



TOOLKIT

PARA INICIATIVAS DE
INNOVACIÓN PÚBLICA

2 0 2 5

AUTORES

Annelisse Escobar, Coordinadora del Área de Innovación en Políticas Públicas, Diálogos
Maria Isabel Mayorga, Fellow de Programas Internacionales, Population Council

Diseño: Sarha Sac

Diálogos

Walter Corzo- Director Ejecutivo

Daniel Núñez- Director Académico

Dirección: 0 calle 16-26 zona 15 colonia El Maestro

Ciudad de Guatemala

Tel: +502 2369-6418

Correo: info@dialogos.org.gt

www.dialogos.org.gt

(redes FB, IG, IN, X y TikTok) @DialogosGuate

Population Council Guatemala

Ángel del Valle- Representante de País

Dirección: 19 avenida 0-35 zona 15 Vista Hermosa II

Ciudad de Guatemala

Tel: +502 2369-6919

Correo: pubinfo@popcouncil.org

www.popcouncil.org

Redes FB: @popcouncil, X: @pop_council

Este documento ha sido elaborado por Diálogos en conjunto con Population Council como parte del esfuerzo por fortalecer la innovación en políticas públicas en Guatemala. Agradecemos al equipo del Ministerio de Economía que conforma la Secretaría de Coordinación del Gabinete Específico de Desarrollo Económico de la Vicepresidencia, por su colaboración y apoyo en este proceso de fortalecimiento a las mesas técnicas del gabinete en el esfuerzo de contribuir a mejorar sus metodologías de diseño de intervenciones. El análisis y las opiniones contenidas en este documento pertenecen exclusivamente a Diálogos. Cualquier reproducción con fines comerciales requiere autorización previa por escrito, la cual puede solicitarse al correo comunicacion@dialogos.org.gt.

Si tienes comentarios u observaciones sobre esta publicación, puedes enviarlas a info@dialogos.org.gt.

TOOLKIT

Nombre: _____

Notas: _____

Un RECURSO, ESTRATÉGICO

para Generar Valor Público

Este Toolkit de Innovación es una guía práctica diseñada para fortalecer las capacidades en la generación de valor público. En un contexto donde la colaboración y la eficiencia son esenciales para impulsar el desarrollo económico, este toolkit ofrece herramientas concretas para facilitar las discusiones y el trabajo estratégico de mesas intersectoriales.

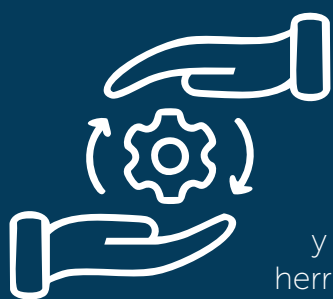
A través de la innovación y el enfoque en resultados, se busca promover un entorno económico más ágil, equitativo y eficiente, que responda de manera efectiva a las necesidades de la ciudadanía.

El enfoque del toolkit combina estrategias probadas con metodologías de innovación adaptadas al contexto institucional guatemalteco. Cada una de las cinco herramientas ha sido diseñada para:

- 01 Facilitar el diagnóstico de problemas comunes y puntos críticos en la operación gubernamental.
- 02 Fomentar la colaboración entre actores clave de diferentes sectores y niveles de gobierno.
- 03 Promover soluciones creativas y sostenibles, alineadas con las prioridades estratégicas del gabinete económico.

— 04 Acelerar la implementación de mejoras en procesos y políticas públicas.

— 05 Evaluar el impacto de las acciones tomadas para garantizar que generen valor público tangible.



Este toolkit no solo es un recurso técnico, sino también un vehículo para inspirar un cambio cultural hacia una administración más innovadora y orientada a resultados. Las herramientas incluidas están diseñadas para ser flexibles y adaptables, facilitando su uso en distintos contextos de discusión y toma de decisiones.

Con un enfoque centrado en la ciudadanía y el aprendizaje continuo, estas herramientas permiten que las mesas de trabajo avancen hacia un futuro más dinámico, competitivo y justo para el país.

iManos a la obra!

De la Planificación

LINEAL a la Innovación ITERATIVA

La resolución de problemas en el ámbito público ha seguido tradicionalmente un proceso lineal: una idea inicial se desarrolla en extensas fases de planificación, seguida de una implementación que suele implicar altos costos y riesgos. Finalmente, la evaluación llega demasiado tarde para realizar ajustes significativos, limitando el impacto y la efectividad de las acciones.

En contraste, el enfoque de innovación pública propone una lógica dinámica basada en **prototipado y testeo**, que introduce ciclos iterativos para experimentar, aprender y ajustar desde etapas tempranas del proceso.

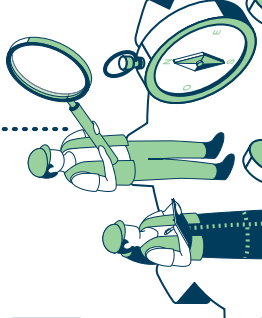
Esta lógica permite mitigar riesgos y refinar soluciones antes de invertir grandes recursos en su implementación final. Al transformar el modelo tradicional, se prioriza la experimentación temprana y controlada, donde las ideas se convierten en prototipos que son evaluados y ajustados continuamente. Esto asegura que las acciones finales sean sólidas, efectivas y alineadas con las metas estratégicas, reduciendo costos y maximizando resultados.

Con base en esta lógica de innovación, el toolkit ofrece un conjunto de herramientas diseñadas para que las mesas técnicas del GABECO **exploren, experimenten y definan soluciones viables**, asegurando que cada acción tomada esté respaldada por aprendizaje y evidencia.

Este enfoque busca no solo cumplir los objetivos planteados por la vicepresidencia, sino también generar un impacto sostenible y tangible en la gestión pública.

Diseño de producto de valor público

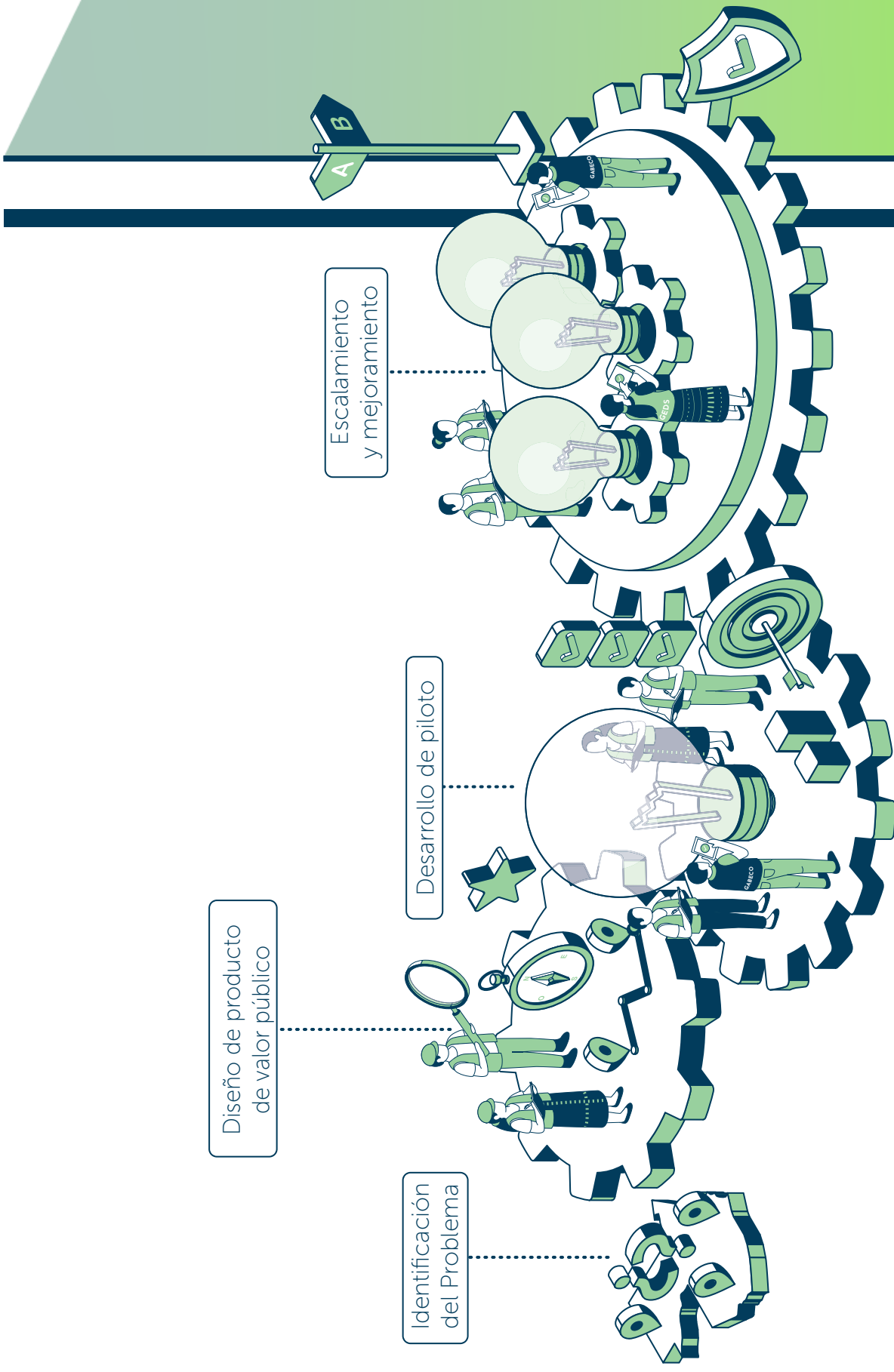
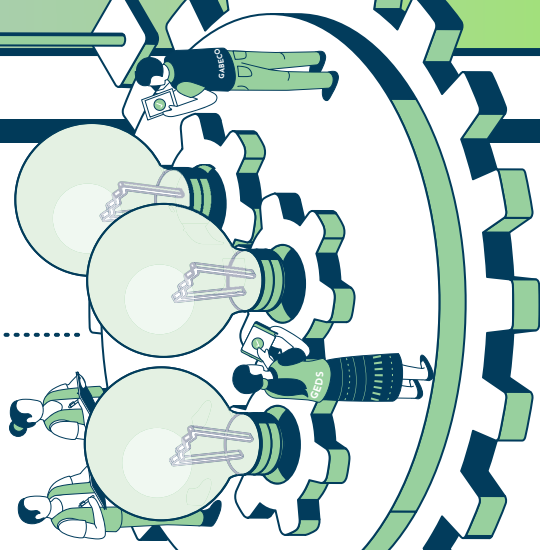
Identificación del Problema



Desarrollo de piloto



Escalamiento y mejoramiento



¿QUÉ INCLUYE

EL TOOLKIT?

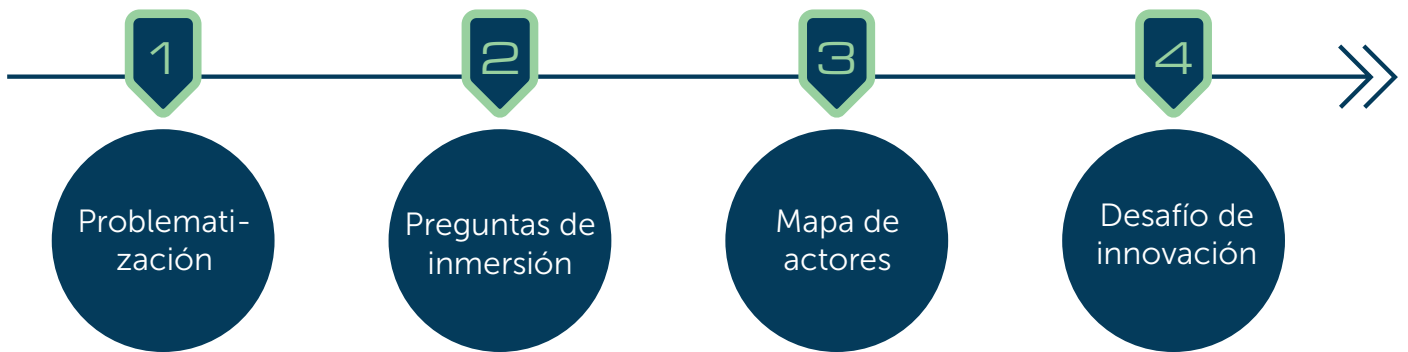


El proceso de creación que propone el toolkit se organiza en una secuencia de herramientas, divididas en tres etapas, diseñadas para transformar problemas públicos en soluciones efectivas mediante prototipado iterativo:

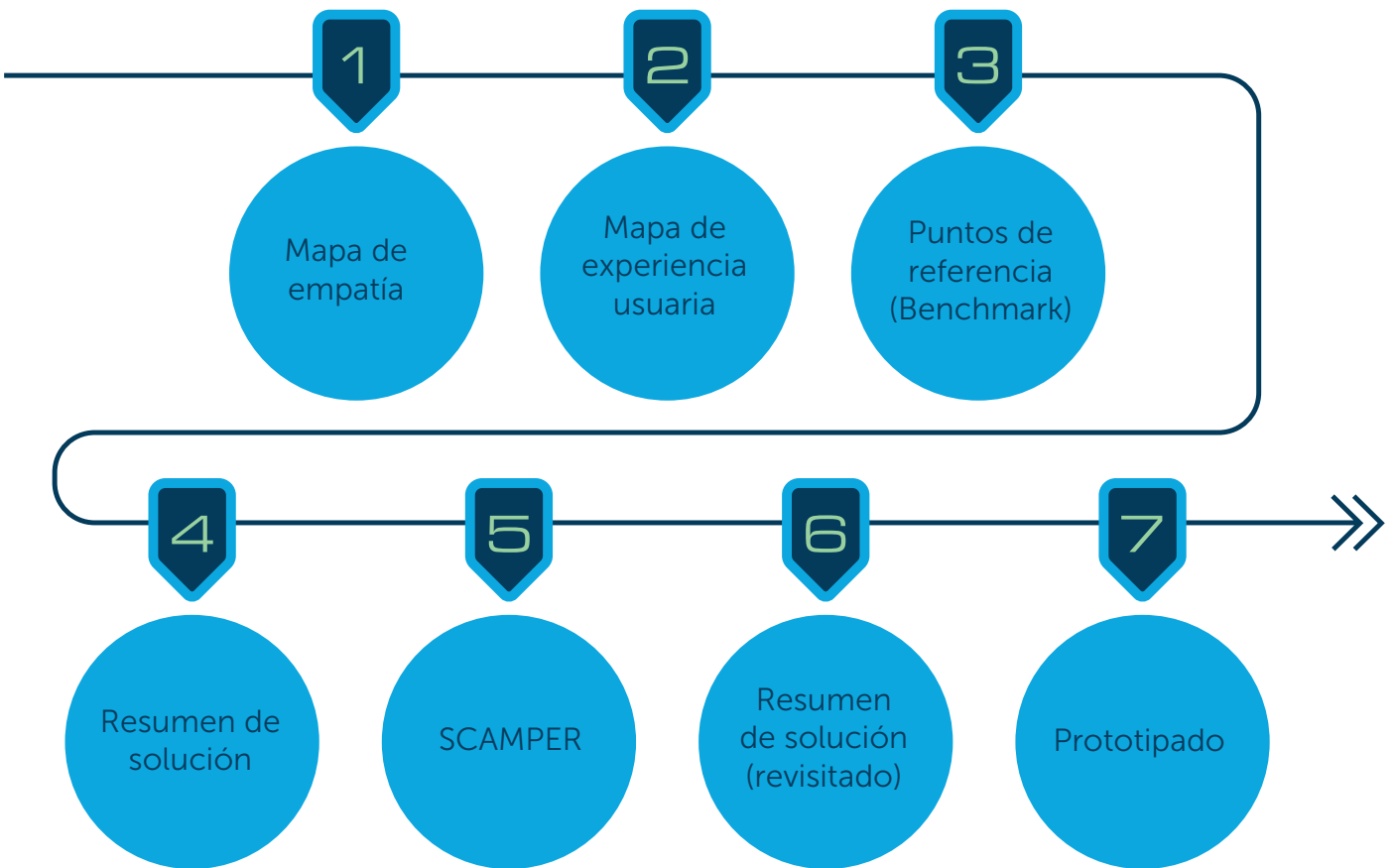
1. **Exploración y definición inicial:** Comienza a con la Problematización y las Preguntas de inmersión, que ayudan a entender el problema desde diferentes ángulos y profundizar en sus causas.
2. **Mapa de Actores y Desafío de Innovación:** Estas herramientas permiten identificar quiénes están involucrados o afectados y definir un reto claro que guíe el proceso de innovación.
3. **Comprensión del usuario:** A través del Mapa de empatía y el Mapa de experiencia usuaria, obtienes perspectivas clave sobre las necesidades, motivaciones y experiencias de los usuarios.
4. **Generación de ideas y benchmarking:** El análisis de Puntos de referencia y la creación del Resumen de solución te ayudan a generar alternativas basadas en aprendizajes existentes y enfoques innovadores.
5. **Desarrollo de soluciones:** Usando el método SCAMPER, perfeccionas ideas iniciales para encontrar soluciones viables, las cuales se ajustan en el Resumen de solución revisitado.
6. **Prototipado y acción piloto:** Finalmente, creas prototipos tangibles que son evaluados y ajustados, asegurando que los resultados sean efectivos antes de implementarse a gran escala.

Este enfoque asegura que cada paso esté respaldado por evidencia y aprendizaje, reduciendo riesgos y maximizando el impacto.

ETAPA 1



ETAPA 2



ETAPA 3



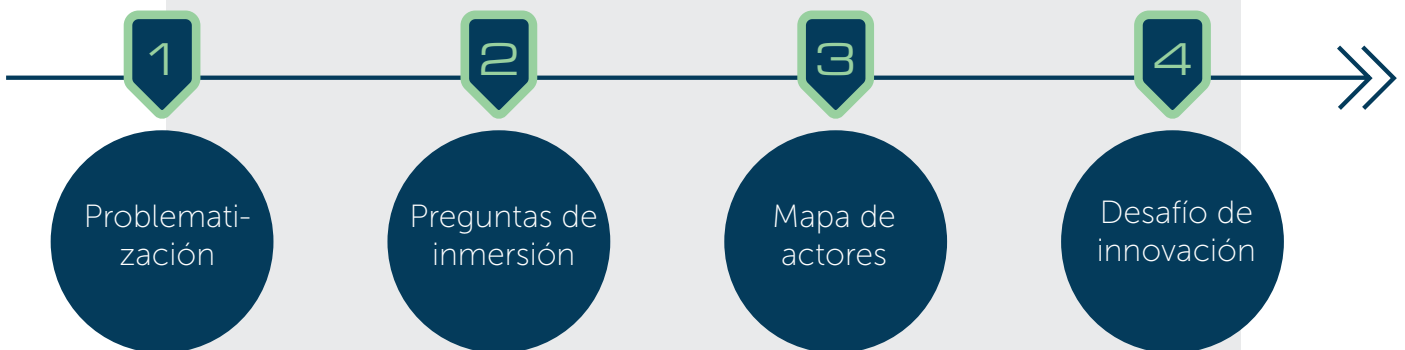
ETAPA

1

DESCUBRIMIENTO Y ENFOQUE

Es fundamental asegurarse de que el problema esté correctamente definido y de que realmente amerite la atención de la mesa técnica. Por ello, es recomendable utilizar las primeras sesiones de trabajo para que el equipo dedique tiempo a validar y refinar la definición del problema, asegurando que sea relevante y prioritaria para los objetivos del equipo.

En esta etapa encontrarás cuatro herramientas para profundizar en el problema y enfocar el ámbito de incidencia.



Cómo elegir un buen punto de partida

PROBLEMA

SOLUCIÓN

RELEVANCIA



El equipo conoce cuál es el problema que afecta a la institución y sus usuarios y ya tienen evidencia sobre qué soluciones funcionan – **no hay necesidad para innovar, ¡implementen!**



El equipo cree saber cuál es el problema. No saben la solución, pero el problema no es relevante para la institución – **¿para qué innovar?**



Al equipo le ha sido difícil identificar la raíz o donde se enmarca el problema, pero saben que es relevante para la institución y no hay noción de la forma que la solución podría adoptar – **es un buen punto de partida.**



El equipo cree saber cuál es el problema, saben que es relevante para la institución y tienen una idea de solución – **es un buen punto de partida pero los participantes deben estar con la mente abierta.**

En el caso que el punto de partida corresponda a las últimas dos alternativas, el siguiente paso es conformar el equipo de trabajo y convocarlos a una primera reunión de exploración.

Fuente: Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno (2018). Gobierno de Chile.

PASO 1 (A)

PROBLEMATIZACIÓN

Para identificar áreas de oportunidad en “cómo” mejor implementar las acciones necesarias para alcanzar una meta u objetivo, se necesita problematizar.



En la Plantilla 1 para problematizar explorarás las causas y efectos o consecuencias de la problemática inicial identificada. Además, se busca profundizar dónde se da la problemática, cuándo, en qué contexto, quiénes, a qué actores afecta y por qué ocurre. Este ejercicio permite contar con un panorama amplio y sistémico, y a su vez visualizar el rol que puede tener la mesa técnica en la resolución del problema.

Identifica el problema principal

- En la Plantilla 1, escribe el problema central que deseas analizar o resolver.
- Este problema debe ser concreto y descriptivo.

Desglosa las causas principales

- En las tres casillas debajo del “Problema principal”, escribe las causas directas que generan este problema.
- Pregunta: ¿Qué está causando directamente este problema?

Describe los antecedentes del problema

- En la sección titulada “Antecedentes”, responde las siguientes preguntas:
- Dónde: ¿En qué contexto o ubicación ocurre el problema?
- Cuándo: ¿En qué períodos o momentos se manifiesta?
- Quiénes: ¿Quiénes están involucrados o afectados por este problema?

Profundiza en las causas con los “Por qué”

- En la última sección, utiliza la técnica de los “Por qué” (pueden ser 4 en este caso).
- Pregúntate repetidamente: ¿Por qué ocurre esto? para llegar al núcleo del problema.
- Escribe cada respuesta de manera que explique una capa más profunda de las causas.

Revisa y valida el análisis

- Asegúrate de que cada sección tenga información consistente y bien estructurada.
- Verifica si las causas, antecedentes y “Por qué” conectan claramente con el problema principal.
- Si es necesario, consulta con otros involucrados para confirmar que el análisis representa la realidad del problema.



PROBLEMATIZACIÓN

Problema principal:

Causa 1:

Causa 2:

Causa 3:

Antecedentes

Dónde

Cuándo

Quiénes

Por qué

Por qué

Por qué

Por qué

PROBLEMATIZACIÓN

EJEMPLO

Problema principal: Retrasos en la entrega de servicios públicos.

Causa 1:	Causa 2:	Causa 3:
Procesos burocráticos extensos.	Falta de personal capacitado.	Tecnología obsoleta.

Antecedentes

Dónde	Cuándo	Quiénes	Por qué
En oficinas municipales.	Durante los picos de demanda anual.	Ciudadanos y funcionarios públicos.	<p>Los procesos son largos.</p> <p>Por qué</p> <p>No hay claridad en los pasos requeridos.</p> <p>Por qué</p> <p>No se han simplificado las normativas.</p> <p>Por qué</p> <p>Falta un análisis regular de los procesos.</p>

PASO 1 (B)

MAPA SISTÉMICO DE RELACIONES PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS



Un paso opcional para profundizar en la problemática a partir de la herramienta anterior es realizar un mapa sistémico.

Un mapa sistémico es una herramienta visual que permite identificar y comprender las relaciones entre las causas y los efectos de un problema complejo. Al construir este mapa, se trazan conexiones entre los distintos factores que influyen en el problema, mostrando cómo interactúan entre sí. El objetivo es obtener una visión holística del sistema en el que ocurre el problema, lo que facilita la identificación de puntos clave de intervención. Este enfoque ayuda a revelar patrones ocultos y a entender cómo cambios en una parte del sistema pueden afectar al conjunto, permitiendo una toma de decisiones más informada y estratégica.

1.

IDENTIFICA Y DEFINE EL PROBLEMA PRINCIPAL

- **Acción:** Comienza determinando el problema central que deseas analizar, asegurándote de que sea específico y representativo del contexto general. Escríbelo en el centro del mapa (por ejemplo, "Alta tasa de enfermedades en la localidad").
- **Pregunta guía:** ¿Cuál es el problema principal que afecta a la población o la situación analizada?
- **Resultado:** Una declaración clara del problema que será el eje del mapa.

2.

ANALIZA LAS CAUSAS Y LOS EFECTOS

Causas:

- Desglosa las causas directas del problema. Pregunta: ¿Qué factores están contribuyendo directamente a este problema?
- Luego, profundiza en las causas raíz de esas causas. Pregunta: ¿Por qué ocurren estos factores?
- Organiza las causas en un flujo jerárquico (de general a específico).

Ejemplo:

"Mal manejo de residuos sólidos"

"Contaminación del agua"

"Alta tasa de enfermedades"

Efectos:

- Identifica los efectos directos y secundarios del problema. Pregunta: ¿Qué consecuencias genera este problema?
- Organiza los efectos en niveles según su relación directa o indirecta con el problema.

Ejemplo:

"Alta tasa de enfermedades"

"Mayor inasistencia laboral"

"Bajo rendimiento productivo"





3.

ESTRUCTURA EL MAPA Y REVISAR CONEXIONES

Dibuja el mapa:

- Coloca el problema central en el medio.
- En la parte inferior, organiza las causas en niveles jerárquicos (causas primarias y secundarias).
- En la parte superior, organiza los efectos en niveles según su cercanía al problema.

Conecta elementos:

- Traza líneas para mostrar las relaciones causales entre causas, problema y efectos.
- Usa flechas para indicar dirección (de causa a problema, y de problema a efecto).

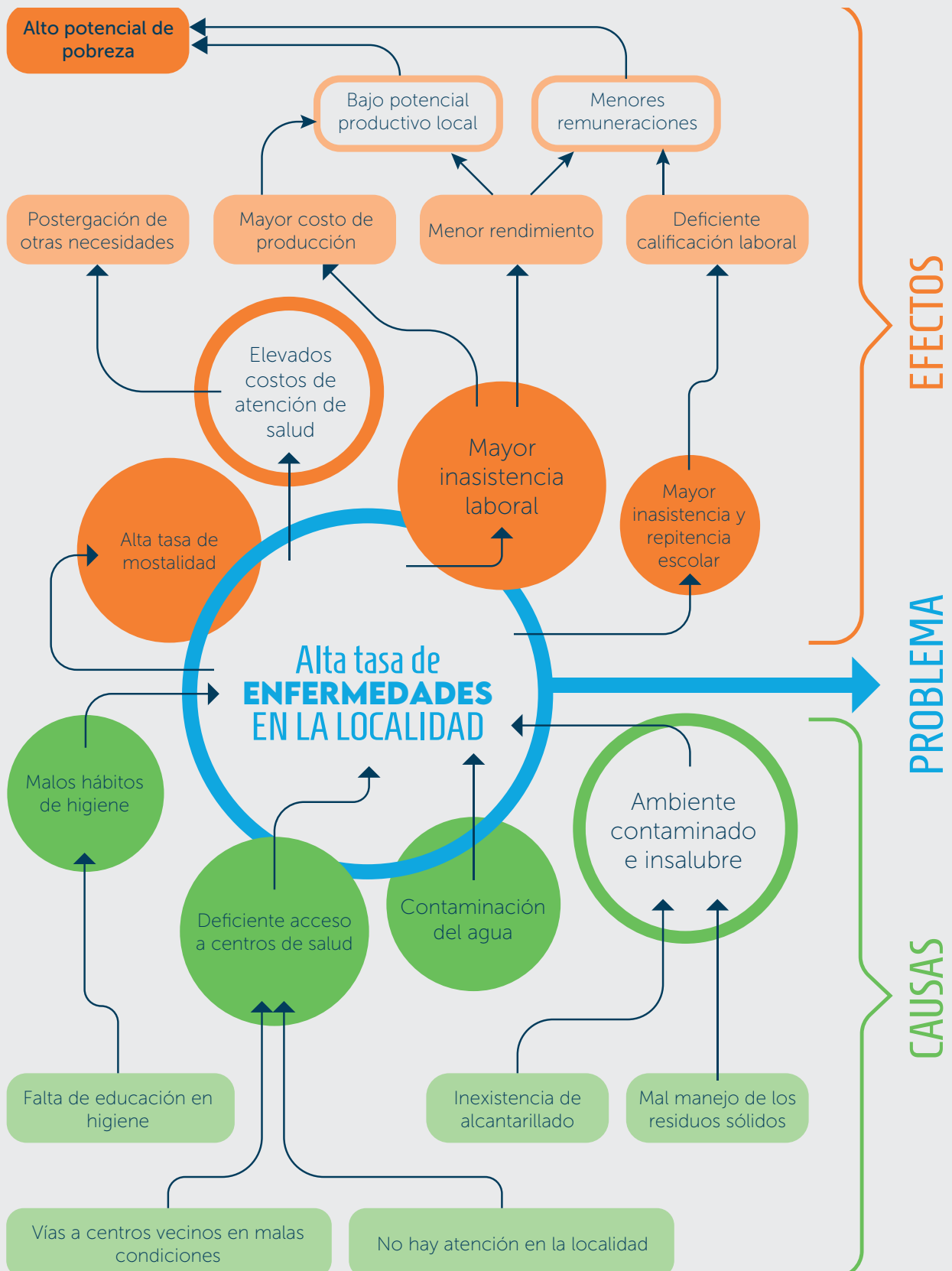
Revisión:

- Verifica que cada causa y efecto estén lógicamente conectados.
- Asegúrate de que el mapa sea claro y refleje todos los elementos importantes.



EJEMPLO

MAPA SISTÉMICO DE PROBLEMAS



1

PREGUNTAS DE INMERSIÓN

2

3

4

PASO 2

PREGUNTAS PARA LA INMERSIÓN EN LA PROBLEMÁTICA



Una vez identificada la problemática vale la pena hacerse **preguntas de inmersión** (Plantilla 3) para entender y reconocer las posibilidades y limitaciones de las instituciones que conforman la mesa técnica para resolver la problemática planteada. Esto se hace mediante un cuestionamiento sobre cuánta alineación hay entre el problema y los proyectos y objetivos establecidos en la Planificación Operativa Anual (POA) y otros planes institucionales, políticas o estrategias vigentes.

DEFINICIÓN DE DESAFÍO

Si hay más de una problemática identificada, se pueden contestar las preguntas para cada una de ellas y, sobre la base de las respuestas dadas, seleccionar una para seguir adelante.

1

Escribe la problemática inicial identificada

Repiensa, ¿es realmente una problemática que afecta a la población meta de tu institución? La población meta puede ser la ciudadanía o los mismos funcionarios dentro de tu institución.

¿Por qué?

2

¿Está dentro de las competencias de tu institución resolverlo?

¿Está incluida en tu planificación?

¿Tienen tiempo para resolver y trabajar en la problemática?

¿Tenemos los recursos?

PASO 3

MAPA DE ACTORES

Un mapa de actores permite visualizar e identificar a los actores involucrados en la problemática y su solución.



Esta herramienta establece quiénes serán consultados a lo largo del proceso de diseño, quienes son aliados potenciales y el rol que podrían asumir en la resolución del problema o la implementación de la solución, en sus distintos sectores y dimensiones.

De esta manera se puede también identificar algún vacío de participación o actores que deben integrarse. Finalmente, por la naturaleza del ecosistema de desarrollo económico del país, este análisis permite diseñar estrategias de intervención más efectivas, con roles claros para cada sector.

1.

IDENTIFICA EL OBJETIVO Y DEFINE LOS SECTORES

- **Establece el objetivo central del proyecto.**
 - » **Ejemplo:** “Fomentar el emprendimiento y la formalización de negocios en zonas rurales”.
- **Clasifica a los actores clave en tres sectores:**
 - » **Sector Público:** Ministerios de Economía, Trabajo, Finanzas; agencias de desarrollo.
 - » **Sector Privado:** Cámaras empresariales, bancos, asociaciones de emprendedores, sector fintech, entre otros.
 - » **Ciudadanía y Organizaciones:** Comunidades rurales, ONGs, cooperativas locales.
 - » **Resultado:** Una declaración clara del problema que será el eje del mapa.

2.

UBICA A LOS ACTORES SEGÚN SU ROL

- **Rol núcleo:** Actores esenciales para diseñar y liderar las intervenciones.
 - » **Ejemplo:** Ministerio de Economía para la creación de programas de incentivos fiscales.
- **Rol directo:** Actores que implementan acciones concretas.
 - » **Ejemplo:** Cámaras empresariales organizando capacitaciones para emprendedores.



1

2

MAPA DE ACTORES

3

4

- **Rol indirecto:** Actores que apoyan o influyen en el entorno del proyecto.
 - » **Ejemplo:** ONGs que sensibilizan sobre los beneficios de la formalización empresarial.

3.

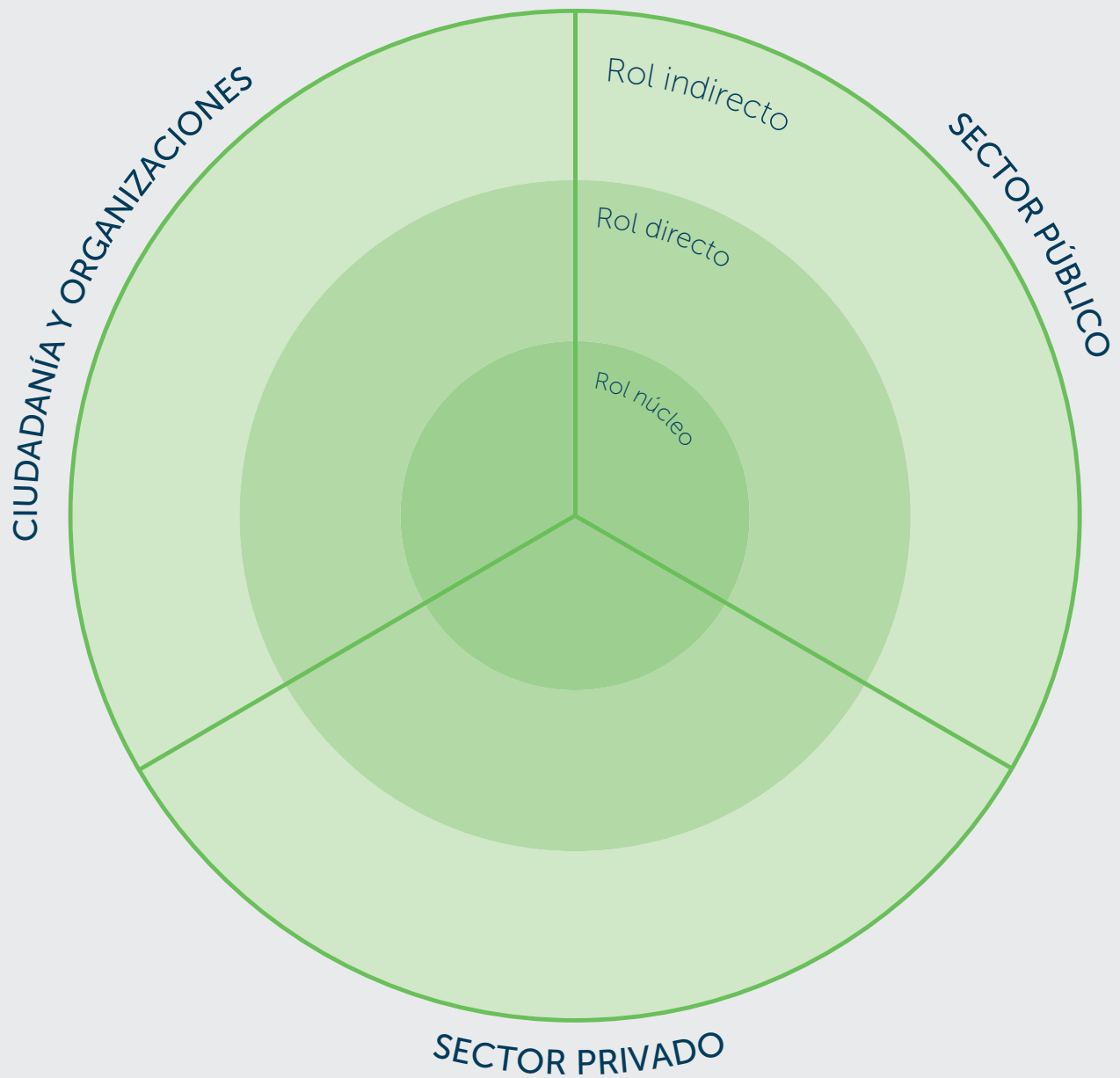
ANALIZA CONEXIONES Y DEFINE ESTRATEGIAS

- Identifica sinergias entre los actores de cada sector.
- Define qué recursos o acciones clave pueden aportar (ejemplo: financiamiento, formación).
- Utiliza este mapa y el análisis para diseñar políticas y programas que articulen esfuerzos entre los sectores, evitando duplicidades.



PLANTILLA 4

MAPA DE ACTORES



PASO 4

DEFINICIÓN DEL DESAFÍO DE INNOVACIÓN

El Desafío de Innovación se construye a partir de una pregunta,

lo que permite convertir los retos en oportunidades de innovación y abrir la mente a crear una gama de soluciones. La formulación de una pregunta-desafío permite establecer un objetivo concreto del proyecto. Para este paso, se puede comenzar con la pregunta:

¿CÓMO PODEMOS...?, la cual debe incluir los siguientes elementos:

- **Un verbo**, por ejemplo, mejorar, incrementar, reducir.
- **Lo que deseas intervenir**, la mejora que se desea lograr.
- **El usuario** al cual está dirigido el proyecto de mejora.

Por ejemplo:

¿Cómo podemos **mejorar el acceso a servicios financieros** para **emprendedores de pequeñas empresas en zonas rurales**?

¿Cómo podemos mejorar las oportunidades de empleo formal para jóvenes en áreas urbanas utilizando plataformas digitales de capacitación y colocación laboral?

¿Cómo podemos apoyar a las empresas de la industria alimentaria para reducir sus residuos mediante la implementación de cadenas de valor basadas en la reutilización de subproductos?

ETAPA

2

DISEÑO DE PRODUCTO DE VALOR PÚBLICO

Tras identificar la problemática a partir del marco que provee la matriz de la mesa técnica, y haber establecido sus principales causas, efectos, así como a los actores que pueden tener un papel importante en la formulación e implementación de la solución del desafío, es posible dar paso al **diseño de propuestas de solución con valor público**.

En la etapa de diseño, es crucial adoptar un enfoque centrado en el ciudadano o grupo meta beneficiario, asegurándonos de que sus necesidades sentidas sean comprendidas en profundidad y en el contexto específico en el que se presentan. Este enfoque implica una investigación detallada y la consulta activa con todas las partes involucradas: tanto aquellas

afectadas como quienes se beneficiarán de la solución o propuesta. Escuchar sus perspectivas nos permite diseñar soluciones más acertadas y efectivas, asegurando que las intervenciones respondan de manera adecuada a las realidades del usuario final.

Para lograr esto, es esencial planificar cuidadosamente el flujo de trabajo, definiendo los pasos a seguir y asignando responsabilidades claras dentro del equipo. Este proceso no solo organiza el trabajo, sino que también garantiza que la investigación y el diseño estén alineados con las necesidades reales de los ciudadanos, creando un impacto positivo y sostenible.



PASO 1

MAPA DE EMPATÍA



Los **mapas de empatía** permiten conocer mejor el perfil de las personas involucradas en la solución, o quienes serán beneficiadas por la misma. Esta herramienta permite ponernos “en los zapatos” de las personas usuarias/beneficiarias potenciales para profundizar mejor en aquello que piensan, dicen, hacen, lo que ven y escuchan, para conocer sus necesidades y percepciones. Para completar el mapa de empatía, es necesario realizar entrevistas con las preguntas abajo indicadas.

En este caso, usaremos el ejemplo de realizar un mapa de empatía para un emprendedor pero puede realizarse para cualquier usuario, beneficiario de servicios o ciudadano que sea afectado por el proyecto de mejora en cuestión. Completa las cuatro áreas alrededor del círculo central, analizando la vida del emprendedor:

Identifica al usuario y su contexto general

QUIÉNES SON

1. **Aspiraciones:** Pregunta o reflexiona sobre los objetivos del emprendedor: ¿Qué esperan lograr al formalizarse? Por ejemplo, crecer su negocio, acceder a financiamiento, ganar legitimidad.
2. **Miedos:** Identifica las preocupaciones principales: ¿Temen trámites burocráticos, costos asociados o riesgos financieros?
3. **Obstáculos y frustraciones:** ¿Qué sienten que los detiene?

Por ejemplo, falta de conocimiento sobre los procesos de formalización, desconfianza en el sistema o temor al pago de impuestos.

QUÉ VEN Y QUÉ ESCUCHAN:

Preguntas sugeridas:

- ¿Qué has observado en otros negocios que se formalizaron?
- ¿Qué opinan tus amigos, familiares o colegas sobre la formalización?
- ¿Recibes algún mensaje sobre el tema en tu entorno (redes sociales, medios, etc.)?

Qué buscar: Reconoce las influencias externas que moldean su percepción. Por ejemplo, casos de éxito, temores basados en experiencias ajenas, información de terceros.

A QUÉ SE DEDICAN:

Preguntas sugeridas:

- ¿Cuáles son las actividades principales de tu negocio?
- ¿Qué retos enfrentas en tu operación diaria?
- ¿Qué fuentes de ingreso tienes y cómo manejas tus finanzas actualmente?

Qué buscar: Entiende su modelo de negocio, desafíos específicos en la informalidad. Por ejemplo, limitaciones para acceder a contratos formales o créditos y posibles puntos de entrada para soluciones.

QUÉ PIENSAN SIENTEN, QUÉ SIENTEN

Preguntas sugeridas:

Esta sección del mapa de empatía busca explorar los pensamientos y emociones internas del usuario que no siempre son evidentes para los demás. Incluye sus preocupaciones,



deseos, motivaciones, frustraciones y expectativas. Aquí se responde a preguntas como:

- ¿Qué ocupa la mente del usuario con mayor frecuencia?
- ¿Cuáles son sus miedos o preocupaciones más profundas?
- ¿Qué los motiva o los inspira?
- ¿Qué emociones predominan en relación con el problema o situación que enfrentan?

QUÉ DICEN Y QUÉ HACEN

Preguntas sugeridas:

- ¿Qué comunican verbalmente sobre sus necesidades, deseos o frustraciones?
- ¿Cómo se comportan frente al problema o situación?
- ¿Qué decisiones toman y qué patrones de acción son evidentes?
- ¿Qué mensaje quieren proyectar a los demás?

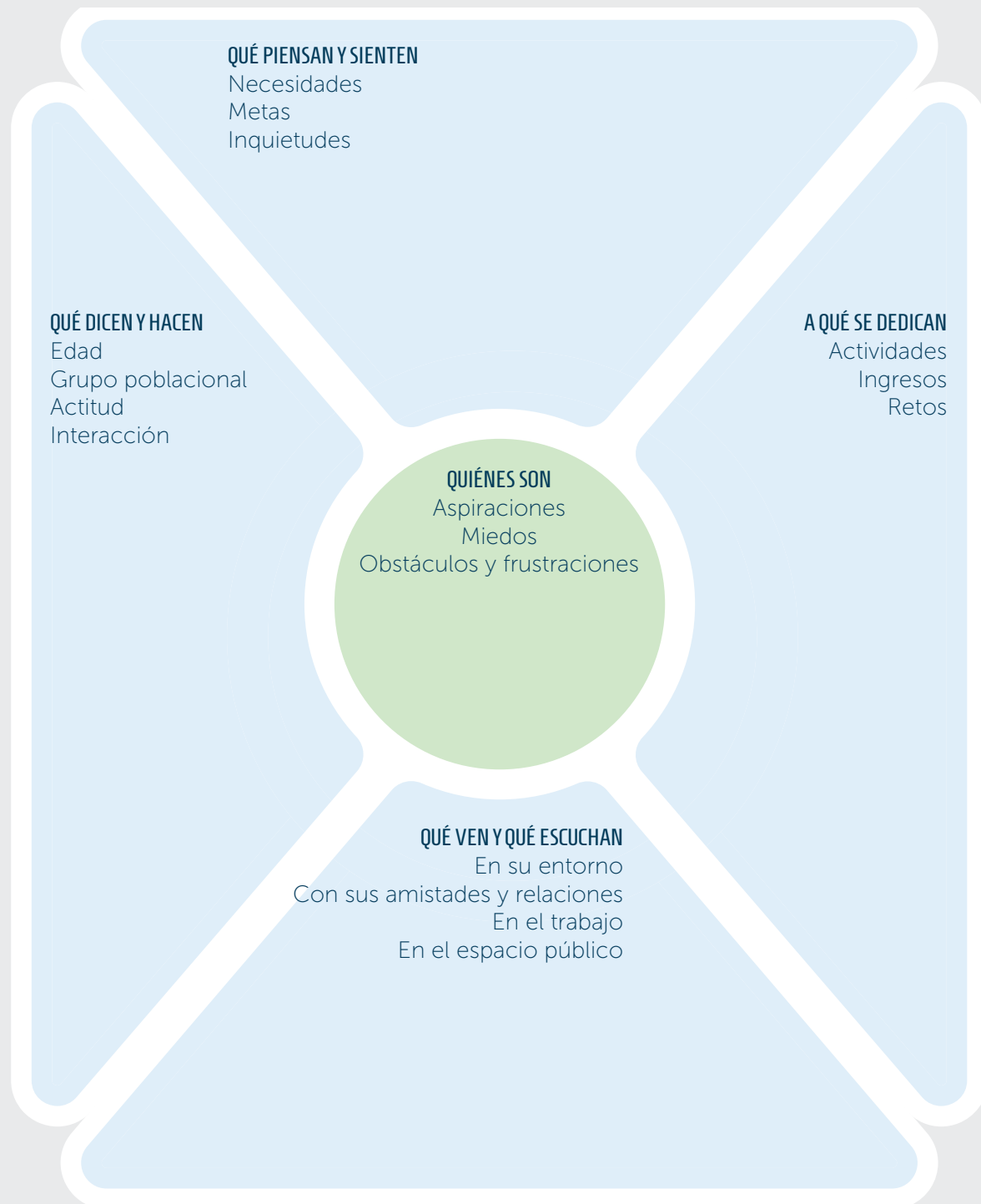
CONSEJOS PARA LA ENTREVISTA:

1. Mantén un tono empático y relajado para que el emprendedor se sienta cómodo compartiendo información sensible.
2. Toma notas sobre frases clave o detalles importantes relacionados con sus emociones, comportamientos y entorno.
3. Si es posible, realiza entrevistas con varios emprendedores para identificar patrones comunes.



MAPA DE EMPATÍA

(para los actores beneficiarios o usuarios)





PASO 2

MAPA DE EXPERIENCIA USUARIA

Elaborar un mapa de experiencia del usuario ilustra de forma clara la experiencia que tienen las personas cuando se relacionan con el servicio, o describe la perspectiva de quienes proveen el servicio.

Este mapa, además de detallar el proceso para brindar un servicio, permite dilucidar emociones, acciones, vacíos, necesidades y fortalezas a lo largo del proceso. A partir de este ejercicio es posible plantear ideas que respondan al mejoramiento o fortalecimiento de los servicios. Es esencial que este análisis esté basado en información recolectada directamente de las personas usuarias mediante encuestas, entrevistas o grupos focales. Si el servicio tiene varios tipos de usuarios, evalúa la necesidad de crear mapas separados para cada perfil y repite el ejercicio de manera específica. Los grupos focales pueden realizarse en reuniones programadas con un determinado número de participantes de la mesa, e invitar a usuarios clave.



1.

Identifica y representa a las personas usuarias



- a. **Define los perfiles:** Determina uno o más perfiles de las personas usuarias que interactúan con el servicio. Estos perfiles deben reflejar características relevantes como sus necesidades, expectativas, y comportamientos.
- b. **Propósito de este paso:** Representar de manera clara la diversidad de personas usuarias para capturar una visión integral de sus experiencias.

Ejemplo práctico: Si trabajas con agricultores familiares en Guatemala, un perfil podría ser: "Pequeños productores que buscan acceso a créditos agrícolas."

2.

Mapear las acciones y puntos de contacto

- a. **Registrar acciones:** En la primera fila, describe las acciones que las personas usuarias realizan antes, durante y después de interactuar con el servicio. Anota en un post-it cada una de las acciones que el usuario realiza al experimentar el servicio. Es importante considerar lo que éste realiza antes y después de su interacción con el servicio, ya que permite comprender la experiencia de forma sistémica. Puedes registrar las acciones mediante texto y dibujos para hacer más clara esta experiencia.

Ejemplo: En un proceso de inscripción a un programa de apoyo agrícola:

- Antes: Buscar información sobre el programa.
 - Durante: Completar formularios.
 - Después: Esperar respuesta.
- b. **Analiza interacciones:** En la segunda fila, detalla los puntos de contacto. Una vez que tengas todas las acciones, organízalas de forma lineal y plantea las

1

2

3

4

5

6

7

siguiente pregunta: ¿Con qué/ quiénes interactúa el usuario? La respuesta a esta pregunta son los llamados puntos de contacto, que se refieren a los artefactos, elementos, canales, productos o personas en los que el servicio cobra vida y con los que interactúa físicamente el usuario. Anota cada punto de contacto en un post-it.

- **Ejemplo:** Un formulario en línea, llamadas telefónicas con un agente, o visitas a una oficina gubernamental.
- c. **Incluir procesos internos:** En la tercera fila, identifica las acciones realizadas por el equipo interno o la institución para respaldar cada interacción.
- **Ejemplo:** Revisar solicitudes enviadas por los usuarios o enviar actualizaciones automáticas.

3.

Evalúa emocionalidad y detecta desafíos

- a. **Reflexiona sobre la experiencia emocional:** Marca cómo se siente la persona usuaria en cada interacción (positivo, neutral o negativo).
- **Herramienta clave:** Usa la escala visual (de 1 a 10) para identificar los puntos altos y bajos.
- b. **Detecta quiebres:** Identifica los momentos críticos o negativos (quiebres) que representan desafíos para mejorar el servicio. Márcalos con un círculo.
- **Ejemplo de quiebre:** “Demasiado tiempo esperando respuesta después de enviar la solicitud.”
- c. **Prioriza mejoras:** Reflexiona con el equipo sobre posibles soluciones para los quiebres detectados. Enfócate en aquellos que más impactan la satisfacción del usuario

PLANTILLA 6

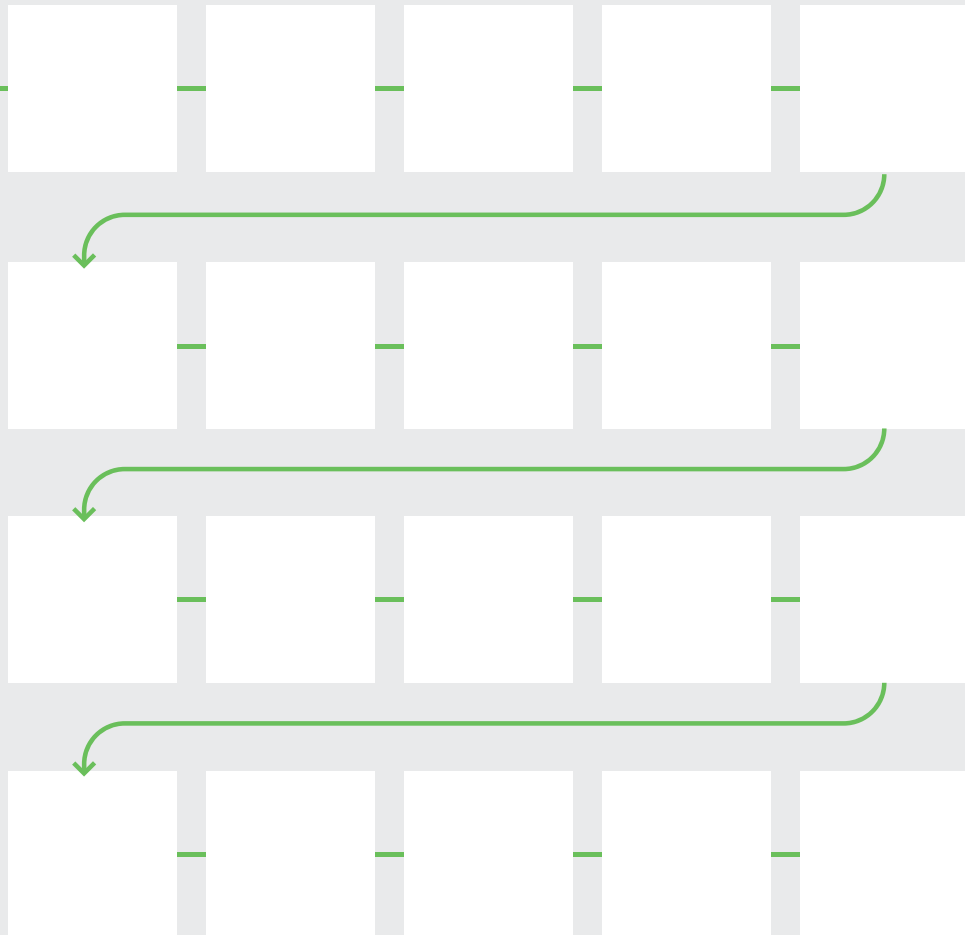
MAPA DE EXPERIENCIA USUARIA 1/2

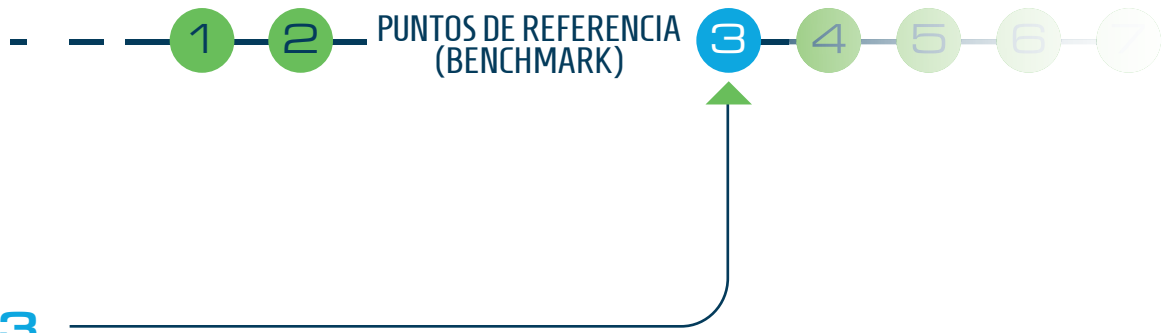


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD O SERVICIOS



INTERACCIONES: ¿QUÉ INTERACCIONES SE LLEVAN A CABO EN EL PROCESO? PASOS





PASO 3

PUNTOS DE REFERENCIA (BENCHMARK) DE OTRAS INTERVEN- CIONES EN OTROS SEC- TORES O PAÍSES

Esta actividad tiene como propósito ayudarte a explorar y aprender de experiencias previas — tanto dentro como fuera de nuestra institución— que hayan abordado desafíos similares a los que estamos enfrentando. A través de este análisis, podrás identificar iniciativas relevantes, sus características clave y cómo podrían inspirar nuevas soluciones en nuestro contexto.

El proceso está diseñado para ser colaborativo y exploratorio, por lo que es ideal para quienes se enfrentan a este ejercicio por primera vez. Aquí te dejamos una recomendación.

Explora ideas conocidas: Identifica iniciativas que ya conozcas o recuerdes que hayan buscado resolver problemas similares. Estas se pueden traer de tarea para la siguiente sesión de trabajo. Puedes escribir cada una de las ideas por separado en un post it para poder visualizarla a la vista de todos(as).



1

2

PUNTOS DE REFERENCIA
(BENCHMARK)

3

4

5

6

7

ANTECEDENTES Y REFERENTES

Para completar el análisis de antecedentes y referentes, pueden seguir los siguientes pasos:

- 1.** Hacer una lluvia de ideas respecto a iniciativas que conozcan que se hayan implementado y que buscaban resolver desafíos similares al suyo.
- 2.** Todas las iniciativas que se les 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, con otros referentes (como películas, libros, etc.).
- 3.** Una vez pensado en todo lo que se les ocurra, busquen más referentes en Internet. ¡Seguro encontrarán muchas más iniciativas que ni siquiera sabían que existían! Escríbanlas en un post-it dentro de la lámina.
- 4.** Una vez que realicen este 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 les permitirá ver cuáles son las características que han tenido todas estas iniciativas investigadas.



PUNTOS DE REFERENCIA (BENCHMARK) de otras intervenciones en otros sectores o países (continuación).

Nosotros

Dentro del Estado

En industrias que se relacionen

Otros referentes

Atributos

Para finalizar: En plenaria, realiza un ejercicio de priorización. Cada participante tiene 3 votos y señala con una estrella las tres iniciativas que le parezcan más viables y relevantes para atender la problemática planteada en la Etapa 1.



PASO 4

RESUMEN DE LA SOLUCIÓN

Esta herramienta se usa para evolucionar una idea previa. Se trata de generar preguntas que puedan derivar en nuevas ideas, aplicando las siguientes acciones a la idea inicial. El cuadro permite estructurar y comunicar de manera clara una solución que aborda una problemática específica. A continuación, se explica cómo llenarlo paso a paso, con un ejemplo centrado en la economía circular:



1.

Define los aspectos clave de la solución:

- **¿En qué consiste la solución?**

Es un programa gubernamental que incentiva a las empresas a implementar prácticas de economía circular, como el reciclaje de materiales, rediseño de productos y reducción de desechos, a través de subsidios, asesoramiento técnico y certificaciones verdes.

- **¿Para quién es la solución?**

Empresas manufactureras, PYMES y grandes corporaciones que buscan adoptar modelos más sostenibles en sus operaciones.

- **¿Para qué es la solución?**

Para promover un modelo económico sostenible que reduzca el impacto ambiental de las empresas, disminuya el consumo de recursos naturales y genere nuevas oportunidades de negocio a partir de los residuos.

- **¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?**

Ofrece incentivos económicos, mejora la reputación empresarial mediante certificaciones, reduce costos operativos a largo plazo y fomenta el cumplimiento de normativas ambientales.

2.

Detalla las acciones y puntos clave:

- **Principales acciones del usuario (empresa):**
 - a. Diagnóstico interno de sus procesos productivos para identificar residuos y áreas de mejora.
 - b. Implementación de prácticas de economía circular, como reciclaje o rediseño de productos.
 - c. Participación en capacitaciones y seguimiento de asesoramiento técnico.
- **Principales puntos de contacto:**
 - a. Oficinas regionales de desarrollo económico o medio ambiente.
 - b. Plataformas digitales del programa donde las empresas cargan avances y solicitan asesoría.
 - c. Eventos y capacitaciones organizados por el gobierno para conectar empresas con expertos en sostenibilidad.
- **Principales acciones de la institución (gobierno):**
 - a. Diseñar e implementar políticas de incentivo económico- subsidios o créditos.
 - b. Ofrecer capacitación técnica y herramientas prácticas para las empresas.
 - c. Monitorear y certificar a las empresas que logran resultados en economía circular.

PLANTILLA 8

RESUMEN DE LA SOLUCIÓN

¿En qué consiste la solución?

¿Para quién es la solución?

¿Para qué es la solución?

¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?

Principales acciones del usuario

.....

.....

Principales puntos de contacto

.....

.....

Principales acciones de la institución

.....

.....

Al llenar esta información contarán con un resumen de la solución que permitiría darle una mejor experiencia a los usuarios. Esto puede ayudar a explicar la solución planteada a autoridades y colegas, para tener apoyo en la institución y seguir avanzando con el proyecto.



PASO 5

SCAMPER

Esta herramienta se usa para evolucionar una idea previa.

Se trata de generar preguntas que puedan derivar en nuevas ideas, aplicando las siguientes acciones a la idea inicial. El cuadro permite estructurar y comunicar de manera clara una solución que aborda una problemática específica. A continuación, se explica cómo llenarlo paso a paso, con un ejemplo centrado en la economía circular:

1.

Define el plan o política pública existente para la economía circular

- Describe brevemente la estrategia, plan o política actual del gobierno nacional.

Por ejemplo: "Fomentar el reciclaje industrial mediante incentivos fiscales y campañas de concientización".

- Identifica las áreas donde podrían surgir desafíos o mejoras: implementación, alcance, impacto, etc.





2.

Aplica las preguntas de SCAMPER a la política pública



Analiza cada aspecto del plan estatal utilizando las siguientes preguntas y perspectivas:

- **Sustituir**

¿Qué recursos, procesos o métodos actuales podrían reemplazarse para ser más efectivos?

Ejemplo: Sustituir incentivos fiscales generales por beneficios específicos dirigidos a industrias clave.

- **Combinar**

¿Qué políticas existentes se pueden integrar con el plan para lograr un mayor impacto?

Ejemplo: Combinar la política de economía circular con iniciativas de desarrollo rural, promoviendo el uso de residuos agrícolas.

- **Adaptar**

¿Cómo podemos ajustar el enfoque de la política para aplicarla en otras regiones o sectores?

Ejemplo: Adaptar el modelo de reciclaje industrial a PYMES urbanas y rurales.

- **Modificar**

¿Qué cambios pueden maximizar el impacto del plan o transformarlo en algo más relevante?

Ejemplo: Ampliar los incentivos fiscales para incluir innovaciones tecnológicas como sistemas de economía circular basados en blockchain.

1

2

3

4

SCAMPER

5

6

7

- **Proponer o Usar de otra manera**

¿Cómo podríamos usar el plan o elementos del plan para abordar otros problemas nacionales?

Ejemplo: Usar los centros de reciclaje para capacitar a ciudadanos en nuevas habilidades laborales vinculadas a la economía circular.

- **Eliminar**

¿Qué aspectos del plan son innecesarios o generan obstáculos?

Ejemplo: Simplificar los trámites burocráticos para que las empresas puedan acceder más fácilmente a los programas de incentivos.

- **Reordenar**

¿Qué cambios en la estructura o secuencia del plan podrían mejorar su implementación?

Ejemplo: En lugar de comenzar con incentivos para empresas grandes, priorizar la creación de cadenas locales de reciclaje que alimenten a industrias más grandes.



3.

Evalúa las propuestas de mejora

- **Selecciona y prioriza:** Identifica cuáles de las ideas generadas son las más viables según recursos, tiempo y alineación con los objetivos planteados.
- **Prototipa y ajusta:** Antes de implementar los cambios a gran escala, prueba las modificaciones a través de proyectos piloto en áreas representativas.
- **Monitorea e itera:** Crea mecanismos de retroalimentación para monitorear el impacto y refinar continuamente el plan.



PLANTILLA 9

SCAMPER

Sustituir

Cosas, personas, procesos, funciones
 ¿Qué podríamos sustituir? ¿Qué podríamos reemplazar?

.....

Combinar

Conceptos, funciones
 ¿Cómo podríamos combinar temas?

.....

Adaptar

Otros contextos, procesos
 ¿Cómo podríamos adaptar procesos?

.....

Modificar

Maximizar o transformar
 ¿Qué podemos añadir? ¿Podemos duplicarlo?

.....

Proponer

Explorar otros usos, opciones, reciclar
 ¿Y si lo usamos para...? ¿Se puede usar de otra manera?

.....

Eliminar

Conceptos, partes, usos, tecnologías
 ¿Y si eliminamos esta parte? ¿Lo fraccionamos?

.....

Reordenar

Cambiar roles, invertir roles
 ¿Qué pasaría si lo damos vuelta?

.....



PASO 6

RESUMEN DE SOLUCIÓN REVISITADO



Después de utilizar la herramienta SCAMPER para explorar nuevas perspectivas y ajustar elementos clave de la propuesta de solución, es fundamental volver a evaluar el planteamiento inicial. Este paso permite integrar las ideas generadas y garantizar que la solución no solo sea más innovadora, sino también práctica, alineada con los objetivos estratégicos y capaz de abordar de manera efectiva las necesidades identificadas.

En esta etapa, revisaremos la propuesta con un enfoque crítico, validando su coherencia, viabilidad y capacidad de implementación. Además, este análisis final asegurará que la solución esté adaptada al contexto y que sea robusta para enfrentar posibles desafíos.

A continuación, exploraremos un conjunto de pasos claros para optimizar la propuesta en función de los nuevos elementos añadidos, las posibles mejoras detectadas y las prioridades actuales.

PLANTILLA 10

RESUMEN DE LA SOLUCIÓN

¿Cómo utilizar esta herramienta?

1.

En grupo, reflexionen en qué consiste la solución. Para esto, describan con el mayor detalle posible todos los componentes o elementos de la solución propuesta, ya que estos se transformarán en los puntos de contacto que serán prototipados.

2.

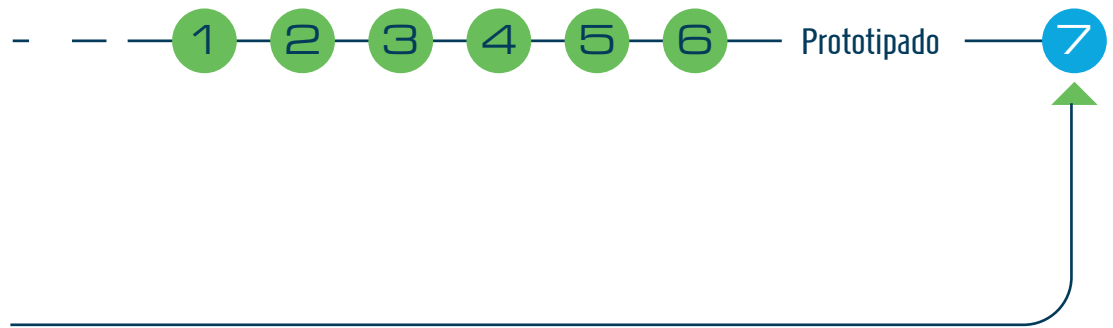
Reflexionen para qué es la solución que están proponiendo. Para esto, refiéranse al objetivo que tiene el implementar la solución.

3.

Definan los usuarios beneficiarios de la solución, para quién es. Durante todo el proceso posterior, deben tener muy claro para quién es que están diseñando e implementando la solución.

4.

Reflexionen y describan: ¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe? Seguramente hay otras soluciones u otras formas para abordar el problema, por lo que es importante tener claro el valor extra que agrega tu solución con respecto a otras cosas que existen.



PASO 7

PROTOTIPADO

La fase de prototipado es una oportunidad clave para llevar tus ideas del plano teórico a algo más tangible y funcional. Este proceso no busca entregar soluciones perfectas desde el inicio, sino experimentar, aprender y mejorar antes de comprometer grandes recursos o escalar una solución. Es un enfoque iterativo y colaborativo que prioriza la exploración y el aprendizaje en etapas tempranas.

¿Qué es el prototipado?

El prototipado te permite:

- **Involucrar a las partes interesadas desde el inicio**, asegurándote de integrar diversas perspectivas en el diseño de la solución.
- **Hacer las ideas tangibles**, probarlas y refinarlas antes de su implementación.
- **Identificar aprendizajes clave** que servirán para definir los próximos pasos, como un piloto más robusto o incluso la decisión de descartar una idea que no funciona.

A diferencia de los pilotos, que suelen requerir más tiempo y recursos, los prototipos son procesos rápidos y de bajo costo, diseñados para experimentar en entornos controlados. Esto no solo ayuda a reducir riesgos, sino también a ajustar el enfoque con base en evidencia real.



¿Por qué prototipar?

- **Reduce incertidumbre:** Probar una idea antes de implementarla permite refinarla, asegurando que esté alineada con las necesidades reales.
- **Facilita la colaboración:** Involucrar a partes clave en el proceso ayuda a construir un entendimiento común sobre cómo debe funcionar la solución.
- **Ahorra tiempo y recursos:** En lugar de lanzarse directamente a la implementación, el prototipado ayuda a evitar errores costosos al identificar lo que funciona y lo que no.

¿Cómo lo haremos?



Mapear servicios existentes: Identifica lo que ya existe y cómo podemos aprender de estas experiencias. Esto incluye tanto servicios formales como informales.

- **Definir usuarios objetivo:** Determina a quién involucrar en el proceso de pruebas, desde usuarios finales hasta expertos que puedan aportar información clave.
- **Hacer tangible la idea:** Usa herramientas como guiones gráficos, bocetos, maquetas o incluso materiales simples como plastilina o Lego para visualizar las ideas.
- **Probar y recopilar retroalimentación:** A través de pruebas rápidas, roles simulados o ejercicios prácticos, recoge opiniones de los usuarios y ajusta los prototipos según los resultados.

El prototipado no busca perfección, sino conocimiento. Es un espacio seguro para equivocarse, aprender y fortalecer las ideas que realmente marcarán la diferencia.



¡Con este enfoque, lograremos transformar ideas en soluciones viables y relevantes! ¿Listos para prototipar?

PLANTILLA 11

PROTOTIPO

Esta herramienta nos permite planificar los prototipos a realizar, comenzando por cuáles son las hipótesis que se quieren validar, cómo es el diseño de los prototipos y cuáles son los requisitos para poder volver reales las ideas.

1

Idea a prototipar

¿Cuál es la idea que vas a testear?

2

Resultados esperados

- ¿Qué esperas lograr con esta idea?
- ¿Quiénes son los usuarios?
- ¿Qué posibles problemas o potenciales beneficios existen?

3

Definir usuarios, medio y requisitos para el testeo

Definir quiénes van a testear los prototipos, de qué forma y en qué momento. A su vez, listar qué elementos, materiales o condiciones se requieren para poder llevar adelante el testeo.

4

Definir cómo medir los resultados esperados

Definir qué métricas se necesitan para evaluar o medir los prototipos.

ETAPA

3

MEJORAMIENTO Y ESCALAMIENTO

Una vez implementada la propuesta de solución, se realiza el seguimiento y evaluación para conocer cómo fueron recibidas las acciones implementadas. A partir de esta evaluación es posible introducir cambios para mejorar el producto, servicio o solución, y fortalecer las fases o etapas que aseguren mayor efectividad. Media vez se haya perfeccionado el producto, es posible ampliar su alcance. Esta etapa está compuesta de dos herramientas que encontrarás a continuación.

1

Mapa de experiencia
usuaria
(revisitado)

2

Plan de acción
piloto



PASO 1

MAPA DE EXPERIENCIA USUARIA REVISITADO

Esta herramienta nos permite entender cómo un usuario experimenta un servicio o política antes, durante y después. También puede ayudar a comprender la perspectiva de los proveedores de servicios.

Este ejercicio puede servir para una segunda o posterior iteración luego de que el diseño pasó por cambios y se busca recibir retroalimentación de los beneficiarios de la intervención. Esto implica pasar por un proceso de consulta a uno de los potenciales usuarios finales del proceso, pueden ser los mismos funcionarios, idealmente en una sesión fuera de la mesa técnica. Debe presentarse el prototipo a potenciales usuarios, quienes deberán interactuar con él y entregarles sus comentarios. Algunas recomendaciones al testear el prototipo:

- No se trata de vender la idea. Deja que los usuarios vivan la experiencia, no des muchas instrucciones.
- Registra toda la retroalimentación de los potenciales usuarios, considerando las siguientes preguntas:
- ¿Qué funcionó? ¿Qué podría mejorar? ¿Qué preguntas surgieron? ¿Qué nuevas ideas surgieron?



Mapea la experiencia con los nuevos cambios implementados

Revisa el recorrido completo del usuario con el servicio, considerando las modificaciones realizadas durante el prototipado. Identifica cómo estos cambios afectan las etapas **antes, durante y después** de la interacción. Asegúrate de capturar tanto los puntos de contacto directos como las emociones y pensamientos que los usuarios pueden tener en cada etapa. Usa la Plantilla 12 para registrarlo.

Incorpora perspectivas de los beneficiarios y proveedores de servicios

Utiliza la retroalimentación obtenida durante el prototipado para enriquecer el mapa. Pregunta directamente a los beneficiarios y proveedores cómo experimentaron los nuevos cambios y si perciben mejoras o nuevas problemáticas. Esto te permitirá identificar oportunidades adicionales de ajuste o refinamiento.

Identifica brechas o áreas de mejora para la próxima iteración

Analiza los puntos de fricción o desconexión en el mapa revisitado. Estas pueden ser áreas donde las modificaciones aún no generan el impacto deseado o donde surgen nuevas necesidades. Usa esta información para priorizar ajustes en la siguiente iteración del diseño o implementación.



MAPA DE EXPERIENCIA USUARIA (revisitado tras el prototipo)

Necesidades de usuario

¿Qué hizo el/la usuario(a)?



Emociones del usuario

¿Cómo se siente el/la usuario(a)?



Necesidades de usuario

¿Qué busca alcanzar el/la usuario(a)?



PASO 2

PLAN DE ACCIÓN PILOTO

El plan de acción es una herramienta clave para organizar y estructurar las actividades necesarias para implementar la solución propuesta. En este plan, se definen las acciones a realizar, los responsables de cada tarea, el tiempo estimado para su ejecución y los objetivos que se desean alcanzar. La planificación clara y detallada ayuda a garantizar que todas las partes involucradas entiendan su rol, se mantengan dentro de los plazos establecidos y se alcancen los resultados esperados.

Este plan de acción ayuda a estructurar y detallar los pasos necesarios para implementar un plan que convierta un producto o servicio en un modelo funcional. Es especialmente útil para coordinar actividades, definir responsabilidades y monitorear el progreso de las metas a lo largo del tiempo.





Define el área de Trabajo:

Identifica áreas estratégicas clave vinculadas al desarrollo económico en Guatemala.

Ejemplos de subtemas o retos identificados para la mesa:

- Agricultura familiar: mejorar prácticas agrícolas, diversificación de cultivos.
 - Política salarial: análisis de sueldos dignos y su impacto en la productividad.
 - Clima de negocios: simplificación de trámites o incentivos fiscales.
 - Cadenas de valor inclusivas: integración de comunidades rurales o pequeños productores en mercados formales.
- » Estas áreas guiarán las acciones a implementar y darán claridad al plan.



Especifica las acciones:

- » Describe las actividades específicas a desarrollar en cada área. Estas deben abordar retos locales y generar impacto directo en la economía.

Ejemplo:

- Agricultura familiar: “Capacitar a agricultores en técnicas de riego sostenible.”
- Clima de negocios: “Desarrollar un programa para simplificar licencias comerciales rurales.”



3.

Asigna actores implementadores:

- » Define quiénes serán responsables de llevar a cabo cada acción: autoridades locales, cooperativas agrícolas, empresas privadas, ONG, o asociaciones comunitarias.

Ejemplo:

- Para política salarial, podrían colaborar ministerios, sindicatos, y representantes del sector privado.
- En cadenas de valor, los actores clave podrían incluir cámaras de comercio o líderes de cooperativas.



4.

Establece un marco de tiempo:

- » Fija plazos claros y realistas para cada acción según su urgencia y complejidad. Utiliza intervalos medibles como meses o trimestres.

Ejemplo:

- Agricultura familiar: "Implementar talleres de capacitación agrícola entre enero y junio de 2024."
- Clima de negocios: "Publicar recomendaciones para mejorar el clima de negocios en el primer trimestre de 2024."



5. Define las metas:

- » Para cada área, establece objetivos claros que midan el impacto del plan.

Ejemplo:

- Agricultura familiar: "Aumentar la productividad en un 15% en las comunidades capacitadas en 12 meses."
- Clima de negocios: "Reducir el tiempo promedio para registrar un negocio en un 30% en el próximo año."



6. Discusión Colectiva:

Se reúne la información y se identifican ajustes necesarios, abordando preguntas como:

- ¿Son factibles las acciones?
- ¿Las metas son alcanzables y medibles?
- ¿Se están integrando soluciones inclusivas, que involucren a mujeres, jóvenes o pequeños agricultores?

PLANTILLA 13

PLAN DE ACCIÓN PILOTO

Área de trabajo	Acciones	Actor imple- mentador	Marco de tiempo	Metas

Notas:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



TOOLKIT