

Habilidades, actitudes y comportamientos que fomentan la innovación pública

**Una guía para aprovechar al máximo
el Marco de Competencias de Nesta para la
Experimentación y la Resolución de Problemas Públicos**

Participación de los Ciudadanos y Grupos de interés

Involucrar activamente a los ciudadanos, los grupos de interés y los interesados inusuales

Facilitación Creativa

Procesar creativamente diferentes perspectivas y deliberar múltiples opciones

Construcción de Puentes

Organizar la interacción para encontrar puntos en común y crear una responsabilidad compartida

Intermediación

Mediar intereses contrastantes y reducir las diferencias entre múltiples grupos de interés

TRABAJO EN CONJUNTO

Colaborar con ciudadanos y los grupos de interés para crear una responsabilidad compartida de nuevas soluciones

Empático

Comprensión de las experiencias y los marcos de referencia de los demás

Ágil

Respuesta a entornos cambiantes con flexibilidad

Orientado para acciones

Tendencia hacia la acción y el aprendizaje en la práctica

Curioso

Deseo de explorar múltiples posibilidades

Reflexivo

Hábito de reflexionar críticamente sobre el proceso y los resultados

Valiente

Voluntad de asumir riesgos

Resiliente

La perseverancia para lidiar con la resistencia

Imaginativo

Exploración e imaginación de nuevos futuros posibles

Enfocado en Resultados

Fuerte compromiso con los efectos del mundo real

GESTIÓN DEL CAMBIO

Movilizar recursos y legitimidad para lograr el cambio

Conciencia Política y Burocrática

Asegurar el apoyo estratégico a través de dinámicas políticas y procedimientos burocráticos

Financiación de los Cambios

Comprender las diversas formas de liberar, movilizar y utilizar recursos financieros

Emprendedorismo

Hacer cuestionamientos y utilizar la perspicacia empresarial para crear oportunidades

Demostración de Valor

Articular el valor de los nuevos enfoques y soluciones para la toma de decisiones

Narración de Historias y Defensa

Usar narrativas y medios de comunicación para articular la visión y la información de formas convincentes

**HABILIDADES ESENCIALES
ACTITUDES CLAVE**

ACELERACIÓN DEL APRENDIZAJE

Explorar y repetir nuevas ideas para basar y validar soluciones

Perspicacia Futura

Conectar la visión a largo plazo con acciones a corto plazo

Prototipos e Iteración

Probar ideas y mejorarlas sistemáticamente

Conocimiento de Datos y Evidencias

Usar diferentes tipos de datos de manera efectiva para acelerar la comprensión

Pensamiento Sistémico

Combinar micro y macro perspectivas para comprender la complejidad

Instrucción Tecnológica

Comprender los desarrollos tecnológicos y su potencial

MARCO DE COMPETENCIAS PARA LA EXPERIMENTACIÓN Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS



Este trabajo está licenciado en los términos de la licencia internacional Creative Commons. Atribución No-comercial 4.0.



Índice

3

ACTITUDES CLAVE

- 9 Qué son las actitudes
- 10 Mapa de actitudes

1

EL MARCO DE COMPETENCIAS

- 2 Por qué lo desarrollamos
- 2 Por qué es útil
- 3 Como se debe (y no se debe) utilizarlo
- 3 Cómo lo desarrollamos
- 4 Comprensión del Marco de Competencias

4

HABILIDADES CLAVE

- 12 Cómo se divide cada habilidad
- 13 Trabajo en conjunto
- 26 Aceleración del Aprendizaje
- 42 Gestión del cambio

2

COMPORTAMIENTOS

- 6 Comportamientos comunes vs innovadores
- 7 Ver, pensar, actuar
- 7 Estos ejemplos no son prescriptivos

5

ACTIVIDADES

- 59 Mapa de las competencias de innovación de un equipo
- 62 Actividades grupales adicionales
- 63 Desarrollo de metas de aprendizaje

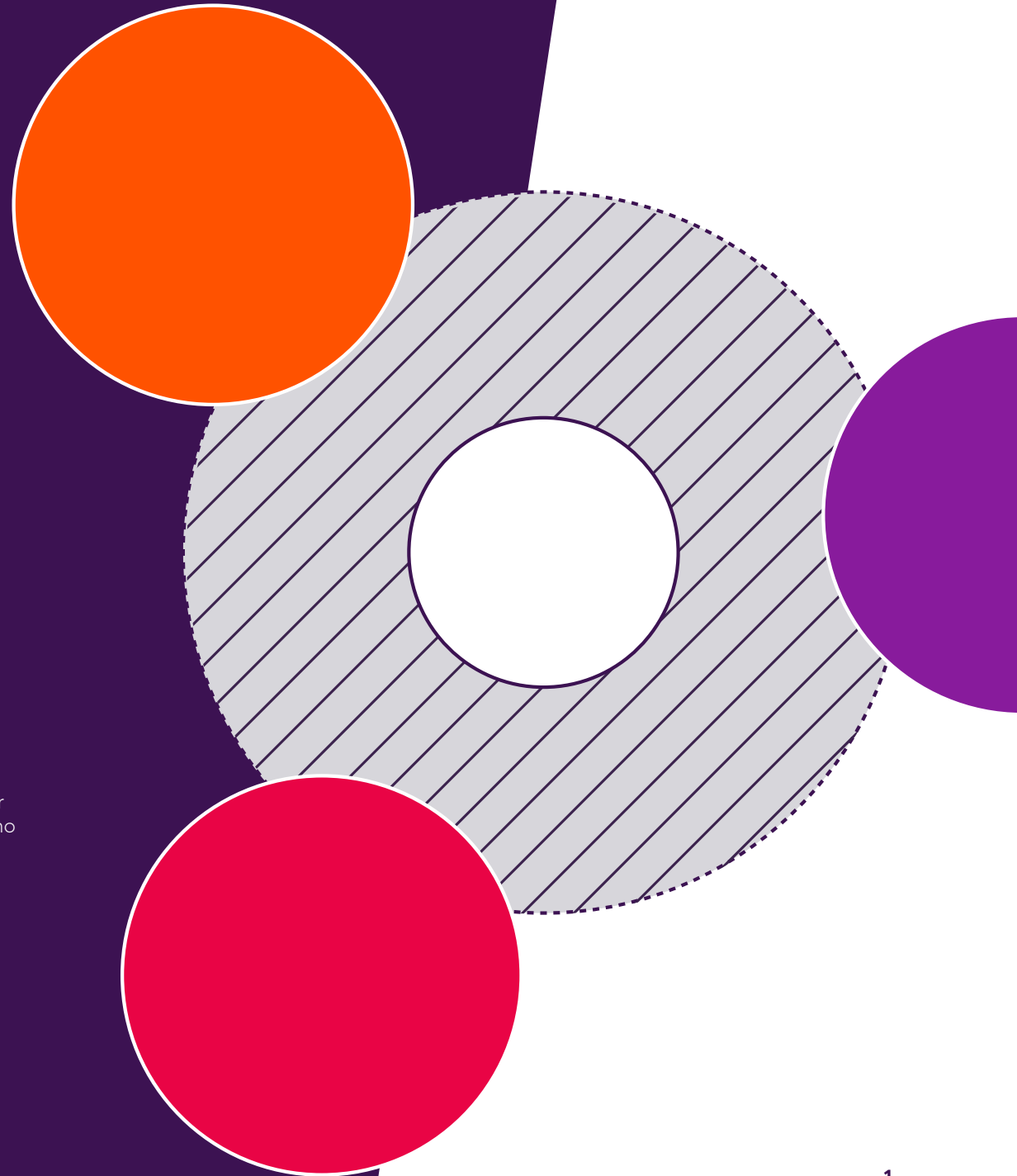
1.

El Marco de Competencias

El Marco de Competencias visualiza las habilidades y actitudes que sostienen la Experimentación y la Resolución de Problemas Públicos.

Lanzamos nuestro Marco de Competencias en 2017. El Marco identifica las habilidades y actitudes centrales que los equipos innovadores en el sector público combinan para experimentar y adoptar enfoques innovadores a los problemas públicos. Para nosotros, eso significa un proceso continuo de exploración de problemas desde nuevas perspectivas, probando e iterando posibles soluciones para aprender qué funciona y qué no.

Intentamos proporcionar una visión sobre lo que se necesita para configurar y ejecutar procesos que impulsan la innovación, mientras creamos un entorno que permite la innovación dentro de un contexto administrativo y político.



Por qué lo desarrollamos

La práctica de la innovación en el sector público a menudo se ha centrado en aprender nuevos métodos. Los métodos, las herramientas (y las sesiones de capacitación con las que vienen) son valiosos, pero hemos descubierto que por sí solos no son suficientes.

Para utilizar cualquier método de manera eficaz, también es necesario comprender cómo crear las condiciones adecuadas para que funcione y cómo gestionar proyectos innovadores dentro de la política y la burocracia del gobierno.

Necesitamos ir más allá de los métodos y herramientas para enfocarnos en el conjunto central de actitudes y habilidades que los sostienen. De eso se trata nuestro Marco de Competencias.

Por qué es útil

Si la resolución experimental de problemas está en el centro de como deberían operar los gobiernos, entonces debemos desmitificar las habilidades y actitudes detrás de ella. Al destacar lo que entendemos por "habilidades de innovación", mostramos las actitudes y mentalidades que se necesitan para la innovación pública.

Las competencias se formulan basadas en la resolución de problemas experimentales para enfatizar lo que deben hacer los equipos de servidores públicos para abordar esos problemas complejos o "perversos" que enfrentan los gobiernos de todo el mundo.

Además, en lugar de enfocar en las personas que usan o aprenden un único método de innovación (como el Diseño Centrado en el Usuario), el Marco pasa a analizar los equipos que aprovechan al máximo la variedad de enfoques disponibles para ellos. No creemos en individuos heroicos; la verdadera innovación proviene de equipos empoderados.

Cómo se ha utilizado el marco

En esencia, el marco es una herramienta de reflexión que permite a las personas conversar sobre habilidades y actitudes que consideramos fundamentales para los equipos innovadores. También fue creado pensando en las personas de recursos humanos, para que pudieran desarrollar las habilidades y actitudes que hemos destacado aquí.

Desde su lanzamiento, hemos visto que el marco ha sido utilizado de muchas otras formas. La siguiente lista no es exhaustiva y estamos seguros de que habrá diversas formas en las que el Marco de Competencias podrá resultarles útil. También hemos incluido algunos ejemplos de actividades que puede utilizar, los cuales se encuentran en la página 58. Si ha pensado en otros, háganoslo saber:

- Organizar el equipo: explorar las habilidades y actitudes de un equipo de innovación existente para descubrir cualquier punto ciego.
- Definir los objetivos y resultados de los programas de entrenamiento o desarrollo de capacidades, lo que también podría aplicarse a "desaprender" los comportamientos que debemos perder.
- Identificar fortalezas y debilidades al formarse un equipo de innovación.
- Evaluar o diagnosticar la capacidad de innovación de una agencia o departamento.
- Elaborar y diseñar nuevos roles laborales al momento de contratar.
- Adaptarse para trabajar con un marco de competencias intergubernamental.

Y cómo no debería usarse

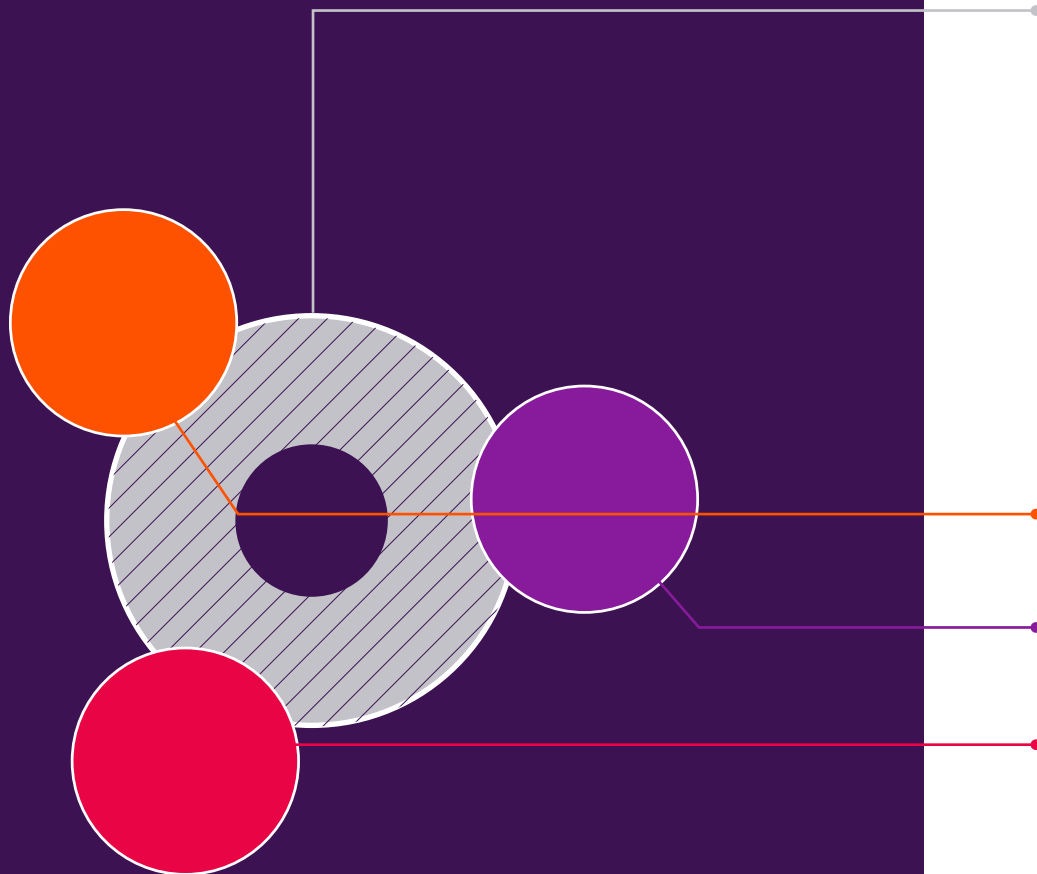
Por favor, no piense en el marco como una lista de verificación. Su énfasis está en desarrollar **equipos** sólidos en lugar de individuos. Hasta la fecha, no hemos conocido ni oído hablar de nadie que tenga todas las habilidades y actitudes que describimos aquí, así que no mire ni utilice el marco como un ejercicio de lista de verificación.

Es una gama diversa de habilidades y actitudes que deben estar presentes dentro del equipo en general, porque en equipos empoderados y bien equilibrados es donde ocurre el cambio. El desafío es combinar estas habilidades y actitudes de manera que el equipo sea más grande que sus miembros individuales.

Como lo desarrollamos

Lo que comenzó como un proyecto dentro del equipo de Habilidades de Innovación de la Nesta se convirtió en un proyecto de investigación global con una amplia gama de socios, desde gobiernos hasta líderes en innovación. Entrevistamos a más de 30 personas con experiencia de llevar a cabo la innovación en el gobierno y, desde entonces, hemos probado el marco con gobiernos y expertos en innovación, desde Portugal y Colombia hasta Canadá y Australia.

Comprensión del Marco de Competencias



EL MARCO SE DIVIDE EN TRES PARTES

1. EL CÍRCULO CENTRAL

Es el foco deseado por los equipos innovadores: resolver problemas públicos a través de la experimentación. Este es el objetivo central.

2. ACTITUDES

Estas rodean el objetivo central y crean el terreno fértil para experimentar y resolver problemas públicos. Las actitudes pueden cambiar, pero tienden a estar profundamente arraigadas, por lo que no cambian fácilmente. Se necesita una cantidad significativa de tiempo para desarrollar ciertas actitudes (estamos hablando de años, no de semanas o meses). Por eso, creemos que es importante tener en cuenta las actitudes al contratar personas para determinados puestos.

3. CATEGORÍAS DE HABILIDADES CENTRALES

Estas son tres áreas de habilidades distintas: Trabajo en Conjunto, Aceleración del Aprendizaje y Gestión del Cambio. Ellas permiten nuestro objetivo clave de experimentar y resolver problemas públicos y cuentan con habilidades cruciales que componen cada área. Las habilidades son más fáciles de aprender y desarrollar que las actitudes. Obviamente, también se recluta por habilidades, pero piense en ellas como cosas que se pueden desarrollar, aprender o enseñar.

TRABAJO EN CONUNTO: Involucrar a los ciudadanos y las partes interesadas para crear una responsabilidad compartida de nuevas soluciones.

ACELERACIÓN DEL APRENDIZAJE: Explorar, probar y desarrollar nuevas ideas para basar y validar soluciones.

GESTIÓN DEL CAMBIO: Crear espacio para la innovación e impulsar procesos de cambio para movilizar a las personas, inspirar acciones y garantizar resultados estratégicos. Movilizar recursos y crear legitimidad para que suceda el cambio.

2.

Comportamientos

Si conocer las habilidades y actitudes de los equipos innovadores es el primer paso, entonces ilustrar qué comportamientos ellos pueden moldear es el segundo.

El Marco de Competencias por sí solo es un punto de partida útil. Pero ni todo el mundo entiende lo que es ser "instruido en tecnología" a primera vista, o cómo podría manifestarse la "curiosidad". Estos pueden parecer un poco abstractos. Así que los hemos descrito como comportamientos; acciones o hábitos tangibles que pueda observar. Queremos que pueda observarlos, en usted mismo, en su equipo o en su organización y reconocer dónde están dichos comportamientos y dónde faltan.

Porque para la resolución experimental de problemas, estos son los comportamientos que probablemente serán más útiles para hacer que la innovación pública ocurra.

Utilice las descripciones de esta guía para pensar en cómo usted o su equipo se relaciona con los diferentes comportamientos e impulse las discusiones necesarias en torno a las áreas que desea desarrollar. Úselo para ilustrar lo que cree que podría faltar y luego crear la oportunidad para que pueda hacer algo al respecto.

Comportamientos comunes vs innovadores

Hemos incluido dos tipos de comportamientos para cada habilidad: **los que vemos comúnmente en el gobierno** y otros que **queremos ver más: los innovadores**. Pocas personas muestran uno u otro completamente, y lo mismo ocurre con las organizaciones. Pero hemos visto que un cambio hacia comportamientos más innovadores puede traer mejores resultados, que es la razón principal por la que estamos en el gobierno. Esperamos que esto le ayude a orientarse hacia dichos comportamientos.

COMPORTAMIENTOS COMÚNMENTE OBSERVADOS

Estos son a menudo las normas más establecidas, "la forma en que se hacen las cosas por aquí". Pueden estar arraigados en la cultura del lugar donde trabaja y, con frecuencia, son lo que la organización está configurada para apoyar. Estos comportamientos no son necesariamente "malos", pero a menudo son limitantes cuando se trata de la resolución experimental de problemas.

Reconocer esto en usted mismo o en su equipo probablemente indica que está trabajando dentro de su zona de confort (o que no se le permite salir de ella). Estos comportamientos probablemente han sido útiles, es por eso que los hemos estado haciendo, pero hay evidencia por todas partes de que necesitan cambiar. Estos son los comportamientos que le gustaría ver menos.

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

Estos comportamientos comienzan a desafiar el status quo. Se basan en los comportamientos predeterminados o proporcionan una alternativa a los mismos, lo que permite una resolución de problemas más abierta, exploratoria e imaginativa. Una resolución de problemas que conduce a nuevas soluciones que abordan mejor los desafíos que enfrentamos. Vemos estos comportamientos una y otra vez cuando las innovaciones han tenido éxito. Estos son los comportamientos del funcionario del siglo XXI. Ver, defender y, por supuesto, hacer más de estos le ayudará a convertirse en un solucionador de problemas públicos más eficaz.

Ver, pensar, actuar

Nos hemos centrado en tres áreas en las cuales se puede ver estos comportamientos. Lo que da forma a nuestro comportamiento puede volverse muy complejo rápidamente. Estos varían desde nuestros pensamientos y emociones, hasta la genética, el entorno físico y también la interacción social e identidad social. Incluso hay otros factores que van más allá de estos.

Hemos utilizado los tres siguientes para crear algunos ejemplos prácticos. Úselos para reconocer los comportamientos donde se encuentra y obsérvelos en usted y en los demás.

► LIDIAR CON SITUACIONES O DESAFÍOS...

Estos se relacionan con cómo las personas ven o perciben una situación. Comportamientos respaldados por sus emociones y experiencias pasadas.

► TOMAR DECISIONES...

Comportamientos que revelan cómo las personas piensan o dan sentido a una situación, desafío o como desarrollan una idea. Esto es conformado por su cognición, conocimiento y basado en sus experiencias pasadas.

► INTERACTUAR CON PERSONAS, HERRAMIENTAS O SISTEMAS...

Se relaciona con la forma en la que las personas actúan con los demás, dentro de los sistemas, y está conformado por la interacción social, su identidad y el entorno físico.

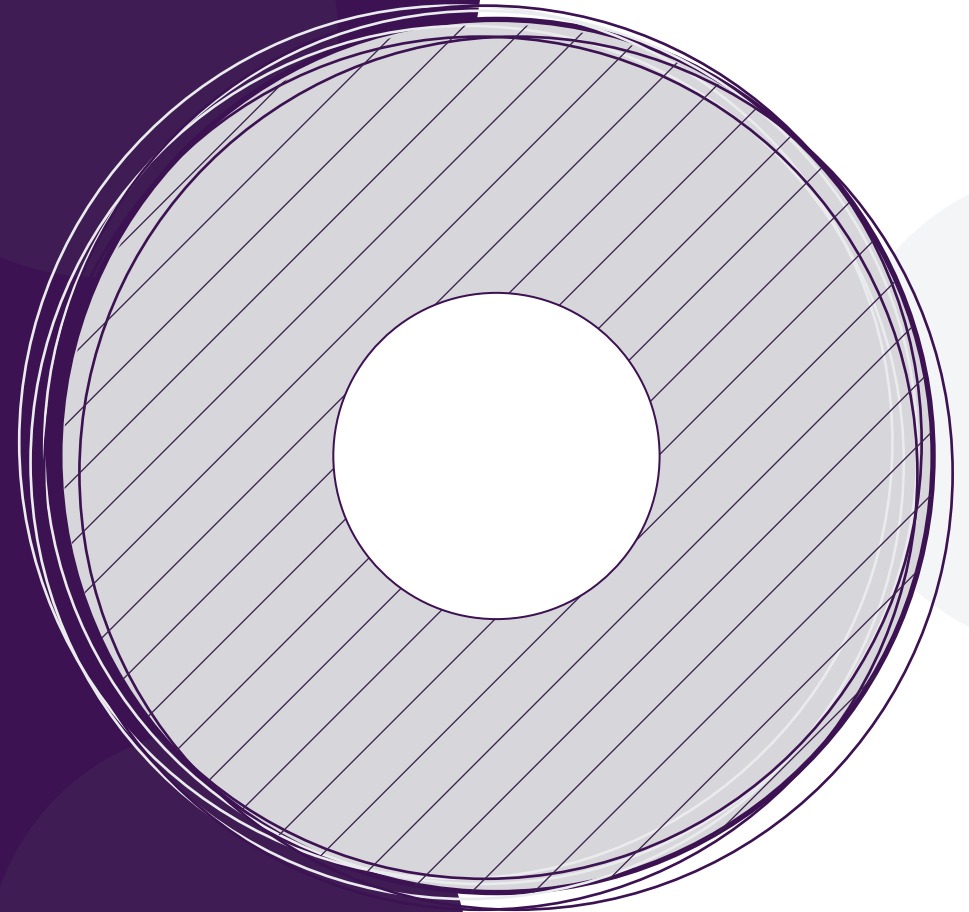
Estos ejemplos no son prescriptivos

Tenga en cuenta que esta es una guía flexible. No hemos querido ser demasiado prescriptivos; sabemos que los comportamientos sobre los que escribimos pueden verse diferentes según donde se encuentre y donde esté trabajando. Por lo tanto, use nuestros ejemplos como regla general en lugar de algo inmutable. Cualquiera que sea la forma que adopten, si podemos sacar a la luz estas cualidades y comportamientos, podemos nutrirlos en nuestras instituciones.

3.

Actitudes clave

Aquí explicamos cómo las actitudes que sostienen el comportamiento innovador y experimental se relacionan con las diferentes habilidades que hemos visualizado en el Marco de Competencias. También describimos por qué son importantes.



Qué son las actitudes

Las definimos como una forma establecida de pensar o sentir sobre algo, sosteniendo nuestra motivación y capacidad para actuar cuando nos encontramos con una situación. Los psicólogos a menudo las definen como una tendencia aprendida a evaluar "temas" (que pueden ser personas, problemas, objetos o eventos) de cierta manera. Hay varios componentes que conforman las actitudes, a veces denominados "CAB" por sus siglas en inglés:

- **Cognitivo:** pensamientos sobre un tema
- **Afectivo:** cómo le hace sentir el tema
- **Comportamiento:** cómo la actitud influye en su comportamiento

Las actitudes son el resultado de muchas cosas, desde experiencias y observaciones hasta la educación y las normas sociales. No son fijas. Las ha aprendido y puede cambiarlas. Las mismas influencias que formaron nuestras actitudes también pueden reformarlas. Si bien las actitudes pueden cambiar, no cambian rápidamente. Llevan tiempo. Al contratar, busque personas con las actitudes adecuadas. Es mucho más fácil aprender una habilidad que cambiar una actitud.

Si bien las actitudes influyen en el comportamiento, no están perfectamente alineadas a ellos. Los investigadores han descubierto que es más probable que las personas se comporten de acuerdo con sus actitudes en determinadas condiciones, por ejemplo, si usted:

- es un experto en el tema
- espera un resultado favorable
- está expuesto a una situación en la que puede ganar o perder algo debido al problema

Una sola actitud no corresponde a un solo comportamiento. Pero se interconectan entre sí (y con otras habilidades), y dependiendo del contexto, esto da como resultado diferentes acciones. En esta guía, hemos enumerado donde determinadas actitudes desempeñan un papel dentro de una habilidad específica. Si reconoce la actitud, pero no la habilidad, es un indicador de que usted (o su equipo) podría desarrollarla.

En la página siguiente se encuentran las actitudes que consideramos más importantes para los equipos innovadores.

EMPÁTICO

Comprende las experiencias y perspectivas de los demás. Considera los sentimientos y las formas de pensar de las personas para desarrollar una solución que se adapte mejor a todos.

RESILIENTE

Resiste o se recupera rápidamente de situaciones difíciles, contratiempos o fracasos. Se esfuerza por lograr sus objetivos, incluso si le toma varios intentos.

IMAGINATIVO

Explora y visualiza nuevas posibilidades. Visualiza escenarios futuros alternativos que aborden los problemas actuales y futuros. Demuestra pensamiento divergente, creatividad o ingenio al formar estas soluciones.

ENFOCADO EN RESULTADOS

Es comprometido con los efectos del mundo real y motivado para crear el cambio o el impacto que desea generar. Gestiona acciones de acuerdo a esto.

ÁGIL

Responde con flexibilidad a los entornos cambiantes. Es capaz de reaccionar a situaciones y acontecimientos inesperados. Adapta planes y acciones en respuesta a circunstancias cambiantes.

ORIENTADO PARA ACCIONES

Tiene una tendencia hacia la acción y el aprendizaje en la práctica. Está dispuesto a tomar medidas para hacer frente a un problema o situación. Más acción, menos charla.

CURIOSO

Desea explorar múltiples posibilidades y conocer o aprender más sobre un tema, situación o persona. Tiene un impulso general para adquirir nuevos conocimientos y perspectivas para impulsar el cambio.

REFLEXIVO

Tiene el hábito de reflexionar críticamente sobre el proceso y los resultados. Considera críticamente las acciones que realiza y sus efectos.

VALIENTE

Tiene ganas de asumir riesgos al abordar un tema complejo, incluso cuando las cosas son inciertas. Posee la capacidad de hacer frente a la resistencia y no dejarse intimidar por la posibilidad de fracaso.

4.

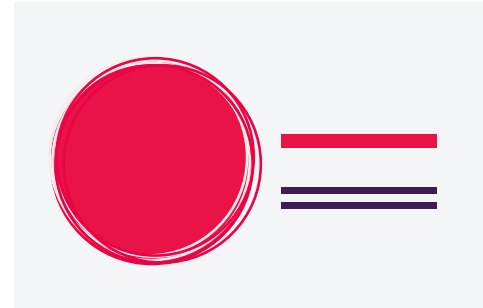
Habilidades clave

Estas son las habilidades clave que sostienen el comportamiento innovador y experimental. Explicamos lo que significan en el mundo de la resolución experimental de problemas y damos ejemplos de cómo pueden ser observadas.



Cómo se divide cada habilidad

Para darle más profundidad a las habilidades, para cada una hemos:



Introducido la habilidad y la hemos codificado por colores para que coincida con el "área de habilidad" correspondiente.



Definido qué es la habilidad e ilustrado los comportamientos comunes e innovadores de la habilidad en acción.

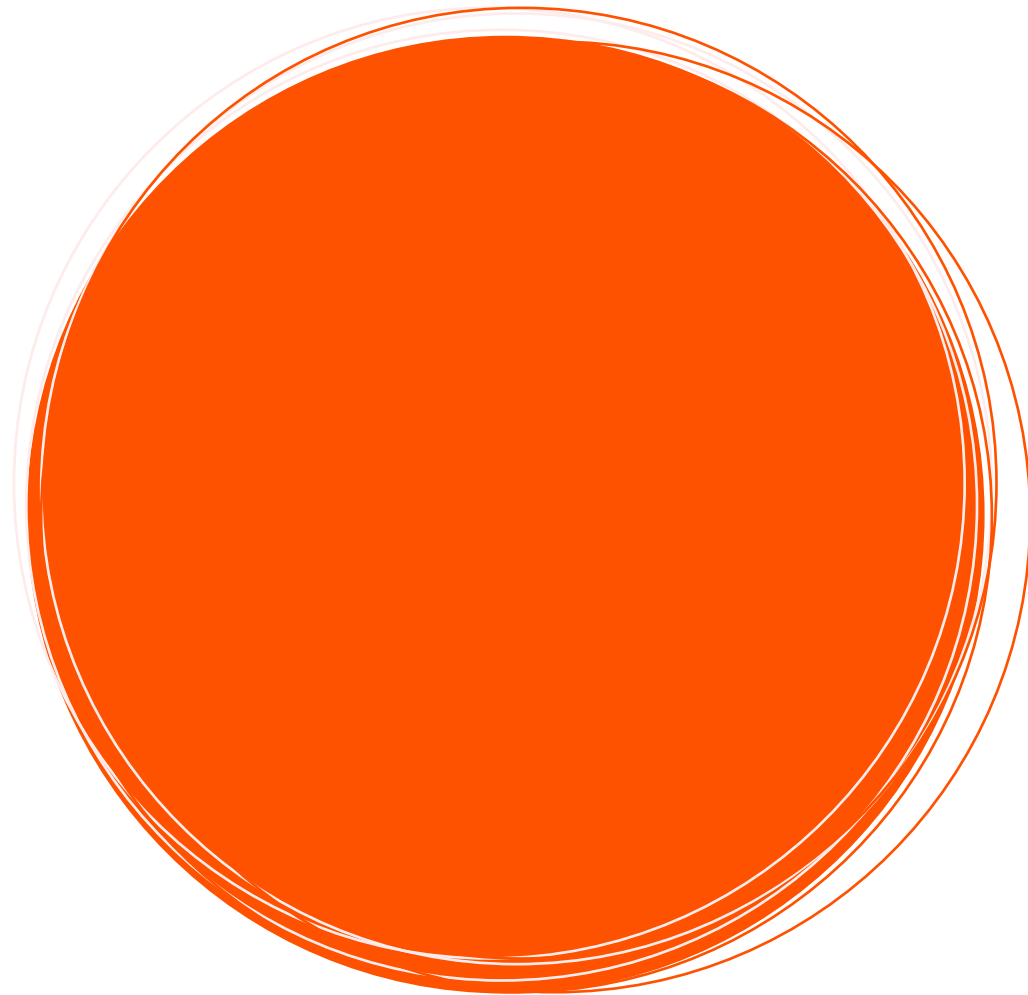


Explorado cómo se relaciona con actitudes específicas y sugerido algunas preguntas para reflexión.

4.1

Trabajo en Conjunto

Involucrar a los ciudadanos y a los grupos de interés para crear una responsabilidad compartida de nuevas soluciones



Participación de ciudadanos y grupos de interés

Involucrar activamente a los
ciudadanos, grupos de interés e
interesados inusuales

PARTICIPACIÓN DE CIUDADANOS Y GRUPOS DE INTERÉS

Hay que mirar más allá de los interesados habituales para involucrar a una amplia variedad de ciudadanos y grupos de interés. Los involucrados de un proyecto deben ser identificados y debe haber una interacción con ellos (ya sea directa o indirectamente). Esto atraviesa todo el proceso; haciéndolos parte vocal del proyecto, desde la generación de ideas hasta su implementación. Hay que estar seguro de que hay una variedad de personas escuchando, siendo empoderadas, aportando su perspectiva y comprensión.

Hacer esto bien ayuda a garantizar la idoneidad, el ajuste y la adopción de un enfoque a medida que las personas han seguido el interlocutor. La escucha es activa, no hay imponencia. Esto debería mejorar la efectividad y aceptación de una solución puesto que se está trabajando en conjunto.

Comportamientos

COMPORTAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Usando el conocimiento y la experiencia de usted mismo, de su equipo y de otras personas con las que normalmente tiene contacto; "los interesados usuales".

Los ciudadanos y los grupos de interés son vistos como personas para las cuales hay que desarrollar soluciones al contrario de hacerlo junto con ellas.

Usando datos estadísticos, teorías existentes y suposiciones basadas en su experiencia previa.

Usando modelos y métodos estandarizados con los que usted y su equipo se sientan cómodos y hayan usado en varias ocasiones.

◀ **LIDIAR CON SITUACIONES O DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR CON PERSONAS, HERRAMIENTAS O SISTEMAS...**

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Observando a las personas envueltas en un problema como expertas por derecho propio e incluyendo su voz, así como otras personas que a menudo no son escuchadas.

Involucrando a los ciudadanos de manera sustancial para generar mejores ideas y soluciones más sólidas.

▶ Desafiando a tus suposiciones. Escuchando las experiencias cotidianas de las personas - a través de la participación, conversaciones significativas e investigación profunda.

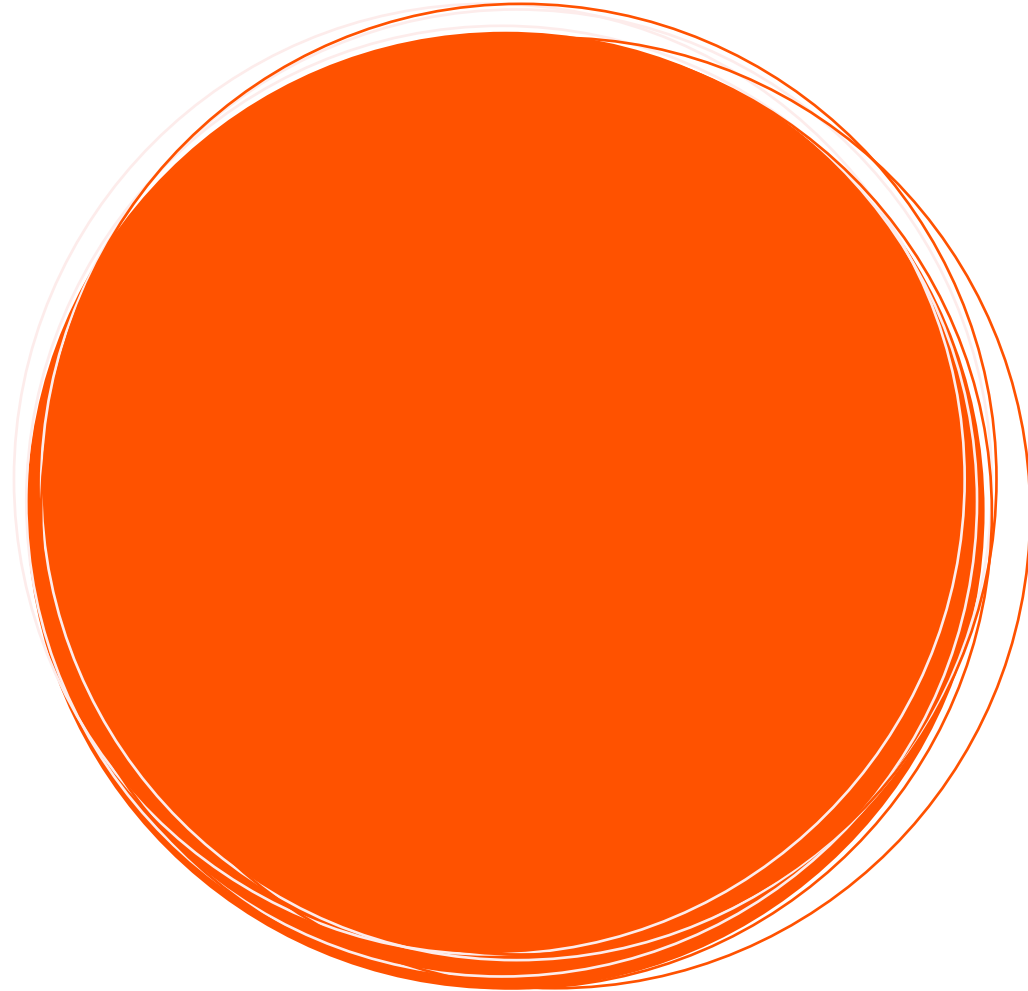
▶ Adaptando las actividades a las personas con las que está trabajando y probando nuevos métodos o herramientas diferentes si lo que ha usado antes no es la mejor opción esta vez. Asegurándose de escuchar a un grupo amplio de personas, especialmente a aquellos que no se escuchan a menudo.

Actitudes Relacionadas

La **empatía** y la **curiosidad** son vitales para llegar más allá de los interesados habituales. Para comprender los problemas (y la posible solución) desde la perspectiva de los demás, es necesario tener el deseo de comprender y aprender el punto de vista de los demás. No podemos evitar nuestros puntos ciegos; todos los tenemos. Al **reflexionar** sobre cuáles son ellos y comprender los límites de nuestra propia perspectiva, podemos asegurarnos de que no (1) influyan indebidamente en aquellos con los que se está interactuando o (2) limiten las soluciones que se puede producir con ellos. Es necesario venir con la mente abierta y reconocer que no existe un enfoque de "talla única" para interactuar con diferentes personas y organizaciones. Para una comprensión profunda, es necesario tener **agilidad** para adaptarse y cambiar el enfoque usado para interactuar con diferentes grupos.

Preguntas para reflexión

- » ¿Qué sabe sobre las personas con las que trabaja o para las que trabaja (es decir, sus motivaciones, ambiciones, experiencias y necesidades)?
- » ¿Cómo sabe que está interactuando con las personas adecuadas? ¿Dónde las encuentra? ¿Y cómo se relaciona con ellas?
- » ¿Qué barreras existen para interactuar con estas personas? ¿Cómo podría superarlas?
- » ¿Cómo puede capturar y utilizar sus conocimientos?
- » ¿Cómo generar ideas, y estar seguro de que estas sean auténticas?



Facilitación Creativa

Procesar creativamente
diferentes perspectivas y
deliberar múltiples opciones

Las personas deben ser apoyadas para comunicar sus necesidades o preocupaciones y encorajadas a compartir una amplia gama de perspectivas y objetivos. Hay que tener la conciencia de que ni todo el mundo se comunica de la misma forma. Es necesario creatividad para sacar lo mejor de las personas; utilizando diferentes enfoques creados para adaptarse a las personas presentes. Hay que tener la capacidad de reunir estas ideas y generar una propiedad compartida de ellas. Las personas involucradas deben sentirse escuchadas, incluidas y positivas sobre la experiencia.

¡La facilitación creativa es diferente dependiendo de quien la esté haciendo! Hacerla bien producirá resultados similares; la exploración creativa de posibilidades y una responsabilidad o entendimiento compartido de las ideas. Esto podría ser a través de talleres, reuniones, eventos o conversaciones.

Comportamientos

COMPORTAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Siguiendo un plan estricto sin responder a las dinámicas o niveles de energía del grupo y, como resultado, limitando las contribuciones e intereses de las personas.

Prestando mayor atención a ciertas ideas y perspectivas que podrían alinearse más estrechamente con las suyas. Tomando decisiones basadas en estas en lugar de en una variedad de ideas.

Buscando comentarios sobre su propia idea o perspectiva. No teniendo el tiempo ni las oportunidades para aportar ideas nuevas y diferentes a la discusión.

◀ **LIDIAR CON SITUACIONES O DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR CON PERSONAS, HERRAMIENTAS O SISTEMAS...**

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Siendo flexible; adaptando y cambiando enfoques en respuesta a las necesidades, habilidades y niveles de energía de los participantes.

▶ Extrayendo las perspectivas e ideas de cada individuo y tomando decisiones mediante la deliberación y la discusión en grupo.

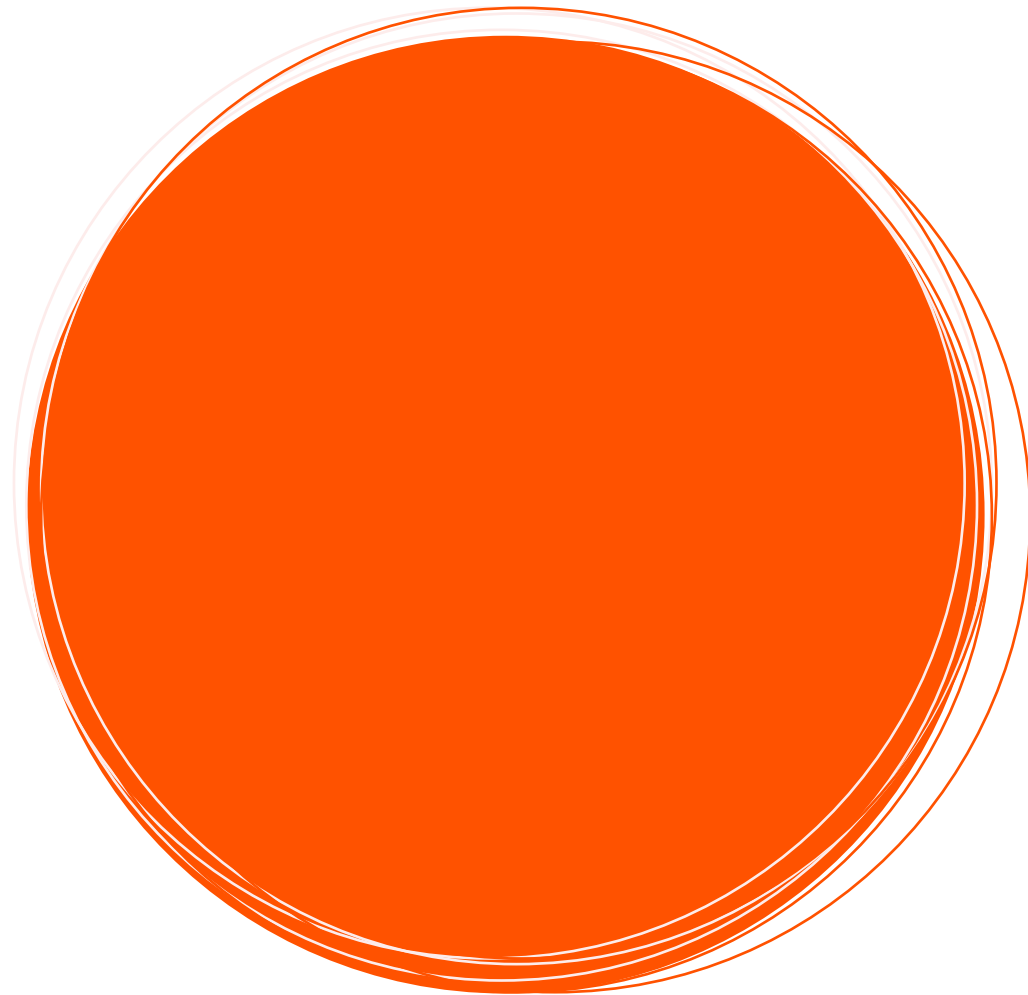
▶ Creando un espacio seguro donde los participantes se sientan cómodos para compartir sus puntos de vista como colaboradores; apoyando esto con una gama de herramientas para estimularlos. Trabajando con un grupo diverso de personas.

Actitudes Relacionadas

Estar **orientado a la acción** es una actitud vital para alentar a las personas a ir más allá de pensar y hablar sobre ideas, y a efectivamente "hacer cosas" que comuniquen o visualicen sus pensamientos. Ser **reflexivo** y **ágil** permite reconocer y comprender qué funciona para diferentes personas y cuándo cambiar de enfoque. La **empatía** es fundamental para ser sensible a las necesidades de los demás. Ayuda a garantizar que se obtenga lo mejor de las personas para que vean un valor genuino en compartir sus opiniones e ideas.

Preguntas para reflexión

- » ¿Cómo puede asegurarse de tener la combinación correcta de diferentes perspectivas en su sesión/proceso?
- » ¿Cómo puede asegurarse de que todos contribuyan a la sesión/proceso?
- » ¿Cómo maneja las diferencias de opinión, creencias, estilos de trabajo, metas?
- » ¿Cómo crea un espacio seguro que permita una discusión significativa?
- » ¿Cómo es capaz de convertir estas perspectivas y opiniones en una conversación significativa?
- » ¿Qué impide un entorno seguro y de confianza? ¿Y qué se puede hacer para superar esto?



Construcción de Puentes

Organizar la interacción para
encontrar puntos en común y crear
responsabilidad compartida

CONSTRUCCIÓN DE PUENTES

Al buscar contacto y hacer nuevas conexiones entre diferentes personas, uno ayuda a los grupos de interés con objetivos distintos a encontrar terreno común y de este modo los orienta hacia un objetivo compartido.

Los grupos de interés a menudo tienen diferentes objetivos en torno a un solo tema. Pueden venir con una gran diferencia en comprensión, lenguaje o experiencia. Mirar más allá de estas diferencias, detectar las similitudes y alinearlos con un objetivo común es el arte de construir puentes.

Hacer esto implica establecer confianza mutua entre los grupos de interés mediante la creación de un lenguaje compartido que todos acepten y usen. Eso podría significar traducir las diferentes perspectivas e ideas de un grupo en términos que otro entendería. Los malentendidos generan desconfianza. Sin duda, esto es difícil. Pero si se hace de la manera correcta, los diferentes grupos tendrán confianza en el interlocutor (y entre ellos) a pesar de sus diferencias y más allá de ellas para lograr un objetivo compartido.

Comportamientos

COMPORTAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Concentrándose en un solo concepto u opinión que debe hacerse. Esto puede ser observado cuándo se espera que la gente acepte y adopte dicho comportamiento.

Estableciendo un terreno común basado en la autoridad de un pequeño grupo de actores. La planificación y comunicación cuidadosas hacen que otras personas participen en el trabajo.

Usando plataformas formales para tener una conversación, lo que puede reprimir el debate y dificultar la colaboración de participantes externos en la discusión.

◀ **LIDIAR CON SITUACIONES O DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR CON PERSONAS, HERRAMIENTAS O SISTEMAS...**

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Estando abierto e inclusivo a otros puntos de vista. Buscando activamente la oportunidad de establecer un lenguaje, creencias y entendimiento compartidos para que las personas estén en sintonía.

▶ Creando un terreno común para ser inclusivo; a través del compromiso y la incorporación de las ideas y creencias de diferentes personas al proceso.

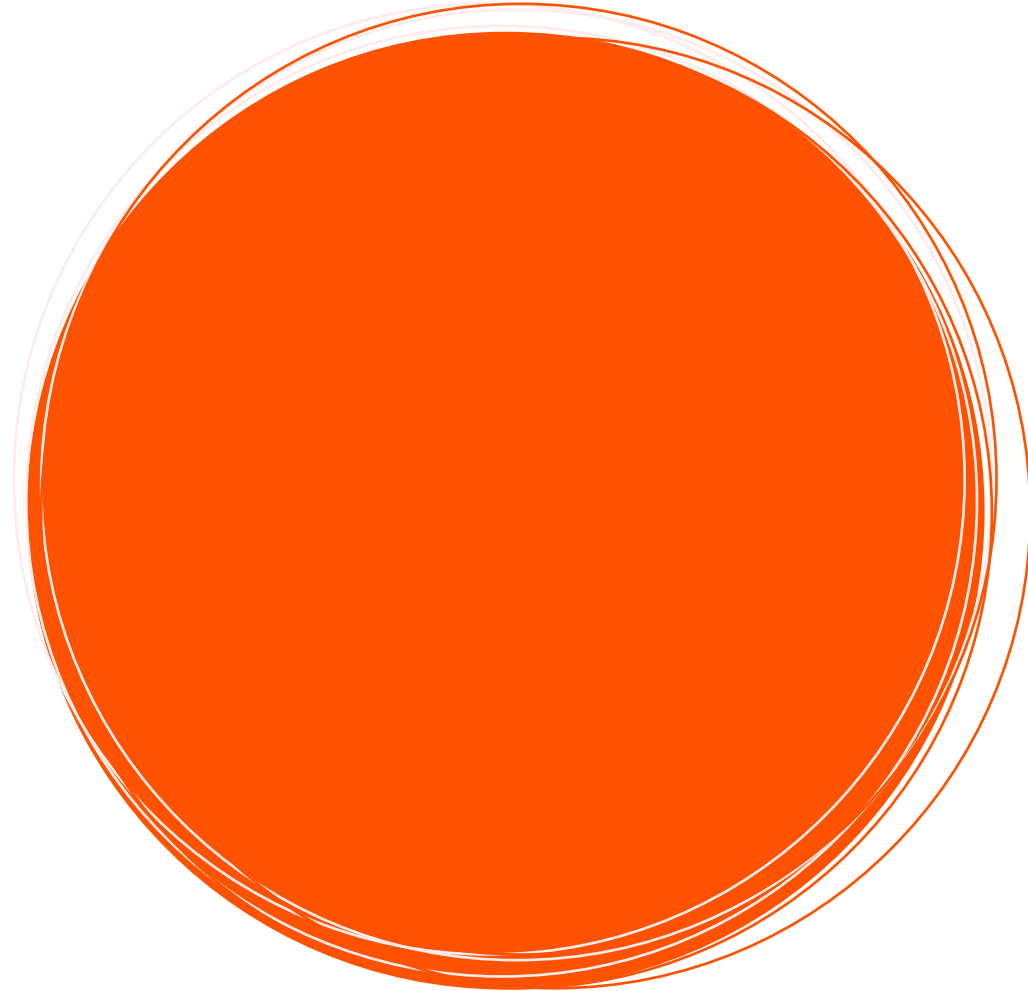
▶ Ayudando a las personas a dar sentido a diferentes puntos de vista y traduciendo conceptos de un dominio a otro para crear un terreno común.

Actitudes Relacionadas

Es necesario ser **empático** y **curioso** para comprender el punto de vista de alguien y la razón de este punto de vista. Esto es esencial para generar confianza y establecer un terreno común. Sin embargo, esto no es sencillo; requiere ser **ágil** y **reflexivo** para adaptar un enfoque que puede no estar funcionando.

Preguntas para reflexión

- » ¿Cuáles son las diferencias (en lenguaje, creencias, percepciones/marcos, modelos mentales, estilos de trabajo) que observa que no funcionan bien juntas?
- » ¿Qué tipo de actividades o mecanismos ayudan a construir un lenguaje y/o entendimiento común? ¿Qué tipo de herramientas (por ejemplo, diagramas, metáforas, historias, etc.) pueden apoyar estas actividades?
- » ¿Cómo puede saber que otros (en su equipo, red de grupos de interés) comparten el mismo entendimiento sobre el problema o la solución?
- » ¿Qué obstaculiza el desarrollo de un terreno común? ¿Qué necesita cambiar para acelerarlo?



Intermediación

Mediar intereses contrastantes y reducir la fricción entre múltiples grupos de interés

INTERMEDIACIÓN

Hay que tener la capacidad de reconocer las diferencias y gestionar los posibles conflictos y tensiones para evitar que los intereses individuales dominen los esfuerzos en colaboración.

Para hacer esto, es necesario saber identificar los intereses y motivaciones confrontantes de diferentes grupos y asegurar de que las opiniones de nadie sean explotadas o descuidadas. Esta habilidad es particularmente útil en situaciones donde hay (1) muchos puntos de vista contrastantes y/o (2) muchas oportunidades de malentendidos. Esto depende de que los grupos de interés sean abiertos sobre sus motivaciones subyacentes o de que uno utilice sus habilidades para descubrir cuáles podrían ser estas motivaciones.

La intermediación exitosa suele ser informal. Y cuando tiene éxito, resulta en una variedad de socios trabajando en una causa común a pesar de sus diferencias.

Comportamientos

COMPORTAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Reaccionando a las diferencias en las motivaciones y objetivos de los grupos de interés cuando se vuelven una barrera (en lugar de hacerlo anticipadamente).

Centrándose más en los intereses del socio dominante o del mayor financiador. Teniendo una parcialidad hacia puntos de vista que se alineen con su propia agenda.

Abordando las interacciones sin la oportunidad o el tiempo para una discusión honesta con diferentes grupos de interés.

◀ **LIDIAR CON SITUACIONES O DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR CON PERSONAS, HERRAMIENTAS O SISTEMAS...**

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Buscando los objetivos y las motivaciones de los diferentes grupos de interés desde el principio para identificar las diferencias potencialmente problemáticas, así como las similitudes, sobre las cuales se puedan construir negociaciones.

▶ Considerando las motivaciones y objetivos de múltiples grupos de interés, con el fin de apoyar las decisiones.

▶ Esforzándose por descubrir los diferentes intereses de los grupos y formar una base honesta para discusiones significativas. Creando o permitiendo el tiempo y el espacio para llevar a cabo esto.

Actitudes Relacionadas

La **empatía** y la **curiosidad** son las bases de esta habilidad. Son necesarias para preocuparse y aprender sobre las motivaciones de los demás y las diferencias entre los grupos de interés. Estar **enfocado en los resultados** mantiene en mente el objetivo final que es llegar a un acuerdo y la capacidad de **resiliencia** cuando se enfrenta a un conflicto potencial ayuda a superar situaciones incómodas.

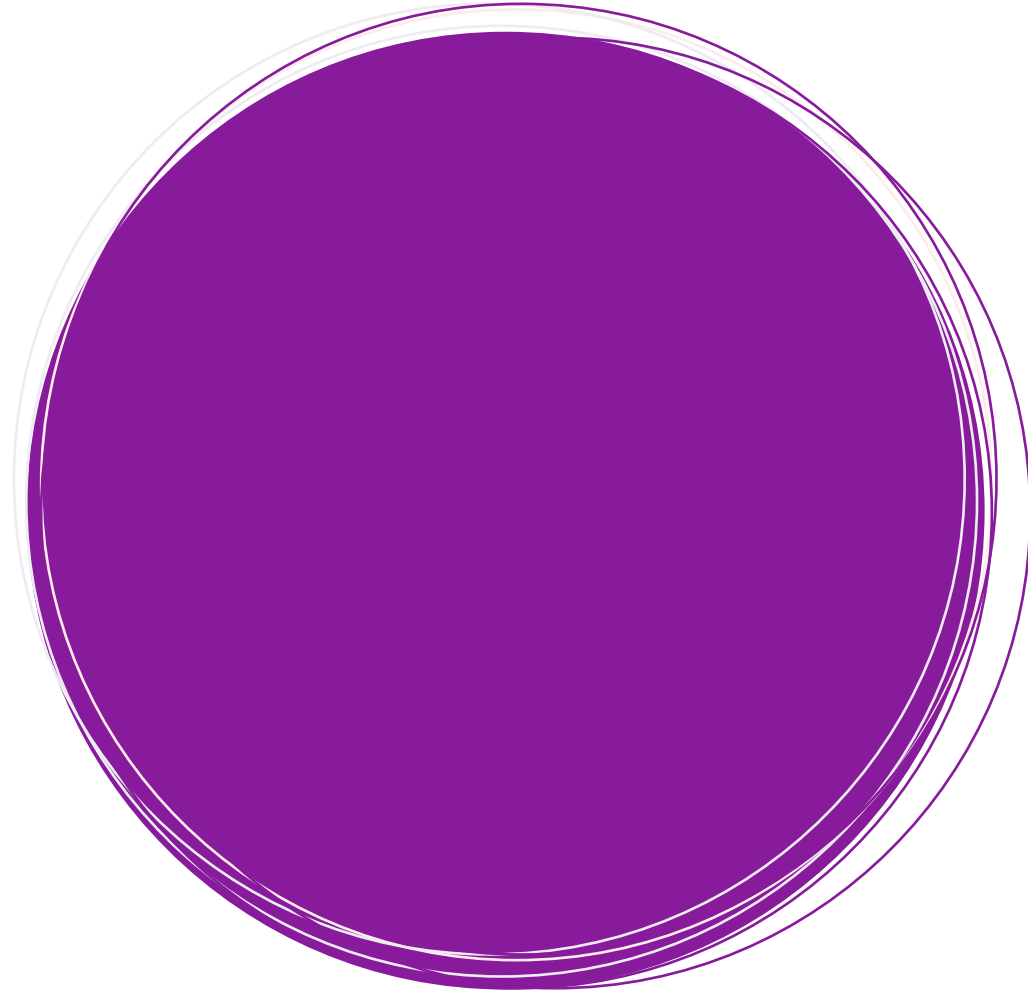
Preguntas para reflexión

- » ¿Cómo puede reconocer si múltiples grupos de interés respetan intereses opuestos entre sí?
¿Qué podría indicar aceptación o apreciación de diferentes puntos de vista y perspectivas?
- » ¿Qué perjudica actualmente la mediación entre los grupos de interés y qué se podría hacer para superarlo?
- » ¿Qué le ha permitido lograr la intermediación que no habría podido lograr de otra manera?

4.2

Aceleración del Aprendizaje

Explorar, probar y desarrollar nuevas ideas para basar y validar soluciones



Perspicacia Futura

Conectar la visión a largo plazo con
acciones a corto plazo

Hay que estar cómodo al explorar muchos escenarios futuros posibles y al experimentar formas de lidiar con ellos. Es necesario tener la capacidad de mirar hacia el horizonte, más allá de los problemas inmediatos, para desarrollar una visión a largo plazo. Esto impulsa el cambio deseado y sirve de base a las tareas a corto plazo que llevan hacia este cambio. Los entornos de trabajo donde se aceptan la incertidumbre y la imprevisibilidad son favorables a esta habilidad con miras al futuro. Esto va de la mano con la creación de prototipos.

Comportamientos

COMPORTAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Concentrándose en metas a corto plazo y éxitos rápidos o inmediatos, sin dedicar tiempo para considerar cómo estos se relacionan con una visión a largo plazo.

Prestando mayor atención a ciertas ideas y perspectivas que podrían alinearse con sus propios pensamientos. Decisiones basadas principalmente en estos.

Buscando opiniones principalmente sobre sus propias ideas o perspectiva, con menos oportunidades para realmente traer diferentes personas o ideas a la discusión.

◀ LIDIAR CON SITUACIONES O DESAFÍOS...

◀ TOMAR DECISIONES...

◀ INTERACTUAR CON PERSONAS, HERRAMIENTAS O SISTEMAS...

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Explorando (en lugar de predecir) lo que podría ser el futuro puesto que nada es seguro. Identificando pequeños pasos que puedan contribuir a alcanzar una visión a largo plazo.

▶ Extrayendo las perspectivas e ideas de cada individuo y tomando decisiones a través de la deliberación, la discusión y la exploración del potencial de diferentes posibilidades.

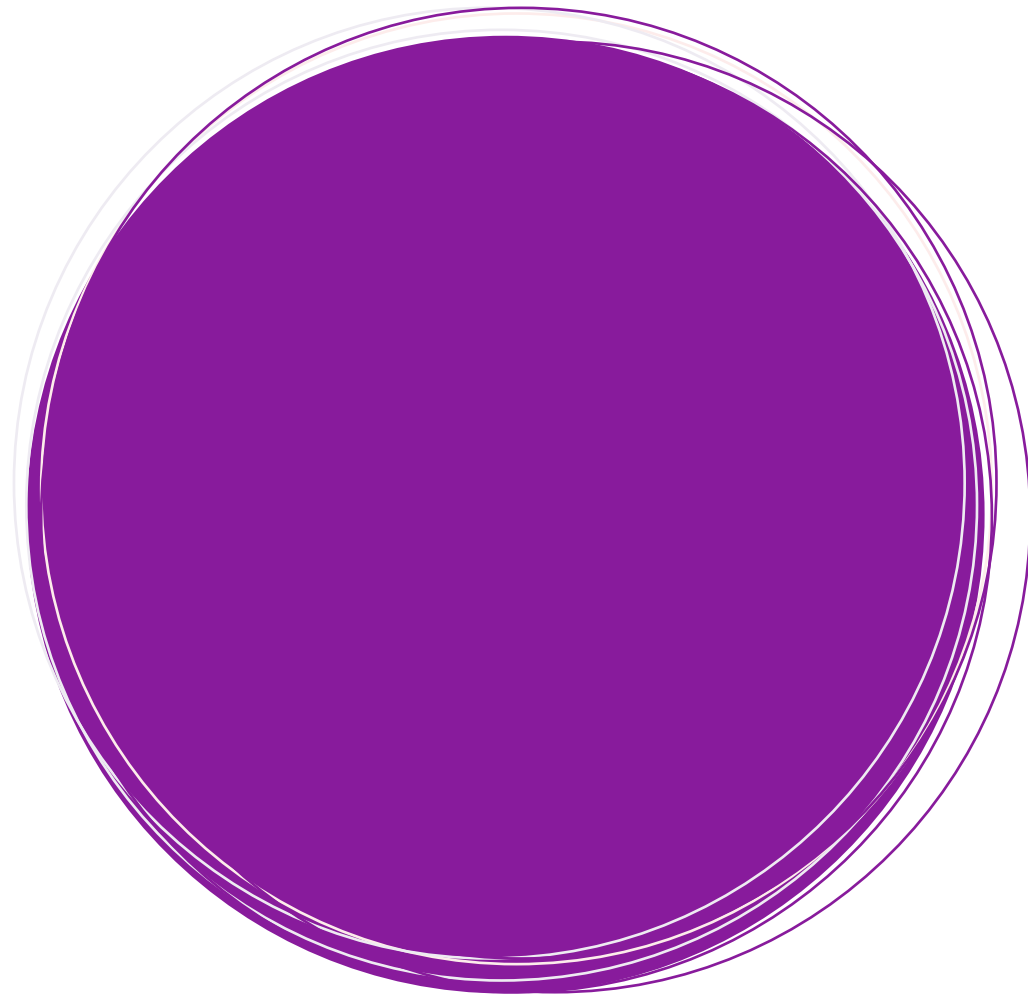
▶ Creando un espacio seguro donde todas las personas se sientan cómodas compartiendo sus puntos de vista como colaboradores; apoyando esto con una diversa gama de herramientas para estimular a los participantes.

Actitudes Relacionadas

Estar **enfocado en los resultados** y **orientado a la acción** ayuda a formar una visión y realmente lograrla. Ser **reflexivo** trae la consciencia de lo que funciona (y lo que no) y ayuda a identificar lo que debe cambiar. La **agilidad** es un soporte para saber cuándo y cómo cambiar de rumbo, asegurando que se revalúe la visión cuando cambian las circunstancias.

Preguntas para reflexión

- » ¿Cómo puede estar seguro de que las acciones a corto plazo se relacionan con las metas a largo plazo? ¿Cómo identifica esto?
- » ¿Cómo forma una visión compartida del futuro? ¿Qué pasos sigue para lograrlo?
- » ¿Cuáles son las dificultades para mantener un enfoque centrado en el futuro? ¿Qué puede hacer para facilitarlas?
- » ¿Cuál es la mejor manera de utilizar múltiples escenarios en el futuro para acelerar el aprendizaje sobre lo que es posible?



Creación de prototipos e iteración

Probar ideas y mejorarlas
sistemáticamente

CREACIÓN DE PROTOTIPOS E ITERACIÓN

Las ideas son probadas antes de ponerlas en práctica. Apréndese de esas pruebas para crear mejores soluciones a un problema. Hay muchas formas de probar una idea y es necesario tener un buen conocimiento de estos métodos. Los métodos correctos deben ser elegidos para convertir una idea en una hipótesis a ser probada. Al registrar lo que se aprende (sobre lo que funciona y lo que no), uno se asegura de llevar estos conocimientos a la próxima versión mejorada de una idea. Las suposiciones deben ser probadas a lo largo de un proyecto y adaptadas a lo que se descubre. Esto ayuda a desarrollar soluciones sólidas a los problemas y evita implementaciones riesgosas de "cambios radicales" (generalmente ideas caras que se espera que funcionen, pero sobre las cuales no se tiene idea de si funcionarán o no). Esto ahorra tiempo y dinero a medida que se gasta más recursos en desarrollar y mejorar ideas antes de implementarlas.

La creación de prototipos no ofrece una solución perfecta desde el principio. Por lo tanto, hay que ver el hecho de "no hacerlo bien a la primera" como una oportunidad para aprender en lugar de un fracaso.

Comportamientos

COMPORTAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Poniendo una gran cantidad de recursos en una implementación de "cambios radicales" bien analizada, que se ve bien en la teoría, pero que aún no se ha probado adecuadamente en la realidad.

Decidiendo sobre un curso de acción completo basado en lo que ha funcionado en un proyecto anterior, pero que podría no funcionar en todos los casos.

Planificando cuidadosamente los resultados al predecir lo que podría suceder. Usando conocimientos o métodos existentes.

◀ **LIDIAR CON SITUACIONES O DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR CON PERSONAS, HERRAMIENTAS O SISTEMAS...**

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Probando ideas de forma rápida y económica para saber qué funciona y qué no. Usando estas lecciones para basar la próxima versión.

▶ Desarrollando conocimientos a partir de las pruebas de ideas, a menudo y rápidamente, con los afectados por la intervención. Estando abierto a consecuencias inesperadas y no deseadas.

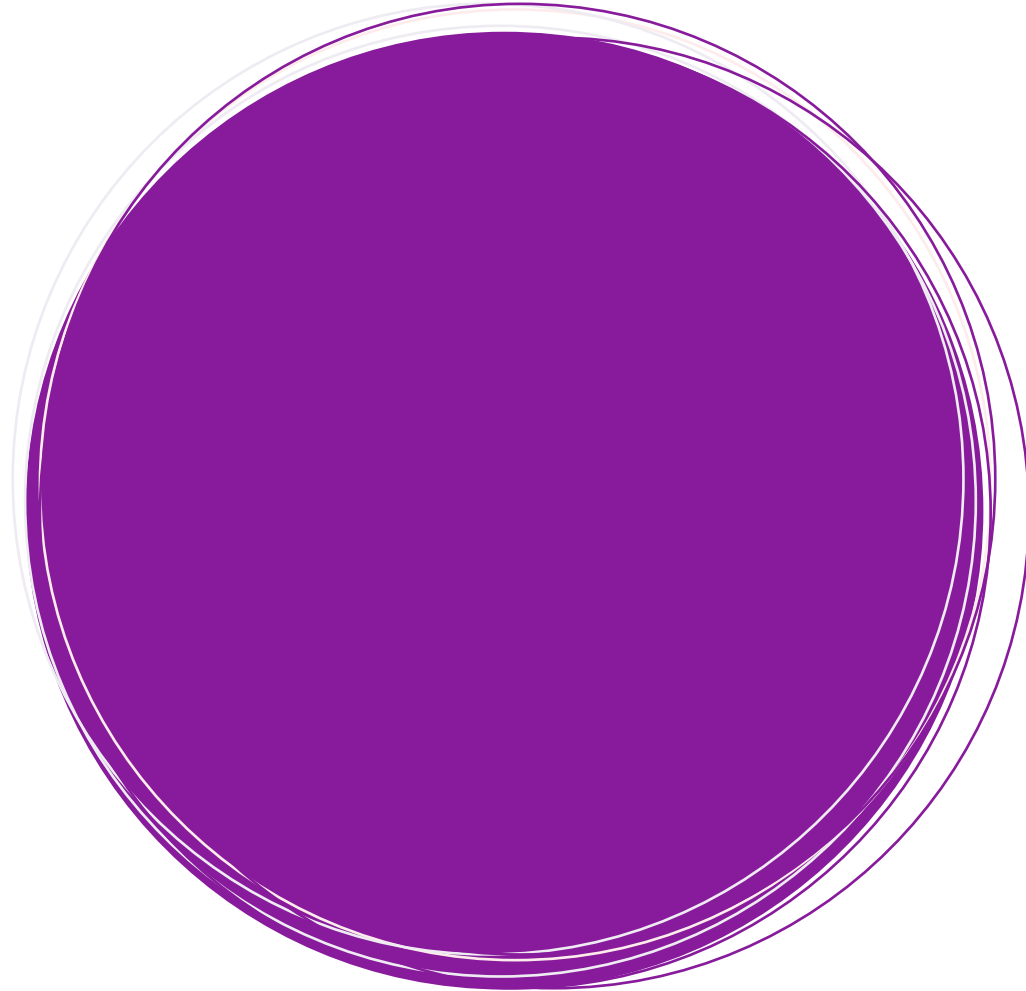
▶ Explorando resultados utilizando un enfoque de prueba y error. Probando para ver qué funciona, mejorando y probando nuevamente. O aprovechando otras fuentes de conocimiento más allá de lo habitual.

Actitudes Relacionadas

Pensar en cómo una cosa podría ser diferente, producir una nueva idea y convertirla en un prototipo requiere **imaginación**. Estas ideas pueden funcionar de manera muy diferente a lo que se esperaba, por lo que la **agilidad** para reaccionar y adaptarse es inherente a la creación de prototipos. Así como **reflexionar** sobre lo que funciona y por qué. Finalmente, estar **orientado a la acción** asegura que las soluciones sean tangibles rápidamente, sin pensar demasiado ni ser excesivamente exigente con respeto a ellas.

Preguntas para reflexión

- » ¿Cómo genera actualmente conocimientos a partir de la creación de prototipos?
¿Cómo sabe qué parámetros medir?
- » ¿Con quién prueba actualmente sus prototipos? ¿Es esta la audiencia adecuada?
- » ¿Qué limita actualmente su habilidad u oportunidad de crear prototipos?



Conocimiento de Datos y Evidencia

Usar diferentes tipos de datos de manera efectiva para acelerar la comprensión

CONOCIMIENTO DE DATOS Y EVIDENCIA

Es necesario comprender y utilizar diferentes fuentes de datos con confianza. No importa si es cuantitativo o cualitativo (¡o ambos!), estos son usados para basar y entender mejor el proyecto.

Comprender diferentes fuentes de información ayuda a visualizar una imagen más completa. Conduce a un pensamiento más unido y a opiniones más profundas. Hay que tener la consciencia de que no todas las respuestas provienen de la misma fuente y de que, al examinar una variedad de fuentes, es más probable identificar patrones perspicaces. Esta amplia comprensión de los datos sustenta las decisiones a ser tomadas. Las personas confían en lo que el individuo dice, ya que pueden estar seguras de que este puede demostrarlo.

Comportamientos

COMPORTAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Usando métodos de recopilación de datos, conjuntos de datos y/o evidencias previamente probados que puedan respaldar el trabajo.

Usando datos para respaldar su pensamiento actual o aplicar los mismos datos para responder muchas preguntas. No teniendo la capacidad de probar si estos están reforzando una tendencia inherente o no.

Usando métodos probados y comprobados. Favoreciendo enfoques familiares de recopilación o generación de datos, incluso si sabe que es posible que no le brinden una imagen completa.

◀ **LIDIAR CON SITUACIONES O DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR CON PERSONAS, HERRAMIENTAS O SISTEMAS...**

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Adoptando una visión amplia. Usando una combinación de fuentes de datos, ya sean técnicas cuantitativas, cualitativas o en tiempo real para desarrollar nuevas ideas o teorías sobre lo que podría funcionar.

▶ Utilizando una amplia gama de datos para identificar patrones previamente desapercibidos. Tomando decisiones basadas en conocimientos tanto cuantitativos como cualitativos, sin favorecer a uno sobre el otro.

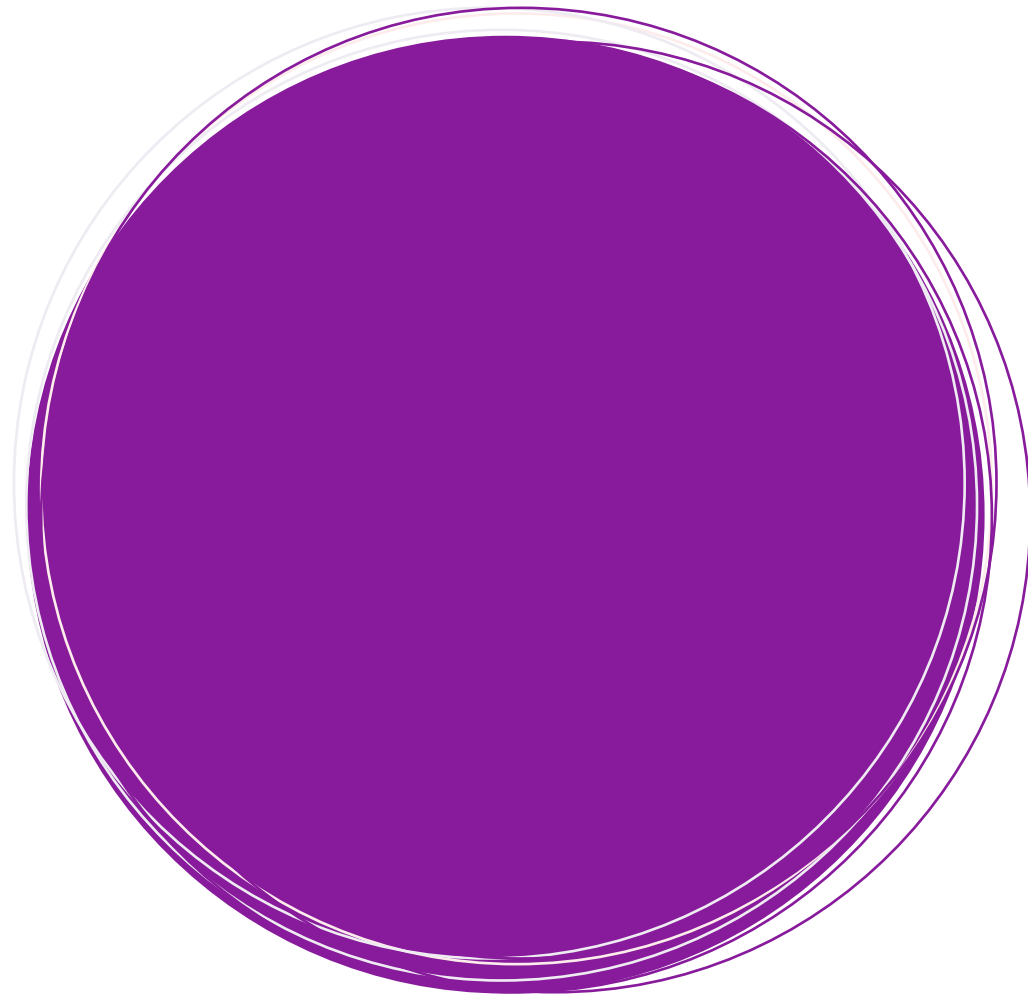
▶ Explorando nuevos enfoques de recopilación y generación de datos, que ayudan a ver un problema desde una perspectiva diferente, abriendo nuevas posibilidades.

Actitudes Relacionadas

Para buscar hechos y explorar diferentes enfoques para la recopilación de datos, hay que ser **curioso**. Para comprender y analizar los datos, es necesario **reflexionar** sobre los límites de los diferentes enfoques. Y al utilizar conjuntos de datos y métodos nuevos o desconocidos, hay que ser **resiliente** a la inevitable resistencia a un nuevo enfoque.

Preguntas para reflexión

- » ¿De qué manera mejora y desarrolla actualmente su conocimiento y uso de nuevos enfoques de datos y evidencia?
- » ¿Cuáles son las principales barreras o limitaciones a las que se enfrenta al utilizar nuevos métodos en la práctica diaria? ¿De qué forma se podrían superar?



Pensamiento Sistémico

Combinar micro y macro perspectivas
para comprender la complejidad

PENSAMIENTO SISTÉMICO

Hay que tener la comprensión de que los detalles de un problema son tan importantes como la forma en la que estos se encajan en el "panorama general". Es necesario reconocer que la resolución de problemas públicos opera en un lóo interconectado de pequeñas acciones en grandes sistemas complejos.

Identificar la relación entre los elementos más pequeños y el "panorama general" es crucial. Hay que explorar cómo el cambio de escala puede afectar a todo un sistema a lo largo del tiempo. Llegar a esto desde diferentes perspectivas brinda una comprensión más completa y amplia de cómo las intervenciones pueden afectar los objetivos.

El comportamiento efectivo del pensamiento sistémico conduce a una visión más holística de una situación compleja, en la que los múltiples elementos (ya sean personas, procesos o estructuras) se entienden en términos de su relación entre sí. Un pensamiento sistémico exitoso identifica cómo el diseño de servicios y puntos de intervención pueden convertirse en una parte productiva de un cambio sistémico más amplio.

Comportamientos

COMPORIAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Viendo una situación desde su área específica de interés y experiencia.

Centrándose en un solo tema y utilizando la información de esa área de interés para tomar decisiones sobre las acciones a ser tomadas.

Interactuando con personas con las que a menudo ha trabajado antes o que están únicamente en un área política similar. Rara vez explorando diferentes áreas de interés.

◀ **LIDIAR CON
SITUACIONES O
DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR
DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR
CON PERSONAS,
HERRAMIENTAS
O SISTEMAS...**

COMPORIAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Piensando constantemente en la relación entre los detalles más sutiles de una situación y el panorama general. Identificando dónde las acciones en un área pueden tener un efecto dominó en otras áreas, para bien o para mal.

▶ Usando el conocimiento adquirido de varias y diferentes partes de un sistema que van más allá de su área de interés específico. Explorando su interconexión para revelar patrones y relaciones importantes que le ayudarán a tomar mejores decisiones.

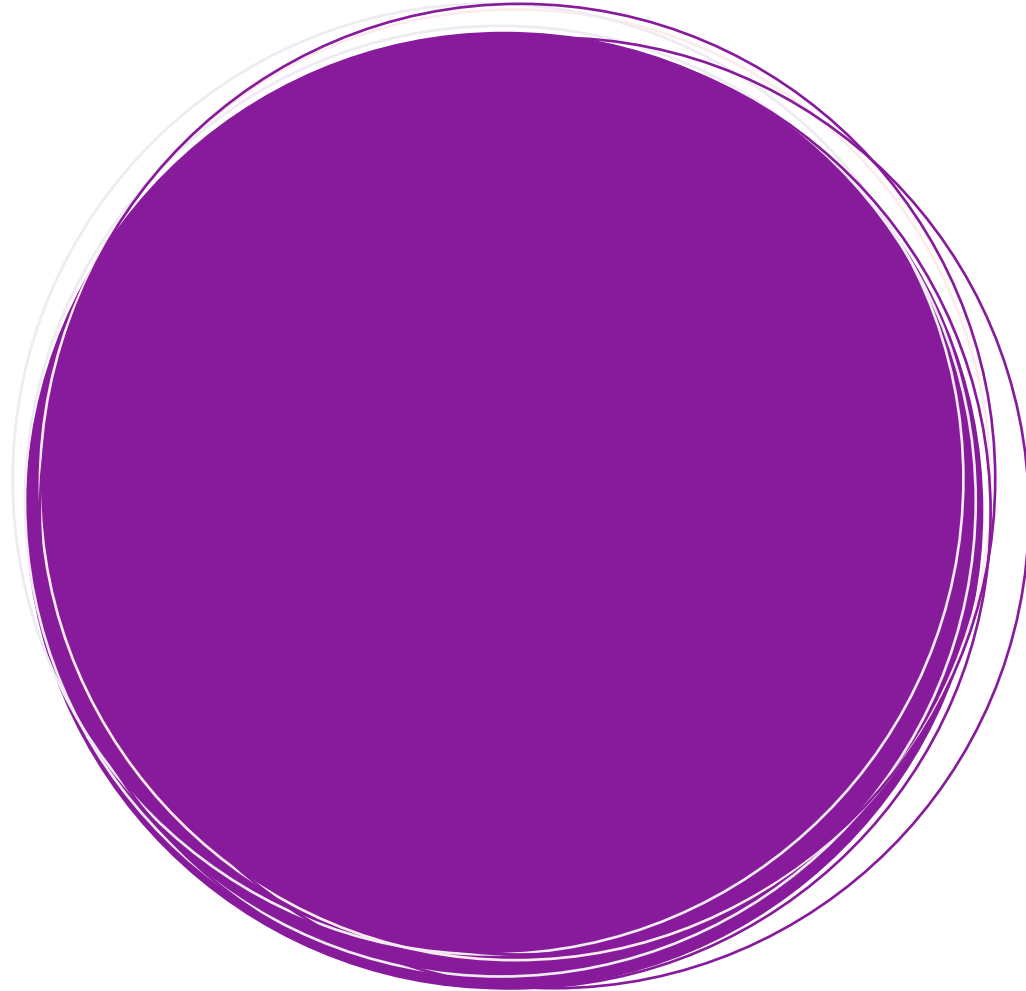
▶ Comprometiéndose con diferentes grupos de interés, sectores, disciplinas y niveles en torno a un tema. Comprendiendo y explorando mejor qué soluciones podrían ayudar a cambiar el sistema y ayudar a resolver un problema.

Actitudes Relacionadas

Hay que tener **curiosidad** para explorar los detalles más pequeños de un sistema, comprender cómo podrían encajar en un panorama más amplio y detectar conexiones en lugares no obvios. Ver todo un sistema desde la perspectiva de los demás requiere **empatía**; se necesitará mucho de esto. Hacer una pausa y evaluar si lo que se está haciendo está funcionando requiere **reflexión**. Utilizar el pensamiento **imaginativo** sobre un tema para ver la posible causa y efecto conduce a nuevas oportunidades. El uso de esta información para comprender cómo lograr el cambio deseado requiere un enfoque **centrado en los resultados**.

Preguntas para reflexión

- » ¿Cómo puede mantener el equilibrio entre el panorama general y los detalles más pequeños e importantes?
- » ¿Cómo puede identificar qué partes del sistema se afectan entre sí? ¿Qué parámetros se pueden medir?
- » ¿Cómo sabe que no hace falta nada? ¿Qué puede hacer para evitarlo?



Instrucción Tecnológica

Comprender los desarrollos
tecnológicos y su potencial

INSTRUCCIÓN TECNOLÓGICA

Es necesario reconocer y comprender el potencial de los desarrollos tecnológicos que pueden ayudar en el trabajo. Hay que saber que la tecnología no es la "innovación" o necesariamente la respuesta por sí sola, sino una herramienta para ayudar a acercarse a una solución. Es usada para generar nuevas ideas y soluciones, o para mejorar el trabajo existente en áreas como accesibilidad, democracia, experimentación, análisis de datos (¡por ejemplo!). La instrucción tecnológica puede crear oportunidades para llevar a cabo el pensamiento más actualizado en la resolución de problemas, y estar al tanto de las novedades garantiza que las organizaciones no se queden atrás. Esta habilidad se desarrolla en organizaciones que permiten y apoyan a su personal para acceder y utilizar tecnologías en desarrollo o, a veces, de última generación.

Comportamientos

COMPORIAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Haciendo uso de tecnologías con las que está familiarizado y se siente cómodo, ya que parecen más fáciles de manejar que aprender algo completamente nuevo o construir algo usted mismo.

Viendo la tecnología como "la respuesta" sin el alcance para probar qué tan bien funciona en la vida real o si se satisfacen las necesidades de las personas.

Usando herramientas con las cuales está familiarizado y que se adapten al conjunto de experiencia existente, pero sin considerar el potencial de otras nuevas.

◀ **LIDIAR CON
SITUACIONES O
DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR
DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR
CON PERSONAS,
HERRAMIENTAS
O SISTEMAS...**

COMPORIAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Manteniéndose actualizado con los nuevos desarrollos tecnológicos para comprender si tienen algún potencial en el sector público. Estando abierto al desarrollo y adaptación tecnológicos, potencialmente en el ambiente interno, en lugar de comprar paquetes de TI.

▶ Viendo la tecnología como un medio para alcanzar un fin. Identificando dónde puede agregar valor y siendo consciente de sus limitaciones. Aplicando la perspectiva del usuario al tomar decisiones sobre una nueva tecnología.

▶ Aplicando nuevas herramientas digitales o adaptando su uso original para crear nuevas ideas o perspectivas más actuales.

Actitudes Relacionadas

Hay **curiosidad** por los nuevos desarrollos y el potencial de las nuevas tecnologías. Tener **imaginación** permite ver las posibilidades de usar creativamente nuevas tecnologías. Las nuevas ideas a menudo se enfrentan a resistencias y lo mismo ocurre con las nuevas tecnologías. Hay que ser **resiliente** para frenar aquellos que desean continuar con sus actividades como de costumbre. No toda la tecnología es relevante o útil. Al **reflexionar** sobre esto, qué funciona, qué podría funcionar y qué no, se desarrolla la habilidad para detectar cómo se puede mejorar el trabajo y no distraerse de ello.

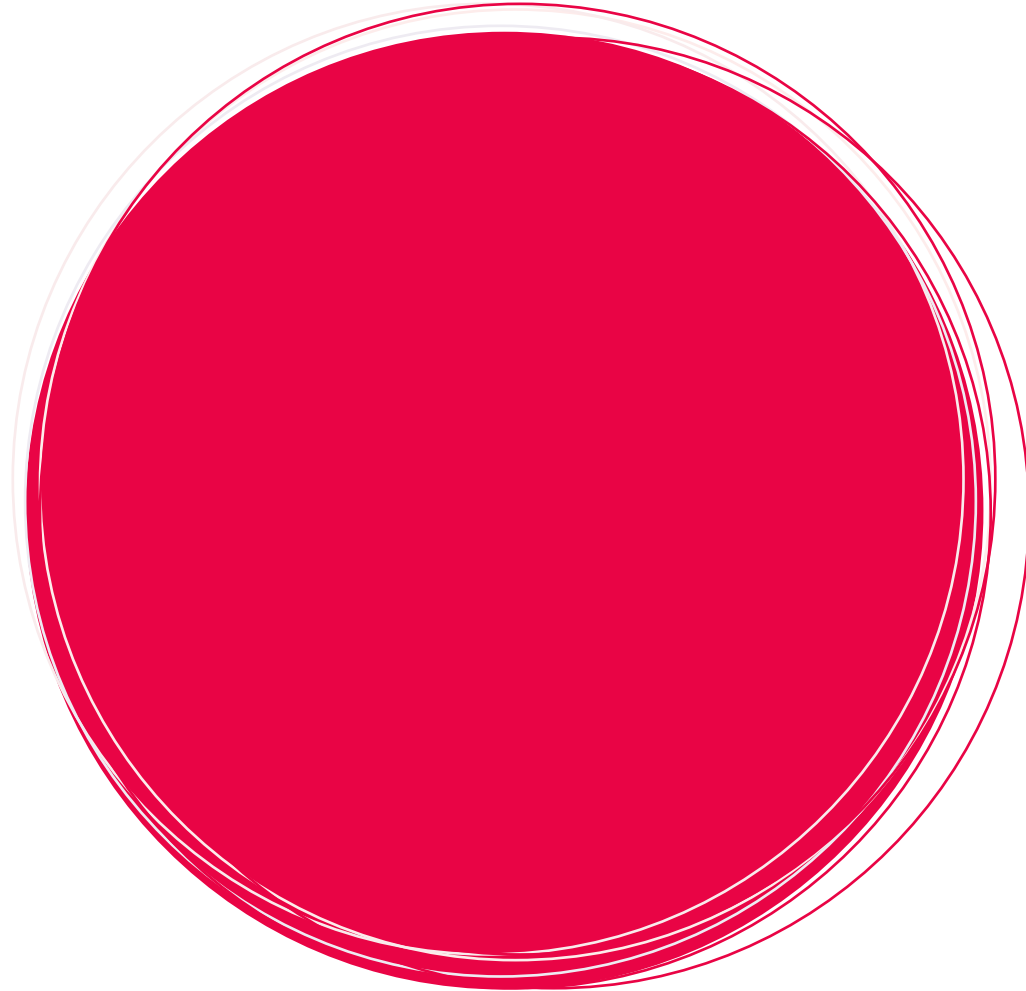
Preguntas para reflexión

- » ¿Cómo se mantiene al día con las nuevas tecnologías?
- » ¿Considera cómo estas podrían ayudarle con su trabajo?
- » ¿Tiene fácil acceso a los desarrollos tecnológicos? Si no es así, ¿cómo podría resolverlo?

4.3

Gestión del Cambio

Movilizar recursos y legitimidad para
lograr el cambio.



Conciencia Política y Burocrática

Asegurar el apoyo estratégico a través de dinámicas políticas y procedimientos burocráticos.

Es necesario ser capaz de obtener apoyo estratégico para el trabajo por medio de operaciones astutas en la política y la burocracia de una organización. Hay que saber quién necesita ser convencido y los procedimientos a seguir.

La experiencia del sector público y la comprensión de su cultura, reglas no escritas y personas permite abrir puertas para avanzar en la innovación. Es necesario tener sagacidad. Trabajar en el sector público permite comprender los matices y las condiciones del mismo. Aprender a aprovecharlos para obtener el apoyo y la aceptación de toda la organización es la medida del éxito.

Comportamientos

COMPORTAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Utilizando percepciones y conexiones políticas para avanzar o proteger su carrera personal, centrándose menos en la mejor forma de utilizarlos para impulsar un cambio mayor.

Siguiendo adelante con ideas basadas en principios sin tener en cuenta el clima y el momento político u organizativo más amplio.

Centrándose en objetivos singulares para proyectos, reuniones o conversaciones. Estando menos consciente o preocupado por las necesidades de los demás.

◀ **LIDIAR CON
SITUACIONES O
DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR
DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR
CON PERSONAS,
HERRAMIENTAS
O SISTEMAS...**

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Utilizando todos los conocimientos o conexiones políticas que tiene para influir y obtener apoyo para el cambio que necesitan las personas a las que ofrece servicio.

▶ Dándose cuenta de quiénes podrían ser sus aliados. Encontrando apoyo en casi cada paso del camino y aprovechando las oportunidades cuando se presentan. Sabiendo a quién dirigirse, cuándo y dónde los cambios son posibles y cuáles tendrán un mayor impacto.

▶ Configurando reuniones y conversaciones para lograr un objetivo deseado, pero también reconociendo oportunidades cuando estas aparezcan. Conociendo a su audiencia y cómo interactuar con ella.

Actitudes Relacionadas

Para comprender las limitaciones y ambiciones de los colegas, los grupos de interés y los colaboradores, es necesario **empatizar** con sus necesidades. Hay que saber cómo acercarse a las personas adecuadas para que se sumen al cambio. Hay que ser **ágil**, respondiendo a diferentes circunstancias, personas y situaciones, además de **reflexivo** para identificar cuándo y dónde algo podría ser posible. Estar **orientado a la acción** respalda las decisiones de hacer cosas para generar cambios.

Preguntas para reflexión

- » Cómo evalúa actualmente cuándo y cómo hacer avanzar un cambio innovador?
- » ¿Dónde se alinean sus necesidades con las de los demás?
- » ¿Cómo averigua cuáles son las presiones que tienen las personas?
- » ¿Cómo se asegura de que no se pierdan estas oportunidades?



Financiación del Cambio

Comprender las diversas formas de liberar,
movilizar y utilizar recursos financieros

FINANCIACIÓN DEL CAMBIO

Hay que tener sagacidad en las finanzas. Es necesario utilizar varios instrumentos y mecanismos financieros para apoyar los procesos de innovación y crear el espacio para la resolución experimental de problemas.

Estas podrían ser formas alternativas de financiación como financiación de I + D, bonos de impacto (impact bonds), fondos de desafío (challenge funds), financiación colectiva (crowdfunding) o subvenciones para la innovación (¡y otras!). El financiamiento de esta manera ayuda a mejorar los procesos y resultados de la toma de decisiones públicas al obtener financiamientos más amplios.

Esto podría parecer una voluntad de promover nuevas formas de financiar el cambio. Al desafiar los modelos existentes de adquisiciones o gastos públicos, son creadas más posibilidades con los recursos disponibles.

Comportamientos

COMPORTAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Apegándose a esquemas de financiamiento rígidos de largo plazo, donde hay pocas posibilidades de replantear los problemas o apoyar la prueba de ideas.

Utilizando herramientas financieras tradicionales y existentes. Optando por lo que se ha utilizado antes en lugar de explorar lo que podría ser más adecuado para el problema en cuestión.

Usando herramientas probadas o comunes que ayuden a evitar cualquier riesgo. Presentando una tendencia a mirar hacia operadores tradicionales bien establecidos en el mercado, así como soluciones ya probadas.

◀ **LIDIAR CON SITUACIONES O DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR CON PERSONAS, HERRAMIENTAS O SISTEMAS...**

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Usando esquemas de financiamiento más flexibles y de corto plazo que permitan replantear los problemas, probando múltiples ideas y acelerando el aprendizaje sobre lo que está funcionando.

▶ Pensando en nuevas oportunidades y la posibilidad de "lo que se puede aprender" a través de diferentes métodos de financiación.

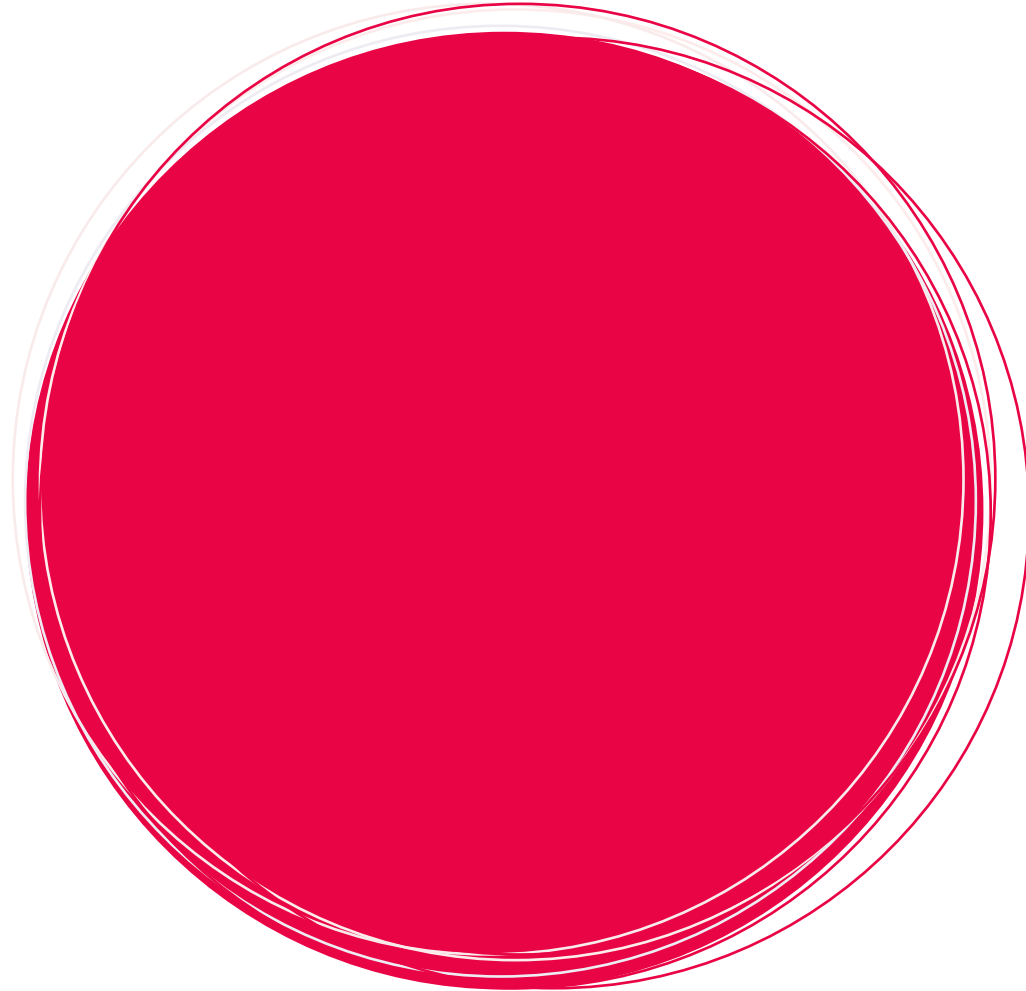
▶ Explorando nuevas formas de movilizar recursos y financiar el cambio.

Actitudes Relacionadas

Esta habilidad es particularmente útil cuando se aplica con un fuerte compromiso con los **resultados** del mundo real. Esto debe complementarse con una perspectiva **valiente** e **imaginativa** que dé como resultado inversiones ambiciosas en proyectos de exploración que no tienen por qué prometer un vínculo directo entre el esfuerzo y el resultado, sino que se ven como formas de acelerar el aprendizaje sobre la creación de valor general de la organización.

Preguntas para reflexión

- » ¿Qué recursos tiene a su disposición?
- » ¿Cómo puede saber qué otros recursos podrían tener?
- » ¿De quién puede aprender?



Intraemprendimiento

Ser insurgente y utilizar la perspicacia empresarial para crear oportunidades

INTRAEMPENDIMIENTO

Es necesario haber la disrupción del sistema. Cuestionar y desafiar el status quo y usar la perspicacia comercial para crear espacios y oportunidades para el cambio dentro de una organización. Hay que asumir riesgos calculados para desarrollar e incorporar nuevas ideas y modelos de negocio en beneficio de una organización y de aquellos a quienes ofrece servicio. Esto ayuda a derribar las barreras existentes para reorganizar y mejorar la práctica. Hay que adquirir un perfil emprendedor dentro de una organización, por lo tanto, el uso del término "intraemprendimiento".

Esta habilidad es particularmente útil cuando la organización acepta un grado de riesgo considerado en su trabajo. El intraemprendimiento es audaz y necesita que las personas se arriesguen para desafiar las situaciones existentes. Aquí el trabajo no es hecho de la manera habitual. El éxito puede parecer "acciones arriesgadas" para algunos, pero busca un cambio de alto nivel en la forma en que una organización opera o mediante un cambio hacia una cultura más experimental.

Comportamientos

COMPORTAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Piensando que las cosas podrían mejorarse, pero trabajando en estructuras, procesos y limitaciones existentes sin muchas esperanzas de que se puedan cambiar radicalmente.

Utilizando ejemplos existentes y estudios de casos que hayan demostrado su eficacia en el sector público. Necesidad de estar seguro sobre si algo está en un buen curso de acción o no.

Siguiendo las formas existentes de hacer las cosas o solo apoyando las ideas de personas de alto nivel.

◀ **LIDIAR CON SITUACIONES O DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR CON PERSONAS, HERRAMIENTAS O SISTEMAS...**

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Desafiando el status quo. Tomando riesgos calculados al identificar oportunidades para hacer las cosas de manera diferente, buscando inspiración en otras áreas.

▶ Buscando posibilidades fundamentadas incluso cuando hay mucha incertidumbre. Buscando incorporar nuevas acciones, modelos o sistemas en una organización, o incluso explorando oportunidades completamente nuevas al experimentar con una hipótesis de cambio completamente distinta.

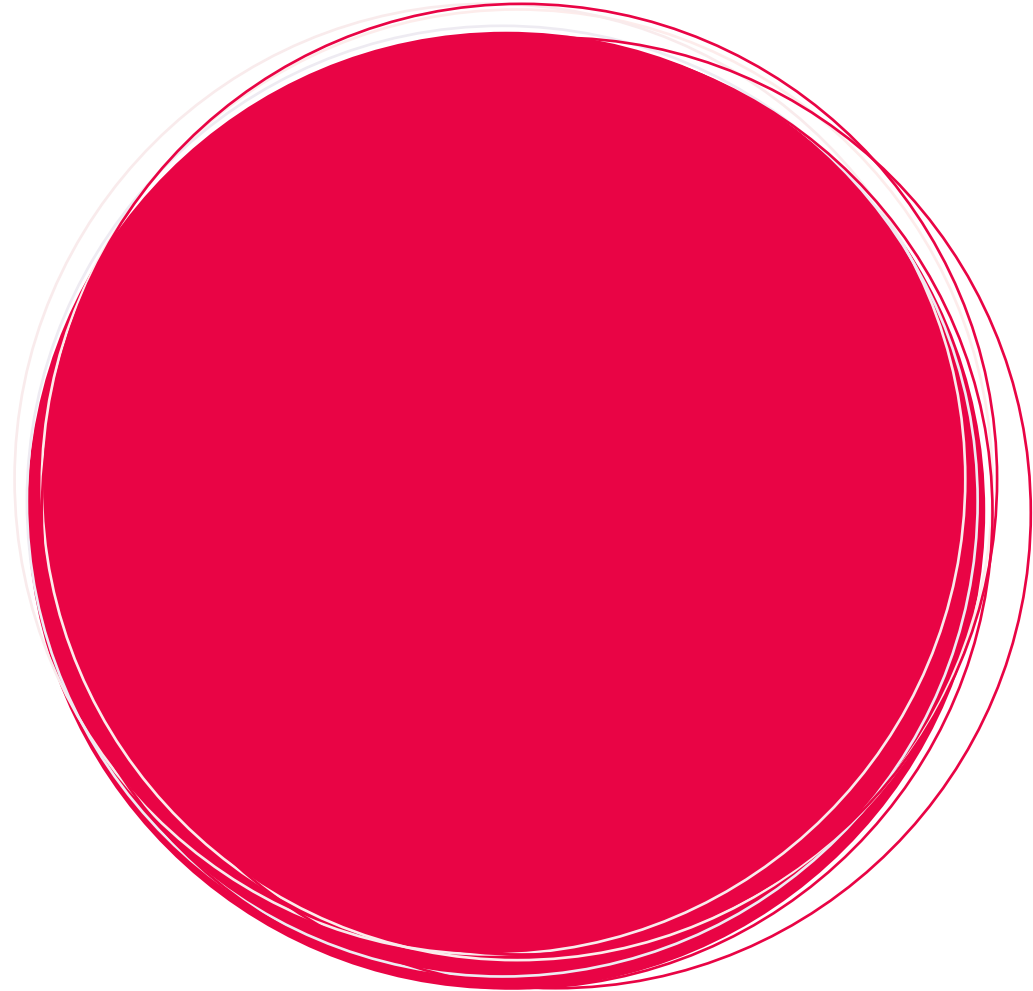
▶ Siendo provocativo. Promoviendo interacciones (con personas, herramientas y entornos) para explorar y detallar las prácticas actuales con el fin de identificar posibilidades de cambio.

Actitudes Relacionadas

Colocarse a prueba, tomar riesgos y sugerir nuevas formas de hacer las cosas requiere **valentía** y **resiliencia**. La **reflexividad** y la **curiosidad** son los factores que impulsan la identificación de dónde las cosas podrían ser diferentes. Y para que las ideas y sugerencias se conviertan en acciones, es necesario estar **orientado a la acción**.

Preguntas para reflexión

- » ¿Cómo calcula actualmente si merece la pena correr un riesgo o no?
- » ¿Qué le impide correr riesgos? ¿Es algo basado en la estructura, en los procesos o en las personas? ¿Cómo le gustaría cambiar esto?



Demostración de Valor

Abogar por el cambio
articulando su valor

DEMOSTRACIÓN DE VALOR

Es necesario saber "vender" una idea explicando tanto su valor como la evidencia que la respalda. Eso se da creándose mensajes significativos en cualquier formato que funcione mejor para la audiencia en cuestión. Esto aumenta el apoyo, la comprensión y la aceptación para hacer avanzar las ideas. Hay que tener la capacidad de respaldar el proceso de generación de datos y pruebas útiles que arrojan una nueva luz sobre los problemas persistentes y saber demostrar por qué se deben tomar medidas para abordarlos de manera diferente. Además, se debe tener la capacidad de impulsar un proceso experimental que explore y pruebe sistemáticamente lo que podría funcionar para así aprender de ello.

Comportamientos

COMPORTAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Piensa en el valor de una nueva idea o solución desde su propio punto de vista, que podría dejar de demostrar el valor que podría proporcionar a los demás.

Basado en las decisiones en información limitada que podría no relacionarse claramente con la audiencia, dejando que esta se pregunte "¿y qué?".

Usando los documentos estandarizados o informes escritos para describir el valor.

◀ **LIDIAR CON SITUACIONES O DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR CON PERSONAS, HERRAMIENTAS O SISTEMAS...**

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Mirando las cosas a través de los ojos de los demás, con diferentes marcos de referencia y utilizando una variedad de métodos. Cubriendo diferentes aspectos de un problema mediante una combinación de enfoques de datos y evidencias.

▶ Reformulando y articulando qué nuevo tipo de creación de valor podría ser posible. Haciendo que las personas se unan a sus decisiones ya que usted habla de lo que les importa o necesitan.

▶ Adaptando el mensaje de la manera más clara y relevante a la audiencia.

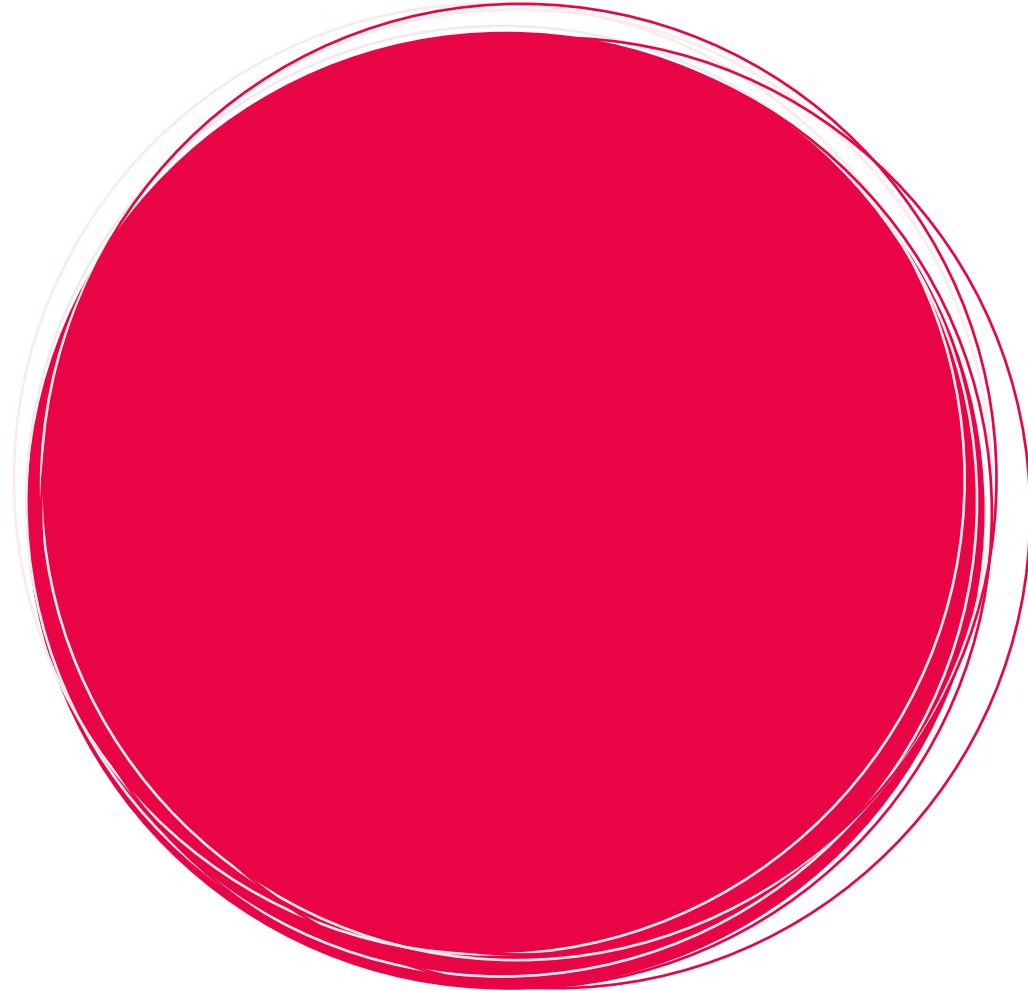
DEMOSTRACIÓN DE VALOR

Actitudes Relacionadas

Es necesaria una buena **imaginación** para comunicarse de manera efectiva con diferentes personas. Hay que ser **empático**, adaptando las ideas a lo que la audiencia responderá mejor. Probar y adaptar diferentes enfoques significa ser **ágil** y **reflexivo**, pensando siempre en lo que resuena en el público y adaptándose rápidamente cuando no funciona.

Preguntas para reflexión

- » ¿Cuál es el valor único que quiere demostrar? ¿Por qué es único o importante?
- » ¿Qué formato o medio demostrará valor a los demás? ¿Cómo sabe eso? ¿Cómo se asegura de que el mensaje sea significativo para ellos?
- » ¿Qué barreras enfrenta al demostrar valor? ¿Y qué podría hacer para abordar esto?



Narración de Historias y Defensa

Usar historias convincentes para
articular una visión o información

Hay que tener la capacidad de transformar una visión, conocimiento o datos en historias que resuenan en las personas. Hay que facilitar que las personas comprendan las experiencias de los demás y las usen para mejorar lo que saben que es verdad. Esto genera ideas y preguntas en la audiencia sobre temas específicos; le hace pensar en un tema o problema desde una nueva perspectiva. La forma en que se enmarca una idea facilita que las personas compartan esa historia para justificar o explicar lo que hacen. Hay que tener la capacidad de abogar por el uso de nuevos métodos y enfoques para desafiar la manera habitual de hacer negocios, traduciendo su valor en términos significativos y articulando el valor de hacer algo nuevo.

Comportamientos

COMPORTAMIENTOS COMUNMENTE OBSERVADOS

Centrándose en ideas o estadísticas que describen una situación a favor de explorar los aspectos más humanos que puedan evocar empatía o interés.

Usando "marcos" o argumentos existentes que terminan apoyando el statu quo y, por lo tanto, corriendo el riesgo de limitar tanto la comprensión como las ideas potenciales para cambiar esa situación.

Describiendo una situación de una manera "práctica y directa" que no crea empatía o conexión con los involucrados. Usando informes estandarizados o estudios de casos existentes para narrar historias.

◀ **LIDIAR CON SITUACIONES O DESAFÍOS...**

◀ **TOMAR DECISIONES...**

◀ **INTERACTUAR CON PERSONAS, HERRAMIENTAS O SISTEMAS...**

COMPORTAMIENTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

▶ Transformando conocimientos, datos o el uso de nuevos métodos en historias que no solo describen una situación, sino que estimulan preguntas, inspiran el pensamiento y generan ideas.

▶ Vinculándolas a problemas y personas del mundo real. Usando información convincente para ayudar a los grupos de interés a reconsiderar las posibilidades y movilizar o abogar por un cambio en las prioridades y formas de trabajo.

▶ Creando una variedad de historias que inspiren e impulsen a las personas a realizar cambios. Permitiendo que las personas se vean a sí mismas en la historia o estimulando la empatía de los demás.

Actitudes Relacionadas

La **curiosidad** motiva a descubrir historias y a ver cómo estas se encajan en el contexto en el que son usadas. La **empatía** es fundamental para comprender las experiencias de los demás y generar una percepción auténtica. Para que las historias sean efectivas, hay que comprender qué las hace poderosas. Ser **ágil** posibilita la flexibilidad para usar, adaptar y personalizar una historia para diferentes propósitos. **Reflexionar** sobre lo que resuena o no en la audiencia fortalece las habilidades.

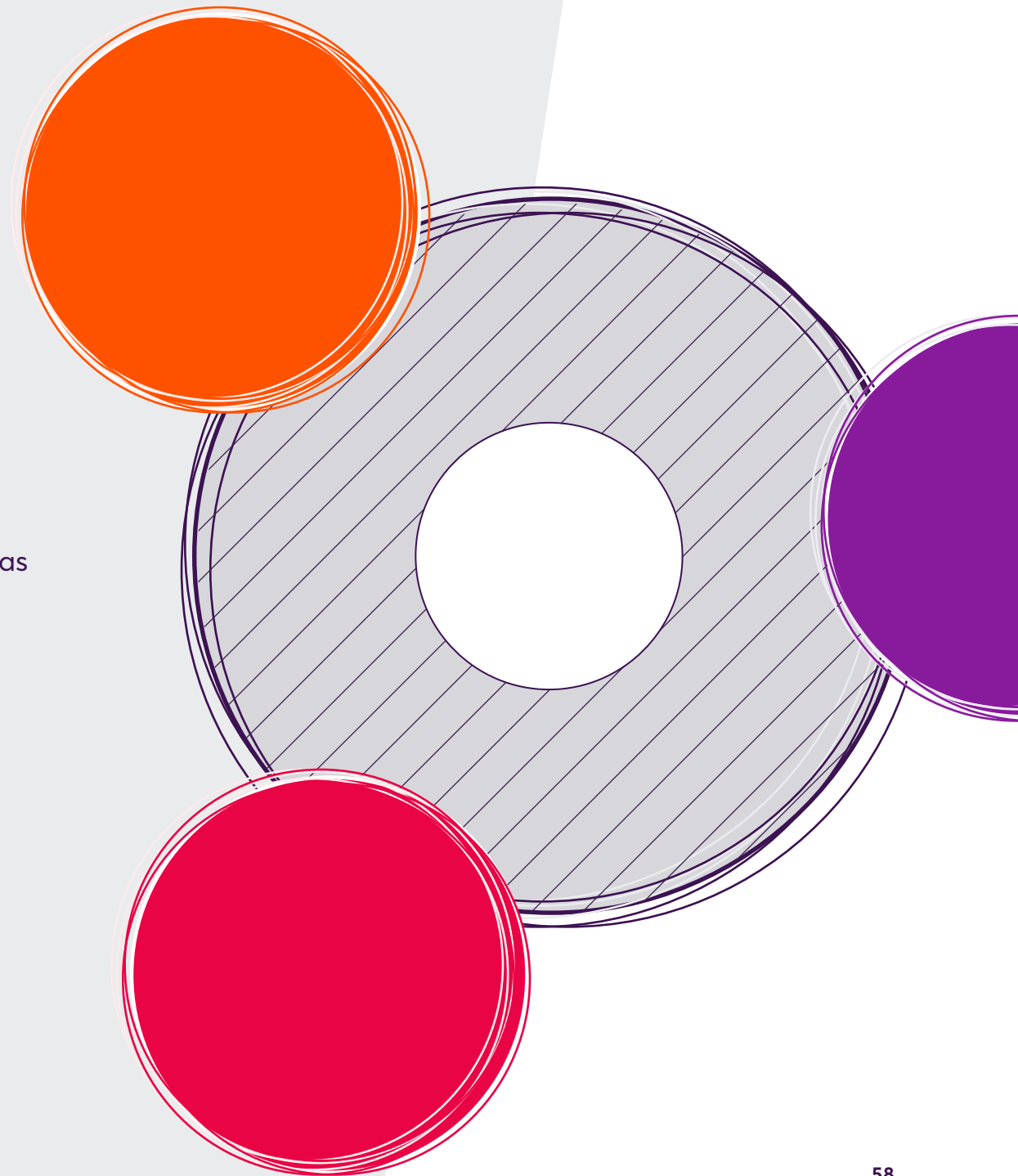
Preguntas para reflexión

- » ¿Cómo sabe que tiene éxito en la creación de una historia convincente? ¿Qué indicadores sugieren esto?
- » ¿En qué situaciones usa actualmente la narración de historias? ¿Y por qué razones?
- » ¿Qué le impide contar historias? ¿Qué podría ayudar a su equipo a utilizar más esta habilidad o con mayor eficacia?

5.

Actividades

Diferentes formas de utilizar el Marco de Competencias



ACTIVIDAD EN EQUIPO

Mapa de las competencias de innovación de un equipo

Objetivo:

Trazar las habilidades y actitudes de todos los miembros del equipo y crear un "mapa de calor" de sus fortalezas. Esta actividad es útil al comenzar con un nuevo equipo, al comienzo de un nuevo proyecto o con un equipo existente. Úselo para discutir si las habilidades y actitudes que necesita están presentes, así como para impulsar la reflexión sobre las fortalezas de su equipo.



4-6 personas



45-60 minutos



1 impresión en formato A1 del Marco de Competencias (o del tamaño más grande posible)



2 juegos de "tarjetas de habilidades" por equipo



Etiquetas adhesivas de colores, bolígrafos (marcadores/rotuladores)

¡RECUERDA!

El mapa se enfoca en desarrollar equipos fuertes en lugar de individuos heroicos.

Hasta la fecha, no hemos conocido a (ni oído hablar de) nadie que tenga todas las habilidades y actitudes que describimos aquí, así que no vea esto como una lista de verificación. El marco presenta una variedad de habilidades y actitudes que deben estar presentes en el equipo en general. El desafío es combinar estas habilidades y actitudes de manera que el equipo sea más grande que sus miembros individuales.

¡Esto no es una evaluación! Usted no está siendo evaluado con base en esto, ni comparado con otros. Se trata de destacar nuestras fortalezas y organizarnos mejor para aprovecharlas al máximo. Recuerda; se trata de equipos y de sacar lo mejor de ellos.

PASO 1 INTRODUCCIÓN

 5 minutos

Imprima el marco y colóquelo en una pared, visible para todos los miembros del equipo. Coloque las tarjetas de habilidades en una superficie de trabajo.

Presentación del Marco de Competencias.

Explique brevemente qué es el marco, discutiendo la estructura y el contenido. Utilice las descripciones y los detalles de la sección 1 de esta guía.

Por ejemplo; Este Marco de Competencias ha sido desarrollado por la Nesta para visualizar las habilidades y actitudes necesarias para la experimentación y la resolución de problemas públicos...

PASO 2 IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES Y ACTITUDES

 20 minutos

Haga que cada miembro del equipo elija un color y tome ocho etiquetas adhesivas. Idealmente, todos deberían tener etiquetas de diferentes colores.

- **Reflexión individual sobre las habilidades básica** – Pida a las personas que miren las tarjetas de habilidades. Deles un par de minutos para leer y reflexionar en silencio sobre la descripción. Puede ser útil si se preguntan: "¿Qué habilidades considerarían mis colegas (más cercanos) como mis fortalezas?". Pida a los participantes que escriban sus cinco habilidades principales en un post-it o papel de notas antes de continuar con el siguiente paso.
- **Mapa de las habilidades** – Con cinco etiquetas adhesivas del mismo color, pídale a cada miembro del equipo que apunte en el marco sus cinco habilidades principales, colocando la etiqueta justo encima de la habilidad elegida. Pida a los participantes que agreguen una leyenda a la hoja para que quede claro qué etiquetas pertenecen a cada quién.
- **Discusión de las habilidades básicas en equipo** – Si están familiarizadas entre sí, pida a las personas que discutan con sus colegas las cinco principales opciones de habilidades escogidas. ¿Reconocen estas habilidades en sus colegas? ¿Hay habilidades que tienen pero que no usan en el trabajo?
- **Mapa de las actitudes** – Repita el proceso con tres etiquetas adhesivas de colores, pero esta vez explorando las tres actitudes centrales del equipo. Estimule la conversación preguntando: "¿Qué actitudes considerarían sus colegas (más cercanos) sus principales? o ¿qué les define como persona/profesional/ innovador?".

PASO 3

IDENTIFICACIÓN DE "SUPERPODERES"



Todos necesitarán un marcador o rotulador para esta etapa.

Identifique lo que las personas ven como su mayor fortaleza.

- **Todos deberán tener ahora ocho etiquetas en el marco.** Cinco habilidades y tres actitudes. Pida a las personas que elijan lo que consideren su habilidad más fuerte y su actitud más fuerte; sus "superpoderes". Deles unos momentos para considerar esto en silencio y luego pídale que resalten o marquen con un círculo su actitud y habilidad principales con un marcador.
- **Discusión sobre superpoderes** – Si están familiarizadas entre sí, pida a las personas que hablen con sus colegas sobre sus "superpoderes". ¿Reconocen estas habilidades en sus colegas? ¿Existen "superpoderes" comunes? ¿Qué podría significar esto para su equipo?

PASO 4

DISCUSIÓN DEL MAPA DE CALOR



Forme un círculo y asegúrese de que todos tengan la oportunidad de compartir sus pensamientos.

Reflexione sobre lo que el equipo ha mapeado.

- ¿Qué observan?
- ¿Cuáles consideran que son los puntos fuertes del equipo (es decir, dónde están la mayoría de las etiquetas)
- ¿Existen lagunas? ¿Son estas algo malo? (A menudo, las habilidades y actitudes pueden estar presentes, pero no destacadas como una fortaleza).
- ¿Cómo podría un equipo mitigar cualquier laguna? ¿Contratando, capacitando o quizás colaborando con expertos externos?
- ¿Hay habilidades que las personas sienten que poseen pero que no tienen la oportunidad de aplicar en su función? ¿Por qué ocurre esto y qué se podría hacer para cambiarlo?

Finaliza la actividad – ¿Hay alguna reflexión o pensamiento final? ¿Considerarían usar esto al comienzo de un proyecto con sus colegas? ¿O ven otras oportunidades? ¿Qué se debe hacer para aprovechar al máximo las fortalezas del equipo?

ACTIVIDADES

Actividades grupales adicionales

A. DISCUSIÓN PROFUNDA EN EQUIPO

Para los equipos que se conocen bien, puede agregar una discusión más específica sobre las fortalezas y puntos ciegos de cada uno. Utilice las siguientes preguntas para guiar la conversación.

- ¿Hay alguna laguna obvia que tenga su equipo (recuerde: no todas las lagunas son malas, discuta cuál puede ser el impacto de esta laguna)?
- ¿Cómo desea abordar las lagunas?
- ¿Este tipo de trabajo está cubierto por un equipo existente con el que trabaja?
- ¿O tendría sentido contratar a alguien que tenga esas habilidades o actitudes que faltan?
- ¿O hay potencial para desarrollar esas habilidades en el equipo, cómo y quién podría querer desarrollarlas?

B. ROMPIMIENTO DEL HIELO

El marco puede ser una forma útil para que personas de diferentes instituciones, departamentos o equipos se conozcan entre sí de una manera interactiva y atenta. Permite a las personas mirar más allá de la jerarquía, la estructura y las habilidades técnicas para crear un campo de juego más nivelado y demuestra que todos contribuyen.

- Siga el ejercicio "Mapa de las habilidades y actitudes de su equipo" hasta el paso 4.
- En el paso 4, tenga una discusión sobre el enfoque de su sesión/ evento en particular y cómo las habilidades básicas pueden relacionarse con esto.

C. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Cuando los proyectos terminan, ni siempre nos tomamos el tiempo para detenernos y reflexionar sobre sus éxitos y fracasos. El marco se puede utilizar para identificar las cosas que salieron bien o no y por qué, así como aprender de los errores y aciertos.

- Tome un proyecto actual o terminado recientemente. Mapee todos los altibajos hasta la fecha.
- Siga el ejercicio "Mapeo de las habilidades y actitudes de su equipo" hasta el paso 4.
- En el paso 4, inicie una discusión sobre dónde las personas han observado estas habilidades en acción en ese proyecto específico. ¿Qué estaba sucediendo durante los "puntos altos"? ¿Qué faltó potencialmente durante los "puntos bajos"?
- ¿Podría una determinada habilidad haber sido positiva durante uno de los puntos bajos? ¿Qué se podría hacer (en términos de habilidades o actitudes) para evitar que este "punto bajo" vuelva a ocurrir?

ACTIVIDAD INDIVIDUAL

Desarrollo de metas de aprendizaje

Objetivo:

Identificar el cambio que queremos ver en nuestro comportamiento que podría impactar positivamente en nuestros proyectos y organización. Esta actividad se enfoca en usted como individuo, explorando cómo puede comenzar a activar esos comportamientos menos obvios, habilitando formas de trabajar en su rutina diaria.



1 persona



60+ minutos



1 x impresión en formato A1 del Marco de Competencias



Descripciones de habilidades y comportamientos (esta guía)



Hoja de trabajo "Desarrollo de metas de aprendizaje"

PASO 1 REFLEXIÓN



20-30 minutos

Para aprovechar al máximo esta actividad, es fundamental que dedique algo de tiempo a reflexionar sobre sus comportamientos actuales y sus formas de trabajo establecidas.

Comportamientos y formas de trabajo establecidas

Estas son las acciones observables que usted toma al abordar un desafío o llevar a cabo un proyecto. Son su configuración predeterminada, su respuesta inicial a una situación, su primera noción de una opción adecuada. Puede resultar difícil identificar estos comportamientos inicialmente.

Un punto de partida podría ser trazar un mapa de sus competencias de innovación (página 59), donde puede identificar sus fortalezas y lagunas (con respecto a actitudes y habilidades), y reflexionar sobre cómo esta habilidad o actitud (o la falta de) está afectando su comportamiento. Para apoyar esta reflexión, lea las descripciones de comportamiento en esta guía: ¿hay algo que reconozca en usted mismo? Piense en cuáles cree que son de prioridades para abordar.

PASO 2

COMPLETE LA HOJA DE TRABAJO



30-40 minutos

Para capturar sus reflexiones del paso 1, hemos creado una hoja de trabajo "Desarrollo de metas de aprendizaje" (consulte la página siguiente). La hoja se compone de tres columnas:

- **Columna 1** – Le pide que enumere los cinco comportamientos que menos desea hacer. Para completar esto, un buen punto de partida es usar uno de los comportamientos "comunes o de su zona de confort" que se enumeran en la descripción de cualquier laguna de habilidades que haya identificado.
- **Columna 2** – Le pide que enumere los cinco comportamientos que más desea realizar. Para completar esta sección, puede ser útil considerar cuáles podrían ser los "comportamientos facilitadores" en relación con su respuesta para la columna 1.
- **Columna 3** – Le pide que describa las formas en que hará esta transformación de un comportamiento establecido existente a uno nuevo. Esto podría centrarse en el aprendizaje (p. ej., "Necesito leer más material específico de contenido, tomar un curso, interactuar con un experto en la materia") o en una práctica (p. ej., "Necesito probar un nuevo comportamiento, actitud o habilidad en la práctica y aprender qué funciona y qué no ") o en el cambio de la forma en que aborda una situación.

PASO 3

PRIORIZAR



15 minutos

Cambiar los comportamientos establecidos lleva tiempo, por lo que intentar hacer cinco a la vez puede ser demasiado ambicioso. Usando su hoja completa, seleccione el comportamiento en el que quiere enfocarse inicialmente. Puede priorizar esta elección haciéndose las siguientes preguntas:

- **¿Qué comportamiento establecido siento que actualmente tiene el mayor impacto negativo en mi trabajo?**
- **¿Qué comportamiento nuevo creo que podría tener el mayor impacto positivo en mi trabajo?**
- **¿Qué actividad de la columna 3 creo que podría hacer durante la próxima semana aproximadamente?**
- **¿Qué me está diciendo mi instinto que haga?**

Una vez seleccionado, escriba un breve plan de acción de cuándo, dónde y cómo realizará este nuevo comportamiento. Antes y durante la "activación" de su nuevo comportamiento, trate de tener en cuenta:

- **Cómo se sintió**
- **Cuál fue el resultado**
- **Y cómo otros respondieron a este comportamiento**

MÁS ALLÁ DE LA ACTIVIDAD

Guarde su hoja de trabajo para recordarle el comportamiento que desea cambiar y para reflexionar sobre lo lejos que ha llegado. Intente guardarlo en algún lugar donde lo vea a menudo. Actualícelo cuando sea necesario.

DESARROLLO DE METAS DE APRENDIZAJE

Escriba los cinco comportamientos que cree que debería hacer menos y aquellos que cree que son más importantes y debe hacer más, con el fin de abordar desafíos complejos de una manera más experimental. Luego, comience a identificar qué acciones le permitirán lograr este cambio.

¿Qué comportamientos actuales quiero detener o hacer menos?

Puede ser útil reflexionar sobre dónde se encuentran sus lagunas de habilidades o qué comportamientos "comúnmente observados" reconoce en usted mismo.

¿Qué comportamientos quiero desarrollar o hacer más?

Puede resultar útil referirse a los "comportamientos innovadores y experimentales" enumerados en esta guía como inspiración.

¿Qué necesito hacer, o aprender, para que suceda esta transformación?

Piense en cómo podría aprender o ensayar este comportamiento. ¿Se basa en habilidades o actitudes? ¿Dónde y cuándo podrías probar esto?

Quién hizo esta guía



Este explicativo y guía se diseñó pensando en los innovadores gubernamentales de todo el mundo. Muchos de ustedes trabajan explícitamente en la innovación gubernamental, algunos de ustedes están al margen de ella y aún hay otros que no saben que lo están haciendo, pero que silenciosamente lo están. Este trabajo es para todos ustedes.

Personas de todo este sector ya contribuyeron a la guía, la mejoraron, la adaptaron y, en general, la hicieron más útil. En todos los sentidos, este ha sido un esfuerzo de equipo, creado conjuntamente con gobiernos, socios y colegas de toda la comunidad. Sigamos con este aprendizaje colectivo. Después de todo, este es un experimento en vivo y los resultados no son una conclusión del pasado. Todavía hay mucho que aprender unos de otros.

Pero al comprender las habilidades y actitudes de los equipos innovadores y luego ilustrar qué comportamientos se podrían formar, esperamos estar un paso más cerca de nutrir, defender y adoptar las actitudes y habilidades en las instituciones que las necesitan. Esperamos que esta guía nos ayude tanto a nosotros como a usted en su camino.

Si desea desarrollar este recurso usted mismo, comuníquese con nosotros para ver si podemos ayudarle; de lo contrario, siéntase libre de tomarlo y ejecutarlo en la dirección que considere conveniente.

Un agradecimiento a todos los miembros del equipo de habilidades de la Nesta que han creado esto: Kimberley Ballantyne, Nicole Barling-Luke, Brenton Caffin, Jesper Christiansen, Sonja Dahl, Kelly Duggan, Layla Gemmell, Diana Hidalgo, Bas Leurs, Elena Oyon, James Oriel, Isobel Roberts y Claire Renard. Y muchas gracias a todos los que han contribuido en el camino.



nesta

58 Victoria Embankment
London EC4Y 0DS

+44 (0)20 7438 2500

information@nesta.org.uk

[@nesta_uk](https://twitter.com/nesta_uk)

www.facebook.com/nesta.uk

www.nesta.org.uk

La Nesta es una organización benéfica registrada en Inglaterra y Gales con el número de empresa 7706036 y el número de organización benéfica 1144091. Registrada como una organización benéfica en Escocia con el número SCO42833. Domicilio social: 58 Victoria Embankment, London, EC4Y 0DS.



Este trabajo está licenciado en los términos de la licencia internacional
Creative Commons. Atribución No-comercial 4.0.