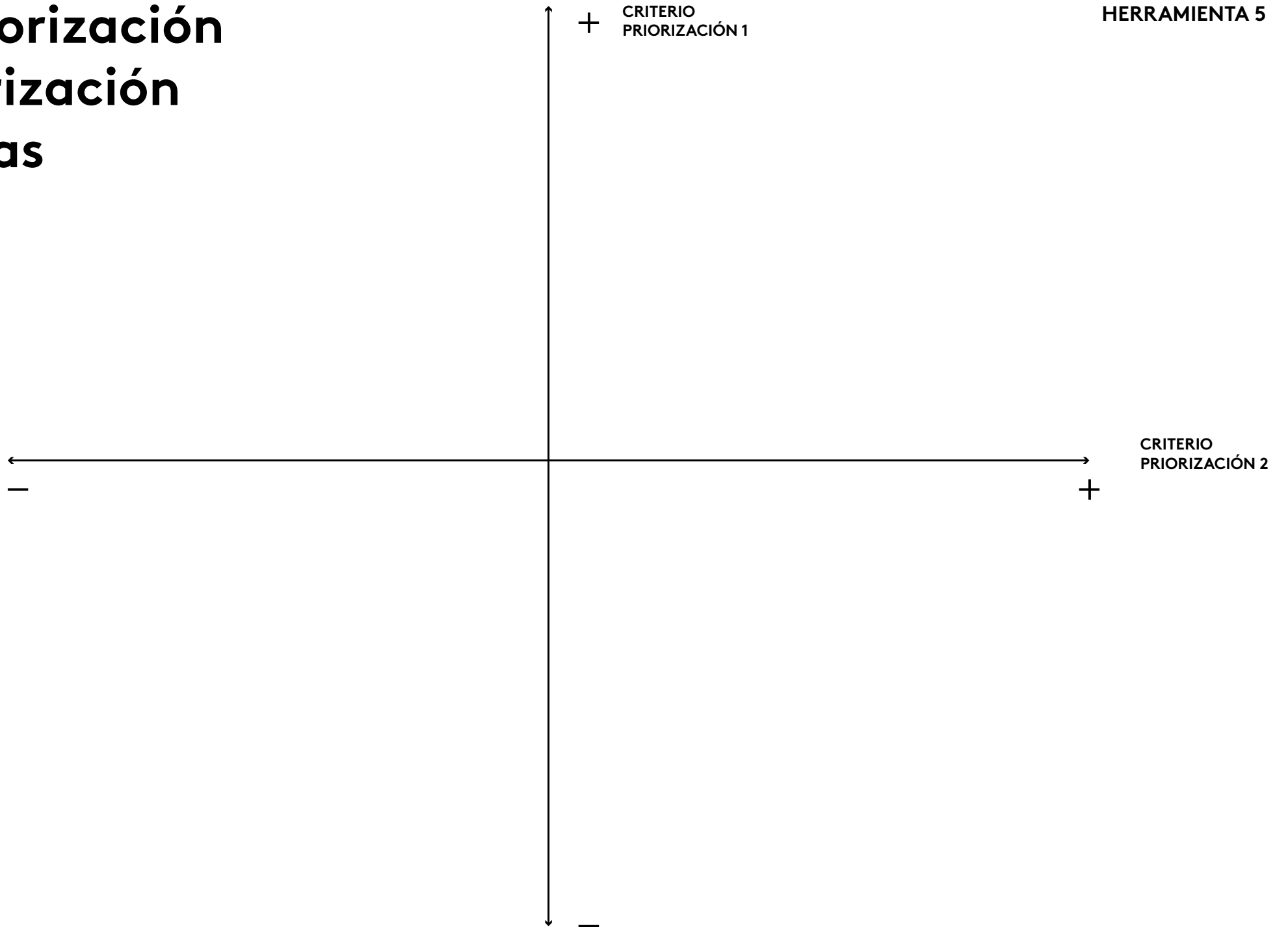
# Impulsores de Mejora

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
2.4 Impulsores de Mejora	<p>Nos entregan preguntas que nos permiten abordar el desafío desde otra perspectiva, alterando de forma forzosa los elementos que componen.</p>	<p>Ayuda a enmarcar ideas, problemas y oportunidades en relación con distintos escenarios. Extiende el pensamiento en torno a un concepto en diferentes direcciones, proporcionando una discusión que fortalecerá nuestras ideas.</p>	<p>Para poder realizar esta técnica necesitamos haber realizado otras técnicas de ideación previamente, para tener algunas posibles soluciones ya pensadas.</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="1455 565 2434 634">1. Lo primero es escribir el desafío de innovación que nos hemos propuesto.</li><li data-bbox="1455 672 2434 773">2. Tendremos muchos papeles en blanco; en cada uno de ellos escribiremos una de las ideas previamente identificadas.</li><li data-bbox="1455 812 2434 881">3. Cuando tengan una cantidad suficiente, guárdenlos en una caja pequeña o vaso.</li><li data-bbox="1455 919 2434 1019">4. Luego, saquen aleatoriamente un papel de la caja, ponganlo en el primer impulsor de mejora de la lámina, e ideen en función de la combinación surgida.</li><li data-bbox="1455 1057 2434 1195">5. Repitan esto hasta completar los nueve impulsores de mejora, y luego pueden repetirlo todas las veces que quieran. ¡Tendremos muchas nuevas ideas en un corto período de tiempo!</li></ol>





# Categorización y priorización de ideas



# Categorización y priorización de ideas

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
2.5 Impulsores de Mejora	Proceso en el cual todas las ideas son recopiladas, ordenadas, refinadas y seleccionadas en torno a determinados criterios.	Posibilita la visualización de las mejores soluciones y estrategias que serán prototipadas.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seguramente, en este momento ya tenemos muchas ideas identificadas, por lo que lo primero que haremos será decidir él o los criterios de agrupación de las ideas:<ul style="list-style-type: none"><li>- Puede ser por similitud o bien ideas que hablen de lo mismo.</li><li>- Puede que una contenga la otra.</li><li>- Puede ser porque comparten atributos o características similares</li><li>- Puede ser que sean secuenciales dentro del transcurso de la experiencia del usuario en el servicio.</li></ul></li><li>2. En una hoja en blanco, ordenen las ideas según este criterio. En este proceso es posible que vean que es necesario crear nuevas ideas que unen dos soluciones o que fusionen ideas.</li><li>3. Una vez las hayan ordenado, les recomendamos colocar un concepto que indique qué tipo de ideas están dentro de esa categoría.  Con esto ya tenemos nuestras ideas ordenadas y agrupadas ¡Es muy importante que al realizar la categorización no pierdan el foco en las ideas específicas que están detrás del concepto general, ya que de lo contrario podríamos olvidarnos de muy buenas ideas!</li><li>4. Seleccionaremos 2 criterios de priorización que escribiremos en la matriz, algunos posibles criterios son:<ul style="list-style-type: none"><li>- Deseabilidad: "Lo que hace sentido a las personas"</li><li>- Factibilidad: " Lo que es técnicamente posible en un futuro cercano"</li><li>- Viabilidad: "Lo que es sustentable económicamente"</li><li>- Impacto: "Impresión o efecto"</li></ul></li><li>5. Posicionen las ideas en la matriz, lo que les permitirá identificar cuáles de las ideas tienen mayor potencial cumpliendo ambos criterios.</li></ol>









# Viaje del usuario ideal

HERRAMIENTA 6

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

	ANTES	DURANTE	DESPUÉS
<p><b>¿Qué hace el usuario?</b></p> 			
<p><b>¿Con qué / quienes interactúa el usuario?</b> <i>(canales, funcionarios, objetos, puntos de contacto)</i></p>			
<p><b>Emociones</b> ¿Cómo se siente?</p>     			

# Viaje del usuario ideal

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
2.6 Viaje del Usuario Ideal.	Nos muestra todos los pasos de forma lineal, que un usuario realizaría en un contexto ideal antes, durante y después de interactuar con el servicio.	Logramos incorporar las ideas de solución priorizadas en el ciclo completo de la experiencia del usuario con el servicio, permitiéndonos comprender la solución de forma sistémica y no como componentes aislados.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Anotemos el usuario y el servicio que estamos abordando.</li><li>2. Tomando como base el viaje del usuario inicial o real realizado en el proceso de descubrimiento del desafío, crearemos un nuevo viaje en el cual anotaremos todas las acciones que el usuario debiese realizar en un estado ideal. Para construir esto, nos basaremos en todas las ideas priorizadas.</li><li>3. Una vez tengan todas las acciones anotadas de forma lineal, piensen con qué/quién interactuaría el usuario cuando realice cada una de esas acciones (canales, objetos, personas, funcionarios, puntos de contacto, etc) y anótenlas también en post it.</li><li>4. Teniendo esto, pongan una marca en el estado emocional que debiese tener el usuario en cada momento, en el caso que haya algún estado insatisfactorio, replanteen la solución propuesta de modo de alcanzar un estado óptimo para el usuario en ese momento ¡Recuerden que debe ser la experiencia ideal del usuario con el servicio!</li><li>5. Cuando tengamos esto listo, habremos diseñado una primera aproximación a la solución de forma sistémica</li></ol>



¡Ya tenemos una solución que permitiría darle una buena experiencia a nuestro usuario! Antes de continuar, les recomendamos profundizar un poco más en esta solución, es decir, transformar la idea en un concepto. Para ello, reflexionen sobre los siguientes elementos:

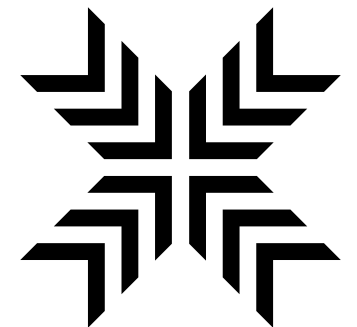
- . ¿Cuál es el principal atributo de esta solución?
- . ¿En qué consiste la solución? (piensen con el mayor detalle posible todos los componentes de la solución propuesta, ya que estos se transformarán en los puntos de contacto que serán prototipados).
- . ¿Para qué es?
- . ¿Para quién es?
- . ¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?





# Prototipado y Testeo:

Probando las ideas para mejorarlas,  
cambiarlas o desecharlas antes de  
su implementación







# Prototipado Rápido

HERRAMIENTA 1

¿Qué vamos a prototipar?

**Recojamos los principales comentarios y observaciones**

◆ ¿Qué funcionó?

◆ ¿Qué podría mejorar?

**Hipótesis**

◆ ¿Qué preguntas surgieron?

◆ ¿Qué nuevas ideas surgieron?

# Prototipado Rápido

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
3.1 Prototipado Rapido.	También denominados “prototipos de baja resolución”, son la materialización del componente de una idea de forma simple y a bajo costo.	Permite probar rápidamente el concepto que está detrás de la idea e incorporar los primeros aprendizajes que se extraen del testeo del prototipo con usuarios.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lo primero será seleccionar un componente de la solución planteada y pensar algunas hipótesis que tenemos respecto de la misma (por ejemplo: “Creemos que redistribuir la señalética y espacios del hall de entrada del hospital permitirá que los usuarios se orienten de mejor forma cuando ingresan por primera vez”)</li><li>2. Cuando hayamos definido las hipótesis, construiremos con los materiales disponibles un prototipo rápido y simple que transmita la idea principal. Recuerda que materializar la idea nos permite evitar posibles interpretaciones erróneas en la transmisión de la idea.</li><li>3. Cuando lo hayamos terminado, presenten el prototipo a potenciales usuarios, quienes deberán interactuar con él y entregarles sus comentarios.</li></ol> <p>Algunas recomendaciones cuando testeen el prototipo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- No se trata de vender la idea.</li><li>- Dejen que los usuarios vivan la experiencia, no den muchas instrucciones</li><li>- Estén dispuestos a tener respuestas o resultados inesperados</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>4. Registren toda la retroalimentación de los potenciales usuarios, considerando las siguientes preguntas:<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Qué funcionó?</li><li>- ¿Qué podría mejorar?</li><li>- ¿Qué preguntas surgieron?</li><li>- ¿Qué nuevas ideas surgieron?</li></ul></li><li>5. Repasen la hipótesis iniciales y vean qué resultados tuvieron.</li></ol> <p>¡Realizar un prototipado rápido nos permite mitigar riesgos antes de que la solución comience a escalar, ya que sabremos de antemano qué cosas funcionan y qué no!</p>

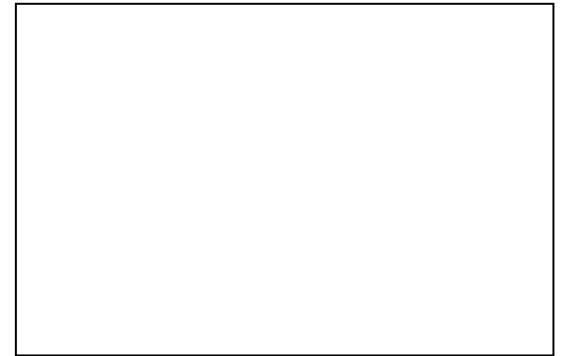
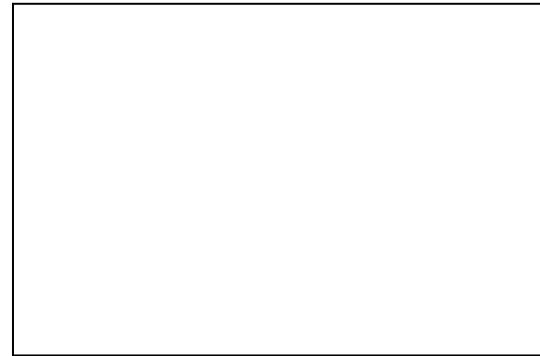
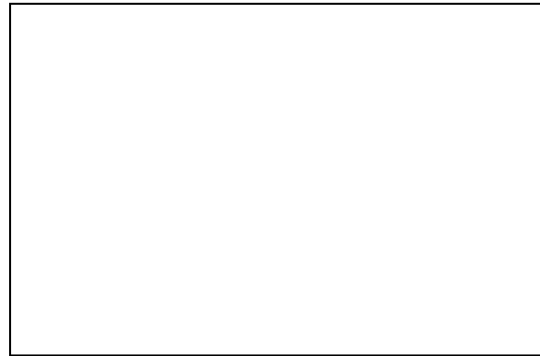
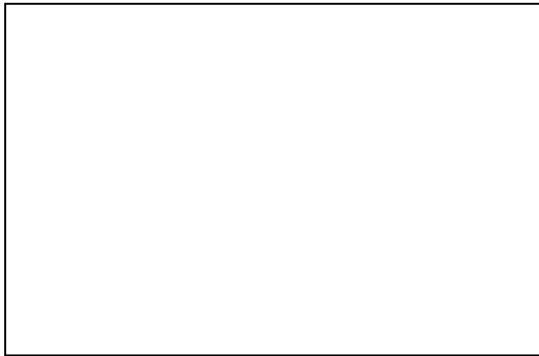


# Guión Gráfico (Storyboard)

HERRAMIENTA 2

IDEA .....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Guión Gráfico (Storyboard)

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
3.2 Storyboard	<p>Es una secuencia de imágenes individuales, cada una de las cuales representa un evento distinto de la idea, tal como si fuera un comics. Ilustra la interacción entre el usuario y el servicio.</p>	<p>Esta herramienta no sólo permite refinar la idea, sino también definir quién la usará, dónde y cómo. Además, dado que estamos presentando algo desconocido, las imágenes son mucho más fáciles de comprender.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Primero que todo vamos a definir qué vamos a prototipar mediante el guión gráfico, para ello pensemos qué parte de la solución queremos testear</li><li>2. Comiencen escribiendo la historia que quieren contar, asegurándose que en la narración estén todos aquellos elementos del servicio sobre los cuales desean recibir comentarios.</li><li>3. Hagan dibujos simples para visualizar la historia. Intenten que sus imágenes y narraciones sean lo suficientemente vagas como para que permita generar preguntas, pero lo suficientemente específicas como para entender la idea, incluyan burbujas de conversación.</li></ol> <p>Es importante que la historia contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El viaje del usuario: qué es lo que ocurre al interactuar con la solución (puede ser el viaje completo o una parte de él)</li><li>- Los personajes: usuarios o personas que interactúan en el servicio.</li><li>- El escenario: dónde y cuándo ocurre.</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>4. Para realizar el testeo de nuestro guión gráfico, muéstrenselo a un usuario y pídanle que describa lo que está sucediendo en cada momento y que dé su opinión personal sobre la narrativa.</li></ol>



# Juego de Roles

HERRAMIENTA 3

¿Qué vamos a  
representar (actuar)?

¿Qué roles utilizaremos?

## Recojamos los principales resultados

◆ ¿Qué funcionó?

◆ ¿Qué podría mejorar?

◆ ¿Qué preguntas surgieron?

◆ ¿Qué nuevas ideas surgieron?

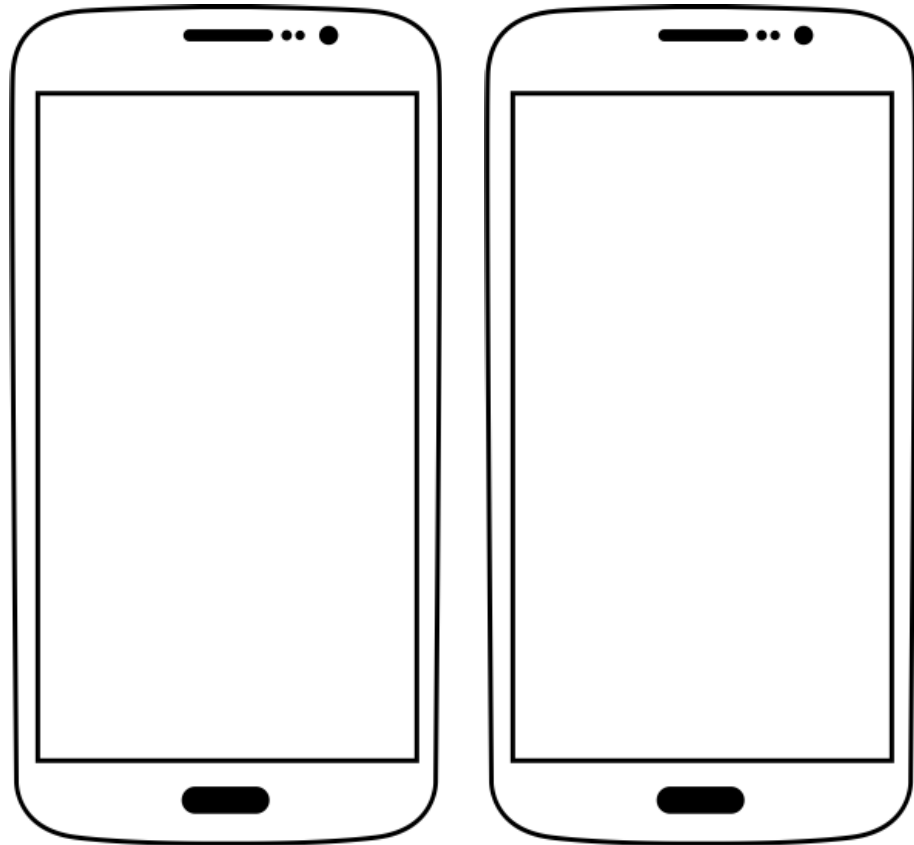
# Juego de Roles

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
3.3 Juego de Roles.	Consiste en entrar en el rol de los usuarios y realizar una representación corporal ficticia de la experiencia o situación.	Es una manera rápida y tangible de probar una idea, ensayandola como si fuera real. De esta forma se puede imaginar de mejor forma la situación y descubrir cuáles son los puntos que habría que mejorar o resolver de la solución propuesta.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Primero que todo, vamos a definir qué vamos a prototipar mediante el juego de roles, para ello pensemos qué parte de la solución queremos testear (el guión gráfico puede ser una buena herramienta para preparar el juego de roles).</li><li>2. Una vez definido lo anterior, piensen qué roles van a representar, y asignen cada uno de los roles a los miembros del equipo. Idealmente dejen un rol de observador no participante, para que registre sus comentarios desde afuera.</li><li>3. Preparen el escenario para poder realizar la actuación, para ello se recomienda tener papeles, lápices, cajas que permitan rápidamente construir cualquier tipo de objeto necesario para la actuación.</li><li>4. Realicen la representación tal como si estuvieran viviendo la experiencia. Estén abiertos a improvisar mejoras en la medida que realizan el prototipado, tanto con la introducción de nuevos objetos, en la creación de diálogos no contemplados inicialmente, o con la adición o supresión de determinados procesos dentro del servicio.</li><li>5. Una vez hayan finalizado, registren todas las conclusiones de la experiencia, considerando:<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Qué funcionó?</li><li>- ¿Qué podría mejorar?</li><li>- ¿Qué preguntas surgieron?</li><li>- ¿Qué nuevas ideas surgieron?</li></ul></li><li>6. Pueden realizar este ciclo nuevamente, incluyendo los nuevos elementos y mejorar de esta forma el prototipo.</li></ol>



# Prototipado de aplicaciones digitales

HERRAMIENTA 4



Four horizontal lines are provided below each smartphone outline, serving as a space for additional notes or labels related to the device.

¿Qué servicio entregaremos a través de esta aplicación?

¿Por qué es importante para el usuario?

¿Qué contenidos tendrá?

¿Cómo será?

# Prototipado de aplicaciones digitales

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
3.4 Prototipado de aplicaciones digitales.	Consiste en realizar una primera aproximación de una idea que tenemos respecto de una aplicación digital, y mejorarla hasta lograr tener un "prototipo funcional"	Permite encontrar áreas de mejora en etapas preliminares a la implementación de una aplicación digital, para poder afinar el diseño, interacciones y funcionalidad, permitiendo entregar una óptima experiencia al usuario.	<p>Para poder realizar un buen prototipo digital, debemos realizar diversas versiones simplificadas de la aplicación, para ir detectando mejoras que nos permitan llegar a un prototipo final.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El primer paso es realizar un boceto de nuestra aplicación digital, el cual se denomina "sketch" (boceto). Estos son nuestros primeros trazos sobre una hoja de papel, en donde reflejamos las ideas generales y respondemos interrogantes respecto de cómo será, donde pondremos los elementos más significativos, dónde estará la zona de navegación, qué contenidos tendrá y qué servicio entregaremos a través de esta.</li><li>2. Una vez hayamos hecho esto, podemos testearlo con algunos potenciales usuarios para ver sus percepciones, e incorporaremos sus comentarios en el siguiente paso, que es crear lo que denominaremos como "wireframe", que corresponde a una ilustración de la interfaz de cada una de las pantallas de la aplicación, centrándose en lo que hace más que como se ve. Con esto daremos prioridad a los contenidos, determinando además el espacio asignado para cada uno y mostrando las conexiones entre las pantallas.</li><li>3. Nuevamente podemos realizar rápidamente algunas consultas a potenciales usuarios, e incorporar sus retroalimentaciones a lo que denominaremos como "mockup" o "maqueta", que es una representación más avanzada del diseño e incorporamos elementos relacionados a la comunicación del proyecto. Recién ahora comenzamos a profundizar en los colores, tipografías, elementos visuales, entre otros. Este nos permitirá saber qué información tendrá la aplicación y dónde y cómo va.</li><li>4. Finalmente llegaremos a la creación de "prototipo", que consiste en un modelo fácilmente modificable, que incluye tanto la visualización de las interfaces y sus funcionalidades. Debemos preocuparnos de que cada sección de la aplicación tenga claro su objetivo, y que el prototipo sea lo más completo posible.</li></ol> <p>¡Dado que el prototipo es funcional, les recomendamos buscar en la web algunas herramientas que nos permiten probar nuestras aplicaciones de forma rápida y sencilla!</p>





# Testeo de Prototipos e integración de retroalimentación

## HIPÓTESIS

¿Cuál es nuestra creencia o suposición respecto de la solución definida?

## ¿CÓMO LO VAMOS A MEDIR?

indicadores que nos permitan medir los resultados del testeo del prototipo

## PASO A PASO

¿Cómo haremos el proceso de testeo? ¿Con quiénes? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por cuánto tiempo? ¿Qué debemos preparar previamente?

# Testeo de Prototipos e integración de retroalimentación

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
3.5 Testeo de Prototipos e integración de retroalimentación.	Es el acto de poner a prueba la propuesta a través de los prototipos realizados con usuarios reales del servicio, e integrar la retroalimentación obtenida en un nuevo prototipo refinado.	Permite validar las hipótesis de la solución que hemos diseñado con usuarios reales, de manera rápida y a bajo costo, lo que nos permitirá mejorar nuestra solución o buscar nuevas alternativas que resuelvan el desafío de innovación.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lo primero es tener los prototipos ya construidos, comenzaremos con los prototipos de "baja resolución", es decir aquellos que son más simples para rápidamente incorporar cambios y mejoras.</li><li>2. Antes de comenzar el testeo, debemos definir nuestras hipótesis, es decir, qué creemos que logra esta solución (pueden mirar un ejemplo en la herramienta "prototipado rápido").</li><li>3. Para realizar la validación de estas hipótesis, tenemos que pensar ¿cómo vamos a medir los resultados del testeo del prototipo?, para lo cual crearemos algunos indicadores que nos ayuden a identificar si la solución que teníamos logra los resultados que esperábamos o no.</li><li>4. Una vez hayamos hecho esto, detallaremos todas las actividades que tendremos que hacer para poder realizar el testeo, esto significa pensar con quiénes realizaremos el testeo, dónde, cuándo, por cuánto tiempo, qué debemos preparar previamente para realizarlo, entre otros.</li><li>5. Una vez realicemos la planificación y preparemos todo lo necesario para realizar el testeo, realizaremos la prueba de nuestro prototipo con usuarios reales (esto quiere decir con personas que serían potenciales usuarios si es que el servicio estuviera implementado). Algunas recomendaciones en este proceso son:<ul style="list-style-type: none"><li>- No se trata de vender la idea, recuerda que la solución puede ser validada, pero también puede ser que no logre resolver el desafío de innovación y tengamos que modificarlo o cambiarlo por otra solución.</li><li>- Dejen que el usuario viva la experiencia, sin dar demasiadas instrucciones.</li><li>- Registren todos los momentos de la experiencia (fotos, grabación, registro de notas, entre otros)</li></ul></li><li>6. Les recomendamos aplicar la pauta de retroalimentación que encontrarán en la herramienta del "prototipado rápido" para recoger la retroalimentación.</li><li>7. Luego analizaremos la información obtenida en este proceso y reflexionaremos si lo que debemos hacer es realizar mejoras al prototipo, o cambiarlo por otra alternativa. Una vez hagamos esto, realicemos el nuevo prototipo y pongámoslo a prueba nuevamente hasta que lleguemos a una solución que logra resolver las necesidades del usuario.</li></ol>



# Plano del Servicio (Blueprint)

HERRAMIENTA 6

		ANTES	DURANTE		DESPUÉS
Lo que el usuario ve	Viaje de usuario				
	Acciones				
Lo que el usuario <b>no</b> ve	Emociones				
	Personas				
Puntos de contacto	Interfaces				
	Espacios				
Lo que el usuario <b>no</b> ve	Tareas				
	Sistemas				
	Indicadores				
	Organización				

Lo que el usuario ve



Viaje de usuario

Puntos de contacto

Lo que el usuario **no** ve

LÍNEA DE INTERACCIÓN

LÍNEA DE VISIBILIDAD

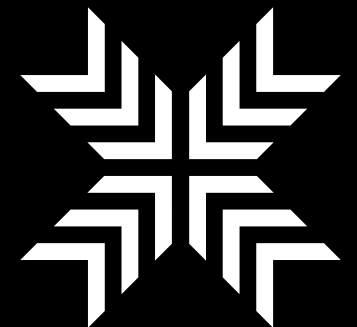
# Plano del Servicio (Blueprint)

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
3.6 Plano del Servicio (Blueprint).	Es una herramienta que permite visualizar y analizar un servicio de modo holístico, integrando tanto la perspectiva del usuario, como los procesos que ocurren al interior del servicio.	Permite entender en profundidad las diversas partes de un servicio, de modo de orientar el proceso de implementación del proyecto.	<p>Lo primero es comprender que el plano del servicio cuenta con dos partes, una orientada al "frontstage" (lo que el usuario directamente vive y ve) y otra orientada al "backstage" (lo que el usuario no ve, y ocurre al interior del servicio). Lo que separa ambos mundos es lo que denominamos "línea de visibilidad".</p> <p>Además, es importante relevar que dentro del proceso de frontstage, existen también dos momentos, una tiene que ver con todas las acciones que realiza directamente el usuario y otra tiene que ver con todos los elementos con los que el usuario interactúa (que llamamos puntos de contacto), lo que separa en este caso ambos momentos se llama "línea de interacción".</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Para partir, escribamos todas las acciones que realiza el usuario antes, durante y después de su interacción con el servicio y registremos cuál es el estado emocional del usuario en cada una de estas acciones.</li><li>2. Habiendo hecho eso, podremos pasar a los puntos de contacto, en donde registraremos todos los elementos con los cuales el usuario interactúa, que diferenciaremos entre las personas, las interfaces (objetos o dispositivos), y espacios físicos.</li></ol> <p>¡Con esto ya tenemos registrado el servicio desde el punto de vista del usuario, lo que debemos hacer ahora es levantar todos los procesos que ocurren al interior del servicio!</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Partamos anotando todas las tareas internas necesarias para la entrega del servicio, que deben estar asociadas a cada una de las acciones del usuario.</li><li>4. Luego, en caso de ser necesario, identifiquemos qué tipo de sistemas son necesarios para soportar el servicio (sistemas tanto tecnológicos como presenciales)</li><li>5. Definamos indicadores de éxito, que nos permitan medir el cumplimiento de los objetivos de satisfacción en el usuario.</li><li>6. Finalmente, debemos definir qué áreas del equipo van a intervenir en cada uno de estos procesos para un satisfactorio cumplimiento de los mismos.</li></ol>



# Gestión de la Innovación:

Preparándonos para la implementación del proyecto y  
sostenibilidad de la innovación en nuestra institución





# Empaquetamiento del Proyecto

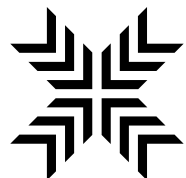
## HERRAMIENTA 1

<b>NOMBRE</b> ¿Cómo se llama nuestro proyecto?	<b>LOGO</b> Una imagen que represente el "espíritu" de nuestro proyecto (el logo).
<b>BAJADA</b> Una frase corta que resuma el principal atributo de tu servicio (slogan)	

<b>DESARROLLO DEL PROYECTO</b> ¿Cuál fue la problemática inicial?  ¿Cuál fue el problema reformulado posterior a todo el proceso de investigación y comprensión del problema?  ¿Cuál es el desafío de innovación?  ¿Cómo fue el proceso de prototipado?  ¿Cuál es la solución a la que llegaron posterior al proceso de testeo de prototipos?	<b>FRASES DE USUARIOS</b> ¿Qué han comentado los usuarios respecto del proyectp? <i>„el producto/servicio XX me ayudó a realizar/solucionar/conocer/etc de forma simple y rápida.“ (Sra Juana Pérez, 65 años, profesora básica, Chillán)</i>
	<b>EVIDENCIA</b> Datos de los resultados e impacto que tuvo el proyecto posterior a su implementación

# Empaquetamiento del Proyecto

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
4.1 Empaquetamiento del Proyecto.	Consiste en la elaboración de un producto que comunique el proyecto realizado a distintos tipos de audiencia.	Es fundamental para sistematizar todo el proceso realizado y relevar el valor el proyecto en sí mismo. Asimismo nos permite tener un producto que permita comunicar la iniciativa a distintos grupos de personas tales como jefaturas, otras instituciones o usuarios.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Comenzaremos dándole una identidad al proyecto, para lo cual es importante que puedan definir un nombre para el mismo, el cual debe ser simple, evocador y de fácil retención.</li><li>2. Una vez hayamos definido un nombre, pensemos en la “bajada” que muchas veces es conocido como “slogan”, que consiste en una frase corta que indica qué es o qué hace.</li><li>3. El último elemento para poder finalizar con la identidad del proyecto es crear un logo, una imagen que representará al proyecto, el cual debe ser simple, limpio e idealmente con pocos colores.</li><li>4. Una vez tengamos todo esto, comenzaremos a preparar el contenido del proyecto que consiste en ordenar todo el trabajo que hemos hecho hasta ahora, para eso identifiquen:<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Cuál fue la problemática inicial?</li><li>- ¿Cuál fue el problema reformulado posterior a todo el proceso de investigación y comprensión del problema?</li><li>- ¿Cuál fue el desafío de innovación?</li><li>- ¿Cómo fue el proceso de prototipado?</li><li>- ¿Cuál es la solución a la que llegaron posterior al proceso de testeado de prototipos?</li></ul></li><li>5. Conjunto a ello, rescaten algunas frases de usuarios en referencia a lo que significa este proyecto para ellos.</li><li>6. Es importante que logren obtener evidencia respecto de los resultados del proyecto posterior a su implementación, cuando los tengan, ¡incorpórenlos dentro del empaquetamiento!</li></ol> <p>Teniendo toda esta información podemos empaquetar el nuevo servicio que hemos diseñado, pueden incorporar toda esta información en un video, una documento breve, o una presentación ¡Es clave incorporar fotografías del proceso en cualquiera de estos formatos!</p>





# Discurso de Ascensor (Elevator Pitch)

**¿EN QUÉ CONSISTE EL PROYECTO?**  
¿Cuál es el problema? ¿A quién está dirigido? ¿Cuál es la solución que han identificado?

**VALOR DEL PROYECTO**  
¿Por qué es importante implementar esta iniciativa para el usuario?

**ANOTA APUNTES QUE TE GUIEN EN LA REALIZACIÓN DE TU PITCH**

# Discurso de Ascensor (Elevator Pitch)

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
4.2 Discurso de Ascensor (Elevator Pitch).	Es una herramienta que busca transmitir de forma exitosa la idea principal de un proyecto en lo que dura un viaje en un ascensor, es decir, 2 minutos.	Permite generar interés por parte de quien escucha, de manera que este desee continuar conversando sobre el proyecto en el futuro con más detalles. Asimismo permite aclarar cuáles son los elementos clave de la idea.	<p>Antes de realizar un pitch debes prepararlo, para ello te recomendamos seguir los siguientes pasos para lograr una exitosa presentación de tu proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Comienza clarificando en qué consiste tu proyecto, pensando en tres elementos: cuál es el problema, a quién está dirigido, y cuál es la solución que han identificado.</li><li>2. Una vez tengas muy claro esos tres puntos, pensemos el valor que tiene esta iniciativa para el usuario y que es lo que la hace necesaria de implementar en tu servicio.</li><li>3. Teniendo esto, prepara previamente el pitch, puedes presentarla a distintas personas para que te acostumbres al discurso y para saber si estás logrando transmitir correctamente la idea.</li><li>4. Finalmente, realiza el pitch a la audiencia a la cual quieres llegar, puedes utilizar algún elemento de apoyo si es que lo necesitas como un folleto, una presentación muy corta o algún objeto.</li><li>5. Intenta no perderte en detalles que no aportan al objetivo que es transmitir la idea principal ;ya habrá momento de profundizar en los detalles!</li></ol> <p>Algunas recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Utiliza pocas palabras fáciles de recordar que apunten al núcleo del proyecto.</li><li>- Utiliza un tono claro y sin ambigüedades.</li><li>- Una buena estrategia es comenzar utilizando cifras que sean significativas.</li><li>- Define las palabras que utilizarás en función de cuál será la audiencia. Intenta captar la atención desde el primer momento.</li></ul>



# Matriz de Riesgos

HERRAMIENTA 3

CATEGORÍA DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE QUE OCURRA EL RIESGO (Alta, Media o Baja)	RIESGO EN CUANTO A IMPACTO (Alta, Media o Baja)	ACCIÓN A ADOPTAR (Si aplica)
Políticos y Comunicacionales				
Administrativos				
Técnicos				
Derivados de las relaciones interpersonales				
Otros				

# Matriz de Riesgos

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
4.3 Matriz de Riesgo.	Consiste en prever los riesgos que pueden ocurrir durante el desarrollo e implementación de un proyecto.	Permite anticiparse a los eventuales efectos que podría tener la aparición de algún elemento que perjudique el óptimo desarrollo del proyecto, y establecer de antemano acciones que se adoptarían en el caso de que ocurran.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Una vez teniendo claro en qué consiste nuestro proyecto, estamos en condiciones de saber qué riesgos existen que podrían alterar o afectar negativamente el correcto desarrollo de nuestro proyecto, para ello pensaremos en riesgos de alguna de las siguientes tipologías:<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticos y comunicacionales.</li><li>- Administrativos.</li><li>- Técnicos.</li><li>- Derivados de las relaciones interpersonales.</li><li>- Otros.</li></ul></li><li>2. En la medida que vamos identificándolos, realizaremos una breve descripción de cada uno de ellos pensando en los motivos por los cuales se podría originar ese riesgo y cómo podría afectar el desarrollo del proyecto.</li><li>3. Habiendo realizado esta reflexión, los clasificaremos según el nivel de probabilidades de que ocurran (probabilidad alta, media o baja).</li><li>4. Luego clasificaremos nuevamente cada riesgo, ahora según el nivel de impacto negativo que podría tener si es que ocurriera (impacto alto, medio o bajo).</li><li>5. En base a lo anterior, y en el caso de que exista más de un riesgo de nivel alto en ambas clasificaciones, les recomendamos priorizar los riesgos en función de los recursos disponibles, dejando como primera prioridad aquellos riesgos que podrían amenazar de forma más grave la sostenibilidad del proyecto.</li><li>6. Finalmente, reflexionaremos y anotaremos cuál será el plan de acción a adoptar si es que ocurren, lo cual nos permitirá anticiparnos y tener alguna estrategia preparada en la eventualidad de que se generen.</li></ol> <p>En ocasiones nos damos cuenta que hay planes de acción que podemos ejecutar antes de que el riesgo surja o se agrave, ¡estén atentos a poder realizar tareas que permitan evitar posibles consecuencias negativas para el proyecto!</p>



# Estrategias de gestión del cambio

<p><b>PERSONAS INVOLUCRADAS</b> ¿A quienes involucramos y a quienes nos falta involucrar?</p>

<p><b>LÍDER DEL PROYECTO</b></p>

<p><b>EVIDENCIA Y RESULTADOS A MOSTRAR</b></p>

<p><b>PLAN DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN</b></p>

<p><b>Nombre</b></p>	<p><b>Compromisos (de cada miembro del equipo)</b></p>

## PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS

Actividades	Tareas	Fecha máxima de término	Responsable

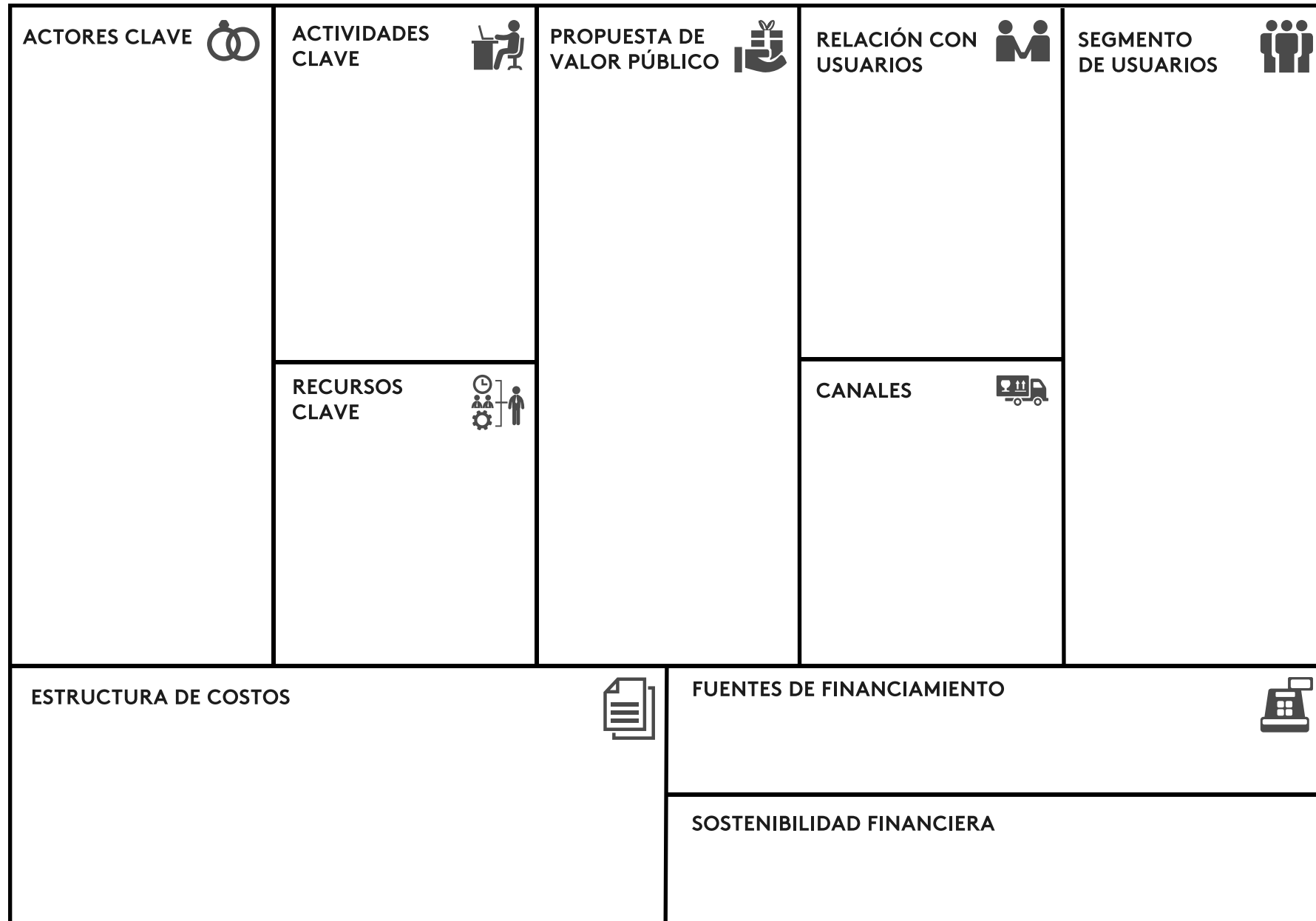
# Estrategias de gestión del cambio

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
4.4 Estrategias de gestión del cambio.	Son alternativas que nos permiten abordar las distintas dificultades que pueden existir al interior y exterior de la institución al implementar un proyecto de innovación pública.	Nos permite adelantar estrategias para enfrentarse a las naturales complejidades que lleva realizar transformaciones significativas al interior de una institución pública, derivadas principalmente de la resistencia al cambio.	<p>Al realizar una innovación al interior de una institución pública, estamos hablando de que generaremos una transformación institucional que inevitablemente tendrá resistencias al cambio, lo que nos lleva a tener que desarrollar planes de acción que se ajustarán a cada realidad y contexto institucional.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El proceso para lograr una satisfacción del cambio, será transitar desde la percepción de los problemas existentes y la creciente convicción de que los cambios son necesarios en la medida que se evidencien los beneficios que tendrá realizar esta transformación. Para ello, es clave haber incorporado permanentemente a distintos tipos actores durante todo el desarrollo del proyecto.</li><li>2. Definiremos quién será el líder de proyecto, lo que implica designar una persona que tenga competencias en gestión de proyectos, esté vinculado a la iniciativa, tenga habilidades de liderazgo, y sobre todo, tenga tiempo de dedicación exclusiva para esto.</li><li>3. Cuando hayamos definido cuál será el modelo y el plan de actividades que se deben realizar para llevar a cabo el proyecto, debemos consensuar que ese será efectivamente el plan, lo que realizaremos en conjunto a las jefaturas del servicio y asignaremos responsables y plazos por cada una de las actividades críticas que necesitamos realizar.</li><li>4. En esa misma instancia, construyamos una red de compromisos, en donde cada uno de los participantes indica de qué forma se comprometerá no sólo a realizar sus funciones asignadas, sino a impulsar la iniciativa.</li><li>5. Debemos generar un plan de comunicación y difusión que nos permita un diálogo permanente con usuarios y otros actores, logrando generar un involucramiento permanente.</li><li>6. Finalmente pensemos cómo generaremos evidencia del proyecto, es decir, de qué forma mediremos los resultados para mostrar los éxitos de la iniciativa.</li></ol> <p>Algunas estrategias para lograr realizar un cambio exitoso:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Generar convicción en las autoridades.</li><li>- Comunicar la nueva iniciativa de forma atractiva.</li><li>- Tener un grupo de personas amplio convencidos del tema.</li><li>- Buscar tener resultados exitosos de corto plazo, los llamados "quick wins"</li><li>- ¡Mantenerse siempre adelante con el proyecto, pese a todas las críticas y restricciones que enfrenten en el día a día y nos tienten a mantener la cotidianidad!</li></ul>



# Modelo "Canvas" para el sector público

HERRAMIENTA 5



# Modelo “Canvas” para el sector público

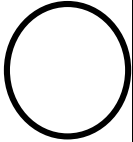
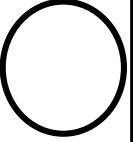
Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
4.5 Modelo “Canvas” para el sector público.	También denominado “strategy model canvas”, es una lámina en donde identificamos los elementos esenciales del proyecto para encontrar el valor de nuestro servicio.	El canvas permite conceptualizar y bosquejar la forma en la que una organización crea valor. Esto ayuda a identificar las dificultades y oportunidades de mejora y orientar la estrategia para entregar un servicio de mayor valor al usuario.	<p>Primero que todo se recomienda aplicar esta herramienta antes de elaborar el plan estratégico, ya que de esta forma se aclara y reduce los riesgos e incertidumbres de forma previa.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Lo primero que te recomendamos es comenzar por identificando la Propuesta de Valor de la iniciativa, para ello nos puede ayudar pensar ¿qué valor estamos entregando a los usuarios? ¿qué problema estamos ayudando a resolver? ¿qué necesidad estamos satisfaciendo?. Este punto es fundamental ya que nos permite definir el núcleo central de nuestro proyecto.</li><li>2. Luego continuaremos definiendo quienes son los Actores Clave para la implementación del proyecto, puede ser de gran ayuda haber trabajado previamente el “mapa de actores” que encontrarás en la fase de descubrimiento del desafío. Piensa en personas dentro de la institución, de otras instituciones, de la sociedad civil, o actores del mundo privado y académico.</li><li>3. Una vez hayas definido eso, pasaremos a identificar las Actividades Clave que se requieren para realizar la propuesta.</li><li>4. Luego nos centraremos en los usuarios e identificaremos qué tipo de Relación tenemos actualmente con los usuarios a quienes está dirigido el servicio y qué tipo de relación nos gustaría tener con ellos.</li><li>5. En el siguiente cuadrante y continuando con nuestro foco puesto en los usuarios, señalen a qué segmento específico de usuarios está orientado esta iniciativa, lo cual ya seguramente tienen definido desde la fase de descubrimiento del desafío.</li><li>6. Centrémonos ahora en los Canales ¿cuáles son los canales de comunicación a través de los cuales llegaremos a estos usuarios?</li><li>7. Finalmente trabajaremos todo lo relacionado a los recursos para llevar a cabo este proyecto, para lo cual comiencen pensando cuáles son los recursos clave para implementarlo a nivel: financiero, humano, de tiempos, físico, de infraestructura, etc.</li><li>8. Enfocándonos ahora sólo en su dimensión financiera, piensen en la Estructura de Costos que estarán asociados a la implementación del proyecto ¿cuánto cuesta realizarlo? ¿cuál es el desglose de este presupuesto?</li><li>9. Por último definan cuáles serán las Fuentes de Financiamiento para poder llevarlo a cabo ¿postularán a un fondo? ¿solicitarán una reasignación presupuestaria? ¿tienen algún ítem que permite cubrir este proyecto? y junto con ello cuáles serán las estrategias para dar sostenibilidad financiera al proyecto.</li></ol>





# Institucionalización de la Innovación

HERRAMIENTA 6

¿Dónde queremos llegar en un año más?	
Estado Actual	
Estado Futuro Deseado	
¿Para qué queremos institucionalizar la innovación en nuestra institución?	
¿Cómo lo haremos y qué acciones debemos realizar?	
Modelo de institucionalización	Acciones a realizar

# Institucionalización de la Innovación

Herramienta	¿Qué es?	¿Por qué es importante?	¿Cómo aplicarla?
4.6 Institucionalización de la Innovación.	Asegurar que la innovación sea un tema que se piensa y ocurre al interior de una institución pública idealmente de forma permanente.	Nos permite identificar para qué es importante institucionalizar la innovación en nuestra institución, considerando las características y contexto propio de ésta, y diseñar estrategias para llevar a cabo este proceso.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Antes de comenzar, y tomando en consideración qué es la institucionalización de la innovación, realizaremos un rápido diagnóstico de la situación actual de nuestra institución en base a nuestras percepciones, para ello podemos tomar en consideración 4 de los siguientes estados:<ul style="list-style-type: none"><li>- La innovación está en la periferia de la institución (existen algunos apoyos de externos para realizar algunas iniciativas)</li><li>- La innovación está en alguna parte de la institución (se realizan algunos proyectos aislados de innovación).</li><li>- La innovación está en el centro de la institución (la innovación se ha instalado como un pilar importante dentro de las estrategias institucionales).</li><li>- La innovación es intrínseca a la institución (la innovación es parte de las prácticas diarias).</li></ul>Marquemos en la lámina en qué estado estamos actualmente.</li><li>2. Es importante mencionar que no existe una fórmula única de institucionalizar la innovación, ya que depende del contexto y necesidades de cada institución. En ese sentido, es que lo primero es reflexionar para qué queremos institucionalizar la innovación en nuestras instituciones.</li><li>3. Una vez tengamos claro el propósito, podremos comenzar a pensar qué estrategias creemos que serían la óptimas para nuestro caso, algunas estrategias existentes son: Unidades de Innovación, Comités de Innovación, inclusión de la innovación en planes de capacitación, en PMG, en metas institucionales, en convenios de desempeño, entre otros. Esto es lo que llamaremos el "modelo de institucionalización" que adoptará el servicio.</li><li>4. Recién en este momento podemos comenzar a pensar en las acciones específicas que realizaremos para lograr este objetivo, qué haremos, en qué tiempos, con quienes, cuales serán los pasos a seguir, entre otros.</li><li>5. Finalmente, los invitamos a reconectarse con la reflexión inicial respecto del estado de la innovación que tiene la institución, y marcar a dónde nos gustaría estar en un año más considerando toda la planificación que ya hemos realizado.</li></ol>



# Notas



















# encuentro innovadores públicos 2017

Creando juntos el Estado del futuro

**1 de diciembre - Centro Cultural Palacio La Moneda**  
08:00 a 18:30 hrs - [www.innovadorespublicos.cl](http://www.innovadorespublicos.cl)



Laboratorio  
de Gobierno

