



Arantzazulab

DEMOKRAZIAREN BERRIKUNTZA
DEMOCRACY INNOVATION

Competencias

para procesos de Gobernanza
Colaborativa e Innovación en
democracia



01
**Competencias
y actitudes**

04 Distintos niveles 07 Competencias

13 Actitudes

02
Anexo

16 Recursos y referencias

Índice



Competencias y actitudes



01

01

Innovación
Democrática
y Gobernanza
Colaborativa

Distintos niveles



01

Distintos
niveles

Las competencias deben trabajarse en distintos niveles. En cada caso y en función del cambio que se quiera alcanzar, deberá profundizarse en uno u otro:

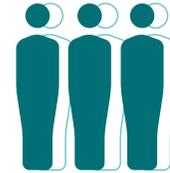
01



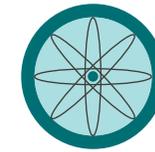
Individuales



De la
organización



De la
comunidad



Del
sistema

Distintos
niveles



01

Distintos
niveles

01



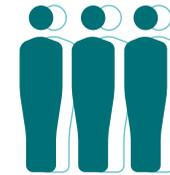
Individuales

El proceso de aprendizaje está dirigido a una sola persona. Esta persona está conectada con su entorno y asume el papel de agente clave para la transformación.



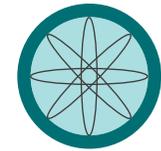
De la organización

El proceso de aprendizaje se realiza a nivel de organización o grupo de trabajo. Este grupo asumirá el rol de motor de la transformación.



De la comunidad

El proceso de aprendizaje está dirigido a un grupo de la comunidad. El objetivo es que este grupo de ciudadanos desarrolle capacidades para responder a un reto local concreto.



Del sistema

El proceso de aprendizaje se realiza a nivel de organización o grupo de trabajo. Este grupo asumirá el rol de motor de la transformación.

Distintos niveles



02

01

Innovación
Democrática
y Gobernanza
Colaborativa

Compe- -tencias





02

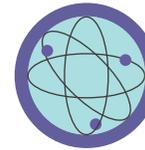
01

Competencias

En concreto, **las competencias orientadas a la acción y el desarrollo de procesos de gobernanza colaborativa pueden clasificarse en 3 grupos:**



Capacidades para facilitar las relaciones y la colaboración



Capacidades para diseñar y promover la experimentación innovadora



Liderazgo para el cambio

Compe
-tencias



02

01

Competencias

Capacidades para facilitar las relaciones y la colaboración – habilidades para cooperar y fomentar la colaboración:

01

Establecer y reforzar las relaciones con la ciudadanía y los agentes: implicar activamente a la ciudadanía, a las partes interesadas y a los sospechosos no habituales.

02

Promover nuevas formas de pensar y hacer, y activar la facilitación creativa: innovación en las formas de pensar y de hacer, la promoción de la deliberación y el tratamiento creativo de los diferentes enfoques.

03

Construir puentes entre personas con concepciones, conocimientos y visiones diversas: organizar la interacción para encontrar una base común y crear propiedad compartida.

04

Gestión y mediación de conflictos: mediación entre intereses contrapuestos y reducción de las discrepancias entre diversas partes interesadas.



Compe
-tencias



02

01

Competencias

Capacidades para diseñar y promover la experimentación innovadora – análisis, prueba o pilotaje e iteración de nuevas ideas, facilitando y activando en todo momento el proceso de aprendizaje:

01

Promover el dialogo, adquirir conocimientos y experiencias diversas: combinar diferentes tipos de conocimiento desde el respeto a las voces de todos/as como condición para la creación de nuevo conocimiento (reconocimiento del valor de diferentes tipos de conocimiento: experto, experiencial, conocimiento de la experiencia vivida). Dar sentido a la información recibida e identificar oportunidades de cambio.

02

Crear nuevos conceptos. Diseñar experimentos para testar y realizar cambios en los mismos según los aprendizajes: Iteración, adaptación de las ideas a medida que se realizan las acciones.

03

Escalado de iniciativas: Escalar arriba, fuera y en profundidad: se trata de implementar algo que funciona en un lugar en otro. El objetivo final no es implementar el programa, servicio o solución en otro lugar. Sino replicar el impacto y el valor que genera.



Compe
-tencias



02

01

Competencias

04

Recoger el impacto y los aprendizajes (Evaluación evolutiva) - proceso de aprendizaje desde el inicio, recogida de información y validación de soluciones, teniendo como objetivos la mejora de procesos/iniciativas e incremento del impacto.

06

Introducir las posibilidades de la tecnología para integrar los avances tecnológicos y aprovechar su potencial para interpretar la realidad o tomar decisiones más rápidamente.

05

Comprender la complejidad y dar sentido (visión sistémica): combinar el enfoque micro y macro para comprender la complejidad. Proponer ideas de forma conectada en la comprensión de retos complejos y en las formas de trabajar.

07

Imaginar futuros: disponer de una visión de futuro, vinculando la visión a largo plazo con las acciones que se puedan emprender a corto plazo.



Compe
-tencias



02

01

Competencias

Liderazgo para el cambio: movilización de recursos y legitimidad para llevar a cabo el cambio:

01

Conciencia política y burocrática: navegar las dinámicas políticas y los procedimientos burocráticos para garantizar el apoyo estratégico.

02

Liderazgo en la gestión de diferentes tipos de procesos: capacidad para liderar diferentes proyectos con diferentes agentes.

03

Pensamiento estratégico y mostrar el valor generado: articular el enfoque estratégico para la toma de decisiones y el valor de las nuevas soluciones.

04

Comunicación clara y asertiva, y diplomacia: uso de la narrativa y de los canales de comunicación para articular de forma convincente el enfoque y la información, adaptándola al público receptor.



Compe
-tencias



Arantzazulab

DEMOKRAZIAREN BERRIKUNTZA
DEMOCRACY INNOVATION

13

03

Innovación
Democrática
y Gobernanza
Colaborativa

01

Actitudes



03
01

Actitudes

Varios expertos **distinguen competencias y actitudes, destacando** no sólo las competencias sino también **las actitudes a incorporar en las prácticas de innovación: Actitudes | Formas de pensar**



Flexibilidad

Sentirse cómodo/a en la incertidumbre o agilidad para dar respuesta al entorno cambiante



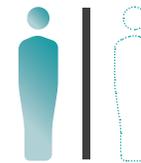
Resiliencia

Perseverancia frente a las resistencias al cambio.



Valentía

Voluntad de asumir riesgos.



Autoconocimiento y conciencia

Self-awareness

Actitudes



03

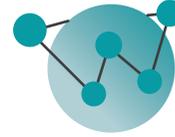
01

Actitudes



Orientado a la acción

Orientado a la acción y al aprendizaje práctico, learning by doing. Energía e ilusión para la generación del impacto (basada en los resultados y en los retos del mundo real).competentes.



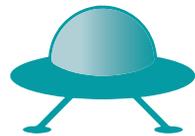
Capacidad reflexiva

Práctica habitual de reflexionar críticamente sobre el proceso y los resultados (reflective practice).



Curiosidad

Deseo de explorar múltiples posibilidades, cuestionar los paradigmas actuales y aprendizaje permanente/ constante.



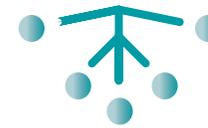
Creatividad/ Imaginación

Capacidad y pasión por explorar y representar nuevos futuros.



Empatía

Capacidad de comprender las experiencias y los marcos de referencia de los demás.



Arraigo local

Conciencia del valor añadido que puede aportar los valores y la cultura locales.

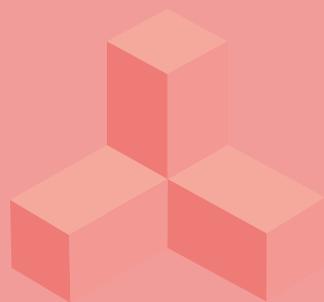
Actitudes



01

Innovación
Democrática
y Gobernanza
Colaborativa

02



Anexo

Recursos tomados como
referencia y base

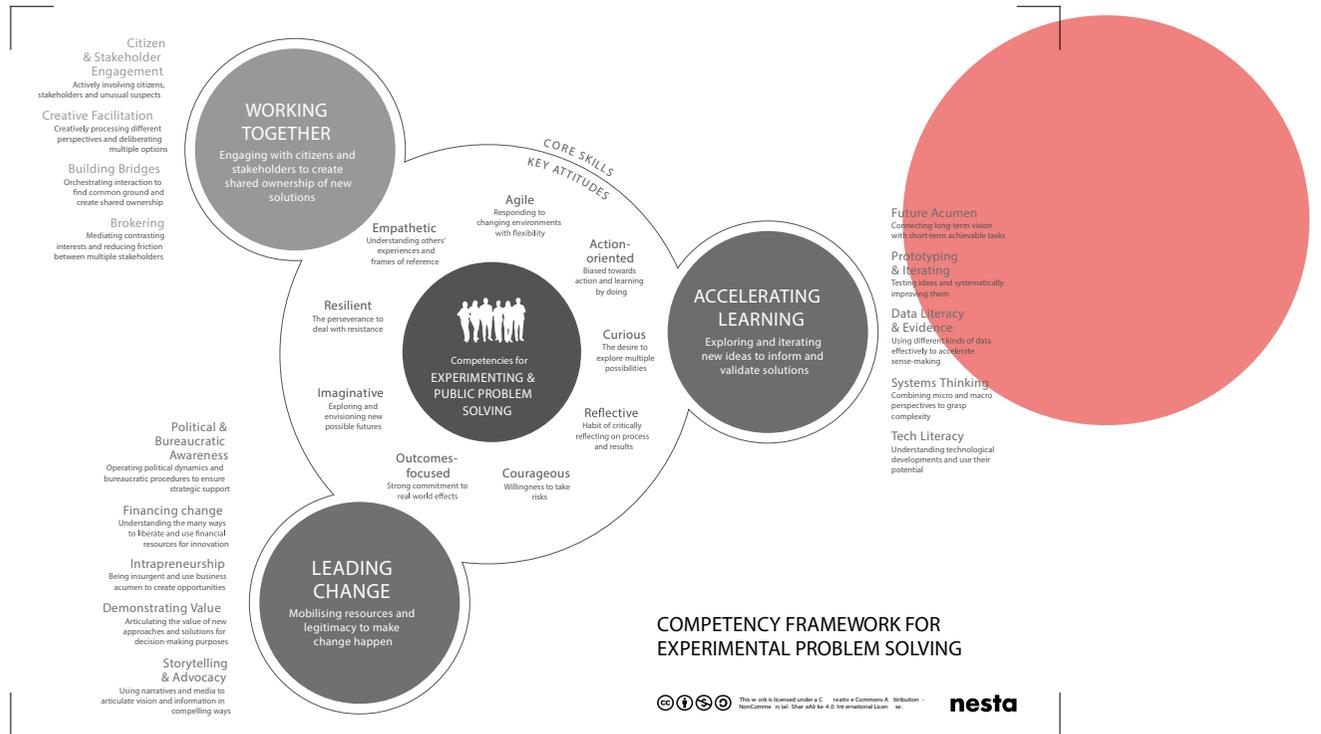


01

02

Anexo

The Competency Framework visualiza las aptitudes y actitudes que sustentan la Experimentación y la Resolución Pública de Problemas.



Anexo

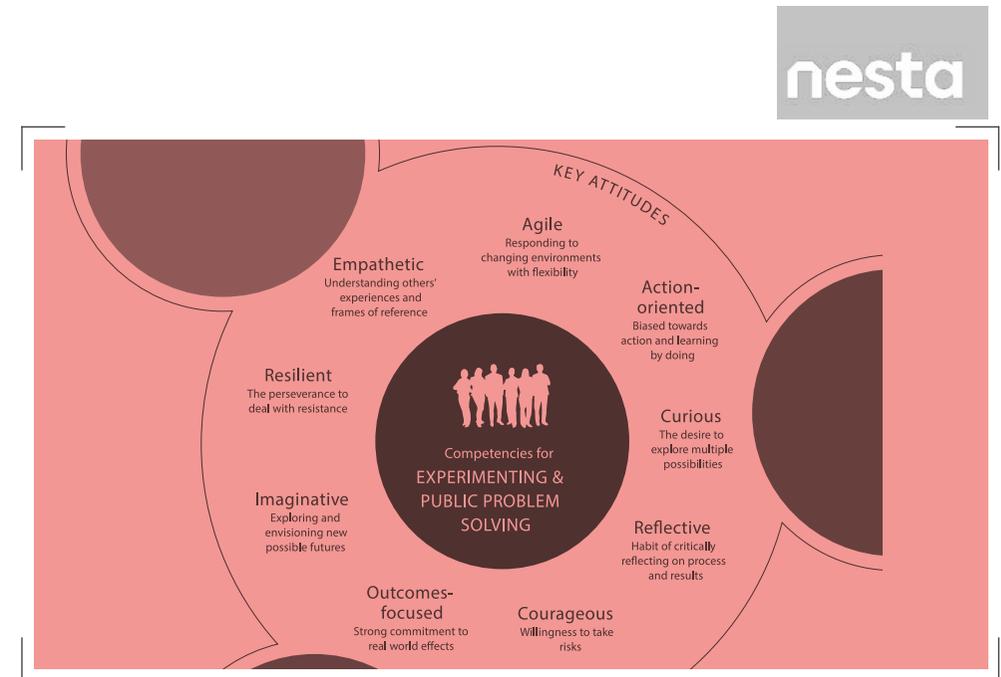
Fuente

Skills, attitudes and behaviours that fuel public innovation. (s. f.). **nesta**. <https://www.nesta.org.uk/toolkit/skills-attitudes-and-behaviours-fuel-public-innovation/>

El marco de referencia de competencias

Actitudes clave:

- Ágil
- Orientado a la acción
- Curioso
- Reflexivo
- Valiente
- Centrado en los resultados
- Imaginativo
- Resiliente
- Empático

**Fuente**

Skills, attitudes and behaviours that fuel public innovation. (s. f.). nesta.
<https://www.nesta.org.uk/toolkit/skills-attitudes-and-behaviours-fuel-public-innovation/>



01

Anexo

02

El marco de referencia de competencias

Competencias básicas: Trabajar juntos

- Participación ciudadana y de las grupos de interés
- Facilitación creativa
- Construir conexiones
- Intermediación



Anexo

Fuente

Skills, attitudes and behaviours that fuel public innovation. (s. f.). nesta.
<https://www.nesta.org.uk/toolkit/skills-attitudes-and-behaviours-fuel-public-innovation/>



01

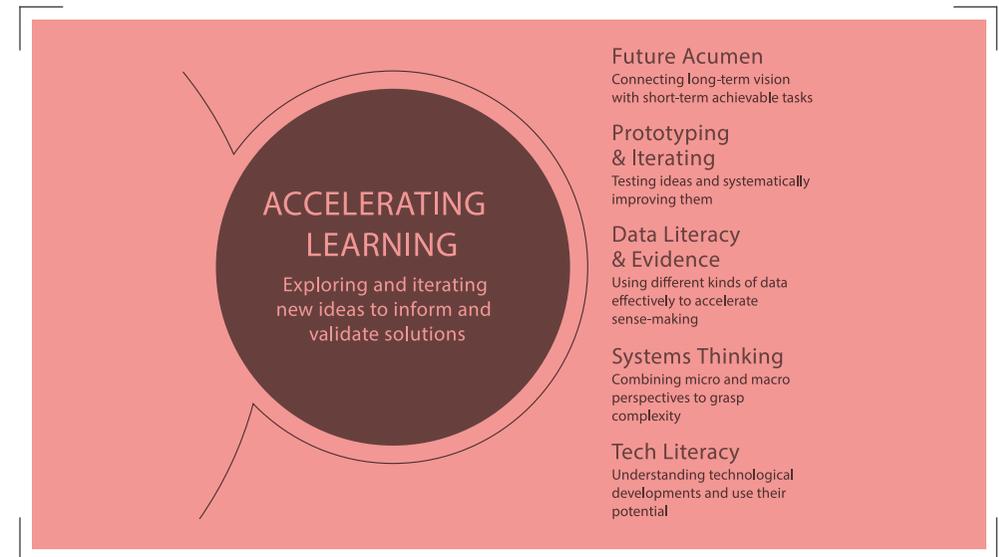
Anexo

02

El marco de referencia de competencias

Competencias básicas: Acelerar el aprendizaje

- Visión de futuro
- Creación de prototipos e iteración
- Conocimientos básicos de datos y pruebas
- Pensamiento sistémico
- Alfabetización tecnológica



Anexo

Fuente

Skills, attitudes and behaviours that fuel public innovation. (s. f.). nesta.
<https://www.nesta.org.uk/toolkit/skills-attitudes-and-behaviours-fuel-public-innovation/>



01

Anexo

02

El marco de referencia de competencias

Competencias básicas: Liderar el cambio

- Conciencia política y burocrática
- Financiación para el cambio
- Espíritu emprendedor
- Demostrar valor
- Narración de historias y promoción



Anexo

Fuente

Skills, attitudes and behaviours that fuel public innovation. (s. f.). nesta.
<https://www.nesta.org.uk/toolkit/skills-attitudes-and-behaviours-fuel-public-innovation/>



01

Anexo

02

Las mentalidades son los enfoques y actitudes mentales que son importantes a la hora de trabajar en la innovación regional.

Mentalidad:

- Mantener la energía y la pasión
- Mantenerse arraigado y conectado con la comunidad y el lugar
- Hacerlo realidad
- Autoconciencia
- Aprendizaje continuo y curiosidad
- Ambigüedad en el trabajo
- Hacer con» los demás, no »para los demás
- Conciencia cultural



Anexo

Fuente

The Australian Centre for Social Innovation. (2023, 8 junio). *Mindsets*. Regional Innovator's Network. <https://regionalinnovation.com.au/network/mindsets>



01

Anexo

02

El conjunto de competencias son las capacidades a las que tendrás que recurrir en cada fase del proceso y de forma periódica.

Competencias:

- Catalizar el cambio mediante las asociaciones adecuadas
- Pensar y actuar estratégicamente para alcanzar un objetivo más amplio
- Facilitar conversaciones significativas y productivas
- Involucrar a los demás en el proceso
- Comunicación eficaz



Anexo

Fuente

The Australian Centre for Social Innovation. (2023, 8 junio). *Skill sets*. Regional Innovator's Network. <https://regionalinnovation.com.au/network/skill-sets>



01

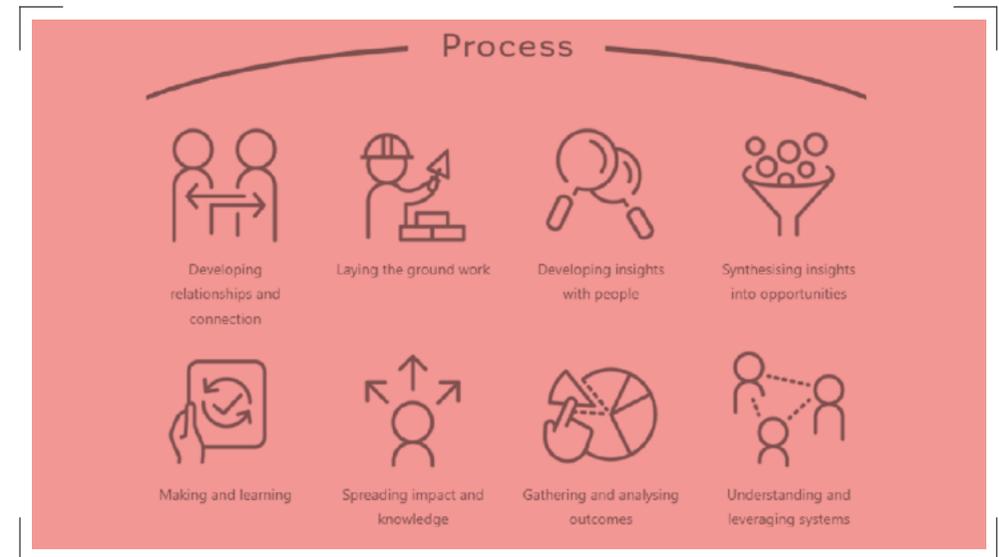
Anexo

Proceso

02

Proceso:

- Desarrollar las relaciones y la conexión
- Sentar las bases
- Desarrollo con personas
- Sintetizar las ideas en oportunidades
- Crear y aprender
- Difundir el impacto y el conocimiento
- Recopilación y análisis de resultados
- Comprender y aprovechar los sistemas



Anexo

Fuente

The Australian Centre for Social Innovation. (2023, 8 junio). *Process*. Regional Innovator's Network. <https://regionalinnovation.com.au/network/process>



01

02

Anexo

Capacidad individual

- Desarrollo de capacidades centrado en una única persona en red como «agente de cambio ancla» (por ejemplo, el conector comunitario).



Anexo

Fuente

The Australian Centre for Social Innovation. (2023, 8 junio). *Process*. Regional Innovator's Network. <https://regionalinnovation.com.au/>



01

Anexo

02

Capacidad organizativa

- El desarrollo de capacidades se centra en una organización «ancla» o un grupo de trabajo que reúne a organizaciones dedicadas a generar cambios. El objetivo es aumentar la capacidad de las organizaciones para innovar (por ejemplo, el grupo CAPP).



Anexo

Fuente

The Australian Centre for Social Innovation. (2023, 8 junio). *Process*. Regional Innovator's Network. <https://regionalinnovation.com.au/>



01

02

Anexo

Capacidad de la comunidad

- El desarrollo de capacidades se centra en una serie de personas (una mezcla de voluntarios y líderes comunitarios) dentro de una comunidad que normalmente buscan resultados en torno a un reto compartido o una forma de cambio social.



Anexo

Fuente

The Australian Centre for Social Innovation. (2023, 8 junio). *Process*. Regional Innovator's Network. <https://regionalinnovation.com.au/>



01

Anexo

02

Capacidad del sistema

- Se trata de invertir en el conjunto del sistema cuando se considera necesario un cambio fundamental (por ejemplo, una transformación). La capacidad se centra en las personas vinculadas a determinadas palancas del sistema y necesarias para el cambio y la innovación en todo el sistema.



Anexo

Fuente

The Australian Centre for Social Innovation. (2023, 8 junio). *Process*. Regional Innovator's Network. <https://regionalinnovation.com.au/>



01

Anexo

02

Construye una síntesis conceptual de las capacidades dinámicas dentro de las organizaciones públicas; y, ofrece tres breves estudios de casos de capacidades dinámicas en la práctica para poner a prueba la síntesis conceptual. Esto **permite debatir las tendencias emergentes y el modo en que se crean, fomentan y evalúan las capacidades dinámicas en el sector público** actual.

Los elementos que componen las capacidades dinámicas:

- Dar sentido
- Conexión
- Definir rutinas

Anexo

Fuente

Kattel, R. (2022). Dynamic capabilities of the public sector: Towards a new synthesis. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2022-07). <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2022-07>

