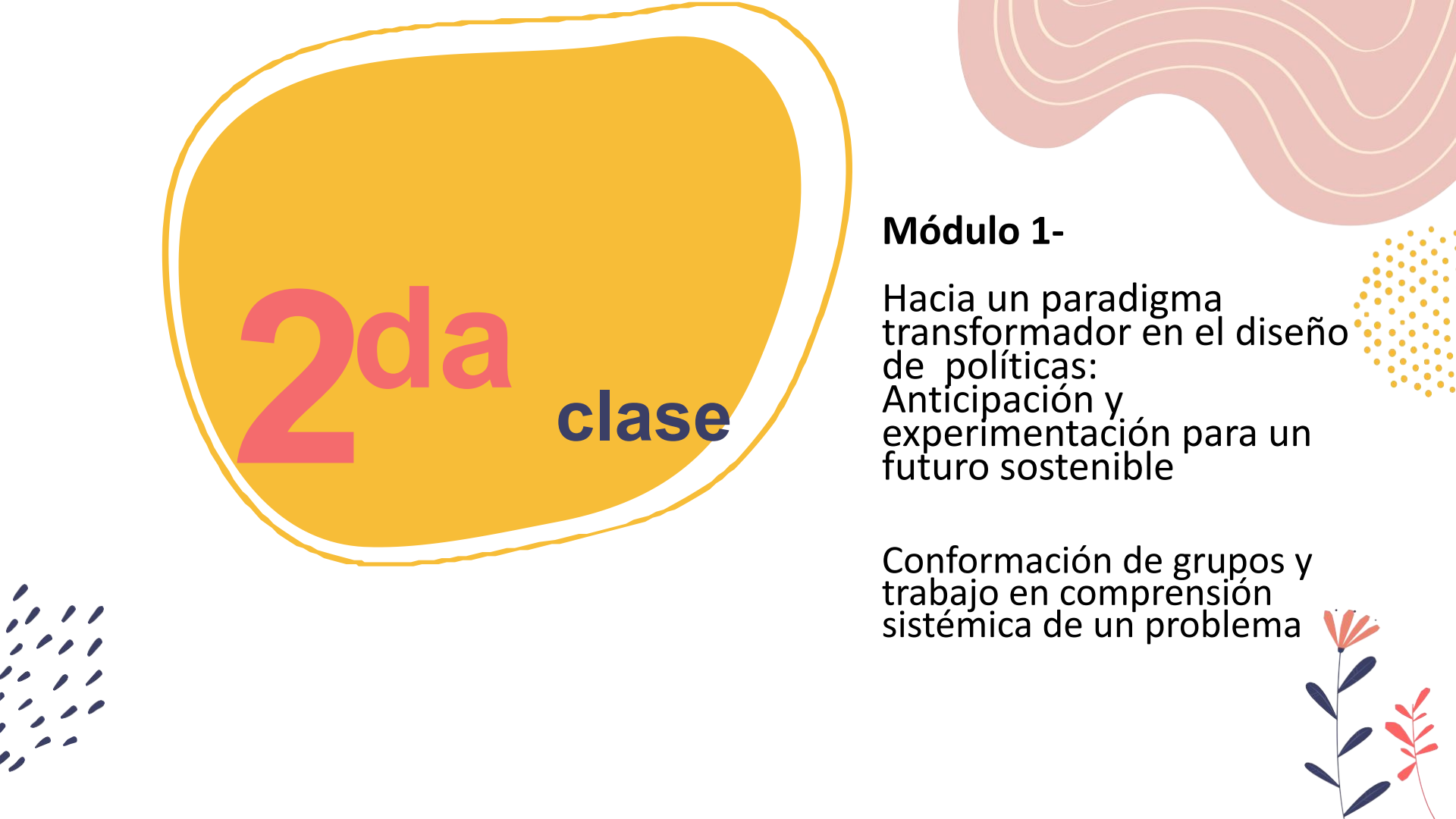




GESTIONANDO EL DESARROLLO

Cristina Zurbriggen
Licenciatura en Desarrollo/FCS-UDELAR
Edición 2025





2da clase

Módulo 1-

Hacia un paradigma transformador en el diseño de políticas:
Anticipación y experimentación para un futuro sostenible

Conformación de grupos y trabajo en comprensión sistémica de un problema

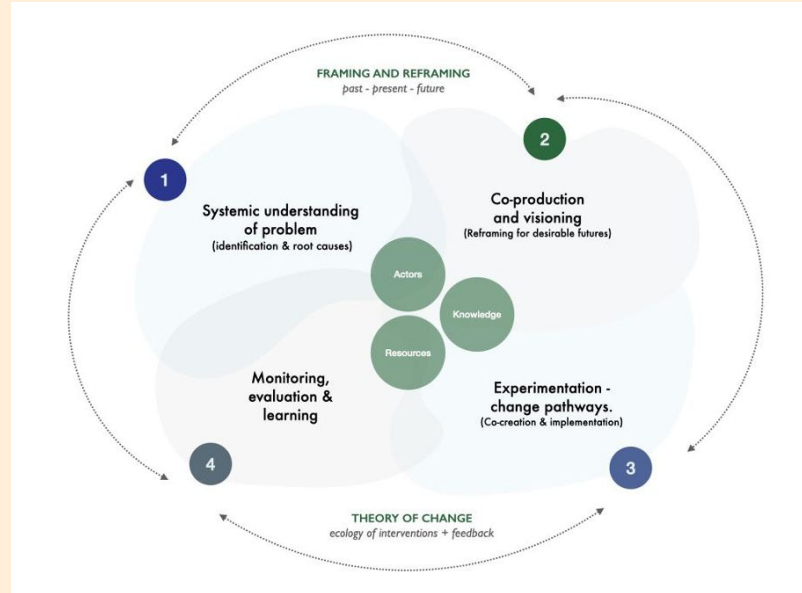
Proceso iterativo reflexivo de diseño de la política

1. Comprensión sistémica del problema Identificar causas profundas, actores y dinámicas en juego, integrando diferentes marcos interpretativos.

2. Anticipación Co-crear visiones de futuro deseado para orientar procesos de cambio.

3. Diseño de rutas de cambio Definir estrategias y una ecología de intervenciones articuladas, con enfoque experimental e iterativo.

4. Monitoreo, evaluación y aprendizaje Establecer mecanismos de retroalimentación continua para ajustar y escalar intervenciones.



¿Cómo diseñar
políticas públicas
que se adapten a
un futuro incierto,
complejo y actores
con visiones
divergentes?



Vivimos tiempos turbulentos

Los tomadores de decisión se tienen que enfrentar a **problemas complejos**, donde las estrategias tradicionales de planificación y eficiencia basada en la previsibilidad no son suficientes (Churchman 1967, Ritter y Webber 1973)

Crisis climática y pandemia de COVID-19 son ejemplos de **problemas super perversos** (Auld et al. 2021)

La clave para resolver el problema no es encontrar una solución sino **definir el problema**, comprensión profunda del contexto y participación de **múltiples actores** que afectan el problema, con diferentes interpretaciones del mismo que pueden llevar a diferentes enfoques y soluciones creativas (Kooiman 2004)



Turbulencia: un desafío para la gobernanza pública

Los problemas complejos, además de ser cognitiva y políticamente complejos, son altamente variables, inconsistentes, inesperados e impredecibles (Ansell y Trondal 2017; Ansell et al 2024)

Policrisis - crisis biodiversidad, crisis climática, crisis migratorias, crisis financiera, crisis sanitaria, crisis democrática

Hay múltiples fuentes de **turbulencia**, entre ellas el fracaso de los gobiernos a la hora de abordar adecuadamente los problemas más acuciantes y la aplicación de soluciones mal concebidas, que pueden provocar protestas sociales, conflictos políticos y problemas económicos difíciles de resolver





Revolución en la forma de abordar problemas públicos

Desconexión entre los problemas de la sociedad y la organización institucional académica y política: fragmentación y descontextualización del conocimiento

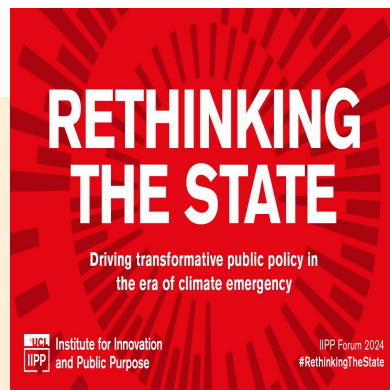
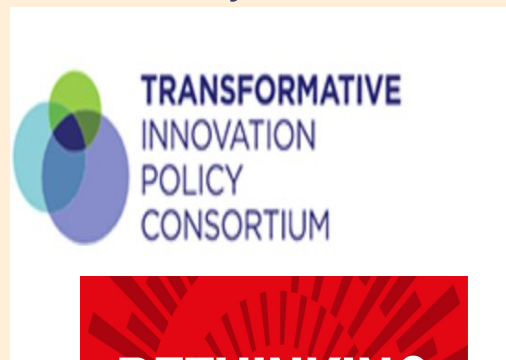
Necesidad de una transformando pensamiento y acción **Nuevo paradigma de políticas** para responder incertidumbre, complejidad y diversidad de intereses avanzar a un **enfoque sistémico**

Cambio cultural que apoye la **experimentación** y el **aprendizaje**, y fomente **gobernanza anticipatoria** para prepararse a futuros desafíos socio-ambientales



Casos inspiradores

Revolución en la forma de abordar los problemas públicos



Paradigma emergente en el diseño de políticas

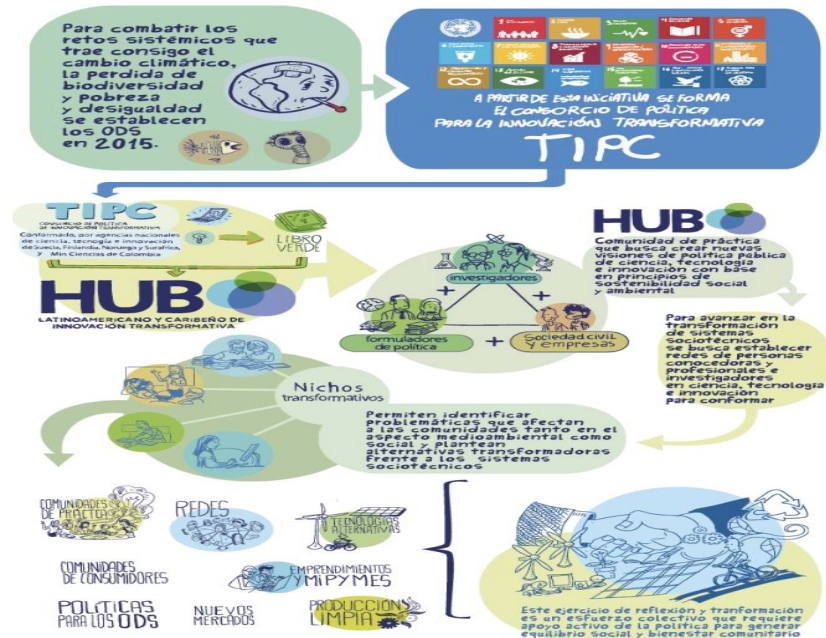
Política de Innovación Transformadora (TIP) - importancia en los marcos europeos de formulación de políticas para desafíos socio-ambientales hacia transiciones sostenibles y justas

Transcender de forma lineal de diseñar políticas públicas a **diseños sistémicos, anticipatorios y experimentales** (Diercks et al 2018, Tomai 2024, Haddad 2022, Ranga et al 2023, Kaise et al 2024).

Diseño que fomente el **diálogo participativo, reflexivo**, <https://tipconsortium.net/> **interdisciplinario y transdisciplinario** entre actores académicos y no académicos



Innovación transformativa en América Latina



<https://tipconsortium.net/latin-american-hub/>

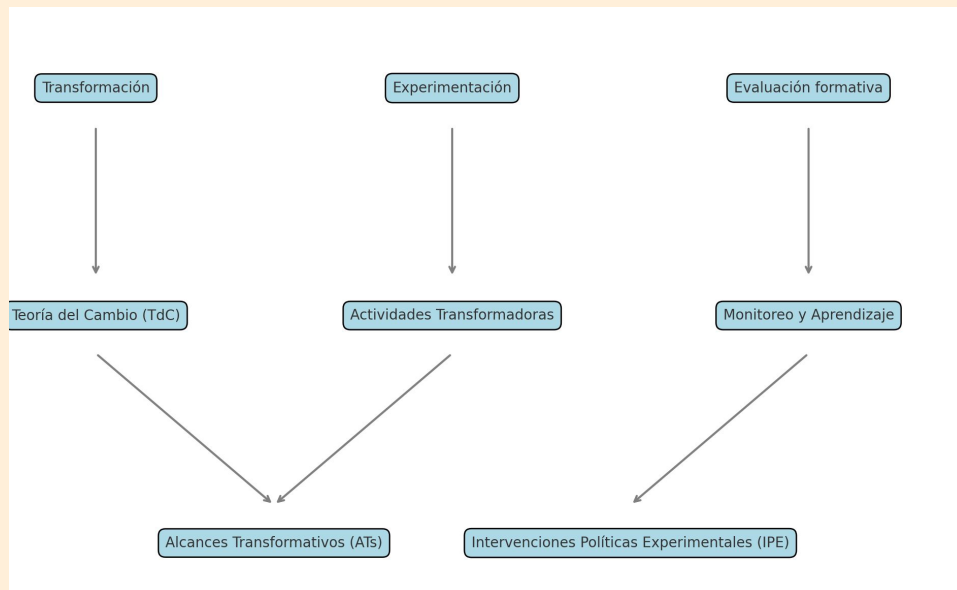
ABRIENDO PASO A POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN TRANSFORMATIVA EN AMÉRICA LATINA

MATÍAS RAMÍREZ | EDITOR



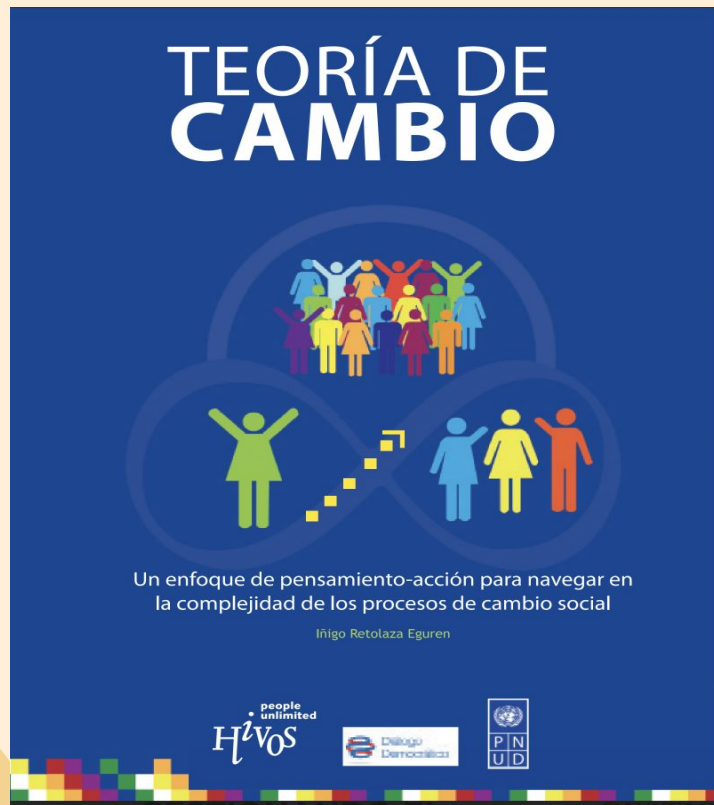
Innovación transformativa en América Latina

Abordar desafíos sociales y ambientales cambios en sistemas socio-técnicos. Importancia del abordaje sistémico del problema experimentación, la participación de múltiples actores y la reconfiguración de reglas y prácticas para lograr transiciones sostenibles.



<https://tipconsortium.net/latin-american-hub/>

Teoría del Cambio



Paradigma emergente en el diseño de políticas

Centralidad del Estado en los procesos de desarrollo. Gobiernos orientados por misiones - objetivos políticos ambiciosos y claros, articulación de políticas y programas basados en la experimentación (Mazzucato, 2024).

<https://marianamazzucato.com/about/institute-for-innovation-and-public-purpose/>

Vinculación con el Consorcio TIP

<https://tipconsortium.net/capacities-and-capabilities-for-transformative-missions-global-perspectives>





Críticas formas tradicionales de diseñar políticas públicas



Desconexión entre teoría y práctica - Los modelos teóricos no reflejan la complejidad y dinámicas del proceso de diseño de políticas en la práctica (Cairney y Weible, 2017, Bartels et al., 2020).

Dominio de un paradigma positivista y empirista en la producción de conocimiento. La evidencia científica es vista como neutral, ignora el contexto normativo y político en las decisiones (Colebatch y Hoppe, 2018), dominando en los textos clásico de análisis de políticas como (Weimer y Vining, Bardach y Patashnik y Dunn) (Vesely, 2020)

Necesidad de enfoques alternativos: flexibles, participativos y éticos, colaboración transdisciplinaria para una formulación de políticas más efectiva y justa (Diercks et al., 2018; Tomai, 2024; Haddad, 2022)

Desafíos en América Latina

Nuevas capacidades institucionales y gerenciales para enfrentar grandes desafíos: desigualdad y cambio climático

Uso de enfoques “sistémicos” para diseñar políticas integradas desde la perspectiva del ciudadano (y no de las instituciones)

Mayor intervenciones coordinadas múltiples áreas, niveles de gobierno y actores, adaptación, flexibilidad para el aprendizaje y el ajuste continuo (BID, 2024)

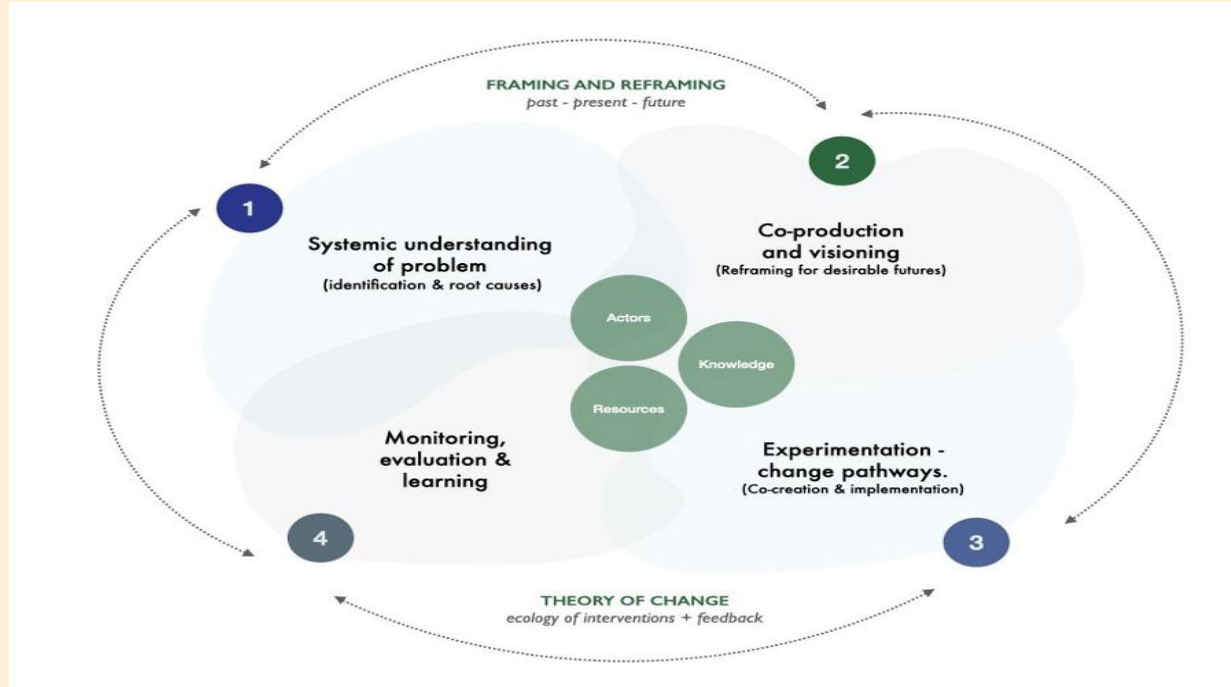




¿Cómo pueden los gobiernos
desarrollar capacidades
sistémicas, anticipatorias,
experimentales en el diseño de
políticas para crear un mundo más
sostenible y justo?

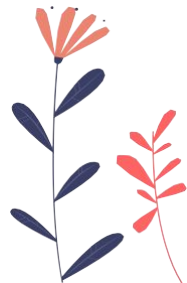


Proceso iterativo reflexivo de diseño de la política



Modulo 2

Abordaje Crítico y sistémico de los problemas públicas





Metodología de Trabajo



paso 1: Conocer el problema que se quiere cambiar . Identificar el problema

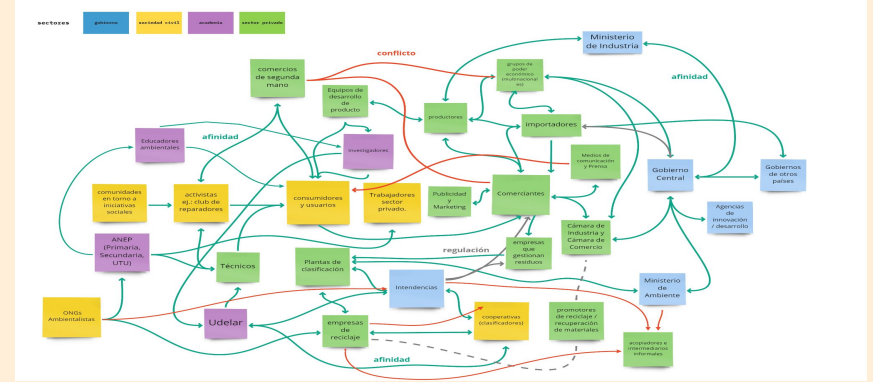
.

- Es fundamental **identificar el problema específico que se busca solucionar** y no basarse en ideas preconcebidas
- Se debe **reconocer la complejidad sistémica del problema**
- Es crucial **evitar errores comunes** como confundir síntomas con la enfermedad, definir el problema como la falta de una solución predeterminada, no entender el problema desde la perspectiva de quien lo vive, y no comprender la complejidad del problema
- Se debe **empatizar con las personas que viven el problema** para entenderlo adecuadamente

Se explora la interrelación entre factores sociales, ambientales y económicos, promoviendo una **mirada sistémica** para abordar las múltiples dimensiones del problema.

Equipos de gobierno interdisciplinarios y participación de múltiples perspectivas
conocimiento (Transdisciplinar)

Herramientas de trabajo - Mapa de actores y mapa de problema Ficha 1



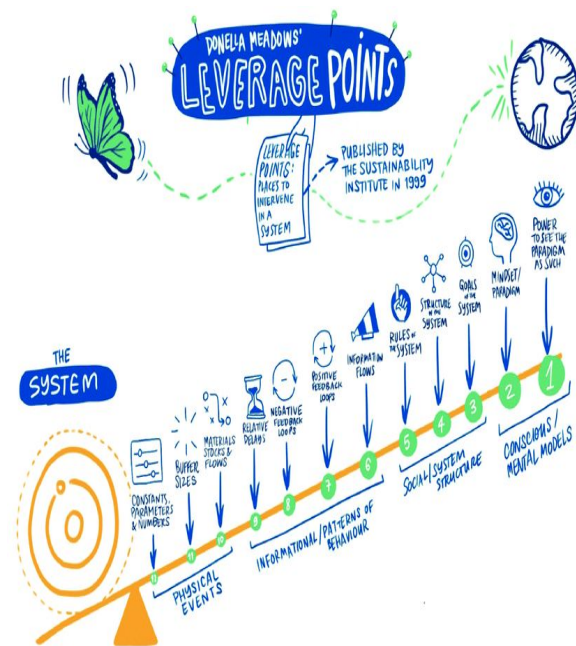
Capacidades para intervenir sistémicamente

Puntos de apalancamiento (también llamados *leverage points*) implica guiar al grupo para identificar **lugares estratégicos dentro de un sistema complejo** donde una intervención puede generar un cambio significativo

¿Qué son los puntos de apalancamiento?

Los puntos de apalancamiento son **lugares dentro de un sistema complejo** donde una pequeña acción o intervención puede tener **efectos desproporcionadamente grandes**. Identificarlos permite actuar de forma más estratégica, eficiente y transformadora.

Ver Material de Apoyo TAREA 1 – Mapeo del problema: Re-conceptualizar y re-enmarcar colectivamente



<https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>



TAREA 1 – Mapeo del problema: Re-conceptualizar y re-enmarcar colectivamente

Objetivo: Comprender un problema complejo desde una mirada sistémica para reencuadrar críticamente y proyectar posibles soluciones.

Productos - Mapa del problema con dimensiones y relaciones causales **Mapa de actores:** involucrados, excluidos, intereses y narrativas

TIC- Representación visual en MIRO con post-its codificados por color

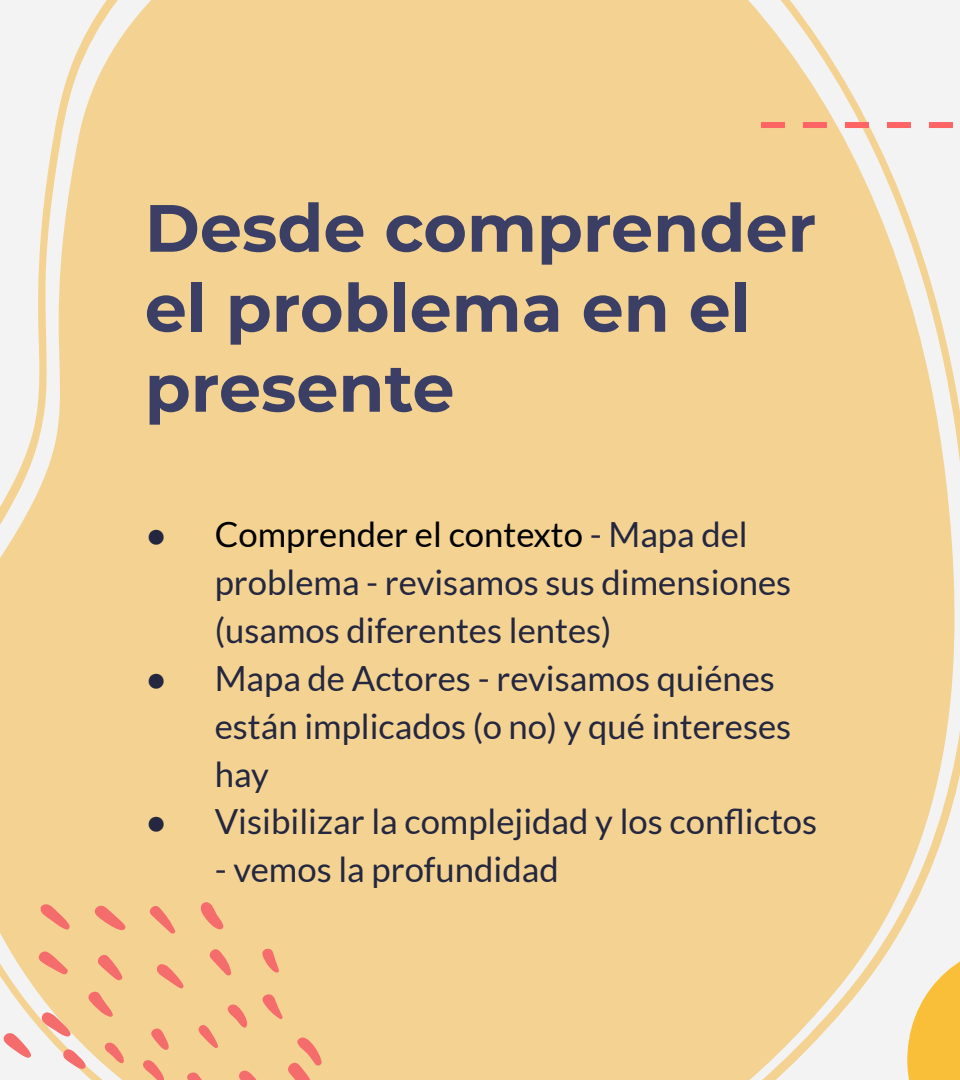
Cinco dimensiones clave (PESTE) Política / legal / gubernamental, Económica, Social y cultural, Tecnológica e infraestructural, Ecológica / ambiental

Pensamiento sistémico Analizar **interrelaciones** entre factores Trazar conexiones causa-efecto ($\rightarrow$ o $\leftrightarrow$)

Identificar **puntos de apalancamiento** (Donella Meadows)

Ver video https://www.youtube.com/watch?v=Rkq_ryw-wRY





Desde comprender el problema en el presente

- Comprender el contexto - Mapa del problema - revisamos sus dimensiones (usamos diferentes lentes)
- Mapa de Actores - revisamos quiénes están implicados (o no) y qué intereses hay
- Visibilizar la complejidad y los conflictos - vemos la profundidad

A re-encuadrar el problema en el futuro

- Encontramos áreas de potencial tras haber expandido la comprensión
- Identificamos narrativas y marcos presentes
- De-construimos el problema para encontrar formas de re-encuadrarlo
- Generamos visiones a futuro y proyectamos acciones que nos acerquen a ellas- Tres horizontes
- Generar una Hoja de Ruta (Teoría del Cambio)

Cronograma

Módulo 1: Problema en el presente

Módulo 2: El problema en el futuro

EJERCICIOS

1

Mapa de
problema

2

Mapa de
actores

3

Causas
profundas

4

Narrativas y
encuadre

**Presentación
Grupal oral 1**



**Presentación
oral grupal 1:
re-encuadre**

**Entrega la
semana
siguiente**

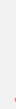
5

Visiones a
futuro

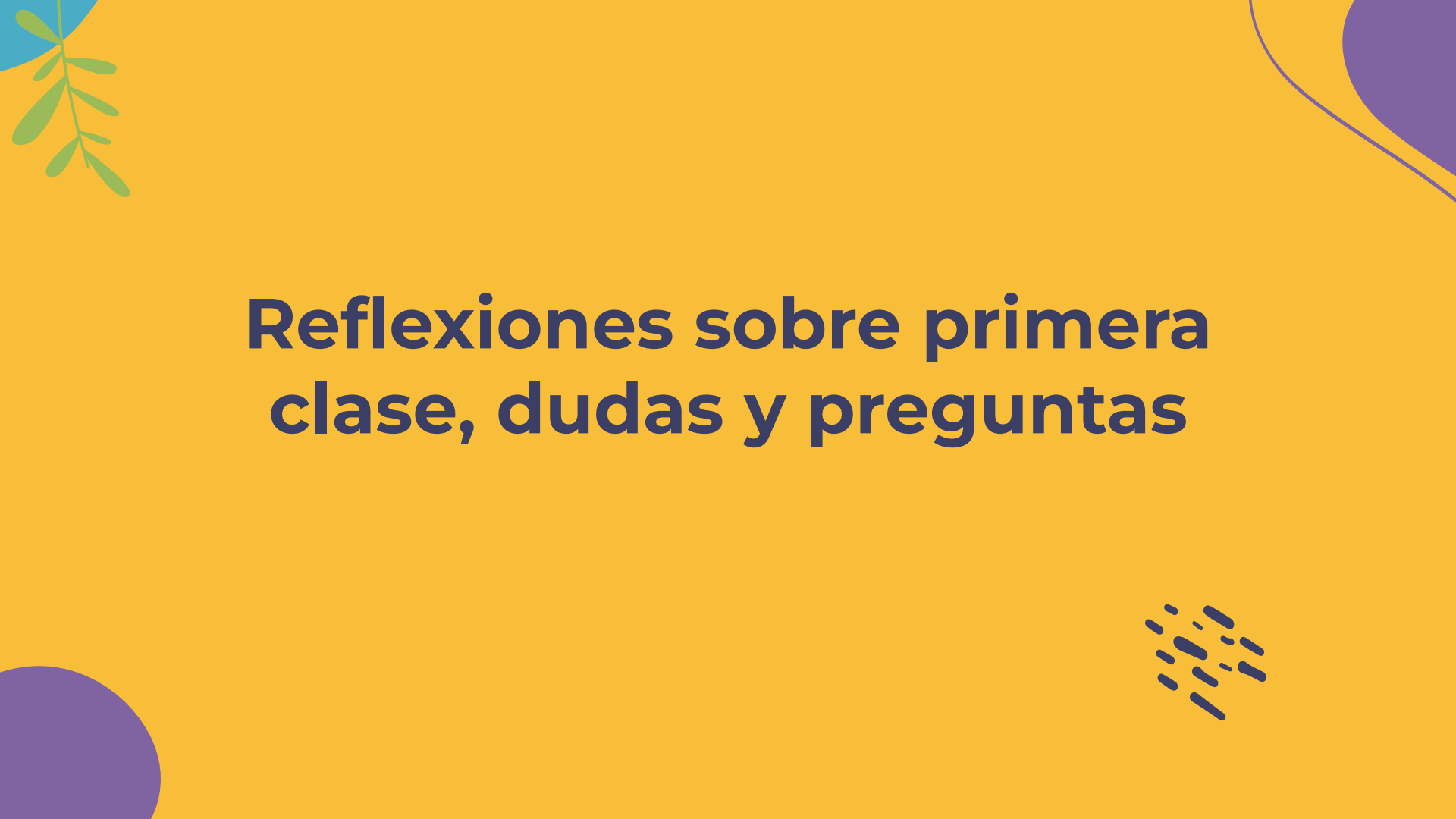
6

Hoja de Ruta

**Presentación
Grupal Oral
2**

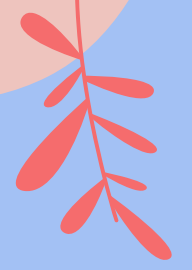


**Presentación
2 oral grupal
:
teoría de
cambio**



Reflexiones sobre primera clase, dudas y preguntas





Acerca de la modalidad de trabajo y evaluación



**El primer paso será conformarnos
en grupos para luego comenzar a
explorar el problema**





Trabajo de hoy

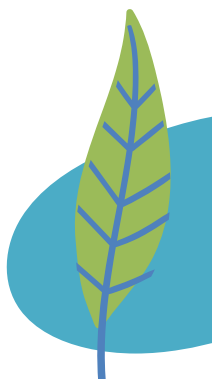
Trabajar en Plataforma Miro https://miro.com/app/board/uXjVOD-8oPg=

Generar un drive grupal para intercambiar material del trabajo sobre la temática

Tarea para la clase que viene

- Leer sobre el problema
- Leer Material de apoyo

TAREA 1 – Mapeo del problema: Re-conceptualizar y re-enmarcar colectivamente



Plataforma de trabajo colaborativa

https://miro.com/app/board/uXjVOFS4uWE=

The background is a light blue-grey color. It features several abstract decorative elements: a yellow circle with dark blue and yellow dashed lines in the top-left; a cluster of red and yellow dashed lines in the top-right; a large pink and yellow shape in the middle-right; a blue circle and a yellow shape in the bottom-left; and a yellow shape with white dots in the bottom-right. The word "Gracias!" is centered in a dark blue, bold, sans-serif font, with two wavy lines underneath it.

Gracias!

criszurbriggen@gmail.com