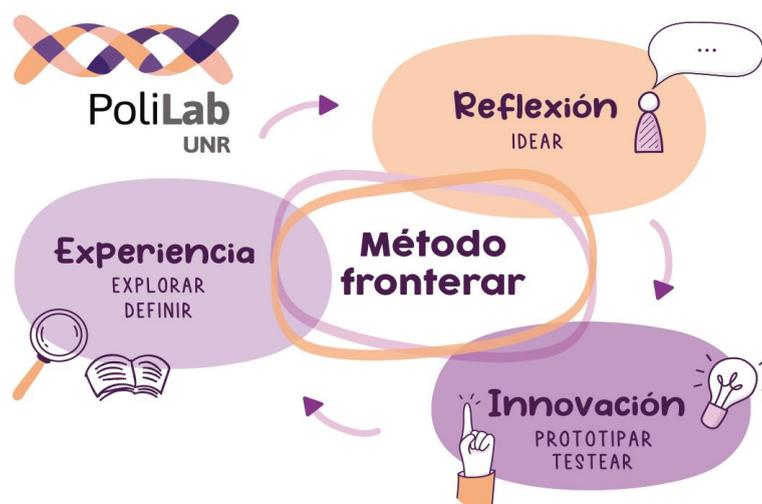


Diplomatura en Gobierno Abierto e Innovación Pública Universidad Nacional de Rosario

Fronterar es el método desarrollado por PoliLab UNR para la innovación en las políticas públicas, en un contexto en que los saberes fragmentados no permiten resolver los desafíos planteados por la sociedad exponencial y de la 4.º Revolución Industrial. Reconoce y ordena elementos considerados relevantes para impulsar el proceso de producción y multiplicación de innovaciones.

Fronterar se presenta como una hoja de ruta cíclica y orientativa que recupera los aportes de metodologías de diseño. Principalmente pone el énfasis en atender y analizar los contextos organizacionales y las perspectivas de los distintos actores en juego en el proceso de innovación.

El método contempla tres momentos: **Experiencia, Reflexión e Innovación** que, si bien articulados, cada uno de ellos pone el foco sobre objetos específicos de análisis y de producción. Estas etapas constituyen un proceso de construcción de aprendizaje que parte del reconocimiento empírico pero da lugar a la creatividad y el cambio.



EXPERIENCIA → es un momento de apertura e integración de saberes. Se trata de reconocer la situación problemática y caracterizar el campo de actuación. Incluye:

1. Explorar

En esta etapa se detectarán los síntomas de las distintas situaciones problemáticas que serán objeto de innovación y se buscará información que dé cuenta del campo donde se desarrollará el proceso de innovación. Se trata de buscar distintas fuentes, tanto primarias como secundarias, con la intención de contar con distintas perspectivas y validar la información.

Las preguntas que se intentarán responder son: *¿Qué problema identificamos? ¿Cuáles son los síntomas? ¿Cuáles son los actores involucrados? ¿Qué tecnologías/ procesos están comprendidos? ¿Cuáles son sus usuarios? ¿Qué problemas asociados encontramos? ¿Qué otras experiencias de innovación existen? ¿Cómo se han desarrollado? ¿Cuáles han sido sus resultados? ¿Quiénes son los expertos?*

2. Definir

En esta etapa se prioriza, se ordena, y da sentido a la información recolectada en la etapa anterior, en función de la situación problemática identificada. Se trata de un análisis de las distintas dimensiones del problema y de la red de actores involucrados.

Las herramientas que se empleen deberán ayudarnos a establecer las causas e implicancias del problema, el posicionamiento de los actores, las limitaciones y fortalezas del marco institucional, entre otras. El análisis de esta etapa permite delimitar y definir el problema sobre el que se desarrollará el proceso de innovación de manera situada.

REFLEXIÓN → es el momento de profundización, explicación de lo identificado y formulación de ideas. Se producen aprendizajes e ideas a partir del análisis y articulación de los elementos identificados.

3. Idear

En esta etapa se comienza a pensar en soluciones posibles para el problema definido en el paso previo. El objetivo es producir gran cantidad de ideas que permitan abordar el problema, para luego filtrarlas y seleccionar aquella (o aquellas) más factible.

Las herramientas que se utilizan en esta etapa potencian la inteligencia colectiva y la creatividad. Se incentiva la participación y se valora la diversidad de miradas y enfoques: se aplican técnicas que fomentan el pensamiento abierto, expansivo y sin limitaciones, trabajando de forma grupal, horizontal y colaborativa.

Para seleccionar la idea-solución, es importante considerar (como a lo largo de todo el proceso) la mirada de los actores intervinientes, sus relaciones vigentes y sus modos de vinculación. También es necesario contemplar los factores organizacionales y sus dimensiones específicas (Díaz, Grandinetti & Nari, 2002):

- El **contexto** de la organización: el entramado socio-político-económico en el que la organización se inserta.
- La **matriz institucional**, es decir, el conjunto de normas, valores y reglas que estructuran los comportamientos de la organización.
- Las **redes** de la organización: la articulación específica de vínculos con los actores con los que la organización interactúa.
- La **dimensión organizacional**: la combinación de estructuras, procesos, recursos y estilos de gestión que configuran el ámbito donde se ponen en juego los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño de las funciones necesarias.
- El **factor humano**, la dimensión que refiere a las personas, al capital humano de la organización, factor indispensable que moviliza las restantes dimensiones.

INNOVACIÓN → es el momento de síntesis y producción. Aquí se delimitan las estrategias, se prueban y se contemplan los nudos críticos de la implementación de la innovación.

4. Prototipar

El objetivo de esta etapa es poner a prueba, mediante un prototipo, la posible solución ideada en la fase anterior, para mejorarlas, adaptarlas, ajustarlas o descartarlas antes de su implementación efectiva.

Un prototipo es una representación, parcial o total, de la idea seleccionada, de manera simple y con recursos escasos o de bajo costo. De esta forma, se logra llevar la idea a la realidad, volverla tangible, de forma accesible y rápida. Esto permite obtener conocimientos sobre el funcionamiento de la idea en el futuro, con el fin de disminuir los riesgos potenciales de una implementación y/o escalamiento fallido.

Los prototipos pueden ser conceptuales o funcionales; físicos o de experiencias; desarrollarse en laboratorio o en entornos reales. Son una herramienta más del proceso de diseño y tienen un objetivo determinado: se construye para pensar, no se piensa para construir. En este sentido, el propio trabajo del equipo discutiendo a lo largo de la fase de prototipado también es parte fundamental del proceso creativo. Además, el prototipo puede haber quedado muy bien, podrá guardarse como recuerdo, pero una vez que se ha testeado y puesto a prueba, su destino es el cesto de basura.

5. Testear

En esta etapa se pone a prueba el prototipo, en primer lugar, mediante técnicas de validación, y luego a través de una prueba piloto en el entorno, la organización y/o con sus usuarios reales. El objetivo es obtener una retroalimentación que permita mejorarlo, modificarlo, o incluso descartarlo, y orientar la búsqueda de nuevas ideas.

La validación de la solución puede desarrollarse mediante la identificación de una serie de atributos clave de una innovación pública: deseabilidad, factibilidad, viabilidad y valor público. Algunos interrogantes que orientan este punto pueden ser:

- **Deseabilidad:** *¿La solución tiene sentido para el ciudadano/usuario/beneficiario? ¿Los entusiasma? ¿Es algo que desean? ¿La propuesta es lo suficientemente diferente a otras que ya existen para abordar el mismo problema? ¿El ciudadano/usuario/beneficiario está dispuesto a cambiar la forma en que se enfrenta al problema con tal de adoptar la solución propuesta?*
- **Factibilidad:** *¿Es la organización capaz de desarrollar e implementar la solución? ¿Se aprovechan las capacidades y recursos existentes de la organización? ¿Es técnica y organizacionalmente posible de realizar de cara a las tendencias del futuro? ¿Existe alguna cuestión normativa que impida, entre en conflicto u obstaculice el desarrollo y la implementación de nuestra solución?*
- **Viabilidad:** *¿Su desarrollo e implementación es financiera o presupuestariamente posible? ¿Puede sostenerse a largo plazo? ¿Son sus objetivos relevantes y realistas? ¿Está la solución alineada con los objetivos de la organización?*
- **Valor público:** *¿La solución implica una propuesta de valor público? ¿Cuál es?*

El proceso innovativo es **iterativo**: *¿está permitido equivocarse!*

Este tipo de procesos implica un trabajo cíclico, de prueba y error, en donde se realizan ajustes en función de los aprendizajes logrados en cada instancia previa. Si bien la tríada Experiencia - Reflexión - Innovación se plantea de forma lineal, siempre es posible regresar a las fases previas para realizar cambios y mejoras en la idea con la que se trabaje, en base a las lecciones aprendidas del proceso, en particular de las instancias de prototipado y testeo.