



Bloomberg Philanthropies | MAYORS CHALLENGE

The Mayors Challenge Toolkit para innovadores

Índice

Este Toolkit se inspira en las mejores prácticas de diseño e innovación para la resolver problemas de una manera creativa, y para el planteamiento de ideas y colaboración.

-
- 00 ACERCA DE ESTE TOOLKIT

 - 01 ESTABLECER LA VISIÓN

 - 02 ENMARCAR UN PROBLEMA CLARO

 - 03 RECOPIRAR EVIDENCIA

 - 04 BUSCAR INSPIRACIÓN

 - 05 GENERAR IDEAS NUEVAS Y AUDACES

 - 06 DESARROLLAR LAS IDEAS

 - 07 CONSTRUIR UN EQUIPO

ACERCA DE ESTE TOOLKIT

Bloomberg
Philanthropies

MAYORS
CHALLENGE

¡Bienvenido!

Es un gusto que esté aquí.
¿Está listo para innovar en
la prestación de servicios
en su ciudad?

¡Estamos aquí para
ayudarlo!

Este Toolkit lo ayudará con lo siguiente:

- Recorrer cada paso necesario para entender bien el problema por solucionar y colaborar con residentes de su ciudad para desarrollar nuevas soluciones audaces.
- Desempeñarse como un recurso disponible para el comienzo de nuevos proyectos. ¡Descargue y guarde este archivo como recurso para su ciudad!



Módulos

Este Toolkit está diseñado para ciudades en cualquier fase de innovación gubernamental. Incluye 7 Módulos para guiar tu viaje, cada uno con:

- Hojas de trabajo con actividades para reflexionar sobre el problema y las posibles soluciones
- Guías de facilitación para las actividades grupales
- Ejemplos de respuestas

Al final, tendrá una idea audaz de servicio que beneficie a todos los residentes de su ciudad.



Tiempo estimado

Los módulos son flexibles y puede completarlos a su propio ritmo en función de sus necesidades; los tiempos estimados son orientativos. Completar todos los módulos le llevará por lo menos 15 horas.

El Módulo 3, Recopilar Evidencia, es especialmente variable en cuanto al tiempo requerido, dependiendo de sus necesidades de información y fuentes. A medida que avance, es posible que deba volver a revisar y actualizar hojas de trabajo anteriores.



Individual o en equipo

Algunas actividades de este kit se completan mejor en grupos en vez de individualmente. Para estas, es útil reservar tiempo para la facilitación y discusión. Las sesiones grupales son particularmente útiles para el Módulo 2, Enmarcar un problema claro, y el Módulo 5, Generar ideas nuevas y audaces.

Contenido del Toolkit

Módulo	Recursos	Tiempo necesario para completar	Individual o en equipo
01 Establecer la visión	Explorar las áreas problemáticas	20 min	Individual
	Definir los objetivos del impacto	30 min	Individual o en equipo
02 Enmarcar un problema claro	5 motivos y declaración del problema	De 30 min a 1 hora	Individual o en equipo
	Residentes afectados	De 30 a 45 min	Individual o en equipo
03 Recopilar evidencia	Entrevistas a los residentes	De 1 a 2 horas (por entrevista)	Individual
	Observación presencial	De 1 a 2 horas	Individual o en equipo
04 Buscar inspiración	Biblioteca de inspiración	1 hora	Individual o en equipo
	Tomar prestado y adaptar	1 hora	Individual
05 Generar ideas nuevas y audaces	Cómo podríamos	30 min	Individual
	Banco creativo de actividades preliminares	De 5 a 15 min.	En equipo
	Reglas para la lluvia de ideas	10 min	En equipo
	Fomentar su idea	30 min	Individual o en equipo
	Combinaciones radicales	30 min	Individual o en equipo
	Cuestionar el <i>statu quo</i>	20 min	En equipo
06 Desarrollar las ideas	Guión gráfico del concepto	De 30 a 45 min	Individual o en equipo
	Titulares del futuro	30 min	Individual o en equipo
07 Construir un equipo	Creación de equipos	De 30 a 45 min	Individual o en equipo

MÓDULOS

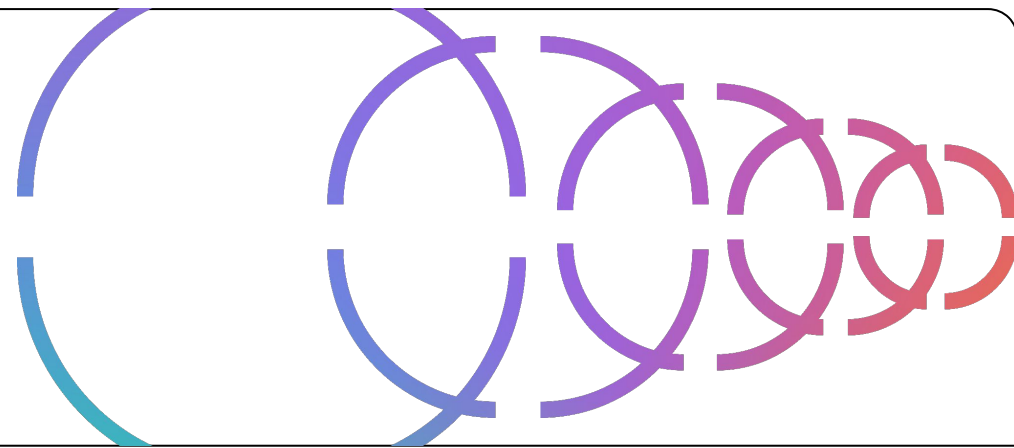
Bloomberg
Philanthropies

MAYORS
CHALLENGE

Establecer la visión

Establecer objetivos ambiciosos le permite pasar de cambios graduales a grandes ideas transformadoras. Establecer objetivos desde el comienzo mantiene al equipo y a las partes interesadas centradas a medida que desarrolla ideas y planes para alcanzar sus objetivos.

Establecer la visión



Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este módulo, usted podrá hacer lo siguiente:

- Definir objetivos de impacto que su ciudad debe lograr dentro de un plazo definido
- Alinear al equipo y las partes interesadas de la ciudad en torno a una visión y comprensión compartida del éxito de su idea

Establecer la visión

Sugerencias

- La visión para la ciudad puede evolucionar a medida que aprenda más en los módulos siguientes. En este punto, la visión debe reflejar aspiraciones y darle dirección al trabajo.

Instrucciones:

1

Identificar un área problemática

Seleccione un área problemática relacionada con los servicios básicos que desee abordar a través de este Toolkit. Si no está seguro de por dónde empezar, utilice la [hoja de trabajo Explorar áreas problemáticas](#) para encontrar el enfoque.

2

Desarrollar una visión

Visualice un estado futuro de la ciudad en el que se haya abordado el área problemática. La [hoja de trabajo Definir los objetivos del impacto](#) lo ayudará a articular los resultados y la visión para los residentes de la ciudad.

3

Alinearse en función de la vision

Busque el compromiso de su alcalde y/o patrocinador ejecutivo para lograr su visión. Asegúrese de que su equipo y las partes interesadas entienden cómo su compromiso contribuirá a alcanzar los objetivos de impacto.

Explorar las áreas problemáticas

- 1 ¿Cuáles son las áreas problemáticas relacionadas con los servicios esenciales que afectan de manera directa a los residentes y que se deben abordar en la ciudad?

No piense de más. Confíe en su intuición y experiencia vivida. Piense en los aportes o las solicitudes que recibe de los residentes y los problemas que observa o conoce a nivel personal.

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Explorar y poner en relieve las áreas problemáticas en las que desea centrarse usando este Toolkit.

Tiempo sugerido: 20 minutos

- 2 Revise las áreas problemáticas.
- Marque los servicios relacionados con las áreas problemáticas que tengan un alcance por toda la ciudad.
 - Coloque una marca de verificación junto a las áreas problemáticas que afectan a los residentes.
 - Subraye las áreas problemáticas sobre las cuales la ciudad tiene autoridad.
 - Agregue un asterisco junto a las áreas problemáticas con las que el/la alcalde/alcaldesa se comprometió o desearía priorizar resolver.
- 3 Priorice las áreas problemáticas.
- De las áreas problemáticas que cumplen los cuatro criterios anteriores, elija una para centrarse en ella.
- Si ninguna de las áreas problemáticas cumple con los cuatro criterios, plantee otras. Hablar con residentes para entender sus perspectivas permite conocer las áreas problemáticas de mayor impacto. Puede explorar cómo en el [Módulo 3](#).

Definir los objetivos del impacto

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Articular una declaración de visión que proporcione dirección a su equipo.

Tiempo sugerido: 30 minutos

1 Explore los objetivos del impacto

Imagínese que el área problemática ya no existe en la ciudad en el futuro. ¿Cuál es el impacto en la ciudad y en torno a sus residentes? Por lo general, el impacto es a largo plazo y es un aspecto en el que su trabajo contribuirá con el tiempo.

El cambio perdurable que quisiera contribuir a la ciudad es:

2 Conozca la opinión del/de la alcalde/alcaldesa

Durante el proceso, descubrirá expectativas para un cambio a más largo plazo, además de resultados más inmediatos que contribuirán con ese cambio.

Para lograr este cambio perdurable, su ciudad deberá considerar lo siguiente:

3 Refine los objetivos de impacto

Establezca un plazo para lograr los objetivos de impacto, además de resultados mensurables para los residentes. Escriba los objetivos de impacto como una declaración de la visión.

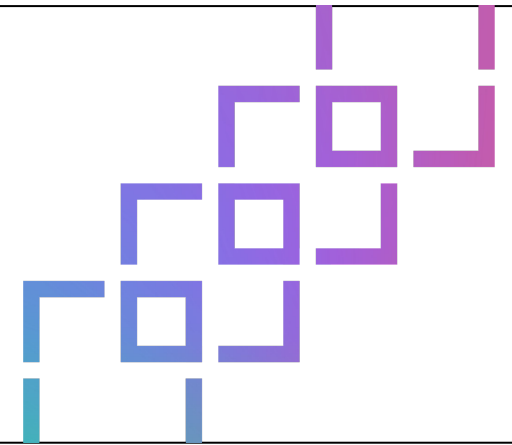
Ejemplo: Para 2030, todos los jóvenes tendrán acceso a oportunidades económicas que les permitirán estar seguros y protegidos

La visión de la ciudad es:

Enmarcar un problema claro

Las grandes ideas comienzan con una declaración clara de un problema. Una declaración del problema bien articulada es como una brújula en el camino de la innovación, lo que garantiza que cada paso dado significa un avance hacia una solución eficaz y significativa para sus residentes.

Enmarcar un problema claro



Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este módulo, usted podrá hacer lo siguiente:

- Seleccionar el problema adecuado
- Escribir una declaración clara del problema que transmita cuál es el problema, a quiénes afecta, y por qué existe en su ciudad

Enmarcar el problema con claridad

SUGERENCIAS

- Evite formular una declaración del problema que sea una solución encubierta. Debe separar el problema de la posible solución que, a esta altura, puede ser correcta o no.
- A medida que complete estas hojas de trabajo, observe las brechas de comprensión y los aspectos en los que es posible que esté haciendo suposiciones.
- Para lo que usted es un problema, puede que no sea lo que viven los residentes. Valide las suposiciones conectándose con los residentes.

Instrucciones:

1

Llegue a la raíz del problema

Utilizando la [hoja de trabajo de los Cinco Porqués y la Declaración del Problema](#), identifique las causas fundamentales del problema que desea abordar. Seleccione en qué causa de raíz va a enfocarse para crear una declaración del problema clara.

Si no sabe por dónde empezar, use la [hoja de trabajo Explorar las áreas problemáticas](#) para obtener más orientación.

Si necesita información adicional (existente o nueva) para completar este paso, visite el [Módulo 3](#).

2

Comprenda el impacto del problema en torno a los residentes de la ciudad

Con los datos disponibles, use la [hoja de trabajo Residentes afectados](#) para indicar las personas afectadas por el problema y sus atributos clave (p. ej. información demográfica, ocupación, comportamientos, necesidades).

Si necesita información adicional (existente o nueva) para completar este paso, visite el [Módulo 3](#).

Ejemplo de un marco problemático

Enmarcar el problema: ¿Cuál es el problema en un área de servicio básico que su ciudad quiere abordar?

Un problema bien articulado es aquel que:

- Se encuentra en un área de servicio esencial (en toda la ciudad, conocida y al servicio de todos los residentes y sobre la que su ciudad tiene autoridad).
- Su alcalde se comprometió a resolver o estaría dispuesto a darle prioridad.
- Puede requerir la colaboración interdepartamental o interfuncional dentro del ayuntamiento y fuera de este.

RESPUESTA SÓLIDA

La declaración del problema es clara y concisa. El síntoma del problema ("desigualdad de género") y el problema que el solicitante desea resolver son evidentes ("falta de tiempo" de las mujeres).

La "falta de tiempo" de las mujeres es una causa estructural de la desigualdad de género. Las mujeres cuidadoras de tiempo completo carecen de autonomía financiera. El 90% de ellas es de bajos ingresos y el 33% no tiene tiempo libre para el cuidado propio, lo que tiene impactos incalculables en la salud pública. Además, esto se traduce en una falta considerable de participación de las mujeres en la política, la consolidación de la desigualdad en el hogar y en otras áreas y la pérdida de beneficios económicos para la sociedad: si dicho trabajo fuera remunerado, representaría el 13 % del PBI de [Ciudad] y el 20 % del PBI de [País]. [Las personas que consideramos que necesitan cuidado son: los niños menores de cinco años, los adultos mayores y las personas con discapacidades].

La respuesta explica lo que significa el problema para un grupo de residentes en particular ("Las mujeres cuidadoras de tiempo completo carecen de autonomía financiera") y establece un punto de referencia mensurable del impacto negativo ("el 33 % carecen de tiempo libre para el cuidado propio, lo que tiene impactos incalculables en la salud pública").

Se consideran las consecuencias a mediano y largo plazo para este grupo de residentes: ("pérdida de participación política de las mujeres, consolidación de la desigualdad en el hogar y en otras áreas, pérdida de beneficios económicos para la sociedad").

5 motivos + declaración del problema

1

Escriba su
declaración del
problema inicial.

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: *los 5 motivos lo ayudarán a determinar las causas subyacentes de los problemas iniciales que identificó, con el fin de crear una declaración del problema sólida.*

Tiempo sugerido: De 30 min a 1 hora

5 motivos + declaración del problema

2 Profundice más en el problema al preguntarse por qué sucede y qué pruebas tiene.

¿Por qué
sucede?

¿Cómo lo
sabe?

¿Por qué
sucede?

¿Cómo lo
sabe?

¿Por qué
sucede?

¿Cómo lo
sabe?

¿Por qué
sucede?

¿Cómo lo
sabe?

¿Por qué
sucede?

¿Cómo lo
sabe?

5 motivos + declaración del problema

3

Marque la causa del problema en el paso 2 que tenga más sentido para enfocarse en este proyecto y articule una declaración nueva del problema.

Puede crear varias declaraciones de problemas para determinar cuál es el más convincente.

El problema es

Es un problema para

Es un problema porque

5 motivos + declaración del problema

4

Evalúe la declaración del problema para ver a cuál de estos espectros corresponde.

Si se inclina más hacia la derecha del espectro, es probable que el problema sea adecuado para centrarse en él. Si se inclina más hacia la izquierda, revise sus 5 porqués y pruebe con otra declaración del problema.

El problema se entiende bien. Sabemos qué lo causa y hay pruebas sólidas para arribar a una solución que provocará los efectos previstos.

Hay un sólido consenso entre las partes interesadas y los expertos sobre qué hacer.

El problema es relativamente independiente y no se entrelaza con su entorno más amplio, lo que lo hace estable y predecible (a nivel político, social y económico).

Lograr un objetivo a corto plazo.

¿Cuál es la naturaleza del problema?

¿Que puntos de vista existen sobre el problema?

¿Cuál es la naturaleza del entorno?

¿Cómo sería una solución al problema?

No estamos realmente seguros de comprender el problema en su totalidad, ni hablar de la solución.

Hay una gran diversidad de opiniones e incluso conflictos entre las partes interesadas y los expertos sobre qué hacer.

Hay muchas interconexiones diversas y dinámicas entre el problema y el entorno más amplio, lo que hace que sea inestable y dinámico (a nivel político, social y económico).

Hacer un cambio sostenido a gran escala.

Residentes afectados

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: *la actividad Residentes afectados lo ayudará a articular a quiénes afecta el problema en la ciudad y cómo, lo que resalta las áreas adicionales de investigación.*

Tiempo sugerido: De 30 a 45 min

1

Complete la plantilla de los tres perfiles diferentes de residentes que se ven afectados por el problema.

Cuando la complete, puede ser útil pensar en las personas reales que conoció o de quienes escuchó hablar.

2

Reflexione sobre los perfiles

- ¿Qué partes de la experiencia del residente están claras para usted?
- ¿En qué encuentra brechas o preguntas?
- ¿Sobre qué suposiciones no está seguro?

En el próximo módulo, podrá explorar las preguntas abiertas.

Residente 1

¿Cuáles son los atributos clave de este residente?
Puede incluir atributos tales como la edad, la etnicidad, la raza, el género, la ocupación, la educación, la composición familiar y los antecedentes.

¿Cuáles son las necesidades esenciales de este residente? ¿Qué es importante para él/ella?

¿Cuándo siente el problema este residente? ¿De qué manera lo afecta?

Residente 2

¿Cuáles son los atributos clave de este residente?
Puede incluir atributos tales como la edad, la etnicidad, la raza, el género, la ocupación, la educación, la composición familiar y los antecedentes.

¿Cuáles son las necesidades esenciales de este residente? ¿Qué es importante para él/ella?

¿Cuándo siente el problema este residente? ¿De qué manera lo afecta?

Residente 3

¿Cuáles son los atributos clave de este residente?
Puede incluir atributos tales como la edad, la etnicidad, la raza, el género, la ocupación, la educación, la composición familiar y los antecedentes.

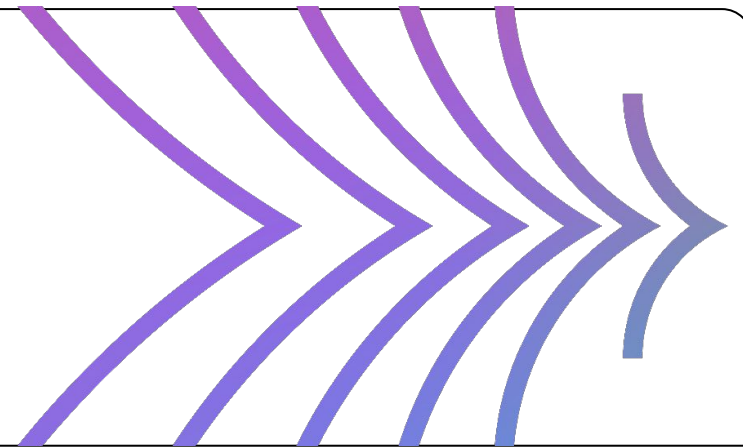
¿Cuáles son las necesidades esenciales de este residente? ¿Qué es importante para él/ella?

¿Cuándo siente el problema este residente? ¿De qué manera lo afecta?

Recopilar evidencia

Si bien los datos cuantitativos permiten conocer la magnitud del problema, hablar con los residentes es la mejor forma de conocer el panorama general del problema. Los datos cuantitativos indican qué está sucediendo en la ciudad expresado con números. Los datos cualitativos indican cómo y por qué en formato narrativo.

Recopilar evidencia



Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este módulo, usted podrá hacer lo siguiente:

- Recopilar evidencia para conectar su declaración del problema con el impacto en la vida de los residentes de la ciudad
- Llevar a cabo entrevistas con los residentes
- Realizar un trabajo exhaustivo de campo

Recopilar evidencia

SUGERENCIAS

- Para reunir datos a menudo se necesita mucho tiempo. Asegúrese de contar con tiempo y ayuda suficientes para este módulo clave.
- Para comprender el problema, hay que ponerse en contacto con los más afectados. Vaya a donde están ellos, en vez de solicitarles que ellos se acerquen a usted.
- Priorice los datos que muestren con claridad el impacto del problema en los residentes y que ayuden con las áreas específicas en las que tiene pensado centrarse.

Instrucciones:

1

Revise los datos existentes del problema

Reúna los datos existentes que resalten tanto la escala como el impacto del problema en su ciudad. Identifique las brechas o las preguntas abiertas que tiene sobre cómo el problema afecta a los residentes.

2

Reúna datos adicionales para cubrir las brechas

Seleccione los métodos de investigación más adecuados para explorar sus preguntas:

- Entrevistas de residentes para entender *cómo* el problema afecta sus vidas cotidianas. Use la [hoja de trabajo Entrevistas a los residentes](#) para prepararse para la entrevista y documentarla.
- Observación presencial para ver el problema en contexto personalmente Use la [hoja de trabajo Observación presencial](#) para preparar su trabajo y documentarlo.
- Entrevistas a expertos para comprender las principales investigaciones y perspectivas de su problema.
- Estudios cuantitativos para medir la escala del problema para la ciudad y los residentes.
- Investigaciones secundarias para entender las investigaciones existentes respecto de su problema.

3

Perfeccione la declaración del problema

En función de la nueva información que recopiló, revise y actualice la hoja de trabajo [Cinco motivos + Declaración del problema](#) o [Residentes afectados](#) del [Módulo 2](#).

Repita los pasos 1 y 2 según sea necesario. Cuando tenga pruebas significativas y suficientes y comprenda mejor el problema en la ciudad, pase al [Módulo 4](#).

Ejemplos de evidencia

Capturar el problema: ¿quiénes son los que más se ven afectados por este problema en la ciudad y por qué? ¿Qué pruebas puede proporcionar para ilustrar el problema central del servicio y su repercusión en los residentes?

Proporcione una descripción de los residentes afectados y una estimación del tamaño de la población afectada; si el problema afecta a toda la ciudad, puede proporcionar estimaciones de los incidentes relevantes. Buscamos que cuantifique el impacto del problema, lo que nos ayuda a comprender la magnitud del impacto en su ciudad.

La evidencia debe incluir datos cuantitativos para indicar la escala y el impacto del problema en su ciudad. Si no dispone de datos cuantitativos, explique cómo podría obtenerlos y proporcione por lo menos una prueba cualitativa.

La evidencia cualitativa incluye las siguientes:

- Aportes de expertos locales
- Artículos o informes de investigación

EJEMPLO A

La pandemia causó el aumento de la cantidad de mujeres dedicadas a las tareas de cuidado sin remuneración de 800,000 a 1.2 millones. El cierre de los centros de cuidado provocó que el cuidado se trasladara a los hogares, donde la redistribución era desigual. En el 85% de los niños, fueron sus madres quienes los cuidaron. En el 50% de los casos, el cuidado de los adultos mayores y las personas con discapacidades aumentó a más de tres horas por día. El 60 % indicó que era difícil distribuir el cuidado. Por lo tanto, la tasa de empleo de las mujeres disminuyó del 55 % al 45 %. Por cada hombre que perdió su trabajo, 3 mujeres perdieron el suyo. Los avances realizados antes de la pandemia están en riesgo.

Estime el tamaño de la población

La ciudad tiene una población de 4 millones de mujeres, de las cuales 3.6 millones realizan tareas de cuidado sin remuneración y 1.2 millones las hacen a tiempo completo. Eso representa un 30 % de la población de mujeres de la ciudad cuyo potencial socioeconómico y contribuciones a la política y su bienestar quedan desatendidos. De las cuidadoras de tiempo completo, el 14 % vive en condiciones nefastas. Se encargan de cuidar a personas con discapacidades extremas y no pueden salir de su casa. La situación es mucho peor para las siguientes:

1. Cuidadoras en zonas rurales que dedican más tiempo al cuidado y a menudo carecen de los servicios públicos básicos
2. Las inmigrantes, que carecen de las redes sociales necesarias para redistribuir la atención o el acceso a servicios gubernamentales estables

EJEMPLO B

La ciudad es testigo de 1,681 casos de sobredosis por año; las muertes relacionadas afectan a los usuarios de forma directa y los daños hacen un efecto dominó que afecta a las familias, lo que disminuye la seguridad en las calles y la vitalidad de la comunidad, lo que aumenta los hechos delictivos en busca de dinero como los robos (cinco veces mayor que el promedio estatal). Las percepciones resultantes de [ciudad] perjudican las inversiones, la salud, el desempeño educativo y el orgullo de los residentes. Las clínicas de la ciudad atraen a quienes buscan tratamiento debido a un sistema desigual que promueve los tratamientos inadecuados. Los pacientes que no lo logran se refugian en las calles, lo que promueve un 428 % de crecimiento de personas sin hogar en las calles en cuatro años, el 48 % con SUD con más del 18 % de las personas sin hogar que provienen de otras municipalidades. La inacción perpetúa esta epidemia. Se debe interrumpir el sistema para generar cambios.

Estime el tamaño de la población

Las personas de bajos ingresos y quienes presentan el trastorno por Abuso de Opioides (OUD por sus siglas en inglés) son los que se ven más afectados por los programas de abstinencia no exitosos o los programas de metadona inadecuados. El 48 % de las personas sin hogar en la calle en la localidad presentan algún trastorno por abuso de sustancias. En la mayoría de los refugios, una de las exigencias es la sobriedad y, debido a la falta de conocimientos, también se rechaza a quienes están bajo Tratamiento Asistido con Medicamentos (MAT por sus siglas en inglés). La buprenorfina de dosis única de liberación extendida de 30 días para las personas sin hogar no está cubierta en la tasa de pobreza de la ciudad, lo que representa un 27% (13% a nivel nacional) y su tasa de no asegurados, que es del 21% (10% a nivel nacional). Las personas con OUD contribuyen en gran medida a la prevalencia de la delincuencia. Esto afecta de forma negativa a todos los miembros de la ciudad, ya que perjudica las percepciones (población de [n.º]); los delitos por drogas desalientan las inversiones económicas, impiden la movilidad ascendente y perjudican los resultados para la salud.

Ejemplos de entrevistas con residentes

Impacto en los residentes: incluya tres citas breves de diferentes residentes que muestren cómo el problema afecta sus vidas.

EJEMPLO A

Cita de ejemplo de un residente

"Tengo un bebé de un mes. Vivo con mi madre y mi esposo, ambos desempleados, y mi hermano. No me gusta no poder salir debido al virus. Por la mañana, preparo el desayuno para mi familia y, luego, paso entre cuatro y cinco horas haciendo las tareas del hogar. Paso las 24 horas del día con mi hija. Me frustra tener que depender de otros financieramente. Me entristece. Casi siempre tengo que esperar a que llegue mi madre para poder bañarme. Me siento cansada gran parte del tiempo, pero no tengo tiempo para dormir bien".

EJEMPLO B

Cita de ejemplo de un residente

"La ayuda es breve. La ayuda no debe demorarse cuando se acepta... nuestro hospital tiene un programa de recuperación por sobredosis de opioides, pero no hay transporte para llegar allí, excepto mediante el hospital, no está disponible el MAT cuando la gente lo necesita, por las noches y los fines de semana... las personas que viven en la calle crónicamente debido a una adicción a las drogas o por salud mental... el miedo a la abstinencia es más fuerte que cualquier otra cosa, incluso el miedo a morir".

Entrevistas con los residentes

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: *mediante las entrevistas a los residentes, podrá profundizar y ampliar su comprensión del problema.*

Tiempo sugerido: de 1 a 2 horas (por entrevista)

1 Determine su fuente de aprendizaje

Identifique a tres personas que puedan ofrecerle una perspectiva de su problema que usted y su equipo no tengan. Considere a individuos de diferentes características demográficas y experiencias de vida.

Perfil 1

¿Cuáles son los atributos clave de este residente?
Puede incluir atributos tales como la edad, la raza, el género, la ocupación, la educación, la composición familiar y los antecedentes.

Perfil 2

¿Cuáles son los atributos clave de este residente?
Puede incluir atributos tales como la edad, la raza, el género, la ocupación, la educación, la composición familiar y los antecedentes.

Perfil 3

¿Cuáles son los atributos clave de este residente?
Puede incluir atributos tales como la edad, la raza, el género, la ocupación, la educación, la composición familiar y los antecedentes.

2 Plantee preguntas

¿Qué quiere aprender de los residentes? Comience por conocerlos como personas y, luego, reflexione sobre las brechas en sus conocimientos, datos contradictorios, suposiciones que haga o preguntas sobre cómo se experiencia su problema. Formule entre 5 y 7 preguntas abiertas (p. ej., preguntas que comienzan con “qué”, “cómo” o “por qué”) y hágalas seguimiento.

Preguntas

Preguntas

Preguntas

Entrevistas con los residentes

3 Revise las prácticas recomendadas para las entrevistas

SER TRANSPARENTE

Comience por informar al residente cómo se utilizarán su imagen, citas y aportes y dónde se usarán. Obtenga su consentimiento antes de comenzar o grabar la entrevista.

DAR ESPACIO

Hable, pero luego escuche con atención. Siéntese en silencio. Proporcione al residente tiempo para pensar y responder.

EVITAR JUICIOS DE VALOR

Nunca corrija, refute, desafíe o diga al residente que malinterpretó su pregunta. Su percepción es una realidad de la cual usted aprenderá. El residente es experto en su propia experiencia vivida y es un agente de cambio.

VALORAR SU COMODIDAD

Trátelo como colaborador y socio, no como un sujeto. Hacer una investigación como si fuera una conversación normal ayudará al residente a sentirse cómodo. Busque más tener una buena interacción que extraer toda la información posible.

HACER PREGUNTAS ABIERTAS

¿Cómo lo hace sentir eso? ¿Puede contarme más al respecto? ¿Por qué piensa eso? Las preguntas abiertas le dan al residente espacio para explicar su razonamiento. Para que las personas den respuestas más específicas, pídale que le cuenten alguna historia que haya sucedido.

4 Realice la entrevista

Lo mejor es que las entrevistas se hagan de a dos, una persona que lidere la facilitación y haga las preguntas y otra que capture las citas tal como se dicen (sin interpretaciones).

Abra la entrevista explicando su función y el objetivo de esta. Asegúrese de que el participante acepte la forma en que se utilizarán su información y respuestas, y que se lo grabará o se le tomarán fotografías si corresponde. Dígales que pueden omitir preguntas o detener la entrevista en cualquier momento.

Entrevistas con los residentes

5

Reflexione sobre la entrevista

Revise sus notas de la entrevista y capture lo que ha aprendido.

¿Qué aprendió? Cinco conclusiones o citas principales.

¿Cómo mejoró su comprensión del problema?

¿Qué sigue? ¿Qué otras preguntas tiene?

Observación presencial

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: *la observación presencial le permite saber de primera mano cómo los residentes ven y sienten su problema, lo que mejora su comprensión.*

Tiempo sugerido: de 1 a 2 horas

1

Determine dónde irá

Identifique el lugar que visitará donde pueda observar su problema en acción y su impacto en los residentes.

2

Prepárese para la visita

Formule preguntas esenciales que lo ayudarán a aprender de su observación. Reflexione sobre las brechas en sus conocimientos, datos contradictorios, suposiciones que haga o preguntas sobre cómo se manifiesta su problema.

Observación presencial

3 Realice la observación
Asegúrese de pedir permiso si toma fotos, videos o entrevista a las personas, e indique transparentemente la intención de la observación. Complete su marco de observación.

Actividades ¿Qué acciones y comportamientos observa?	Entornos ¿En qué entorno tienen lugar las actividades?	Interacciones ¿Con quiénes interactúan los residentes y sobre qué?	Objetos ¿Qué herramientas usan los residentes? ¿Cómo las usan?	Usuarios ¿Quiénes son los residentes presentes? ¿Qué emociones demuestran?

Observaciones adicionales

Observación presencial

4

Reflexione sobre la observación

Revise sus notas de la observación presencial y capture lo que ha aprendido.

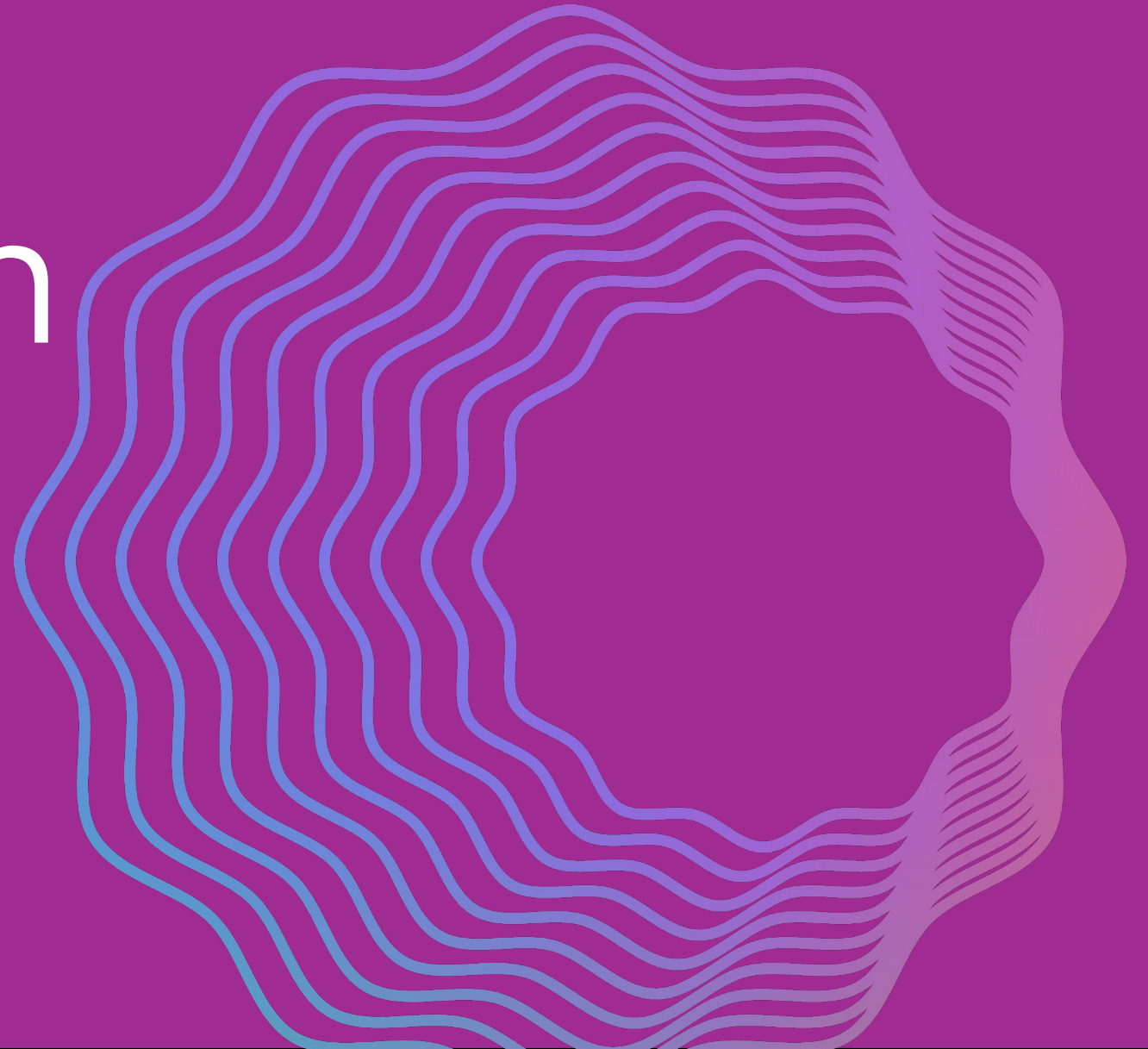
¿Qué aprendió? Cinco conclusiones o citas principales.

¿Cómo mejoró su comprensión del problema?

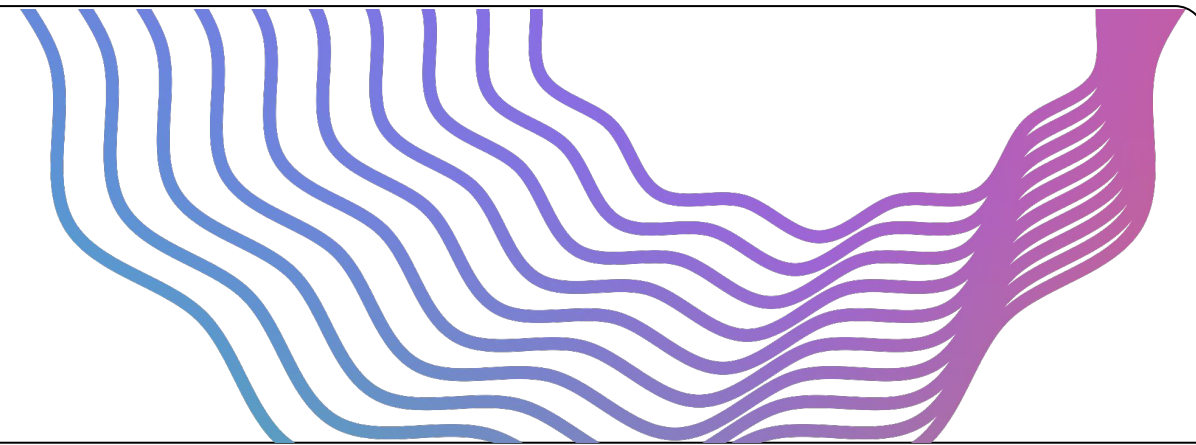
¿Qué sigue? ¿Qué preguntas nuevas tiene?

Buscar inspiración

La inspiración para ideas nuevas y audaces proviene de fuentes inesperadas. Cuando pasa incontables horas, meses o años en un determinado campo o sistema en particular, una perspectiva radicalmente nueva puede ayudarlo a resolver problemas complicados o inspirarlo hacia nuevas direcciones de exploración.



Buscar inspiración



Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este módulo, usted podrá hacer lo siguiente:

- Obtener inspiración de ciudades de todo el mundo que están transformando sus servicios esenciales
- Plantear ideas diferentes y nuevas
- Pensar en su idea de una nueva manera sobre la base de los factores que les dan vida a las ciudades hoy en día y en el futuro

Buscar inspiración

SUGERENCIAS

- Si bien puede hacer estos pasos de forma individual, es más útil y divertido hacerlos en equipo. De esta manera, pueden usar el razonamiento del otro para plantear ideas más interesantes.
- Cuando reúna inspiración, céntrese en estar abierto a los diferentes contextos y formas de pensar.

Instrucciones :

1

Obtenga inspiración de otros innovadores de la ciudad
Usando la [hoja de trabajo Biblioteca de inspiración](#), consulte las innovaciones en los servicios esenciales de las ciudades de todo el mundo y reflexione sobre cómo ello podría inspirar sus ideas. Capture cualquier contenido adicional que lo inspire.

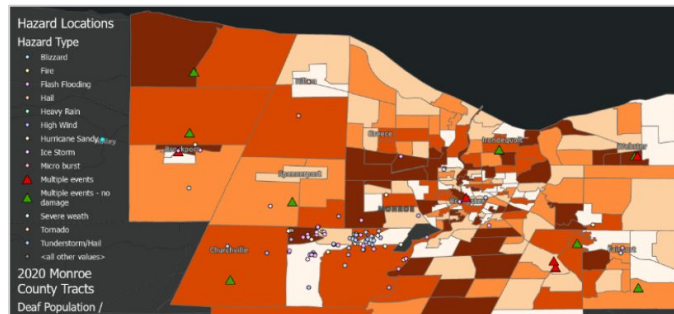
2

Busque inspiración fuera del gobierno de la ciudad
Obtenga inspiración fuera del contexto de la oficina de su ciudad. Use la [hoja de trabajo Tomar prestado y adaptar](#) para escribir las ideas de fuentes imprevistas.

Biblioteca de inspiración

1

Consulte la Biblioteca de inspiración. A continuación, encontrará una serie de mejoramientos radicales a los servicios esenciales para los residentes de ciudades de otras partes del mundo. Estas fueron increíbles ideas en el pasado. Úselas para obtener inspiración sobre lo que se podría hacer en un futuro.



Posibilitar los servicios esenciales para la comunidad de personas sordas y con dificultades de audición | Rochester, NY, EE. UU.

El primer kit de herramientas del país geoespacial de identificación de peligros para la comunidad de personas sordas llamado "Mapa para sordos" para permitirles a las comunidades de personas sordas y con dificultades de audición identificar, caracterizar, asignar y comunicar los peligros en la comunidad a las agencias de servicios públicos. ([Fuente](#))

¿Cómo podría aprovechar los conocimientos y las habilidades de las comunidades locales para crear en conjunto servicios inclusivos de la ciudad?



Abordar la escasez de agua mediante sistemas antiguos | Lima, Perú

En la tercera ciudad desértica más poblada del mundo, la ciudad implementó un programa para restablecer los antiguos sistemas de gestión del agua previos a los incas, conocidos como "amunas", con el fin de capturar y almacenar agua durante la temporada de lluvias y, a su vez, mejorar la pureza del agua y evitar la erosión y los desprendimientos. ([Fuente](#))

¿Cómo podría usar los conocimientos y la ciencia indígenas para abordar problemas actuales?



Promoción de la seguridad pública mediante equipos de respuesta no armados | Los Ángeles, CA

Como parte de un nuevo programa piloto de respuesta no armada, LA cuenta con equipos de profesionales de salud mental y trabajadores de tres organizaciones comunitarias sin fines de lucro, bajo la supervisión de médicos con licencia, para responder a crisis de salud mental, en vez de recurrir a los oficiales de policía armados. ([Fuente](#))

¿Cómo podría reunir los recursos de los diferentes sectores de formas inesperadas?

Biblioteca de inspiración

1

Consulte la Biblioteca de inspiración. A continuación, encontrará una serie de mejoramientos radicales a los servicios esenciales para los residentes de ciudades de otras partes del mundo. Estas fueron increíbles ideas en el pasado. Úselas para obtener inspiración sobre lo que se podría hacer en un futuro.



Expansión de la educación a las áreas rurales | Mombasa, Kenia

Close the Gap está fortaleciendo la conectividad y las habilidades informáticas en comunidades vulnerables en las regiones rurales mediante laboratorios móviles. Equipados con 20 computadoras portátiles, 20 auriculares de VR y con conectividad wifi, con energía 100 % solar, cada DigiTruck funciona como una escuela digital temporal. [\(Fuente\)](#)

¿Cómo abordaría las limitaciones geográficas para llegar a los residentes donde estén?



Promoción de la seguridad de las mujeres en los espacios públicos | Seúl, Corea

Desde una aplicación de seguridad para mujeres, llamada "Ansimi", que se activa al sacudir el teléfono inteligente o presionar un botón de acceso directo, se envían señales a cámaras CCTV cercanas para monitorear con rapidez la situación y dar aviso a la policía.

[\(Fuente\)](#)

¿Cómo podría aumentar la seguridad pública para todos al promoverla para los más vulnerables?

Biblioteca de inspiración

2

Reflexione sobre la inspiración

Capture las historias que le resuenen y cómo estas influyen en su enfoque para abordar el problema en su ciudad.

¿Qué ejemplos le resultan más inspiradores? ¿Por qué?

¿De qué manera cambian estos ejemplos su forma de pensar en términos del abordaje de su problema?

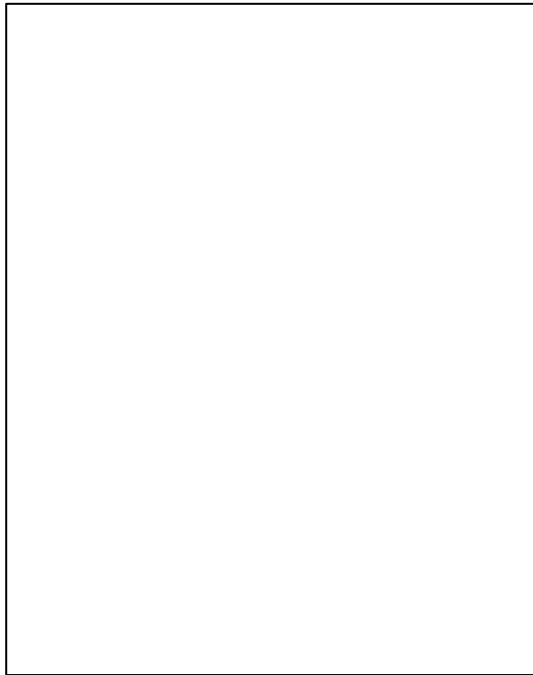
Biblioteca de inspiración

3

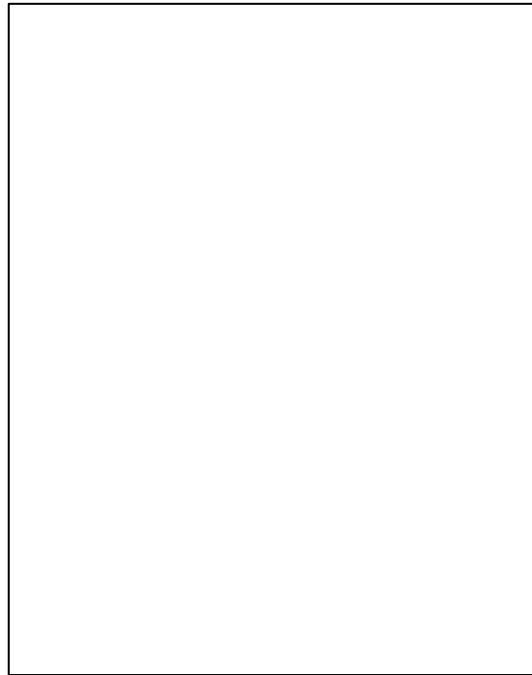
¿Qué otras cosas lo inspiran?

Capture todo el contenido adicional que lo inspire. Siga su curiosidad. Estas son algunas preguntas para comenzar.

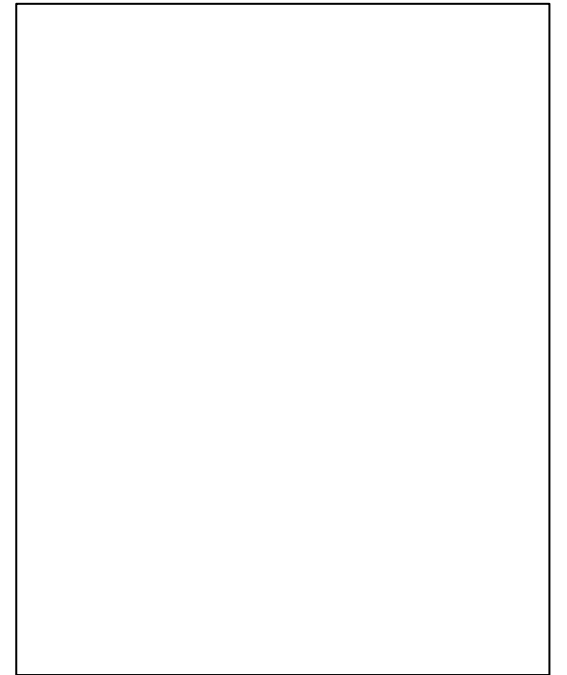
¿Qué es lo que ya están haciendo los residentes de la ciudad para abordar el problema? ¿Qué es lo que la comunidad ya tiene y hace bien? Si no lo sabe, pregunte.



¿Qué proyectos e iniciativas de otras ciudades de la región captaron su atención?



¿Qué otras cosas lo inspiran?



Tomar prestado y adaptar

1 Revise este estudio de caso para comprender mejor el objetivo de tomar prestado y adaptar.

El equipo de un hospital quería crear una mejor experiencia para los pacientes quirúrgicos, una que no solo se centrara en los resultados clínicos. Querían obtener inspiración de fuentes externas al sector de la salud para ver cómo crear una experiencia excepcional para el paciente. ¿Qué otro entorno estaría igual de regulado, con muchas partes en movimiento y coordinación necesaria, que también estuviera tratando de ofrecer una experiencia excepcional? El equipo decidió obtener inspiración de una aerolínea conocida por priorizar la experiencia del cliente.

Cuando el equipo de cirujanos, anestesistas, pacientes y ejecutivos del hospital se adentraron en la experiencia del pasajero, observaron varios paralelismos con la experiencia del paciente:

- La aerolínea ofrece varias vías para los viajeros con diferentes necesidades, como, por ejemplo, las familias, los viajeros con discapacidades y los viajeros frecuentes. Durante el *check-in*, los pasajeros pueden usar un puesto, su teléfono o hablar con una persona, en función de su nivel de comodidad con la tecnología. El equipo del hospital se dio cuenta de que solo ofrecían una experiencia, aunque sus pacientes, al igual que los viajeros, tenían diferentes necesidades.
- La aerolínea tenía un servicio de atención al cliente atendido por empleados amables disponibles para responder a cualquier pregunta que los viajeros pudieran tener. El equipo del hospital vio la oportunidad de ofrecer algo similar para obtener una idea mejor de lo que los pacientes realmente quieren y necesitan.

En vez de copiar con exactitud lo que la aerolínea hizo, el equipo del hospital tomó los principios de lo que observaron, formas personalizadas y respuestas fáciles a las preguntas, y diseñó una serie de prototipos para probar en el hospital, incluyendo una experiencia de vestíbulo rediseñada y una forma de interactuar con los pacientes con diferentes niveles de confianza y familiarización con el sistema hospitalario.

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: pensar en cómo las que se encuentran fuera de su campo de trabajo están abordando su problema en un contexto diferente.

Tiempo sugerido: 1 hora



Tomar prestado y adaptar

2

Piense en lugares de los que podría aprender

Mencione las diferentes actividades, comportamientos y emociones que se asocian al problema que quisiera abordar. Junto a cada uno, indique un entorno o una situación en la que podría observar esta actividad, comportamiento o emoción.

Piense en los entornos, las experiencias o los grupos de personas que se encontraría a diario, como el supermercado a la vuelta de la esquina, la plaza pública afuera de su edificio o el personal y sistema de mantenimiento de su edificio.

Por ejemplo:

- *Si su problema se relaciona con lograr que las personas hagan algo de forma diferente, puede plantear lugares que se conocen por el eficaz desarrollo de nuevos hábitos, tales como gimnasios o programas de nutrición.*
- *Si su problema se relaciona con promover el orgullo en el uso de un servicio, puede plantear ideas sobre lo que inspira a las personas a sentir orgullo, como, por ejemplo, pertenecer a un buen equipo deportivo o servicio voluntarios a la comunidad.*
- *Si su problema se relaciona con ofrecer una mejor experiencia al residente, puede proponer lugares conocidos por su excepcional servicio al cliente, como un mercado local o un hotel.*



Tomar prestado y adaptar

3 Realice la observación
Asegúrese de pedir permiso si toma fotos, videos o entrevista a las personas, e indique con transparencia la intención de su trabajo en el campo. Complete su marco de observación.

Actividades ¿Qué acciones y comportamientos observa?	Entornos ¿En qué entorno tienen lugar las actividades?	Interacciones ¿Con quiénes interactúan los residentes y sobre qué?	Objetos ¿Qué herramientas usan los residentes? ¿Cómo acceden a ellas y las usan?	Usuarios ¿Quiénes son los residentes presentes? ¿Qué emociones demuestran?

Observaciones adicionales

Tomar prestado y adaptar

4

Reflexione sobre la observación

Reflexione sobre la observación. Revise sus notas e indique lo que ha aprendido.

¿Qué aprendió? Cinco conclusiones o citas principales.

¿Cómo aplicaría estas enseñanzas en el contexto de su problema?

Generar ideas nuevas y audaces

La única forma de tener buenas ideas es tener muchas entre las cuales puede elegir.

La lluvia de ideas funciona mejor cuando un grupo está enfocado en generar tantas ideas como sean posibles y no pensar en las limitaciones ni en la viabilidad.

Generar ideas nuevas y audaces

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este modulo, usted podrá hacer lo siguiente:

- Convertir el problema en una pregunta del tip “¿Cómo podríamos...?” que le permite generar nuevas ideas
- Generar una nueva idea audaz y sólida

Generar ideas nuevas y audaces

SUGERENCIAS

- Durante la lluvia de ideas, lleve materiales donde los participantes puedan escribir y capturar ideas.
- Las ideas novedosas surgen cuando hay una variedad de perspectivas en la sala. Seleccione a un grupo diverso de participantes para que se una a la lluvia de ideas. Promueva que compartan las ideas que tengan, sin importar lo descabelladas o improbables que parezcan.
- Puede que desee tener varias sesiones de lluvia de ideas con diferentes participantes para generar más ideas.

Instrucciones:

1

Convierta el problema en una pregunta abierta para mayor exploración

Utilice la [hoja de trabajo Cómo podríamos](#) para enmarcar su pregunta.

Para completar este módulo, debe comenzar con una declaración clara del problema. Si no tiene una, el [Módulo 2](#) puede servirle de ayuda.

2

Prepárese para plantear ideas

Programe una sesión de 60 o 90 minutos con 3 a 6 participantes. La sesión puede incluir solo al equipo de gobierno de su ciudad o al personal de otros departamentos de la ciudad, organizaciones comunitarias, expertos en el tema y residentes. La sesión puede ser virtual o presencial.

3

Abra la sesión

Seleccione de este [Banco creativo de actividades preliminares](#) para involucrar a los participantes en un espacio de creatividad y colaboración.

Revisen las [Reglas para la lluvia de ideas](#) en conjunto. Escriba la pregunta "Cómo podríamos" en un sitio donde todos puedan verla.

4

Plantee ideas

Ajuste un minutero en 10 minutos para plantear tantas ideas sean posibles para abordar la pregunta "Cómo podríamos".

Si necesita más inspiración para generar grandes ideas y audaces, vaya al [Módulo 4](#).

Generar ideas nuevas y audaces

SUGERENCIAS

- Durante la lluvia de ideas, lleve materiales donde los participantes puedan escribir y capturar ideas.
- Las ideas novedosas surgen cuando hay una variedad de perspectivas en la sala. Seleccione a un grupo diverso de participantes para que se una a la lluvia de ideas. Promueva que compartan las ideas que tengan, sin importar lo descabelladas o improbables que parezcan.
- Puede que desee tener varias sesiones de lluvia de ideas con diferentes participantes para generar más ideas.

Instrucciones:

5

Comparta y priorice las ideas

Túrnense para compartir las ideas con el grupo; agregue nuevas ideas a medida que surjan. Agrupe las ideas que tengan cualidades o intenciones similares.

En equipo, voten por 3 ideas para explorar en profundidad:

- 1 que se pueda lograr
- 1 a la que se pueda aspirar
- 1 que sea arriesgada pero audaz

6

Promueva sus ideas

Para fomentar ideas nuevas y audaces, puede probar cualquiera de las siguientes opciones:

- Incluir a una persona que tenga nuevas perspectivas para enriquecer las ideas generadas en la lluvia de ideas
- Realizar una nueva sesión de lluvia de ideas con diferentes participantes
- [Fomente su idea](#) para pensar desde ángulos más audaces en el problema sobre la base de los factores presentes y futuros.
- Intente [combinaciones radicales](#) para crear ideas novedosas a partir de combinaciones inesperadas de ideas.
- [Cuestione el statu quo](#) para explorar las suposiciones no aprendidas que pudieran surgir.

Puede resultar útil tomarse el tiempo necesario entre las sesiones de planteamiento de ideas y buscar inspiración adicional, lo que puede hacer en el [Módulo 4](#).

Cómo podríamos

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: *enmarcar su desafío lo ayudará a hacer la transición del problema a las posibles soluciones e invitar a otras personas a generar ideas con usted.*

Tiempo sugerido: 30 minutos

1 Escriba su declaración del problema.

¿Cuál es el problema que está intentando resolver?

¿Necesita ayuda? Vaya al [Módulo 2](#).

2 Indique los principales resultados que está tratando de lograr al abordar este problema.

El cambio al que quisiéramos contribuir en nuestra ciudad es _____.

Si lo desea, puede consultar la [declaración de la visión](#) en el [Módulo 1](#).

3 Plantee la pregunta “Cómo podríamos”

Con la declaración del problema como guía, escriba la pregunta “Cómo podríamos” usando el Mad Lib a continuación. Con el “cómo” se supone que hay soluciones, el “podríamos” invita a la exploración y a múltiples posibilidades y a que será un esfuerzo colaborativo.

Cómo podríamos ayudar _____ [grupo de residentes]

a _____ [problema por resolver]

mientras _____ [contexto: lugar, hora, actividad]

Cómo podríamos

4

Evalúe y ajuste la pregunta "Cómo podríamos"

Una pregunta eficaz de "cómo podríamos" es lo suficientemente amplia como para dar lugar a varias soluciones, pero lo suficientemente precisa como para que se pueda aplicar. Consulte las preguntas de ejemplo de "Cómo podríamos" y, luego, evalúe el documento preliminar y modifíquelo según sea necesario. Es probable que esto lleve varias revisiones.

Ejemplo 1: Demasiado amplia

"¿Cómo podríamos mejorar los resultados educativos para nuestra ciudad?"

Esta pregunta no está específicamente dirigida a una población, objetivo o a un resultado en particular. Sería difícil generar ideas específicas en torno a esta pregunta.

Ejemplo 2: Demasiado limitada

"¿Cómo podríamos ayudar a los niños de 8 años de la escuela Jones Elementary a leer más de un libro por año?"

Esta pregunta es tan limitada que sería difícil generar muchas ideas, además de que la escala y el impacto serían muy limitados en cuanto al alcance.

Ejemplo 3: Demasiado centrada en la solución

"¿Cómo podríamos iniciar un programa para después de la escuela para los estudiantes que tienen dificultades en Matemática?"

Esta pregunta conduce a la solución, lo que limita las posibilidades de las ideas que puedan generarse.

Ejemplo 4: Está bien

"¿Cómo podríamos ayudar a los niños pequeños de hogares de bajos ingresos a mejorar sus habilidades de lectura mientras están fuera de la escuela?"

Esta pregunta es lo suficientemente específica como para ser accionable y lo suficientemente amplia como para generar muchas posibles soluciones.

Banco creativo de actividades preliminares

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: *las actividades preliminares creativas son actividades rápidas y lúdicas para que su equipo pase de su día a día a un espacio creativo y generativo.*

Tiempo sugerido: de 5 a 15 minutos

1 Seleccione una actividad de la lista a continuación o invente la suya propia.

- Haga el retrato de un compañero sin mirar la hoja.
- Haga un avión de papel con una sola mano.
- "30 círculos": en una página con 30 círculos en blanco, haga tantos bocetos sea posible en un minuto.
- "1000 usos": elija un objeto de forma aleatoria (p. ej., un sujetapapeles) y proponga tantos usos sean posibles en 2 minutos.
- Subtitule una foto de archivo.
- Diga una palabra que represente cómo se siente en este momento.
- Seleccione una palabra, cualquier palabra y, luego, solicíteles a todos que cuenten una historia verdadera o un recuerdo en función a esa palabra.
- Describa el libro de su vida en 4 capítulos esenciales.
- Tome una hoja de papel e intente formar una jirafa detrás de su espalda.
- Haga un boceto de un superpoder que quisiera tener.
- Escriba sobre sus vacaciones ideales.

Reglas para la lluvia de ideas

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: *las reglas para la lluvia de ideas ayudarán a su equipo a tener una sesión productiva e inclusiva para plantear posibles ideas para su problema.*

Tiempo sugerido: 10 minutos

Desaliente los juicios de valor

No hay malas ideas, puede filtrarlas y organizar las ideas después.

Promueva las ideas descabelladas

Las ideas creativas a menudo conducen a grandes avances.

Básese en las ideas de otras personas

Intente utilizar el “sí y” en vez del “pero” para promover varias ideas.

Ejemplo: “Me gusta este aspecto de su idea Y me hace pensar en ____.”

Mantenga el enfoque en el tema

Recibirá mejores aportes si todos están alineados.

Una conversación a la vez

Asegúrese que se escuchen todas las ideas, pues todas se puedan utilizar de algún modo.

Busque cantidad

En una sesión de 60 minutos, debería intentar generar 100 ideas.

Use soporte visual

Los bocetos transmiten más que las palabras.

Fomentar su idea

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: *considera la idea desde perspectivas nuevas y audaces en función de las tendencias globales que dan forma al presente y al futuro.*

Tiempo sugerido: 30 minutos

1 Escriba una de sus ideas más prometedoras.

2 Revise los siguientes factores que afectan a las ciudades en todo el mundo. Agregue nuevos que sean relevantes y específicos de su ciudad.

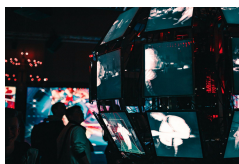
Los factores pueden ser sociales, tecnológicos, económicos, ambientales, culturales o geopolíticos, o bien variables que repercuten en la trayectoria de su ciudad.



Cambio climático

Las crecientes temperaturas globales, los eventos climáticos extremos y los desastres naturales conducen a un aumento del riesgo de desplazamiento y destrucción en las ciudades de todo el mundo. Es fundamental reducir la huella de carbono y el consumo y, a su vez, aumentar la circulación de recursos. La construcción de ciudades fuertes ante el cambio climático será la norma.

Crédito de la foto:
Karsten Würth



Tecnología emergente

La tecnología no necesariamente crea mejores soluciones. Cuando se utiliza de manera poco sabia, a menudo exagera las desigualdades. Sin embargo, si se utiliza de manera considerada y ética, el creciente uso de las tecnologías emergentes, como la IA generativa y la realidad aumentada, tienen el potencial de mejorar el acceso, el alcance y la eficacia de las soluciones.

Crédito de la foto:
Maxim Hopmann



Conocimientos indígenas

Cada vez más personas y gobiernos buscan los conocimientos indígenas para crear relaciones más sanas y más recíprocas entre las personas y el planeta. Para tener un futuro más sostenible, es necesario basarnos en contextos locales del lugar y aprovechar el poder de la naturaleza y las formas de trabajo comunitarias y centradas en las personas.

Crédito de la foto:
Conectado por Josué Rivas



Cambios políticos

Las transiciones de gobierno y la administración son inevitables. Las soluciones más sostenibles son las que pueden hacer frente a los cambios en la voluntad y la visión política.

Cómo afectará esto a la ciudad:

Fomentar su idea

3

Considere cómo su idea podría evolucionar en respuesta a cada factor.



Cambio climático
Mi idea podría evolucionar a...

Considere lo siguiente: ¿Cuál podría ser la versión de la idea sostenible, respetuosa del clima?



Tecnología emergente
Mi idea podría evolucionar a...

Considere lo siguiente: ¿Cómo la tecnología emergente puede mejorar el acceso, el alcance o la eficacia de la idea?



Conocimientos indígenas
Mi idea podría evolucionar a...

Considere lo siguiente: ¿Cuál podría ser una versión de la idea que aprovechara las formas de trabajo antiguas, locales y comunitarias?



Cambios políticos
Mi idea podría evolucionar a...

Considere lo siguiente: ¿Cuál podría ser la versión de la idea que pudiera ser resistente a las transiciones políticas?

Factor: _____
Mi idea podría evolucionar a...

Combinaciones radicales

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: este método trata sobre juntar aspectos poco frecuentes e imprevistos para generar nuevas ideas.

Tiempo sugerido: 30 minutos

1

Escriba la pregunta "Cómo podríamos".

¿Necesita ayuda para prepararse para la lluvia de ideas?

Vaya a la [hoja de trabajo Cómo podríamos](#).

2

Piense en lugares de los que podría aprender.

Mencione las diferentes actividades, comportamientos y emociones que se asocian al problema que quisiera abordar. Junto a cada uno, indique un entorno o una situación en la que podría observar esta actividad, comportamiento o emoción. Si completó la [hoja de trabajo Tomar prestado y adaptar](#), puede copiarla o agregarla a las respuestas que planteó con anterioridad.

Por ejemplo:

- Si su problema se relaciona con lograr que las personas hagan algo de forma diferente, puede plantear lugares que se conocen por el eficaz desarrollo de nuevos hábitos, tales como gimnasios o programas de nutrición.
- Si su problema se relaciona con promover el orgullo en el uso de un servicio, puede plantear ideas sobre lo que inspira a las personas a sentir orgullo, como, por ejemplo, pertenecer a un buen equipo deportivo o servicio voluntario a la comunidad.
- Si su problema se relaciona con ofrecer una mejor experiencia al residente, puede proponer lugares conocidos por su excepcional servicio al cliente, como un mercado local o un hotel.

Combinaciones radicales

3 Genere una lista de los elementos para combinar.

Seleccione uno de los lugares que mencionó y conviértalo en una categoría. Por ejemplo, si el lugar que seleccionó es “un hotel”, una categoría sobre la que puede plantear ideas podría ser “cosas que encuentra en un hotel”. Escriba esta categoría junto a la Categoría 1. Destine 5 minutos a plantear tantos elementos como pueda dentro de esta categoría.

Escriba sobre el servicio esencial para los residentes sobre el que se está encargando junto a la Categoría 2. Destine 5 minutos a mencionar tantos elementos como sean posibles relacionados con el servicio esencial de la ciudad.

EJEMPLO

Categoría 1: cosas que encuentra en un hotel

Elementos: encargado, camas, restaurantes

Categoría 1: _____

EJEMPLO

Categoría 2: transporte público

Elementos: experiencia en planificación de viajes, seguridad

Categoría 2: _____

Combinaciones radicales

4 Combine un elemento de cada categoría para plantear nuevas ideas.

Intente reunir los elementos que parezcan más diferentes para ver qué reflexiones genera. Describa las ideas que surjan y cómo estas permiten abordar las necesidades de sus residentes.

EJEMPLO

Elemento A: Elemento B:

Encargado x Planificación de viajes

Nombre de la idea:

Capacitación del encargado

Descripción:

Miembro del personal disponible para ayudar a los pasajeros con las decisiones relacionadas con los itinerarios de transporte.

Elemento A: Elemento B:
_____ x _____

Nombre de la idea:

Descripción:

Elemento A: Elemento B:
_____ x _____

Nombre de la idea:

Descripción:

Elemento A: Elemento B:
_____ x _____

Nombre de la idea:

Descripción:

Cuestionar el *statu quo*

- 1 Reflexione sobre el problema y plantee tantas “reglas” tácitas pero asumidas que sean posibles que contribuyen al *statu quo*.

Por ejemplo, las “reglas” de una experiencia de hotel pueden ser que la habitación está disponible durante 24 horas, que el hotel cuenta con un vestíbulo donde registrarse, que usted paga una tarifa por noche por su habitación, se registra para recibir la llave de su habitación, etc.

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: cuestionar el *statu quo* lo ayuda a desafiar las “normas” del gobierno de la ciudad para descubrir las oportunidades imprevistas.

Tiempo sugerido: 20 minutos

- 2 ¡Rompa las reglas! Revise cada “regla” y pregúntese “¿qué sucedería si esto no fuera así?, ¿qué surgiría?”

Por ejemplo, romper las “reglas” de una experiencia de hotel podría ser tener habitaciones por hora con registro digital para que los viajeros descansen un tiempo, o bien negocios completamente nuevos como Airbnb para quedarse en la casa de otras personas cuando viaja.

Cuestionar el *statu quo*

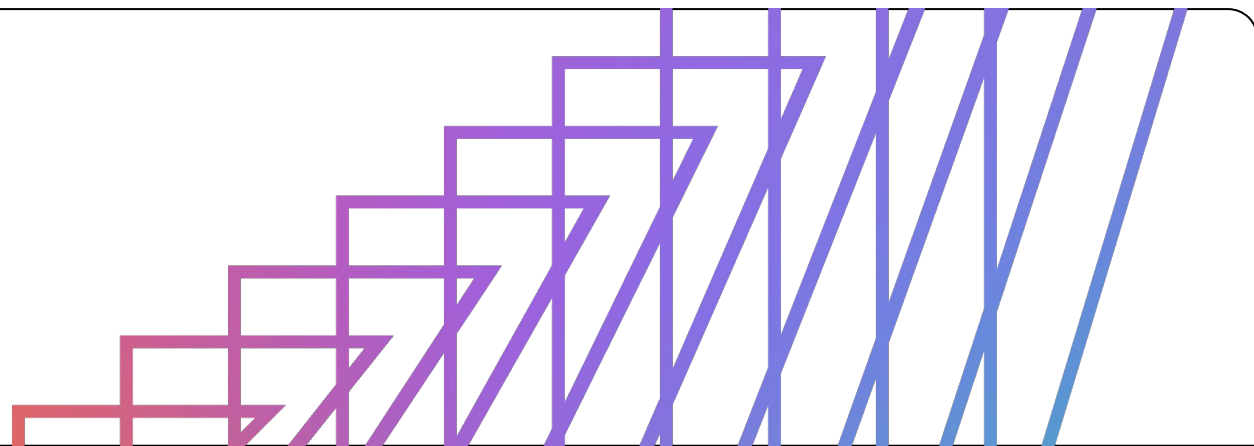
3 Reflexione. ¿Qué ideas nuevas planteó este ejercicio que podrían permitir abordar el problema en su ciudad?

Desarrollar las ideas

Obtener el nivel de especificidad requerido para articular su idea con otras a menudo requiere un boceto o escribir cómo la idea podría funcionar en práctica. Identificar lo que sabe y lo que no sabe aún sobre su idea puede mostrar áreas para mayor investigación y pruebas.

En este punto, aún no intente aplicar su concepto. En cambio, enfóquese en lograr que su concepto sea lo más real posible.

Desarrollar las ideas



Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este módulo, usted podrá hacer lo siguiente:

- Articular su idea con claridad, incluyendo cómo podría funcionar para servir a los residentes
- Convertir una idea abstracta en una tangible sobre la que se puedan desarrollar prototipos y pruebas
- Identificar las suposiciones y los riesgos asociados con convertir su idea en realidad

Desarrollar las ideas

SUGERENCIAS

- Complete este módulo tantas veces como lo desee para desarrollar sus ideas.
- Puede completar estas actividades de forma individual, pero hacerlas en grupo podría ayudar a obtener diferentes perspectivas para reflexionar más.
- No es necesario que tenga capacidades de dibujo para elaborar los bocetos. El objetivo es reflexionar sobre el concepto, no crear algo que luzca lindo.
- Establézcase un plazo para desarrollar un concepto. Destine no más de 30 a 45 minutos para hacer un boceto o escribir sobre cómo funcionan sus ideas.

Instrucciones:

1

Seleccione una idea para explorar más

Seleccione una de las ideas en la que esté más interesado y use la [hoja de trabajo Guion gráfico del concepto](#) para desarrollar cómo su idea podría funcionar y el impacto que tendría en la vida de los residentes.

Si necesita una idea audaz, vaya al [Módulo 5](#).

2

Conecte su idea con el impacto en los residentes

Perfeccione su idea hasta que tenga en claro de qué se trata y cómo podría causar un impacto medible para los residentes de su ciudad.

Articule el impacto utilizando la [hoja de trabajo Titulares del futuro](#).

3

Explore ideas alternativas

Repita los pasos 1 y 2 según sea necesario para explorar otras ideas antes de arribar a la que tenga el mayor potencial para impacto.

EJEMPLO DE PRESENTACIÓN DE IDEA 1

Presentación: describa brevemente su idea para abordar el problema en su ciudad.

En la respuesta, debe cubrir lo siguiente:

- *¿En qué consiste su idea?*
- *¿Qué hace que su idea sea novedosa e innovadora?*
- *¿Por qué es su idea un enfoque transformador de un servicio esencial de la ciudad?*

RESPUESTA SÓLIDA

Respuesta del solicitante

Un programa de asistencia en el hogar para las personas que necesitan atención y sus cuidadoras que no reciben remuneración, el cual permita: (1) liberar tiempo para que las mujeres se concentren en su propio desarrollo (incluida la educación superior) y bienestar, (2) capacitar a los miembros familiares hombres en el trabajo de cuidado, y (3) abordar las normas de género que perpetúan la desigualdad.

Este es el primer sistema de atención a nivel municipal de América Latina. Es innovador por lo siguiente: (1) prioriza a los cuidadores, (2) organiza la ciudad para abordar las necesidades de las personas en vez de al revés, y (3) aborda las desigualdades en la carga de cuidado desde una perspectiva cultural que garantiza cambios sostenibles a largo plazo.

En una ciudad grande como [nombre de la ciudad], la principal innovación del [programa] es en la manera de operación: brinda de forma simultánea servicios a quienes proporcionan cuidado y a quienes requieren cuidado, y se los ofrece en su hogar si no pueden salir de allí.

Comentarios del revisor

Se basa en los servicios existentes de la ciudad para crear ayuda específica para dos de sus poblaciones más vulnerables (los cuidadores y quienes dependen del cuidado especializado) al fomentar la colaboración interdepartamental.

El apoyo propuesto tiene como fin asistir a las poblaciones indicadas en dos formas significativas mediante lo siguiente:

1. Proporcionarles a los cuidadores la libertad de aprovechar las oportunidades de desarrollo personal y profesional y la posibilidad de acceder a servicios sociales y legales pro bono.
2. Proporcionarles a las personas que necesitan atención especializada terapia individualizada para desarrollar y recuperar su autonomía en sus rutinas diarias.

Mediante este enfoque, se prioriza a los residentes en el diseño del programa y reduce las barreras políticas y burocráticas a las que la ciudad podría enfrentarse durante la implementación.

EJEMPLO DE PRESENTACIÓN DE IDEA 2

Presentación: describa brevemente su idea para abordar el problema en su ciudad.

En la respuesta, debe cubrir lo siguiente:

- *¿En qué consiste su idea?*
- *¿Qué hace que su idea sea novedosa e innovadora?*
- *¿Por qué es su idea un enfoque transformador de un servicio esencial de la ciudad?*

RESPUESTA SÓLIDA

Respuesta del solicitante

La Red de Asistencia Técnica a pequeñas empresas de la ciudad (Red de TA) reúne a 19 organizaciones para lo siguiente: 1) Llegar a las pequeñas empresas propiedad de BIPOC que carecen de acceso a la asistencia; 2) evaluar las necesidades que tienen estas empresas; y 3) proporcionar asistencia competente a nivel cultural para ayudar a estas empresas a recuperarse, reconstruirse y prosperar.

Hay varias características del proyecto que son innovadoras. En primer lugar, está la colaboración operativa y el uso compartido de datos en las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro. Pocas veces antes las organizaciones de [ciudad] han tenido tanta intención de trabajar en conjunto, compartir datos sobre las empresas atendidas y los resultados y reunirse para compartir las prácticas recomendadas y las lecciones aprendidas. En segundo lugar, está el esfuerzo integral de llegar a las empresas que históricamente han quedado desatendidas al incluir en la Red de TA a las organizaciones de confianza en sus comunidades que, por lo general, no se asocian ni hacen referencias al gobierno de la ciudad. En tercer lugar, está el uso creativo de la red para aprovechar las asociaciones con los prestamistas de la comunidad y otros socios.

Nota: "BIPOC" significa negros, indígenas y personas de color.

Comentarios del revisor

Al fomentar la colaboración entre varias organizaciones, esta idea aprovecha las redes y los conocimientos comunitarios existentes para brindar asistencia a la población objetivo.

Esto, junto con la transparencia de los datos y el uso compartido, ayudan a dar forma y a transformar continuamente la manera en que la ciudad se acerca, invierte y se compromete con la población objetivo y las organizaciones que ayudan con este trabajo.

EJEMPLO DE PRESENTACIÓN DE IDEA 3

Presentación: describa brevemente su idea para abordar el problema en su ciudad.

En la respuesta, debe cubrir lo siguiente:

- *¿En qué consiste su idea?*
- *¿Qué hace que su idea sea novedosa e innovadora?*
- *¿Por qué es su idea un enfoque transformador de un servicio esencial de la ciudad?*

RESPUESTA DÉBIL

Respuesta del solicitante

Con el fin de mejorar el bienestar físico, mental y social de los residentes, proponemos un sistema para evaluar el bienestar; construir una plataforma digital para conectar a los involucrados en los compromisos cívicos y fomentar las interacciones entre los residentes por generaciones; y diseñar un espacio de creación conjunta académica público y privado para personas de todos los antecedentes para combinar y resolver los problemas comunitarios.

La idea es innovadora porque: considera numerosos "factores determinantes sociales de salud" que afectan el cuerpo y la mente de una persona y a la comunidad, no solo los factores físicos. Para realmente mejorar el bienestar de los [residentes de la ciudad], estamos diseñando un nuevo marco holístico basado en datos que explora los elementos subjetivos y objetivos de mejorar el bienestar y utiliza soluciones digitales para abordar los problemas con eficacia.

Comentarios del revisor

Propuesta poco clara. "Un sistema para evaluar el bienestar" pareciera relacionarse con el establecimiento de indicadores clave del desempeño (KPI) para las políticas de la ciudad. Es interesante, pero no se aportan ejemplos para ilustrar cómo sería esto. "Una plataforma digital para conectar a los involucrados en los compromisos cívicos" es demasiado ambiguo como para merecer una inversión. Parece que ya existe el espacio de creación conjunta.

EJEMPLO DE IMPACTO 1

Impacto: ¿cuál es el resultado deseado para sus residentes si la transformación de sus servicios básicos tiene éxito?

Su respuesta debe comenzar con el titular de periódico deseado que espera leer sobre su ciudad a finales de 2027.

Asegúrese de que resuelve el problema que identificó en el Módulo 2.

EJEMPLO A

[Ciudad] rompe las barreras del acceso a las universidades con un nuevo programa

Los resultados inmediatos se miden mediante el impacto [del programa de la ciudad] en las barreras informativas y financieras del acceso a las universidades. Los resultados a corto plazo para tener éxito incluyen la participación de las familias y los fondos obtenidos para la educación continua. Los participantes obtienen diferentes cantidades de “dólares para estudios” para aportar a la beca del [programa] de su hijo por las actividades completadas que mejoran su comprensión de las áreas que a menudo son brechas de información: p. ej., estrategias para una defensoría infantil eficaz, acceso a las universidades, presupuestos, crédito y ayuda financiera.

De acuerdo con las encuestas llevadas a cabo por la Fundación Hispana del Instituto de Participación Familiar de [región], el 95 % de los padres participantes aprendieron por qué establecer objetivos personales para su propio desarrollo o aprendizaje influye en el éxito escolar de sus hijos adolescentes. Para medir el éxito, esperamos observar métricas similares en el programa. Los resultados a largo plazo medirían la cantidad de familias que completen el ciclo del programa y las altas tasas de estudiantes de color que se gradúen de la escuela secundaria, se inscriban en la universidad y, en consecuencia, se gradúen de ese programa. El objetivo también es construir un canal sostenible para las familias, con el fin de promover una movilidad económica y educativa constante. Esta visión incluye asociaciones formalizadas con las organizaciones comunitarias para escalar [el programa] y desarrollar una fuerza laboral futura más capacitada e informada.

EJEMPLO DE IMPACTO 2

Impacto: ¿cuál es el resultado deseado para sus residentes si la transformación de sus servicios básicos tiene éxito?

Su respuesta debe comenzar con el titular de periódico deseado que espera leer sobre su ciudad a finales de 2027.

Asegúrese de que resuelve el problema que identificó en el Módulo 2.

EJEMPLO B

La Red de Asistencia Técnica (TA) llega a 1,500 pequeñas empresas propiedad de BIPOC para promover una recuperación económica inclusiva

Sabremos que hemos tenido éxito cuando hayamos llegado a más empresas, incorporado a más prestamistas comunitarios a [la ciudad] y cerrado las disparidades raciales en el crecimiento de las pequeñas empresas. A corto plazo, quisiéramos aumentar de forma significativa la cantidad de empresas a las que la Red de TA pueda brindar servicios. Si bien hemos brindado servicios a 1,500 empresas, en la actualidad, solo llegamos a alrededor del 3.5 % de las empresas propiedad de BIPOC de la ciudad. Quisiéramos que esta cifra aumentara a un 20 % durante los próximos tres años. También quisiéramos aumentar la cantidad de instituciones financieras de desarrollo comunitario y otros prestamistas que prioricen las empresas que son propiedad de BIPOC. En la actualidad, tenemos cuatro prestamistas en [ciudad], pero quisiéramos ver a al menos 10 prestamistas en los próximos tres años. A largo plazo, quisiéramos que se destine más capital para pequeñas empresas en nuestras comunidades de color, ya que, en la actualidad, las empresas en estas comunidades acceden al 20 % del promedio de dólares de la ciudad que se invierten en las pequeñas empresas. Quisiéramos observar un aumento de las ganancias de las empresas propiedad de BIPOC del 12 % al 15 % durante los próximos tres años. Por último, quisiéramos que las pequeñas empresas propiedad de BIPOC reviertan las pérdidas de trabajo, lo que aumentaría los puestos de trabajo en un 1 % por año durante tres años.

Nota: "BIPOC" significa negros, indígenas y personas de color.

Guión gráfico del concepto

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: *un guión gráfico del concepto lo ayuda a reflexionar sobre cómo su idea podría funcionar en la práctica y generar un impacto en los residentes, lo que incluye poner de manifiesto las suposiciones o las brechas en el transcurso.*

Tiempo sugerido: de 30 a 45 minutos

1

Elabore un guión gráfico sobre cómo su idea funciona en la práctica

En el caso de los miembros de la comunidad de residentes que tienen este problema, imagine sus experiencias vividas como una historia: ¿De qué manera el problema repercute en sus vidas cotidianas? ¿Cómo se enteraron de su idea? ¿Cómo la experimentaron? ¿Cómo es su vida después de la adopción de la idea? Haga un boceto para representar cada momento en la historia.

Momento 1

Momento 2

Momento 3

Momento 4

Momento 5

Guion gráfico del concepto

2

Reflexione sobre lo novedosa que es su idea

¿Alguna vez se adoptó esa idea? Consulte fuentes tales como [CityLab](#), [Idea Exchange](#), [WEF Cities of Tomorrow](#), [Smart Cities Dive](#), [Bloomberg Cities](#) o [MIT Senseable City Lab](#) para validar la novedad.

3

Reflexione sobre el impacto que su idea provoca

¿Hay una vía clara de la idea al impacto para los residentes? ¿Cómo cambiaría la vida de los residentes? ¿Cuáles son los beneficios positivos? Este es un excelente recurso para compartir con los residentes para obtener sus aportes respecto de cómo la idea podría funcionar para ellos.

4

Reflexione sobre qué tan factible es su idea

¿Hay partes de la historia que están fuera de la autoridad de la ciudad? ¿Qué suposiciones se realizaron en esta historia? ¿Cómo puede validar sus suposiciones? ¿Cómo puede llenar las brechas de lo que entiende de cómo funciona esta idea?

Titulares del futuro

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: *Titulares del futuro lo ayuda a tener claridad sobre el resultado al que aspira y el impacto en los residentes que pretende generar.*

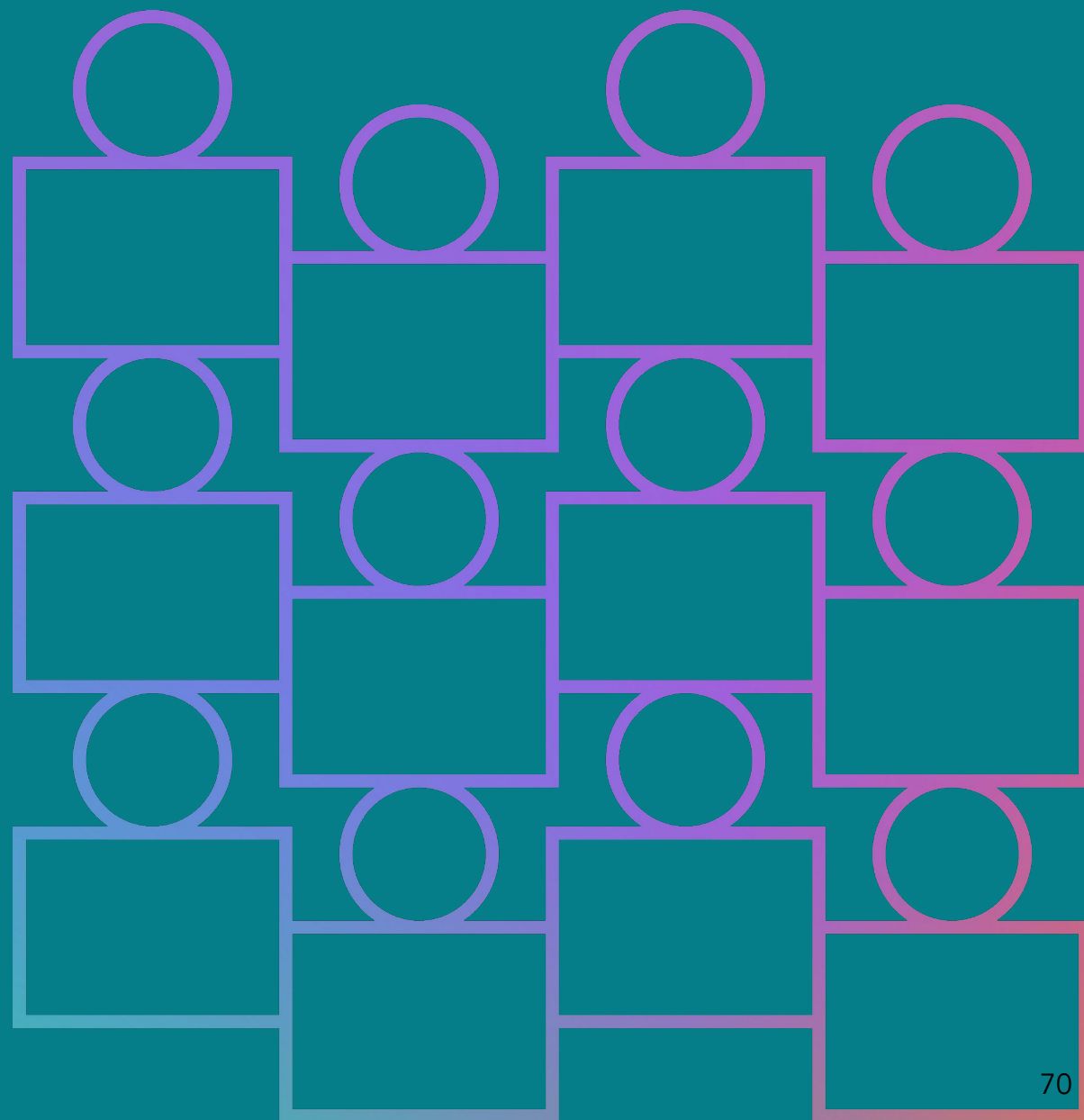
Tiempo sugerido: 30 minutos

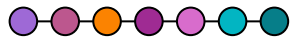
- 1 Seleccione la publicación en la que aspira aparecer al final del Challenge en 2027.
- 2 Escriba un titular grande y audaz que incluya el problema que resolvió y el impacto en los residentes.
- 3 Incluya una publicidad en la tapa con detalles del proyecto y cómo generó un impacto.
- 4 Agregue una cita introductoria imaginaria de un residente que habla sobre el impacto.

1	
2	
3	4

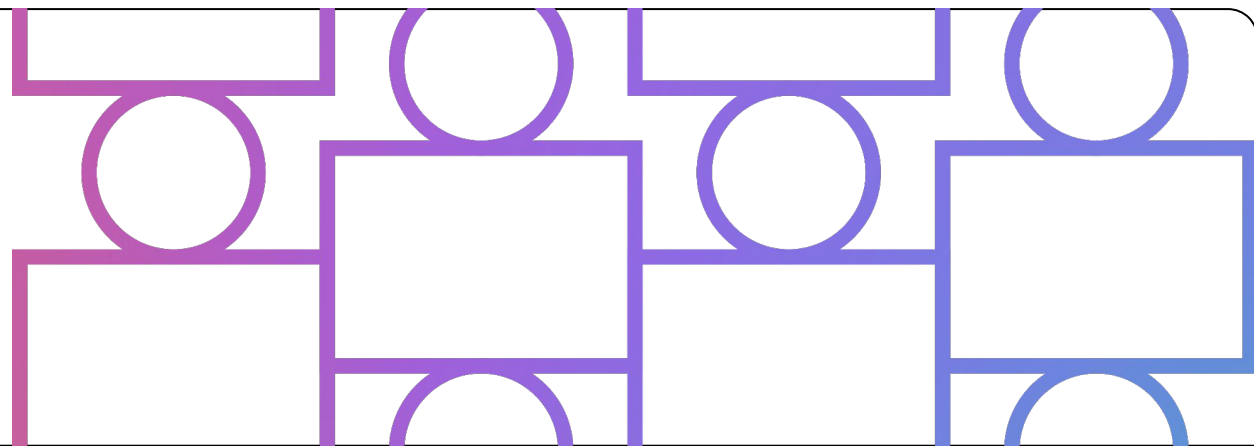
Construir un equipo

Para convertir esta idea en realidad, necesita el conjunto adecuado de habilidades, experiencia y perspectivas en su equipo. También debe incluir a las partes interesadas clave de la ciudad en todo el trayecto de su trabajo para generar entusiasmo y aceptación. Una idea es tan buena como las personas que pueden lograrla.





Construir un equipo



Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este módulo, usted podrá hacer lo siguiente:

- Identificar las habilidades y perspectivas necesarias en el equipo esencial para lograr la idea con éxito
- Identificar a las partes interesadas relevantes para que participen además de su equipo esencial para lograr la aceptación

Construir un equipo

SUGERENCIAS

- Puede que ahora mismo no disponga de todas estas piezas, ¡y no pasa nada! Muchos equipos contratan personal para nuevos puestos o recurren a colegas de otros departamentos o socios a medida que avanzan en el desarrollo de su idea.
- Esta actividad le ayudará a empezar a planificar su equipo y a crear un grupo de partes interesadas. Es probable que su equipo evolucione cuando pase de la exploración inicial de ideas a la ejecución.
- Lidere con las habilidades, las capacidades y los comportamientos que necesita para que la idea tenga éxito, no los nombres de personas específicas.

Instrucciones:

1

Elabore un posible equipo para la ejecución de su idea

Utilice la [hoja de trabajo "Creación de equipos"](#) para conocer las cualidades de los equipos que han tenido éxito en el pasado. Identifique a los posibles miembros del equipo para cubrir las lagunas en cuanto a competencias y perspectivas, así como a las partes interesadas más importantes.

2

Socialice y logre la evolución de su equipo

Revise esta lista con el/la alcalde/sa o el/la patrocinador/a ejecutivo/a y los posibles miembros del equipo para obtener su aceptación. Asegúrese de que los líderes de los miembros del equipo identificados les permitan dedicar tiempo a este esfuerzo para evitar conflictos o problemas de compromiso.

Creación de equipos

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: *crear un equipo de innovación con las habilidades y las perspectivas adecuadas requeridas para darle vida a su idea*

Tiempo sugerido: de 30 a 45 minutos

Orientación:

Los equipos exitosos suelen incluir:

- Un líder del proyecto plenamente dedicado
- Un equipo esencial de 3 a 7 individuos
- Experiencia en el tema, los datos y las comunicaciones
- Conjuntos de habilidades interdisciplinarias diversas

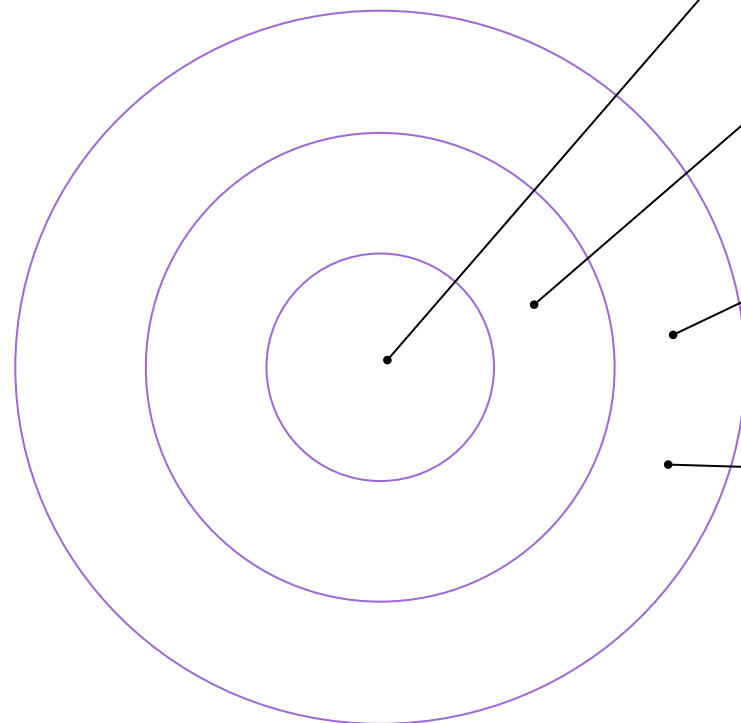
Además de las habilidades específicas, las personas con los siguientes atributos y mentalidades a menudo son excelentes miembros del equipo en los proyectos de innovación:

- Altamente colaborativos
- Efectivos para resolver problemas
- Inclínados a la acción
- Hábiles en convocar y gestionar a las partes interesadas
- Cómodos trabajando en ambigüedades y se adaptan
- Curiosos y abiertos
- Empáticos
- Fuertes cuando surgen contratiempos

1

Conozca a los miembros del equipo

Escriba el nombre de los individuos que son aptos para este proyecto en la categoría correspondiente.



Miembros esenciales:
las personas que trabajarán a diario en este proyecto de principio a fin

Colaboradores cercanos:
personas con habilidades o áreas de experiencia específicas para aportar

Movilizadores:
Personas influyentes que saben expresarse y ayudan a generar impulso.

Asesores:
Responsables clave de la toma de decisiones quienes proporcionarán orientación en momentos críticos.

Creación de equipos

2

Evalúe sus brechas

Revise el equipo y pregúntese lo siguiente:

- ¿Qué brechas en cuanto a habilidades podría tener este equipo?
- ¿Qué brechas en cuanto a experiencias podría tener este equipo?
- ¿Nos faltan algunas perspectivas clave?

3

Elabore un plan

Revise las brechas del equipo y plantee ideas sobre lo siguiente:

- ¿Cómo podríamos reclutar a más personas?
- ¿Cómo podríamos incentivarlos?
- ¿De qué manera este proyecto se adaptaría a sus responsabilidades diarias?

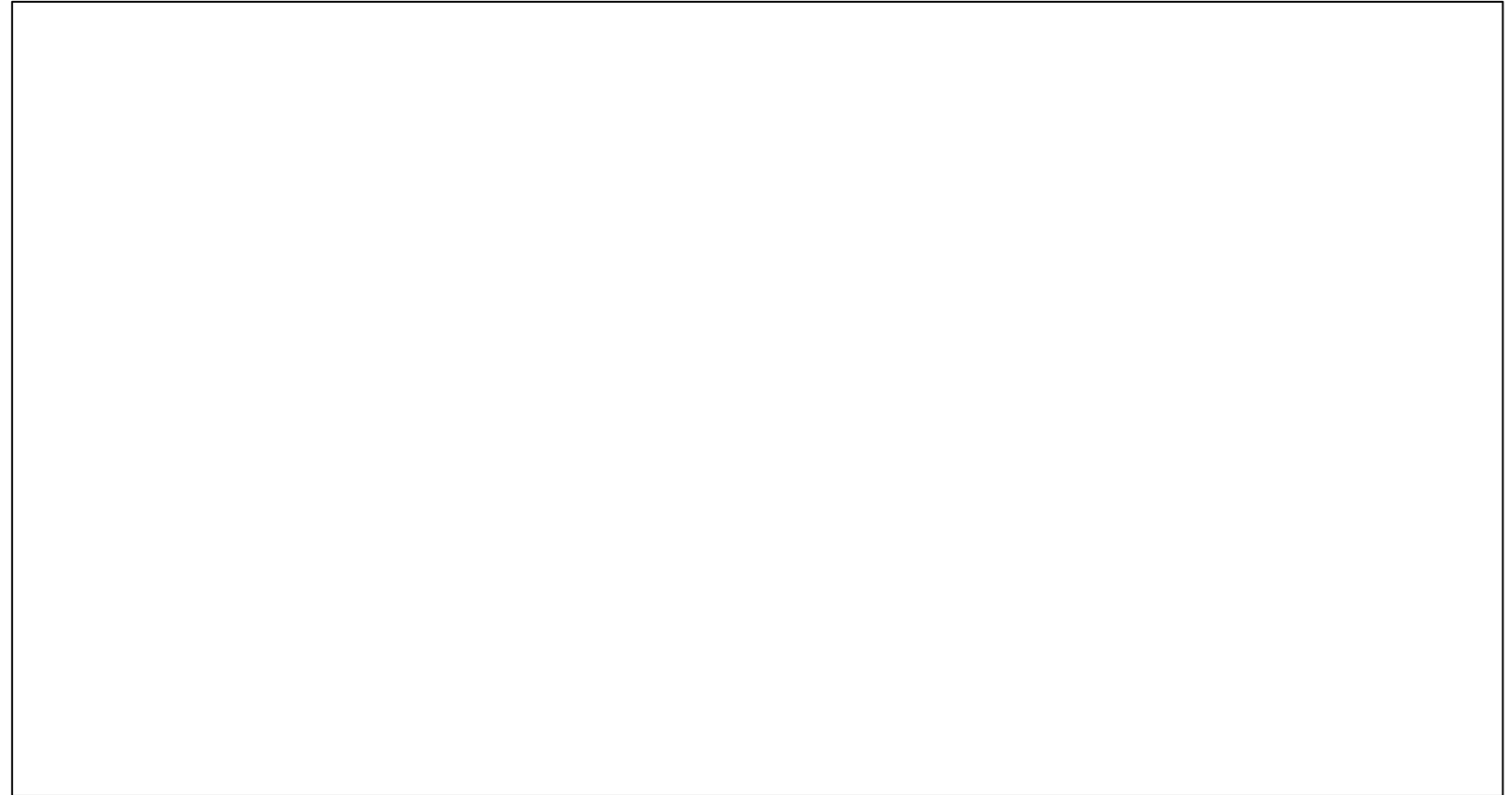
Creación de equipos

4

Prepare el entorno

Piense más allá del equipo e identifique a otras partes interesadas esenciales que deberá atraer para garantizar la aceptación para que su idea tenga éxito. Considere lo siguiente:

- ¿Quiénes serán los más afectados por su idea, ya sea de forma positiva o negativa?
- ¿Quién tiene el poder de autorizar o impedir su idea y de quien necesitará su aceptación?
- ¿Quién deberá adaptarse o cambiar de conducta para adoptar su idea?
- ¿Quién será el defensor clave de su idea?
- ¿Quién probablemente ayude o permita la implementación de su idea?
- ¿Con qué organizaciones podría asociarse?



¡Gracias!

Esperamos que este recurso le haya sido útil para desarrollar una idea audaz para un servicio básico en su ciudad.

Para más recursos, visite bloombergcities.jhu.edu. Si tiene alguna pregunta específica, envíenos un correo electrónico a mayorschallenge@bloomberg.org.