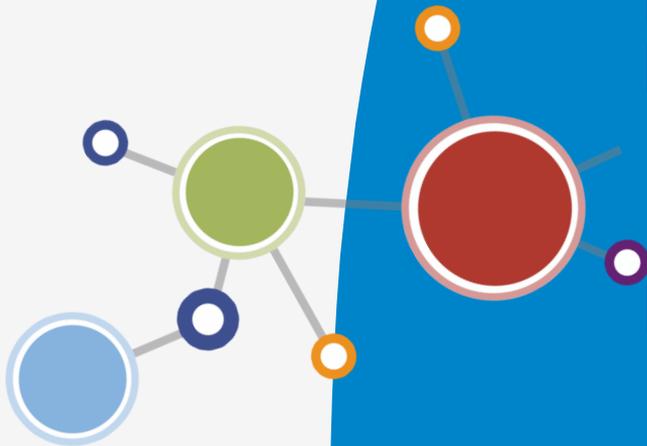


**Tema 1:** Comprensión de la organización y su contexto.

**Tema 2:** Organizaciones resilientes

**Tema 3.** Herramientas para el análisis de problemas en la gestión pública

Prof. Catalina Artavia Pereira



# Resiliencia



La palabra resiliencia deriva del participio presente del verbo latino *resilire*, que significa "saltar hacia atrás" o "retroceder". La base del *resilire* es *salire*, un verbo que significa "saltar".



En Metalurgia, es la cantidad de energía almacenada por un material cuando la presión lo obliga a reducir su volumen, y se expresa en julios por metro cúbico ( $J/m^3$ ). En otras palabras es la capacidad de un material para recuperar su forma original después de ser sometido a altas presiones. Puede ser asociado con la elasticidad.



***International Organization for  
Standardization - ISO 22316:2017 INTE***

Define Resiliencia organizacional como la habilidad de una organización para absorber y adaptarse a un ambiente cambiante para llevar a cabo sus objetivos, sobrevivir y prosperar. Las organizaciones más resilientes pueden anticipar y responder a las amenazas y oportunidades derivadas de los cambios repentinos o graduales en su contexto interno y externo.



En la terminología de **UNISDR** aprobado en el año 2016 la resiliencia es definida como la  
“Capacidad que tiene un sistema, una comunidad o una sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse, transformarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficiente, en particular mediante la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas por conducto de la gestión de riesgos.”

## Características de una organización resiliente:

Adaptabilidad estratégica: capacidad de manejar las circunstancias cambiantes con éxito, incluso si esto significa alejarse de su fin principal.

Liderazgo ágil: Tomar riesgos medidos con confianza y responder rápida y apropiadamente a oportunidades y amenazas.

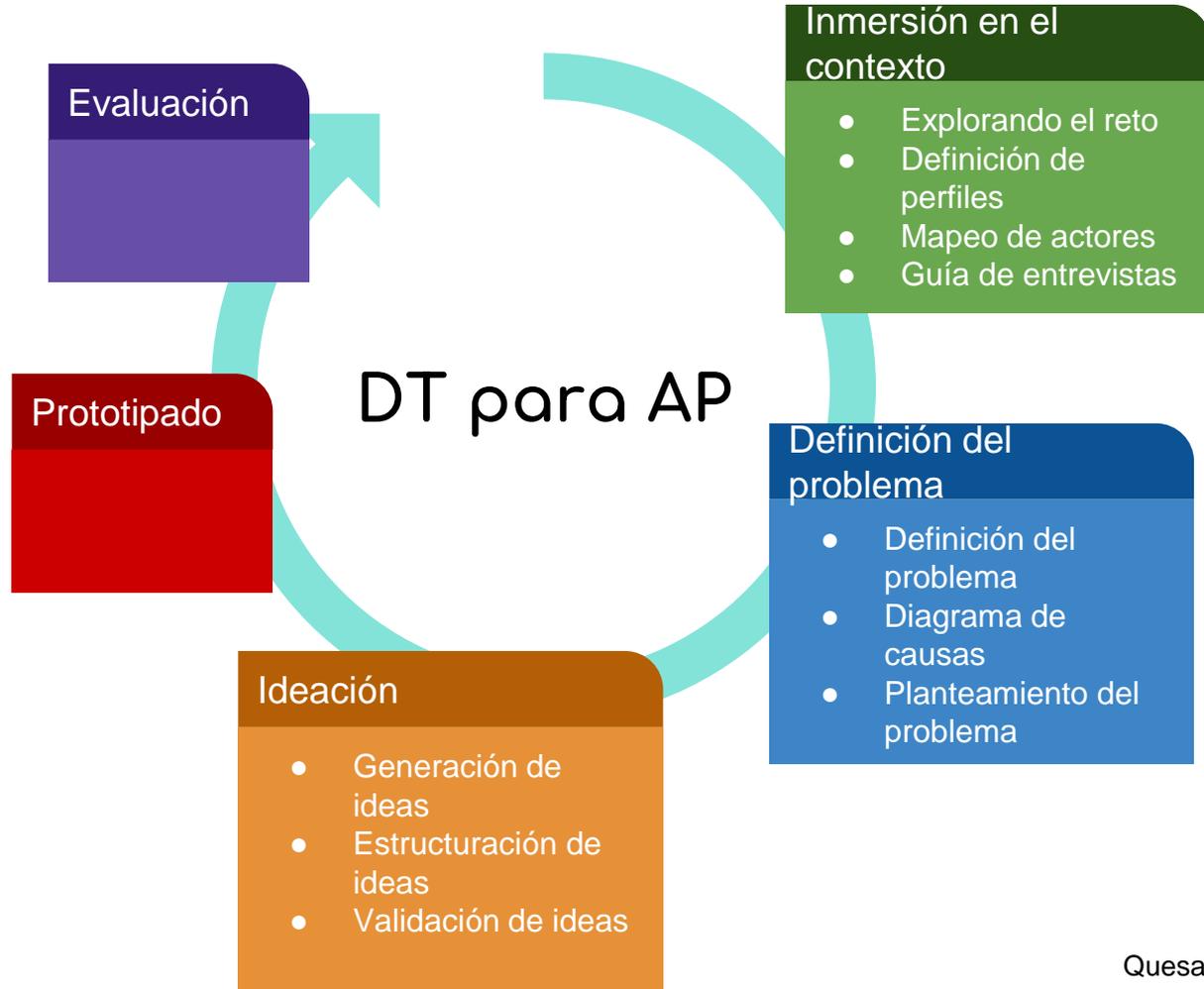
Gobernanza robusta: Capacidad de rendir cuentas en las distintas estructuras organizacionales, fundándose en una cultura de confianza, transparencia e innovación, asegurando el respeto de la visión y los valores.

# Aproximación Histórica

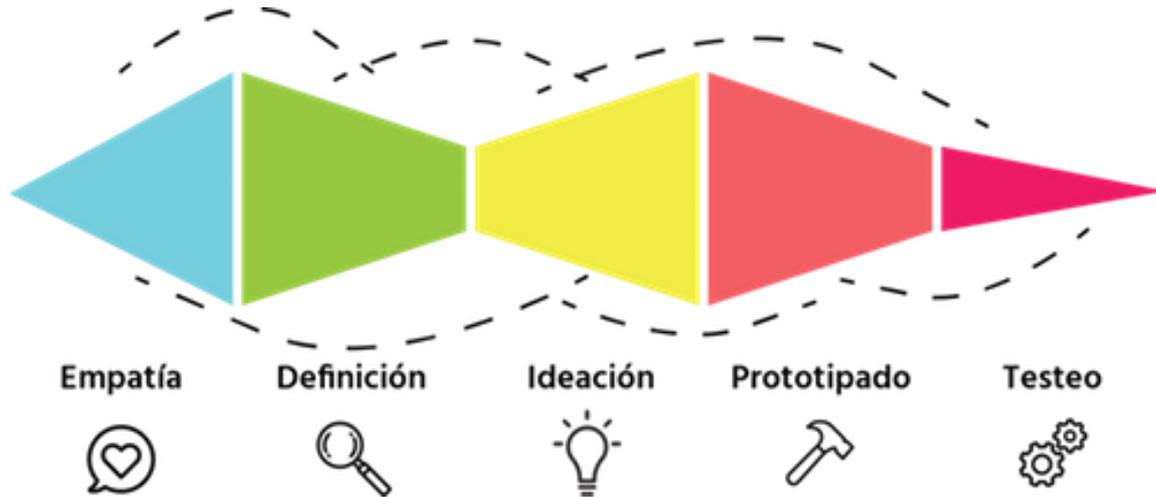


# Análisis de problemas





# Etapas de Design Thinking (DT)



<http://designthinking.es/inicio/index.php>

# Generación de ideas

## Empatizar

Observar y comprender a las personas del contexto por el cual se está diseñando. ¿Cómo interactúan las personas observadas en su medio? ¿Qué piensan? ¿Qué sienten? ¿Qué necesitan? Ponerse en el lugar de las personas observadas y el uso de los conocimientos adquiridos sobre el comportamiento humano, inspira al diseñador a crear la idea o soluciones.

## Definir

Es el momento para definir los descubrimientos y llegar a la declaración del problema. Se trata de precisar la idea de un proyecto o enmarcar los puntos fuertes y débiles en la propia autoexploración, en el caso, de desarrollo personal/profesional. Es decir, es el resultado de haber resuelto y condensado toda la información además de crear patrones.

## Idear

El paso para la ideación se caracteriza por explorar un amplio espacio de ideas aportadas de forma colectiva. El objetivo es unificar la información para proyectarse hacia la acción. Se trata de plantear soluciones innovadoras en base a las necesidades que se manifestaron inicialmente. Es un reto creativo que cuenta con la perspectiva, fluidez y flexibilidad colectiva para concretar las mejores opciones creativas.

# Generación de ideas

## **Prototipar**

Es el resultado de la convergencia en la generación de ideas. Es el tránsito o la antesala de una realidad más tangible mediante un ensayo rápido de las mejores opciones. Se realizan procesos cortos de pruebas y repeticiones para materializar la idea más relevante. Se establece un periodo de ajuste entre las posibles soluciones innovadoras y la satisfacción de las necesidades.

## **Validar**

La validación consiste en someter el prototipo final a una exposición grupal y establecer un feedback para validar o depurar las soluciones planteadas hacia la mejora. Es decir, en este proceso, la retroalimentación es fundamental para poner en valor el prototipo conectándose con la fase de empatía (Doorley, Holcomb, Klebahn, Segovia y Utley, 2018).

# Actividad 01

[https://jamboard.google.com/d/1eAm5ujlGrKI0S088OsL53i7UBqxs0qDNu0VM8I\\_Oh1I/viewer](https://jamboard.google.com/d/1eAm5ujlGrKI0S088OsL53i7UBqxs0qDNu0VM8I_Oh1I/viewer)

# Definición del problema

- Definición del problema
- Diagrama de causas
- Planteamiento del problema

¿Cuál es el problema clave que estaremos tratando de abordar y por qué es tan importante?

¿Para quién es un problema?

¿Qué factores sociales/culturales componen este problema?

¿Qué evidencias tenemos que justifican la intervención en este problema?

¿Podemos pensar este problema desde un enfoque diferente? ¿Puede replantearse?

## Herramienta: Definición del problema

**¿Cuál es el problema clave que estaremos tratando de abordar y por qué es tan importante?**

¿Cómo establecer mecanismos de participación ciudadana en el seguimiento y evaluación del PND para mejorar los niveles de transparencia y rendición de cuentas?

Es importante por ser la participación ciudadana un derecho, así como un medio para el control social y para el fortalecimiento de la democracia.

**¿Para quién es un problema?**

Para la sociedad civil en general y para la organización como ente rector en planificación y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo.

**¿Qué factores sociales/culturales componen este problema?**

La cultura de participación ciudadana de la sociedad costarricense.

La cultura de evaluación y seguimiento de la sociedad.

**¿Qué evidencias tenemos que justifican la intervención en este problema?**

Índice de Transparencia del Sector Público

Auditoría externa

Entrevista realizada a perfiles identificados.

Reuniones con área de comunicación y área de evaluación-seguimiento.

Información de la página web.

**¿Podemos pensar este problema desde un enfoque diferente? ¿Puede replantearse?**

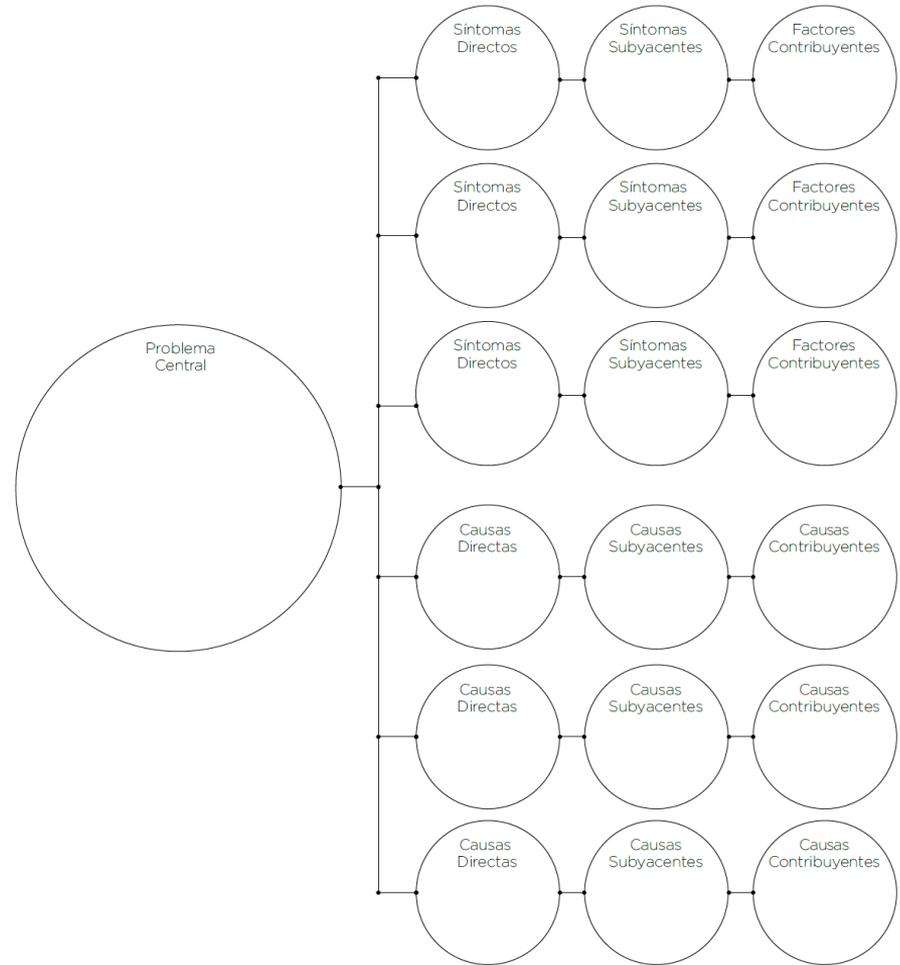
Con un enfoque de inclusión y equidad en el acceso a la información.

Participación ciudadana con un enfoque regional y presencial.

# Actividad 02

<https://jamboard.google.com/d/1kvmAV3rneYlql3Ur-u5jc3ihJWa7s8cFS6FuQAcK8Qc/viewer>

# Herramienta 5: Diagrama de causas



## Problema principal

¿Cómo establecer mecanismos de participación ciudadana en el seguimiento y evaluación del PND de para mejorar los niveles de transparencia?

Sintomas Directos

Baja calificación en el ITSP

Sintomas Subyacentes

Imagen debilitada de Inst. Públicas sobre la organización

Factores contribuyentes

Función evaluadora de la organización a otras instituciones

Causas Directas

No existen mecanismos de participación ciudadana

Causas Subyacentes

Poco interés, escasos recursos y tiempo

Causas Contribuyentes

Ausencia de estrategia de comunicación

# Actividad 03

[https://jamboard.google.com/d/1leHQvJ4bBXnTCPNh0ybt2n0v8uBMaxq\\_OmgMK1syo8o/viewer](https://jamboard.google.com/d/1leHQvJ4bBXnTCPNh0ybt2n0v8uBMaxq_OmgMK1syo8o/viewer)

# Herramienta 6:

## Planteamiento del problema

### 1. Punto de vista

Usuario imaginario que nos va ayudar a abordar el problema

El usuario...

Necesita...

Porque....

### 2. Pregunta clave

Pregunta foco que nos va a ayudar a abordar el problema

¿Cómo podríamos...

# Actividad 04

[https://jamboard.google.com/d/1KW5JKu\\_J7qdhJfn-zfsh0\\_pOfTk8ByWv2iYL45K\\_A0E/viewer?f=0](https://jamboard.google.com/d/1KW5JKu_J7qdhJfn-zfsh0_pOfTk8ByWv2iYL45K_A0E/viewer?f=0)

# Inmersión en el contexto

- Explorando el reto
- Definición de actores
- Mapeo de actores
- Guía de entrevistas

# Herramienta 1: Explorando el reto

1. Diseño del reto: ¿Como nosotros podríamos?	2. ¿Porque es importante el reto?	3. ¿Cuóles son sus expectativas?	5.¿ Cuál es el plan del proyecto?
Establecer una declaración optimista sobre lo el resultado que se espera alcanzar-	¿Cómo podría describir el problema que usted trata de resolver o una nueva oportunidad que usted está buscando apalancamiento, ¿porque es importante?	Si, es verdad. ¿Cuáles son estas?	A coloca sus metas en una línea del tiempo.
		4. ¿Qué investigación recursos tiene actualmente?	6. ¿Quienes están involucrados?
		¿Ya se recolectó información? Piensa en tendencias, investigaciones a medida, etc	Pienso en lo principal, líderes del equipo, y sus roles.

1. Diseño del reto: Cómo nosotros podríamos?	2. ¿Por qué es importante el reto?	3. ¿Cuáles son sus expectativas?	¿Cuál es el plan del proyecto?	
Incrementar la participación ciudadana en Mideplan con respecto al servicio de evaluación del PND.	Mejorar la calificación del Índice de Transparencia con respecto a la participación ciudadana	Contribuir al desarrollo de la participación ciudadana en el proceso de evaluación del PND	Recopilar y analizar información.	
	Aumentar la legitimidad de Mideplan		Reunión para el día 4 de abril a las 8:00am en las instalaciones de Mideplan con los encargados del Área de Comunicación: Paula Abarca, Minos Alfaro y Silvia Jiménez.	
	Mejorar los niveles de transparencia y rendición de cuentas Promover el derecho de participación ciudadana en los asuntos públicos			Aplicar entrevistas a perfiles edificados, el día miércoles 25 de abril.
				Reunión para el día 26 de abril a las 10:00am en las instalaciones de Mideplan con los encargados del Área de Evaluación: Rolando Hernández.
				Reunión con profesional en diseño y programación de página web.
				Preparación de matrices de Design Thinking: etapa de ideación, el día lunes 30 de abril.
				Preparación de matrices de Design Thinking: etapas de prototipado y evaluación, el día jueves 3 de mayo.
				Coordinar reunión con unidad de evaluación y seguimiento para afinar detalles finales.
				Preparar y exponer a los demás compañeros del grupo los hallazgos encontrados en el segundo avance, el día 7 de mayo a la 1:00pm.
			Preparar y exponer a los demás compañeros del grupo los hallazgos encontrados en el tercer avance, el día lunes 9 de julio a la 1:00pm.	
		<b>4. ¿Qué investigación o recursos tiene actualmente?</b>	<b>Quiénes están involucrados?</b>	
		Entrevistas	Unidad de Comunicación de Mideplan	
		Marco legal	Área de Evaluación y seguimiento del PND, Mideplan	
		Diagnóstico de Mideplan	Sociedad Civil	
		Manuales índice de Transparencia	Profesionales y funcionarios públicos	
		Estudio del PND de Foceval	Estudiantes	

# Actividad 05

<https://jamboard.google.com/d/1zFZIUZ-vQ8hmLuG5DfNNIPffWOZoLc9bWihinMy0UC4/viewer>

# Herramienta 2: Definición de perfiles

¿Cómo se llama este perfil?					
¿Podemos dibujarlos? (o agregar una imagen que los represente?)	¿Cuáles son sus necesidades?				
	¿Qué les podemos ofrecer?				
	¿Cuántos existen?	¿Cuántos de estos vamos a contactar?	¿Qué tan frecuentemente vamos a interactuar?	¿Qué obtenemos de esta interacción?	¿Cómo puede crecer nuestra relación?

Alberto Zamora: Estudiante



**¿Cuales son sus necesidades?**

Información específica para sus estudios

Acceso a información desde su celular / tablet

**¿Qué les podemos ofrecer?**

Informes generales sobre la evaluación del Plan Nacional de Desarrollo

**¿Cuántos existen?**

31.141 estudiantes universitarios con edades entre 18 y 25 años.

**¿Cuántos de estos vamos a entrevistar?**

2 personas

**¿Qué tan frecuente vamos a interactuar?**

Frecuente

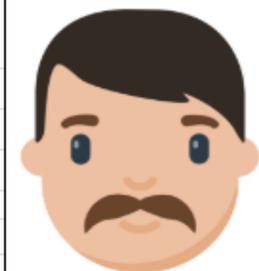
**¿Qué obtendremos de esta interacción?**

Sus necesidades  
Formas de solventar las necesidades  
Retroalimentación

**¿Cómo puede crecer nuestra interacción?**

Mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Carlos López: Ciudadano



**¿Cuales son sus necesidades?**

Consultar información sobre la formulación de un proyecto para satisfacer las necesidades de su cantón

Conocer estado de proyectos de inversión

Conocer métricas de cumplimiento de proyectos

Busqueda de información de fácil manejo

**¿Qué les podemos ofrecer?**

Informes generales sobre la evaluación del Plan Nacional de Desarrollo y proyectos de inversión por medio de la aplicación MapaInversiones

**¿Cuántos existen?**

405.305 personas con grado académico igual o menor a Bachillerato en Educación  
Media con edades entre 18 y 65 años.

**¿Cuántos de estos vamos a entrevistar?**

3 personas

**¿Qué tan frecuente vamos a interactuar?**

Frecuente

**¿Qué obtendremos de esta interacción?**

Sus necesidades  
Formas de solventar las necesidades  
Métodos y formas para presentar información de manera clara y de fácil manejo  
Retroalimentación

**¿Cómo puede crecer nuestra interacción?**

Mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

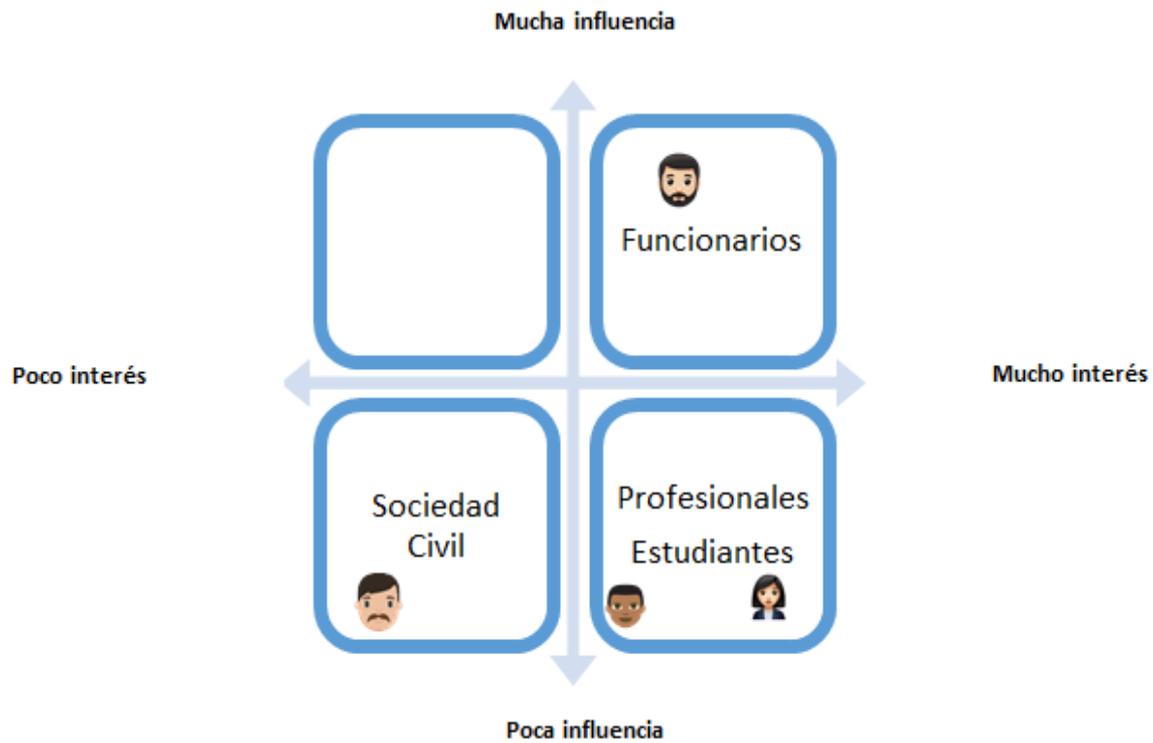
# Actividad 06

<https://jamboard.google.com/d/1KYFDH8CIY6SqVBoIZWBxYnxmC5oHgov7o09L7JJTVXM/viewer>

# Herramienta 3: Mapeo de actores



## Mapeo de actores



# Actividad 07

[https://jamboard.google.com/d/1Yei7TqeDSSepha-4MnL\\_g-y0hBQdv1VGpX-q48utpW4/viewer](https://jamboard.google.com/d/1Yei7TqeDSSepha-4MnL_g-y0hBQdv1VGpX-q48utpW4/viewer)

# Posibles acciones de intervención

**¿Qué  
hacer?**

**¿Quién  
lo va a  
hacer?**

**¿Cuándo  
se va a  
hacer?**

# Actividad 08

<https://jamboard.google.com/d/1fEePusW-95b0ZbRHtOpZYvhMGPvJyX1plkPUeoGJiV4/viewer>