

Caja de Herramientas **PDIA**

Un enfoque “hazlo tú mismo” para resolver problemas complejos



BUILDING STATE CAPABILITY
Center for International Development
at Harvard University

Caja de Herramientas **PDIA**

Un enfoque “hazlo tú mismo” para resolver problemas complejos

Versión 1.0 publicada en octubre de 2018

Editores: Salimah Samji, Matt Andrews, Lant Pritchett y Michael Woolcock

Asistencia de producción: Tim McNaught

Diseño: Area 8 Creative

Algunos derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, o transmitida por cualquier forma o medio, para propósitos comerciales, sin permiso previo y por escrito del Building State Capability Program, y dentro de lo que expresamente permite la ley, bajo licencia.

Esta es una publicación de acceso abierto, disponible en línea y distribuida bajo los términos de una licencia tipo Atribución NoComercial SinDerivadas 4.0 Internacional de Creative Commons (CC BY-NC-ND 4.0), de la que puede consultarse una copia en <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.



Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales.



SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado.

Contenido

- 6 **Sobre la Construcción de Capacidad Institucional**
- 7 **Cómo usar esta Caja de Herramientas**

- 8 **Sección 1: Construyendo tu problema**
 - 10 Ejemplo: Construyendo tu problema
 - 11 Hoja de trabajo 1: Construyendo tu problema

- 14 **Sección 2: Deconstruyendo tu problema**
 - 16 Tabla 1: Un ejemplo en acción de conversación de los “5 Por qué”
 - 17 Hoja de trabajo 2: Mi hoja de pensamiento de los “5 Por qué”
 - 18 Gráfico 1: Deconstruyendo problemas complejos en Diagramas Ishikawa
 - 19 Hoja de trabajo 3: Mi Diagrama Ishikawa, deconstruyendo el problema que estoy enfrentando

- 20 **Sección 3: El orden correcto: usa el análisis del espacio de cambio para encontrar los puntos de acceso**
 - 22 Gráfico 2: Visualizando gráficamente el espacio de cambio
 - 23 Hoja de trabajo 4: Un análisis AAH básico del espacio de cambio
 - 26 Gráfico 3: Examinando el espacio de cambio en las distintas ramas causales y sub-causales de un problema
 - 27 Hoja de trabajo 5: El espacio de cambio en nuestro Diagrama Ishikawa de grupo
 - 28 Hoja de trabajo 6: Construyendo tu Autoridad, tu Aceptación y tu Habilidad

- 30 **Sección 4: Escudriñando el espacio de diseño en pos de posibles soluciones**
 - 32 Gráfico 4: El espacio de diseño: ¿de dónde sacamos las ideas?
 - 34 Hoja de trabajo 7: Escudriñando el espacio de diseño

- 36 | Sección 5: Construyendo y manteniendo la autorización**
- 38 Hoja de trabajo 8: ¿Qué autoridad necesitas y dónde la puedes encontrar?
 - 41 Hoja de trabajo 9: Tu estrategia de comunicación y persuasión para convencer a tus autorizadores
- 42 | Sección 6: Diseñando tu primera iteración**
- 44 Gráfico 5: Iterar para mejorar progresivamente la funcionalidad y la legitimidad
 - 45 Hoja de trabajo 10: Estructurando tu primera iteración
- 48 | Sección 7: Aprendiendo de tus iteraciones**
- 50 Gráfico 6: El proceso iterativo
 - 51 Hoja de trabajo 11: Promover el aprendizaje experiencial en tu proceso “encuentra y adapta”
 - 52 Hoja de trabajo 12: Herramienta de chequeo para la iteración
 - 54 Gráfico 7: El marco de búsqueda como marco lógico alternativo para desafíos complejos
 - 55 Hoja de trabajo 13: el marco de búsqueda para mi proceso “encuentra y adapta”
- 56 | Sección 8: Hacia adelante**

Sobre la Construcción de Capacidad Institucional

La Construcción de Capacidad Institucional (BSC por sus siglas en inglés, Building State Capability) en el Center for International Development (CID, Centro de Desarrollo Internacional) de la Universidad de Harvard investiga sobre las estrategias y las tácticas para construir la capacidad de las organizaciones para implementar políticas y programas. Los profesores de BSC, Matt Andrews, Lant Pritchett y Michael Woolcock, han desarrollado la Adaptación Iterativa para la Resolución de Problemas (PDIA por sus siglas en inglés, Problem Driven Iterative Adaptation), un enfoque paso por paso que te ayuda a desglosar tus problemas hasta las raíces de sus causas, a identificar sus puntos de acceso, buscar posibles soluciones, tomar acciones, reflexionar sobre lo que has aprendido, adaptar y luego actuar de nuevo. Es un proceso dinámico con estrechos ciclos de retroalimentación que te permite construir tu propia solución a tu problema, que se ajuste al contexto local. La PDIA es un enfoque de aprender haciendo.

El enfoque PDIA se apoya en cuatro principios:



Soluciones locales para problemas locales:

Pasar de la promoción de soluciones predeterminadas a la designación, articulación y priorización local de los problemas locales a resolver.



Impulsar la desviación positiva orientada al problema:

Crear (y proteger) ambientes dentro de las organizaciones, y entre ellas, que fomenten la experimentación y la desviación positiva.



Prueba, aprende, itera, adapta:

Promover el aprendizaje activo experiencial (y experimental) con retroalimentación basada en experiencia integrada en la gerencia normal, que permita la adaptación en tiempo real.



Escalar mediante la difusión:

Involucrar a múltiples agentes a través de distintos sectores para asegurar que las reformas sean viables, legítimas y relevantes.

Cómo usar esta Caja de Herramientas

La Caja de Herramientas PDIA está diseñada para guiarte a través del proceso de resolver problemas complejos que requieren el trabajo en equipo. Decimos que es un equipamiento “hazlo tú mismo”, donde el “tú” es un equipo comprometido y movilizado de entre 4 y 6 personas que trabajan juntas para resolver un problema complejo que no puede ser solucionado por un solo individuo.

Aunque el proceso PDIA no es lineal, recomendamos que leas primero esta Caja de Herramientas en orden para entender cuáles son los pasos. La Caja de Herramientas tiene ocho secciones. Cada sección presenta un nuevo concepto y tiene una o más hojas de trabajo, las herramientas que te permitirán probar la PDIA por tu cuenta. Todas las herramientas son dinámicas y deben ser revisadas y adaptadas regularmente.

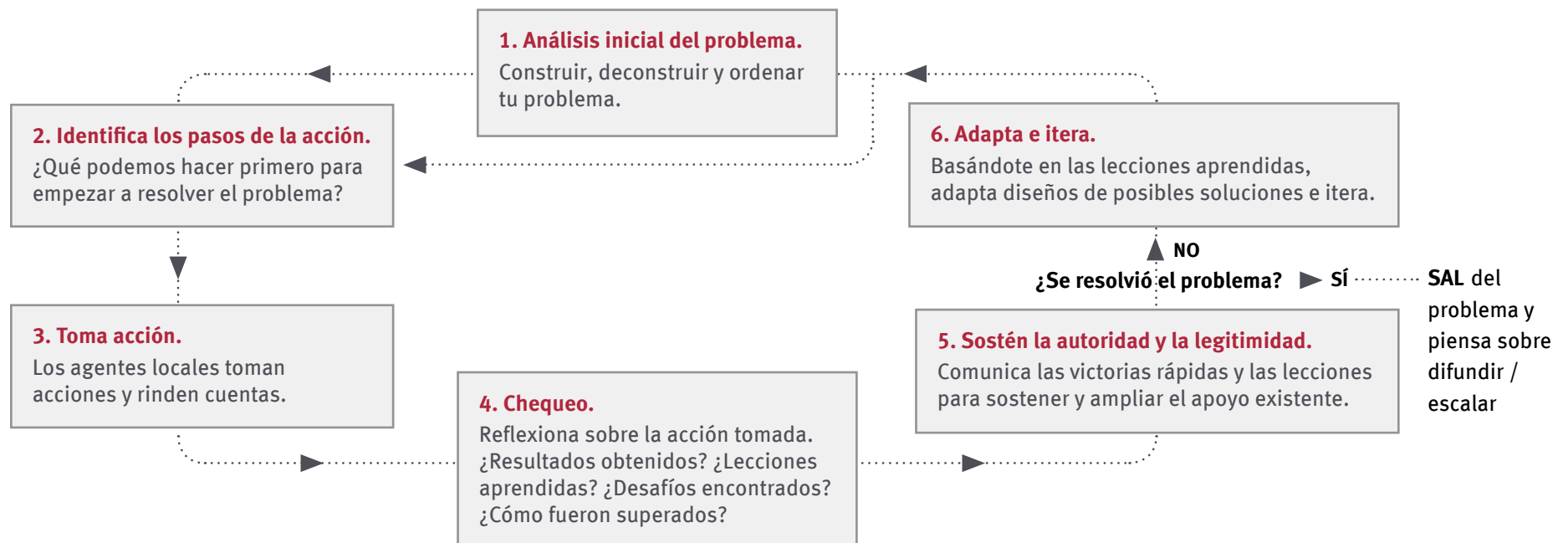
La Caja de Herramientas PDIA se alimenta de dos recursos clave. El primero es el libro *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*, disponible para su descarga gratuita en <https://bsc.cid.harvard.edu>, y el segundo es una serie de videos cortos que explican los conceptos clave de la PDIA y se encuentran en: <https://vimeo.com/album/5785534>

Estos recursos aparecerán en cada sección, y te animamos a consultarlos mientras pruebas con la PDIA. Esperamos que esta Caja de Herramientas te sea útil y te deseamos lo mejor en este viaje.

— El equipo de BSC

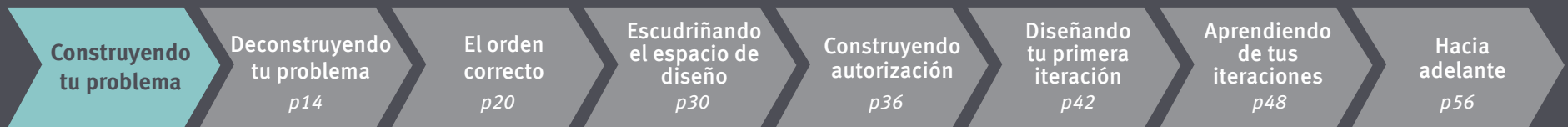
<https://www.bsc.cid.harvard.edu>

EL PROCESO DE LA PDIA



SECCIÓN 1

Construyendo tu problema



Los problemas son clave para impulsar el cambio. Hemos visto que muchos profesionales del desarrollo se ven a sí mismos como gente orientada por el problema, cuando en realidad están orientados por la solución. Definen un problema como la ausencia de una solución preferente, lo que a menudo lleva a intervenciones estandarizadas que nunca acuden a las raíces del problema.

La PDIA consiste en construir capacidades para resolver problemas a través del proceso de resolver buenos problemas. Un buen problema es uno que:

- importa a los agentes clave del cambio, por lo que no puede ser ignorado
- motiva el cambio y lo moviliza
- puede descomponerse en sus elementos causales
- permite respuestas ordenadas, estratégicas y reales
- es impulsado localmente, lo que implica que actores locales definen, debaten y refinan el planteamiento del problema mediante un consenso compartido.

Nosotros pensamos que la construcción de problemas locales es el punto de acceso para iniciar la búsqueda de soluciones que eventualmente impulsen un cambio. Este es el primer paso de la PDIA.

En esta sección aprenderás cómo construir o enmarcar tu problema y atraer atención hacia la necesidad de un cambio en una agenda social, política y administrativa. Necesitarás congregar a los agentes clave del cambio, tanto tomadores de decisiones como potenciales agitadores, para responder a las preguntas de la hoja de trabajo 1. Este paso debe ser hecho por agentes internos al proceso, no por extraños. Las respuestas a las preguntas deben alimentarse de data o evidencia que convenza a los demás sobre su validez, y que empodere al grupo para que se haga de un planteamiento del problema que sea apremiante. Cubriremos el tema de sostener y mantener el ambiente de autorización en la Sección 5.

RECURSOS



VIDEOS

Encuentra videos en vimeo.com/album/5785534.

[Vender soluciones versus resolver problemas](#)

[La reforma impulsada por problemas reales](#)

[Construyendo problemas para impulsar el cambio](#)

[Construyendo problemas relevantes](#)



LECTURA

[Trabajando con orientación al problema](#)
Páginas 1–16

Ejemplo: construyendo tu problema

Usaremos el siguiente ejemplo en toda la Caja de Herramientas PDIA para mostrar cómo utilizar las hojas de trabajo.

Una aspirante a reformadora en Malawi puede estar preocupada por el fracaso de la Oficina Anti Corrupción de Malawi. Ella podría tratar de convencer a otros de la necesidad de una reforma seria, que se concentre en mejorar la “solución preferente” y en crear una mejor Oficina. Algunos podrían alegar que la Oficina apenas comienza, sin embargo, y que algún día podría funcionar. Otros pueden apuntar que la corrupción siempre ha estado ahí y que enfrentarla

es demasiado difícil políticamente. Consciente de esto, nuestra reformadora reconocería la necesidad de convertir una condición en un problema, a través de la construcción del problema. Necesitaría reunir, para empezar, un pequeño grupo de agitadores y de tomadores de decisiones y de responder las preguntas a continuación. Imagina cómo sería la conversación que seguiría, y cómo se concentraría en la agenda de reformas.

1 ¿Cuál es el problema?

El problema es que la Oficina no encara la corrupción adecuadamente.

2 ¿Por qué eso es importante?

Porque aún tenemos mucha corrupción en el gobierno, como muestran varios indicadores.

¿Por qué eso es importante?

Porque la corrupción nos hace perder dinero, lo cual podemos estimar usando data financiera básica.

¿Por qué eso es importante?

Porque la pérdida de dinero conlleva a la falta de servicios, como vemos en varios sectores: educación, salud y agua.

3 ¿A quién le concierne esto?

A todos los que reciben los servicios, incluyendo a los ciudadanos y los políticos que se supone los representan. Estos son los agentes clave del cambio, en especial al nivel local.

4 ¿A quién debería importarle más?

A los tomadores de decisiones clave, como el ministro de finanzas y los funcionarios a cargo de presupuestos locales y de políticas.

5 ¿Cómo hacemos que le presten más atención? (Cómo lo medimos y cómo contamos historias sobre esto)

Produciendo data que muestre cómo se pierde dinero con la corrupción, y cómo esto se traslada en fallas en los servicios. Esta data puede incluir el desabastecimiento en los hospitales o el acceso a los libros de texto en las escuelas, y puede ser provista a distintos electorados para convencer a políticos individuales de que se involucren más.

6 ¿Cuándo sabremos que el problema ha sido resuelto?

Cuando los sectores educativo y de salud sean más fuertes, y el dinero fluya a los hospitales y las escuelas más efectivamente. Se pueden enfocar en metas específicas para mejorar el abastecimiento de los hospitales y la provisión de libros de texto en las escuelas, de nuevo reflejando la relevancia de estas metas en electorados específicos para asegurar el apoyo de los políticos locales que esperan liderarlos.

Hoja de trabajo 1: Construyendo tu problema

1 ¿Cuál es el problema?

2 ¿Por qué es importante?

¿Por qué es importante?

¿Por qué es importante?

3 ¿A quién le concierne esto?

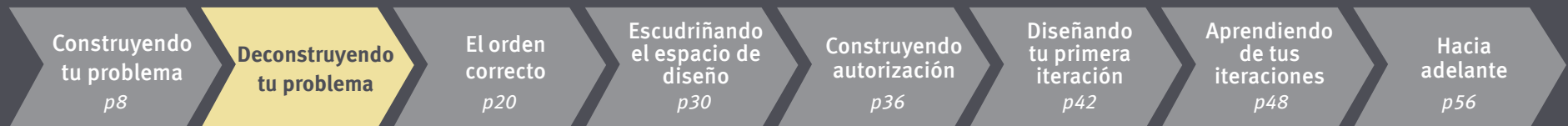
4 ¿A quién debería importarle más?

5 ¿Cómo hacemos que le presten más atención? (Cómo lo medimos y cómo contamos historias sobre esto)

6 ¿Cuándo sabremos que el problema ha sido resuelto?

SECCIÓN 2

Deconstruyendo tu problema



Los problemas complejos son intratables y las soluciones “correctas” son difíciles de identificar. Esto conduce a menudo a que los reformadores impulsen soluciones preferentes de mejores prácticas que ellos saben que no construirán capacidades verdaderas, pero que al menos representan algo que ofrecer.

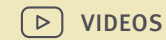
Para mitigar este riesgo, debemos descomponer un problema en conjuntos más pequeños y manejables de puntos focales, con los que sea posible lidiar y sean proclives a la construcción localizada de soluciones. Esto puede llevar a una comprensión diferente del problema, que sea más precisa. Llamamos a este proceso la deconstrucción del problema, y es el segundo paso en la PDIA.

En esta sección aprenderás cómo deconstruir tu problema usando la técnica de los 5 Porqués, que te permite identificar múltiples causas raíz y descomponer cada una de ellas en sub-causas. Usarás entonces un Diagrama Ishikawa, o de espina de pescado, para graficar la deconstrucción del problema.

Es importante involucrar a distintos agentes en este proceso, para que aporten diferentes perspectivas, con lo que la deconstrucción del problema será más robusta. Este proceso debe hacerse con agentes internos del proceso, no con extraños. En esta fase, debemos advertirte del riesgo de excluir prematuramente asuntos causales. Las respuestas a las preguntas deben alimentarse de data o evidencia que pueda convencer a otros de su validez.

Atención: estas herramientas son dinámicas y deben ser actualizadas cada cierto tiempo.

RECURSOS



VIDEOS

Encuentra videos en vimeo.com/album/5785534.

[Deconstruyendo los problemas](#)

[No puedes malabarear sin trabajar](#)

[PDIA es un modo de estructurar tu esfuerzo](#)



LECTURA

**Trabajando con
orientación al problema**
Páginas 17 - 29

Tabla 1: un ejemplo en acción de conversación de los “5 Por qué’s”

TU PROBLEMA COMO PREGUNTA: *¿Por qué se pierde dinero en la provisión de servicios?*



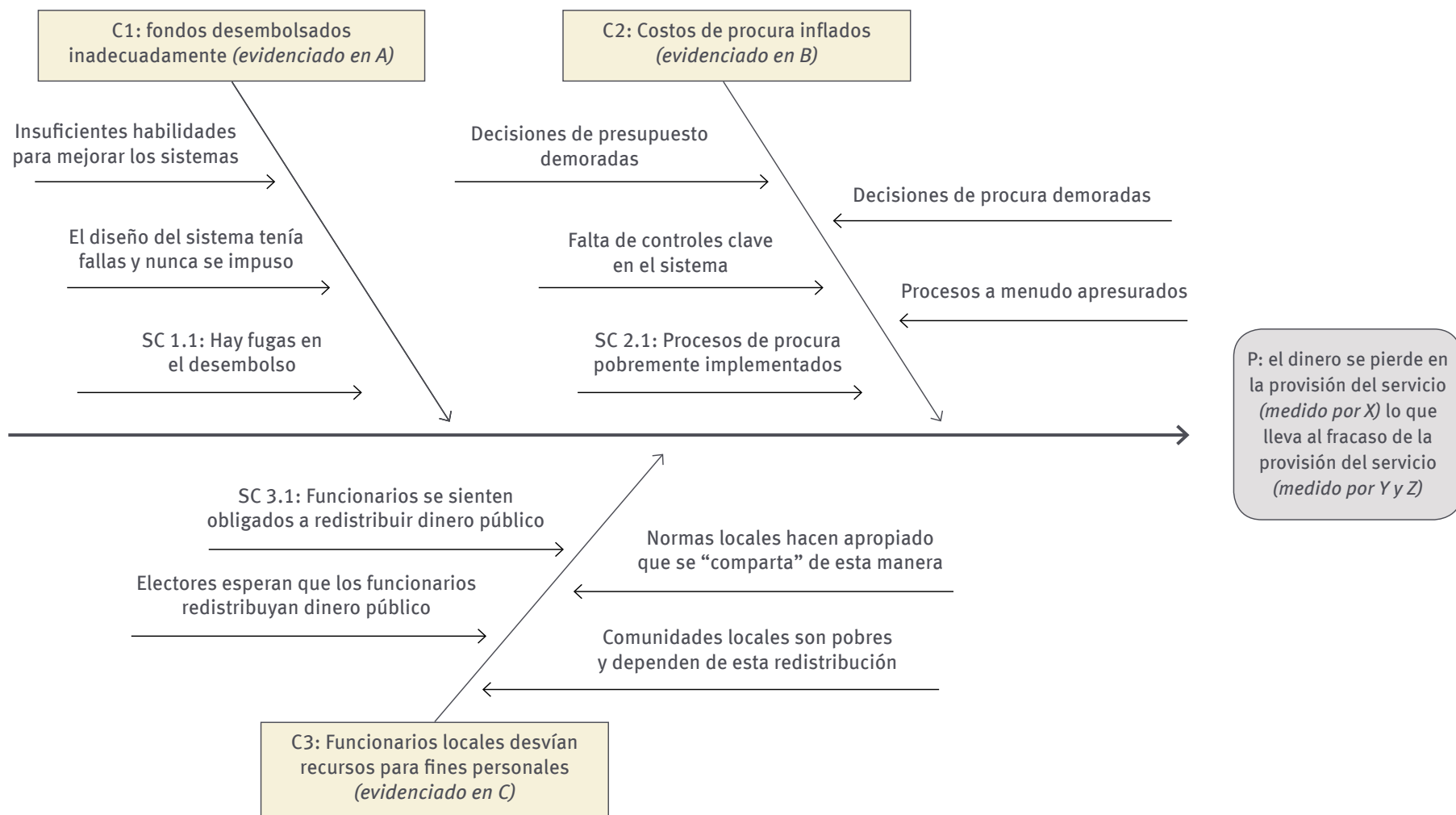
Hoja de trabajo 2: Mi hoja de pensamiento de los “5 Por qué’s”

TU PROBLEMA COMO UNA PREGUNTA:

CAUSA 1	CAUSA 2	CAUSA 3
¿Por qué ocurre esto?	¿Por qué ocurre esto?	¿Por qué ocurre esto?
¿Por qué ocurre esto?	¿Por qué ocurre esto?	¿Por qué ocurre esto?
¿Por qué ocurre esto?	¿Por qué ocurre esto?	¿Por qué ocurre esto?
¿Por qué ocurre esto?	¿Por qué ocurre esto?	¿Por qué ocurre esto?

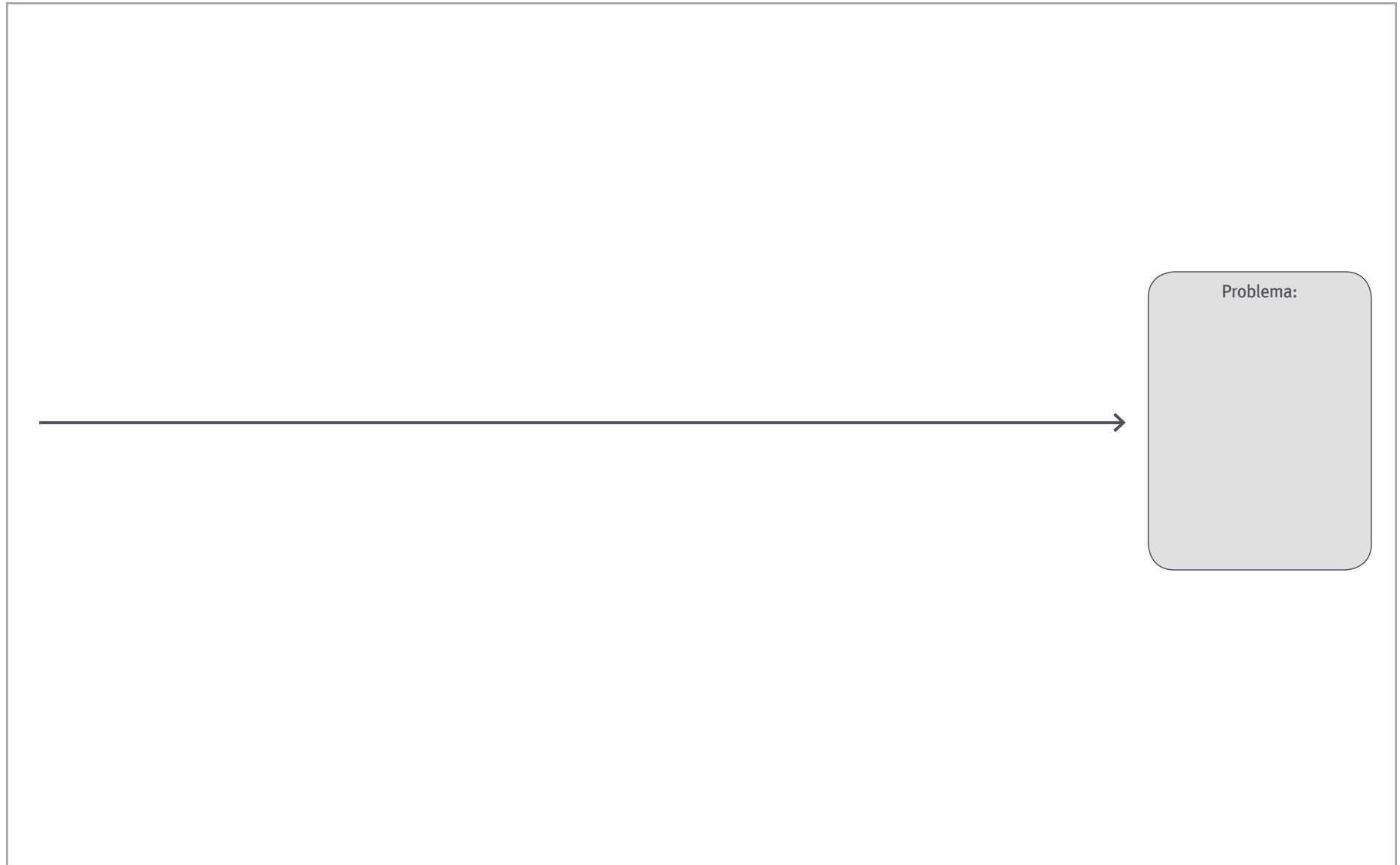
Gráfico 1: Deconstruyendo problemas complejos en Diagramas Ishikawa

Usamos las causas y las sub-causas de la hoja de los 5 Porqués en la tabla 1 para trazar un diagrama de Ishikawa o de espinazo de pescado.



Hoja de trabajo 3: Mi Diagrama Ishikawa, deconstruyendo el problema que estoy enfrentando

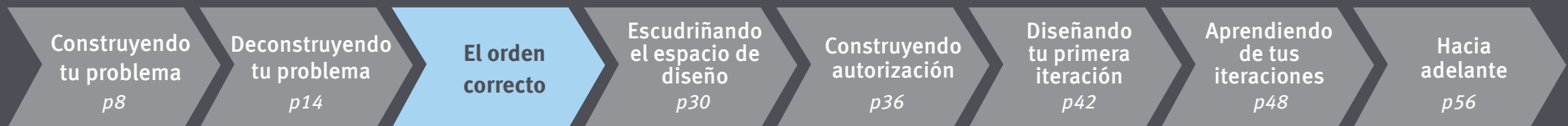
Usa las causas y sub-causas de tu hoja de pensamiento de los 5 Porqués en la hoja de trabajo 2 para trazar tu Diagrama Ishikawa o de espinazo de pescado.



SECCIÓN 3

El orden correcto:

Usa el análisis del espacio de cambio para encontrar los puntos de acceso



La mayoría de los problemas deconstruidos tienen la forma de meta-problemas y generan preguntas así: ¿Cómo empiezo a resolver el problema? ¿Qué hago? ¿Cómo me aseguro de atender todas las ramas causales?

Resolver estos problemas requiere múltiples intervenciones que permiten múltiples puntos de acceso para el cambio. Cada causa y sub-causa del diagrama de espinazo de pescado es esencialmente un punto de encuentro separado, aunque conectado, y ofrece diferentes oportunidades de cambio. Llamamos a esta oportunidad “espacio de cambio”. Este espacio de cambio es contingente en cuanto a los factores que comúnmente afectan el éxito de una política o un programa, lo que determina qué podemos hacer y cuánto podemos hacer en cualquier iniciativa de reforma o de política en un momento dado.

Ordenar de manera efectiva, el tercer paso en PDIA, es algo crucial para ayudarte en este proceso. Ordenar de acuerdo al problema se refiere a prever los tiempos y las etapas de tu involucramiento de acuerdo con las oportunidades y limitaciones de tu contexto. Una falla en el orden previsto se traduce, tanto en principio como en la práctica, en sobrecarga prematura (cuando las demandas de cambio se introducen antes de que tu organización o tu país sean capaces de manejarlas).

En esta sección aprenderás a usar el análisis del espacio de cambio AAH para identificar cuánto espacio de cambio tienes en cada una de las ramas causales en tu diagrama de espinazo de pescado. Esto te ayudará a determinar si debes intentar lanzar una agresiva política o iniciativa de reforma nueva, o si debes comenzar con algo más pequeño y construir primero tu espacio de cambio.

RECURSOS



VIDEOS

Encuentra videos en vimeo.com/album/5785534.

[La secuencia orientada al problema](#)

[En busca de posibles puntos de acceso](#)

[Entendiendo tu ecosistema](#)

[La metáfora del iceberg](#)

[PDIA es ajustar tus capacidades a tus retos](#)

[De la capacidad que tienen a la capacidad que necesitan](#)



LECTURA

[Trabajando con orientación al problema](#)
Páginas 29 - 43

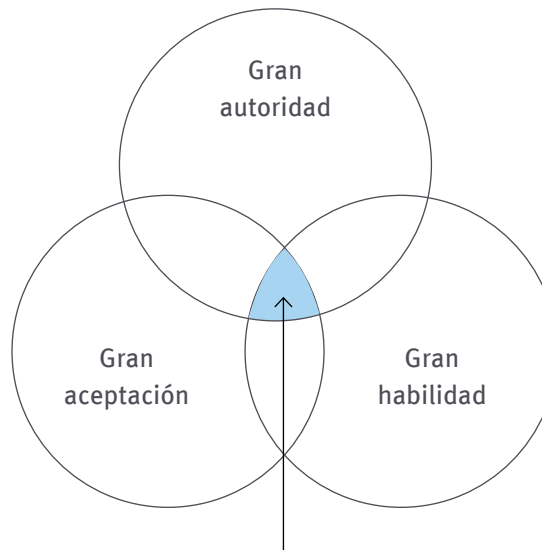
Gráfico 2: Visualizando gráficamente el espacio de cambio

La heurística que usamos para evaluar el “espacio de cambio” en cualquier área de dimensión causal incluye los tres factores clave, o AAH:

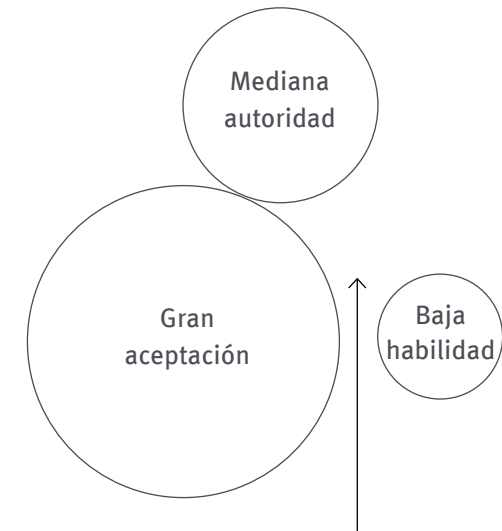
Autoridad: se refiere al apoyo necesario para la reforma de política o de programa, o para la construcción de capacidades. Puede ser político, legal, personal u organizacional. Algunos cambios necesitan más autoridad que otros, y siempre es importante evaluar cuánta autoridad tienes, y cuántas brechas de autoridad necesitas cubrir. Puede ser útil leer más sobre el ambiente de autorización en la Sección 5.

Aceptación: tiene que ver con hasta qué punto aquellos que son afectados por la reforma o el cambio de política aceptarán la necesidad y las implicaciones del cambio. Distintos tipos de cambio requieren diferentes niveles de aceptación (por parte de grupos más estrechos o más amplios, y en distintos niveles de profundidad) y la clave aquí es poder reconocer cuánta aceptación existe y cuánta hace falta todavía para adelantar el cambio.

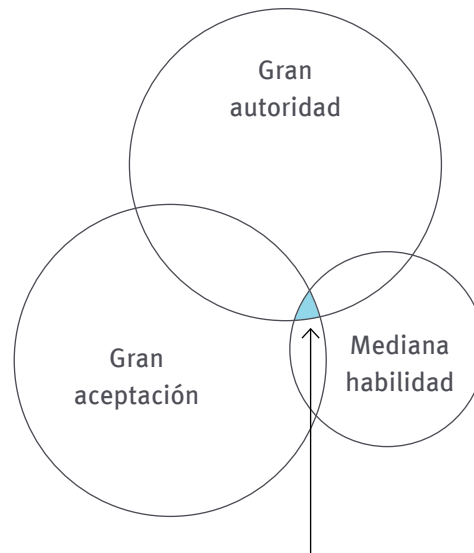
Habilidad: se enfoca en el lado práctico de la reforma o el cambio de política, y en las necesidades de tiempo, dinero, habilidades o la probabilidad de poder siquiera iniciar cualquier tipo de intervención. Es importante preguntar cuáles habilidades existen y cuáles brechas hay que llenar.



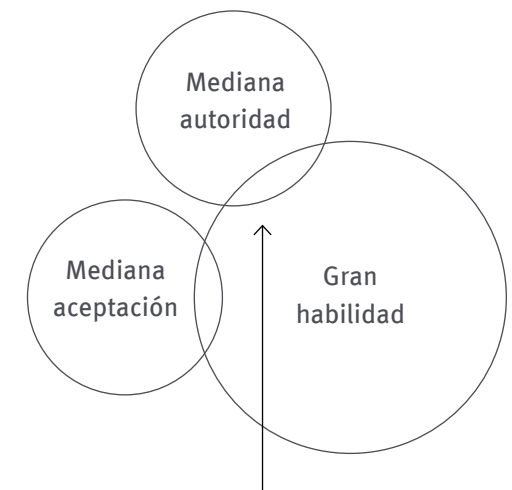
Gran espacio de cambio



Ningún espacio de cambio



Pequeño espacio de cambio



Ningún espacio de cambio

Hoja de trabajo 4: Un análisis AAH básico del espacio de cambio

La meta es hacer un estimado tan bueno como sea posible, de la manera más transparente que se pueda, de modo que nos permita aprender más sobre el contexto, progresivamente, y convertir la incertidumbre en conocimiento más claro. Comienza por plantear el problema en el que estás trabajando (a partir de tu diagrama de espinazo de pescado en la hoja de trabajo 3). Transfiere cada una de las sub-causas desde tu diagrama. Luego, usa estas preguntas para que te ayuden a reflexionar sobre el espacio contextual de cambio para tu estimación AAH para cada sub-causa:

Autoridad para intervenir:

- ¿Quién tiene la autoridad para intervenir, en lo legal, lo procedimental y lo informal?
- ¿Cuál o cuáles del o los autorizadores podría apoyar la intervención ahora?
- ¿Cuál o cuáles de ellos podría no apoyar la intervención ahora?

Aceptación:

- ¿Cuáles agentes (personas, organizaciones) tienen un interés en este trabajo?
- Para cada agente, en una escala del 1 al 10, ¿cuánto están dispuestos a apoyar la intervención?
- En una escala del 1 al 10, ¿cuánta influencia tiene cada agente sobre la potencial intervención?
- ¿Cuál es la proporción de agentes con “fuerte apoyo” que tienes, los que tienen más de 5 puntos en cada estimación?
- ¿Cuál es la proporción de agentes con “débil apoyo” que tienes, los que tienen menos de 5 puntos en cada estimación?

Habilidad:

- ¿Cuál es la habilidad de tu personal?
 - ¿Cuál es el grupo clave de agentes (el más reducido) que tienes que “trabajar” en la apertura de una intervención?
 - ¿Cuánto tiempo necesitas con esos agentes?
- ¿Cuál es la habilidad de tus recursos?
 - ¿Cuánto dinero necesitarás para intervenir?
 - ¿Cuáles otros recursos necesitas para intervenir?

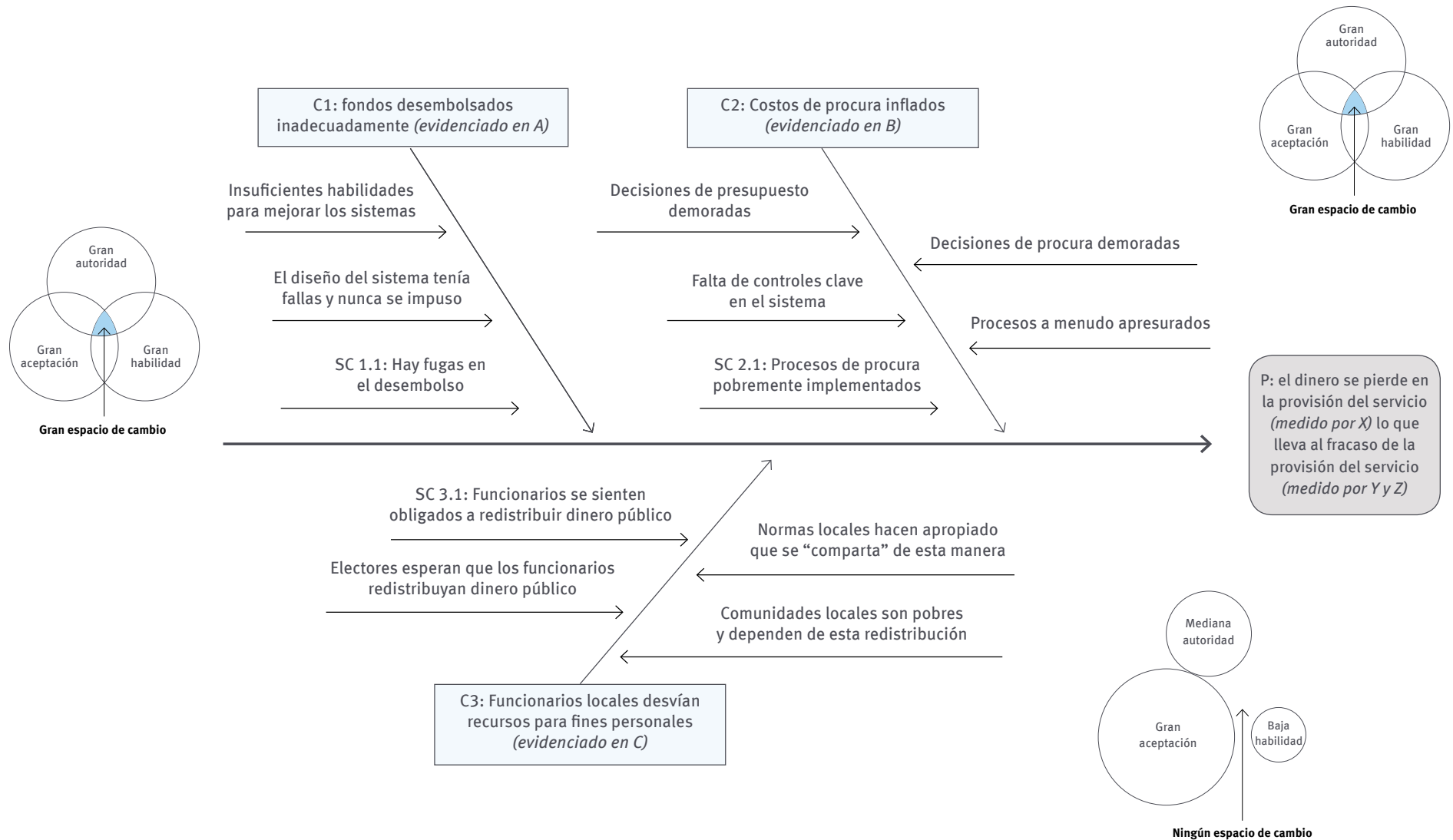
PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN	ESTIMACIÓN AAH (baja, mediana, grande)	PREMISAS
Causa 1:		
En general, ¿cuánta autoridad crees que tienes para intervenir?		
En general, ¿cuánta aceptación crees que tienes para intervenir?		
En general, ¿cuánta habilidad crees que tienes para intervenir?		
¿Cuál es el espacio de cambio para la causa 1? (gran espacio de cambio, mediano espacio de cambio o ningún espacio de cambio) AAH - diagrama Venn		

Hoja de trabajo 4: Un análisis AAH básico del espacio de cambio *continuación*

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN	ESTIMACIÓN AAH (baja, mediana, grande)	PREMISAS
Causa 2:		
En general, ¿cuánta autoridad crees que tienes para intervenir?		
En general, ¿cuánta aceptación crees que tienes para intervenir?		
En general, ¿cuánta habilidad crees que tienes para intervenir?		
¿Cuál es el espacio de cambio para la causa 2? (gran espacio de cambio, mediano espacio de cambio o ningún espacio de cambio) AAH - diagrama Venn		
Causa 3:		
En general, ¿cuánta autoridad crees que tienes para intervenir?		
En general, ¿cuánta aceptación crees que tienes para intervenir?		
En general, ¿cuánta habilidad crees que tienes para intervenir?		
¿Cuál es el espacio de cambio para la causa 3? (gran espacio de cambio, mediano espacio de cambio o ningún espacio de cambio) AAH - diagrama Venn		

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN	ESTIMACIÓN AAH (baja, mediana, grande)	PREMISAS
Causa 4:		
En general, ¿cuánta autoridad crees que tienes para intervenir?		
En general, ¿cuánta aceptación crees que tienes para intervenir?		
En general, ¿cuánta habilidad crees que tienes para intervenir?		
¿Cuál es el espacio de cambio para la causa 4? (gran espacio de cambio, mediano espacio de cambio o ningún espacio de cambio) AAH - diagrama Venn		
Causa 5:		
En general, ¿cuánta autoridad crees que tienes para intervenir?		
En general, ¿cuánta aceptación crees que tienes para intervenir?		
En general, ¿cuánta habilidad crees que tienes para intervenir?		
¿Cuál es el espacio de cambio para la causa 5? (gran espacio de cambio, mediano espacio de cambio o ningún espacio de cambio) AAH - diagrama Venn		

Gráfico 3: Examinando el espacio de cambio en las distintas ramas causales y sub-causales de un problema



Hoja de trabajo 5: el espacio de cambio en nuestro Diagrama Ishikawa

Dibuja de nuevo tu Diagrama Ishikawa de la hoja de trabajo 3 y agrega tu análisis de espacio de cambio de la hoja de trabajo 3.



Hoja de trabajo 6: Construyendo tu Autoridad, tu Aceptación y tu Habilidad

Usando tu análisis de espacio de cambio de la hoja de trabajo 5, por favor indica tu estrategia para construir/expandir tu Autoridad, tu Aceptación y tu Habilidad, para cada una de las sub-causas de tu diagrama de espinazo de pescado de la hoja de trabajo 3.

CAUSA / SUB-CAUSA	ESPACIO DE CAMBIO <i>(grande, mediano o ninguno)</i>	ESTRATEGIA <i>(¿qué vas a hacer - ejemplo: voy a expandir mi espacio de cambio construyendo autoridad - y por qué?)</i>



CAUSA / SUB-CAUSA	ESPACIO DE CAMBIO <i>(grande, mediano o ninguno)</i>	ESTRATEGIA <i>(¿qué vas a hacer - ejemplo: voy a expandir mi espacio de cambio construyendo autoridad - y por qué?)</i>

SECCIÓN 4

Escudriñando el espacio de diseño



Los procesos de deconstrucción y ordenación te ayudan a pensar en dónde puedes actuar (¿dónde tenemos un gran espacio de cambio, y cuáles son sus límites?). Sin embargo, nos queda el reto de determinar “qué” hacer. Esto es un desafío serio cuando lidiamos con problemas complejos, dado que las respuestas usualmente no son claras - si somos honestos, tenemos que admitir que a menudo no sabemos qué hacer y que las soluciones de mejores prácticas que se ofrecen externamente lucen prometedoras pero pueden conducirnos a trampas de habilidad. Así que, ¿cómo manejamos el atractivo de las mejores prácticas (o la presión isomórfica para adoptarlas)?

Creemos que las respuestas al “qué” de los problemas complejos sí existen, y que podemos encontrarlas, pero deben emerger de la iteración, la experimentación y el aprendizaje activos. Esto quiere decir que esas respuestas no pueden ser planeadas de antemano o desarrolladas de manera pasiva, académica, por especialistas que aplican conocimiento proveniente de otros contextos. Debemos hallar esas respuestas dentro del contexto del cambio, mediante la intervención y el aprendizaje activos. Es más, las soluciones reales para los problemas complejos vienen en forma de muchas pequeñas soluciones a las muchas dimensiones causales del problema.

Escudriñar el espacio de diseño, el cuarto paso de la PDIA, te ayuda a buscar y experimentar múltiples soluciones alternativas. Esto no equivale a decir que las ideas que vienen de afuera (y las llamadas “mejores prácticas”) no deban ser consideradas como respuestas potenciales o rutas para construir capacidad institucional, sino que incluso las mejores prácticas más efectivas difícilmente podrán atender las dimensiones específicas del problema que requieren atención.

En esta sección aprenderás a identificar múltiples soluciones que alimentarán tu estrategia de buscar y encontrar el “qué” en tu contexto. Este proceso arroja lecciones positivas y negativas para cada idea - y ninguna idea individual muestra ser “la solución”. Hemos visto que las lecciones conducen a la emergencia de nuevos híbridos, o de soluciones localmente construidas que mezclan elementos provenientes de todas las ideas.

RECURSOS



VIDEO

Encuentra videos en vimeo.com/album/5785534.

[Escudriña el espacio de diseño](#)



LECTURA

Cómo trabajar de manera iterativa y adaptativa
Páginas 1–15

Gráfico 4: El espacio de diseño: ¿de dónde sacamos las ideas?

Hay dos dimensiones en cuanto al espacio de diseño, que se reflejan en los ejes del gráfico a la derecha: horizontalmente, vemos si una idea es administrativa y políticamente posible en el contexto que nos interesa (¿han sido probadas esas soluciones en este contexto, y por ende sabrá la gente implementarlas en ese contexto?); verticalmente, consideramos si las ideas han demostrado ser técnicamente correctas (de modo que se ha visto que puedan resolver el problema bajo consideración).

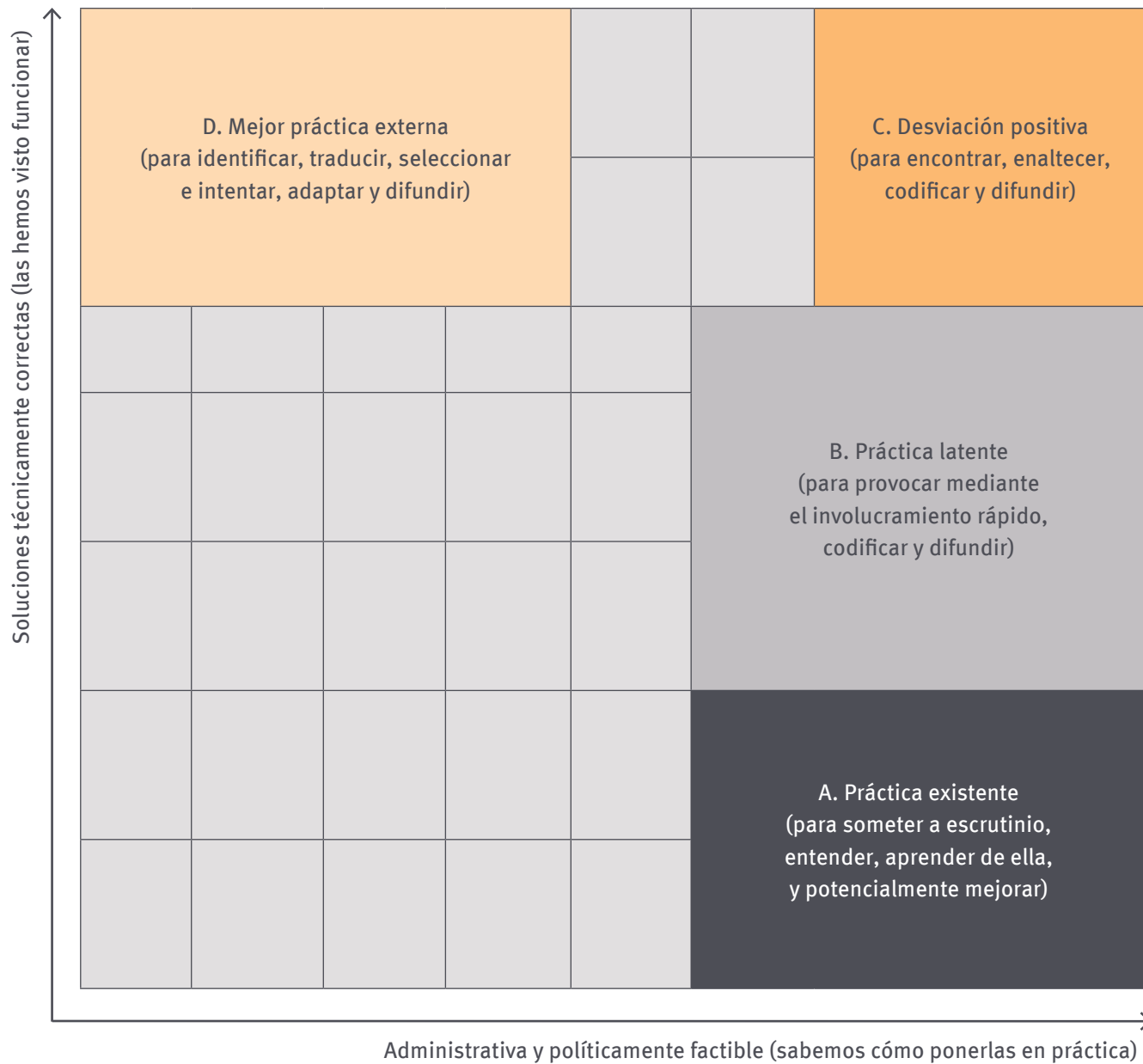
A. La práctica existente es la primera área de oportunidad en el espacio de diseño (“A” en la esquina inferior derecha del gráfico). Creemos que siempre hay una práctica o capacidad existente que proporciona una oportunidad, para aprender acerca de lo que funciona en tu contexto, qué no funciona, y por qué. Las herramientas comunes para ayudar en este proceso incluyen el análisis de brechas, la evaluación del programa, las visitas al terreno, las inmersiones e inspecciones, etc. Es la práctica que los agentes en tu contexto conocen mejor, y empezar por donde están ellos es una vía potencialmente empoderadora de asegurar que esos agentes desarrollen una mirada clara del problema, y por lo tanto haya un apoderamiento local del proceso de encontrar y adaptar.

B. La práctica latente es la segunda área de oportunidad en el espacio de diseño (“B” en el gráfico). Este es el conjunto de ideas potenciales y de capacidades gubernamentales que son posibles en el contexto -dada la realidad política y administrativa- pero requieren alguna atención concentrada para que puedan emerger. Un ejemplo son las intervenciones de resultado rápido, en las que grupos de personas reciben el reto de resolver un problema focal en un periodo determinado y sin recursos. Esto puede ser increíblemente motivador y empoderador para los agentes locales, que de este modo pueden ver que logran algo en periodos cortos. Las ideas que emergen de estas iniciativas rápidas pueden también convertirse en la base de soluciones permanentes a problemas locales.

C. La desviación positiva es la tercera área de oportunidad en el espacio de diseño (“C” en la esquina superior derecha del gráfico). La desviación positiva tiene que ver con ideas que ya han sido puestas en práctica en el espacio de cambio (por lo que son posibles) y que arrojan resultados positivos (resolviendo el problema, y por tanto mostrando que son técnicamente correctas), pero que no son parte de la norma (y de ahí el que se consideren desviaciones). Encontrar estas desviaciones positivas, enaltecerlas, codificarlas y difundir los principios clave de su éxito es crucial.

D. La mejor práctica externa es el área final de oportunidad en el espacio de diseño (“D” en la esquina superior izquierda del gráfico). Estas constituyen con frecuencia el primer conjunto de ideas que los reformistas y hacedores de política buscan y sugieren. A menudo hay múltiples buenas y mejores prácticas externas de las que podemos aprender, y el proceso de encontrar y adaptar debería empezar con algunas de ellas - en lugar de conformarse con ellas prematuramente. Pues estas ideas deben traducirse a nuestro contexto.

Nosotros recomendamos intentar con una idea a la vez en un contexto de cambio.



Hoja de trabajo 7: Escudriñando el espacio de diseño

¿Qué necesitamos extraer de cada nueva idea?

- a. Una nueva política o práctica para adaptar al espacio de cambio existente
- b. Un modo de ampliar la autoridad
- c. Un modo de ampliar la aceptación
- d. Un modo de ampliar la habilidad.

¿Cómo podemos trabajar para encontrar ideas en al menos dos de los ámbitos siguientes?

- a. Práctica existente (para someter a escrutinio, entender, aprender de ella, y potencialmente mejorar)
- b. Práctica latente (para provocar mediante el involucramiento rápido, codificar y difundir)
- c. Desviación positiva (para encontrar, enaltecer, codificar y difundir)
- d. Mejor práctica externa (para identificar, traducir, seleccionar e intentar, adaptar y difundir).

Sub-causa 1:

--	--

Sub-causa 2:

--	--



Sub-causa 3:

--	--

Sub-causa 4:

--	--

SECCIÓN 5

Construyendo y manteniendo la autorización



Uno necesita autoridad para llevar a cabo cualquier iniciativa dirigida a la construcción de capacidad institucional. Sin embargo, no es fácil construir la autorización para poder actuar. Los ambientes de autorización comúnmente están fragmentados y son difíciles de navegar. Típicamente, los programas y las políticas pasan a través de muchos ámbitos de autorización, donde diferentes agentes y procesos actúan para constreñir o apoyar comportamientos. Las estructuras de organización también varían en su verticalidad, con lo que agentes a distintos niveles de una organización o estructura intergubernamental gozan de control sobre diversas dimensiones de los mismos procesos.

Otra cosa es que la informalidad reina con frecuencia en estas realidades, lo que se manifiesta en las estructuras de poder regidas por las personalidades o por las relaciones. Rara vez estas estructuras son bien conocidas, en particular para los extraños, lo que hace extremadamente difícil saber quién autoriza qué en tal contexto. Sean formales o informales, las estructuras de autoridad son a veces endebles e inconsistentes. Los autorizadores pueden sancionar nuevas actividades por muchas razones, y también son muchos los motivos por los que pueden perder interés, energía o paciencia. Esto significa que uno nunca puede confiar en que tendrá apoyo continuo de parte de ningún autorizador por un periodo de tiempo, al margen de la promesa que haya sido formulada. Por tanto, hay que tratar la autoridad como una variable, no como algo fijo. Es dinámica, y con estrategias bien estructuradas puede ser influyente para expandir tu espacio de cambio (ver Sección 3).

En esta sección aprenderás a identificar tus diversas necesidades de autorización, dónde puedes encontrarla dado el modo en que la autoridad está estructurada en tu contexto, y cómo puedes hacer que crezca con el tiempo.

RECURSOS



VIDEOS

Encuentra videos en vimeo.com/album/5785534.

[Entendiendo tu ambiente de autorización](#)

[Cuidando tu ambiente de autorización](#)

[Burocracia ideal versus burocracia real](#)

[Una burocracia fragmentada y disfuncional](#)

[La competencia por la autorización](#)



LECTURA

Manejando tu ambiente de autorización en un proceso PDIA

Páginas 16 – 34

Hoja de trabajo 8: ¿Qué autoridad necesitas y dónde la puedes encontrar?

Tu planteamiento del problema:	Tu autorizador primario:
	¿Por qué asumes que te va a apoyar?

No esperamos que hagas aquí una lista exhaustiva de tus necesidades, dado que emergerán otras necesidades a medida que avances en tus iteraciones. Proponemos que esta lista sea parte del chequeo iterativo en cada ciclo de iteración, de manera que puedas ir actualizando tu comprensión de las necesidades de autorización (y las premisas) en intervalos regulares e involucrar a los autorizadores en esto.

HAZ UNA LISTA DE TUS NECESIDADES PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS	¿CREES QUE TU AUTORIZADOR PRIMARIO VA A APOYAR ESTA NECESIDAD?	¿QUIÉN MÁS DEBE PROVEER AUTORIZACIÓN PARA SATISFACER ESTA NECESIDAD?
Tu propio tiempo y esfuerzo		
Tiempo y esfuerzo de alguien más		

HAZ UNA LISTA DE TUS NECESIDADES PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS	¿CREES QUE TU AUTORIZADOR PRIMARIO VA A APOYAR ESTA NECESIDAD?	¿QUIÉN MÁS DEBE PROVEER AUTORIZACIÓN PARA SATISFACER ESTA NECESIDAD?
Recursos		
Derechos de toma de decisiones		
Otros		

Hoja de trabajo 8: ¿Qué autoridad necesitas y dónde la puedes encontrar?

continuación

HAZ UNA LISTA DE TUS NECESIDADES PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS	¿CREES QUE TU AUTORIZADOR PRIMARIO VA A APOYAR ESTA NECESIDAD?	¿QUIÉN MÁS DEBE PROVEER AUTORIZACIÓN PARA SATISFACER ESTA NECESIDAD?
Autorización flexible (<i>voluntad de atender requerimientos de autorización emergentes</i>)		
Autorización compartible (<i>permitir el involucramiento de otros autorizadores, a cambio de algo de control y apropiación</i>)		
Autorización con temple (<i>que es sostenida y paciente, y está lista para explicar fallas a corto plazo a las voces negativas</i>)		



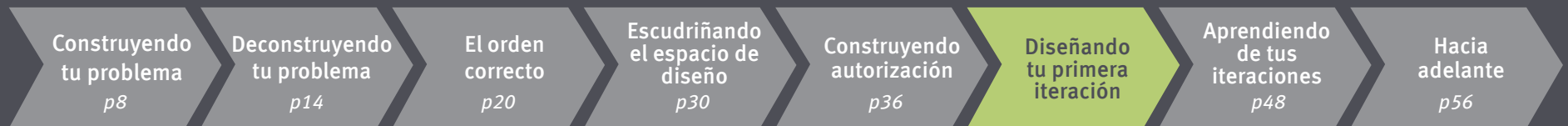
Hoja de trabajo 9: Tu estrategia de comunicación y persuasión para convencer a tus autorizadores

	AUTORIZADOR 1	AUTORIZADOR 2	AUTORIZADOR 3	AUTORIZADOR 4
	<i>Nombre:</i>	<i>Nombre:</i>	<i>Nombre:</i>	<i>Nombre:</i>
¿Está de acuerdo el autorizador con que tienes un problema?				
¿Qué haría al autorizador interesarse más por el problema?				
¿Apoya el autorizador la iteración experimental que propones?				
¿Qué podría convencer al autorizador de que hace falta un enfoque experimental de iteración?				



SECCIÓN 6

Diseñando tu primera iteración



Intentar con un número de pequeñas intervenciones en pequeños ciclos rápidos ayuda a disminuir riesgos que son comunes en los procesos de reforma y de política: el de parecer demasiado lento a la hora de resolver un problema, o el de incurrir en un fracaso grande y costoso a la hora de construir capacidades. Esto ocurre porque cada paso ofrece una acción rápida que es relativamente barata y abierta a los ajustes; y con múltiples acciones en cualquier otro momento hay una posibilidad aumentada de obtener éxitos tempranos (los comúnmente llamados “quick wins”, o victorias rápidas).

Los pasos pequeños también ayudan a despejar retos contextuales, incluyendo los que emergen en respuesta a las propias intervenciones. Facilitar las desviaciones positivas y las lecciones del contexto es especialmente importante en circunstancias inciertas y complejas, donde los reformadores no están seguros de cuáles son en verdad los problemas y las soluciones, y donde a veces les falta confianza en sus propias habilidades para mejorar las cosas.

Diseñar tu primera iteración es un paso clave en PDIA, donde múltiples ideas de solución son identificadas y puestas en marcha, los pasos iterativos permiten que surjan progresivamente soluciones de origen local, y se promueve la adaptación a la idiosincrasia del contexto.

Es lo que aprenderás en esta sección. Es tu oportunidad para finalmente tomar acciones hacia la resolución de tu problema complejo. Este proceso debe ser visto como experimental, y tal vez implica actuar en múltiples ideas de soluciones potenciales a la vez (en vez de en una sola). Puede también ser acelerado para asegurar que el proceso de cambio gane *momentum* y lo mantenga (a un mayor o menor grado, depende de en qué punto del proceso de cambio estemos y de cuáles problemas, causas o sub-causas estamos atendiendo).

RECURSOS



VIDEOS

Encuentra videos en vimeo.com/album/5785534.

[Aprender, iterar, adaptar](#)

[Diseñando tu primera iteración](#)

[La iteración es investigación en acción](#)

[Devuelve el trabajo a su dueño](#)

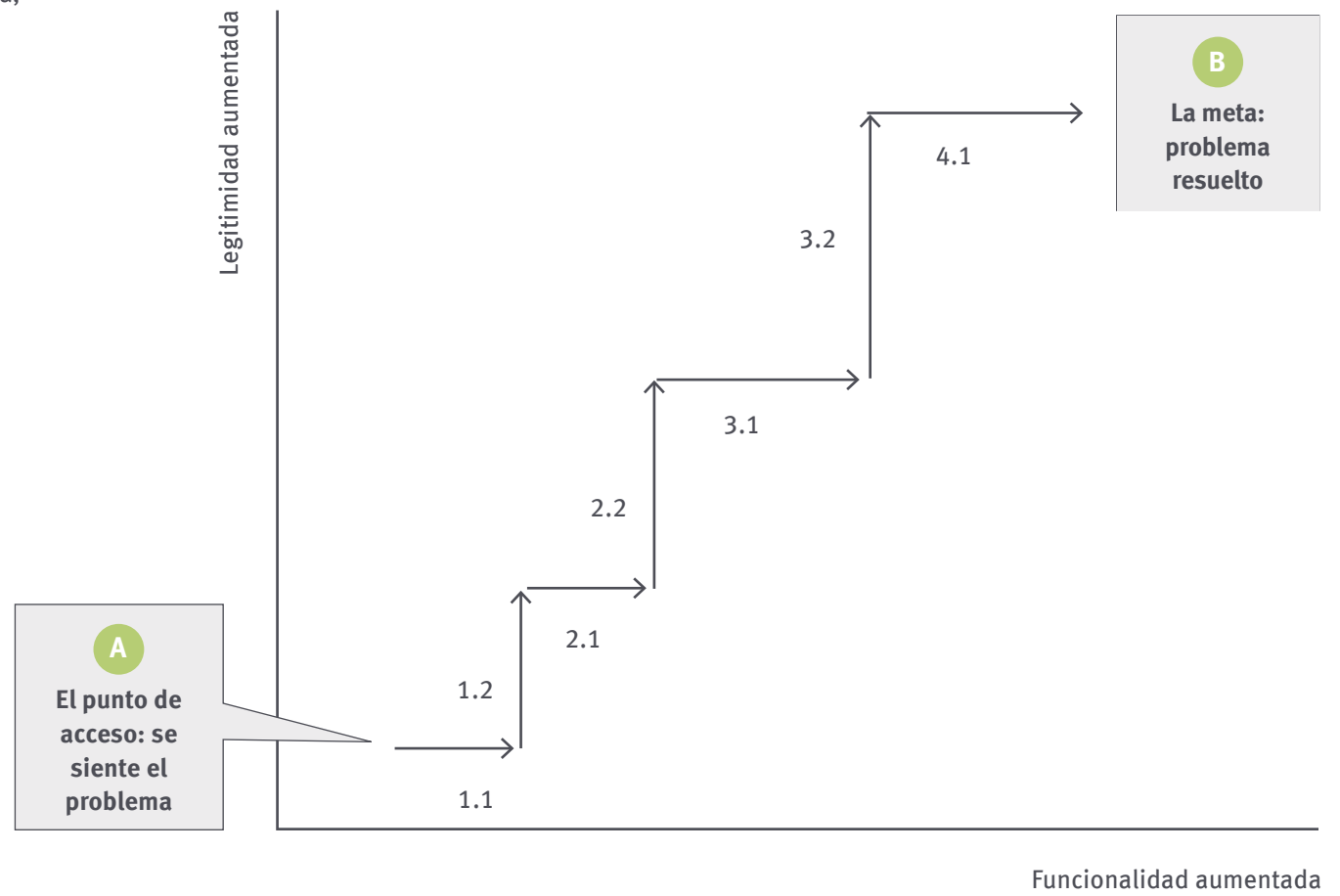


LECTURA

[Cómo trabajar de manera iterativa y adaptativa](#)
Páginas 16–34

Gráfico 5: Iterando para mejorar progresivamente la funcionalidad y la legitimidad

Comienza por intentar que algo en tu contexto sea un poco más funcional. Y luego aprende de esa experiencia, obteniendo alguna legitimidad de las quick wins, iterando de nuevo tal vez con un paso mayor en la ocasión siguiente, aprendiendo de nuevo y obteniendo más legitimidad, y yendo poco a poco hacia arriba, paso a paso hasta que llegas al tope.



Hoja de trabajo 10: Estructurando tu primera iteración

Usando todo el análisis que has hecho en las secciones previas, identifica unas pocas ideas sobre las que actuarás en tu primera iteración (en un periodo de una semana). Los pasos iniciales deben ser altamente especificados, con una determinación precisa de qué se hará y quién lo hará, en sintonía con

todas las ideas que se escogieron, y con claros inicios y fines que otorguen límites de tiempo para ese primer paso. Nosotros proponemos trabajar con límites de tiempo apretados para establecer la fundación de una cultura de trabajo orientada a la acción, y para construir *momentum*.

Causa 1:		
Idea		
Pasos de la acción (qué harás en los siguientes 5-7 días)		
¿Quién será responsable?	¿Qué se hará?	Premisas
¿Cómo sabremos que se logra la meta?		Fecha del chequeo de iteración (y quién estará involucrado)

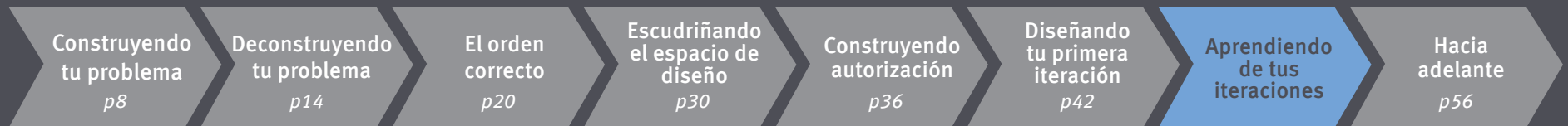
Hoja de trabajo 10: Estructurando tu primera iteración *continuación*

Causa 2:		
Idea		
Pasos de la acción (qué harás en los siguientes 5-7 días)		
¿Quién será responsable?	¿Qué se hará?	Premisas
¿Cómo sabremos que se logra la meta?		Fecha del chequeo de iteración (y quién estará involucrado)

Causa 3:		
Idea		
Pasos de la acción (qué harás en los siguientes 5-7 días)		
<i>¿Quién será responsable?</i>	<i>¿Qué se hará?</i>	<i>Premisas</i>
¿Cómo sabremos que se logra la meta?		Fecha del chequeo de iteración (y quién estará involucrado)

SECCIÓN 7

Aprendiendo de tus iteraciones



En PDIA no hay separación entre el diseño y la fase de implementación de la solución de un problema complejo. Es un proceso simultáneo que ocurre vía la integración del aprendizaje experiencial (o “aprendizaje de acción”) en el proceso de iteración - un rasgo clave de la práctica de la PDIA. La idea de iterar en torno a pasos específicos en lugar de dar grandes saltos es que podamos detenernos y aprender de nuestra experiencia. Los puntos de chequeo ofrecen la oportunidad de preguntarnos qué vamos aprendiendo a medida que lidiamos con el desafío, y específicamente permiten adquirir nuevo conocimiento - que no está codificado ni escrito, sino que ha surgido de lo que hacemos al dar nuestros pasos. Esto es lo que llamamos conocimiento tácito, el cual es conocimiento clave que tenemos que capturar y seguir construyendo mientras trabajamos en problemas o desafíos complejos.

La marca de este proceso es simple: rápidamente intentamos las acciones que queremos, rápidamente reunimos lecciones que aprender sobre qué ocurrió y por qué, y el próximo paso de la acción es diseñado e implementado de acuerdo con lo que hemos ido aprendiendo en los anteriores. Cada iteración tiene cinco dimensiones: (i) está atada al tiempo (al principio en periodos cortos), en el que (ii) tu equipo y tú identifican múltiples ideas, (iii) actúan a partir de esas ideas, (iv) se detienen para hacer acopio de la experiencia y probar la validez de sus premisas en contextos específicos, y (v) revisan sus ideas para intentar otra vez. En este proceso eres tanto la fuente como el usuario del conocimiento emergente -en contraste con muchos otros enfoques, donde el que aprende es un recipiente pasivo de conocimiento. Creemos que el discurso y el involucramiento activos son vitales en los procesos complejos de cambio, y deben ser por tanto facilitados por las iteraciones.

En esta sección aprenderás cómo usar la herramienta de chequeo de iteración, así como el marco de búsqueda. Los chequeos de iteración o “periodos de impulso a la acción” son la parte más importante de la PDIA. Es donde tanto las soluciones como las capacidades emergen. Creemos que este tipo de proceso iterativo es muy adecuado para encarar problemas complejos y atender las necesidades estructurales de los procesos de los proyectos formales.

RECURSOS



VIDEOS

Encuentra videos en vimeo.com/album/5785534.

[Marco de búsqueda: seamos lógicos más allá de un marco](#)

[¿Es lógico abandonar tu marco lógico?](#)

[Buscar es aprender](#)

[El check-in del equipo](#)

[Devuelve el trabajo a su dueño](#)

[La emergencia: cuando se juntan práctica y oportunidad](#)

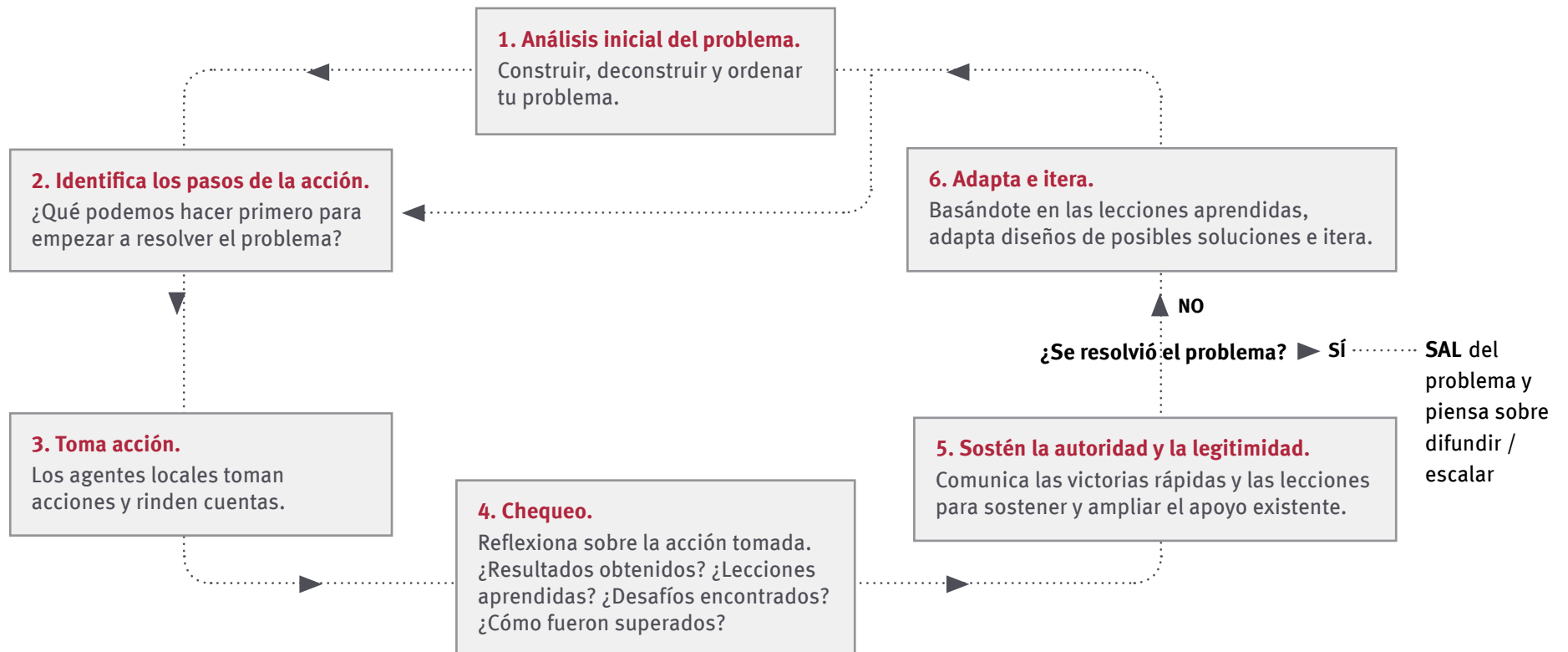


LECTURAS

Andrews, Matt. 2016. BSC Blog. [Searchframes and adaptive work more logical than log frames](#)

Andrews, et al. 2017. [Learning to Target for Economic Diversification](#). CID Working Paper, Harvard Kennedy School.

Gráfico 6: El proceso iterativo



Hoja de trabajo 11: Promover el aprendizaje experiencial en tu proceso “encuentra y adapta”

1 ¿Cuáles son las preguntas que crees es más apropiado hacer?

2 ¿A quién habría que involucrar?

3 ¿Cómo involucrarías regularmente a estos agentes?

4 ¿Cómo usarías las lecciones que aprendas?

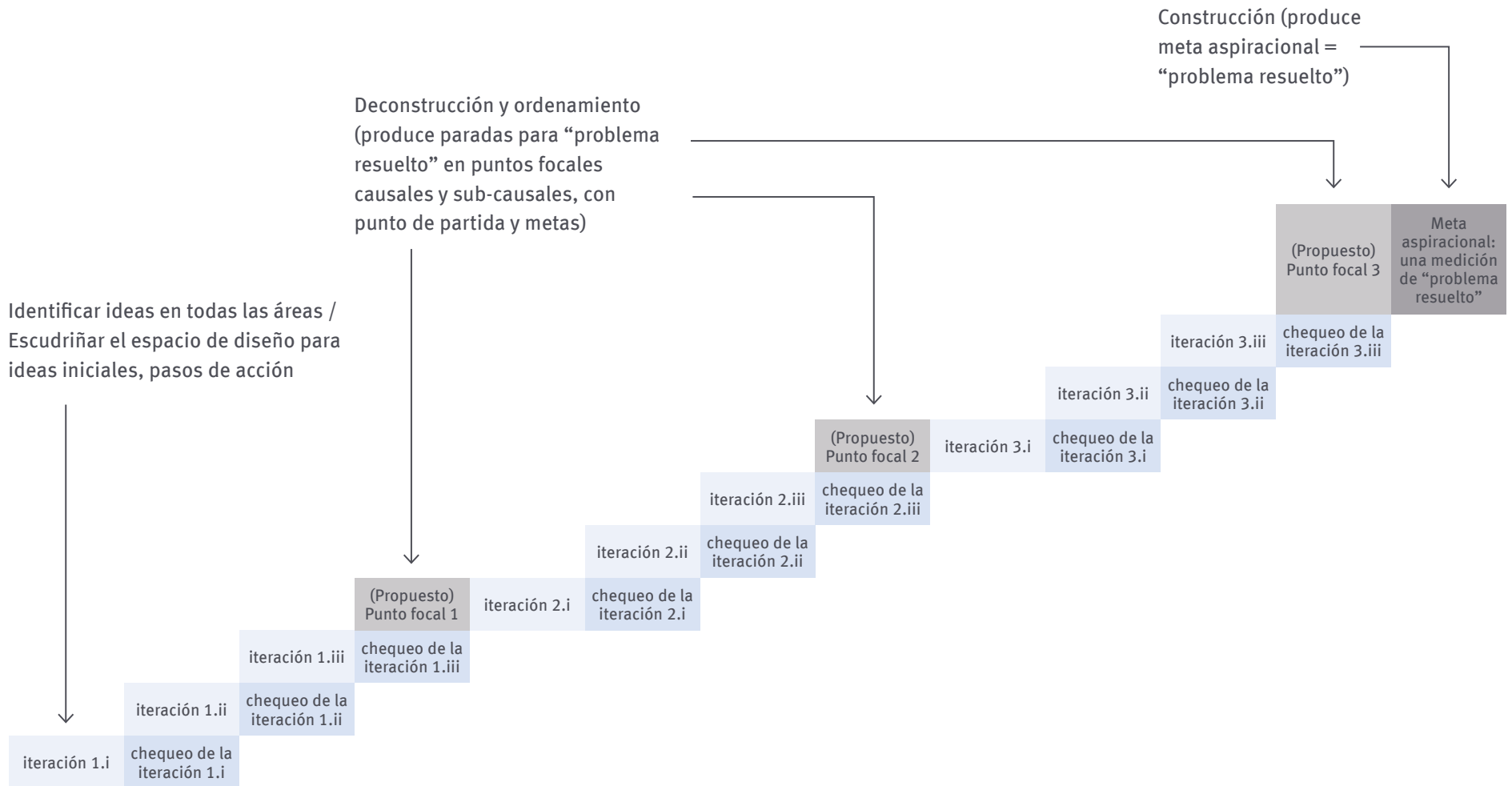
Hoja de trabajo 12: Herramienta de chequeo de la iteración

	SEMANA 1	SEMANA 2
1 ¿Qué hicimos?		
2 ¿Qué aprendimos? <ul style="list-style-type: none">• Sobre el problema que estamos atendiendo• Sobre las ideas que estamos probando• Sobre nuestro ambiente de autorización• Sobre trabajar como un equipo• O algunas otras lecciones		
3 ¿Contra qué estamos luchando? <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son las mayores interrogantes y preocupaciones que tenemos por delante?		
4 ¿Qué viene a continuación? <ul style="list-style-type: none">• Actividades en las que nos concentraremos• Metas y plazos para cada actividad• Gente responsable por cada paso		

SEMANA 3	SEMANA 4



Gráfico 7: el marco de búsqueda como marco lógico alternativo para desafíos complejos

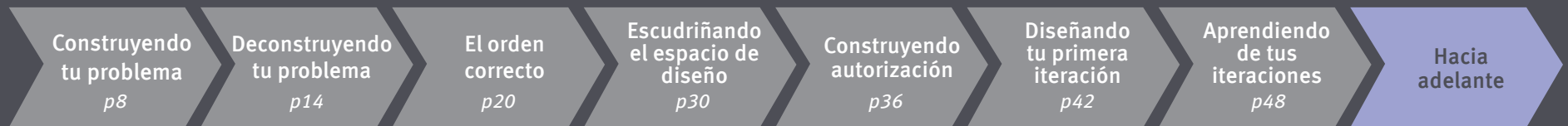


Hoja de trabajo 13: El marco de búsqueda para mi proceso de “encuentra y adapta”



SECCIÓN 8

Hacia adelante



Hacer PDIA es difícil. Estamos seguros de que ya lo sabes, pero no podemos tener ilusiones en cuanto a que los problemas que confrontamos, las fuerzas que resisten la reforma real, los sistemas competentes en las que están integradas, y los aparentemente modestos puntos de partida en los que se inicia la PDIA son sin duda capaces de combinarse para hacer que el problema se vea intimidante y abrumador - y en un mal día, casi imposible.

Los estudiantes de la historia de los movimientos sociales saben que muchas cosas que hoy damos por sentadas en países “desarrollados” - aire limpio, equidad, sufragio femenino, condiciones seguras para el trabajo, sanidad pública - comenzaron siendo ideas nuevas (pero aparentemente radicales) que, con el tiempo, coincidieron en agendas de reforma capaces de superar la indiferencia o una oposición poderosa; eventualmente, con incansable persistencia, se hicieron rutina (una experiencia cotidiana) y norma (lo que todo el mundo asume que debe ser una experiencia cotidiana). Lograr estas metas tomó siglos en muchos casos (como terminar con la esclavitud) y en otros han sido cumplidas de manera imperfecta hasta ahora (como pasa con la igualdad de género). A veces pueden pasar décadas sin que se vea ningún resultado, pese al tiempo, el esfuerzo y los recursos invertidos. Nelson Mandela pasó 27 años en prisión como parte de su contribución a la campaña por terminar con el apartheid en Suráfrica; nosotros nos preguntamos cómo lucían sus indicadores clave de desarrollo cuando acababa el año 25...

Esperamos que encuentres útil esta Caja de Herramientas y te deseamos lo mejor en tu viaje por la PDIA.

RECURSOS



VIDEOS

Encuentra videos en vimeo.com/album/5785534.

[Escalando mediante la difusión de la práctica](#)

[El mito de la escala y la sustentabilidad](#)

[La PDIA es difícil, pero vale la pena](#)



LECTURA

[Escalando soluciones PDIA mediante la agencia amplia, y tu rol en ello](#)
Páginas 1- 22

