



SFP

SECRETARÍA DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA

Guía para promover procesos de innovación, la
transferencia del conocimiento y mejores prácticas
en las dependencias y entidades de la
Administración Pública Federal

ANEXO 2. Técnicas y Herramientas de Innovación

Contenido

1. Técnicas para pensar fuera de la caja.	2
2. Herramientas para definir desafíos.....	3
3. Técnicas de creatividad para detonar ideas.....	4
4. Técnicas para identificar opciones de situación deseada.	10
5. Técnica para recabar lecciones aprendidas.	12

1. Técnicas para pensar fuera de la caja.

a) Escuchar a los diferentes actores de la problemática.

Muchas veces, las personas se centran solo en su visión del asunto; de esta manera, dejan por fuera muchos elementos y no lo ven totalmente. Lo que se logra con esta técnica es aumentar la visión del problema, de tal manera que la persona lo entienda totalmente y se percate que al proponer soluciones puede llegar a afectar a diferentes actores o grupos de interés. La ejecución de esta técnica es muy fácil y se logra con reuniones en donde se indaga la posición que guarda cada uno de los involucrados y los sentimientos que posee respecto al tema.

b) Ponerse en el lugar del otro.

Esta técnica está muy relacionada con la primera, pero esta vez en lugar de preguntar a los diferentes actores sobre su posición con respecto a la problemática, se les solicita a los encargados de la solución que piensen como cada uno de los diferentes actores. En otras palabras lo que se intenta es lo que comúnmente se describe como “ponerse en los zapatos del otro”. Esto resulta bastante útil pues así quienes están encargados de las decisiones entienden lo que significan las diferentes propuestas para cada actor.

c) Investigar cómo lo hicieron otros.

Se trata de indagar sobre la manera en que otros actores han resuelto la misma problemática o situaciones similares. De esta manera, se pueden obtener visiones diferentes de cómo se han abordado problemas parecidos y aunque no se trata de copiar exactamente lo que otros han hecho, podría encontrarse la inspiración para una solución novedosa.

2 Herramientas para definir desafíos.

a) La técnica de las 4 lentes de la innovación de Peter Skarzynsky y Rowan Gibson.

El primer lente debe retar la ortodoxia (opinión o creencia tenida por correcta y verdadera), tomando la sabiduría tradicional del sector y “darle vuelta”; es decir, hacer lo opuesto a lo que el resto de la gente está haciendo: las presunciones, los dogmas, las “vacas sagradas”.

El segundo lente se llama “aprovechando las tendencias”, donde se debe entender todos los cambios que se están dando en la tecnología, en las formas de vida, en las tendencias geopolíticas, la sostenibilidad y cómo hacer para traer todo eso a nuestro modelo de negocio para crear valor para nuestros usuarios.

El tercer lente de la innovación es cómo utilizamos nuestras habilidades y nuestros activos para crear nuevas oportunidades y cómo estirar nuestras oportunidades.

Y el cuarto lente se llama “entender las necesidades” y trata realmente de meternos bajo la piel del usuario y tratar de identificar cuáles serían las necesidades emergentes (que puede ser que el mismo usuario no las conozca y por eso no las están demandando).

b) La técnica del análisis FODA del modelo de negocios de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

La sigla FODA es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, servicio, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.), permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que, en función de ello, ayuda a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados

3. Técnicas de creatividad para detonar ideas.

a) Técnica de “Tormenta de ideas” (*Brainstorming*)

Es una técnica de grupo que permite la obtención de un gran número de ideas sobre un determinado proyecto. Los principios para el desarrollo de la tormenta de ideas son:

- La crítica no está permitida.
- La libertad de pensamiento es indispensable.
- La cantidad de ideas es fundamental.
- La combinación y la mejora deben ponerse en práctica.
- La participación de 2 o 3 personas ajenas al grupo responsable del proyecto es fundamental, para obtener ideas novedosas ajenas a la “ceguera de taller”.

La creatividad y la producción de un gran número de ideas es el elemento central de esta técnica ya que, mientras más aparezcan, mayores probabilidades habrá de que alguna de ellas sea una propuesta de valor que mejore al proyecto. Se buscará desarrollar el pensamiento lateral, que persigue evitar los caminos habituales de pensamiento y acción. Así mismo, se utilizará el pensamiento prospectivo, que significa la construcción de escenarios deseables, como la meta a conseguir, para luego, generar las ideas que lleven al objetivo trazado.

Las fases de una sesión de tormenta de ideas son:

- Presentación de la sesión de tormenta de ideas.

La sesión deberá comenzar con una explicación del proyecto a revisar y de los objetivos de la sesión de trabajo, del procedimiento a seguir y de la duración de ésta. El grupo de trabajo designará a una persona para dirigir y coordinar la sesión (facilitador), y a una persona para que la documente.

- Generación de ideas.

El proyecto se mostrará de manera visible en una pizarra, soporte o pantalla, de modo que no haya dudas sobre el mismo. Habrá que asegurar que se haya comprendido correctamente por parte de todos los participantes. Es aconsejable que esté planteado en forma de pregunta.

Se desarrollará un listado secuencial de ideas buenas, regulares o malas. Será conveniente establecer un objetivo sobre el número de ideas a alcanzar. Como mínimo, proponer que se produzcan 40 ó 50 ideas para un grupo en torno a 6 personas.

- Mejora de ideas.

El papel dinamizador del facilitador es aquí crítico. Una vez expuestas todas las ideas, será preciso asegurarse de que hayan sido comprendidas. Para ello se revisarán, preguntando a los participantes si hay dudas o si se quiere hacer algún comentario. Se aplicará la combinación, la re-elaboración y la síntesis de una o más ideas.

- **Evaluación.**

La evaluación de las ideas se podrá hacer en la misma sesión de tormenta de ideas o en un momento posterior. El resultado de la evaluación será la reducción de la lista de ideas hasta un número en el que sea posible trabajar con ellas, siendo el voto individual para la selección de las ideas finales el mejor método para predecir las ideas de éxito. En este sentido, será imprescindible contar con un procedimiento estructurado, como el de Votación Múltiple. Para este ejercicio, resultará primordial efectuar la priorización de las ideas y asegurar la factibilidad de llevarlas a cabo.

- **Selección.**

Las ideas resultantes se agruparán por área de especialidad.

Como resultado de la “lluvia de ideas”, el grupo que tiene como responsabilidad la realización del proyecto puede redefinirlo a partir de los planteamientos generados; logrando así incrementar sus posibilidades de éxito.

b) Técnica de “Los seis sombreros” (*Six Thinking Hats*)

Es una técnica que permite abocarse a un “tipo de pensamiento” por separado. La idea de “ponerse determinado sombrero” significa asumir y actuar bajo el rol establecido por dicho sombrero. Cada miembro del grupo debe “ponerse” un sombrero en particular y pensar sobre un problema o situación que se plantee, según las reglas establecidas para el color de ese sombrero.

Su autor, Edward De Bono, establece los siguientes roles para cada uno de los seis sombreros:

Sombrero Blanco: implica neutralidad y conducta objetiva. El pensador con sombrero blanco debe poner sobre la mesa enunciados neutrales, que no deben utilizarse para apoyar un determinado punto de vista. Aquí no se admiten ni la opinión propia, ni los presentimientos, ni los juicios basados en la experiencia o las intuiciones.

Sombrero Rojo: sugiere emociones, sentimientos y aspectos no racionales. No necesita justificación, se expresa sin razones o fundamentos. El propósito del pensamiento de este sombrero es hacer visible el trasfondo emocional para que se pueda observar su influencia. Como contra ese trasfondo se toman decisiones y se adoptan planes, de vez en cuando es útil imaginar un trasfondo emocional distinto y ver cuán diferentes serían las cosas.

Sombrero Negro: abarca los aspectos negativos, lo sombrío, lo pesimista. Implica el juicio crítico, el por qué no funcionará.

Sombrero Amarillo: es optimista e involucra los aspectos positivos. Se concentra en el beneficio e implica un pensamiento constructivo.

Tanto para el sombrero negro como para el sombrero amarillo, los juicios deberán ser lógicos y racionales, porque de otra manera se estaría en terreno del sombrero rojo.

Sombrero Verde: indica creatividad y nuevas ideas. Busca alternativas. Va más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio. Genera provocación para salir de las pautas habituales de pensamiento.

Sombrero Azul: se relaciona con el control y la organización del proceso del pensamiento. Está por arriba de los otros sombreros ya que ejerce el control. Enfoca el pensamiento. Permite la visión global. Indica cuándo cambiar de sombrero. Si se está desarrollando un proceso formal grupal, este sombrero controla el protocolo. Además de organizar los otros sombreros, organiza otros aspectos del pensamiento: evaluación de prioridades o enumeración de restricciones. Es el director de orquesta.

En la práctica, es necesario referirse a los sombreros por su color y nunca por su función.

El matiz distintivo de esta técnica se basa en diferenciar los aspectos emocionales, optimistas, lógicos, pesimistas, etc., modificando el estilo tradicional de pensamiento que aborda las situaciones sin diferenciar los puntos de vista.

Permite decodificar. Las ideas se analizan desde distintos puntos de vista, tipos de pensamiento y roles. El pensar se transforma en un juego en vez de ser una situación de presión y condicionamiento. Permite estudiar una idea, desmenuzarla y analizarla a fondo, lo que implica identificar puntos fuertes, débiles y grado de viabilidad de la misma.

c) Técnica de “Pensamiento de diseño” (*Design Thinking*)

Se centra principalmente en el factor humano. El término fue acuñado por Tim Brown en 2008, para designar a una corriente que llevaba años extendiéndose en diferentes organizaciones.

Es una metodología de innovación cuya síntesis podría ser la siguiente: “trabajar en equipo, observar con empatía, inspirarse, generar mil ideas, elegir una, hacer prototipos, llevarla al mercado y cambiar el mundo”.

Consta de 3 grandes etapas:

- A. Empatizar (basado en la inspiración).
 - a. Comprender: formulación de la situación a cambiar o problema.
 - b. Observar: análisis de la situación a cambiar o problemas desde el punto de vista del usuario y llegar a la empatía con él a través de la escucha y la observación.

La empatía está ligada a la creatividad y es la capacidad de ver la vida desde los zapatos de otra persona, de ponerse en el lugar del otro. Es un esfuerzo de ver las propuestas de otros, desde el usuario del proceso, desde el equipo de trabajo.

Ejemplo: un usuario interno se queja de que el proceso para que le otorguen viáticos para cumplir con una comisión y comprobar los gastos es demasiado engorroso, incluso, menciona que tarda más en concluir ese proceso que en completar la comisión.

- B. Sintetizar (generación de ideas).
 - a. Definir: desarrollar el punto de vista y definir la situación a cambiar o problema.

- b. Idear: generar el mayor número de ideas posibles.
- C. Implementar (llevarlo a la práctica).
- a. Prototipar: refinar ideas y buscar la retroalimentación del usuario.
 - b. Probar: recoger la retroalimentación y determinación del cumplimiento de objetivos.

d) Técnica de “recortar” (*Trimming*, ejercicio de consecuencias)

Esta herramienta de eliminar etapas de los procesos, a menudo pone en evidencia tareas que con el tiempo se han ido añadiendo sin aportar valor o tareas que ya no tienen sentido porque las tecnologías existentes permiten su automatización (es el caso de la aparición del correo electrónico).

La técnica se desarrolla de la siguiente manera: el Grupo que analiza el proceso deberá preguntarse ¿por qué no eliminamos “X”?, en donde “X” es cualquier etapa del proceso.

A continuación, el Grupo deberá preguntarse ¿qué funciones se verían afectadas con la eliminación?, ¿son necesarias? Si son necesarias, ¿existe otra etapa que pueda realizarlas?

Otra pregunta que el Grupo deberá hacerse es si la eliminación propuesta afectará a alguien, a diversos “grupos de interés” o no tendrá consecuencias.

El Grupo actuará de manera similar con cada etapa del proceso, hasta agotar a todas éstas. Finalmente, tomará decisiones respecto a aquellas etapas o parte de éstas que puedan eliminarse y/o sobre las funciones que deban trasladarse a otras etapas para ser realizadas. La fusión de etapas también podrá ser considerada.

e) Técnica de uso de analogías (Sinéctica)

Se vale de analogías y metáforas de modo sistemático para cambiar el marco de referencia en el cual se persigue la solución de un problema. Incluye dos aspectos básicos: volver conocido o familiar lo extraño, y volver extraño lo conocido o familiar.

Esto se logra mediante cuatro mecanismos analógicos:

- Analogías directas: se comparan directamente dos hechos, productos o situaciones (ejemplo: comparar *shampoo* con café instantáneo).
- Analogías personales: se describe el hecho o problema en primera persona, identificándose o cumpliendo el rol de los integrantes y componentes del problema (ejemplo: si queremos mejorar el envase de un producto, nos ponemos en el lugar del cliente y nos preguntamos ¿cómo lo abro? ¿cómo lo tomo?).
- Analogías simbólicas: se intenta describir el problema con una imagen global que, partiendo de la estética, lo muestre desde otro punto de vista (ejemplo: si nos proponemos mejorar el flujo de información desde la cúspide de la organización alcanzando todos los niveles, podríamos compararlo con las hojas de un árbol que en otoño, caen desde las ramas hasta el suelo).

- Analogías fantásticas: se traslada el problema a un mundo ideal, donde no hay condiciones restrictivas, para luego devolverlo al mundo concreto con nuevas ideas (ejemplo: nos podemos preguntar qué pasaría si la información en nuestra organización se trasladara telepáticamente).

Permite entender algo que no conocemos mediante otra cosa que conocemos mejor.

f) Técnica de relaciones forzadas

Consiste en relacionar nuestro problema o tema principal con características surgidas de conceptos o elementos elegidos aleatoriamente, buscando nuevas ideas que permitan desarrollar soluciones originales.

El primer paso para la utilización de esta técnica consiste en elegir una palabra que represente nuestro problema. Una vez elegida, debemos armar una matriz de tres columnas. El título de la columna de la izquierda será: “Conceptos y elementos estímulos”, y su contenido serán esas palabras-estímulo elegidas al azar. La columna del medio será la de “Características”, donde se encontrarán las cualidades de los conceptos de la columna anterior. Finalmente, en la columna de la derecha, se ubican las nuevas ideas surgidas de relacionar las características anteriores con nuestro problema o tema principal.

La metodología a seguir sería:

1. Completar la columna de estímulos con cosas elegidas al azar. Se pueden elegir la cantidad de palabras que se deseen.
2. Enunciar las cualidades o rasgos característicos de cada estímulo. Habrá que encontrar descripciones que no sean solo palabras, sino frases representativas.
3. Completar la columna de ideas, mediante asociaciones o conexiones, tomando cada una de las características por separado y relacionándolas con la palabra clave (la que representa nuestro problema).
4. Por último, deberemos elegir aquellas ideas más interesantes y mejorarlas, trabajando sobre ellas.

A modo de ejemplo, a continuación se muestra una matriz cuyo tema principal es el “lanzamiento de un nuevo *shampoo*”.

Conceptos y elementos estímulo	Características	Nuevas ideas
Café instantáneo	-Granulado -Se mezcla con agua	- <i>Shampoo</i> en polvo - <i>Shampoo</i> que se prepara mezclando con un líquido

	-Se puede preparar más fuerte o más suave, dependiendo de la cantidad que se ponga.	-Para niños o uso frecuente, se diluye más
--	---	--

En la elección de las palabras-estímulo, se recomienda seleccionar por lo menos cinco, para alcanzar un número considerable de ideas. Esta técnica busca romper el patrón perceptivo y extender el horizonte creativo, a través de relacionar conceptos que no tienen conexión aparente.

g) Técnica de matrices combinatorias

Consiste en encontrar relaciones no vistas con anterioridad y elaborar nuevas. A pesar de que, en cierta manera, se asemeja a la técnica de “Relaciones forzadas”, aquí no se utilizan elementos estímulo, sino que se trabaja específicamente con las características de nuestro problema.

Se debe construir una matriz cuyas columnas estarán constituidas por componentes materiales o elementos que forman nuestro problema o producto. Las filas de la matriz enumerarán las distintas características o formas de realizar los componentes anteriormente nombrados. Por último, se busca examinar cada intersección entre columnas y filas para detectar nuevas ideas.

Continuando con el ejemplo del *shampoo*, se tiene lo siguiente:

	Frasco	Perfume	Color	Etiqueta
Transparente				
Frutal				
Floral				

La combinación frasco-frutal podría generar la idea de un frasco con forma de fruta. La combinación etiqueta-transparente nos hace descubrir la idea de colocar el nombre del *shampoo* en sobre-relieve.

A medida que se completa la matriz, efectuando las relaciones, las nuevas ideas que surgen, más allá de su aplicabilidad, conducen a la reflexión sobre puntos que de otra manera no se hubieran tenido en cuenta.

h) Técnicas Complementarias

Pueden usarse para ampliar y mejorar los resultados obtenidos con las técnicas descritas anteriormente.

- **Verbos Manipulativos:** se aplican ciertos verbos a cada una de las ideas obtenidas, mediante la utilización de otra técnica. Algunos de estos verbos pueden ser “agrandar”, “utilizar de otro modo”, “adaptar”, “sustituir”, “invertir”, “reestructurar”.
- **Prospectiva:** se imagina un futuro deseable y se confronta la realidad presente, para determinar un plan de acción para lograr el futuro deseado.
- **Análisis de Categorías:** se intenta clasificar las ideas ya obtenidas, en distintas categorías y luego se analiza cada una de ellas en particular para generar nuevas ideas.

Grupo de técnicas que están asociadas a la Tormenta de ideas (o adaptaciones de éste).

- **Método del Profano:** consiste en incluir en el grupo que realiza la Tormenta de ideas, a un participante totalmente ajeno al tema sobre el que se está trabajando para que genere puntos de vista diferentes.
- **Biónica:** permite, observando algunas invenciones de la naturaleza, imitarlas y aplicarlas imaginativamente a productos o problemas.
- **Alberca de pescados:** es una forma especial de Tormenta de ideas que requiere dos grupos. Mientras uno genera ideas, es observado por el otro sin intervenir y viceversa, lo que posibilita la retroalimentación entre ellos.
- **Brainsailing:** se realiza de la misma forma que la Tormenta de ideas, pero difiere en que, en este caso, no importa obtener una gran cantidad de ideas, sino detenerse a explorar las propuestas que sugieren algún tipo de modelo diferente a lo convencional. Intercala momentos de convergencia cuando es necesario seleccionar un enfoque determinado.
- **Técnica de Gordon:** en esta técnica nadie, excepto el jefe del grupo, conoce la naturaleza exacta del problema que se está considerando, para evitar llegar demasiado pronto a una solución. El jefe del grupo debe guiar el tratamiento del tema con pautas generales.
- **Phillips 66:** utiliza grupos grandes divididos en grupos más pequeños de cinco o seis personas. Cada grupo pequeño conduce las sesiones al mismo tiempo, atacando el mismo problema, y selecciona las mejores ideas que se presentarán a los otros grupos para su evaluación.

4. Técnicas para identificar opciones de situación deseada.

- a) **Modelo de Negocio CANVAS** (*Business Model Generation* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur).

Es una herramienta útil para crear y diseñar modelos de negocio de una forma simple, sencilla, organizada y dinámica.

Mediante una plantilla de trabajo formada por nueve bloques, se visualiza la propuesta general del negocio. La idea es completar con *post-its* la información que se pone en cada bloque, esto permite el dinamismo de mover y acomodar la información donde realmente corresponda.

1. **Segmentos de clientes:** ¿A quién nos dirigimos? ¿Qué segmentos consideramos? ¿Cuáles son prioritarios?
2. **Propuesta de valor:** ¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes? ¿Qué problemas solucionamos? ¿Qué necesidad satisfacemos? ¿Qué beneficios aporta?
3. **Canales de distribución y comunicaciones:** ¿A través de qué canales/medios se conectará y se atenderá a los clientes? ¿Cómo podemos llegar a ellos? ¿Cómo se integran nuestros canales y cuáles funcionan mejor?
4. **Relación con el cliente:** ¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que se establezcan y se mantengan con ellos? ¿Qué relaciones hemos establecido? ¿Cómo se integran en el modelo de negocio?
5. **Fuentes de ingreso:** ¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes por dicha solución? ¿Mediante qué formas de pago? ¿Qué margen se obtendrá?
6. **Recursos claves:** ¿Qué recursos clave requiere este modelo e negocio?
7. **Actividades clave:** ¿Qué soluciones o actividades clave se va a desarrollar en este modelo de negocio? ¿De qué manera se llevará a cabo?
8. **Sociedades clave:** ¿Quiénes son nuestros socios? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Con quién tendríamos que tener alianzas estratégicas?
9. **Estructura de costos:** ¿Cuál es la estructura de costos de este modelo de negocio?

b) **Técnica de creatividad SCAMPER** (Bob Eberlee)

Es una lista de verificación generadora de ideas basada en verbos de acción que sugieren cambios a un producto existente, servicio o proceso. Este nemónico fue creado por Bob Eberlee a partir de la lista de verificación verbal originada por Alex Osborn, el creador del *brainstorming*, un pionero en el desarrollo de la técnica de la creatividad.

La lista de verificación verbal original de Alex Osborn, estaba ordenada así: darle otro uso (*put to other uses*), adaptar (*adapt*), modificar (*modify*), magnificar (*magnify*), minimizar (*minify*), sustituir (*substitute*), reorganizar (*rearrange*), invertir (*reverse*), combinar (*combine*). Bob Eberlee los reordenó para hacerla más fácil de recordar:

S = ¿Sustituir (*Substitute?*)

C = ¿Combinar? (*Combine?*)

A = ¿Adaptar? (*Adapt?*)

M = ¿Magnificar? (*Magnify?*) ¿Modificar? (*Modify?*)

P = ¿Ponerle otros usos? (*Put to other uses?*)

E = ¿Eliminar? (*Eliminate?*) o ¿Minimizar? (*Minify?*)

R = ¿Reorganizar? (*Rearrange?*), ¿Invertir? (*Reverse?*)

La idea que hay detrás esta lista de verificación es que un producto, servicio, o proceso existentes, tanto si son propios como si son de la competencia, se pueden mejorar si uno aplica una serie de verbos y preguntas relacionadas y persigue las respuestas para ver donde le llevan. Estos verbos indican posibles maneras de mejorar un producto, servicio, o proceso existente haciendo cambios. En el caso de la lista de Osborn, puede que se nos sugieran más alternativas a partir de las definiciones y frases adicionales que acompañan cada uno de los verbos principales. Por ejemplo, si el elemento que se considera es un PC portátil y estás persiguiendo la alternativa "minimizar", podrías encoger el portátil a un notebook o a un palmtop. Bob Eberlee mantuvo todas las preguntas de Alex Osborn, y añadió unas cuantas más.

A lo largo del tiempo, millares de organizaciones han usado la lista de verificación verbal y de otras derivadas tales como *SCAMPER* para crear o mejorar miles de productos y servicios.

5. Técnica para recabar lecciones aprendidas.

a) Técnica de “Reflexión después de la acción” (*After Action Review*)

Es una discusión estructurada donde se analiza la realización del proyecto en función de sus objetivos, expectativas y resultados logrados (¿qué sucedió?, ¿por qué sucedió? y ¿cómo puede mejorarse?). Incluye a los responsables de la experiencia o actividad analizada, y es flexible, rápida e informal. También identifica recomendaciones específicas para la acción.

Cabe destacar que no es una evaluación de la experiencia o una sesión de crítica o de recolección de quejas. Para llevarla a cabo se necesita:

Roles: facilitador, documentador y participantes (los poseedores del conocimiento).

Condiciones: tiempo para la reflexión, participación voluntaria y continua, diálogo horizontal, experiencia compartida, visión común sobre compartir la experiencia.

Antes de realizar la sesión, se deberá identificar claramente el proyecto y el propósito de la reflexión (¿qué lecciones dejó la realización del proyecto?), proveer un marco de tiempo, definir roles y preparar la logística. A lo largo de la sesión deberá abordarse:

- ¿Qué se esperaba que sucediera? Breve descripción del plan (lo propuesto).
- ¿Qué sucedió en realidad? Identificar hitos o momentos críticos (pre-durante-post). Construir “línea de tiempo”.
- ¿Qué se puede aprender y mejorar? (Recomendaciones específicas para la acción). Análisis de momentos críticos: ¿Qué funcionó bien y por qué?, ¿Qué no funcionó bien y por qué? y ¿Qué podría mejorarse y cómo?

Se deberá hacer énfasis en entender causas e identificar soluciones potenciales y específicas de mejora, que puedan utilizarse cuando un equipo desarrolle proyectos similares.

Subsecretaría de la Función Pública

Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública

Coordinación General de la Línea de Acción 4.1.8 “Promover procesos de innovación, la transferencia del conocimiento y mejores prácticas entre instituciones, para incrementar la eficiencia y eficacia gubernamental”.

Marcela Loredana Montero de Alba

(55)-2000-4041

mmontero@funcionpublica.gob.mx

Ricardo A. Cancino Yza

(55)-2000-3000, ext. 4111

rcancino@funcionpublica.gob.mx

Ana Laura Villa Guillén

(55)-2000-3000, ext. 1151

avilla@funcionpublica.gob.mx

Claudia Hernández Padilla

(55)-2000-3000, ext. 4126

chernandez@funcionpublica.gob.mx

Secretaría de la Función Pública

Insurgentes Sur #1735, Ala Norte, Piso 8
Col. Guadalupe Inn, Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01020, México, Distrito Federal