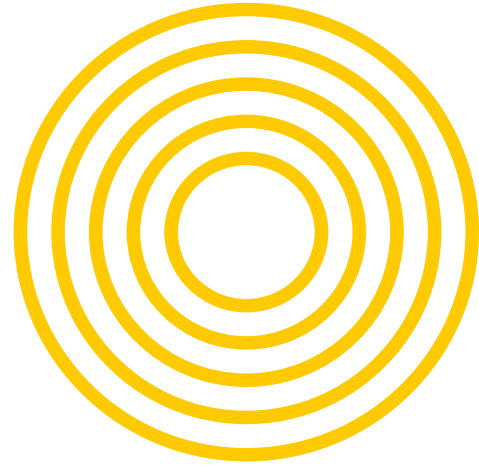


THE CREATIVE POLICY PROGRAMME

Implementation Toolkit



Selecciona el idioma

Choose your language





**THE CREATIVE
POLICY
PROGRAMME**

Implementation Toolkit

CONTENT

0. Presentation

- 01. The Creative Economy at the British Council Mexico
- 02. Service Design at the Royal College of Art

1. How to use this toolkit?

- 1.1 Who can use this toolkit?
- 1.2 What is in this toolkit?
- 1.3 How to use this toolkit?

2. Introduction

- 2.1 About Creative Collective
- 2.2 About the Creative Policy Programme

3. The Creative Policy Programme

3.1 A design-led approach to policy

- 3.1.1 The value of design for public innovation
- 3.1.2 Design principles
- 3.1.3 Design process

3.2 Programme overview

- 3.2.1 Objectives
- 3.2.2 Methodology

3.3 Creative policy in action

- 3.3.1 Module 1 – Briefing: four challenges for the creative economy
- 3.3.2 Module 2 – Introduction: Creative Economy and Public Innovation - what is it and why is it important?
- 3.3.3 Module 3 – Exploring the public problem
- 3.3.4 Module 4 – Designing a proposition
- 3.3.5 Module 5 – Presentations
- 3.3.6 Module 6 – Observations and results

4. Recommendations

- 4.1 About the implementation
- 4.2 About the contents
- 4.3 About the participants
- 4.5 About scalability
- 4.6 About materials, stationery and location

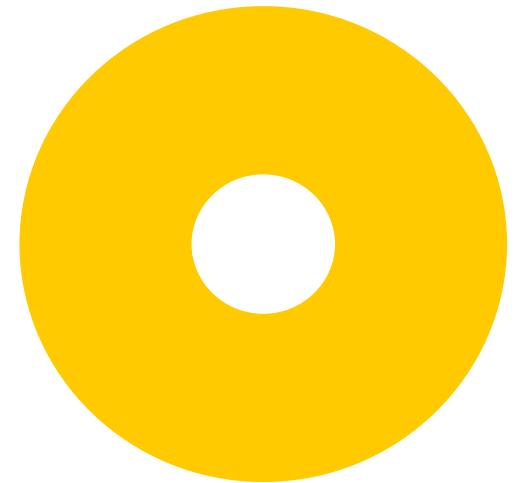
5. References

- 5.1 Team
- 5.2 RCA team
- 5.3 British Council team
- 5.4 Bibliography

6. Annexes



Presentation





The Creative Economy at the British Council Mexico

The British Council is the United Kingdom's international organisation for cultural relations and educational opportunities, founded in 1934. Since its beginnings, the British Council has nurtured the value of culture as pivotal for the development of friendly knowledge and understanding between the people of the UK and the wider world. Our work in the Arts has been central to this mission for more than 80 years, seeking to find new ways to connect with audiences, artists, creators, cultural managers, and policy makers.

The UK pioneered the concept of the 'creative industries' in 1999 and the British Council has been one of the most trusted advocates for their development into a formal Creative Economy. Today, new government figures show that the creative industries contributed £111.7 bn to the UK in 2018, equivalent to £306 million every day. This is up 7.4 per cent on the previous year, meaning that growth in the sector is more than five times faster than for the national economy as a whole¹. Although the quantitative impact of creative enterprises is undeniable, it is the qualitative ethos of the creative economy that allows for societies to thrive and transform: equality, diversity and inclusion, strong collaboration networks, civic participatory processes, open methodologies, and human-centred decision making.

It is the latter that brings the **CREATIVE POLICY PROGRAMME** (CPP) together: the need to rethink the role of policy makers to create policy with people and not for people, in non-traditional and non-hierarchical ways. The CPP is part of the Creative Collective, the British Council Mexico's systemic-change programme that aims to achieve impact through three interconnected levels: young creators,

¹ <https://www.gov.uk/government/news/uks-creative-industries-contributes-almost-13-million-to-the-uk-economy-every-hour>

established cultural and creative leaders, and public servants. **THE CREATIVE POLICY PROGRAMME** believes it is time to innovate in the ways in which decisions are made, positioning communities and real problems at the centre of the process. This is achieved through a capacity-building workshop for public servants aimed at strengthening their skills in service design. In other words, the Creative Policy Programme turns public servants into human-centred designers.

This publication outlines the methodology of the Creative Policy Programme designed by Nicolás Rebolledo, Tutor and Policy Lead of the Service Design Programme at the Royal College of Art. It is published under a Creative Commons CC-BY-NC-SA 4.0 licence in a statement which seeks to build and explore knowledge with the community.

It is not often that design and government are put in the same box. The CREATIVE POLICY PROGRAMME makes the case to shift the norm and rethink the role of creativity as central in the development of inclusive, innovative and longer-lasting public agendas for a better and more imaginative future. We hope this toolkit is a solid step towards achieving our goals.

María García Holley

Head of Arts and Creative Economy
British Council Mexico

Service Design at the Royal College of Art

The Royal College of Art (RCA) is the world's only specialist, research-intensive postgraduate university of Art and Design. Following 180 years of introducing creativity in industry and society, in 2020 it was ranked the world's top university in this field (2020 QS World University Rankings) for the sixth consecutive year.

As part of the School of Design, RCA Service Design involves an integrated approach to the design of human experiences and the socio-cultural, economic and technological systems in which services are experienced. At the RCA we believe that service design has the power to transform private and public services to deliver new levels of value to their users and stakeholders, helping innovators to unlock the potential of people and technologies that create value for society.

In recent years, the RCA has been committed to the agenda of introducing service design as an innovation capability in the public sector in different scales and formats. It is developing new methods and tools for designing public services – blending inclusive design with innovation in business models and digital technology. The RCA has also conducted research on the role and importance of service design in policy making, engaging with both national and local government across Europe and the UK, and with multilateral organisations around the world.

Informed by extensive research and practice, we understand that the core value of service design in the public sector lies in its ability to shift the focus of public policies and services from a supply to a demand orientation. With this people-centred perspective, service design concerns citizens and not just ministers. We have learned that, equipped with a citizen-focused mindset and a diverse set of human-centred techniques, design can bridge the gap between policy-level thinking and front-end service delivery. The traditional top-down approach is

complemented by a bottom-up perspective, combining policy evidence at a national level with qualitative insights from people's lives. Citizens and civil servants become co-creators and co-producers of services and policies.

We were given an exciting opportunity to design a programme with the British Council applying this perspective. Our aim is to help managers and civil servants to innovate within public administration so as to develop the economic and socio-cultural potential of the creative economy in Mexico.

Following the principles of human-centricity and context dependency of knowledge in practice, we moved away from focusing solely on sharing best practice between the UK and Mexico and decided instead to co-create the programme with the local team. This resulted in a week's engaging and immersive experience on site, combining a little theory and a lot of practice and focusing on concrete public problems that the Ministry of Culture brought to the table.

This toolkit is a brief account of that experience. The aim is to help others to use, adapt and question these mindsets, methods and tools in their own context and with their own people.

I hope you find it useful.

Nicolás Rebolledo Bustamante.

Principal Consultant, CREATIVE POLICY PROGRAMME.

Tutor and Policy Lead in Service Design at the Royal College of Art.



Image 1.

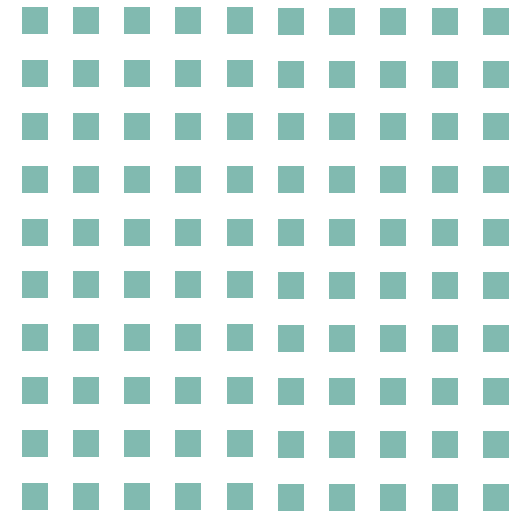
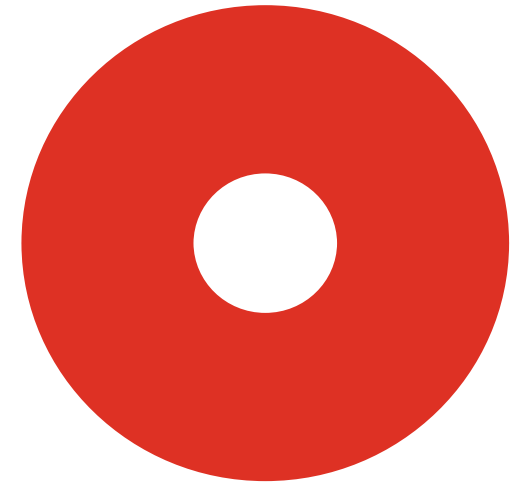
Participants gather in teams to frame the problem to tackle.



Image 2.

The facilitator introduces the concepts of creative economy and public innovation.

1. How to use this toolkit?





1.1 Who can use this toolkit?

This toolkit is for anyone interested in learning and/or implementing service design methodologies in public innovation or policy design programmes. You can use the toolkit to enrich your own learning journey, clarify your thinking or engage with your team to get different perspectives and align ideas.

1.2 What is in this toolkit?

The contents are organised as follows:

- Context of the creative economy and design-led approach to policy
- Description of design methodologies
- Case-based examples of how to implement the contents in a workshop with policy designers
- Templates and diagrams for sketching ideas
- Recommendations on how to adapt the process in different contexts

1.3 How to use this toolkit?

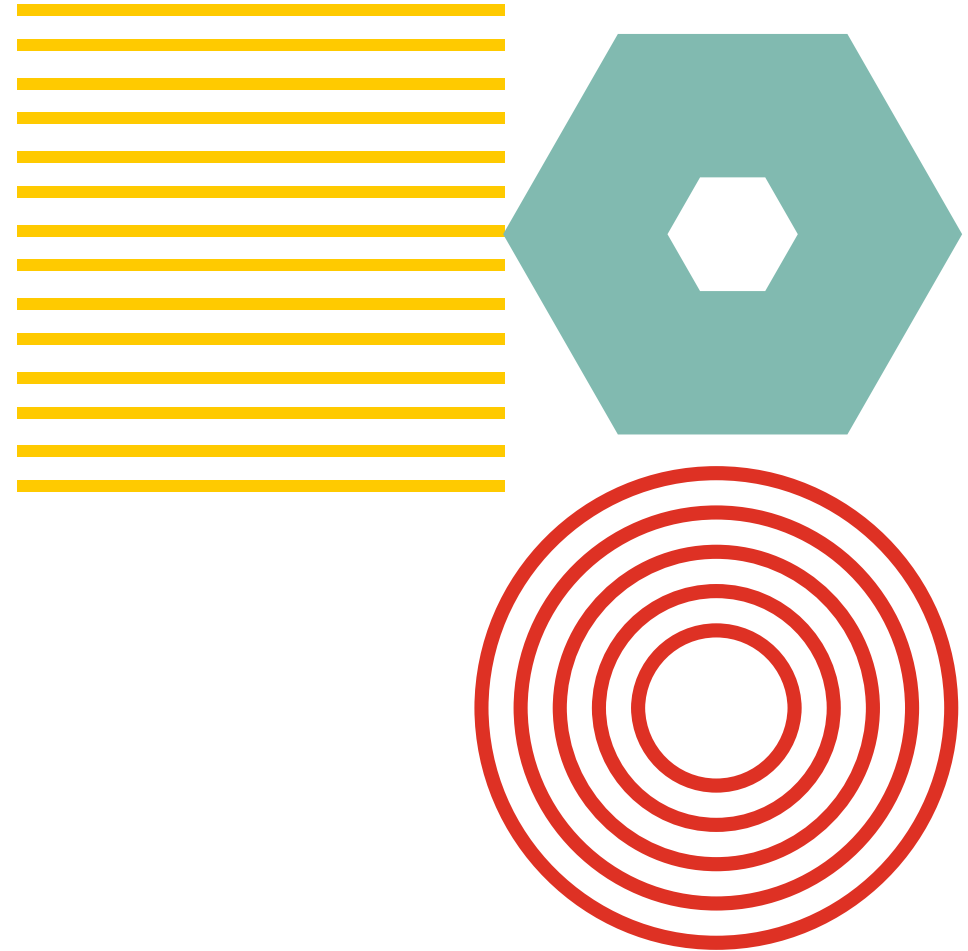
Before kicking-off your programme, read through the principles and practice so you can have a better understanding of the overall contents and goals.

The templates and worksheets you will find here are especially designed to prompt your thinking and capture ideas. Each of them has a short description of their purpose and clear instructions on how to apply them.

It is important to remember that this programme was designed especially for a case-based initiative and offers a specific example. However, you can interpret or customise the tools in whatever way makes most sense for your purpose.

Once you have completed a step, pause and reflect on your findings, whether the process was helpful or whether you need to adapt the following steps. This toolkit will gain more relevance and effectiveness once you have used it, iterated it and reflected on what is better for your process.

2. Introduction



2.1 About Creative Collective

The British Council's Creative Collective² programme is a systemic intervention that seeks to support, develop and position the creative economy with social impact in Mexico, in dialogue with the experiences of the United Kingdom.

With a special focus on the main creative cities of Mexico, this initiative aims to strengthen the capacity of three key sets of actors in the creative economy, offering different programmes according to their needs.

FOR YOUNG CREATORS who are running or in the process of establishing their own creative or social impact venture, the **Creative Enterprise Programme**, in partnership with Nesta³, offers practical capacity-building workshops to support them in establishing and growing their businesses.

FOR CREATIVE LEADERS who are managing projects that challenge the limits of social, cultural or creative management, the **Creative Leadership Programme**, in partnership with University of Arts London⁴ (UAL) offers new visions, tools and methodologies to nurture professional and personal leadership skills.

AND FOR MANAGERS AND CIVIL SERVANTS who are directly involved in the management of social, creative and cultural projects in the public sphere, the **Creative Policy Programme** in partnership with the Royal College of Art⁵, offers a set of policy frameworks, tools and practical experiences for using design and creativity to innovate within the constraints of the public and cultural sectors.

² <https://www.britishcouncil.org.mx/en/creative-collective>

³ <https://www.nesta.org.uk/>

⁴ <https://www.arts.ac.uk/>

⁵ <https://www.rca.ac.uk/schools/school-of-design/service-design/>

2.2 About the CREATIVE POLICY PROGRAMME

The **CREATIVE POLICY PROGRAMME** seeks to help the Mexican public sector to enhance understanding of the creative economy and of the methods and tools for innovation within the public administration, to develop its economic and socio-cultural potential.

The first edition of the programme was implemented in July 2019 with members of the leadership team of the Cultural Development Division of the Federal Ministry of Culture of Mexico. The recent creation of this new ministry in 2015, represents a high impact decision aimed at redefining the mission and the institutional infrastructure of the Mexican state to preserve, promote and spread the culture. In this context, the programme offered an excellent opportunity to strengthen elements related to the creative economy.

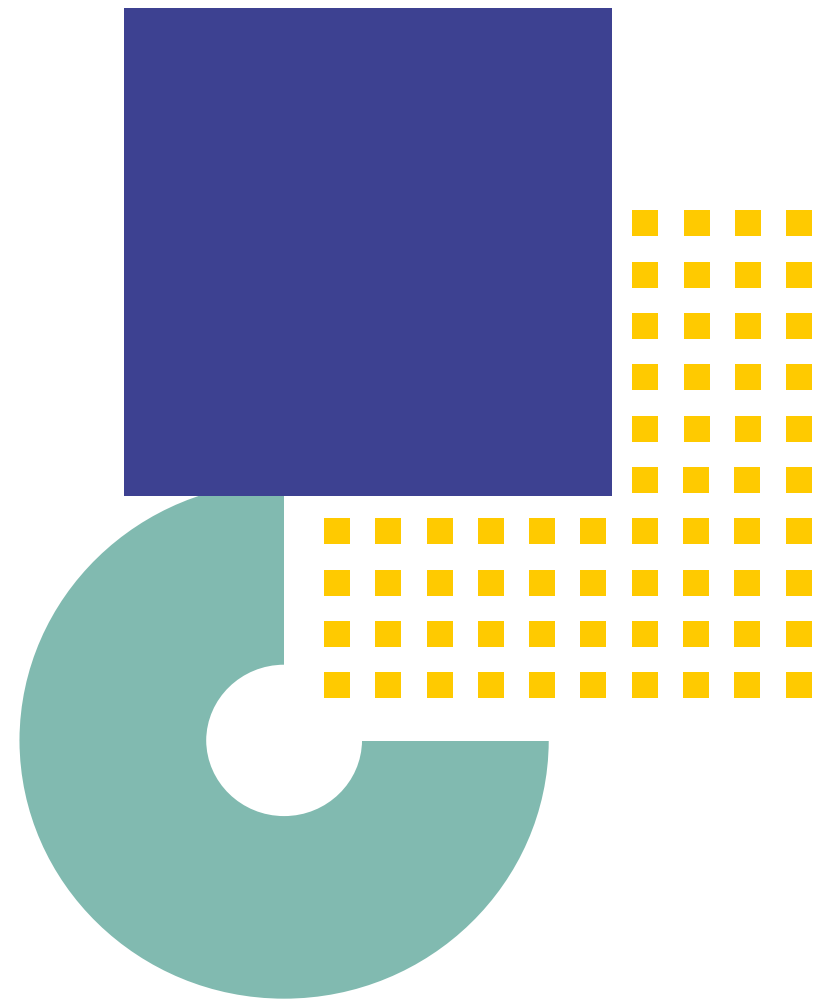
Participants in the one-week programme were directors and senior managers of the public institutions related to the Federal Ministry of Culture of the Mexican Government.

The list below shows the variety of entities that were part of the first edition of the programme.

- Canal 22 (National TV Channel)
- Centro de Capacitación Cinematográfica (CCC) (Film School)
- Centro de Cultura Digital (CCD) (Digital Culture Centre)
- Centro Nacional de Las Artes (CNA) (National Arts Centre)
- Cineteca Nacional (National Cinemateque)
- Fonoteca Nacional (National Phonoteque)
- Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) (National Institute of Fine Arts)
- Instituto Nacional del Derecho de autor (INDAUTOR) (National Copyright Institute)
- Radio Educación (Radio Education)
- Areas within the Ministry of Culture
 - Subsecretaría de Desarrollo Cultural (Cultural Development Division)
 - Dirección General de Asuntos Jurídicos (Legal Affairs Division)
 - Dirección General de Vinculación Cultural (Cultural Connection Division)

This toolkit is a brief pedagogical account of the programme and aims to open up the frameworks, methods, tools and learning, to a wider audience.

3. The Creative Policy Programme



3.1 A design-led approach to policy⁶

The programme is based on the principles, frameworks and methods of design-led innovation for the public sector developed within the Service Design Programme of the RCA. The approach is rooted in a tradition of using design in a pragmatic and deliberate manner to address industrial and societal problems, understanding designing as a way of 'devising courses of action to change existing situations into preferred ones'⁷.

Under this tradition, the contribution of creativity to the economy goes beyond the idea of the 'creative economy' as a noun grouping together sectors where the value of goods and services is based on the creation and exploitation of ideas and knowledge. Instead, the focus is on creativity for the economy (and society) as an activity, where human capability allows us to imagine, produce, build and change the artificial world in which we live.

In general terms, this capability is what we call 'Design'. It has been loosely described as creativity deployed to a specific end, with the capacity of shaping ideas to become practical and attractive propositions for users and people⁸.

We were asked: How can this approach help managers and civil servants innovate within public administration to develop the potential of the creative economy? In response we stressed that it would help them unlock their own creative potential and put it at the service of their own work, leading to the development of 'creative policies' in the field.

⁶ This section is based on Rebolledo, 2018, 2020

⁷ Simon, 1969

⁸ Cox, 2005



This meant that the **CREATIVE POLICY PROGRAMME** would focus on helping them 'design' their own services, programmes or policies, giving them space to think, do and learn within their own context so as to create practical and attractive propositions for the people they serve. By doing so, they would learn a set of methods, develop an innovative mindset and creative skills that they could then apply in their own workspaces.



Image 3.

The process encourages teams to propose, discuss and evaluate solutions.

3.1.1 The value of design for public innovation

This approach to building design-led innovation capabilities within the public sector has been adopted and widely developed by public sector institutions and ‘Labs’ such as the Laboratorio para la Ciudad in Mexico City , the LabGob in Chile, the Policy Lab in the UK, MindLab in Denmark, and the 27me Région in France, among others at local, regional and national levels.

The use of design-led processes and methodologies in these public organisations follows the successful expansion of design thinking and practices into diverse domains in recent decades. Applications were initially used in the private sector as tools for business strategy development, service innovation and organisational and management innovation. Design is now understood to be a core element and activity, central to industry and services throughout the economy⁹, strengthening the innovation capabilities of a company as a new resource, process and mindset¹⁰.

In the UK, between 2000 and 2007, design contributed 17% to innovation, compared with only 11% for R&D, with innovation accounting for two-thirds of UK private sector labour productivity¹¹. The concept of design has evolved through this valuable contribution to private sector innovation. First used to develop physical products, it is now increasingly applied to complex, intangible issues, such as customer experiences and different kinds of services¹² and domains of value creation such as social and public sector innovation, the latter being one of the most important, due to its scale and impact potential.

⁹ Hobday et al. 2011

¹⁰ Carlgren et al. 2014

¹¹ Nesta, 2009 in Hobday et al, 2011

¹² Brown & Martin 2015

Social problems are pernicious and ever more complex, often leading to a disconnect between policy makers and the lived reality of ‘real people with real problems’. Early research on the value of design for public innovation, suggests that a design approach, and the skills inherent in designing, are uniquely placed to bridge this gap and help solve complex social issues¹³, contributing to value creation in the public sector in multiple ways.

The main argument, though, is that it can change the focus of public services from a supply- to a demand-oriented and people-centred perspective. Design can change the way services are shaped so as to meet people’s needs and re-connect governments with citizens (external focus). But it can also change the way services are delivered by the organisation (internal focus), offering officials an alternative way of understanding and responding to our acute contemporary public problems. Thus it serves as an integrative discipline of understanding, communicating and acting¹⁴.

The programme is focused on developing design-led innovation capabilities in public sector managers and civil servants to help them expand the potential of the creative economy, leading to a more creative, collaborative, human-centred and open way of working.

These design-led capabilities are based on two main elements: a set of principles used to understand and act upon public problems; and a process –with its corresponding methods– that can be used for framing interventions to deal with such problems.

¹³ Burns et al. 2006

¹⁴ Buchanan, R 1992 Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, Vol. 8, No. Spring, 1992, pp. 5-21, Boston, MA, USA, MIT Press

3.1.2 Design principles

The following design principles have been synthesised from a diverse set of experiences of applying design in public sector innovation¹⁵.

1. PEOPLE AT THE CENTRE

A key human-centred design principle is to change the orientation from a focus on things to a focus on people, who are at the centre of any public problem. This involves starting any activity by understanding the needs, assets, motivations and skills of the people involved, so as to support their involvement as active agents in the innovation process.

2. CO-CREATION AS A WAY OF WORKING

Complementing the focus on people, co-creation is a practical way of implementing active collaboration between various players. It consists of making spaces available, providing tools and motivating people to co-discover, co-define, co-design and co-implement impactful innovations.

3. SYSTEMIC APPROACH

This is about integrating multiple perspectives through a holistic view of problems and solutions. Inter-sectoral and cross-sectoral coordination combined with the use of systemic thinking allows public innovation teams to break down disciplinary and organisational silos.

4. EXPERIMENTATION AS A WAY OF BUILDING NEW EVIDENCE

Prototyping with a 'learning by doing' approach builds practical knowledge that informs, improves and facilitates solutions, allowing bad ideas to be discarded and good ones to be developed. At the

¹⁵ Based on the design principles developed by the author for the Chilean LabGob

same time, experimentation allows us to build practical evidence to inform human-centred services and policies.

5. EXPERIENCES OF COLLABORATION

To make innovation happen in the context of civil servants and public managers, new methods of understanding, communicating and acting are needed, based on stories and visual thinking.

These methods involve experiences of collaboration based on the design of spaces, narratives and materialities that help to make public innovation not only a formative experience but also one of cultural change.



Image 4. Participants apply design principles to map stakeholders and brainstorm ideas.



3.1.3 Design process

Building a scalable design process for innovation has been an important objective in the sector for the last two decades. In an effort to standardise and transfer the vast wealth of knowledge accumulated by over 45 experts on the practical application of design principles in resolving complex problems, the Design Council (2003) developed a model for managing a design-driven innovation process.

This model was defined as a Double Diamond, shifting the focus of the design of services from reasoning based on the options available (supply-driven solutions) to reasoning driven by people's problems or problems that 'someone' has and for which a solution must be sought.

As shown in [Figure 1](#), the model combines use of divergent and convergent thinking (whose systematic combination is associated with the creative process), in two main phases or diamonds:

The first diamond is the problem area, concerned with discovering and defining the problem to be resolved. To this end, operations are first developed to explore and understand users in their situations; then, through a process of summarisation, the real problem is defined.

The second diamond is the solution area. Here an attempt is made to find a solution that will effectively resolve the defined problem. Possible solutions are initially proposed based on collective and alternative conceptual development; the solution is then established, based on prototyping, evaluating and packaging a delivery of proven solutions.

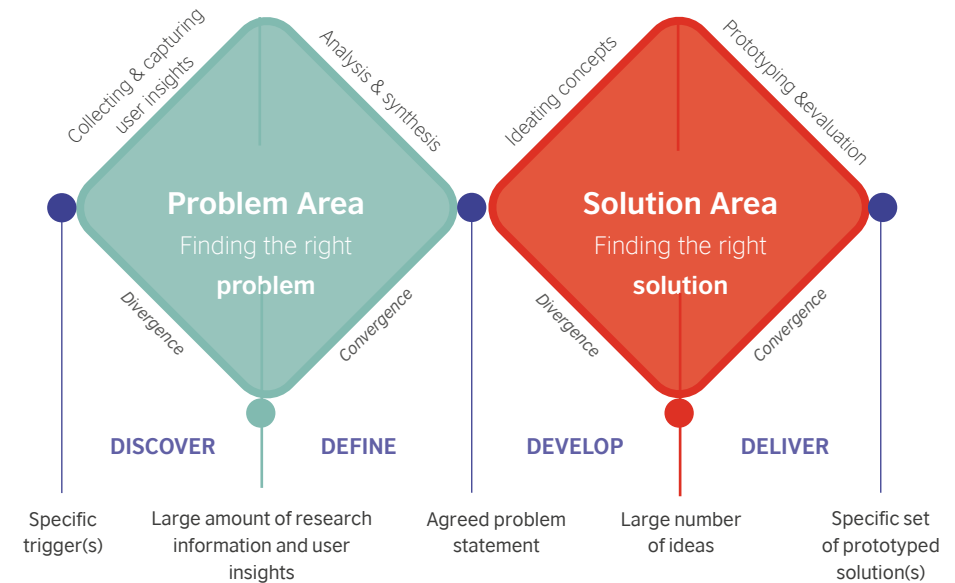


Figure 1: Double Diamond (adapted from Design Council, 2003).

In traditional problem-solving processes, defining the problem often marks the starting point of a project, which immediately focuses on the development of possible solutions and implementation pathways. This is the main difference between the traditional model and the model proposed in a design-driven innovation process. The latter suggests taking a step back to better define and evaluate the problem before coming up with solutions and formulating the type of intervention required to create an impact.

The idea is to understand what is truly necessary, probing what is apparent. The first diamond often works in much the same way for many types of challenges, because it is about ‘designing’ the problem we are capable of addressing. In contrast, the contents of the second diamond very much depend on the problem faced, our intervention strategy, the type of expertise needed, and whether we are designing a service, a product, a strategy or a system.

It should be emphasised that the Double Diamond model is not a prescriptive model, but rather a guide to help manage design resources in the context of an innovation process, and a tool to open the process up to the players involved.



Image 5. Based on this model, the participants work on defining the problem based on the identified needs.



Image 6.

The proposed solutions are discussed among all participants to analyse their viability.



Image 7.

Before each new exercise, the facilitator introduces the theoretical basis and consultation resources are shared.



3.2 Programme overview

3.2.1 Objectives

The **CREATIVE POLICY PROGRAMME** was designed as an intensive capacity-building programme for public managers and civil servants working in the creative and cultural sector.

Combining theory and practice, the programme is conceived as an immersive, collaborative and practical experience, which, through a series of masterclasses, workshops and discussions, aims to fulfil three main objectives:

- 1 — Discuss the policy argument for the creative economy in Mexico.**
Help public managers and civil servants to expand their understanding of the subject and advocate for its development, through the discussion of what constitutes the creative economy, its essential function and its potential in Mexico.
- 2 — Nurture design and innovation skills in public managers and civil servants.**
Learn and exercise methods, tools and skills to lead, manage and design innovation projects within the public sector to develop the potential of the creative economy in Mexico.
- 3 — Connect and mobilise peers within the Mexican public sector.**
Enable new relationships among peers around interest in the creative economy and its potential, to start building a network of champions of creative policies within the Mexican public sector.

3.2.2 Methodology

Building on the general definition of design principles and process, we create a bespoke methodology for addressing the specific challenges of the Mexican context. This requires an adaptation of the process for the time, space and people participating; but also a selection of the most appropriate methods to be learned and exercised under these conditions.

As shown in Figure 2, the programme is organised in six modules with key processes and outputs in each one. The first and last modules of briefing and evaluation are part of a reflective experience of the directives running the programme, while the modules 2, 3, 4 and 5 correspond to practical experiences with the participants.

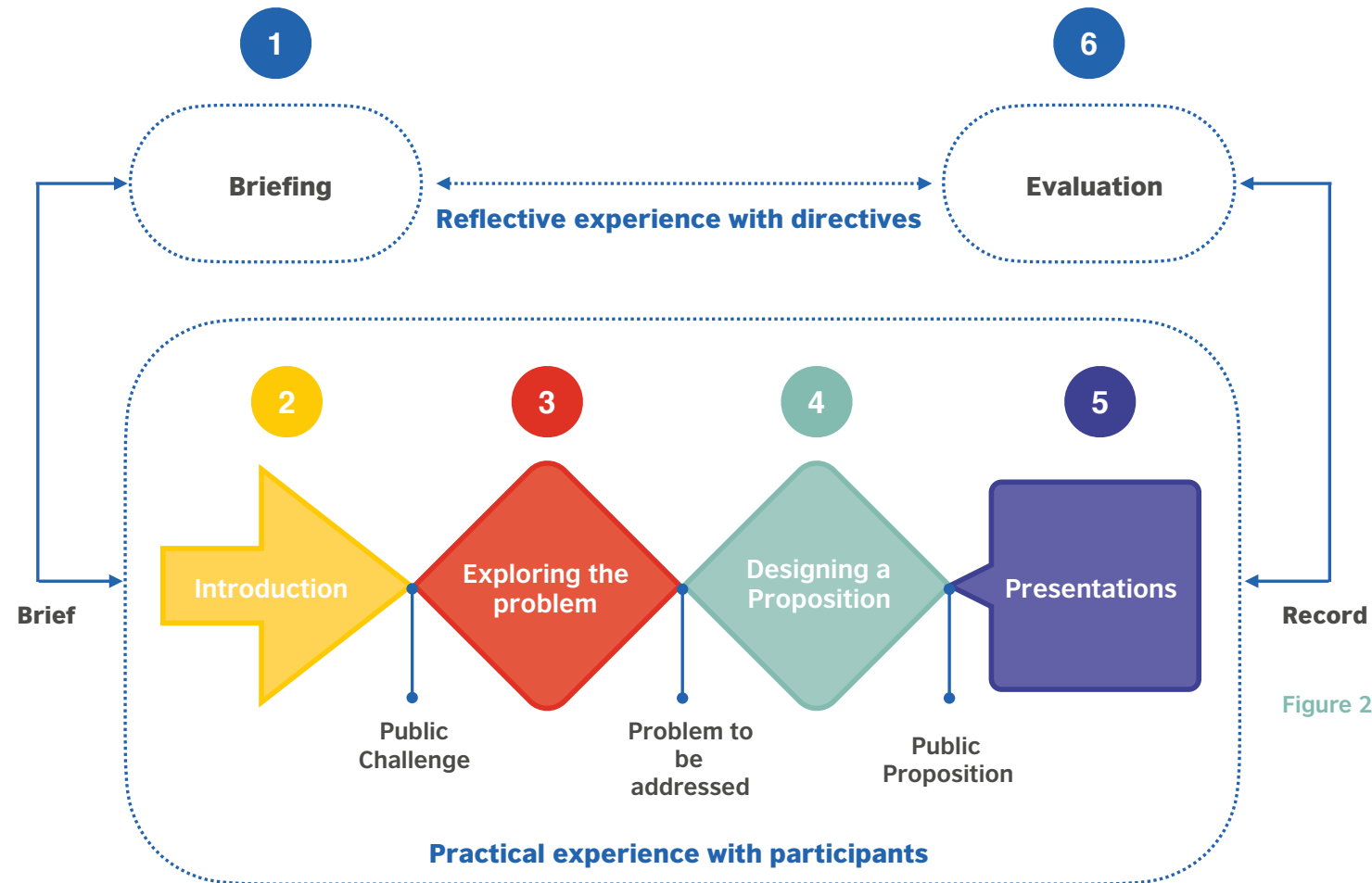


Figure 2: CREATIVE POLICY PROGRAMME

MODULE 1 - BRIEFING: SELECTING A PUBLIC CHALLENGE

This module is about exploring and selecting with the public directives a challenge that is worth addressing during the programme. In general terms, these challenges should be relevant for the policy mandate of the public institution, as well as for the day-to-day activities of the participants.

After a collaborative discussion with the leadership team, a set of challenges are selected and then turned into design briefs for the programme.

MODULE 2 - INTRODUCTION: OVERVIEW OF PUBLIC INNOVATION AND THE CREATIVE ECONOMIES

This module kicks off a two-day immersive programme where selected participants use diverse frameworks and tools to address the challenge defined in the previous module. Taking this challenge as the subject of the different exercises, participants are introduced to the key design capabilities of public sector innovation.

Since the programme is based on a series of collaborative tasks performed in teams by the participants, the purpose of this introductory stage is to build common ground among them and with the expert team. This stage comprises a series of open lectures and pre-readings. By explaining basic theoretical positions and showcasing a range of international experiences in the field, these help build a general understanding of the creative economy and the role that design can play in innovating in the field.

MODULE 3 - EXPLORING THE PROBLEM: UNPACKING A POLICY CHALLENGE

After this condensed and short theoretical introduction, the participants quickly dive into the practical dimensions of designing creative policies. Loosely following the Double Diamond model, in the first diamond the participants are grouped in teams and start unpacking the challenges contained in the briefs developed during the first module.



Image 8.

Teamwork is essential to integrate a multidisciplinary approach.



Image 9.

The teams are distributed based on the interests, disciplines and experience of the participants.

The purpose of this module is to open up the policy challenge and reframe its goals with a human-centred perspective, trying to identify a key objective and a perspective from which to design an intervention.

MODULE 4 - DESIGNING A PROPOSITION: IDEATION AND PROTOTYPING OF A PUBLIC PROGRAMME OR SERVICE

With the problem reframed, in the second diamond the team proceeds to create and develop a policy intervention. This may be in the form of a new policy, programme or service to address the challenge, taking into consideration the key users and stakeholders involved.

Using visual techniques, the participants create prototypes of their interventions and discuss them across teams.

MODULE 5 - PRESENTATIONS: ACTION PLAN, INSIGHTS AND REFLECTIONS.

The purpose of the last module of the practical component of the programme is to share ideas, learning and reflections.

Each team creates a wrap-up presentation of the whole process and proposes an action plan to apply the learning gained during the programme in their day-to-day work.

MODULE 6 - EVALUATION: KEY LEARNING

Considering the whole experience of the programme, the expert team conduct interviews with participants and a short survey to assess the programme's impact.



Image 10.

After prototyping, teams prepare to present their ideas to the rest of the group.



Image 11.

During the presentations, all participants offer feedback to the teams.



3.3 Creative policy in action

This section gives a summary of the programme conducted with members of the leadership team of the Cultural Development Division of the Federal Ministry of Culture of Mexico.

3.3.1 Module 1 – Briefing: four challenges for the creative economy

For this version of the programme, the public challenges were developed in the light of their strategic relevance for the Federal Ministry of Culture, as well as their potential for innovation to strengthen the creative economy in Mexico.

The Federal Ministry of Culture promotes and supports the arts and culture of Mexico, both at home and abroad. The main aim of the institution is to preserve, promote and develop the creative industries in order to support the generation of, and universal access to, cultural goods and services.

In this context and considering a series of working sessions with key stakeholders of the Ministry, during the first two days the team took some of the government's priorities and combined these with the interests of the participants to develop four challenges, framed as questions:

ACCESS AND ACCESSIBILITY

How to strengthen, widen and expand the access to infrastructure, services and cultural goods for all audiences, in order to promote greater participation in the cultural sector and the creative economy, both for new audiences and for new creators?

CAPABILITIES AND PROFESSIONALISATION

How to strengthen and expand the capacities of cultural and creative agents so that they become key actors in the cultural sector and in the creative economy?

CULTURAL RICHNESS

How to enhance the value of the country's cultural wealth and to strengthen its projection as a key asset of the creative economy?

MODELS FOR SUSTAINABILITY

How to support the cultural and creative industries so that they are sustainable throughout their value chain?

As described in Figure 3, the briefing module was followed by a two-day intensive programme, where we covered the different modules described earlier.

From	Until	Duration	Day 1	Day 2
8:30	9:00	30m	Arrival	
9:00	10:30	1h 30m	• 2-A Introduction to the creative economy	• 4-A Creating and clustering ideas • 4-B Concept capture
10:30	10:45	15m	Break	
10:45	12:15	1h 30m	• 2-B Introduction to design in public innovation • 3-A Understand & explore the problem	• 4-C Empathise with users • 4-D Prototype and storyboarding
12:15	12:30	15m	Break	
12:30	14:00	1h 30m	• 3-B Map stakeholders and understand their relationships	• Module 5 - Presentations
14:00	15:00	1h	Lunch	
15:00	16:45	1h 45m	• 3-C Synthesis of the problem and project formulation	• Module 6 – Observations and Results
16:45	17:15	30m	• Presentations Day 1	

Figure 3: Agenda

3.3.2 Module 2 – Introduction: Creative Economy and Public Innovation - what is it and why is it important?

The course was intended for public managers working in central government. This module was tailored to unpack basic theoretical positions and case studies concerned with the role and importance of creative economies in cultural policies. It also introduced the value of design and creativity in the development of policies and public services. This module took place on the morning of the first day of the workshop (day 3) and consisted of two sessions described below.

2-A Introduction to the creative economy

Led by our guest speaker, Camilla Buchanan from the UK Policy Lab, this session introduced the concept of the creative economy and its relevance to the sector. The session consisted of a review of different approaches, strategies, cases and impact indicators for the creative economy in the UK.

2-B Introduction to design in public innovation

In this session the facilitator gave an overview of innovation in the public sector from a theoretical and practical perspective, introducing the key principles and frameworks behind the methods to be employed during the programme (see section 3.1).

3.3.3 Module 3 – Exploring the public problem

It has been observed that public problems are ‘wicked and unruly’¹⁶, because most of them have unique contextual characteristics which make them persistent and often difficult to define. They are hard to solve because the solutions have to meet a large number of conflicting and changing requirements and deal with interconnected causes, drivers and interests. Therefore, a different way of thinking needs to be embraced, and a new and smarter way of doing things adopted to approach these problems¹⁷.

In this module the participants were teamed-up around each of the briefs. The purpose was to help them reframe the policy challenge using a human-centred and systems perspective, going from a general challenge towards a specific problem that could be addressed by a policy team in the form of a concrete project.

This module consisted of three sessions described below.



Image 12. Participants gather all the information and create a consolidate proposal.

¹⁶ Mulgan, 2009

¹⁷ Ansell & Turfing, 2014

3-A Understand and explore the problem

The purpose of this session was to explore a public problem from a systemic perspective. By establishing a point of view, unpacking its key components and observing how the different drivers affect one another, the goal is to identify the key opportunities that could drive change.

As can be seen in **Figure 4**, this session comprised a series of sequential activities that helped the team achieve this goal. These activities were performed using the problem mapping tool depicted in **Figure 5**.

From the initial challenges presented to the participants, each team established their own position in relation to the challenge, setting a point of view to deconstruct and identify the systemic issues and causes associated with the main problem. From there, the teams started to build upon their own knowledge, mapping existing resources available that could be leveraged for potential interventions. At the end, each team defined key opportunities that could lead to a new problem definition and later to a possible intervention.

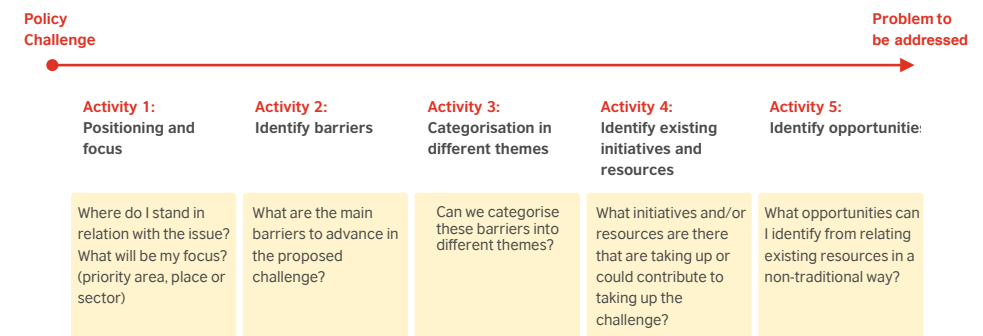


Figure 4: Problem exploration process



Figure 6: Stakeholder mapping process

As can be seen in Figure 6, this session also included a series of sequential activities from a general stakeholder map to a selection of the most important ones. These activities were performed using the stakeholders mapping tool depicted in Figure 7.

The session started with a recap of the opportunity defined previously. With this in mind, we recognised the diverse actors involved, such as people, institutions, existing programmes and the relationships between them, with the purpose of mapping the system of actors behind each challenge. The team then proceeded to create a collective visual map of connections, people and organisations that led to a common understanding of the complexity of each team’s focused challenge.

After this general map, each team categorised key stakeholders according to their relationship to the problem and whether they were internal or external agents to the challenge. Finally, each team selected the key stakeholders relevant to their project.

Figure 5: Problem mapping tool ¹⁸

3-B Map stakeholders and understand their relationships

Involving different stakeholders and levels of expertise in the problem definition stage of a project, brings different points of view to help clarify the opportunities and focus the efforts to address it. The purpose of this session was to map the network of actors and their needs associated with the problems defined in the previous session.

¹⁸ This tool is an evolution of the problem map tool used by States of Change. The main difference is that we have added the position of the practitioner and the mapping of resources as key activities.

3-C Synthesis of the problem and project formulation

By bringing together all the previous knowledge generated by participants during the day, in this session we reframed the original challenge and formulated a project to be developed the following day. The goals were: to organise key findings, create an opportunity statement and formulate a hypothesis around outcomes and expected impact.

The teams used the project framing tool, as can be seen in [Figure 8](#), to organise four elements of the project: the problem, the opportunity statement, the key objectives and their corresponding KPIs to measure success. This tool serves as a compass to navigate the following modules, and as an assessment tool to evaluate the final results of the project.

Figure 7: Stakeholder mapping tool

Figure 8: Project framing tool

3.3.4 Module 4 – Designing a proposition

Following the project framing the previous day, in this module the participants worked on developing a proposition to tackle their policy briefs. This module consisted of four sessions, described below.

4-A Creating and clustering ideas

In this context we understand ideation as the collective and creative process of focusing on a complex issue, understanding our role in it, and generating ideas to address it. In this session, the teams experienced a rapid process from refreshing the opportunity captured during the previous day, to ideating and organising ways to address it.

IDEATION

Following a warm-up series of practical exercises to unblock creativity, each team concurrently initiated the creative process. The opportunity statement defined in the previous session was used as a starting point. Then, each group defined their own times and strategy to approach the brainstorming session. Some of the groups decided to choose topics or programmes that had already emerged in the previous conversations, while others decided to start from scratch. Regardless of their chosen strategy, all of the teams kicked-off their sessions with a personal ideation process, then sharing their ideas and posting them on boards.

CLUSTERING

Once all the ideas were visible, we began with the categorisation by theme or similarity of ideas, level of complexity, systemic impact or service pattern. This process was very specific to each group depending on their challenge, composition and approach.

Based on these clusters, the facilitators helped the teams to prioritise and narrow down their ideas into a single proposition, in order to take the proposal to the next stage.

4-B Concept capture

In this session we developed the idea through a conceptualisation process. By forming new concepts and developing broad principles, each team described their proposition in terms of five key sets of questions:

- What is it? Describe it and name it.
- Who is it for? Who is the final user? Who else is involved?
- How does it work? What is the key mechanism?
- How does it solve the problem and address the key needs?
- What is the impact? How will we measure it?

This concept capture is a follow-up exercise of session 3-C, completing the problem framing with key solution hypotheses and a visualisation of the idea.



Figure 9: Concept capture sheet

4-C Empathise with users

To empathise with users and their reality is a must for every design process. Only by deeply understanding people's real life and putting it at the centre of policy making, can we turn services from an abstract concept to a tangible proposition.

After conceptualising the proposition from a policy perspective, this session aimed to:

- Understand the importance of considering people and their needs, not only as recipients but as key actors in the system.
- Analyse various types of users present in the problem area and how they relate to the organisation.
- Identify barriers and enablers to empower and / or initiate a relationship with these users and their needs.

To achieve these aims, we used a 'persona' tool, which is an archetype based on primary qualitative user research. This tool makes groups with similar needs and behaviours easier to understand. It is a way to share research findings and insights and visualise opportunities and challenges in designing for them. It is a powerful method to comprehend and visualise needs, experiences, desires, emotions and expectations.

As depicted in [Figure 10](#), in this workshop we used the tool to bring to life stories of real people, of daily experiences in relation to others, of how people approach the cultural landscape. We started by defining two possible final users who might take part in the concept developed earlier, to understand their needs and goals, as well as their possible concerns and challenges.



Figure 10: Persona tool

4-D Prototype and storyboarding

Prototyping is an approach to developing, testing and improving an idea at an early stage before committing substantial resources to it. The idea behind testing fast and in the early stages of the proposition is to learn how the solution is working (or not), so that it is easier and more affordable to go back and redefine some of the components.

In this workshop, due to the complexity of the challenges addressed, we created a storyboard of the proposition, in order to visualise the teams' solutions and how they would fit in the current system.

These storyboards were later used to create a role-play, where in every scene participants could understand and prototype how the idea might work in reality. This moment was the opportunity to visualise the mechanism of their idea, by following someone's journey and by imagining all the things that should be in place to deliver it: training, relationships with other public institutions, and resources, among others.



Figure 11: Storyboard

3.3.5 Module 5 – Presentations

The programme ended with a series of presentations to share the results and learning with the leadership team of the Cultural Development Division of the Federal Ministry of Culture of Mexico.

The purpose of this module was to synthesise the learning from the workshop as well as learning from other groups, observing what they did differently and reflecting on the various problems and proposals developed during the two days.

3.3.6 Module 6 – Observations and results

The short-term monitoring and evaluation strategy was based on surveys and 1-1 interviews with the participants, in order to determine their level of understanding and familiarity with the design methodologies and key creative economy concepts. For this first version of the **CREATIVE POLICY PROGRAMME**, 24 public servants were registered, of whom 22 participated in the workshop and 20 completed it satisfactorily.



Image 13. Worksheets help visualise ideas and identify relations between stakeholders and key concepts.

EVALUATION INSTRUMENTS

Pre-workshop competency test:

This test was delivered a week before the workshop took place.

Objectives:

- To analyse the expectations of the participants
- To map their definition of the creative economy
- To understand their priorities and needs
- To measure their familiarity with design methodologies

Participant feedback:

This test was delivered immediately after the workshop.

Objectives:

- To evaluate the workshop facilitators, materials and logistics of the event.

1-1 interviews:

At the end of the workshop, selected participants were asked to share their main outputs and views about the programme. These interviews were recorded so that the facilitators and organisers could take note.

Post-workshop competency test:

This test was delivered three weeks after the programme took place.

Objectives:

- To measure participants' learning about design methodologies and creative economy.
- To identify the concepts and tools that the participants found more useful for their projects.

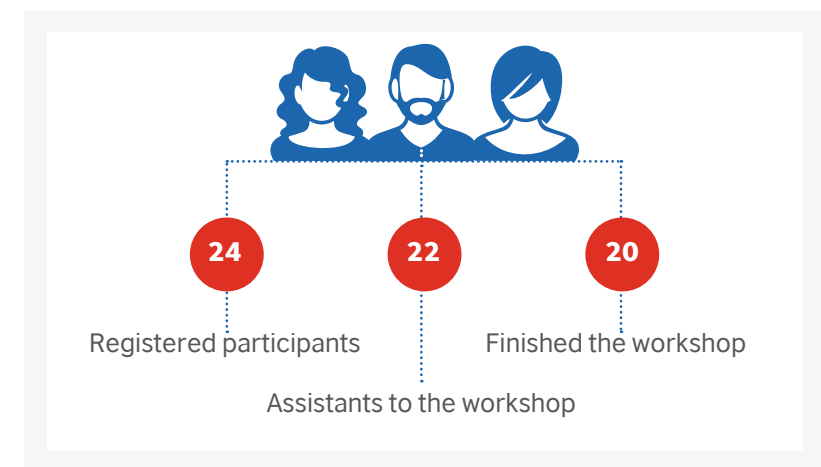
MAIN FINDINGS

In general, the workshop fulfilled the objective of strengthening knowledge and service design skills for public sector innovation. The greatest area of improvement identified was time, and the need was expressed to integrate the workshop into a continuous training process that would allow more space for the application of learning in practice. Broadly, the participants envisaged implementing these methodologies to improve their areas of work or to create specific programmes.

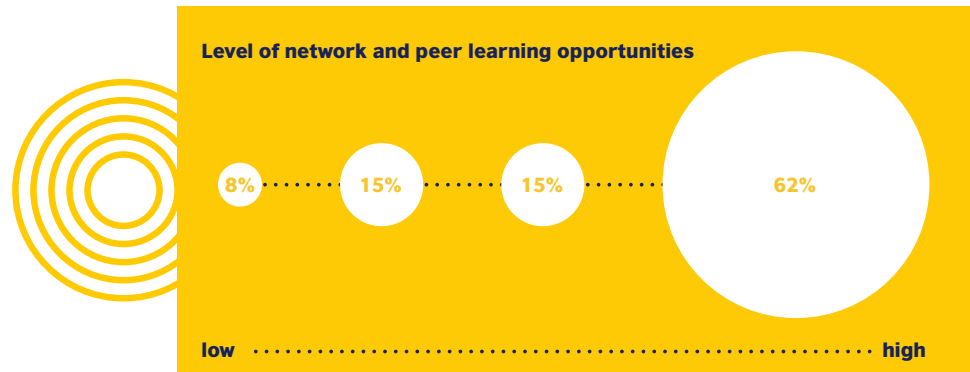
Some reactions from participants were:

Participation

“Being able to enhance the creativity of a group of people to face a problem and take advantage of the richness of ideas of a group is much more than the sum of individuals.”

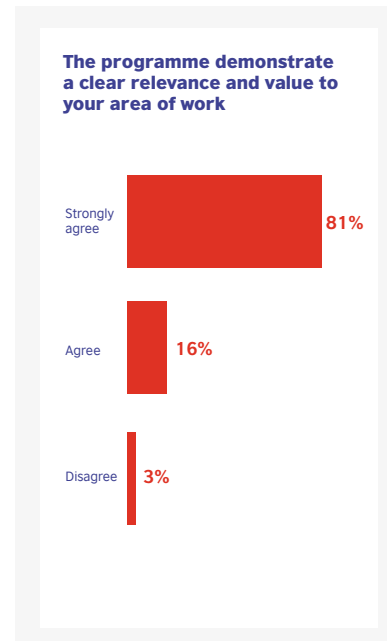
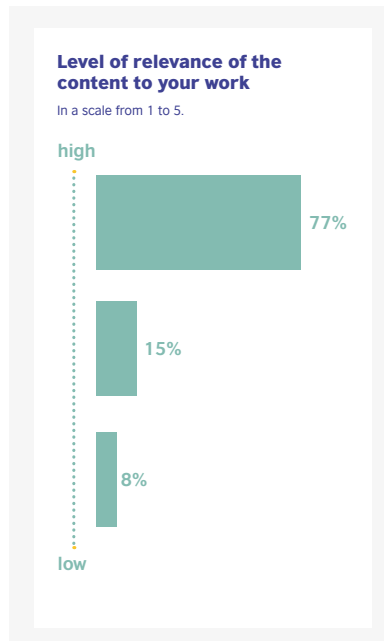


“The most incredible thing has been to work as a team, in a positive, creative and dynamic environment. When you approach the solution you can generate greater impact because we are doing it together.”



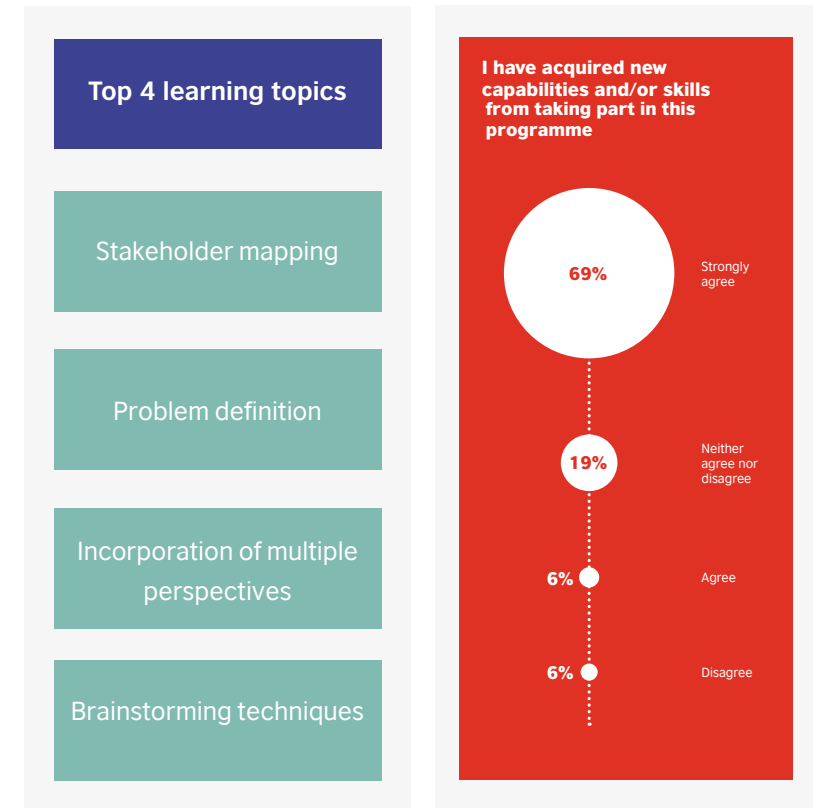
Relevance

“It is an applicable workshop, as simple as it sounds. It is a very practical workshop, because we are doing it.”



Knowledge

“My main learning is to be able to structure the discussions, give a structure to the things that are said so that through that structure it translates into a public policy or something more tangible.”



A follow-up evaluation is suggested at 6 or 12 months after the implementation to validate assumptions.

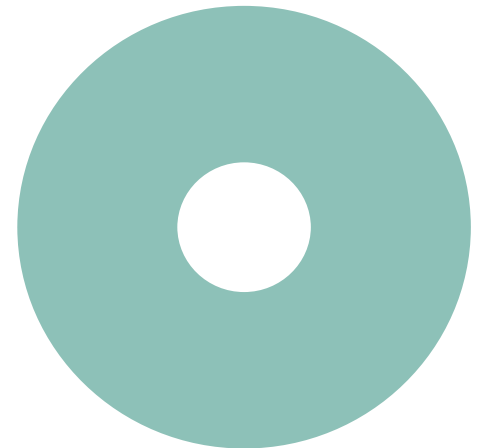
“The main learning in my case has been to deeply define a problem, and from this to generate a perspective of how you are going to address the challenge and then apply the tools.”

Concept Map

These are the concepts, tools and methodologies that participants mention remembering after the workshop.

Service Design Creativity
Identify existent resources
Creative Economy Brainstorming
Stakeholders map Visualization
Problem definition
Storyboard Multiple perspective
Strategic Design Design Thinking

4. Recommendations





4.1 About the implementation

UNDERSTAND OBJECTIVES AND PRIORITIES: it is important to start by understanding and revising the scope of the priorities and objectives of the organisation that aims to implement this methodology. Once their criteria are precise, it is essential to adapt the contents of the workshop. Remember that this toolkit can be adapted to your purposes.

APPOINT A LEADER: both parties – organisers and facilitators – need to appoint a leader or project manager so that tasks and deadlines can be achieved. Organisers should have a deep understanding of the priorities of the group and the timeline. They should have the contact information and agendas of all participants so that everyone can be fully committed to the programme. Ultimately it is the facilitator's project manager who should be able to set goals, deadlines and shape the structure of the partnership. Arrangements must be appropriate to both the local context and the design methodologies.

PRODUCTION CHECKLIST: a checklist of basic materials and venue requirements is provided in this toolkit. Please read it before planning logistics.

DEFINE WORKING GROUPS: each group should have around 4 to 6 participants so that there is an even contribution. It is recommended to have no more than 24 participants in a room and, if resources allow it, we strongly recommend having one assistant facilitator per team, especially if the participants are not familiar with design methodologies.

EQUALITY, DIVERSITY AND INCLUSION: when selecting participants, consider having a diverse representation of gender, disabilities, and background. Also, bear in mind any requirements of disabled participants, such as hearing equipment and interpreters.



4.2 About the contents

DESIGN THE BRIEF: in order to achieve sustainable outcomes, it is important to design a clear brief. For example, in the case of this toolkit, the brief was aligned with the National Development Plan 2018-2024. This step is the most important during the planning phase, as the priorities need to be narrowed for specific action plans and contexts, in accordance with the profiles of the participants. Briefs need to be coordinated with a representative from the organisation(s) participating in the workshop to ensure that outcomes are relevant to their priorities.

FRAME THE CHALLENGE: ideally, the facilitators and organisers need to frame the expected outcomes and action plans before recruiting participants and delivery partners.



4.3 About the participants

SUPPORT PARTICIPANTS IN THE PROCESS: participants should be either decision-making stakeholders or mid-level professionals, in order to guarantee that the outcomes can later be implemented. It is recommended that the government department directly appoints the participants and supports their attendance at the entire programme, as this guarantees that all significant actors are included.

REVISE THE LEVEL OF THE GROUP: as not all participants have the same familiarity with design methodologies, a pre-workshop survey may be useful so that facilitators can shape the workshop content accordingly.

THINK OF MEDIATION STRATEGIES: one of the main benefits of these methodologies is the inclusion of diverse opinions and backgrounds for approaching challenges. However, there needs to be a balance or mediation among these to avoid tensions within the group. There needs to be a common goal that involves all participants, in order to stimulate engagement.



4.4 About the evaluation

FEEDBACK: it is essential to provide feedback forms to all participants as the data is useful to gain insights about the programme and how to adapt its contents for further editions.

DEEPEN THE KNOWLEDGE: if possible, carry out 1-to-1 interviews with some of the most active participants to get quotes and detailed perceptions.

LONG-TERM PERSPECTIVE: although it is challenging to implement a long-term monitoring and evaluation strategy with participants, it is advised to develop follow-up instruments to understand the adoption process of these tools within their programmes.



4.5 About scalability

COMMUNICATIONS AND MARKETING: while it is key to involve experts during this programme, it is also important to think of strategies for promoting the project and scaling its impact. Think about how to balance your budget with these three elements in mind:

SHARE THE INFORMATION: this document is an example of how to turn a workshop into a toolkit. Partner with others, share lessons learned, and keep adding insights to this methodology.

DIGITAL TRANSFORMATION: the programme is designed as a face-to-face event, but the components could be adapted to digital environments with the support of online collaboration tools.

CASCADE THE TRAINING: when implementing a workshop think about how the participants could share the methodologies with their teams. Encourage them

to cascade the training; share the toolkit, provide facilitation tips, and motivate them to reach new segments.

4.6 About materials, stationery and location

PLANNING CHECKLIST: when implementing this programme in a face-to-face event, make sure to follow all the basic requirements that are listed in the 'Preparation and planning checklist' document.

VENUE: before booking a location or venue, consider the number of participants who will engage in the programme and bear in mind that all worksheets will be displayed on walls. There needs to be enough room for arranging working stations and presentations while meeting accessibility standards.

CATERING: consider supplying beverages and snacks between sessions and make sure to include vegetarian and vegan menus. Also, think about eco-friendly options, such as asking participants to bring their own mugs and water bottles and ask caterers to supply glassware.

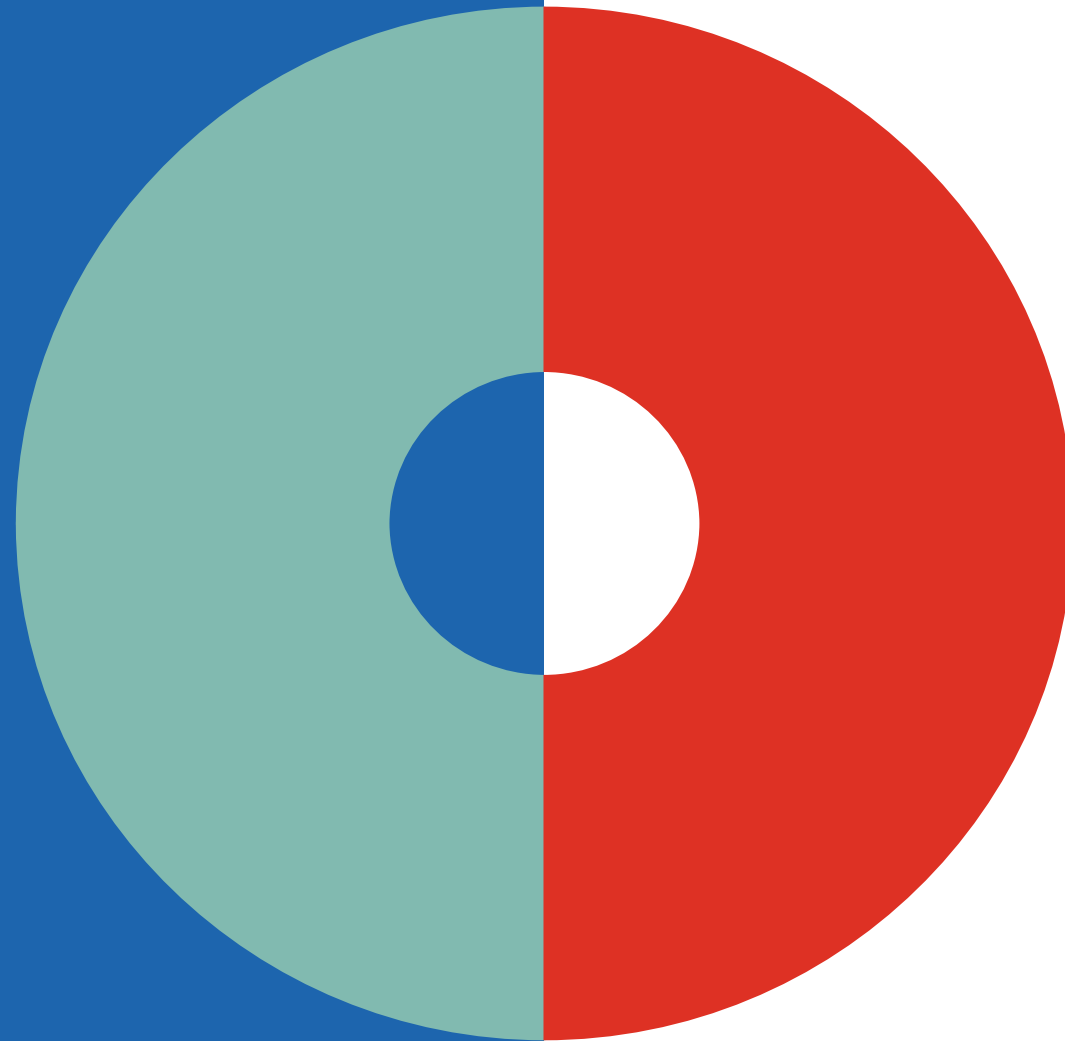
SAFETY AND SECURITY: the venue must comply with mandatory safety and security procedures in case of fire, earthquake or health emergencies. If necessary, ask for emergency contacts when registering your participants.

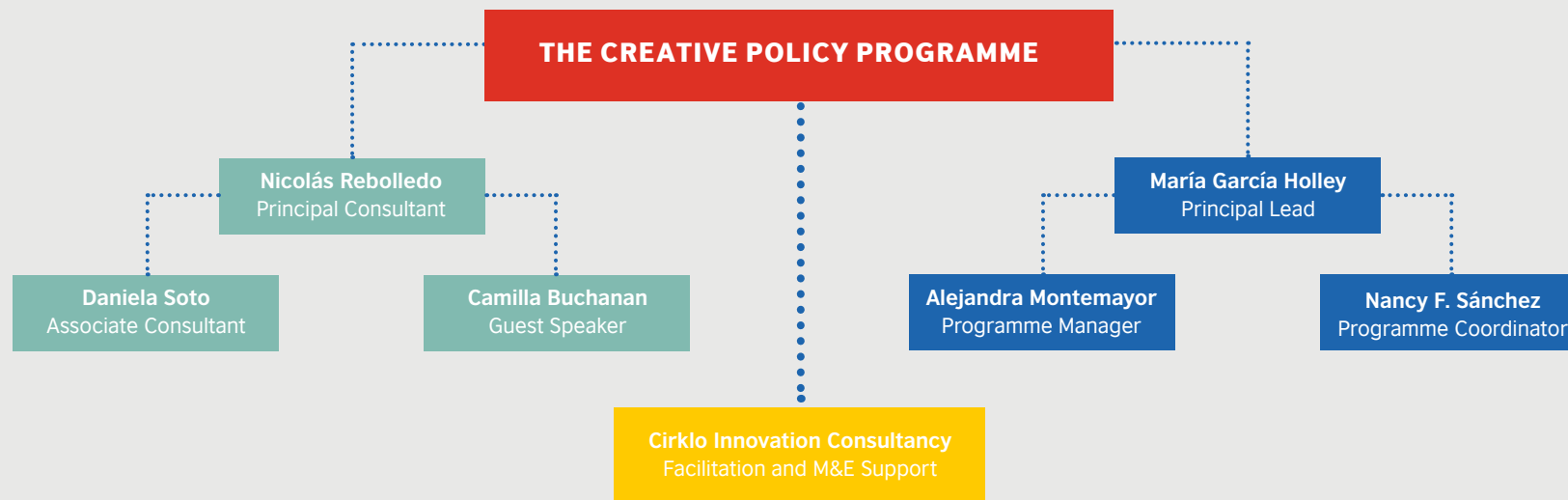
HARNESSING CONNECTIONS: this programme aims to build multidisciplinary solutions. Organise networking spaces or opportunities so that participants can get to know each other and make new connections between areas and institutions.



Image 14. Support participants in the process, active participation is essential.

5. References





Team

RCA team

Nicolás Rebolledo

Principal Consultant. Policy Platform Lead and Tutor in Service Design at the Royal College of Art. Co-founder of UNIT. Nicolás is a service and strategic designer. His academic and professional practice is concerned with the development and implementation of design-led service innovation processes.

Camilla Buchanan

Guest Speaker. Senior Policy Designer in the UK Policy Lab, Cabinet Office, UK Government. Camilla is a UK policy maker, strategic designer and researcher, working in the UK Policy Lab.

Daniela Soto

Associate Consultant. Service Designer at the Royal College of Art. Daniela is a Service Designer with seven years of experience in various fields including communications, innovation, entrepreneurship, education and the creative industry.

British Council team

María García Holley

Head of Arts and Creative Economy, British Council Mexico. Architect, Art historian and cultural advocate working in creative industries, policy design and systems thinking.

Alejandra Montemayor Loyo

Digital Communication and Culture specialist. She has developed and coordinated cultural, editorial, educational and social projects that involve the use of new technologies within art and culture.

Nancy F. Sánchez

Creative Economy and Social Enterprise Project Coordinator, British Council Mexico. Logistics and data analyst with experience in museums, non-profits and innovation hubs with special focus on social impact, technology and skills development.

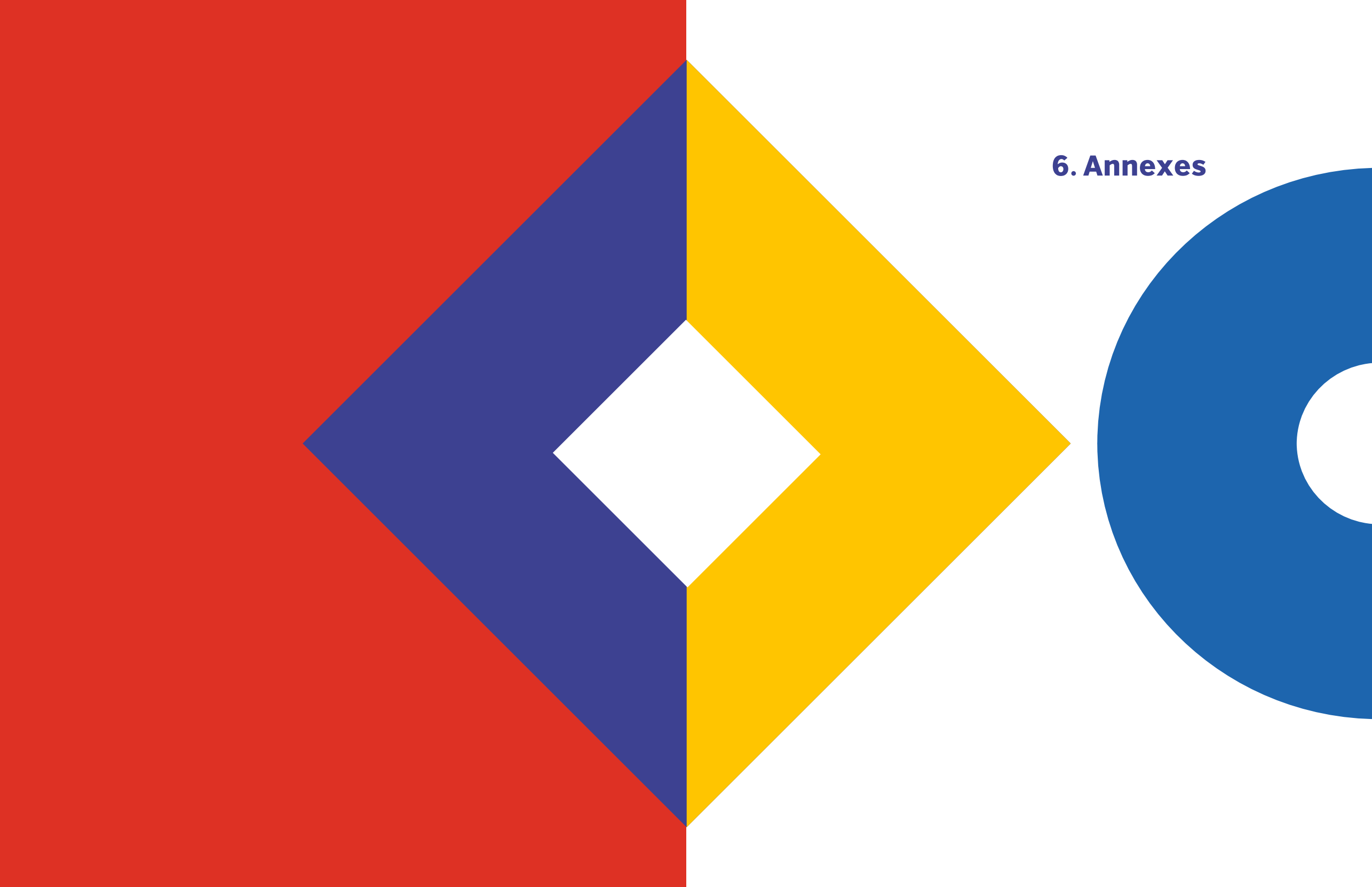
Cirklo

Cirklo is a leading innovation consultancy firm in business transformation and social impact.

Bibliography

- Ansell, C. and Torfing, J., (2014). Collaboration and design: new tools for public innovation. In: Ansell, C. and Torfing, J. (eds.) *Public Innovation Through Collaboration and Design*. New York: Routledge, pp. 1-19.
- Brown, T. and Martin, R., (2015). Design for action. *Harvard Business Review*, 93 (9), pp. 56-64.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8 (2), pp. 5-21. Boston, MA: MIT Press.
- Burns, C. et al., (2006). RED paper 02: *Transformation Design*. London: Design Council.
- Cox, G., (2005). Cox Review of Creativity in Business: Building on the UK's strengths. *London: Design Council*.
- Carlgren, L., Elmquist, M and Rauth, I., (2015). Design thinking: exploring values and effects from an innovation capability perspective', *The Design Journal*, 17 (3), pp. 403-423.
- Hobday, M., Boddington, A. and Grantham, A. (2011) An innovation perspective on design: Part 1. *Design Issues*, 27(4), pp. 5-15. doi: 10.1162/DESIGN_a_00101.
- Mulgan, G., (2009). *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. Oxford: Oxford University Press.
- LabGob, (2018). Un Estado Innovador para las Personas. Santiago, Chile: Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile.
- NESTA (2009). The innovation index: measuring the UK's investment in innovation and its effects. Index Report. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts.
- Rebolledo, N., (2016). The value of service design in policy making. In B. Mager (ed.), *Service Design Impact Report: Public Sector*, pp. 40-46. Köln: Service Design Network.
- Rebolledo, N., (2018). In: LabGob, (2018) Un Estado Innovador para las Personas. Santiago, Chile: Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile.
- Simon, H.A., (1996). *The Sciences of the Artificial*. 3rd ed. London: MIT Press.

6. Annexes



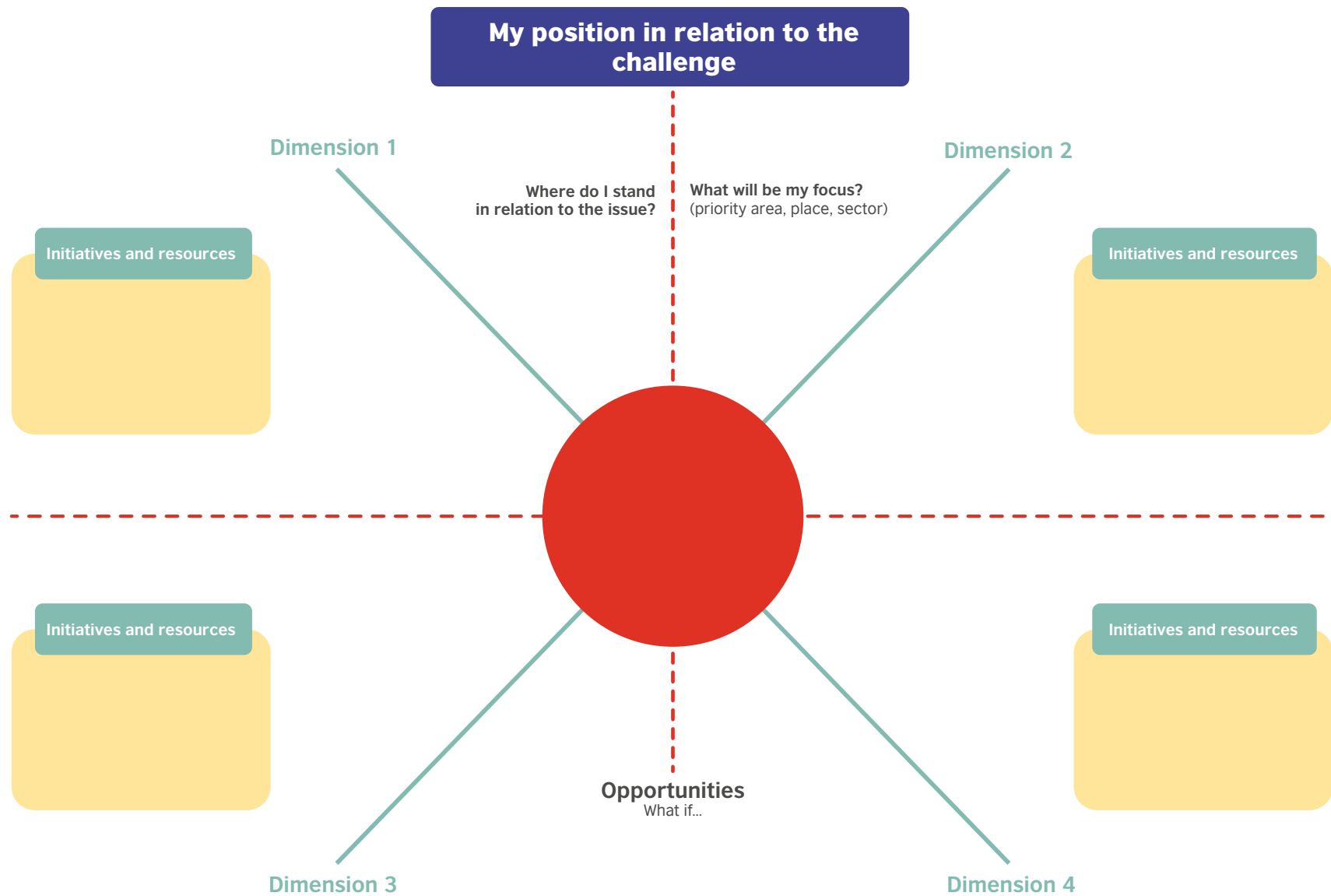


Figure 5: Problem mapping tool ¹⁸

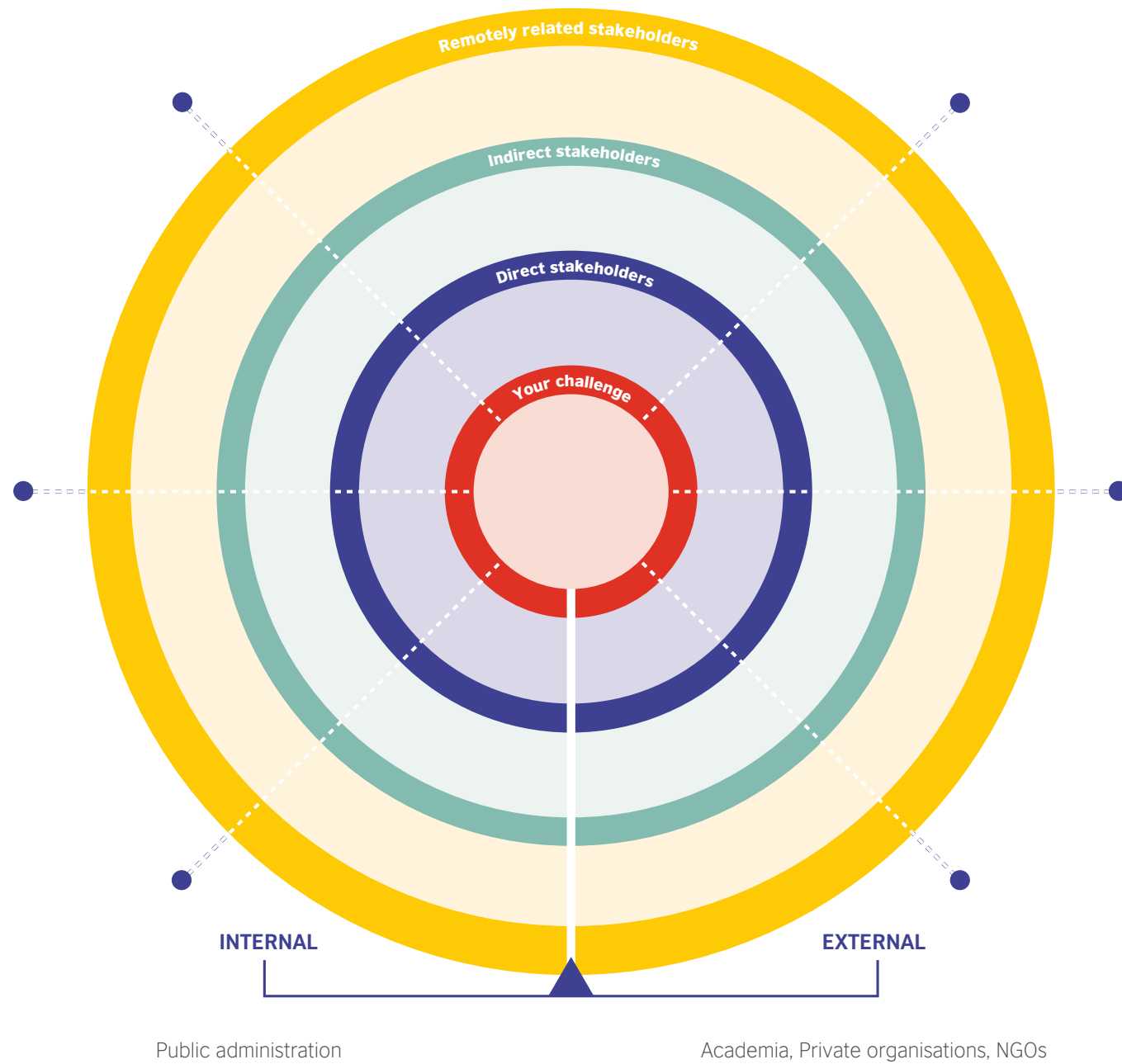


Figure 7: Stakeholder mapping tool

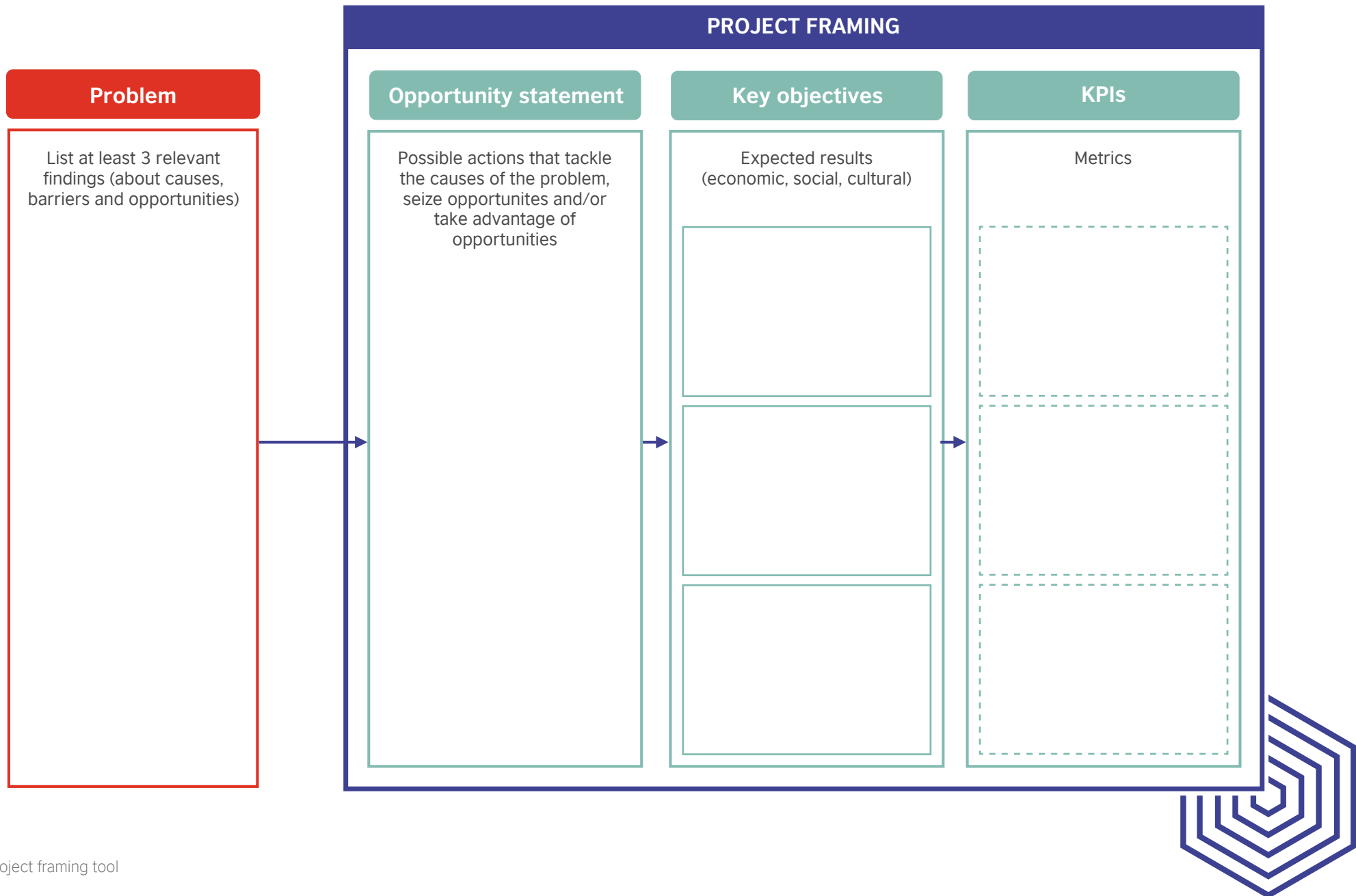


Figure 8: Project framing tool

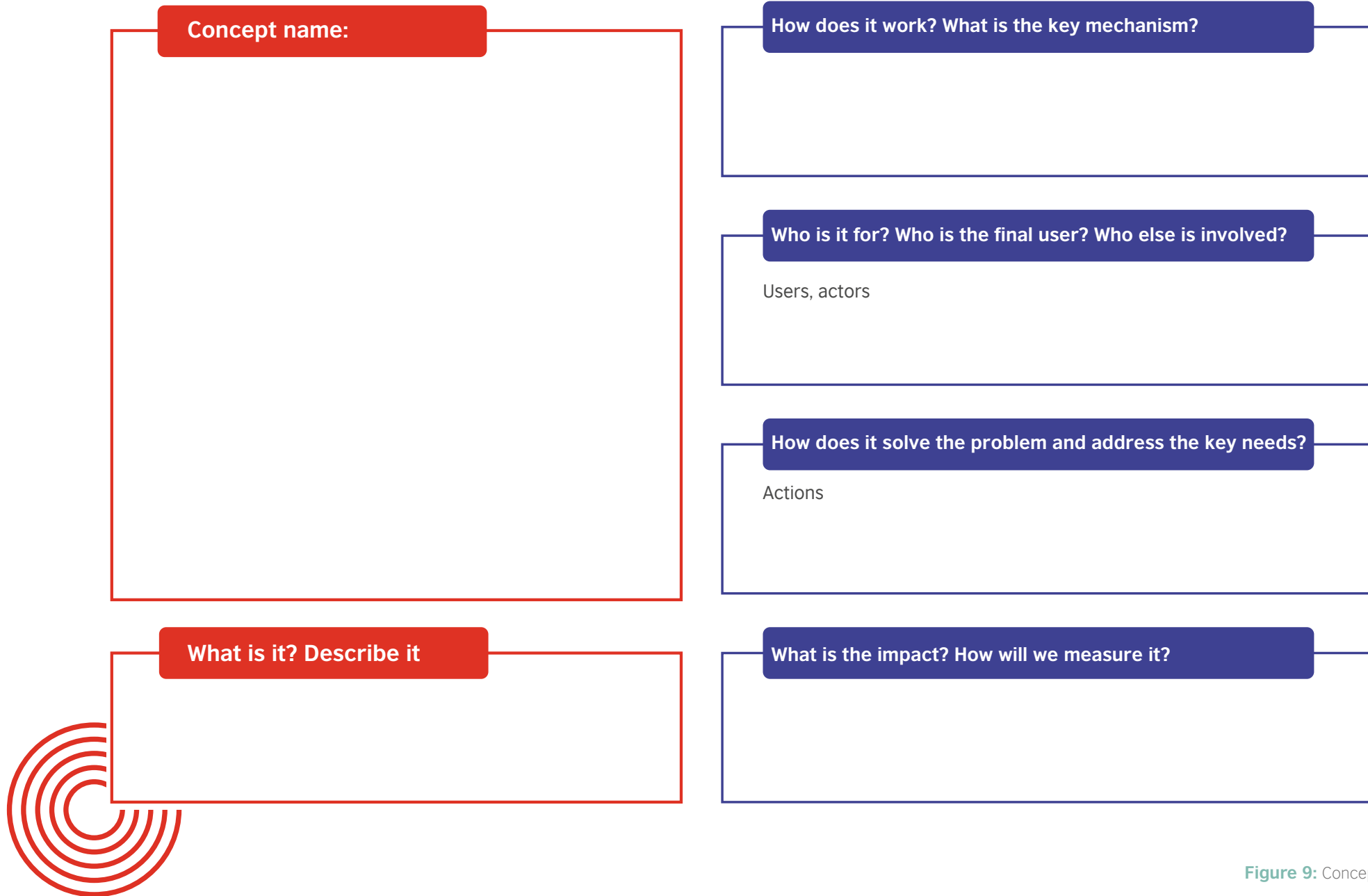


Figure 9: Concept capture sheet

PEOPLE

PROFILE

Name

Who is this person and how does he/she relates to the service/programme/problem?

Personal data: family, friends, hobbies, interests, etc.

QUOTE

Try to formulate one statement that represents the values, goals and challenges of this persona

””

GOALS AND NEEDS

What does this person need? What does he/she want to accomplish?

MOTIVATIONS

What motivates this persona to interact with the programme/opportunity/challenge? How would he/she like to participate?

BARRIERS

What are the obstacles?

ENABLERS

What could initiate a relationship with this persona?

Figure 10: Persona tool

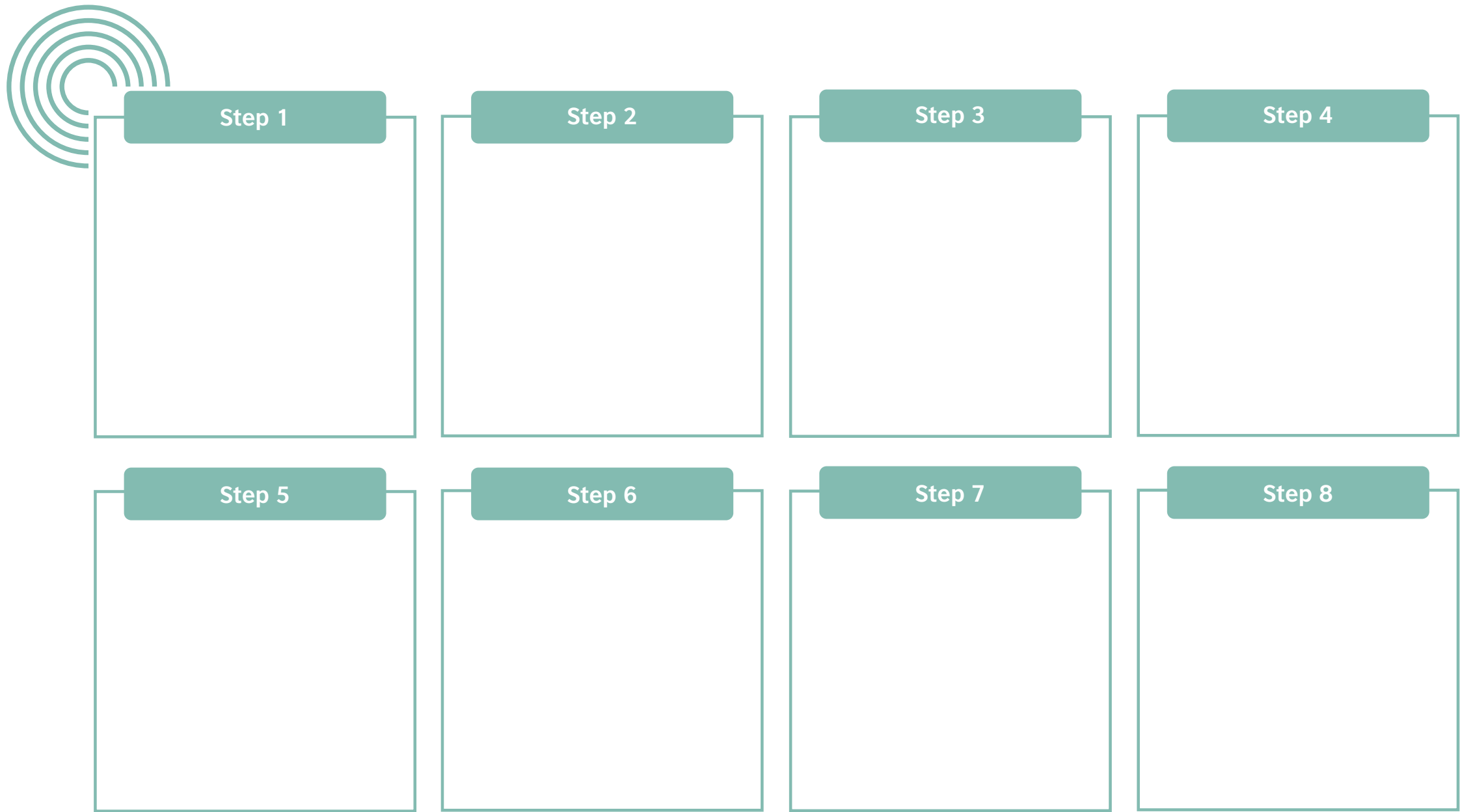


Figure 11: Storyboard

Creative Policy Programme – Materials, Stationery and Printing

Essential materials and stationery for the workshop

Items	✓
25 black markers	
25 post-it note pads (at least 3 different colours - bright yellow, orange and pink)	
3 x packets of white tack	
1 x packet of coloured sticky dots	
3 x rolls of masking tape	
1 x paper flip chart (or a white board with white board pens)	
1 x packet of sticky labels (for participant names)	

Printing for the workshop.

Print 1 copy of each worksheet per team (i.e. if you have 4 teams, print 4 copies of each worksheet and 2 spare). A3, one sided, black and white.

Documents	✓
Problem mapping tool	
Stakeholder mapping tool	
Project framing tool	
Concept definition tool	
Persona tool	
Storyboard tool	

CPP participant feedback form	
CPP participation certificate (optional) Complete the fields [name, location, date, workshop associate name] and print one certificate for each participant. A4, one sided, full colour, slightly thicker card/paper if possible. (Alternatively, PDF and email to the individual participant upon completion of CPP)	

Other things to think about when organising events

Items	✓
<p>Do you have...</p> <ul style="list-style-type: none"> - A computer and projector? - Rubbish/recycling bins? - A clicker? - Wayfinding to find the room, the toilets? - Group tables for each team? - Permission for pasting worksheets on the walls? - If lunch is provided, have arrangements been made? Consider dietary requirements of the participants and location's policies. - Does the venue complies with security and accessibility standards? - Have you arranged video and photography suppliers? (suggested) 	

Research and contents

Nicolás Rebolledo Bustamante

María García Holley

Edited by

Pamela Zúñiga Santoyo

Nancy F. Sánchez García

Editorial Support

Alejandra Montemayor Loyo

Translation

Laura Lecuona

Design

Angélica Arano

ARTS BRITISH COUNCIL MEXICO**Brian Young**

Director British Council Mexico

María García Holley

Head of Arts and Creative Economy

Pamela Zúñiga Santoyo

Arts and Creative Economy Manager

Nancy F. Sánchez García

Project Coordinator

© **British Council licensed under CC-BY-NC-SA 4.0**

You are free:

To share – to copy, distribute and transmit the work

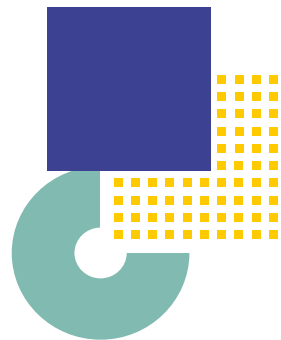
To remix – to adapt the work

Under the following conditions:


Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

NonCommercial — You may not use the material for commercial purposes.

ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.



The first edition of the Creative Policy Programme Toolkit was finished in September 2020 navigating the Internet waves from Mexico City to London and back again.



The **CREATIVE POLICY PROGRAMME** is part of 'Creative Collective', the British Council Mexico's systemic-change programme that aims to achieve impact through three interconnected levels: young creators, established cultural and creative leaders, and public servants. The Creative Policy Programme believes it is time to innovate in the ways in which decisions are made, positioning communities and real problems at the centre of the processes.

This publication outlines the methodology of the Creative Policy Programme designed by Nicolás Rebolledo, Tutor and Policy Lead of the Service Design Programme at the Royal College of Art in the hopes to help others to use, adapt and question mindsets, methods and tools in their own context and with their own people.

THE CREATIVE POLICY PROGRAMME

Herramientas para la implementación

0. Presentaciones

01. La economía creativa en el British Council México
02. Diseño de Servicios en el Royal College of Art

1. ¿Cómo usar este manual?

- 1.1. ¿Quién puede usar este manual?
- 1.2. ¿Qué hay en este manual?
- 1.3. ¿Cómo usar este manual?

2. Introducción

- 2.1. Sobre el programa Creative Collective
- 2.2. Acerca del Creative Policy Programme

3. El Creative Policy Programme

3.1. Políticas basadas en el diseño

- 3.1.1 El valor del diseño para la innovación pública
- 3.1.2 Principios de diseño
- 3.1.3 Proceso de diseño

3.2. Perspectiva general del programa

- 3.2.1 Objetivos
- 3.2.2 Metodología

3.3 Creative Policy Programme en acción

- 3.3.1 Módulo 1 – Planteamiento: cuatro desafíos para la economía creativa
- 3.3.2 Módulo 2 – Introducción: Economía creativa e innovación pública: ¿qué es y por qué es importante?
- 3.3.3 Módulo 3 – Explorar el problema público
- 3.3.4 Módulo 4 – Diseñar una propuesta
- 3.3.5 Módulo 5 – Presentaciones
- 3.3.6 Módulo 6 – Observaciones y resultados

4. Recomendaciones

- 4.1 Sobre la implementación
- 4.2 Sobre el contenido
- 4.3 Sobre los participantes
- 4.4 Sobre la evaluación
- 4.5 Sobre la escalabilidad
- 4.6 Sobre los materiales, la papelería y el lugar

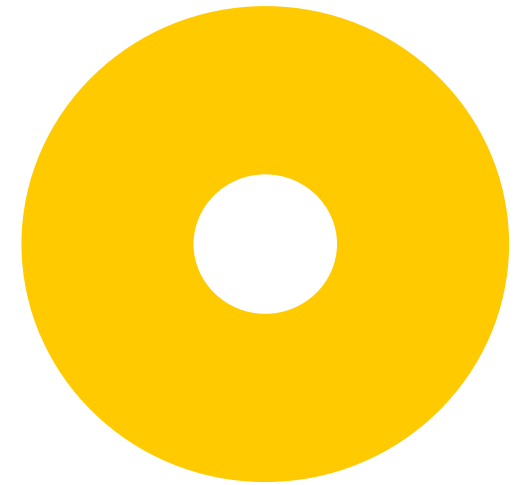
5. Referencias

- 5.1 Equipo
- 5.2 Equipo del RCA
- 5.3 Equipo del British Council
- 5.4 Bibliografía

6. Anexos



Presentaciones





La economía creativa en el British Council México

El British Council es la organización internacional del Reino Unido dedicada a las relaciones culturales y las oportunidades educativas. Desde su fundación en 1934, ha cultivado el valor de la cultura y el conocimiento como algo fundamental para el desarrollo de lazos amistosos entre Reino Unido y el resto de los países del mundo. Por más de 80 años, nuestro trabajo en torno a las artes y nuestra búsqueda de nuevos modos de comunicarnos con públicos, artistas, creadores, gestores culturales y tomadores de decisiones ha sido de suma importancia para cumplir con esta misión.

El Reino Unido es referencia internacional al ser el país precursor del concepto de “industrias creativas” en 1999 y ha sido a través del British Council que se ha empujado la internacionalización del concepto, así como la transición de las industrias creativas individuales a una economía creativa de mayor escala. Cifras recientes del Gobierno Británico muestran que en 2018 las industrias creativas aportaron al Reino Unido 111 mil 700 millones de libras esterlinas, equivalentes a una derrama de 306 millones de libras esterlinas diariamente. Esto representa un aumento de 7.4 por ciento con respecto al año anterior, lo que significa que el crecimiento en el sector es más de cinco veces más rápido que el de la economía nacional en su conjunto.¹ Aunque el impacto cuantitativo de las empresas creativas es innegable, es el espíritu de la economía creativa lo que permite a las sociedades prosperar y transformarse: su diversidad, trabajo colaborativo, procesos participativos, metodologías abiertas y la toma de decisiones centradas en las personas.

¹ <https://www.gov.uk/government/news/uks-creative-industries-contributes-almost-13-million-to-the-uk-economy-every-hour>

Es esto último lo que da vida al **CREATIVE POLICY PROGRAMME** (CPP): la necesidad de repensar el papel de los tomadores de decisiones para crear políticas con la gente y no para la gente, de maneras no tradicionales ni jerárquicas. El CPP forma parte de Creative Collective, un programa de cambio sistémico con que el British Council México busca impactar sobre tres niveles de audiencias relacionadas entre sí: jóvenes creadores, líderes culturales y creativos y servidores públicos. Para el Creative Policy Programme es momento de innovar las maneras como se toman las decisiones, poniendo a las comunidades y los problemas reales en el centro del proceso. Esto se logra a través de la implementación de un taller de fortalecimiento de capacidades en diseño de servicios dirigido a servidores públicos que deseen reforzar sus habilidades. En otras palabras, el Creative Policy Programme transforma a los servidores públicos en diseñadores estratégicos.

Esta publicación presenta la metodología de la primera iteración del Creative Policy Programme, diseñada por Nicolás Rebolledo, tutor del Programa de Diseño de Servicios del Royal College of Art y está publicada bajo una licencia Creative Commons CC-BY-NC-SA 4.0 en un enunciado por la apertura del conocimiento de forma libre y participativa.

No es común situar al diseño y al gobierno en un mismo cajón. Creative Policy Programme aboga por un cambio normativo y por repensar el papel central de la creatividad para la elaboración de programas públicos incluyentes, innovadores y sostenibles hacia un mejor y más imaginativo futuro. Esperamos que este manual de implementación sea un paso firme hacia el cumplimiento de nuestros objetivos.

María García Holley

Directora de Artes y Economía Creativa
British Council México

Diseño de Servicios en el Royal College of Art

El Royal College of Art (RCA) es la única universidad del mundo especializada en posgrados de investigación intensiva en Artes y Diseño. Con una trayectoria de más de 180 años de introducir prácticas creativas en la industria y la sociedad, en 2020 fue clasificada como la mejor universidad del mundo en este campo (2020 QS World University Rankings) por sexto año consecutivo.

Como parte de la Escuela de Diseño, el departamento de Diseño de Servicios del RCA mantiene un enfoque integrado del diseño de experiencias humanas y de los sistemas tecnológicos, económicos y socioculturales en los que se viven los servicios. En el RCA creemos que el diseño de servicios tiene el poder de transformar los servicios privados y públicos de tal modo que ofrezcan a sus usuarios mayor valor, ayudando a los innovadores a liberar el potencial de las personas y las tecnologías que construyan valor social.

En los últimos años, el RCA ha estado comprometido con introducir el diseño de servicios como una aptitud de innovación en el sector público en diferentes escalas y formatos, generando nuevos métodos y herramientas para planificar servicios públicos que combinen el diseño incluyente con la innovación en modelos de negocios y tecnología digital. El RCA también ha realizado investigaciones sobre el papel y la importancia del diseño de servicios en la formulación de políticas públicas; para ello ha colaborado con gobiernos tanto nacionales como locales a lo largo de Europa y el Reino Unido, así como con organizaciones multilaterales de todo el mundo.

Fundamentados en la investigación y en la práctica, entendemos que el valor medular del diseño de servicios en el sector público consiste en su capacidad de cambiar la atención de las políticas y los servicios públicos de una orientación

en la oferta a una orientación en la demanda. Con esta perspectiva centrada en las personas, el diseño de servicios concierne a los ciudadanos y no sólo a la administración pública.

A través de la experiencia hemos aprendido que, equipados con una mentalidad enfocada en el ciudadano y un conjunto diverso de técnicas centradas en las personas, el diseño puede cerrar la brecha entre el pensamiento en el nivel de las políticas y la prestación de servicios en el nivel del usuario. El enfoque verticalista tradicional se complementa con una perspectiva de abajo hacia arriba, al combinar evidencias de políticas federales con datos cualitativos obtenidos de la vida de las personas. Así, tanto ciudadanos como servidores públicos participan activamente en la creación y producción de políticas y servicios.

Se nos brindó una emocionante oportunidad de diseñar con el British Council un programa que pusiera en práctica esta perspectiva. Nuestro objetivo es ayudar a gestores y servidores públicos a innovar en el interior de la administración pública a fin de cumplir el potencial económico y sociocultural de la economía creativa en México.

Imagen 1.

Los participantes se reúnen en equipos para entender el problema a resolver.



Siguiendo los principios de centrarse en la persona, la importancia del contexto y de la teoría en la práctica, decidimos cocrear el programa entre los dos equipos. El resultado fue una semana en la que hubo experiencias inmersivas y participación de manera presencial, combinando poca teoría con mucha práctica, centrándonos en problemas públicos concretos que la Secretaría de Cultura puso sobre la mesa.

Este manual de implementación es una breve explicación de aquella experiencia y tiene como objetivo ayudar a que otros utilicen, adapten y cuestionen estos modos, métodos y herramientas en sus propios contextos y en distintas comunidades.

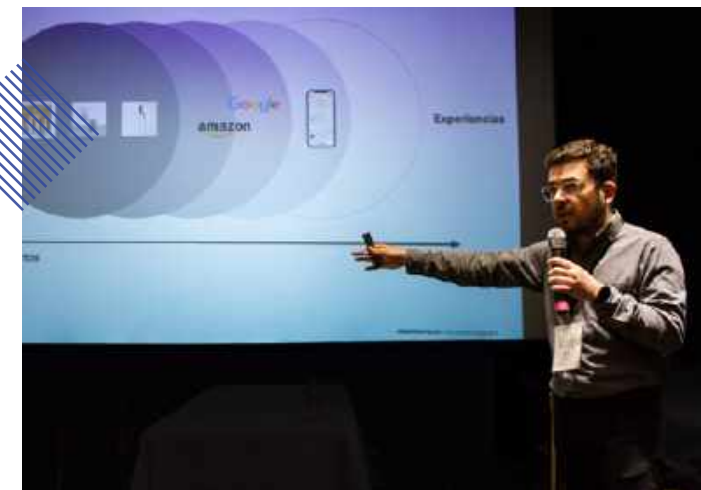
Espero que les resulte provechoso.

Nicolás Rebolledo Bustamante

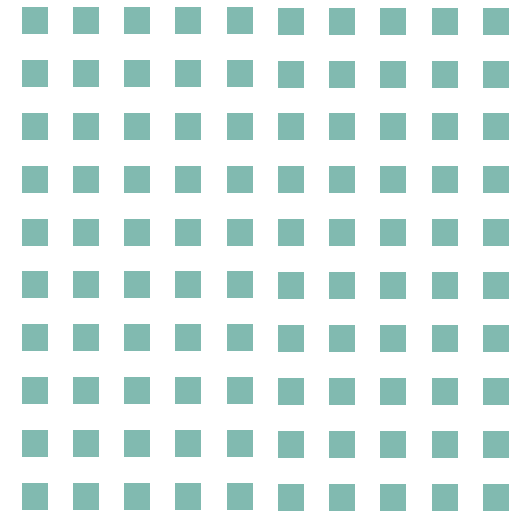
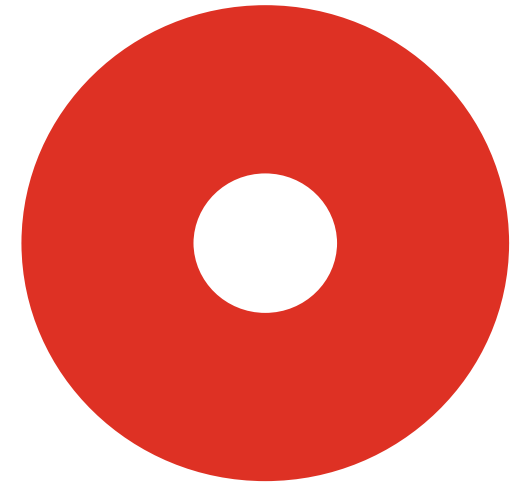
Consultor principal, Programa de Políticas Creativas, tutor y director de políticas de Diseño de Servicios en el Royal College of Art.

Imagen 2.

El facilitador presenta los conceptos de economía creativa e innovación pública.



1. ¿Cómo usar este manual?





1.1. ¿Quién puede usar este manual?

Este manual es para cualquier persona interesada en aprender o poner en práctica metodologías de diseño de servicios en innovación pública o en programas de diseño de políticas públicas. Puedes usarlo para enriquecer tu propio camino de aprendizaje, aclarar tus propias dudas o trabajar con tu equipo para obtener diferentes perspectivas y alinear ideas de tus proyectos.

1.2. ¿Qué hay en este manual?

El contenido se organiza de la siguiente manera:

- Contexto de la economía creativa y acercamiento al diseño para las políticas públicas
- Descripción de las metodologías de diseño
- Casos de estudio para desarrollar el manual en un taller con tomadores de decisiones
- Plantillas y diagramas para el bosquejo de ideas
- Recomendaciones para adaptar el proceso a diferentes contextos

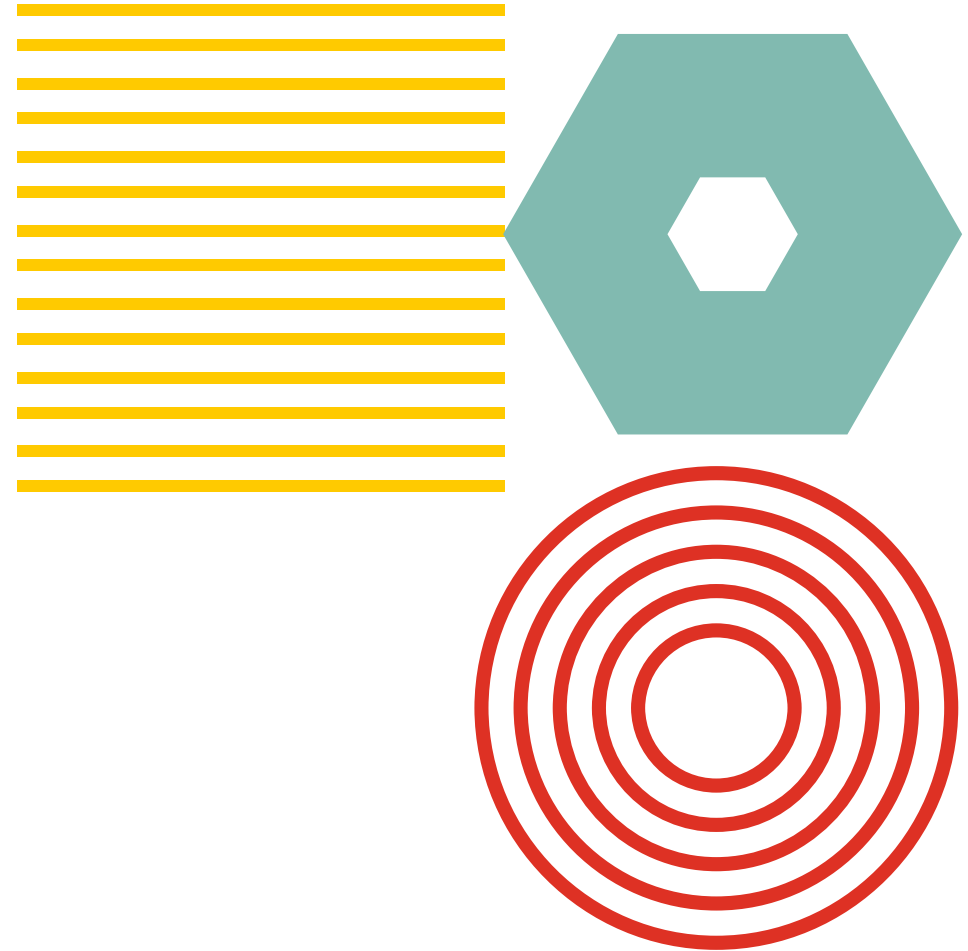
1.3. ¿Cómo usar este manual?

Antes de iniciar tu proceso, revisa bien los lineamientos para entender mejor los contenidos y trazar objetivos claros.

Las plantillas y hojas de trabajo que encontrarás aquí están pensadas para instigar tu pensamiento y generar ideas. Cada una tiene una breve descripción de su objetivo e instrucciones claras para su aplicación.

Es importante recordar que este programa se concibió expresamente para una iniciativa basada en un caso particular y, por lo tanto, ofrece un ejemplo específico, sin embargo, puedes interpretar o adaptar las herramientas del modo que más convenga a tus objetivos. Cuando hayas completado un paso, haz una pausa y piensa en tus hallazgos, reflexiona sobre si el proceso fue provechoso o si tuviste que adaptar los pasos. Este manual de implementación tendrá más pertinencia y efectividad cuando lo hayas usado en repetidas ocasiones y cuando hayas encontrado lo que sea mejor para tus procesos.

2. Introducción



2.1. Sobre el programa Creative Collective

El programa Creative Collective del British Council² es una intervención sistémica que busca apoyar, ampliar y situar el sector de la economía creativa con impacto social en México en diálogo con las experiencias del Reino Unido. Centrada especialmente en las principales ciudades creativas de México, esta iniciativa busca fortalecer las habilidades de tres conjuntos clave de actores de la economía creativa y ofrecerles distintos programas de acuerdo con sus necesidades.

EL CREATIVE ENTERPRISE PROGRAMME en alianza con Nesta³ está dirigido a jóvenes emprendedores creativos que busquen fortalecer su emprendimiento, o que bien, estén en proceso de emprender. Este programa ofrece talleres de modelo de negocio y sostenibilidad empresarial para apoyar a los jóvenes en el inicio y en el escalamiento de sus proyectos.

EL CREATIVE LEADERSHIP PROGRAMME en colaboración con la University of the Arts London⁴ busca fortalecer a líderes establecidos que estén administrando o dirigiendo proyectos que desafíen los límites de la gestión social, cultural o creativa a través de una residencia que ofrece nuevas visiones, herramientas, metodologías y redes de contacto para fortalecer las habilidades profesionales y personales de liderazgo, así como la sostenibilidad de su organización.

EL CREATIVE POLICY PROGRAMME, en colaboración con el Royal College of Art⁵ está diseñado específicamente para gestores y servidores públicos que participen directamente en la creación de proyectos sociales, creativos y culturales en la esfera pública. Su objetivo es formar a los participantes en herramientas de diseño basado en el usuario para formular mejores programas, políticas y experiencias para innovar en el sector público y cultural.

² <https://www.britishcouncil.org.mx/en/creative-collective>

³ <https://www.nesta.org.uk/>

⁴ <https://www.arts.ac.uk/>

⁵ <https://www.rca.ac.uk/schools/school-of-design/service-design/>

2.2. Acerca del CREATIVE POLICY PROGRAMME

Con el **CREATIVE POLICY PROGRAMME** se busca ayudar al sector público mexicano a mejorar la comprensión de la economía creativa y sus métodos y herramientas para la innovación dentro de la administración pública con el objetivo de desarrollar su potencial económico y sociocultural.

La primera edición del programa se puso en práctica en julio de 2019 con miembros de la Subsecretaría de Desarrollo Cultural de la Secretaría de Cultura de México. La reciente creación de esta secretaría, en 2015, representa una decisión de alto impacto dirigida a redefinir la misión y la infraestructura institucional del Estado mexicano para preservar, promover y difundir la cultura. En este contexto, el programa ofreció una extraordinaria oportunidad de fortalecer aspectos relacionados con la economía creativa.

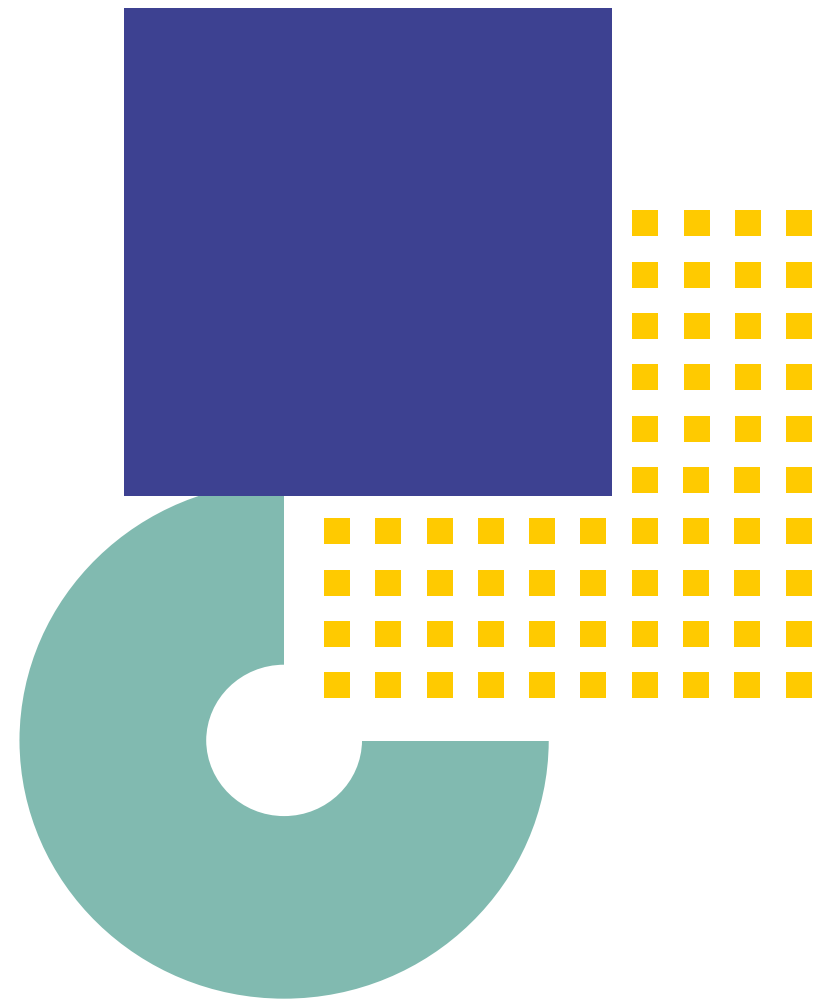
Participaron en este programa directores y administradores de instituciones públicas relacionadas con la Secretaría de Cultura del Gobierno de México.

La siguiente lista muestra la diversidad de entidades que formaron parte de la primera edición del programa.

- Canal 22
- Centro de Capacitación Cinematográfica (CCC)
- Centro de Cultura Digital (CCD)
- Centro Nacional de Las Artes (CNA)
- Cineteca Nacional
- Fonoteca Nacional
- Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA)
- Instituto Nacional del Derecho de autor (INDAUTOR)
- Radio Educación
- Departamentos de la Secretaría de Cultura
 - Subsecretaría de Desarrollo Cultural
 - Dirección General de Asuntos Jurídicos
 - Dirección General de Vinculación Cultural

Este manual es una breve explicación pedagógica del programa y busca hacer llegar el marco teórico, métodos, herramientas y aprendizaje a un público más amplio.

3. EI Creative Policy Programme



3.1. Políticas basadas en el diseño⁶

El programa se basa en los principios, marco teórico y métodos de innovación de diseño para el sector público desarrollados en el Programa de Diseño de Servicios del RCA. Este enfoque se origina en la tradición de usar el diseño de una manera pragmática para abordar problemas industriales y sociales que entienden el diseño como una manera de “idear cursos de acción que transformen situaciones existentes en otras preferidas”⁷.

En dicha tradición, las aportaciones de la creatividad a la economía van más allá de la idea de “economía creativa” como sustantivo que agrupa sectores y para la que el valor de los bienes y servicios se basa en la creación y explotación de ideas y conocimiento. Aquí, en cambio, la atención se centra en la creatividad para la economía (y sociedad) como actividad en la que la capacidad humana nos permite imaginar, producir, construir y cambiar el mundo artificial en que vivimos. En términos generales, esta capacidad que llamamos “diseño” se describe como el uso de la creatividad para un fin específico, que puede dar forma a las ideas de modo que se conviertan en propuestas prácticas y atractivas para la gente y los usuarios.⁸

Cuando nos preguntaron cómo podía este enfoque ayudar a gestores y servidores públicos a innovar desde el interior de la administración pública para desarrollar el potencial de la economía creativa, respondimos que les ayudaría a liberar su propio potencial creativo para ponerlo al servicio de su trabajo, lo cual llevaría al desarrollo de “políticas creativas” en el área.

⁶ Esta sección está basada en Rebolledo, 2018, 2020

⁷ Simon, 1969

⁸ Cox, 2005



Esto significó que el **CREATIVE POLICY PROGRAMME** se centrara en ayudarles a “diseñar” sus propios servicios, programas o políticas, dándoles espacio para pensar, hacer y aprender dentro de su propio contexto, para así crear propuestas atractivas para el público al que atienden. Al hacerlo, aprenderían una serie de métodos y adquirirían una actitud de innovación y habilidades creativas que podrían entonces aplicar en sus instituciones.



Imagen 3.

El proceso impulsa a los equipos a plantear, discutir y evaluar soluciones.

3.1.1 El valor del diseño para la innovación pública

Este planteamiento que refuerza las capacidades de innovación a través del diseño en el sector público ha sido adoptado y ampliamente desarrollado por instituciones del sector público y “laboratorios”, como el Laboratorio para la Ciudad en la Ciudad de México, el LabGob en Chile, el Policy Lab en el Reino Unido, el MindLab en Dinamarca, y la 27e Région en Francia, entre otros de alcance local, regional o nacional.

El uso de procesos y metodologías orientadas al diseño en estas organizaciones públicas se da después de la exitosa adopción de actitudes de diseño por distintas esferas en las últimas décadas. En un principio estos preceptos, se aplicaron en el sector privado como herramientas para idear estrategias de negocio, innovación de servicios e innovación organizacional y gerencial. Ahora, el diseño se entiende como elemento y actividad medular, básico para la industria y los servicios en todas las áreas económicas ⁹, fortaleciendo las capacidades innovadoras de una compañía y traduciéndolas en nuevos recursos, procesos y actitudes. ¹⁰

En el Reino Unido, entre 2000 y 2007 el diseño contribuyó 17% a la innovación, mientras que la investigación y el desarrollo contribuyeron en un 11%. Cabe señalar que la innovación representa dos tercios de la productividad laboral del sector privado en el Reino Unido. ¹¹ El concepto de diseño ha evolucionado a la par que su valiosa aportación a las innovaciones del sector privado. Si antes se usaba para crear productos físicos, hoy se aplica cada vez más a aspectos complejos e intangibles, como experiencias del cliente y diferentes clases de servicios ¹² y ámbitos de creación de valor, como la innovación en los sectores social y público, este último uno de los más importantes debido a su magnitud y su impacto potencial.

⁹ Hobday et al. 2011

¹⁰ Carlgren et al. 2014

¹¹ Nesta, 2009 in Hobday et al. 2011

¹² Brown & Martin 2015

Los problemas sociales son perniciosos y cada vez más complejos, lo que muchas veces trae consigo una desconexión entre los tomadores de decisiones y la cotidianeidad de la “gente real con problemas reales”. Investigaciones pioneras sobre el valor del diseño para la innovación pública indican que un enfoque de diseño y las habilidades inherentes al acto de diseñar son ideales para cerrar esta brecha y ayudar a solucionar asuntos sociales complejos,¹³ lo que contribuye de muchas maneras a la creación de valor en el sector público.

Así es que el principal argumento reside en que el diseño puede transformar los servicios públicos para que dejen de tener una perspectiva orientada a la oferta y adquieran una orientada a la demanda al mismo tiempo que esté basada en el usuario. El diseño puede cambiar las maneras como se determinan los servicios para que satisfagan las necesidades de las personas y reconecten a los gobiernos con los ciudadanos, (atención en lo externo), pero también, puede cambiar la manera como la organización suministra los servicios (atención en lo interno), con lo que ofrece a los funcionarios una manera alternativa de entender y responder a profundos problemas públicos contemporáneos. Sirve, así, como una disciplina que integra comprensión, comunicación y acción. ¹⁴

El programa se centra en fomentar aptitudes de innovación basadas en el diseño entre administradores y funcionarios del sector público para ayudarles a ampliar el potencial de la economía creativa, con lo que se logra una manera de trabajar más creativa, colaborativa, abierta y centrada en el usuario.

Estas capacidades basadas en el diseño se sostienen en dos elementos principales: una serie de principios empleados para entender problemas públicos y actuar en consecuencia, y un proceso, con sus correspondientes métodos, que puede usarse para formular las intervenciones de tal modo que se ocupen de esos problemas.

¹³ Burns et al. 2006

¹⁴ Buchanan, R 1992. Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, Vol. 8, No. 2 Spring, 1992, pp. 5-21, Boston, MA, USA, MIT Press

3.1.2 Principios de diseño

Los siguientes principios de diseño se han extraído de un conjunto diverso de experiencias de aplicación del diseño a la innovación en el sector público.¹⁵

1. LAS PERSONAS EN EL CENTRO

Un principio fundamental del diseño centrado en las personas es cambiar la orientación para que, en lugar de poner atención a las cosas, se ponga atención a las personas, que son las que están en el centro de todo problema público. Esto implica no iniciar ninguna actividad sin antes entender las necesidades, puntos a favor, motivaciones y aptitudes de las personas implicadas, a fin de apoyar su participación como agentes activos del proceso de innovación.

2. LA COCREACIÓN COMO FORMA DE TRABAJO

Para complementar el principio de situar a las personas en el centro, la cocreación es una manera práctica de llevar a cabo una colaboración activa entre varios actores. Consiste en hacer disponibles los espacios, ofrecer herramientas y motivar a la gente a codescubrir, codefinir, codiseñar y coinstrumentar innovaciones que tengan un gran impacto.

3. ENFOQUE SISTÉMICO

Se trata de integrar múltiples perspectivas mediante una visión holística de los problemas y las soluciones. La coordinación intersectorial, combinada con el uso del pensamiento sistémico, permite que los equipos de innovación pública desmonten silos disciplinarios y organizacionales.

¹⁵ Basado en los principios de diseño desarrollado por el autor para el LabGov de Chile

4. LA EXPERIMENTACIÓN COMO MANERA DE CREAR NUEVOS INDICADORES

Prototipar con un enfoque de “aprender haciendo” genera conocimiento práctico que informa, mejora y facilita soluciones, lo que permite que las malas ideas se descarten y las buenas se desarrollen. Al mismo tiempo, la experimentación nos permite generar indicadores prácticos que informen servicios y políticas centrados en las personas.

5. EXPERIENCIAS DE COLABORACIÓN

Para propiciar la innovación en el contexto de los funcionarios y administradores públicos hacen falta nuevos métodos de entender, comunicar y actuar, basados en historias y en pensamiento visual.

Estos métodos suponen experiencias de colaboración basadas en el diseño de espacios, narrativas y materialidades que ayudan que la innovación pública no solamente sea una experiencia formativa sino una de cambio cultural.



Imagen 4. Los participantes aplican los principios de diseño para mapear a las personas de interés y generar ideas.



3.1.3 Proceso de diseño

Construir un diseño escalable para la innovación ha sido un objetivo importante en el sector durante los últimos veinte años. En un esfuerzo por estandarizar y transmitir el abundante conocimiento acumulado por más de 45 expertos en la aplicación práctica de principios de diseño para resolver problemas complejos, el Design Council (2003) desarrolló un modelo para gestionar un proceso de innovación orientado al diseño.

Este modelo, llamado el “Doble Diamante”, cambió la atención del diseño de servicio de un razonamiento basado en las opciones disponibles (soluciones orientadas a la oferta) al razonamiento impulsado por los problemas de la gente o problemas que “alguien” tiene y para los que debe buscarse solución (soluciones orientadas a la demanda).

Como se muestra en la **figura 1**, el modelo articula el uso del pensamiento divergente y convergente (cuya combinación sistemática se asocia con el proceso creativo) en dos fases principales o diamantes:

El primer diamante es el área del problema, donde se busca descubrir y definir el problema a resolver. Para este fin, primero se desarrollan operaciones para explorar y para entender a los usuarios en sus situaciones; y después, a través de un proceso de recapitulación, se define el problema real.

El segundo diamante es el área de solución. Aquí se hace un intento de encontrar una solución que efectivamente resuelva el problema definido. Inicialmente se proponen soluciones posibles basadas en un desarrollo conceptual colectivo y alternativo; para determinar la solución, se busca prototipar, evaluar y empaquetar una entrega de soluciones demostradas.

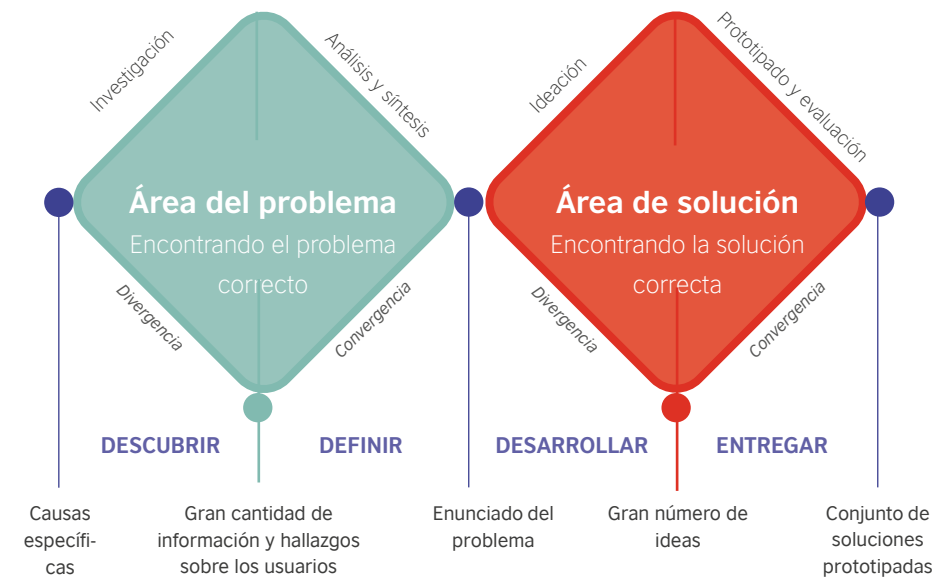


Figura 1: Doble Diamante (adaptado de Design Council, 2003)

En los procesos tradicionales de resolución de problemas, definir el problema suele señalar el punto de partida de un proyecto, que de inmediato se centra en el desarrollo de soluciones posibles y vías de implementación. Esto es la principal diferencia entre el modelo tradicional y el modelo que se propone en un proceso de innovación orientado al diseño. Este último sugiere retroceder un paso para definir y evaluar mejor el problema antes de proponer soluciones y formular el tipo de intervención que se requiere para generar impacto.

La idea es entender que es verdaderamente necesario investigar lo que pareciera aparente. El primer trabajo suele funcionar muy parecido en muchos tipos de dificultades, pues se trata de “diseñar” el problema que podemos abordar. En contraste, los contenidos del segundo diamante dependen en gran medida del problema enfrentado, nuestra estrategia de intervención, el tipo de experiencia que se necesita y de si estamos diseñando un servicio, un producto, una estrategia o un sistema.

Debe subrayarse que el modelo del “Doble Diamante” no es prescriptivo, sino más bien una guía que ayude a diseñar recursos en el contexto de un proceso de innovación, y una herramienta para abrir el proceso a los actores participantes.



Imagen 5. A partir de este modelo, los participantes trabajan en la definición del problema con base en las necesidades identificadas.



Imagen 6.

Las soluciones propuestas son discutidas entre todos los participantes para analizar su viabilidad.



Imagen 7.

Antes de cada ejercicio nuevo, el facilitador presenta la base teórica y se comparten recursos de consulta.

3.2. Perspectiva general del programa

3.2.1 Objetivos

El **CREATIVE POLICY PROGRAMME** se concibió como un programa intensivo de refuerzo de capacidades para gestores y servidores públicos que trabajan en el sector creativo y cultural.

El programa combina teoría y práctica y está pensado como una experiencia inmersiva, práctica y colaborativa que, a lo largo de una serie de clases magistrales, talleres y discusiones, busca alcanzar tres objetivos principales:

- 1 — Analizar el argumento público a favor de la economía creativa en México.**
Ayudar a funcionarios y trabajadores de la administración pública a ampliar su comprensión del tema y abogar por su desarrollo, a través de conversaciones sobre lo que constituye la economía creativa, su función indispensable y su potencial en México.
- 2 — Promover habilidades de diseño e innovación en funcionarios y trabajadores de la administración pública.**
Aprender y ensayar métodos, herramientas y habilidades para dirigir, administrar y diseñar proyectos de administración en el interior del sector público, para desarrollar el potencial de la economía creativa en México.
- 3 — Conectar y movilizar pares dentro del sector público mexicano.**
Facilitar nuevas relaciones entre pares en torno al interés en la economía creativa y su potencial, para empezar a tejer una red de promotores de las políticas creativas dentro del sector público mexicano.

3.2.2 Metodología

Sumando a la definición general de los principios y procesos de diseño, creamos una metodología a la medida para tratar los desafíos específicos del contexto mexicano. Para esto, se requiere adaptar el proceso a los tiempos, espacios y personas participantes, pero también una selección de los métodos más apropiados para aprender y ensayar en esas condiciones.

Como se muestra en la **figura 2**, el programa se organiza en seis módulos, cada uno con procesos y producciones clave. Los módulos primero y último, de instrucciones y evaluación, forman parte de una experiencia consistente en reflexionar sobre las directrices que organizan el programa, mientras que los módulos 2, 3, 4 y 5 corresponden a experiencias prácticas con los participantes.

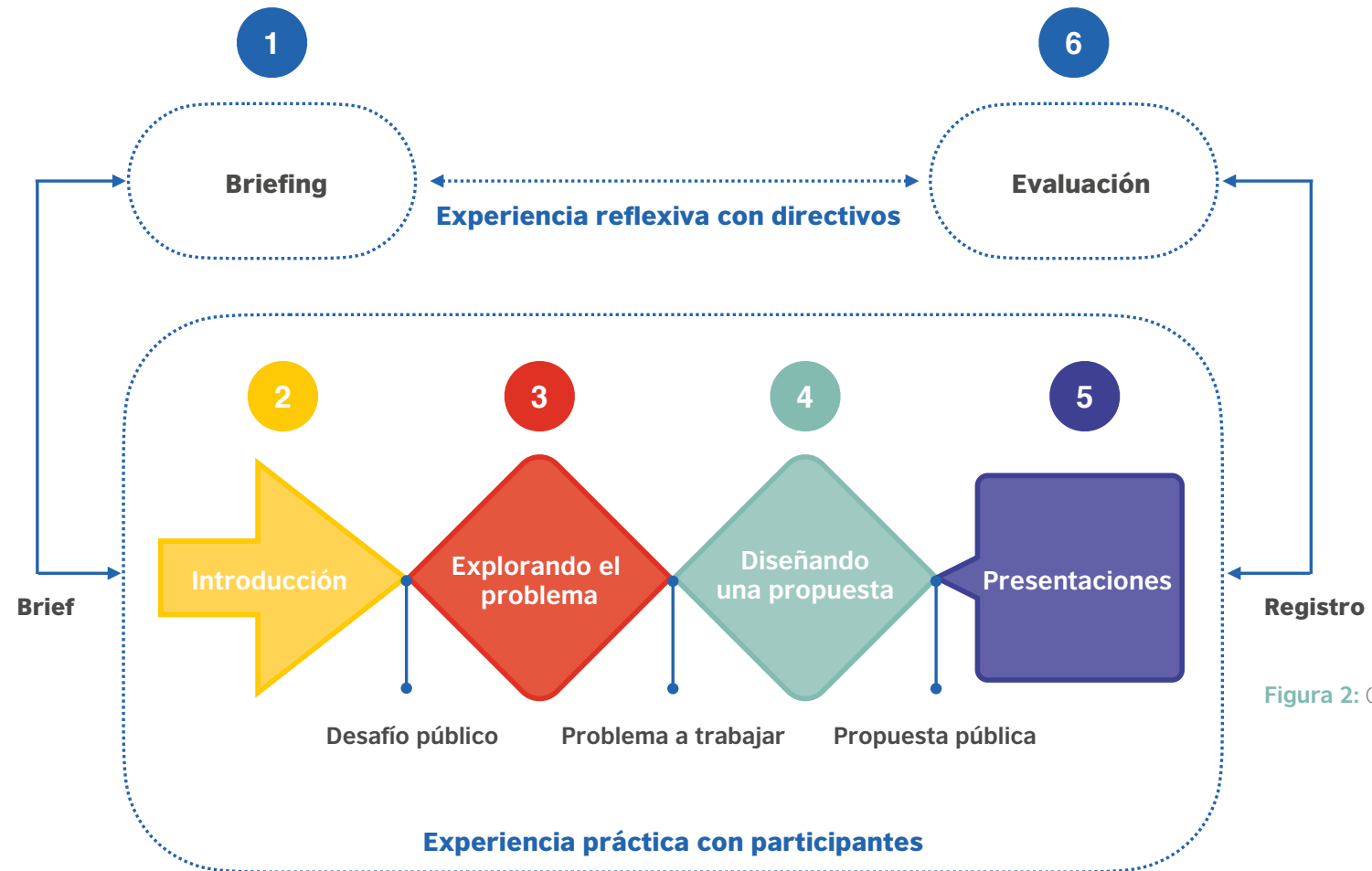


Figura 2: Creative Policy Programme

MÓDULO 1 - INSTRUCCIONES: ELEGIR UN DESAFÍO PÚBLICO

Este módulo consiste en explorar y elegir con las directrices públicas un desafío que valga la pena abordar durante el programa. En términos generales, estos desafíos deben ser pertinentes para el mandato de la institución pública concerniente a las políticas, así como para las actividades cotidianas de los participantes.

Después de una discusión colaborativa con el equipo de liderazgo, se escogen una serie de desafíos que se convierten en instrucciones de diseño para el programa.

MÓDULO 2 - INTRODUCCIÓN: PERSPECTIVA GENERAL DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA Y LAS ECONOMÍAS CREATIVAS

Con este módulo se inicia un programa inmersivo de dos días en el que los participantes seleccionados usan diferentes marcos y herramientas para tratar el desafío definido en el módulo anterior. Tomando ese desafío como tema de los diferentes ejercicios, se introduce a los participantes a las capacidades de diseño básicas para la innovación en el sector público.

Como el programa se basa en una serie de tareas colaborativas realizadas por los participantes en equipo, el propósito de esta fase introductoria es producir puntos de coincidencia entre ellos y el equipo de expertos. Esta fase consta de una serie de charlas abiertas y prelecturas. Al explicar posiciones teóricas básicas y presentar una gama de experiencias internacionales en el ramo, éstas ayudan a producir un entendimiento general de la economía creativa y del papel que el diseño puede tener en la innovación en dicho ámbito.

MÓDULO 3 - EXPLORAR EL PROBLEMA: ANALIZAR EL DESAFÍO PÚBLICO

Después de esta breve y condensada introducción teórica, los participantes pronto se sumergen en las dimensiones prácticas del diseño de políticas crea-



Imagen 8.

El trabajo en equipo es fundamental para integrar una visión multidisciplinaria.



Imagen 9.

Los equipos de trabajo son armados con base en los intereses, disciplinas y experiencia de los participantes.

tivas. Siguiendo a grandes rasgos el modelo del “Doble Diamante”, en el primer diamante los participantes se agrupan en equipos y empiezan a descifrar los desafíos planteados en las instrucciones en el primer módulo.

El propósito de este módulo es abrir el desafío público y replantear sus objetivos con una perspectiva centrada en la persona, tratando de identificar una meta clave y una perspectiva desde la cual diseñar una intervención.

MÓDULO 4 - DISEÑAR UNA PROPUESTA: IDEAR Y PROTOTIPAR UN PROGRAMA O SERVICIO PÚBLICO

Con el problema esquematizado, en el segundo diamante el equipo comienza a crear y desarrollar una intervención. Esto puede tener la forma de una nueva política, programa o servicio que aborde el desafío, tomando en cuenta a los usuarios clave y a las partes interesadas.

Usando técnicas visuales, los participantes crean prototipos de sus intervenciones y las discuten entre todos los equipos.

MÓDULO 5 - PRESENTACIONES: PLAN DE ACCIÓN, REVELACIONES Y REFLEXIONES.

El objetivo del último módulo del componente práctico del programa es compartir con el grupo las ideas, los aprendizajes y las reflexiones. Cada equipo crea una presentación resumida de todo el proceso y propone un plan de acción para aplicar el aprendizaje obtenido en el programa a su trabajo cotidiano.

MÓDULO 6 - EVALUACIÓN: APRENDIZAJE CLAVE

Considerando toda la experiencia del programa, el equipo de expertos sostiene entrevistas con los participantes y hace una breve encuesta para valorar el impacto del programa.



Imagen 10.

Al finalizar el proceso de prototipado, los equipos se preparan para presentar sus ideas con el resto del grupo.



Imagen 11.

Durante las presentaciones, todos los participantes ofrecen retroalimentación a los equipos.



3.3 Creative Policy Programme en acción

Esta sección presenta un resumen del programa llevado a cabo con miembros del equipo de liderazgo de la Subsecretaría de Desarrollo Cultural de la Secretaría de Cultura de México.

3.3.1 Módulo 1 – Planteamiento: cuatro desafíos para la economía creativa

Para esta versión del programa, los desafíos públicos se desarrollaron con relación a su pertinencia estratégica para la Secretaría de Cultura y de su potencial para innovaciones que fortalezcan la economía creativa en México.

La Secretaría de Cultura promueve y apoya las artes y la cultura de México, tanto en el país como en el extranjero. El principal objetivo de la institución es preservar y desarrollar las industrias creativas para incentivar la producción de bienes y servicios culturales y el acceso universal a ellos.

En este contexto, y considerando una serie de sesiones de trabajo con figuras clave de la Secretaría, en los primeros dos días el equipo adoptó algunas de las prioridades del gobierno y las articuló con el interés de los participantes en desarrollar cuatro desafíos, formulados como preguntas:

ACCESO Y ACCESIBILIDAD

¿Cómo fortalecer, ampliar y expandir el acceso a infraestructura, servicios y bienes culturales para que lleguen a todos los públicos, a fin de promover una mayor participación en el sector cultural y la economía creativa, tanto para nuevos públicos como para nuevos creadores?

CAPACIDADES Y PROFESIONALIZACIÓN

¿Cómo fortalecer y expandir las capacidades de los agentes culturales y creativos para que puedan volverse agentes de cambio del sector cultural y la economía creativa?

RIQUEZA CULTURAL

¿Cómo aumentar el valor de la riqueza cultural del país y fortalecer su proyección como un activo fundamental de la economía creativa?

MODELOS PARA LA SOSTENIBILIDAD

¿Cómo apoyar a las industrias culturales y creativas para que sean sostenibles a lo largo de su cadena de valor?

Como se describe en la [figura 3](#), al módulo de instrucciones le siguió un programa intensivo de dos días en el que abarcamos los diferentes módulos antes descritos.

De	Hasta	Duración	Día 1	Día 2
8:30	9:00	30m	Llegada	
9:00	10:30	1h 30m	<ul style="list-style-type: none"> 2-A Introducción a la economía creativa 	<ul style="list-style-type: none"> 4-A Creación y agrupación de ideas 4-B Captura de concepto
10:30	10:45	15m	Descanso	
10:45	12:15	1h 30m	<ul style="list-style-type: none"> 2-B Introducción al diseño en innovación pública 3-A Entiende y explora el problema 	<ul style="list-style-type: none"> 4-C Empatía con los usuarios 4-D Prototipado y guión gráfico
12:15	12:30	15m	Descanso	
12:30	14:00	1h 30m	<ul style="list-style-type: none"> 3-B Mapeo de grupos de interés y su relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Módulo 5 - Presentaciones
14:00	15:00	1h	Comida	
15:00	16:45	1h 45m	<ul style="list-style-type: none"> 3-C Síntesis del problema y formulación del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Módulo 6 – Observaciones y resultados
16:45	17:15	30m	<ul style="list-style-type: none"> Presentaciones Día 1 	

Figura 3: Agenda

3.3.2 Módulo 2 – Introducción: Economía creativa e innovación pública: ¿qué es y por qué es importante?

Este módulo se adaptó para analizar posiciones teóricas básicas y estudios de caso referidos al papel y la importancia de las economías creativas en las políticas culturales. También, se dio una introducción del valor del diseño y la creatividad en el desarrollo de políticas y servicios públicos. Este módulo tuvo lugar en la mañana del primer día del taller (día 3) y consistió en dos sesiones que se describen a continuación.

2-A Introducción a la economía creativa

Dirigida por nuestra oradora invitada, Camilla Buchanan, del Policy Lab del Reino Unido, en esta sesión se introdujo el concepto de economía creativa y su pertinencia para el sector. La sesión consistió en un repaso de diferentes enfoques, estrategias, casos e indicadores de impacto para la economía creativa en el Reino Unido.

2-B Introducción al diseño en la innovación pública

En esta sesión el facilitador presentó un panorama general de la innovación en el sector público desde una perspectiva teórica y práctica e introdujo los principios y marcos fundamentales detrás de los métodos que se emplearían en el programa (véase la sección 3.1).

3.3.3 Módulo 3 – Explorar el problema público

Se ha observado que los problemas públicos son “complejos y rebeldes”,¹⁶ porque la mayoría de ellos tienen características contextuales irrepetibles que los vuelven persistentes y a menudo difíciles de definir. Son difíciles de resolver porque las soluciones tienen que cumplir con una gran cantidad de hallazgos cambiantes que lidian con causas, motivaciones e intereses interconectados. Por lo tanto, para abordar estos problemas es necesario adoptar una nueva manera de pensar y una manera y más inteligente de hacer las cosas.¹⁷

En este módulo los participantes hacen equipos en torno a cada una de las instrucciones. El objetivo fue ayudarles a esquematizar el desafío público, empleando una perspectiva sistémica y centrada en la persona, llevando un desafío general a un problema específico que pudiera ser abordado por un equipo redactor de políticas en forma de un proyecto concreto.

Este módulo constó de las tres sesiones que se describen a continuación.



Imagen 12. Los participantes conjuntan la información y elaboran una propuesta consolidada.

¹⁶ Mulgan, 2009

¹⁷ Ansell & Turfing, 2014

3-A Comprender y explorar el problema

El objetivo de esta sesión fue explorar un problema público desde una perspectiva sistémica. Al establecer un punto de vista, analizar sus componentes clave y observar cómo los diferentes factores se afectan entre sí, se trata de identificar las principales oportunidades para impulsar el cambio.

Como se ve en la **figura 4**, esta sesión constó de una serie de actividades secuenciales que ayudaron al equipo a lograr este objetivo. Para realizar las actividades se usó la hoja de trabajo de mapa de problemática que se representa en la **figura 5**.

Desde los desafíos iniciales que se les presentó a los participantes, cada equipo estableció su propia posición con respecto al desafío, fijando un punto de vista para deconstruir e identificar los problemas y causas sistémicos asociados con el problema principal. Desde ahí, los equipos empezaron a incrementar su propio conocimiento y a mapear recursos existentes disponibles de los que pudiera echarse mano para potenciales intervenciones. Al final, cada equipo definió oportunidades clave que pudieran llevar a una nueva definición del problema y más adelante a una posible intervención.

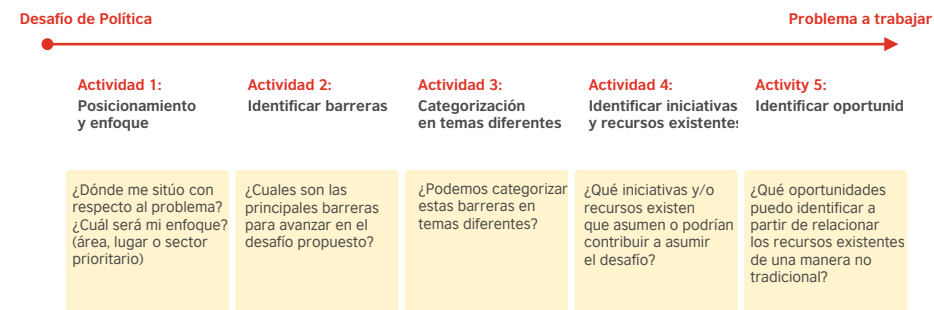


Figura 4: Proceso de exploración de problemas

Figura 5: Hoja de trabajo de mapa de problemática ¹⁸

3-B Mapear partes interesadas y entender sus relaciones

Involucrar a diferentes partes interesadas y con diferentes niveles de dominio del tema en la fase de definición de la problemática de un proyecto hace que diferentes puntos de vista ayuden a aclarar las oportunidades y centren los esfuerzos por atacarlo. El propósito de esta sesión fue mapear la red de actores y sus necesidades asociados con los problemas definidos en la sesión anterior.

¹⁸ Esta herramienta se inspira en la de mapeo de problemas que se usa en States of Change. La principal diferencia es que hemos añadido la posición del profesional y el mapeo de recursos como actividades fundamentales.

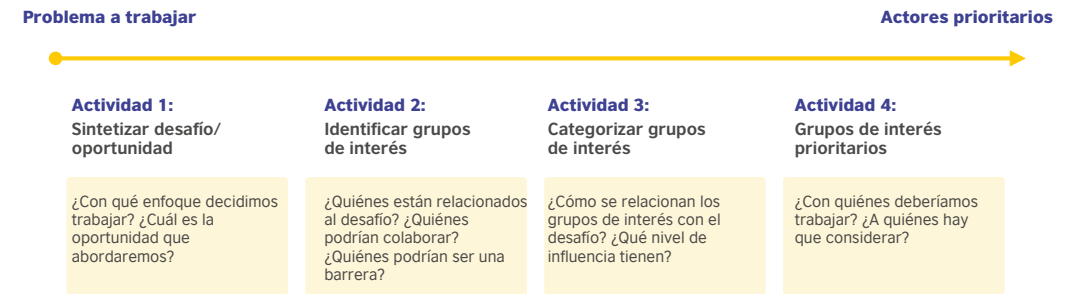


Figura 6: Proceso de mapeo de grupos de interés o actores

Como se ve en la **figura 6**, esta sesión también incluyó una serie de actividades secuenciales; desde un mapa general de partes interesadas a una selección de las más importantes entre éstas. Estas actividades se realizaron usando la hoja de trabajo de mapa de actores que se representa en la **figura 7**.

La sesión empezó con una recapitulación de la oportunidad antes definida. Con esto en mente, reconocimos a los diferentes actores implicados, como gente, instituciones, programas existentes y las relaciones entre ellos; con el objetivo de mapear el sistema de actores detrás de cada obstáculo o desafío. El equipo, entonces, procedió a crear un mapa visual colectivo de conexiones, gente y organizaciones que llevó a un entendimiento común de la complejidad de los desafíos en que cada equipo se concentró.

Después de este mapa general, cada equipo categorizó a los grupos de interés de acuerdo con su relación con el problema y según si eran agentes internos o externos al desafío. Por último, cada equipo eligió a los actores clave para su proyecto.

3-C Síntesis del problema y formulación del proyecto

Al reunir todo el conocimiento previo generado por los participantes a lo largo del día, en esta sesión remarcamos el desafío original y formulamos un proyecto para elaborarse al día siguiente. Los objetivos fueron: organizar hallazgos clave, redactar un enunciado de oportunidad y formular una hipótesis en torno a los resultados y al impacto esperado.

Como se ve en la [figura 8](#), los equipos usaron la hoja de trabajo de formulación de proyecto para organizar cuatro elementos del proyecto: el problema, el enunciado de oportunidad, los objetivos clave y sus correspondientes indicadores clave de rendimiento para medir el éxito. Esta herramienta sirve como brújula para navegar entre los siguientes módulos y como herramienta para evaluar los resultados finales del proyecto.

Figura 7: Hoja de trabajo de mapa de actores

Figura 8: Hoja de trabajo de formulación de proyectos

3.3.4 Módulo 4 – Diseñar una propuesta

Siguiendo el esquema del proyecto realizado el día anterior, en este módulo los participantes trabajaron en elaborar una propuesta para abordar sus planteamientos de políticas o programas. Este módulo constó de cuatro sesiones que se describen a continuación.

4-A Crear y agrupar ideas

En este contexto, entendemos la ideación como el proceso colectivo y creativo de centrarse en un asunto complejo, entender nuestro papel en él y generar ideas para abordarlo. En esta sesión los equipos vivieron un rápido proceso, desde refrescar la oportunidad encontrada el día anterior hasta idear y organizar maneras de afrontarla.

IDEACIÓN

Tras una serie de ejercicios prácticos de calentamiento para desbloquear la creatividad, los distintos equipos iniciaron simultáneamente el proceso creativo. El enunciado de oportunidad definido en la sesión anterior se usó como punto de partida. Después, cada grupo definió sus propios tiempos y estrategia para la sesión de lluvia de ideas. Algunos de los grupos eligieron temas o programas que ya habían surgido en las conversaciones previas, mientras que otros prefirieron empezar de cero. Independientemente de la estrategia que hubieran elegido, todos los equipos arrancaron sus sesiones con un proceso de ideación personal y luego hicieron al resto del grupo partícipe de sus ideas, que plasmaron en unos pizarrones.

AGRUPAMIENTO

Cuando todas las ideas estuvieron a la vista empezamos con la categorización por tema o por afinidad de las ideas, nivel de complejidad, impacto sistémico o rasgos del servicio. Este proceso fue muy específico para cada grupo, dependiendo de su desafío, composición y enfoque.

Con base en estos agrupamientos, los facilitadores ayudaron a los equipos a priorizar y acotar sus ideas a una sola proposición, a fin de llevar la propuesta a la siguiente fase.

4-B Captura de conceptos

En esta sesión se desarrolló la idea a través de un proceso de conceptualización. Cada equipo, al formar nuevos conceptos y elaborar principios generales, describió su propuesta a partir de cinco series clave de preguntas:

- ¿Qué es? Descríbelo y nómbralo.
- ¿Para quién es? ¿Quién es el usuario final?
¿Qué otros usuarios participan?
- ¿Cómo funciona? ¿Cuál es el mecanismo clave?
- ¿Cómo resuelve el problema y aborda las necesidades fundamentales?
- ¿Cuál es su impacto? ¿Cómo lo mediremos?

Esta captura de concepto es un ejercicio de seguimiento de la sesión 3-C, que completa el esquema del problema con hipótesis de solución clave y una visualización de la idea.



Figura 9: Hoja de trabajo de captura de concepto

4-C Empatizar con los usuarios

Empatizar con los usuarios y su realidad es imprescindible en todo proceso de diseño. Sólo si se entiende a profundidad la vida real de la gente y se le pone en el centro de la elaboración de soluciones podemos lograr que los servicios pasen de ser un concepto abstracto a una propuesta tangible.

Después de conceptualizar la propuesta desde la perspectiva de las políticas, con esta sesión se buscó:

- Entender la importancia de tomar en cuenta a las personas y sus necesidades, no sólo como receptores sino como actores clave del sistema.
- Analizar diversos tipos de usuarios presentes en la zona del problema y cómo se relacionan con la organización.
- Identificar barreras y facilitadores para empoderar o iniciar una relación con estos usuarios y sus necesidades.

Para lograr estos objetivos usamos la hoja de trabajo de Personas, que es un arquetipo basado en investigación cualitativa primaria de usuarios. Este instrumento hace que sea más fácil entender a grupos con necesidades y comportamientos similares. Es una manera de comunicar descubrimientos y revelaciones obtenidos en una investigación y visualizar oportunidades y desafíos a la hora de planificar y hacer diseño para ellos. Es un poderoso método para comprender y visualizar necesidades, experiencias, deseos, emociones y expectativas.

Como se representa en la **figura 10**, en este taller usamos la hoja de trabajo de Personas, para dar vida a historias de personas reales, de experiencias cotidianas en relación con otros, de cómo la gente aborda el paisaje cultural. Empezamos por definir dos posibles usuarios finales que podrían participar en el concepto desarrollado anteriormente, para entender sus metas y necesidades, así como sus posibles preocupaciones y desafíos.



Figura 10: Hoja de trabajo de Personas

4-D Prototipo y esquema

El prototipado es una manera de desarrollar, probar y mejorar una idea en una de sus fases tempranas, antes de destinarle recursos sustanciales. La idea detrás de las pruebas rápidas en las primeras etapas de la propuesta consiste en indagar si la solución está funcionando, para que sea más fácil y asequible retroceder y redefinir algunos de los componentes.

En este taller, dada la complejidad de los desafíos que se abordan, creamos un esquema tipo storyboard de la propuesta a fin de visualizar las soluciones de los equipos y cómo encajarían en el actual sistema.

Más adelante se usaron esos storyboards para crear un juego de roles. En cada escena los participantes podrían entender y prototipar cómo funcionaría la idea en la realidad. Ese momento era la oportunidad de visualizar el mecanismo de su idea, siguiendo el trayecto de alguien e imaginando todas las cosas que deberían estar ya implementadas para poder realizar la idea: capacitación, relaciones con otras instituciones públicas, recursos, etc.



Figura 11: Hoja de trabajo de Storyboard

3.3.5 Módulo 5 – Presentaciones

El programa terminó con una serie de presentaciones para comunicar los resultados al resto del grupo, así como al equipo de liderazgo de la Subsecretaría de Desarrollo Cultural de la Secretaría de Cultura de México.

El objetivo de este módulo fue sintetizar el aprendizaje del taller, así como aprender de otros grupos, observando qué hicieron distinto y reflexionando sobre los diversos problemas y propuestas desarrollados a lo largo de los dos días.

3.3.6 Módulo 6 – Observaciones y resultados

La estrategia de seguimiento y evaluación a corto plazo se basó en encuestas y entrevistas individuales con los participantes, para determinar su nivel de comprensión y familiaridad con las metodologías de diseño y conceptos clave de la economía creativa. Para esta primera versión del **CREATIVE POLICY PROGRAMME** se registraron 24 servidores públicos, de los cuales 22 participaron en el taller y 20 lo completaron satisfactoriamente.



Imagen 13. Las hojas de trabajo ayudan a visualizar las ideas y a identificar relaciones entre personas de interés y conceptos clave.

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Cuestionario de competencias antes del taller:

Esta prueba se aplicó una semana antes de realizar el taller.

Objetivos:

- Analizar las expectativas de los participantes
- Medir su familiaridad con la economía creativa
- Entender sus prioridades y necesidades
- Medir su familiaridad con metodologías de diseño

Retroalimentación de los participantes:

Esta prueba se aplicó inmediatamente después del taller.

Objetivos:

- Evaluar a los facilitadores, los materiales y la logística del taller.

Entrevistas individuales:

Al final del taller, a un grupo de participantes selectos se les pidió que externaran sus principales impresiones y opiniones sobre el programa. Esas entrevistas se grabaron para que facilitadores y organizadores pudieran tomar nota.

Prueba de competencias después del taller:

Esta prueba se aplicó tres semanas después de que tuviera lugar el programa.

Objetivos:

- Medir el aprendizaje de los participantes sobre metodologías de diseño y economía creativa.
- Identificar los conceptos y herramientas que más útiles les resultaron a los participantes para sus proyectos.

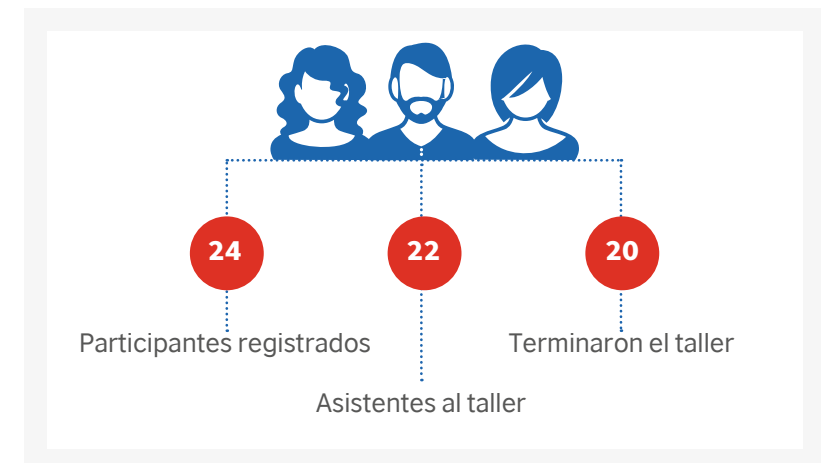
PRINCIPALES HALLAZGOS

En términos generales, el taller cumplió con el objetivo de fortalecer el conocimiento y las habilidades de diseño de servicios para la innovación en el sector público. La mayor área de mejora que se identificó fue el tiempo, y se expresó la necesidad de integrar el taller en un proceso de capacitación continua que permita más espacio para la aplicación del aprendizaje en la práctica. A grandes rasgos, los participantes previeron que implementarán estas metodologías para mejorar sus áreas de trabajo o para crear programas específicos.

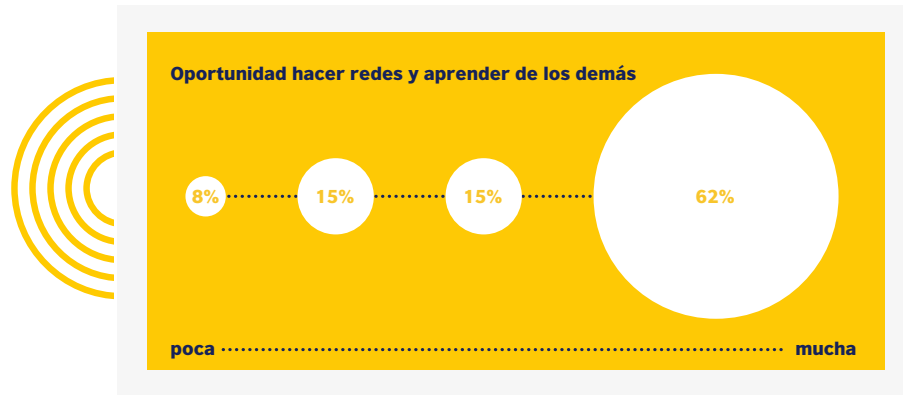
A continuación, se presentan algunas reacciones de los participantes:

Participación

“Poder aumentar la creatividad de un grupo de gente para enfrentar un problema y aprovechar la riqueza de las ideas de un grupo es mucho más que la suma de los individuos.”

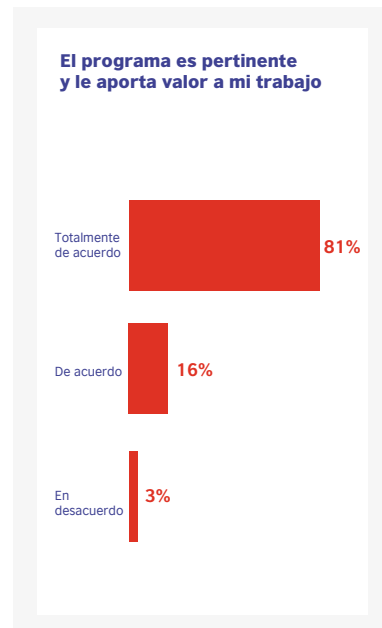
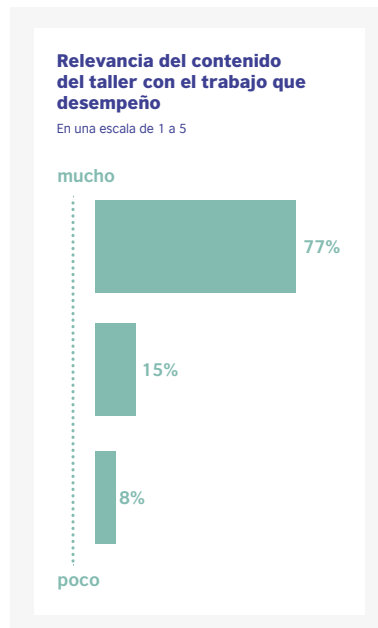


“Lo más increíble ha sido trabajar como equipo en un ambiente positivo, creativo y dinámico. Cuando abor das a la solución puedes generar un mayor impacto porque lo estamos haciendo juntos.”



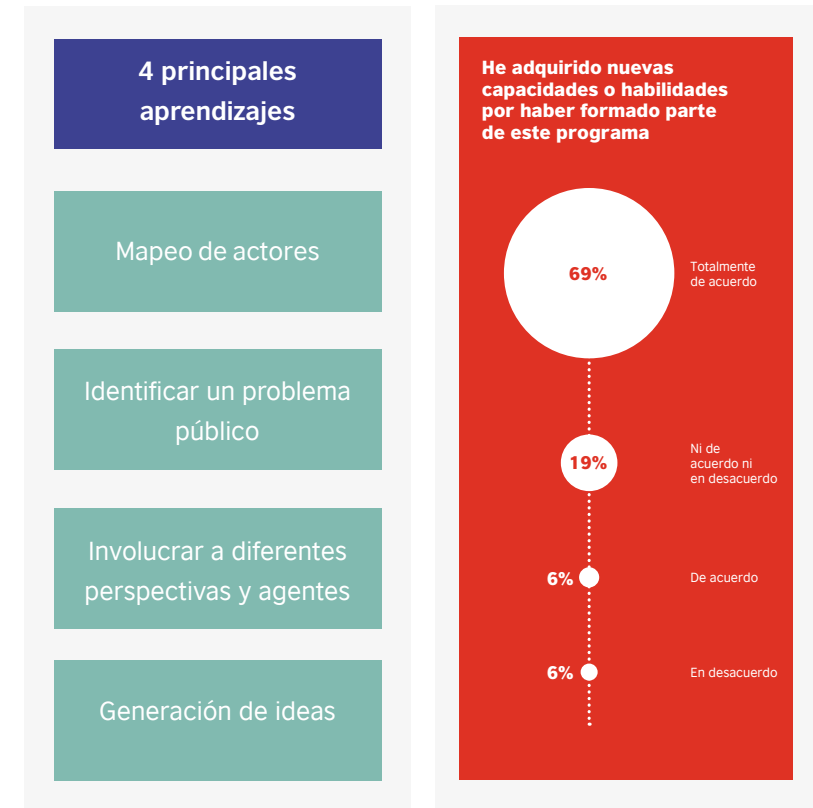
Pertinencia

“Es un taller aplicable, así de sencillo. Es un taller muy práctico, porque lo estamos haciendo nosotros.”



Conocimiento

“Mi principal aprendizaje es poder estructurar las discusiones, dar una estructura a las cosas que se dicen para que a través de ella se traduzca en una política pública o algo más tangible.”



Se sugiere una evaluación de seguimiento a los 6 o 12 meses a partir de la implementación para validar las suposiciones.

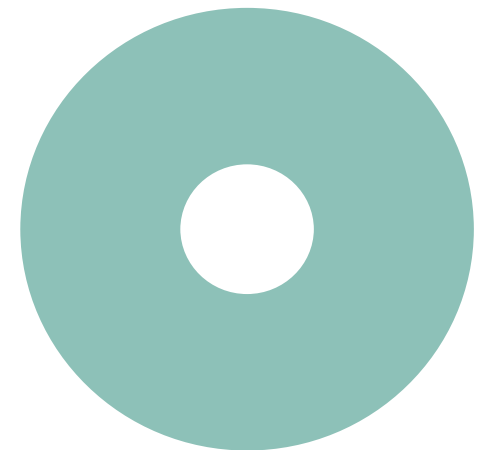
“El principal aprendizaje en mi caso ha sido definir a profundidad un problema, y de ahí generar una perspectiva de cómo vas a enfrentar el desafío y luego aplicar las herramientas.”

Mapa conceptual

Conceptos, herramientas y metodologías que los participantes dicen recordar tras el taller.

Diseño de servicios **Creatividad**
Identificar recursos existentes
Economía creativa **Lluvia de ideas**
Mapa de actores **Visualización**
Definición del problema
Storyboard **Múltiples perspectivas**
Diseño estratégico **Pensamiento de diseño**

4. Recomendaciones





4.1 Sobre la implementación

ENTENDER LOS OBJETIVOS Y PRIORIDADES: es importante empezar por entender y revisar el alcance de las prioridades y objetivos de la organización que desee implementar esta metodología. Cuando los criterios se hayan precisado, es fundamental acoplar los contenidos del taller. Es importante recordar que este manual puede adaptarse a los propósitos de cada uno de sus usuarios.

DESIGNAR A UN LÍDER: ambas partes –organizadores y facilitadores– necesitan nombrar a un líder o gestor del proyecto para que las tareas y las fechas límite se puedan cumplir. Los organizadores deben tener plena comprensión de las prioridades del grupo y el cronograma. Asimismo, deben tener la información de contacto y las agendas de los participantes para que haya un compromiso total con el programa. A fin de cuentas, es el gestor de proyecto quien debería poder plantear objetivos y plazos de entrega y dar forma a la estructura de la colaboración. Los ajustes deben ser apropiados tanto para el contexto local como para las metodologías de diseño.

LISTA DE CONTROL DE PRODUCCIÓN: en este manual se proporciona una lista de control de los materiales básicos y de los requisitos del lugar donde vaya a impartirse el taller. Es importante leerla antes de planear la logística.

DEFINIR LOS GRUPOS DE TRABAJO: cada grupo debe tener entre 4 y 6 participantes para que haya una aportación consistente. Lo ideal es no tener más de 24 participantes en una sala y, si los recursos lo permiten, recomendamos enfáticamente tener a un facilitador asistente por equipo, sobre todo si los participantes no están familiarizados con las metodologías de diseño.

IGUALDAD, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN: cuando se seleccione a los participantes debe considerarse tener una representación diversa de género, discapacidades, origen sociocultural y formación. Asimismo, tener en cuenta las posibles necesidades de participantes con alguna discapacidad, como equipo de audición e intérpretes.

4.2 Sobre el contenido

DISEÑA EL PLANTEAMIENTO INICIAL: para conseguir resultados sostenibles es importante redactar un planteamiento claro. Por ejemplo, en el caso de este manual, el planteamiento se alineó con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024. Este paso es el más importante de la fase de planeación, pues las prioridades deben precisarse pensando en planes de acción y contextos específicos, de acuerdo con los perfiles de los participantes. Estos resúmenes deben coordinarse con un representante de la organización (u organizaciones) que vaya a participar en el taller para asegurarse de que los resultados sean pertinentes para sus prioridades.

FORMULA EL DILEMA: idealmente, los facilitadores y organizadores necesitan formular los resultados esperados y los planes de acción antes de convocar a los participantes y a los socios de implementación.

4.3 Sobre los participantes

APOYA A LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO: los participantes deben ser partes interesadas o bien profesionales de mandos medios, para así garantizar que los resultados puedan llevarse a la práctica. Se recomienda que la institución gubernamental nombre directamente a los participantes y apoye su asistencia al programa de principio a fin; esto garantiza que todos los actores clave estén incluidos.

REVISAR EL NIVEL DEL GRUPO: como no todos los participantes tienen la misma familiaridad con las metodologías de diseño, una encuesta previa al taller podría ser útil, para que así los facilitadores puedan planear el contenido en consecuencia.

PIENSA EN ESTRATEGIAS DE MEDIACIÓN: uno de los principales beneficios de estas metodologías es la inclusión de diversidad de opiniones, origen sociocultural y formación profesional para enfrentar desafíos. Sin embargo, debe haber un equilibrio o mediación entre ellos para evitar tensiones en el grupo. Es necesario que haya un objetivo común que implique a todos los participantes para potenciar su compromiso.

4.4 Sobre la evaluación

RETROALIMENTACIÓN: es esencial dar formularios de retroalimentación a todos los participantes, pues esa información es útil para tener nuevas ideas y hallazgos sobre el programa y saber cómo adaptar su contenido para futuras ediciones. Profundiza el conocimiento: si es posible, realiza entrevistas individuales con algunos de los participantes más activos para que den sus impresiones detalladas y hagan comentarios que luego puedan citarse.

PERSPECTIVA A LARGO PLAZO: aunque implementar con los participantes una estrategia de seguimiento y evaluación a largo plazo puede ser arduo, se recomienda elaborar instrumentos de seguimiento para entender el proceso de adopción de estas herramientas dentro de sus programas.

4.5 Sobre la escalabilidad

MARKETING Y COMUNICACIÓN: si bien es fundamental implicar a los expertos en este programa, también es importante pensar en estrategias para promover el proyecto y adaptar su impacto. Piensa en cómo equilibrar tu presupuesto con estos tres elementos presentes:

COMPARTIR LA INFORMACIÓN: este documento es un ejemplo de cómo convertir un taller en un manual. Asóciate con otros, comparte las lecciones aprendidas y sigue aportando nuevos hallazgos a esta metodología.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL: el programa está concebido como un encuentro presencial, pero los componentes podrían adaptarse a ambientes digitales con apoyo de herramientas de colaboración en línea.

QUE LA CAPACITACIÓN LLEGUE A OTROS: cuando implementes un taller piensa en cómo podrían los participantes exponer las metodologías a sus equipos. Aliéntalos a generar una capacitación en cascada: facilita el manual, dales consejos de implementación y motívalos a llegar a nuevos segmentos.

4.6 Sobre los materiales, la papelería y el lugar

LISTA DE CONTROL PARA LA PLANEACIÓN: cuando implementes este programa en un encuentro presencial, asegúrate de seguir todos los requisitos básicos que están enlistados en el documento de: “Preparación y planeación”.

LUGAR: antes de reservar un lugar para el taller, piensa en la cantidad de participantes y ten presente que todas las hojas de trabajo estarán exhibidas en las paredes. Tiene que haber suficiente espacio para las estaciones de trabajo y las presentaciones, además de que deben cumplirse las normas de accesibilidad.

SERVICIO DE COMIDA Y BEBIDA: plantéate ofrecer bebidas y bocadillos entre las sesiones y asegúrate de incluir menús vegetarianos y veganos. También piensa en opciones ecológicas, como pedirles a los participantes que lleven sus termos y botellas de agua y pedirles a quienes se encarguen del servicio que cuenten con opciones sustentables.

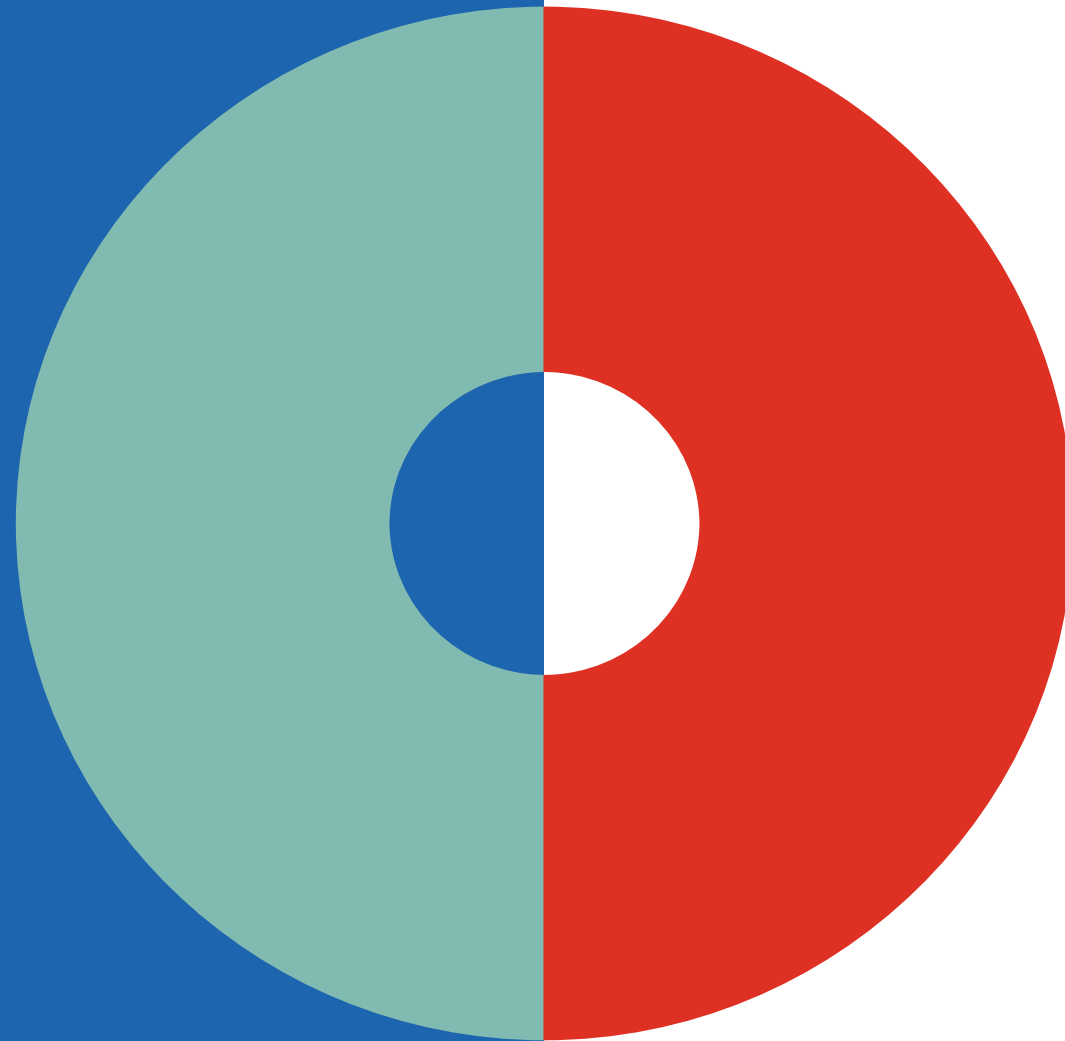
SEGURIDAD: el lugar debe cumplir con normas y procedimientos de seguridad en caso de incendio, terremoto o emergencias sanitarias. De ser necesario, pide a los participantes, en el momento de registro, sus contactos de emergencia.

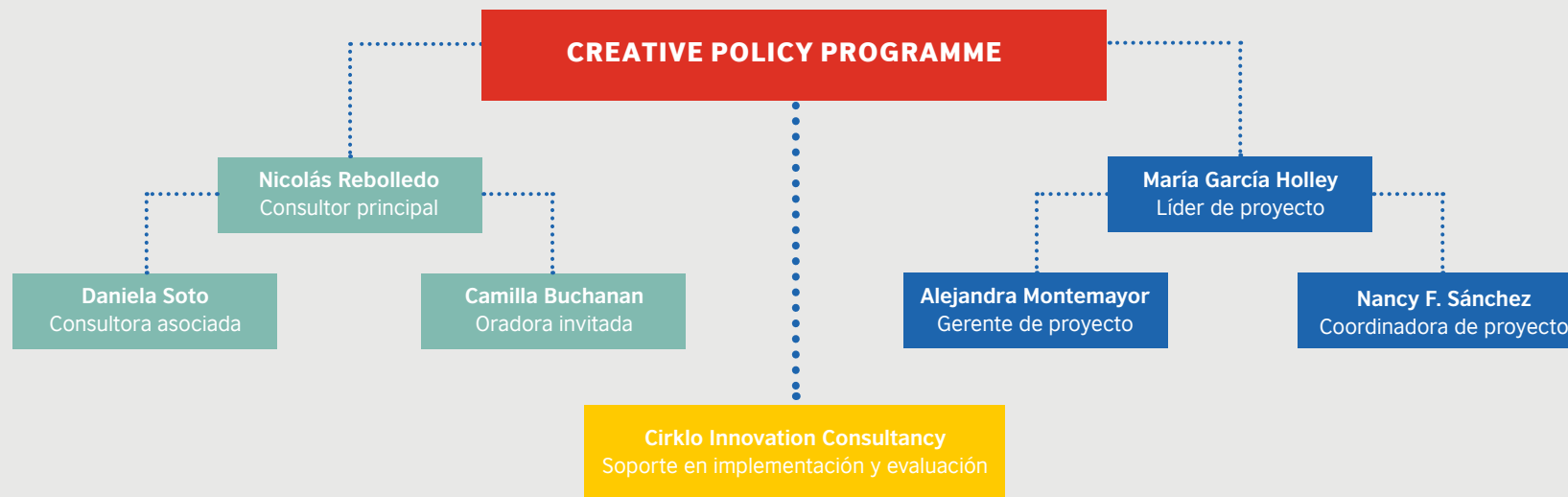
APROVECHAR LAS RELACIONES: este programa busca crear soluciones multidisciplinarias. Organiza espacios para que los participantes se conozcan, entablen nuevas relaciones entre áreas e instituciones y hagan crecer así sus redes de contactos.



Imagen 14. Apoya a los participantes en el proceso, la participación activa es fundamental.

5. Referencias





Equipo

Equipo del RCA

Nicolás Rebolledo

Consultor principal. Líder de Plataforma de Políticas Creativas y tutor en Diseño de Servicios en el Royal College of Art. Cofundador de UNIT. Nicolás es diseñador estratégico y de servicios. Su práctica académica y profesional consiste en el desarrollo e implementación de procesos de innovación de servicios orientados al diseño.

Camilla Buchanan

Oradora invitada. Diseñadora de políticas senior en el Policy Lab del Reino Unido, Oficina del Gabinete, Gobierno del Reino Unido. Camilla es responsable de formular políticas, diseñadora estratégica e investigadora y trabaja en el Policy Lab del Reino Unido.

Daniela Soto

Consultora asociada. Diseñadora de servicios en el Royal College of Art. Daniela es diseñadora de servicios con siete años de experiencia en diversas áreas, entre ellas comunicaciones, innovación, emprendimiento, educación y la industria creativa.

Equipo del British Council

María García Holley

Directora de of Artes y Economía Creativa, British Council México. Arquitecta, historiadora del arte y promotora cultural, trabaja en industrias creativas, diseño de políticas y cambio sistémico.

Alejandra Montemayor Loyo

Especialista en comunicación y cultura digitales. Ha elaborado y coordinado proyectos culturales, editoriales, educativos y sociales que recurren a las nuevas tecnologías en el arte y la cultura.

Nancy F. Sánchez

Coordinadora de proyectos de Economía Creativa y Empresas Sociales, British Council México. Analista de datos y logística con experiencia en museos, organizaciones sin ánimo de lucro y centros de innovación. Su trabajo se enfoca en impacto social, tecnología y desarrollo de habilidades.

Cirklo

Cirklo es una consultora de innovación líder en transformación de negocios e impacto social.

Bibliografía

Ansell, C. and Torfing, J., (2014). Collaboration and design: new tools for public innovation. In: Ansell, C. and Torfing, J. (eds.) *Public Innovation Through Collaboration and Design*. New York: Routledge, pp. 1-19.

Brown, T. and Martin, R., (2015). Design for action. *Harvard Business Review*, 93 (9), pp. 56-64.

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8 (2), pp. 5-21. Boston, MA: MIT Press.

Burns, C. et al., (2006). RED paper 02: *Transformation Design*. London: Design Council.

Cox, G., (2005). Cox Review of Creativity in Business: Building on the UK's strengths. *London: Design Council*.

Carlgren, L., Elmquist, M and Rauth, I., (2015). Design thinking: exploring values and effects from an innovation capability perspective', *The Design Journal*, 17 (3), pp. 403-423.

Hobday, M., Boddington, A. and Grantham, A. (2011) An innovation perspective on design: Part 1. *Design Issues*, 27(4), pp. 5-15. doi: 10.1162/DESIGN_a_00101.

Mulgan, G., (2009). *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. Oxford: Oxford University Press.

LabGob, (2018). Un Estado Innovador para las Personas. Santiago, Chile: Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile.

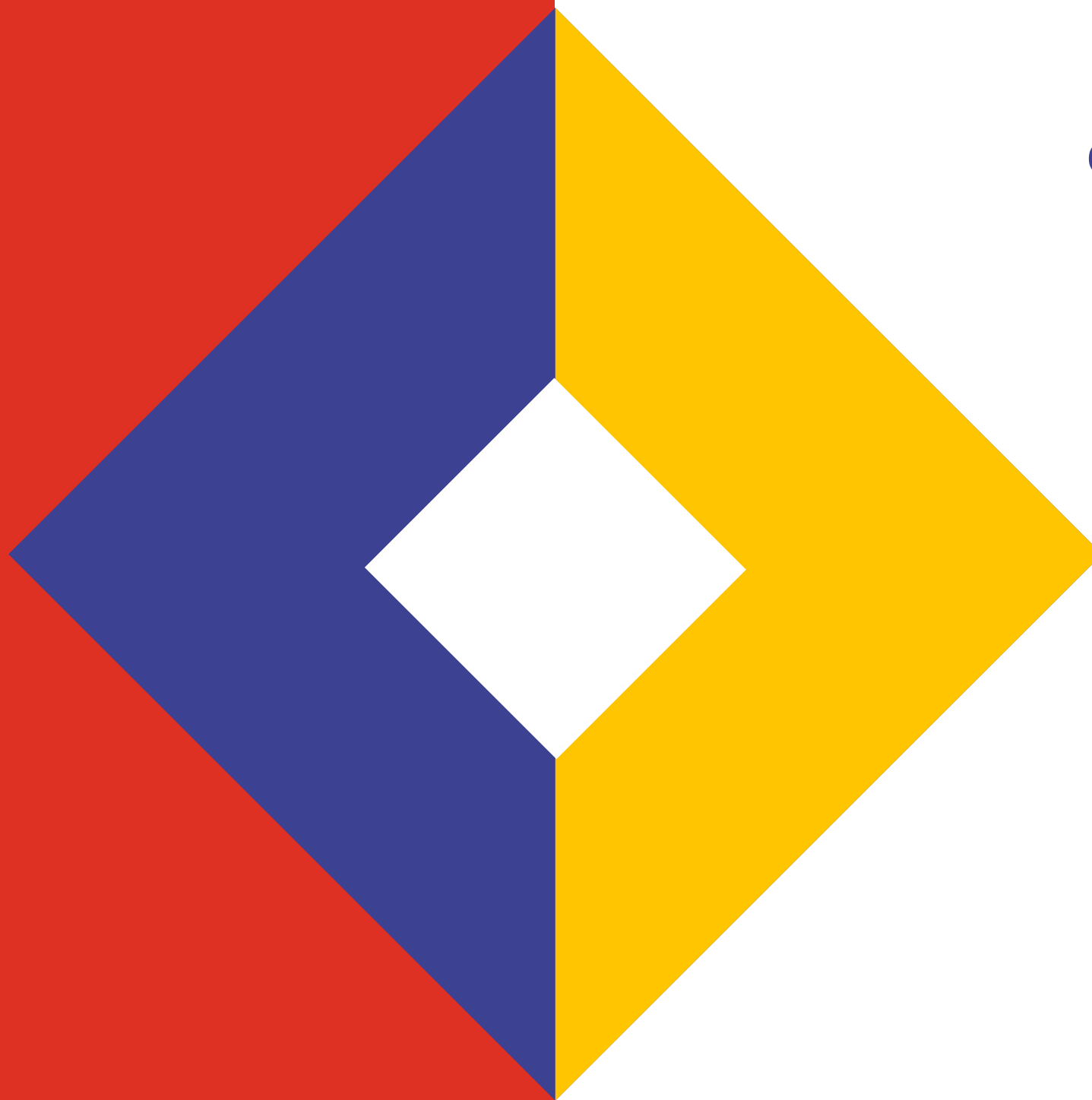
NESTA (2009). The innovation index: measuring the UK's investment in innovation and its effects. Index Report. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts.

Rebolledo, N., (2016). The value of service design in policy making. In B. Mager (ed.), *Service Design Impact Report: Public Sector*, pp. 40-46. Köln: Service Design Network.

Rebolledo, N., (2018). In: LabGob, (2018) Un Estado Innovador para las Personas. Santiago, Chile: Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile.

Simon, H.A., (1996). *The Sciences of the Artificial*. 3rd ed. London: MIT Press.

6. Anexos



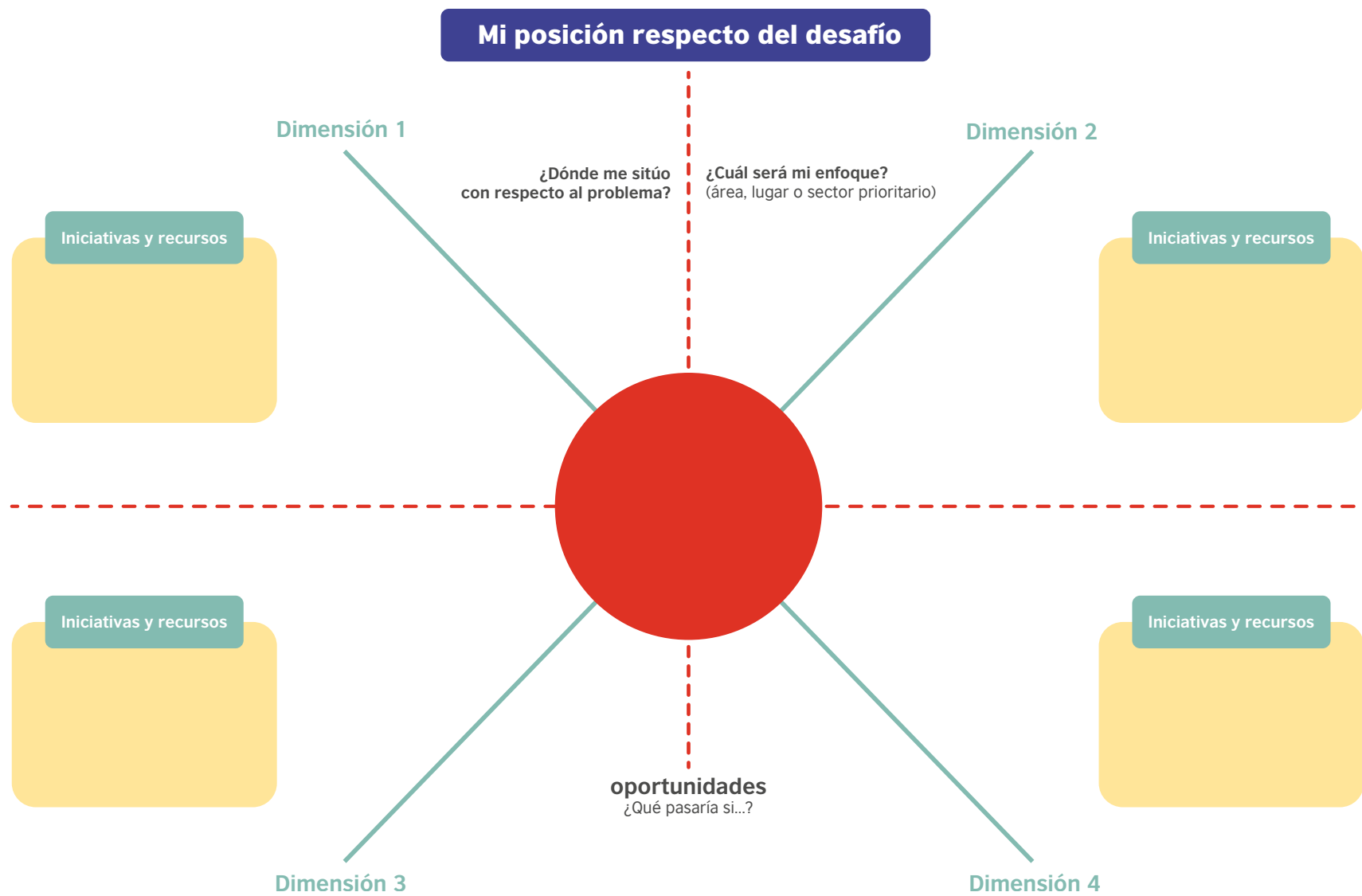


Figura 5: Hoja de trabajo de mapa de problemática

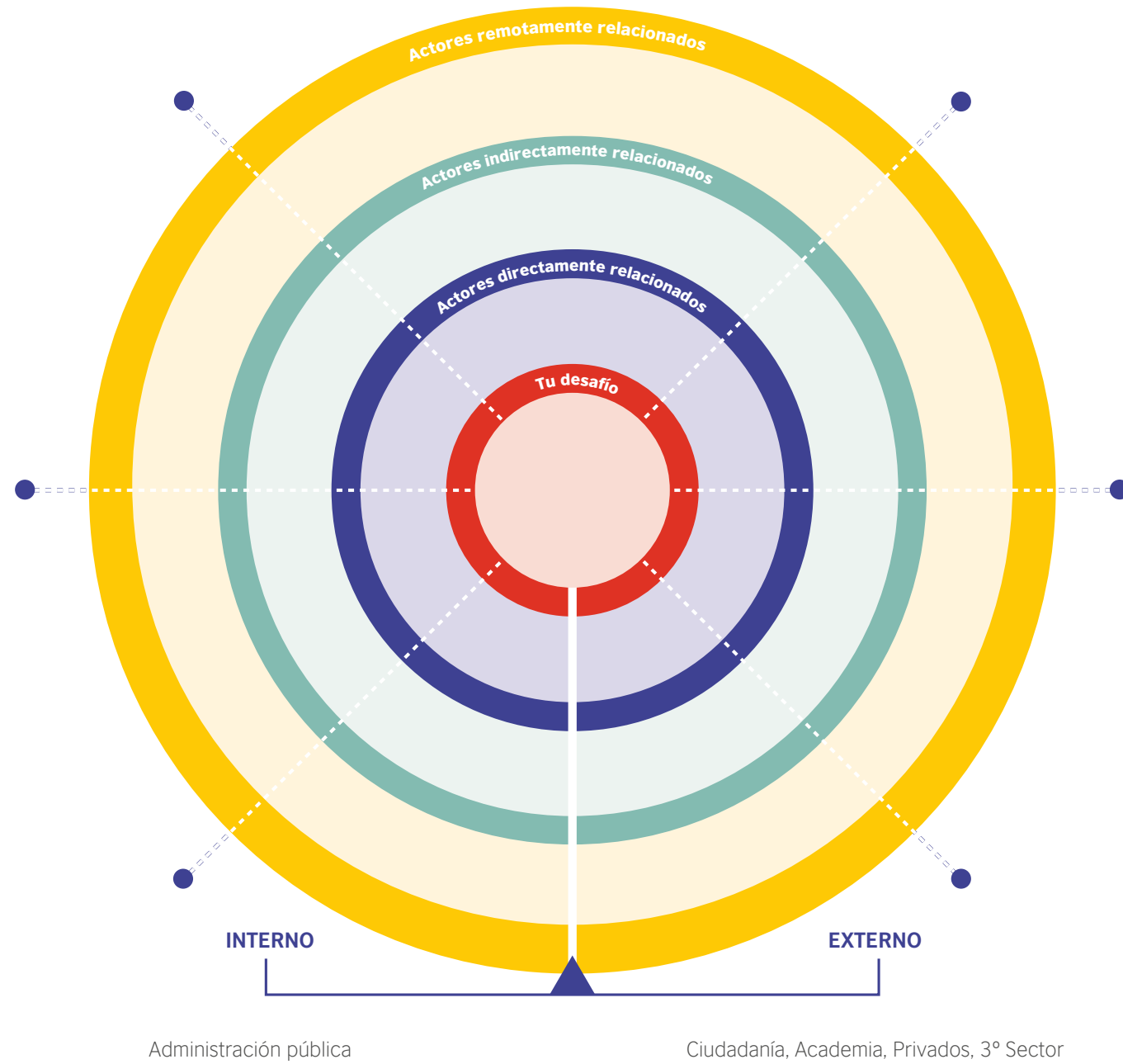


Figura 7: Hoja de trabajo de mapa de actores

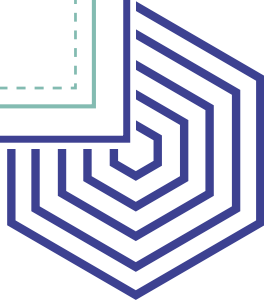
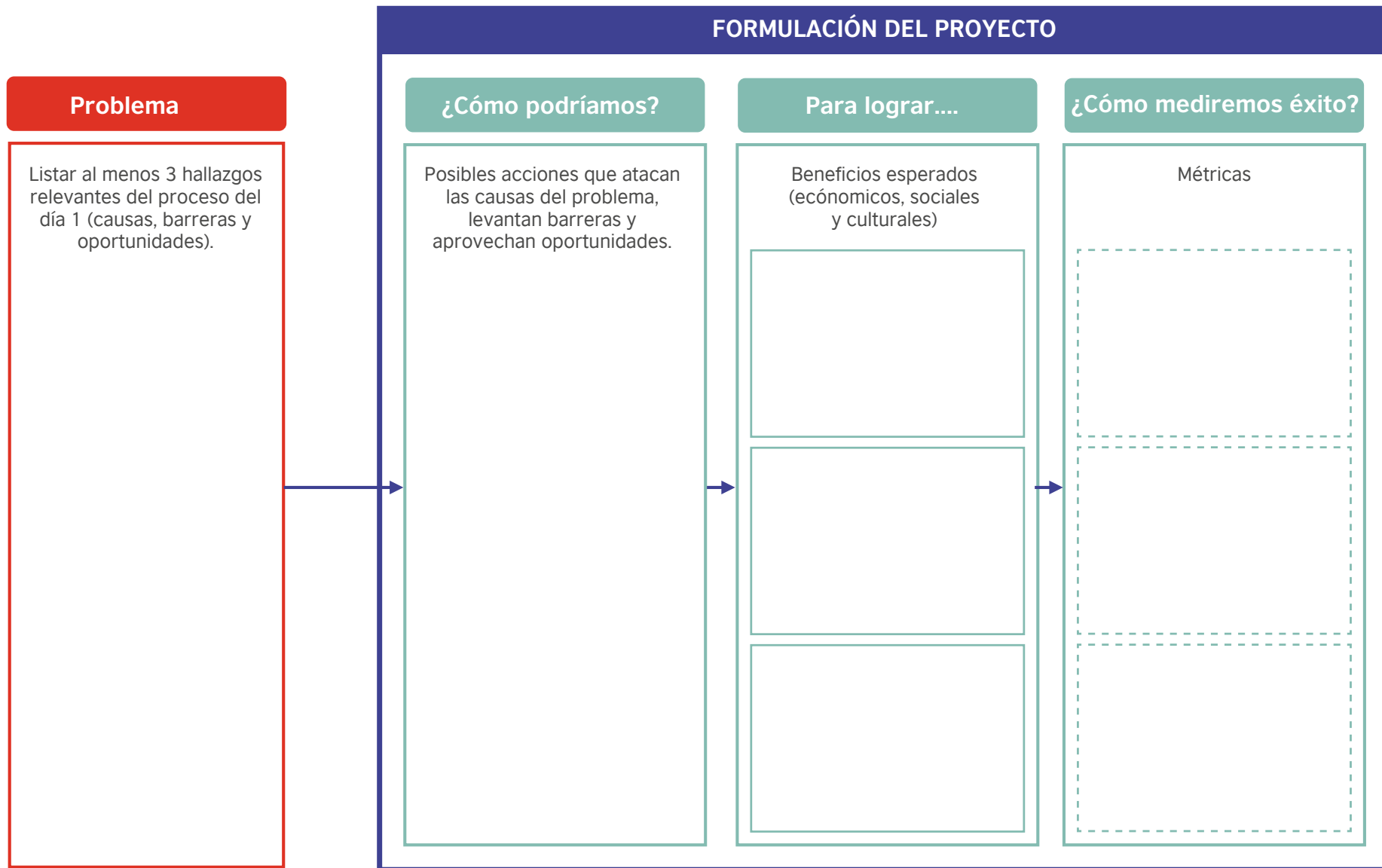


Figura 8: Hoja de trabajo de formulación de proyectos



Nombre del concepto:

¿Cómo funciona? ¿Cuál es el mecanismo detrás?

¿Para quién es?

Usuarios, actores

¿Cómo resuelve sus necesidades o problemáticas?

Acciones

¿Qué es?

¿Qué impacto tendrá?



Figura 9: Hoja de trabajo de captura de concepto

PERSONAS

PERFIL

Nombre:

¿Quién es? ¿Cuál es su relación con el servicio / programa o problema?

Otros datos relevantes: edad, familia, amigos, hobbies, intereses, causas que apoya, segmento, etcétera.

CITA

¿Qué frase o cita representa a esta persona?

” ”

METAS Y NECESIDADES

¿Qué necesita esta persona? ¿Qué quiere lograr?

MOTIVACIONES A RELACIONARSE

¿Qué lo/la motiva a relacionarse con el programa / oportunidad / desafío?
¿Cómo le gustaría participar?

BARRERAS

¿Qué obstáculos o barreras se lo impiden?

HABILITADORES

¿Qué lo/la podría ayudar?



Figura 10: Hoja de trabajo de Personas

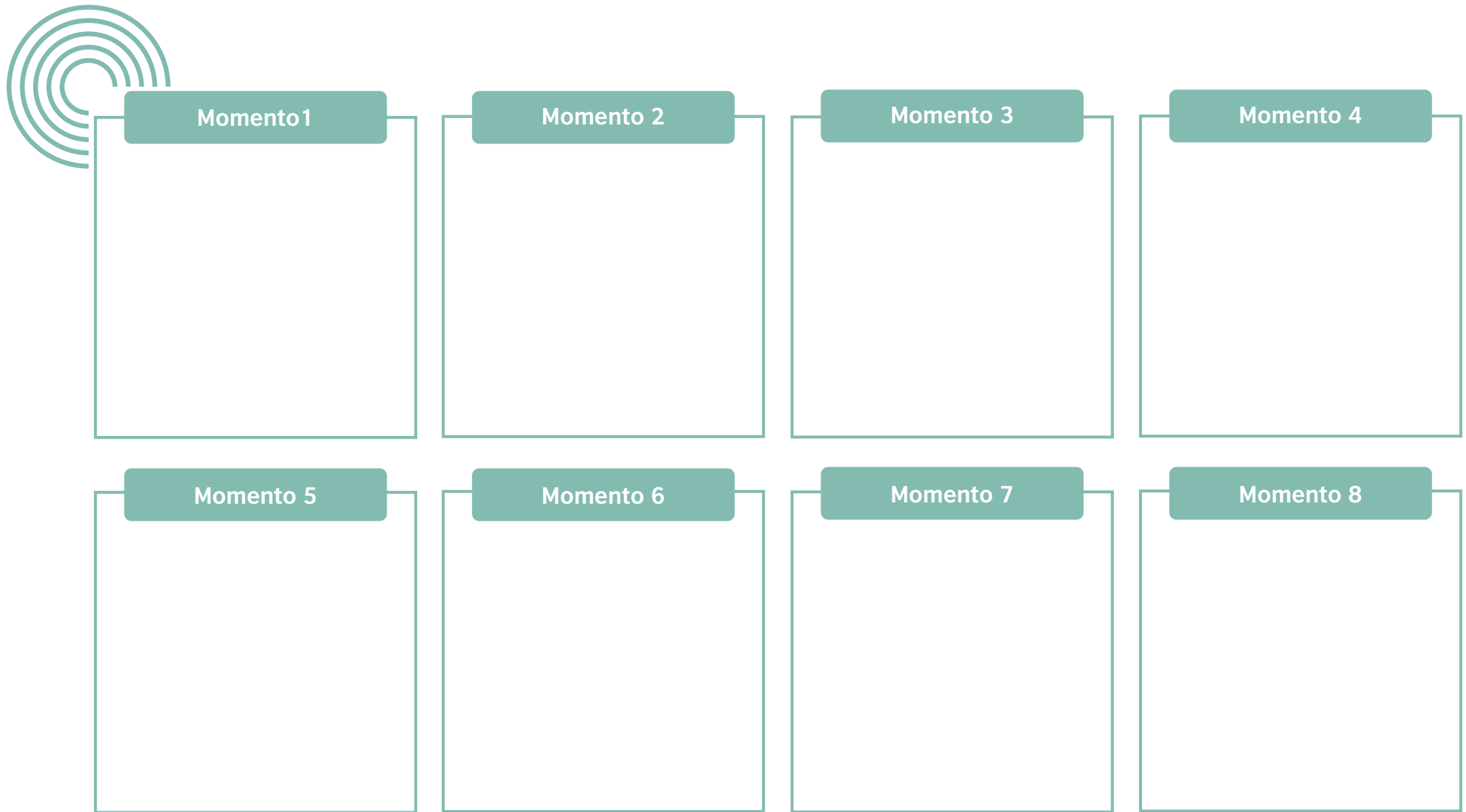


Figura 11: Hoja de trabajo de Storyboard

Creative Policy Programme – Materiales, papelería e impresiones

Materiales y papelería básicos para el taller

Artículos	✓
25 marcadores negros	
25 libretas de notas Post-it (de por lo menos 3 colores diferentes: amarillo, anaranjado y rosa brillantes)	
3 paquetes de adhesivo de muro reutilizable (white tack)	
1 paquete de puntos adhesivos de colores	
3 rollos de cinta adhesiva	
1 rotafolio (o pizarrón blanco con plumones)	
1 paquete de etiquetas (para los nombres de los participantes)	

Impresiones para el taller

Imprime 1 copia de cada hoja de trabajo por equipo (es decir, si tienes 4 equipos, imprime 4 copias de cada hoja de trabajo y 2 de repuesto). A3, de un solo lado, blanco y negro.

Documentos	✓
Hoja de trabajo de mapa de problemática	
Hoja de trabajo de mapa de actores	
Hoja de trabajo de formulación del proyecto	
Hoja de trabajo de captura de concepto	
Hoja de trabajo de Personas	
Hoja de Trabajo de Storyboard	

Formulario de retroalimentación de participantes en el CPP	
Certificado de participación en el CPP (opcional) Completa los campos [nombre, lugar, fecha, taller, nombre del socio del taller] e imprime un certificado por participante. Tamaño carta, de un solo lado, a todo color, en papel o cartulina un poco grueso si es posible. (Otra opción es enviar un PDF por correo a cada participante al completar el CPP)	

Otras cosas en qué pensar cuando organices eventos

Artículos	✓
<p>¿Tienes...</p> <ul style="list-style-type: none"> - computadora y proyector? - botes de basura/reciclaje? - clicker? - señalización para encontrar la sala, los baños? - mesas de grupo para cada equipo? - permiso para pegar las hojas de trabajo en las paredes? - Si se va a ofrecer almuerzo, ¿se han hecho los preparativos? Considera las necesidades dietéticas de los participantes y las políticas del lugar. - ¿El lugar cumple con normas de seguridad y accesibilidad? - ¿Has hecho preparativos para que haya proveedores de video y fotografía? (sugerido) 	

Investigación y contenidos

Nicolás Rebolledo Bustamante
María García Holley

Edición

Pamela Zúñiga Santoyo
Nancy F. Sánchez García

Apoyo editorial

Alejandra Montemayor Loyo

Traducción

Laura Lecuona

Diseño

Angélica Arano

ARTES BRITISH COUNCIL MEXICO

Brian Young

Director British Council México

María García Holley

Directora de Artes y
Economía Creativa

Pamela Zúñiga Santoyo

Gerente de Artes y
Economía Creativa

Nancy F. Sánchez García

Coordinadora de proyectos

© **British Council licensed under CC-BY-NC-SA 4.0**

Se puede libremente:

Compartir – copiar, distribuir y transmitir la obra

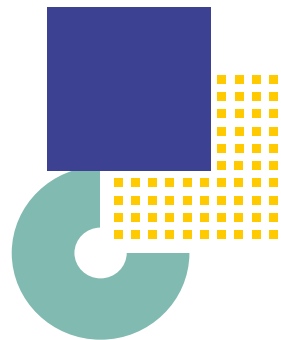
Combinar – adaptar la obra

bajo las siguientes condiciones:


Atribución — Se debe dar el debido crédito, proporcionar un vínculo a la licencia e indicar si se hizo algún cambio. Eso puede hacerse de cualquier modo razonable, pero sin insinuar que el licenciante te respalda a ti o tu uso de la obra.

No comercial — No puedes usar el material para fines comerciales.

Compartir igual — Si combinas, transformas o amplías este material, debes distribuir tus aportaciones bajo la misma licencia que el original.



La primera edición del Creative Policy Programme.
Herramientas para la implementación fue terminado
en septiembre de 2020 navegando por el Internet desde
la Ciudad de México a Londres y viceversa.



El **CREATIVE POLICY PROGRAMME** forma parte de Creative Collective, el programa de cambio sistémico del British Council en México enfocado en generar impacto a través de tres niveles interconectados: jóvenes creadores, líderes culturales y creativos y funcionarios públicos. El Creative Policy Programme considera que es tiempo de innovar en la manera en que se toman las decisiones, para ello, posiciona a las comunidades y los problemas reales en el centro de los procesos.

Esta publicación presenta la metodología del Creative Policy Programme diseñado por Nicolás Rebolledo, líder de la Plataforma de Políticas Creativas y tutor en Diseño de Servicios del Royal College of Art, con el objetivo de ayudar a que otros puedan usar y adaptar mentalidades, métodos y herramientas en su propio contexto y con su gente.