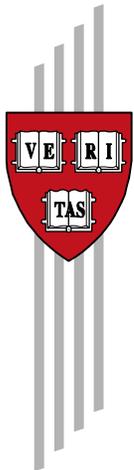


Cómo trabajar de manera iterativa y adaptativa

Matt Andrews, Lant Pritchett y
Michael Woolcock

CID Faculty Working Paper No. 313
Enero 2016
Traducido en septiembre de 2019

© Copyright 2016, 2019. Andrews, Matt; Pritchett, Lant; Woolcock, Michael; and the President and Fellows of Harvard College



Working Papers

Center for International Development
at Harvard University

Cómo trabajar de manera iterativa y adaptativa

Matt Andrews, Lant Pritchett y Michael Woolcock

Harvard Kennedy School

Resumen

Muchos de los desafíos que enfrentamos en el desarrollo internacional son complejos por naturaleza. Involucran a muchos actores en contextos de incertidumbre y sin soluciones claras. Nuestro trabajo ha propuesto una aproximación a esos retos que se llama Adaptación Iterativa Orientada al problema (en inglés *Problem Driven Iterative Adaptation*, PDIA). Este artículo es el más reciente dentro de una serie que pretende mostrar cómo uno puede hacer PDIA, y que parte del primer artículo, “Trabajando con orientación al problema”. Este artículo se ocupa de una parte clave del enfoque que asumimos, que ocurre una vez hemos identificado el problema y empezamos a hacer iteraciones experimentales en tiempo real. Esperamos estar ofreciendo un artículo práctico que se apoya en la experiencia y que contiene ejercicios para lectores que ya están involucrados en este tipo de labor.

Introducción

Un alumno de Matt trabajaba como consultor para un proyecto de un gobierno local. Acudió a Matt porque le preocupaba algo muy específico: “Tengo un proyecto diseñado de una manera muy cuidadosa, basado en una solución que mi firma aplicó en un lugar similar un año atrás, pero no puedo lograr que esta comunidad lo apoye”. Matt lo animó entonces a empezar a construir y deconstruir el problema que impedía que pudiera involucrarse con la comunidad, primero haciéndolo por su cuenta y luego intentándolo cuando sintiera que podía plantear a la gente cuál era el problema, por qué era importante, y por qué estaba empeorando. Así lo hizo, y un mes más tarde volvió y le dijo a Matt que había aprendido unas cuantas cosas invaluable. Primero, que la comunidad podía movilizarse alrededor de un problema que le concernía, y él había logrado identificar ese problema con ellos. Segundo, que sus premisas iniciales sobre el problema estaba en su mayoría equivocadas, y que esa “solución” que él esperaba introducir no hubiera sido posible y mucho menos efectiva. Tercero, que los mismos miembros de la comunidad tenían un montón de buenas ideas con las que trabajar. Motivado por esta experiencia, hizo contacto con varios grupos diferentes para poner en prácticas algunas de las ideas que ellos tenían, más otras que él había experimentado antes. Juntos, divididos en cuatro flujos de trabajo, pudieron intentar distintas “soluciones”. Se reunían mensualmente para discutir sus progresos, y los cuatro grupos fueron ajustando su trabajo gracias al aprendizaje que iban acumulando entre todos. Al cabo de seis meses, se habían enfocado en dos flujos de trabajo, donde habían fundido algunas ideas entre sí y habían acumulado lecciones sobre dos soluciones potenciales que la comunidad ya estaba implementando. Esa historia no ha terminado, pero sin duda ha habido progresos.

Igual que en ese ejemplo, pensamos que los buenos problemas movilizan a los actores a que busquen soluciones a retos tan complejos como ese en el que trabajaste en nuestro artículo anterior -“Trabajando con orientación al problema”, Andrews *et al.* 2015- , en parte porque esos problemas llevan a “acciones correctivas factibles que pueden ser trabajadas significativamente” (Chan 2010, p. 3). El trabajo de deconstrucción y secuenciación ayuda a impulsar esas acciones, lo que permite a los reformadores y hacedores de política pensar dónde deberían actuar (¿dónde tenemos un gran espacio de cambio, dónde está limitado?), y

cómo (¿construimos nuestro espacio de cambio u ocupamos el que ya existe?). El reto sigue siendo, no obstante, determinar “qué” hacer cuando ponemos manos a la obra.

Esto es un desafío serio cuando estamos lidiando con problemas complejos, pues las respuestas a ese qué hacer rara vez son claras, y de hecho, si somos honestos, tenemos que admitir que con frecuencia no sabemos qué hacer ante retos complejos en contextos igualmente demandantes. Es un reto aún mayor cuando nos ofrecen una “solución” que ha sido señalada externamente como la mejor práctica y que parece darnos la respuesta que estamos buscando, porque lo más probable es que eso nos meta en una trampa de capacidad. Este reto lo puede dejar a uno preguntándose qué hacer y cómo manejar el atractivo de las mejores prácticas (o de la presión isomórfica para adoptarlas).

Como respuesta a esta tensión, proponemos un principio central de PDIA para alimentar tu estrategia de encontrar y ajustar lo que respondería al qué hacer en tu situación. Dicho simplemente, sostenemos que las respuestas al qué hacer cuando se trata de problemas complejos sí existen, y sí se pueden encontrar, pero deben emerger de la iteración activa, de la experimentación y del aprendizaje. Eso significa que las respuestas no pueden ser planificadas de antemano, ni desarrolladas de modo pasivo o académico por especialistas que están aplicando conocimiento desde otros contextos. Las respuestas deben hallarse dentro del contexto de cambio y mediante el aprendizaje y el involucramiento activos.

Esto no equivale a decir que las ideas que vengan desde el exterior (y las llamadas mejores prácticas) no puedan considerarse como respuestas potenciales o como caminos hacia la construcción de capacidad institucional, sino que incluso las mejores prácticas más efectivas difícilmente atenderán todas las dimensiones del problema. No solo son ajenas al contexto, sino que también carecen de la aceptación política que les permita ser efectivas, por ejemplo (Andrews 2006, 2012).

En tanto tales, estas “respuestas” deben ser de todos modos objeto de experimentación y deben ser adaptadas, a través de un proceso que favorezca la búsqueda de “soluciones técnicamente viables a problemas que se perciben localmente” (Greenwood *et al.* 2002, p. 60).

Pero ¿cómo es este proceso de encontrar y adaptar?

¿Por qué hacer iteraciones experimentales?

Cuando tratamos de responder a esta pregunta solemos hacerlo a partir de la influencia que ha tenido en nosotros la literatura sobre incrementalismo. Este trabajo suele atribuirse en primer lugar a Charles Lindblom (1959), quien habló del proceso de hacer políticas como “ir mezclándolo todo”, donde los grupos van “encontrando” soluciones institucionales mediante una serie de pasos o acciones pequeños e incrementales que se introducen gradualmente para atender partes muy específicas del problema. Lindblom (1958, p. 301) explica que “una política es dirigida hacia un problema; se intenta, se altera, se intenta en su forma alterada, se altera de nuevo y así”. El incrementalismo puede ser lineal, es decir, un paso lleva al otro paso previsto y de ahí a otros más hasta que una solución planeada con anterioridad es adoptada por completo. Sin embargo, este tipo de incrementalismo no se sostendrá ante lo incierto de los retos complejos, porque esos retos rara vez nos permiten visualizar muchos de los pasos que daremos a continuación. Al contrario, esos desafíos exigen un incrementalismo iterativo, que a su vez también implica dar pequeños pasos para atender problemas—pero donde cada paso lleva a algún aprendizaje sobre lo que funciona y lo que no, lo que alimenta un paso siguiente (y potencialmente distinto) para ver si la acción ajustada funciona mejor ahora¹. El proceso por tanto no es perfectamente lineal, pues cada paso depende de qué se ha aprendido en el paso anterior, y eso puede significar tanto que haya que hacer un giro radical como que el camino inicialmente propuesto en efecto tiene sentido.

Esta iteración es similar a lo que algunos llaman el método de “probar, aprender, adaptar” que usan algunos gurús de la gerencia (Radnor y Walley 2008; Womack y Jones 2010). Los puntos clave de este proceso son simples: se intentan rápidamente ciertas acciones, se reúnen de inmediato las lecciones para saber qué ocurrió y por qué, y se diseña un paso siguiente que se da sobre la base de lo que se ha aprendido en los pasos anteriores. Piensa en una aplicación de esto en el ejemplo del viaje al oeste en 1804 (discutido en un papel de trabajo previo, Andrews *et al.* 2015a): un equipo gasta tres días desplazándose hacia el oeste, hace campamento, se toma un tiempo para pensar en los obstáculos y las oportunidades que ha encontrado y en las lecciones que ha aprendido, y luego decide sobre el paso siguiente (cuán largo será, dónde se dará, y a quiénes involucrará). Las iteraciones como esta pueden continuar hasta que el problema sea atendido por completo (o, para usar el

¹ Sabel y Jordan (2015) usan la palabra “recursivo” para describir un proceso similar.

lenguaje del ágil desarrollo de software, “se hayan cumplido los requerimientos” en la búsqueda de una solución).

Podemos ver este proceso como experimental, y tal vez como algo que involucra actuar en múltiples ideas de soluciones potenciales al mismo tiempo, en lugar de en una sola. Puede ser acelerado para asegurar ganancias en el proceso de cambio y conservar momentum (en mayor o menor grado, dependiendo de dónde estamos en el proceso de cambio y cuáles problemas, causas o sub-causas están siendo atendidas). Intentar con un número de pequeñas intervenciones en rápidos “experimentos” ayuda a reducir los riesgos comunes en los procesos de reforma y de política, lo cual nos salva de aparecer como que estamos siendo demasiado lentos al responder a un problema, o que estamos yendo hacia un fracaso grande y costoso en materia de construcción de capacidades institucionales. Esto es porque cada paso permite ejecutar una acción rápida que es relativamente barata y susceptible de ajuste; y ejecutar muchas acciones al mismo tiempo aumenta las posibilidades de obtener éxitos tempranos (las comúnmente llamadas *quick wins*).

Esa mezcla de economía y de éxitos demostrables caracteriza lo que algunos llaman desviaciones positivas en el proceso de construcción de capacidad institucional, que son importantes en los contextos donde el cambio enfrenta oposición, lo cual suele ser el caso con las reformas gubernamentales en los países en desarrollo. Dar pequeños pasos también ayuda a aliviar (o a aclarar) desafíos contextuales, incluyendo los que emergen en respuesta a las intervenciones mismas. Facilitar esas desviaciones positivas y esas enseñanzas del contexto es especialmente importante en situaciones complejas e inciertas donde los reformadores no están seguros de cuáles son los problemas y las soluciones, y sienten poca confianza en sus propias habilidades para mejorar las cosas.

Este enfoque es muy distinto al modo convencional de construcción de capacidades institucionales, donde los especialistas empiezan haciendo estudios para decidir sobre una “solución”, luego diseñan el modo en que esa solución será introducida en el contexto, y finalmente inician la implementación. Son fases en un proceso lineal, que nosotros creemos producen un conocimiento y un margen de adaptación limitados (no importa si es un proceso lento o explosivo). Por el contrario, un proceso experimental e iterativo tiene las siguientes características:

- Múltiples ideas de soluciones son identificadas y puestas en práctica.

- Los pasos experimentales e iterativos permiten progresivamente que las soluciones reales puedan surgir.
- El aprendizaje disciplinado o experiencial, así como la flexibilidad, impulsan la adaptación.

Escudriñando el espacio de cambio para encontrar múltiples soluciones potenciales

Muchas iniciativas de reforma y de política se limitan a una narrativa de dos partes cuando piensan qué hacer ante un problema: está el status quo, o el modo en que las cosas se hacen actualmente en el contexto dado, algo que quienes son parte de él saben cómo hacer, pero que no soluciona el problema; y están las mejores prácticas que en otros contextos han resuelto problemas similares, pero que no estamos seguros que puedan hacerlo en este momento y este lugar. La reforma y el cambio de política a menudo se centran en sustituir las prácticas internas actuales con mejores prácticas externas. Creemos sin embargo que hay más opciones con las que los reformadores pueden trabajar. Por eso, un principio clave de PDIA es buscar múltiples alternativas y experimentar con ellas.

Nos gusta la idea de escudriñar el espacio de diseño que está disponible para los hacedores de política y los aspirantes a reformadores. Partiendo de la idea de escenario del *design thinking* (Gruber *et al.* 2015; van Manen *et al* 2015)², la estrategia básica aquí trata de solicitar a los agentes de cambio que identifiquen al menos dos ideas de cambio en las diversas dimensiones sub-causales que están tratando de atender. Las ideas que están buscando variarán en sustancia, dependiendo del espacio de cambio disponible: las nuevas ideas de prácticas pueden ser necesarias cuando existe un considerable espacio de cambio que permita sacarles provecho; las ideas para mejorar en autoridad, aceptación o habilidad serán en cambio más pertinentes cuando el espacio de cambio sea limitado.

Los agentes de cambio deben identificar estas diversas ideas, y luego ponerlas en práctica para impulsar el cambio. Estos agentes pueden buscar ideas en diferentes áreas del

² Los pasos iniciales de PDIA tienen mucho en común con los procesos de *design thinking*, donde se formulan ideas luego de pasar por una fase en la que los problemas son mejor comprendidos y construidos, mediante el énfasis y la definición (algo similar a los procesos de construcción y deconstrucción que discutimos aquí). Ver el breve afiche de Natalia Adler, de UNICEF, sobre *design thinking* para

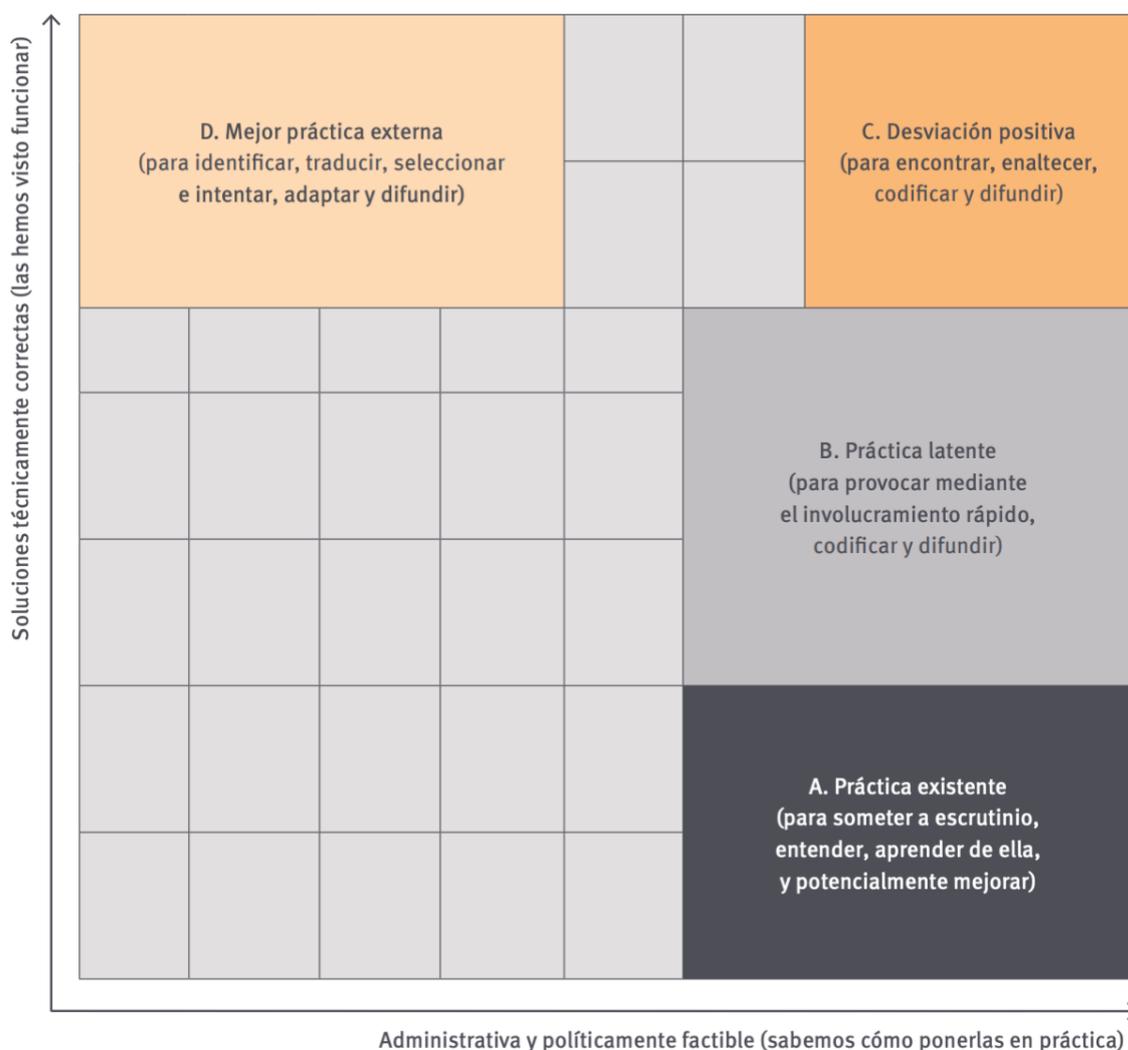
Doing Development Differently, en

http://matthewandrews.typepad.com/the_limits_of_institution/2014/10/designthinking-and-unicef-in-nicaragua-natalia-adler-will-be-presenting-at-doing-development-differ.html.

espacio de diseño que se ve en el Gráfico 1, que ayuda a explicar nuestro enfoque. Muestra un espacio de diseño estilizado que los reformadores o los hacedores de política tienen delante cuando quieren introducir ideas de reforma o de política en respuesta a un problema complejo (o cuando tratan de construir capacidad institucional para atender estos cambios). Hay dos dimensiones en este espacio, que se reflejan en los ejes del gráfico: horizontalmente, pensamos si la idea es administrativa y políticamente posible en el contexto dado (¿esas soluciones han demostrado que funcionan en este contexto, de modo que la gente puede saber cómo implementarlas?); verticalmente, consideramos hasta qué punto las ideas han probado ser técnicamente correctas (es decir, si se ha visto que esas ideas pueden en efecto resolver este problema).

La práctica existente es la primera área de oportunidad en el espacio de diseño — marcado con una A en la esquina inferior derecha del Gráfico 1. Pensamos que siempre hay alguna práctica o capacidad existente —sea una manera de procurar libros de texto, reportar las finanzas, organizar la conducta de un salón de clases o gerenciar inventarios farmacéuticos en un distrito sanitario. La gente conoce esas prácticas en ese contexto, pero nosotros sabemos también que esas prácticas han sido insuficientes para resolver el o los problemas en que nos enfocamos. Sin embargo, esa práctica ofrece una oportunidad en las lecciones que contiene sobre qué es lo que funciona en ese contexto, qué no funciona, y por qué.

Gráfico 1. El espacio de diseño: ¿De dónde sacamos nuestras ideas?



El trabajo inicial para encontrar deficiencias en la práctica actual es por tanto un buen punto de partida para el proceso de encontrar y ajustar. Entre las herramientas comunes para ayudarnos en este proceso están el análisis de brechas, la evaluación de programas, las visitas al terreno, las iniciativas de inmersión e inspección (donde los aspirantes a reformadores y los hacedores de política invierten tiempo interactuando con la práctica existente para tener una mejor idea de cómo funciona, dónde ha fallado, y por qué). Nuestra aspirante a reformadora en Malawi -que conocimos en el papel de trabajo “Trabajando con orientación al problema”, Andrews *et al.* (2015)- podría sugerir examinar los procesos de procura actuales para identificar exactamente dónde están las brechas, por ejemplo, y luego tratar de cerrarlas (ver el enfoque a esto en Andrews y Bategeka 2013).

En muchos casos, la práctica existente también brinda oportunidades de mejora que pueden servir para iniciar las acciones. Estas oportunidades pueden identificarse al involucrarse, en el terreno, con quienes están trabajando ahí y que a menudo piensan en mejorar esas prácticas, pero carecen de incentivos para compartir sus ideas³. Estas ideas pueden surgir cuando nuestra aspirante a reformadora examina el proceso de procura en Malawi, especialmente si ella lo hace junto a gente del contexto y les pregunta si han pensado en maneras de hacer que ese proceso funcione mejor. Las ideas pueden ser exitosas o no, pero con frecuencia representan la vía más rápida para que alguien se involucre en iniciar el proceso de atender los problemas—y también son la arena más inmediata en la que uno puede forzar la acción y el aprendizaje en el proceso de construir capacidad institucional. La práctica existente también es la que los agentes en el contexto de cambio conocen mejor, y la “forma inicial en la que se encuentran” es una manera potencialmente empoderadora de asegurar que estos agentes desarrollen una visión del problema adecuadamente construida y deconstruida (una mejor comprensión de por qué las prácticas existentes no están funcionando) y se cree una apropiación local del proceso de buscar y encontrar (ver el Capítulo 8 de Andrews 2013).

El área más accesible en el espacio de diseño es lo que llamamos “práctica latente” (que vemos como B en el Gráfico 1). Este es el conjunto de ideas potenciales y capacidades gubernamentales que son factibles en el contexto —dadas las realidades administrativas y políticas— pero que requieren atención para surgir. Esta atención puede venir en la forma de intervenciones del tipo Resultados Rápidos, en las que grupos de agentes afectados son puestos delante de un desafío para resolver el problema en que nos enfocamos, o al menos parte de él, en un periodo definido y sin recursos (Matta y Morgan 2011; Dillabaugh *et al.* 2012; Wilson 2013). En el ejemplo de los desafíos en Malawi en cuanto a corrupción y provisión de servicios, uno podría instruir a los agentes relevantes a que actuaran de manera novedosas en esas áreas donde se han identificado las brechas en los procesos (como establecer un modo veloz de rastrear las solicitudes de procura y las respuestas a ellas). Un ejemplo de este tipo de actividad viene de Burundi, donde una iniciativa de resultados rápidos se enfocó en animar a los funcionarios a que revelaran las ideas creativas que ya tenían sobre cómo distribuir unos libros de texto que habían estado guardados en un depósito por años

³ Esto es medular en el trabajo sobre averiguación apreciativa, en la que los autores y los ejecutantes creen que los agentes locales tienen ideas positivas que necesitan apoyo para ponerlas sobre la mesa (Bushe 2013, Drew y Wallis 2014, Ridley-Duff y Duncan 2015).

(Campos *et al.* 2013). Los funcionarios hicieron varias iteraciones sobre este desafío, y terminaron involucrando a parlamentarios para que se entregaran los libros. Los diputados siempre habían estado disponibles para completar esa tarea, pero simplemente nadie se lo había pedido.

Este tipo de iniciativas pueden ser increíblemente motivadores y estimulantes para los agentes locales, quienes de este modo pueden ver sus propios logros en el corto plazo. Las ideas que salen de estas iniciativas rápidas pueden convertirse también en las bases de soluciones permanentes a los problemas (especialmente si los procesos de aprendizaje se dan en el sitio, como lo discutiremos en breve). Ese potencial latente puede liberarse cuando los agentes construyen una interacción tipo Hawthorne, donde quienes están poniendo manos a la obra en el terreno son incluidos en una suerte de experimento en el mundo real, y se espera que la conciencia de ser observados conduzca a cambios de comportamiento y por tanto nuevas ideas (Schwartz *et al.* 2013). Esto significa enfocarse en sacar ideas de los recursos y la gente con que ya contamos, sobre la base de que hay algo novedoso latiendo entre esos agentes, pero requiere que lo sacudamos para que salga, del mismo modo en que el jugo está siempre latente dentro de una naranja, pero hace falta que la exprimamos bien.

El campo de la desviación positiva (que marcamos con la C en el cuadrante superior derecho del Gráfico 1) es una tercera área donde los agentes de cambio pueden buscar ideas de reforma y de política. La desviación positiva tiene que ver con ideas que ya están siendo trabajadas en el contexto a cambiar (por lo que son factibles) y que arrojan resultados positivos (resolviendo el problema, con lo que demuestran ser técnicamente correctas), pero que no son la norma (y de ahí que las consideremos desviaciones) (Marsh *et al.* 2004)⁴. Por ejemplo, en cada ciudad con altos niveles de mortalidad infantil uno puede identificar un hogar donde ningún bebé ha muerto; esos son los desviados positivos, los que hacen algo que los demás no están haciendo que es efectivo para atender ese problema en ese contexto. Como parte de la búsqueda de ideas de reforma y de política, los agentes de cambio deben detectar estos desviados positivos, enaltecerlos, codificarlos (determinar por qué son diferentes), y difundir los principios neutrales de su éxito con más alcance. El proceso inicial de encontrarlos ofrece una opción inmediata y pragmática con la que iniciar cualquier

⁴ Marsh *et al.* (2004) define la desviación positiva como “una práctica que no es común y que otorga una ventaja a la gente que la hace respecto al resto de la comunidad. Estas conductas suelen ser baratas, aceptables y sostenibles porque ya están siendo practicadas por la gente, no entran en conflicto con la cultura local y funcionan”. Ver otras definiciones y aplicaciones en Spreitzer y Sonenshein (2003, 2004) y Dumas y Maggi (2014).

proceso de cambio, que puede implicar una búsqueda de evidencia o de práctica (en la que los agentes de cambio buscan esos fuera de serie positivos en un gran conjunto de datos, o acuden al terreno para dar con experiencias exitosas en el mundo real).

La “mejor práctica” externa es el último ámbito de ideas que vemos como obvio en cualquier espacio de diseño. Este ámbito (que identificamos como D en el Gráfico 1) está lleno de ideas que vienen de fuera del contexto de cambio, las cuales hemos visto que atienden problemas similares al que hoy concentra nuestra atención. Estas son con frecuencia las primeras ideas que buscan o que sugieren los reformadores o los hacedores de política. También es típico que una sola idea surja en un momento dado en este campo, a causa del deseo prevaeciente de encontrar la “mejor manera” de hacer las cosas. Muchos indicadores globales incorporan estos conceptos y promueven su aplicación en diferentes contextos. De hecho, por lo general hay muchas ideas de mejores prácticas de las que uno puede aprender, y el proceso de encontrar y ajustar debe empezar por identificar algunas de ellas, en lugar de quedarse con una sola. En el caso de las preocupaciones sobre la corrupción en Malawi, por ejemplo, uno podía identificar las maneras en que la comisión anticorrupción de Hong Kong ha lidiado con las brechas en procura y desembolso, pero uno también puede evaluar las experiencias en Botswana y Sudáfrica. Una vez que identifican estas ideas, los agentes de cambio deben traducirlas a su contexto, para asegurarse de que las puedan comunicar allí, que puedan explicar por qué se hizo eso y cómo. Esto es mucho más fácil de hacer cuando esas ideas vienen de contextos similares, donde el lenguaje del gobierno, la sociedad y la política es también parecido (Andrews 2012). Cuando esa idea externa de mejor práctica ha sido comunicada y traducida en detalle, pasa a ser una candidata para la experimentación en el contexto donde queremos hacer los cambios.

Nosotros creemos en intentar con más de una idea a la vez en cualquier contexto de cambio, en gran medida como los aventureros de 1804 tuvieron que probar varias rutas para atravesar una montaña que no había sido superada por nadie antes (ver la analogía de 1804 en Andrews *et al.* 2015a). En algunas situaciones, una de las ideas funcionará significativamente mejor que las otras y resaltarán como la solución a ser difundida más ampliamente. Pero nuestra investigación muestra que ese no es el caso más común. La mayoría de las veces, el proceso arroja resultados positivos y negativos por cada idea, sin que ninguna demuestre ser la solución por sí sola. Estos aprendizajes llevan al surgimiento de nuevos híbridos, o de soluciones construidas localmente que funden elementos y lecciones de los experimentos que se hacen con todas las ideas (Andrews 2015). Esto es lo que vemos en el ejemplo del sistema

de gestión de desempeño municipal de Ruanda, uno de los “casos de éxito” de ISS que se investigaron en el estudio al que nos referimos en el Capítulo 6 (Andrews 2013). Ahí se mezclan la mejor práctica externa en bloques de becas con nuevas ideas de planificación, y se reviven viejas prácticas de desviación positiva en el mecanismo de contratación de Imihigo. El sistema no hubiera funcionado si se hubiera empleado una sola idea, o si Ruanda no hubiera probado varias ideas distintas.

Hemos visto soluciones mixtas parecidas en los ejemplos que discutimos en el papel de trabajo “Trabajando con orientación al problema”:

- Las reformas contables y presupuestarias en Suecia en los años 90 se apoyaron en muchas ideas. Las innovaciones contables eran en buena medida una extensión de las reformas de los años 80 y de las prácticas que ya existían en el sector privado, por ejemplo. Importantes dimensiones del sistema de gestión de desempeño surgieron de experimentos al nivel de gobiernos locales, que estimularon la salida de ideas latentes y descubrieron a los desviados positivos. Las mejores prácticas internacionales también ejercieron influencia, especialmente al sacar adelante los presupuestos multi- anuales y las reglas fiscales. Todas estas ideas se combinaron durante varios años, con lo que se estableció un sistema de presupuesto y contabilidad muy distinto al resto de Europa y a otras regiones, y que llevaba todas las marcas de un híbrido eficaz localmente.
- También emergieron de varias partes del espacio de diseño las soluciones para los esfuerzos que se hacían en Nostria para mejorar la oferta y demanda de administración de justicia. El equipo de reforma encontró que la mayoría de la data que se suponía perdida ya estaba siendo generada por los sistemas existentes, por ejemplo, pero faltaba dar ciertos pasos para asegurar que esa data fuera fácilmente accesible (lo que llevó a medidas prácticas para hacerla disponible). También dieron con desviados positivos en el sector, pues algunas agencias y jurisdicciones habían logrado aprender a producir data y manejar recursos. Los reformadores aprendieron de un país vecino cómo usar paquetes standard de software para analizar data y construir presupuestos. Al final, la reforma emergió como una mezcla de todos estos productos, no un producto que fuera puro en cualquier categoría.
- Como discutimos en nuestro artículo previo “Trabajando con orientación al problema”, los funcionarios de Mantia tenían 42 desafíos que atender para promover

la actividad económica en un sector de pobre desempeño. Hallaron algunas soluciones en políticas y programas existentes, puesto que algunos de esos retos debían haber sido resueltos por iniciativas anteriores. Por ejemplo, las empresas notaron que necesitaban ayuda financiera para innovar, cuando de hecho el gobierno ya tenía un fondo de innovación para eso, que estaba activo pero no se usaba. También crearon presión para promover la práctica latente, al pedirle a las agencias que reportaran mensualmente cómo habían encarado los desafíos, y continuar presionando sin pausa para asegurarse de que las soluciones surgieran y se institucionalizaran. También experimentaron con varias ideas de mejores prácticas que promovían donantes internacionales, siempre y cuando estas ideas sirvieran para enfrentar uno de esos 42 desafíos. El equipo de reforma llevaba una hoja de cálculo de todas las *soluciones* que estaba coordinando, y de quién era responsable por la acción respecto a cada una. Las ideas en esa hoja variaban considerablemente, en términos de proveniencia, a quién involucraban, qué implicaban, y cuán innovadoras eran en realidad. Esta variación mostró cuánto bricolaje se iba en construir capacidad institucional real para apoyar el desarrollo del sector privado, entre otras cosas.

El mensaje aquí es simple: encontrar y adaptar soluciones a problemas complejos requiere primero identificar múltiples ideas y probar con ellas, de manera experimental, para permitir el surgimiento de híbridos. El proceso de experimentación debe ofrecer muchas oportunidades de aprendizaje y adaptación, así como de lo que algunos autores llaman bricolaje: construir una solución a partir de un amplio rango de cosas, sobre el aprendizaje de lo que funciona y no funciona en cada caso. Esto exige un proceso iterativo que discutiremos ahora. Pero antes de entrar en eso, recomendamos que uses la Tabla 1 para reflexionar sobre las diversas oportunidades que tienes para aprovisionarte de nuevas ideas que puedan ayudarte a encontrar y ajustar soluciones para tu reto.

La tabla esencialmente te pide que hagas primero una lista de las dimensiones sub-causales de este desafío, y luego que pienses en el tipo de sustancia que estás buscando en esas nuevas ideas (¿quieres una nueva idea de política, o una manera de ampliar tu espacio de cambio mediante la autoridad, la aceptación o la habilidad?). Siguiendo esto, hay una columna en la que se te anima a describir brevemente al menos dos ideas con las que puedes hacer algo en dos de los ámbitos del espacio de diseño. Te invitamos a hacer este ejercicio

5 Ver, por ejemplo, Christiansen y Lounsbury (2013) y Perkmann y Spicer (2014)

por tu cuenta y luego con tu grupo, y a intentar producir al menos dos conjuntos de actividades que podrían iniciar para empezar a encontrar y adaptar soluciones reales a sus problemas.

Tabla 1. Estrategia básica para escudriñar tu espacio de diseño; en busca de ideas de solución

Dimensión sub-causal de mi problema	¿Qué sustancia necesito en una nueva idea? a) Una nueva política o práctica que quepa en el espacio de cambio existente b) Una manera de ampliar mi autoridad c) Una manera de ampliar mi aceptación d) Una manera de ampliar mi habilidad	¿Cómo podemos trabajar para encontrar ideas en al menos dos de los siguientes ámbitos? A. Práctica existente B. Práctica latente C. Desviación positiva D. Mejor práctica externa
Sub-causa 1		
Sub-causa 2		
Sub-causa 3		

¿Qué implican las iteraciones experimentales?

Habrás notado que la Tabla 1 no ofrece una solución específica para tu desafío. Esto puede ser frustrante para algunos, dado que muchas reformas o políticas tratan de llegar a esa solución desde el principio del proceso de identificación. La solución se convierte entonces en el centro de un plan de proyecto enfocado en la implementación. Los planes se valen de mecanismos como los marcos lógicos para identificar los pasos que hacen falta para convertir la idea en realidad, al calzarla en una secuencia lineal de acciones diseñada para resolver el problema. Este enfoque es considerado una buena práctica por muchos en el mundo del desarrollo, ya que ofrece alguna certidumbre sobre qué se va hacer y cuándo.

Esta aproximación, sin embargo, no sirve mucho para los desafíos complejos, donde no sabemos realmente cuál es la solución o cuáles sorpresas nos vamos a encontrar en el contexto en el que arrancamos cualquier iniciativa. Sería como los aventureros de 1804 determinando con antelación la ruta exacta entre St Louis y la costa oeste, aun cuando ninguno de ellos sabía dónde estaba la costa oeste o si cualquiera de esas rutas que trazaban tenía algún sentido (para entender la analogía de 1804, ver Andrews *et al.* 2015a). Este enfoque a menudo se topa rápidamente con sus propias limitaciones, cuando los reformadores se encuentran con restricciones inesperadas como políticas hostiles o deficiencias en sus capacidades, que son como montañas insospechadas o ríos que impiden su avance. En esta etapa, los reformadores y los hacedores de política rara vez están dotados de las respuestas a las realidades que están enfrentando, lo cual los obliga a cambiar su estrategia de implementación y probablemente a repensar la solución que están tratando de introducir. Ser rígidos en el enfoque del marco lógico hace que esos ajustes sean extremadamente difíciles, y tiende a llevarnos a periodos en los que las iniciativas de reforma o de política simplemente se estancan a causa de la falta de flexibilidad⁶.

Es precisa una aproximación distinta cuando lidiamos con desafíos complejos—donde los hacedores de política y los aspirantes a reformadores pueden ensayar nuevas ideas, ver qué funciona y por qué, adaptarlas y repetir el proceso hasta que dan con una solución. Esto es lo que llamamos iteración experimental.

⁶ Este tipo de observación aparece constantemente en los estudios sobre el desarrollo. Ver, por ejemplo, Duncan y Williams (2012), Faustino y Booth (2014), Fritz *et al.* (2014), y Manning y Watkins (2013).

Este tipo de procesos es impulsado por la urgencia de encontrar y adaptar soluciones a problemas complejos específicos. La meta aspiracional final es entonces definida por el estado que esperamos alcanzar cuando el problema haya sido resuelto (el cual ya identificaste antes, en la Tabla 1 del artículo “Trabajando con orientación al problema”). Como los problemas que escogemos son complejos, no podemos confiar en que habrá una sola idea o punto de partida para actuar, sino muchos puntos de acceso (como habrás planteado en la Caja 4 de “Trabajando con orientación al problema”) y múltiples ideas que involucrar en cada punto de acceso (como habrás reflejado en la Tabla 1). Esto tampoco puede llevarnos a asumir que las ideas de partida permanecerán intactas como soluciones definitivas, y por tanto que la meta es simplemente producir un mapa lineal para implementar esas ideas. Más bien, este proceso proporciona un involucramiento estructurado, paso a paso, en el que uno prueba ideas, las ajusta según los resultados y los aprendizajes, y trabaja progresivamente hasta dar forma a una solución que sí funciona.

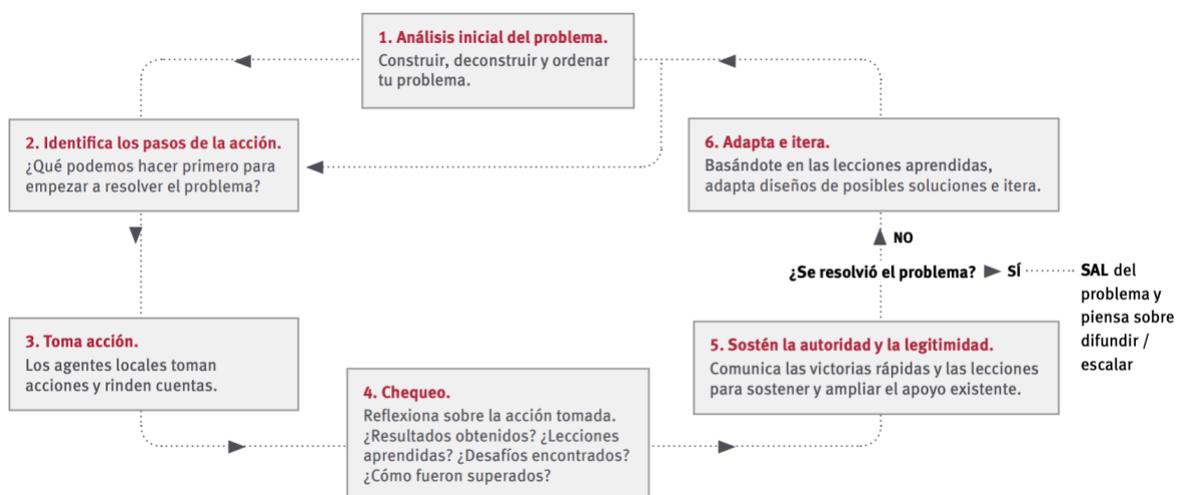
Uno debe poder ver las características que llevan a llamar experimental a este proceso donde uno está probando ideas que no han adquirido su forma final. Este enfoque no debe ser confundido con un ensayo azaroso controlado, donde se pone a prueba una idea de una manera científica, sometiendo el contexto al azar y controlando las influencias desordenadas de la realidad. El enfoque experimental sucede aquí en un contexto específico y en medio de la realidad, de modo que los resultados sean posibles incluso en el desorden con el que estamos tratando. Este método es también acelerado en tiempo real, con quienes serán sus implementadores. De esta manera se asegura en cierto modo que el proceso, así como el producto final de reforma o política, pueda ser apropiado localmente y conduzca a mejoras verdaderas en la construcción de capacidad institucional.

Debemos poder identificar las características que hacen que este proceso sea iterativo (donde uno ensaya una idea una y otra vez, aprendiendo en cada una de ellas, hasta que la idea es adecuadamente especificada como una solución funcional a lo que se ha designado como el problema). El Gráfico 2 muestra cómo es el proceso iterativo en su forma más simple. La primera iteración comienza con identificar los pasos iniciales de acción, construyendo sobre el análisis ya completado del problema y las actividades de identificación de la idea. Los pasos iniciales deben ser altamente especificados, y debe determinarse con precisión qué se va a hacer, quién lo va a hacer, en relación con cuáles ideas, así como los puntos de arranque y de llegada, para crear unos límites temporales de ese primer paso. Proponemos trabajar con plazos apretados al principio de este tipo de labor, con el fin de

fundar una cultura orientada a la acción y crear momentum⁷. Los límites ayudan a definir cuándo empiezan los pasos de acción (la fase 2 de cada iteración), cuándo se detiene la acción y comienza la reflexión (la fase 3), y cuándo se revisa la iteración (la fase 4 de cada iteración).

El conjunto del paso de acción debe ser claramente comprendido. Aquí es donde nuestros reformadores en Malawi pueden actuar para ensayar algunas ideas, iniciando una visita de campo para examinar la práctica existente, emprendiendo una iniciativa de resultados rápidos para entregar libros de textos, o probando un nuevo mecanismo de reporte que saben que ha funcionado en Sudáfrica. La reflexión de la fase 3 implica detenerse luego de tomar cada acción para formular, en una discusión grupal, estas tres preguntas: ¿qué se logró? ¿Qué se aprendió? ¿Qué viene ahora? La fase 4 es lo que llamamos la revisión de la iteración, en la que los implicados en el trabajo reportan a sus autorizadores el progreso y el aprendizaje, y evalúan si han resuelto el problema (o la dimensión sub-causal) en que se han estado enfocando. Si la respuesta es positiva (el problema está resuelto), entonces no hay por qué seguir iterando y el reto pasa a ser detenerse y difundir esa solución. Si la respuesta es no, el grupo se mueve en cambio hacia una segunda iteración, adaptando sus ideas a lo que han aprendido y pasando por las mismas etapas otra vez. El grupo se acercará a una solución con la que puedan trabajar a medida que hacen más iteraciones, con desafíos más complejos, que requieren más iteraciones que otros.

Gráfico 2. El proceso iterativo en su forma más simple



⁷ Ver Andrews (2015a).

Esta experimentación iterativa mitiga el riesgo de asumir demasiadas cosas sobre las soluciones propuestas o el contexto en el que estamos trabajando. Cada paso es una oportunidad de probar esas premisas y de sacar lecciones sobre qué funciona en ideas específicas en contextos específicos. Es un proceso que muchos están usando en otros campos, y que los expertos en desarrollo están considerando aplicar cada vez más ante desafíos complejos. Vemos que muchas reformas exitosas están también adoptando estos procesos, como las reformas presupuestarias en Suecia que discutimos antes en este artículo (así como en “Trabajando con orientación al problema”). Las innovaciones contables en ese país fueron sometidas a un proceso experimental, que empezó en los años 80, cuando varios gobiernos locales fueron animados a que usaran los métodos contables del sector privado. Esos esfuerzos fueron llamados “pilotos”, pero en realidad reflejaban las iteraciones experimentales que acabamos de describir: los gobiernos locales usaron herramientas específicas en periodos definidos, pararon para evaluar las lecciones aprendidas en esos esfuerzos, y luego adaptaron las herramientas a otras aplicaciones. Los observadores notaron que este tipo de iteración prosiguió por la mayor parte de esa década y resultó útil para que las innovaciones contables llegaran a la fase de implementación a principios de los 90.

La iteración experimental como esta también se ha usado para promover el cambio en otros dos ejemplos de construcción de capacidad institucional a los que nos hemos referido. Un conjunto de actividades en Nostria se enfocó en extraer data sobre oferta y demanda de administración de justicia en fuentes existentes (luego de que empezaron a trabajar cuando un proyecto de cinco años fracasó en la introducción de un sistema electrónico de gestión de casos). Esta es una versión estilizada de las primeras cinco iteraciones:

- El equipo identificó oportunidades potenciales en el hallazgo de data existente y especificó un primer paso, pidiendo a todos los miembros que identificaran esa data en sus organizaciones y la reportaran en la reunión del equipo la tarde siguiente.
- En efecto, al día siguiente llegaron todos con descripciones escritas de la data existente. Luego de hacer una lista de la data que tenían, el equipo se puso a pensar en lo que había aprendido, que era simple pero impresionante: tenemos más data que la que pensábamos; fue bastante fácil identificar lo que tenemos; el verdadero problema es que no la compartimos. Pensando sobre estos aprendizajes, coincidieron en que el problema no estaba resuelto y que hacía falta más iteración. El equipo determinó un paso siguiente: cada miembro debía traer su data a una reunión al día siguiente. La lista de la data disponible y la decisión sobre el siguiente paso fueron notificados a un

funcionario superior que estaba supervisando el grupo, para asegurarse apoyo continuo.

- El día siguiente, solo la mitad de los miembros del equipo tenía data que mostrar, casi en forma de resmas de papel con las que no se podía hacer nada. El equipo pensó entonces sobre esto, y se hizo estas preguntas: ¿Qué hemos conseguido? ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué viene a continuación? Los aprendizajes se centraron en los muros políticos y burocráticos que encontraron los miembros del equipo cuando trataron de acceder a la data para compartirla, en sus respectivas organizaciones (incluyendo los juzgados, las fiscalías y el ministerio). Los jefes simplemente no permitían que eso se compartiera (aun cuando estos autorizadores habían prometido apoyar la iniciativa). El equipo entonces acordó que esos muros habían estado ahí por tiempo suficiente como para ser un factor clave en el fracaso de los esfuerzos posteriores por crear sistemas de gestión. El paso siguiente, argumentaron, era involucrar a los autorizadores políticos que ellos habían asumido que los apoyarían, y solicitarles explícitamente permiso para compartir la data. Esto requería una estrategia nueva, más agresiva, para explicar la grave naturaleza del problema que compartían los autorizadores (que el equipo había asumido que ya había sido bien comunicada, pero que ahora entendían que debía ser presentada más agresivamente). El equipo propuso entonces una estrategia para esto, y acordó reunirse de nuevo dos días después para comparar resultados.
- El equipo se reunió dos días después, cada miembro cargando una vieja laptop. Sus jefes habían acordado en conjunto que toda la data podía ser vista por la totalidad del grupo, pero debía mantenerse dentro de archivos en cada laptop. Este no era el mejor modo de compartir la información, por supuesto, pero era un paso adelante respecto a la situación que tenían dos días antes. Los miembros del equipo abrieron entonces sus computadores y empezaron a buscar sus archivos, todos los cuales estaban en Excel. Pero solo la mitad del grupo pudo encontrar los archivos por su cuenta, y se hizo muy evidente que los demás no podían trabajar en Excel (ni siquiera porque sus cargos pertenecían a agencias estadísticas o presupuestarias). Cuando pensaron sobre esto, los miembros del equipo advirtieron que necesitarían en el futuro modalidades más efectivas para compartir data (y decidieron un curso de acción para convencer a las autoridades de esto). También notaron que necesitaban fortalecer sus propias habilidades analíticas, y empezaron a discutir opciones en el espacio de diseño:

podían acudir al Banco Mundial u organizar un taller (tal vez la mejor práctica), o pedir ayuda a la comisión del servicio público (la práctica existente), o ver si los miembros más capacitados del equipo podían enseñar a los demás (lo cual significaba construir sobre lo que sabían sus desviados positivos). Lo que acordaron fue que esta última opción era más rápida, barata y accesible. Planificaron un taller para la semana siguiente, con uno de ellos como instructor principal.

- El taller se hizo unos pocos días después de lo que estaba previsto (debido a las dificultades logísticas y de manejo del tiempo que eran comunes). Fue muy inspirador; los colegas se ayudaron unos a otros compartiendo conocimiento nuevo (y todos salieron de ahí con más confianza sobre sus capacidades). Los superiores de los miembros del equipo acudieron al cierre del taller y luego invitaron a los medios (que pudieron tomar fotografías). Esto representó un hallazgo interesante para el equipo, que coincidía en que tenía más autoridad y habilidad para actuar ahora que sabía mejor lo que hacía falta. La mitad de ellos sintió que podían compartir la data más eficazmente desde entonces, y se comprometieron a hacerlo antes de la reunión siguiente. Todos los compañeros estuvieron de acuerdo en que debían reunirse periódicamente, y agendaron verse al principio y al final de cada semana durante los siguientes seis meses.
- Hubo muchas más iteraciones, algunas de las cuales llevaron a retrocesos, y otras a duras lecciones. Al cabo de siete meses de estas iteraciones el equipo produjo una hoja Excel con suficiente data para analizar la oferta y la demanda nacional y provincial, e identificar las fallas de suministro (dónde hacían falta más jueces, por ejemplo). Pudieron construir un presupuesto que mostraba por qué hacían falta ciertas cosas, lo cual les permitió mejorar sus requerimientos ante el ministerio de Finanzas. El equipo ya estaba pensando sobre las limitaciones de Excel, sin embargo, y se había inscrito en un curso de Access (un software de bases de datos) con el fin de transferir su data a esta plataforma el año entrante.

Un proceso similar se adoptó en Mantia. El equipo central se reunía cada pocos días durante las primeras semanas de su involucramiento, dando pasos para identificar ideas y responsables en los 42 retos de su diagrama de espinazo de pescado. Construyeron un momentum significativo al hacer eso, y al cabo de un mes habían desarrollado una hoja de cálculo innovadora que detallaba qué se estaba haciendo en cada área y quién era

responsable. Cada reunión podía generar un análisis completo del status de los esfuerzos, de lo que se aprendía y de lo que quedaba por hacer. Como había muchos actores participando en la atención a todos esos desafíos, el equipo instituyó una agenda mensual para asegurar que cada quien se mantuviera en contacto y reportando. Los chequeos a veces llevaban a discusiones vibrantes, que involucraban a menudo a los actores responsables en distintas áreas (quienes eran invitados a participar). Por ejemplo, el equipo de coordinación a veces se daba cuenta de que los actores responsables necesitaban más autoridad (o presión) para actuar, y a veces apoyo para nuevas ideas, o que intentaban hacer cosas que no funcionaban, por lo que tenían que modificarse. Luego de nueve meses de iteración, pudieron mostrar que los 42 desafíos habían sido atendidos eficazmente. También podían señalar la evidencia que habían recogido para mostrar que el sector estaba creciendo y creando más empleo. Esto apuntó a un progreso verdadero en hacer posibles las metas de “problema resuelto” que habían definido al principio, y a bajar el ritmo de las iteraciones experimentales. Fue interesante, sin embargo, que otros grupos a lo largo del gobierno empezaron a usar adaptaciones de la hoja de coordinación que había resultado ser tan útil. Esto fue, en sí mismo, una expresión de que la capacidad institucional había crecido.

Estos ejemplos deberían mostrar que las iteraciones experimentales no deben ser necesariamente lentas o tardar en dar resultado. De hecho nosotros creemos que las iteraciones deben ser rápidas y agresivas para construir momentum y espíritu de equipo, para asegurar una autorización continua y creciente (lo cual trataremos en detalle en próximos papeles de trabajo). Los ejemplos también deberían hacer patente que este trabajo no es ni azaroso ni informal. Por el contrario, requiere mucha estructura y disciplina, y necesita apoyo formal. Estos casos muestran que estos enfoques arrojan muchos resultados en el corto, mediano y largo plazo. La naturaleza dispereja de estos resultados, que a veces son sorpresas, obliga al proceso a estar pidiendo legitimación continuamente (lo que es vital cuando tratamos de promover iniciativas de capacidad institucional que son criticadas y que necesitan soporte burocrático y político). Finalmente, los ejemplos ilustran la capacidad de la iteración experimental para producir oportunidades de aprender, que son cruciales cuando encaramos desafíos muy difíciles. Estos aprendizajes no saldrán a nuestro paso con frecuencia, como en un proceso de enseñanza lineal, más convencional; las dificultades contextuales por lo común no están identificadas ni tratadas, y son capaces de acabar con el éxito del proyecto. Esto fue evidente tanto en Nostria como en Mantia, donde las iniciativas anteriores fracasaron porque

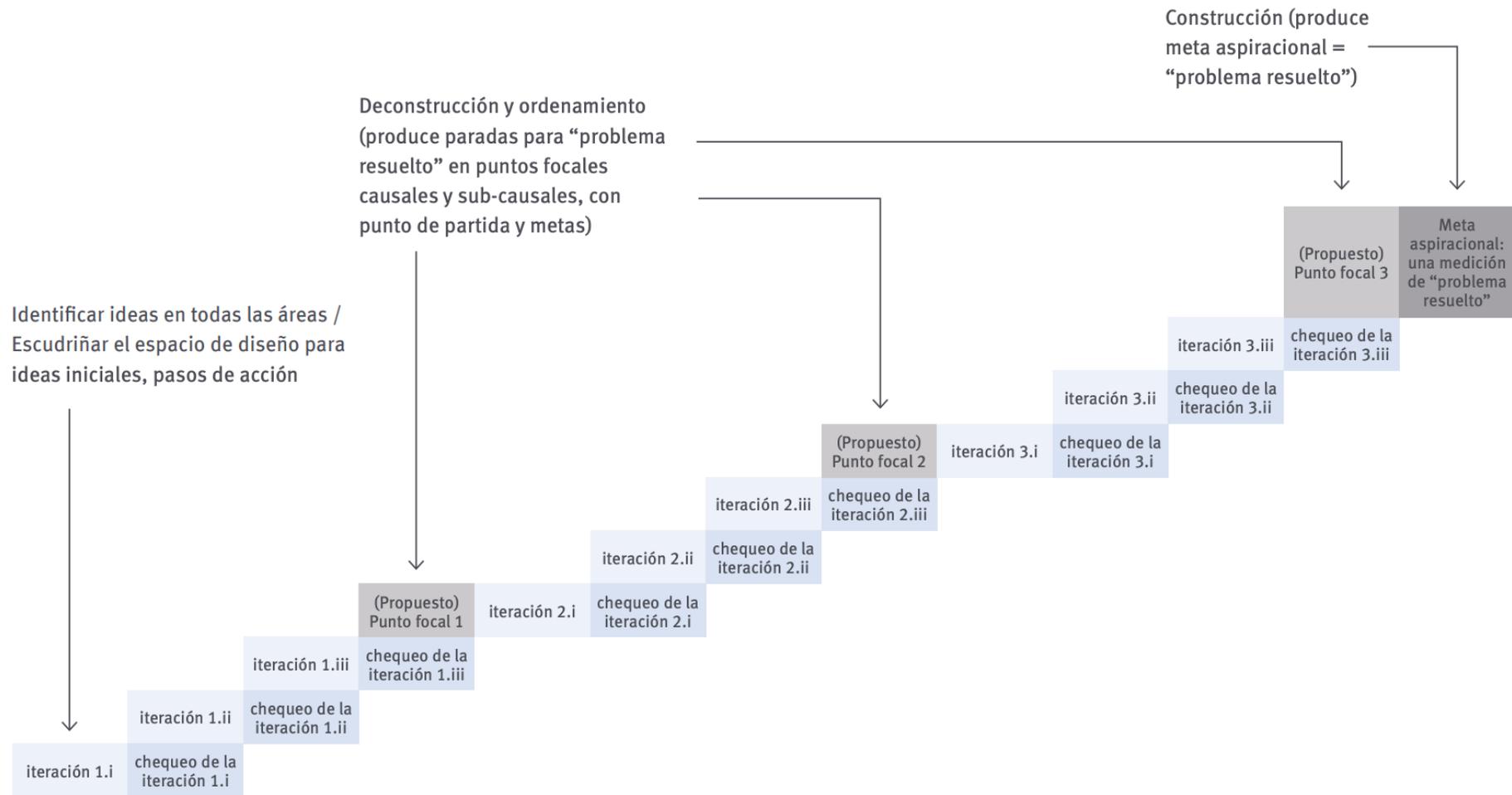
no se aprendió ni se hicieron adaptaciones a partir de los obstáculos que surgieron en las primeras iteraciones.

Aunque los beneficios de la iteración experimental pueden parecer muy evidentes, muchas organizaciones del desarrollo hacen difícil que su personal asuma esos enfoques, por la rigidez del marco lógico y de otros métodos lineales de planificación. A menudo escuchamos que las organizaciones de financiamiento exigen la certidumbre que creen que obtendrán de un dispositivo como el marco lógico, y no aceptan proyectos que sean demasiado adaptativos. Como respuesta a esta preocupación, proponemos un nuevo mecanismo de marco lógico que incorpora la iteración experimental en una aproximación estructurada para tomar decisiones de reforma y de política ante desafíos complejos. Lo llamamos Marco de Búsqueda y es lo que vemos en el Gráfico 3.

El Marco de Búsqueda facilita una transición desde el análisis del problema hacia un proceso estructurado para encontrar y ajustar soluciones. La meta aspiracional es incluida en el extremo final de la intervención, donde uno puede registrar detalles de cómo sería el problema resuelto. En el caso de Malawi, incluiríamos un blanco aspiracional sobre los descensos que deseamos ver en las pérdidas de recursos a causa de la corrupción, y las mejoras que queremos en la provisión de servicios en sectores clave. Además de esto, tomamos en consideración los puntos clave de intervención, de acuerdo con los análisis de deconstrucción y secuenciación. Estos puntos focales reflejan lo que la intervención de reforma o de política apunta a lograr en distintos puntos a lo largo del camino hacia la solución del problema general. Se puede proporcionar más detalle para los puntos focales tempranos, pues sabemos con alguna certeza lo que necesitan y cómo esperamos llegar ahí. Por ejemplo, los primeros puntos focales en Malawi podrían incluir “todas las fallas en desembolso están identificadas”, “las debilidades en desembolso están totalmente identificadas” y “sabemos cuáles habilidades faltan para atender el desvío de recursos por parte de funcionarios locales”. Estos son los puntos focales que impulsan los pasos de acción en las primeras iteraciones, y deben establecerse de una manera clara y definida (ya que definen la rendición de cuentas de esas acciones). Los otros puntos focales (2 y 3 en el gráfico) reflejarán lo que asumimos o esperamos que pase (tal vez diciendo algo como “vamos a corregir las fallas en desembolso” y “los desembolsos se harán según los planes presupuestados”). Estos puntos focales no serán rígidos, pues hay muchas premisas subyacentes, pero sí darán una direccionalidad en el proceso de reforma o de políticos que

proporciona a los financistas y los autorizados una visión de la intencionalidad de estos esfuerzos.

Gráfico 3. El Marco de Búsqueda como marco lógico alternativo para desafíos complejos



Reflexiones del Marco de Búsqueda en ruta hacia el Punto Focal 1	Reflexiones del Marco de Búsqueda en ruta hacia el Punto Focal 2	Reflexiones del Marco de Búsqueda en ruta hacia el Punto Focal 3
Premisas que asumimos	Premisas que asumimos	Premisas que asumimos
Lecciones que aprendimos	Lecciones que aprendimos	Lecciones que aprendimos
Ajustes que hicimos	Ajustes que hicimos	Ajustes que hicimos

El Marco de Búsqueda no especifica cada paso de acción que debamos dar, como lo haría un marco lógico típico. Por el contrario, agenda un número prospectivo de iteraciones entre puntos focales (que uno puede también relacionar con un cierto periodo de tiempo). Los financistas y los autorizadores son por tanto puestos al tanto de que el trabajo implica un número mínimo de iteraciones en un plazo específico. Solo la primera iteración es detallada, con pasos de acción y chequeos específicos. A los financistas y los autorizadores se les dirá que podrán esperar reportes en todas esas fechas que prevén chequeos, en los que se informará qué se ha logrado y qué ocurrirá en la siguiente iteración (tal como refleja el Marco de Búsqueda en el Gráfico 3). Parte del aprendizaje será sobre el análisis del problema y las bases de cada punto focal y de los tiempos de la iniciativa. Estos aprendizajes alimentarán las propuestas de ajuste del Marco de Búsqueda, que se transmitirán a los financistas y autorizadores luego de cada iteración. De este modo se impulsa el aprendizaje conjunto sobre las realidades de emprender estos cambios y la necesidad de adaptar constantemente las expectativas y las premisas.

Creemos que este tipo de proceso iterativo funciona bien tanto para atender problemas complejos como para cumplir con las necesidades estructurales de los procesos formales de proyecto. Tal como ha sido presentado, es extremadamente intenso en información y en aprendizaje, y requiere feedback constante así como mecanismos para digerir ese feedback y promover adaptaciones a partir de eso. Esto es así en parte porque creemos que un discurso y un involucramiento activos son vitales en los procesos complejos de cambio, y deben por lo tanto ser

facilitados mediante las iteraciones. Pasamos a algunas ideas sobre este aprendizaje en la sección siguiente. Pero antes de llegar ahí, proponemos que te detengas y pienses sobre cómo la iteración experimental podría servir para ayudarte a encontrar y adaptar soluciones a tu reto. Tenemos dos ejercicios para que pienses en esto. El primero, centrado en la Tabla 2, necesita que detalles los pasos de acción en respuesta a las ideas que anotaste en la Tabla 1, y proporciones unos plazos para una primera iteración. El segundo te pide que pienses en construir un Marco de Búsqueda para comunicar tu ruta a los financistas y otros autorizadores (mostrándoles lo que el marco de búsqueda es, en este momento, en tu cabeza). La Caja 1 te brinda el chance de dibujar el Marco de Búsqueda (como se hace en el Gráfico 8.3), a partir de la labor que has hecho en ejercicios anteriores.

Tabla 2. Estructurando tu primera iteración

Sub-causa	Idea	Pasos de acción (qué, por quién, y cuándo empiezan)	Fecha para reflexionar (y quiénes participarán)	Fecha del chequeo de iteración (y quiénes participarán)	¿Cómo sé si he alcanzado mi meta?	¿Cuándo iniciar la siguiente iteración (si hace falta)?

8 Ver Marsha *et al.* (2015) y Babineau y Lessard (2015), quienes hallaron que el cambio organizacional en el sector salud de Canadá dependió de construir aceptación entre aquellos que iban a experimentar el cambio, lo cual dependía en gran medida de crear procesos de diálogo activos. Otras lecturas que nos parecen útiles para describir la importancia y los procesos de las reformas iterativas incluyen Tsoukas y Chia (2002), Feldman y Pentland (2003), Abdollahi *et al.* (2015) y Dyba y Dingsoyr (2015).

Caja 1. El Marco de Búsqueda para mi proceso de encontrar y adaptar

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page. It is intended for the user to draw or write their search framework.

La importancia del aprendizaje intenso y aplicado

Los desafíos complejos suelen estar repletos de incógnitas, donde la información es deficiente y el conocimiento limitado. Esta es la realidad de muchos desafíos en la construcción de capacidad institucional, especialmente en desarrollo: todo lo que sabemos, en muchas situaciones, es que faltan capacidades; no sabemos por qué están faltando o qué hay que hacer para construirlas. Esto representa verdaderas restricciones sobre la mayoría de las estrategias de manejo que se usan en las iniciativas de capacidad institucional, por lo que comúnmente necesitamos que los diseñadores e implementadores sepan más que lo que saben hoy o podrían saber. Así que es la receta para el fracaso en proyectos, reformas o políticas. Lo que es peor, cuando el proyecto fracasa, los diseñadores e implementadores de estas políticas, programas y proyectos rara vez saben por qué fallaron sus iniciativas, justamente por la falta de información inherente a estas circunstancias.

Nosotros creemos que los Estados capaces en efecto necesitan información y conocimiento, y que los esfuerzos para construir capacidad institucional deben por tanto centrarse en asegurar la expansión del know-how. Es por esto que cada esfuerzo de construcción de capacidad institucional tiene que incorporar el aprendizaje como un elemento clave.

Vimos esto claramente en un proyecto de investigación que trataba de explicar por qué algunas reformas del sector salud crearon capacidad institucional y otras no (Andrews 2013, capítulo 7). Uno de los factores que distinguía a los esfuerzos exitosos era algo que llamamos “flexibilidad”, una característica que implicaba aprendizaje y capacidad de responder a lo que se aprendía. Ese rasgo era alto en proyectos, programas y políticas que: (i) produjeron evidencia de evaluación constante de progreso y resultados (no solamente evaluación y monitoreo basado en rendición periódica de cuentas); (ii) aseguraron un feedback constante sobre cuán bien eran atendidos los problemas clave, qué se estaba aprendiendo, y cuáles obstáculos se detectaban; (iii) crearon oportunidades para ajustar el contenido del proyecto, a partir de lo que aprendían de las evaluaciones que iban haciendo; y (iv) resaltaron las ideas que surgieron del aprendizaje y las incorporaron a las actividades del proyecto durante la implementación. Nosotros encontramos que la puntuación promedio de “flexibilidad” en los proyectos más exitosos era 2.72, comparada con 1.06 de los grupos menos afortunados (donde 0 es el más bajo y 4 el mayor). Esto refleja la tendencia de los proyectos más exitosos a facilitar el aprendizaje y asegurar las respuestas a las lecciones que se adquieren en tiempo real.

Muchos lectores diferirán con que este tipo de aprendizaje sea común en el campo del desarrollo, y señalarán a los Randomized Control Trials (RCT, “pruebas de control azarosas”) y a las evaluaciones como las maneras en que se ha institucionalizado ese aprendizaje. Pero el proceso que nosotros estamos defendiendo difiere del que generan esas herramientas. Las RCT tienen el potencial de enseñarnos algo sobre la validez teórica de una idea en un ambiente controlado, pero las evaluaciones posteriores dan conocimiento retrospectivo sobre las iniciativas que ya se han completado. Ambas son costosas y generalmente producen aportes para los especialistas que están trabajando fuera del contexto de la implementación (en un plano más teórico). Por el contrario, nosotros estamos hablando de obtener conocimiento sobre cuán útiles son las ideas y cuán válidas son las premisas en contextos específicos, por parte de agentes que están envueltos en el trabajo en esos ambientes, y que aprenden rápido con la meta de aplicarlo en las adaptaciones que se hacen tanto en la estrategia como en el diseño⁹.

La discusión previa sobre la iteración experimental nos dio ejemplos de este aprendizaje en la práctica. En el caso de Nostria, por ejemplo, las primeras lecciones se centraban en la disponibilidad de data en el sector justicia, las restricciones de capacidad de los expertos en estadística, y los límites a la autoridad organizacional. Estas lecciones fueron congregadas en sesiones que hacía el equipo involucrado en la reforma, que fue impulsado a reflexionar sobre estas experiencias y observaciones mientras emprendía acciones (a partir de tres preguntas: qué hemos logrado, qué hemos aprendido, y qué viene ahora). Esta actividad reflexiva permitió lo que algunos llaman aprendizaje experiencial, en grupos, y condujo de inmediato a ajustes en las ideas y las estrategias de reforma.

El aprendizaje experiencial como este (que también podríamos llamar “aprendizaje de la acción”) es el proceso de aprender mediante la experiencia, de aprender haciendo. Involucra a quien aprende en el proceso de intentar algo y de reflexionar luego sobre su experiencia, por lo que esa persona es tanto la fuente como el usuario del conocimiento que surge; es distinto a muchos

⁹ Apuntamos a una variedad de lecturas que reflexionan sobre este tipo de aprendizaje en diferentes contextos organizacionales, como Gertler (2003), Klein *et al.* (2015), Krause y O'Connell (2015), Kruger *et al.* (2015), Lam (2000), Le y Raven (2015), Liu y Armstrong (2015), Liu y Maula (2015), y Yenyurt *et al.* (2015). Nos gusta en particular Pulakos *et al.* (2015, p.51), que trata la importancia de la iteración y del aprendizaje experiencial en los resultados de las reformas de gestión en los gobiernos. Respecto a esas experiencias de cambio, los autores de esta pieza escriben que “es un aspecto central de la intervención el que los miembros de la organización deben practicar intencionalmente, y solidificar, un comportamiento de gestión efectiva del desempeño, mediante una intervención de aprendizaje estructurada, a partir del trabajo mismo, que produzca un cambio de conducta real”.

otros enfoques, en los que quien aprende es un receptor pasivo de conocimiento (que no necesariamente tiene que usar). Esto no es muy común en las organizaciones, pero debería ser impulsado conscientemente y acompañado con facilidades prácticas (Bamford *et al.* 2015, Senge 2014, Unertl *et al.* 2016). Facilitarlo implica hacer rutinarios los momentos de reflexión de los grupos que se han metido en el proceso de encontrar y adaptar (como se hace en las iteraciones experimentales) y proveer buenas preguntas para esos momentos (para animar a que salgan las lecciones que traen los agentes). Esas preguntas pueden ser generales (como en el ejemplo *nostriano*) o específicas (donde a veces nos preguntamos cosas como “¿qué aprendiste de tu nivel de autorización?” o “qué aprendiste sobre lo útil que es la idea con la que estabas experimentando?”). El proceso de facilitación debe asegurar también que las lecciones sean visiblemente puestas en práctica como parte de los pasos siguientes en cualquier iteración experimental (de modo que el grupo de reforma pueda ver su impacto real en el terreno). En este sentido, es importante tomar medidas para garantizar que las lecciones sean de verdad confiables. Las discusiones reflexivas de equipo son útiles para esto (porque en ellas hacemos preguntas como “¿hay alguien en desacuerdo con este aprendizaje?” o “¿alguien aquí tiene una experiencia que aporte que apoye esto o que difiera con esto?”). Este tipo de reflexión puede ayudar al grupo a triangular e interpretar experiencias individuales, con lo que aumenta tanto la confiabilidad de la lección como las posibilidades de que el grupo compre sus implicaciones y las incorpore a su conducta.

Un hallazgo interesante que hicimos es que las lecciones que se hacen rutina, que se regularizan, suelen ser vistas como productos positivos del proceso de PDIA. Los autorizadores políticos, en particular, aprecian el valor del aprendizaje que les hace ver mejor lo que ocurre durante un involucramiento de reforma o de política. En cierto sentido, es como el valor que puede tener un equipo de aventureros cartografiando el territorio entre St Louis y la costa oeste en 1804 (para apreciar mejor esta analogía, ver Andrews *et al.* 2015a). Tomarse el tiempo para detenerse, reflexionar, aprender y registrar las lecciones sobre cualquier ruta nueva, permite que los demás puedan seguir esa misma ruta inmediatamente, con menos apuro e incertidumbre, lo cual provee a los autorizadores de un mayor rango de influencia. Eventualmente, las lecciones acumuladas llevan a una situación en la que los problemas complejos como llegar a la costa oeste en 1804 son finalmente dominados, con lo que se convierte en desafíos simples como llegar a esa misma costa en 2015.

Sin embargo, aprender de esta manera no es lo más frecuente en los esfuerzos de construcción de capacidad institucional. Es más, muchos políticos y burócratas de carrera, con miedo al riesgo, se resistirán contra este enfoque, así como al proceso experimental que implica, incluso antes de que podamos arrancar. Esa resistencia a menudo es producto de la idea de que le falta legitimidad a este tipo de aprendizaje, o de que será indisciplinado e inconducente (o simplemente muy difícil de hacer en las organizaciones muy jerárquicas)¹⁰. Así que esta perspectiva debe ser contrarrestada con una estrategia explícita, disciplinada, que impulse el aprendizaje. Esto nos puede ayudar a estructurar la actividad reflexiva que vemos como la fase 3 en cada ciclo de iteración (ver el Gráfico 2). Debe especificar cuándo ocurrirá el aprendizaje en la iteración (con lo que crea el plazo), cuáles serán las lecciones clave, quién estará involucrado, y cómo se usarán esas lecciones. Estas preguntas están incluidas en la Tabla 3, que dejamos por otro lado en blanco para ayudarte a pensar en una estrategia de aprendizaje en tu proceso de encontrar y ajustar. Al llenar la tabla, piensa en el reto que has estado manejando y en el proceso de iteración experimental que describiste previamente. ¿Cuáles son las preguntas que te parece deben hacerse? ¿A quién hay que involucrar en esto? ¿Cuán regularmente convocarías a esos agentes? ¿Cómo usarías las lecciones que aprendes?

¹⁰ Nosotros no creemos que este tipo de trabajo es imposible en cualquier contexto, aunque hay evidencia que muestra que puede ser más difícil en algunos. Bamford *et al.* (2015) encuentran, por ejemplo, que las presiones contextuales como el apetito de cambio o el costo de aprender pueden lograr la adopción de este tipo de aprendizaje solo hasta cierto punto. Ver también Lam (2000) y Gerlter (2003).

Tabla 3. Impulsando el aprendizaje experiencial en tu proceso de buscar y ajustar

Preguntas clave	Tus respuestas
¿Cuáles son las preguntas que te parece deben hacerse?	
¿A quién hay que involucrar en esto?	
¿Cuán regularmente convocarías a esos agentes?	
¿Cómo usarías las lecciones que aprendes?	

¿Dónde estamos ahora?

Hemos presentado el pensamiento detrás de PDIA en muchos países distintos, y en la mayoría de los contextos estas ideas han sido bien recibidas. La estrategia de buscar y encontrar es considerada como de sentido común por mucha gente a la que se la hemos presentado cuando vamos a trabajar con ellos. Algunos de hecho nos han dicho que encuentran ese enfoque interesante y útil, pero que no les es nuevo. Al mismo tiempo nos dicen que esa aproximación no es posible en su

organización. “Podrá ser sentido común”, nos dijo alguien, “pero ese es el menos común de los sentidos”.

La razón más común por la que la gente nos dice que no puede hacer PDIA es simple: “No me van a autorizar a hacer este tipo de cosas”. Esto es particularmente frecuente entre funcionarios gubernamentales en países en desarrollo o en organizaciones multilaterales (como el Banco Mundial, los bancos regionales de desarrollo o la OCDE). Nos han dicho que los gerentes y los políticos en estos contextos no apoyarán un proceso experimental que lo más probable es que genere fracasos antes de producir algún éxito. No creen que sus supervisores ven las lecciones como resultados, y terminan diciendo que les encantaría trabajar así, pero que no lo ven factible.

Tú puedes estar en una situación similar mientras lees estas líneas. Puedes pensar que las ideas que te presentamos aquí parecen sensatas pero son muy distintas a lo que haces normalmente en tu organización. Sin embargo, pueden funcionar, aunque no parezca. No queremos dejarte aquí, ni que dejes de pensar en estas cosas. Los ejemplos que te dimos —de Suecia a Nostria y Mantia— son situaciones reales en las que el aprendizaje y la experimentación fueron centrales para reformar contextos jerárquicos donde los autorizadores eran más dados a apoyar los caminos fáciles que a respaldar las soluciones. El proceso de encontrar y adaptar que describimos fue posible en esos contextos, sin embargo, y puede serlo en el tuyo también. Depende de cómo manejes tu ambiente de autorización, de lo que hablaremos en nuestro próximo artículo.

Referencias

- Abdollahi, M, Arvan, M. and Razmi, J. 2015. An integrated approach for supplier portfolio selection: Lean or agile? *Expert Systems with Applications*, 42(1), pp.679-690.
- Aghion, P. and Tirole, J. 1997. Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 105(1), pp.1-29.
- Andrews, M. 2012. The logical limits of best practice administrative solutions in developing countries. *Public Administration and Development*, 32(2), pp.137-153.
- Andrews, M. 2013. *The Limits of Institutional Reform in Development*. New York: Cambridge.
- Andrews, M. 2015a. Explaining Positive Deviance in Public Sector Reform. *World Development* 74(10), pp.197-208.
- Andrews, M. 2015b. Doing Complex Reform Through PDIA: Judicial Sector Change in Mozambique. *Public Administration and Development*, 35(4), pp.288-300.
- Andrews, M., Pritchett, L., and Woolcock, M. 2013. *Escaping Capability Traps through Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA)*. *World Development* 51(11), pp. 234-244.
- Andrews, M., Pritchett, L., and Woolcock, M. 2015. Doing Problem Driven Work. *Harvard Kennedy School Working Paper 73*.
- Andrews, M., Pritchett, L., and Woolcock, M. 2015. Building (Real) State Capability. *Harvard Kennedy School Working Paper 74*.
- Bamford, D., Forrester, P., Dehe, B. and Leese, R. 2015. Partial and iterative Lean implementation: two case studies. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(5), pp.702-727.

- Booth, D. 2011. Aid Effectiveness: Bringing Country Ownership (and Politics) Back In. *Overseas Development Institute Working Paper 336*. London: ODI.
- Campbell, D. 2012. Public managers in integrated services collaboratives: What works is workarounds. *Public Administration Review*, 72(5), pp.721-730.
- Campos, J.E., Randrianarivelo, B. and Winning, K. 2013. Escaping the Capability Trap: Turning 'Small' Development into 'Big' Development. *World Bank Policy Research Working Paper 6717*. Washington, D.C.: World Bank.
- Chan, N. 2010. Narrative Change and Its Microfoundations: Problem Management, Strategic Manipulation, and Information Processing. Paper presented at the Workshop in Political Theory and Policy Analysis, Indiana University-Bloomington, April 3, 2010.
- Chandler, D. and Hwang, H. 2015. Learning From Learning Theory A Model of Organizational Adoption Strategies at the Microfoundations of Institutional Theory. *Journal of Management*, 41(5), pp.1446-1476.
- de Búrca, G., Keohane, R. and Sabel, C. 2014. Global experimentalist governance. *British Journal of Political Science* 44(3), pp. 477-486
- Dillabaugh, L., Lewis Kulzer, J., Owuor, K., Ndege, V., Oyanga, A., Ngugi, E., Shade, S., Bukusi, E. and Cohen, C, 2012. Towards elimination of mother-to-child transmission of HIV: the impact of a rapid results initiative in Nyanza Province, Kenya. *AIDS research and treatment*, 2012, pp.1-6.
- Drew, S. and Wallis, J. 2014. The use of appreciative inquiry in the practices of large-scale organisational change. *Journal of General Management*, 39(4), pp. 3-26.

Dumas, M. and Maggi, F. 2015. Enabling process innovation via deviance mining and predictive monitoring. In *BPM-Driving Innovation in a Digital World* Springer International Publishing, pp. 145-154.

Duncan, A. and Williams, G. 2012. Making Development Assistance More Effective Through Using Political-economy Analysis: What Has Been Done and What Have We Learned?. *Development Policy Review*, 30(2), pp.133-148.

Dyba, T. and Dingsoyr, T., 2015. Agile project management: from self-managing teams to large-scale development. In *Software Engineering (ICSE), 2015 IEEE/ACM 37th IEEE International Conference on IEEE 2*, pp. 945-946.

Faust, J. 2010. Policy experiments, democratic ownership and development assistance. *Development Policy Review*, 28(5), pp.515-534.

Faustino, J. and Booth, D. 2014. *Development Entrepreneurship: How donors and leaders can foster institutional change*. London: Overseas Development Institute.

Feldman, M. and Pentland, B. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), pp.94-118.

Frosch, D. and Kaplan, R. 1999. Shared decision making in clinical medicine: past research and future directions. *American journal of preventive medicine*, 17(4), pp.285-294

Gertler, M.2003. Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). *Journal of economic geography*, 3(1), pp.75-99.

Glouberman, S. and Zimmerman, B. 2004. Complicated and complex systems: What would successful reform of Medicare look like? In Forest, P., Marchildon, G. and McIntosh, T.

- (Eds.), *Romanow Papers: Changing Healthcare in Canada*, 2(31). Toronto: University of Toronto Press.
- Gruber, M., De Leon, N., George, G. and Thompson, P. 2015. Managing by design. *Academy of Management Journal*, 58(1), pp.1-7.
- Hong, K., and Kim, Y. 2002. The Critical Success Factors for ERP Implementation: An Organizational Fit Perspective. *Information and Management* 40, pp.25–40.
- Khanna, R., Guler, I. and Nerkar, A. 2015. Fail Often, Fail Big, and Fail Fast? Learning from Small Failures and R&D Performance in the Pharmaceutical Industry. *Academy of Management Journal*, Published online March 2, 2015.
- Kingdon, J. 1995. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. 2nd edition. New York: Harper Collins.
- Klein, L., Biesenthal, C. and Dehlin, E. 2015. Improvisation in project management: A praxeology. *International Journal of Project Management*, 33(2), pp.267-277.
- Krause, G. and O'Connell, A. 2015. Experiential Learning and Presidential Management of the US Federal Bureaucracy: Logic and Evidence from Agency Leadership Appointments. *American Journal of Political Science*. Published online October 20, 2015.
- Kruger, J., Kruger, D. and Suzuki, R. 2015. Assessing the Effectiveness of Experiential Learning in a Student-Run Free Clinic. *Pedagogy in Health Promotion*, 1(2), pp.91-94.
- Lam, A., 2000. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework. *Organization studies*, 21(3), pp.487-513

- Le, Q. and Raven, P. 2015. An Assessment of Experiential Learning of Global Poverty Issues Through International Service Projects. *Journal of Teaching in International Business*, 26(2), pp.136-158.
- Levy, B. 2014. *Working With the Grain: Integrating Governance and Growth in Development Strategies*. New York: Oxford.
- Li, M. and Armstrong, S. 2015. The relationship between Kolb's experiential learning styles and Big Five personality traits in international managers. *Personality and Individual Differences*, 86, pp.422-426.
- Lindblom, C. 1958. Policy analysis. *American Economic Review* 48, pp. 298–312.
- Lindblom, C. 1959. The Science of “Muddling Through.” *Public Administration Review* 19(2), pp. 79–88.
- Lindblom, C. 1979. Still Muddling, Not Yet Through. *Public Administration Review* 39, pp. 517–526.
- Liu, Y. and Maula, M. 2015. Local Partnering in Foreign Ventures: Uncertainty, Experiential Learning, and Syndication in Cross-Border Venture Capital Investments. *Academy of Management Journal*, Published online May 2015.
- Marsh, D., Schroeder, D., Dearden, K.A., Sternin, J. and Sternin, M.,2004. The power of positive deviance. *BMJ: British Medical Journal*, 329(7475), pp.1177-1179.
- Marshak, R., Grant, D. and Floris, M. 2015. Discourse and Dialogic Organization Development. *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change*, p.77-93.

- Matta, N., and Morgan, P. 2011. *Local Empowerment through Rapid Results*. *Stanford Social Innovation Review* (Summer), pp. 51–55.
- McCay, B. 2002. Emergence of Institutions for the Commons: Contexts, Situations, and Events. In E. Ostrom (Ed.). *The Drama of the Commons*. Washington, DC: National Research Council, pp. 361–399.
- Nowlin, M. 2011. Theories of the policy process: State of the research and emerging trends. *Policy Studies Journal* 39(1), pp.41-60.
- Oborn, E., Barrett, M. and Exworthy, M. 2011. Policy entrepreneurship in the development of public sector strategy: the case of London health reform. *Public Administration*, 89(2), pp.325-344.
- Ostrom, E. 1990. *Governing the Commons*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. 2008. Design Principles of Robust Property-Rights Institutions: What Have We Learned? In K. G. Ingram and Y.-H. Hong (Eds.). *Property Rights and Land Policies*. Cambridge, MA: Lincoln Institute of Land Policy, pp.25–51.
- Pache, A. and Santos, F. 2013. Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. *Research in the Sociology of Organizations* 39, pp.3-3.
- Perkmann, M. and Spicer, A. 2014. How Emerging Organizations Take Form: The Role of Imprinting and Values in Organizational Bricolage. *Organization Science* 25(6), pp.1785-1806.

- Pritchett, L., Woolcock, M. and Andrews, M. 2013. Looking like a state: techniques of persistent failure in state capability for implementation. *The Journal of Development Studies* 49(1), pp.1-18.
- Pulakos, E., Hanson, R., Arad, S. and Moye, N., 2015. Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology* 8(01), pp.51-76.
- Radnor, Z. and Walley, P. 2008. Learning to walk before we try to run: adapting lean for the public sector. *Public Money and Management* 28(1), pp.13-20.
- Ridley-Duff, R. and Duncan, G. 2015. What is critical appreciation? Insights from studying the critical turn in an appreciative inquiry. *Human Relations* 68 (10), pp.1579-1599
- Sabel, C. and Jordan, L. 2015. *Doing, Learning, Being: Some Lessons Learned from Malaysia's National Transformation Program*. World Bank Competitive Industries and Institutions Program. Washington, D.C.: World Bank.
- Schwartz, D., Fischhoff, B., Krishnamurti, T. and Sowell, F. 2013. The Hawthorne effect and energy awareness. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 110(38), pp.15242-15246.
- Senge, P. 2014. *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in a Learning Organization*. New York: Crown Business.
- Senge, P. and Kim, D. 2013. From Fragmentation to Integration: Building Learning Communities. *Reflections* 12(4), pp.3-11.

- Spreitzer, G. and Sonenshein, S. 2003. Positive deviance and extraordinary organizing, In Cameron, K., Dutton, J. and Quinn, R. (Eds.) *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler, pp.207-224.
- Spreitzer, G. and Sonenshein, S. 2004. Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist* 47(6), pp.828-847.
- Unertl, K., Holden, R.J. and Lorenzi, N. 2016. Usability: making it real from concepts to implementation and end-user adoption. In *Healthcare Information Management Systems* (pp. 165-175). Springer International Publishing.
- van Manen, S., Avar, G. and Martínez-Cruz, M. 2015. Co-ideation of disaster preparedness strategies through a participatory design approach: Challenges and opportunities experienced at Turrialba volcano, Costa Rica. *Design Studies* 40, pp.218-245.
- Waddock, S., Meszoely, G., Waddell, S. and Dentoni, D. 2015. The complexity of wicked problems in large scale change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), pp.993-1012.
- Wang, D. and Ap, J. 2013. Factors affecting tourism policy implementation: A conceptual framework and a case study in China. *Tourism Management* 36, pp.221-233.
- Wilson, D. 2013. *Toward a Science of Organizational Change: Rapid Results, Polycentric Governance, and Evolution*. Available at:
<https://www.prosocialgroups.org/sites/default/files/Rapid%20Results%20October%208%202013.pdf>

Womack, J. and Jones, D. 2010. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*. New York: Simon and Schuster.

Yeniyurt, S., Townsend, J., Cavusgil, S. and Ghauri, P. 2015. Mimetic and experiential effects in international marketing alliance formations of US pharmaceuticals firms. *International Business Strategy: Theory and Practice* 40, pp.301-320.