

# Bloomberg Philanthropies City Data Alliance

**Programa Bloomberg Philanthropies  
City Data Alliance**

## ÍNDICE

<u>Descripción general del programa</u>	<u>3</u>
<u>Equipos exitosos</u>	<u>11</u>
<u>Tipología de proyectos</u>	<u>14</u>

Programa Bloomberg Philanthropies City Data Alliance

# Descripción general del programa

Las ciudades de todo el mundo están entrando en una nueva era de datos e inteligencia artificial. Aunque muchas han creado políticas, herramientas y estructuras de gobernanza, pocas han tenido la oportunidad de probar, adaptar y aprender cómo funcionan realmente los datos y la IA en el gobierno municipal. El programa Bloomberg Philanthropies City Data Alliance (programa City Data Alliance o CDA) ayuda a las ciudades a ir más allá de la planificación y pasar a la práctica.

Dirigida por el Bloomberg Center for Government Excellence de la Universidad Johns Hopkins (GovEx), CDA dota a los equipos municipales de las herramientas necesarias para aplicar los datos y la IA de forma responsable con el fin de resolver los problemas reales de los residentes, gestionar los riesgos, adaptarse a los cambios y expandir las soluciones que funcionan. Desde 2022, CDA ha apoyado a más de 80 ciudades de 12 países, que representan a 78 millones de residentes, y ha adquirido profundos aprendizajes prácticos sobre lo que realmente se necesita para utilizar los datos y la IA con el fin de mejorar la vida de las personas.

## Qué hacen las ciudades en este programa

Las ciudades ingresan al programa con un problema que afecta directamente a los residentes y que ha sido difícil de resolver. A través de un acompañamiento estructurado, sesiones de coaching y herramientas prácticas, los equipos:

1

### Traducen un problema orientado a los residentes en un caso de uso específico

Refinan un problema identificado hasta convertirlo en un caso de uso claro y comprobable, con usuarios definidos, restricciones explícitas e indicadores de éxito.

2

### Prototipan para explorar y acotar posibles caminos de solución

Utilizan pruebas de baja fidelidad para explorar múltiples enfoques, explicitar supuestos e identificar qué solución merece una mayor inversión.

3

### Diseñan, construyen y prueban una solución

Crean y pilotean un producto mínimo viable (MVP) basado en las necesidades de los usuarios, las limitaciones reales y las condiciones de implementación.

4

### Fortalecen capacidades para la sostenibilidad y el escalamiento

Profundizan habilidades, criterio y prácticas internas de la ciudad, mientras desarrollan una guía práctica que les permite sostener, adaptar o ampliar la solución.

A través de este trabajo, las ciudades generan evidencia en condiciones reales, fortalecen la confianza en su enfoque y culminan el proceso con un caso de uso validado y centrado en los residentes, así como con una base práctica para generar impacto a largo plazo.

## Estructura del programa y líneas de trabajo

Todas las ciudades comienzan con una fase enfocada en la definición del alcance y luego son invitadas a avanzar hacia la línea de trabajo que mejor se ajuste a su nivel de preparación y a sus objetivos.

### Fase de definición del alcance (junio-agosto)

<b>OBJETIVO</b>	Convertir un problema que afecta a los residentes en un caso de uso claro, viable y comprobable.
<b>Los equipos municipales se centran en</b>	<b>Apoyo clave proporcionado</b>
Identificar un problema accionable y de alto impacto;	Un taller de definición del alcance para enmarcar el caso de uso y evaluar su viabilidad;
Someter las ideas de solución a prueba frente a las restricciones y los datos disponibles;	Coaching estratégico adaptado a las prioridades y restricciones de la ciudad;
Clarificar quiénes toman decisiones, la asignación de responsabilidades y la capacidad de implementación.	Una sesión entre pares para identificar riesgos, supuestos y señales de preparación.

La fase de definición del alcance sigue una cadencia predecible, con sesiones virtuales dos veces por semana durante los primeros dos meses y sesiones semanales en el tercer mes, a medida que los equipos consolidan decisiones y finalizan el caso de uso. Entre sesiones, los equipos se mantienen en contacto con los coaches y socios de CDA a través de un canal de comunicación compartido (WhatsApp, Slack, Teams, etc.) para resolver temas con rapidez y mantener el impulso. Al concluir la fase de definición del alcance, GovEx evalúa el nivel de preparación y recomienda la línea de trabajo siguiente.

### Línea de trabajo de implementación - para las ciudades listas para crear y probar soluciones.

Las ciudades que participan en esta línea de trabajo utilizan ciclos de aprendizaje con plazos definidos para iterar sus soluciones en condiciones reales de operación. El apoyo integra acompañamiento estratégico y asistencia técnica con una fuerte responsabilidad por parte de la ciudad, trabajando dentro de las rutinas existentes de implementación para fortalecer capacidades internas sostenibles en el tiempo.

### Línea de trabajo para el desarrollo de capacidades - para ciudades que desean fortalecer sus capacidades fundamentales

Las ciudades que participan en esta línea de trabajo reciben recomendaciones personalizadas basadas en la fase de definición del alcance, así como conexiones con los sprints de What Works Cities de Results for America, cursos autoguiados y otros recursos para acelerar el fortalecimiento de prácticas fundamentales en datos y gestión del desempeño.

## Cómo trabajamos

Las ciudades suelen comprobar que invertir únicamente en infraestructura de datos no garantiza mejoras significativas para los residentes. Incluso intervenciones bien diseñadas pueden quedarse cortas si no existe una comprensión clara de las necesidades de los residentes o si no se prueban en condiciones reales.

City Data Alliance utiliza un enfoque de prueba y aprendizaje que pone énfasis en:

- Acción: poner a prueba ideas desde etapas tempranas para entender qué funciona.
- Evidencia: generar datos que permitan validar supuestos y reducir riesgos.
- Iteración: adaptar las soluciones en función de lo que se va descubriendo.

Trabajar en ciclos de aprendizaje permite a las ciudades explorar opciones antes de asumir compromisos definitivos, fortalecer capacidades internas y generar confianza en la toma de decisiones. Una fase estructurada de definición del alcance asegura la viabilidad, clarifica riesgos y prepara el camino para la implementación.

## Ciclos de aprendizaje (Línea de trabajo de implementación)

### Ciclo de aprendizaje 1: Prototipo (septiembre-octubre)

<b>OBJETIVO</b>	Utilizar el prototipado para generar evidencia sobre qué enfoques de solución son los más prometedores.
<b>Los equipos de las ciudades se centran en</b>	<b>Apoyo clave proporcionado</b>
Desarrollar prototipos de baja fidelidad para poner a prueba ideas alternativas; Recoger retroalimentación de los residentes y del personal de primera línea; Acotar opciones con base en la evidencia y la viabilidad.	Coaching estratégico para evaluar hallazgos y ajustar la dirección. Sesiones técnicas para resolver desafíos relacionados con los datos y la implementación. Sesiones entre pares cuidadosamente seleccionados con ciudades que trabajan en problemas similares.

## Ciclo de aprendizaje 2: Creación de soluciones (noviembre-enero)

<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar un producto mínimo viable (MVP) que funcione dentro de las restricciones operativas reales.	
<b>Los equipos de las ciudades se centran en</b>	<b>Apoyo clave proporcionado</b>	
Convertir los aprendizajes del prototipado en una solución funcional; Tomar decisiones en cuanto al alcance, las características y los plazos para implementar la solución; Definir el enfoque, los usuarios y los criterios de éxito de las pruebas piloto.	Coaching estratégico para orientar la ejecución y la toma de decisiones. Sesiones técnicas para apoyo práctico al desarrollo de la solución. Taller de MVP (solución mínima viable) para definir el alcance, las compensaciones y los criterios de «suficientemente bueno».	

## Ciclo de aprendizaje 3: Escalamiento y lanzamiento (febrero-marzo)

<b>OBJETIVO</b>	Probar la solución en la práctica y prepararse para la sostenibilidad y la expansión a largo plazo.	
<b>Los equipos de las ciudades se centran en</b>	<b>Apoyo clave proporcionado</b>	
Pilotear la solución con usuarios en entornos reales; Evaluar los primeros resultados y las lecciones aprendidas de la implementación; Establecer la gobernanza, la apropiación institucional y las rutas de trabajo para el escalamiento.	Coaching estratégico y sesiones técnicas. Una sesión entre pares enfocada en lecciones aprendidas y planificación para la sostenibilidad. Una presentación final para mostrar resultados y próximos pasos junto a ciudades pares.	

## Expectativas de participación

### Las ciudades se comprometen a:

- Completar el diagnóstico de prácticas de datos de [What Works Cities](#), en caso de no haberlo realizado previamente.
- Conformar un equipo interfuncional con tiempo dedicado, que incluya especialistas en datos y expertos en el área temática.
- Participar en instancias de aprendizaje entre ciudades, incluyendo talleres, sesiones entre pares y encuentros presenciales.
- Organizar una visita en la ciudad después de la fase de definición del alcance para realizar pruebas con usuarios o actividades de participación con residentes.
- Participar en dos instancias de seguimiento de avances con el/la Alcalde/sa y, cuando corresponda, con el/la Administrador/a de la Ciudad.
- Mantener el impulso entre instancias de trabajo, coordinando con el equipo de City Data Alliance a través de un canal de comunicación acordado.
- Abordar el trabajo con curiosidad y una mentalidad de prueba y aprendizaje.

## A quién va dirigido este programa

### Las ciudades más adecuadas para City Data Alliance suelen:

- Tienen 100 000 o más residentes.
- Tienen un alcalde/alcaldesa con al menos dos años restantes en el cargo.
- Tienen un Director de Datos o un cargo equivalente.
- Demuestran una base sólida en el uso de datos en todos los servicios y funciones municipales.
- Muestran el compromiso de sus dirigentes con el uso de datos e inteligencia artificial para mejorar los resultados de los residentes.
- Pueden dedicar un equipo con autoridad para tomar decisiones.
- Están abiertas a enfrentar desafíos en un entorno propicio.

## Fechas y eventos principales

### Llamada de bienvenida y orientación

**27 DE MAYO · VIRTUAL**

Los líderes de City Data Alliance (con la participación opcional de funcionarios/as) se reúnen con el personal del programa para realizar el lanzamiento del programa, establecer las expectativas y prepararse para la fase de definición del alcance.

### Primera llamada de coaching

**SEMANA DEL 1 DE JUNIO · VIRTUAL**

El coaching estratégico comienza durante la fase de definición del alcance, proporcionando apoyo personalizado a medida que las ciudades aclaran su caso de uso y su disposición para pasar a la fase de pruebas y ejecución.

### Visitas

**1 DE SEPTIEMBRE - 16 DE OCTUBRE · EN LAS CIUDADES**

Tras la fase de definición del alcance, las ciudades que participan en la línea de trabajo de casos de uso organizan una visita de dos días con su Coach para coordinar con el liderazgo de la ciudad, validar hipótesis y avanzar en las pruebas de prototipos.

### Encuentro presencial de líderes del programa CDA

**ENERO DE 2027 · BALTIMORE**

Una reunión inmersiva para que los líderes del programa en la ciudad sintetizen los aprendizajes, compartan los avances y refuercen la capacidad colectiva en toda la red global.

## Qué obtienen las ciudades

Las ciudades no solo culminan el programa con una solución puntual. Se llevan un caso de uso validado y centrado en los residentes; evidencia de lo que funciona en la práctica; una coordinación interdepartamental y una toma de decisiones más sólidas; y una guía práctica para sostener, adaptar o escalar soluciones.

Además, las ciudades se integran a una red de pares duradera que amplía el aprendizaje más allá de un proyecto específico.

Programa Bloomberg Philanthropies City Data Alliance

# Equipos exitosos

**E**l éxito en City Data Alliance depende de algo más que un solo departamento o de un conjunto de habilidades técnicas. Las ciudades que avanzan desde la etapa de definición del alcance hasta la creación de prototipos y el desarrollo de un producto mínimo viable (MVP) integran capacidades clave que respaldan la toma de decisiones y la implementación en condiciones operativas reales.

Estas capacidades no requieren una estructura de equipo fija. En algunas ciudades, una misma persona puede desempeñar varios roles; en otras, las responsabilidades se distribuyen entre distintos miembros del equipo. Lo importante es que cada capacidad tenga un responsable claramente asignado y se utilice activamente a lo largo del programa, para mantener el impulso y trasladar las soluciones del concepto a la práctica.

## Capacidades clave

### Patrocinio ejecutivo con autoridad para asignar personal

Las ciudades que tienen éxito cuentan con líderes senior capaces de establecer prioridades, asignar tiempo del personal y resolver desafíos interdepartamentales. Cuando este nivel de patrocinio no es claro, los equipos tienen dificultades para asegurar una participación constante, especialmente a medida que el trabajo avanza desde la definición del alcance hacia la creación de prototipos y la implementación.

### Coordinación dedicada a la entrega

La entrega requiere una clara responsabilidad por parte de la ciudad en la coordinación, la preparación, el seguimiento y el mantenimiento del impulso cotidiano. Cuando la coordinación es informal o está distribuida entre demasiadas personas, los equipos enfrentan demoras, decisiones pendientes o pérdida de continuidad. La designación de un/a coordinador/a ayuda a traducir los insumos del programa en un progreso sostenido.

### Conocimiento profundo del problema al que se enfrentan los residentes

Las soluciones efectivas dependen de contar con personal que comprenda el contexto del servicio, los flujos de trabajo, las limitaciones y las realidades vividas del problema en cuestión. Cuando esta experiencia es inexistente o periférica, los equipos corren el riesgo de desarrollar soluciones técnicamente prometedoras que no se ajustan a las necesidades operativas ni a la experiencia de las personas usuarias.

### Datos y capacidad técnica a lo largo del ciclo de vida de los datos

Las ciudades necesitan personas que sepan dónde se encuentran los datos relevantes, cómo se generan y qué limitaciones o riesgos conllevan. Esta capacidad respalda el análisis, la creación de prototipos, la evaluación de viabilidad de soluciones y la identificación de sesgos o brechas. Una sólida capacidad en datos también ayuda a evitar demoras relacionadas con el acceso, la preparación o la anonimización de la información.

## Cómo se lleva a cabo el trabajo

Las áreas que se indican a continuación describen algunas de las funciones clave que respaldan el progreso en todo el programa CDA. Las ciudades deben identificar quién será el principal responsable de cada área y dónde se pueden necesitar colaboradores adicionales, reconociendo que las responsabilidades pueden combinarse o compartirse en función del tamaño y la estructura del equipo.

### Liderazgo ejecutivo y rendición de cuentas

Autoridad para establecer prioridades y asignar el tiempo del personal.

Rendición de cuentas por el compromiso general de la ciudad y su cumplimiento en el programa.

Coordinación interdepartamental entre colaboradores y actores clave.

Planificación de la sostenibilidad y la adopción más allá de la fase de prototipado.

### Coordinación de la entrega y el programa

Punto de contacto principal con el programa City Data Alliance.

Coordinación diaria de la entrega y el impulso en el programa.

Mantenimiento de línea de pensamiento desde el problema de los residentes hasta la solución.

Gestión del cambio y participación de los actores clave internos.

### Dirección del producto y toma de decisiones

Definición y gestión del alcance del prototipo o del producto mínimo viable (MVP).

Toma de decisiones sobre compensaciones, secuenciación y qué no construir.

Uso de la evidencia y el prototipado para orientar los siguientes pasos.

Planificación y realización de pruebas con usuarios o personal de la ciudad.

### Conocimiento de los residentes y del funcionamiento operativo

Profundo conocimiento de los problemas a los que se enfrentan los residentes y del contexto del servicio.

Alineación del diseño de la solución con los flujos de trabajo operativos y las limitaciones de la ciudad.

Retroalimentación continua del personal de la ciudad y los usuarios.

Garantía de la viabilidad de la solución en entornos de servicio reales.

### Datos y habilitación técnica

Conocimiento de las fuentes, los sistemas y los ciclos de actualización de datos.

Gestión de los permisos, la privacidad y los requisitos de cumplimiento de los datos.

Evaluación de la calidad, las brechas y los riesgos de sesgo de los datos.

Desarrollo e implementación técnica (análisis, modelización, prototipado, ingeniería).

Programa Bloomberg Philanthropies City Data Alliance

# Tipología de proyectos

Las ciudades que participan en City Data Alliance desarrollan proyectos de datos orientados a los residentes. Cada proyecto se centra en un caso de uso claramente definido que puede delimitarse, probarse y adaptarse en condiciones operativas reales de la ciudad.

La tipología que se presenta a continuación describe tipos comunes de problemas que afectan a los residentes y en los cuales los datos y la inteligencia artificial pueden ayudar a las ciudades a tomar mejores decisiones. Muchos problemas abarcan más de una categoría. Estas tipologías ofrecen un punto de partida para la definición del alcance y la alineación, al tiempo que permiten flexibilidad en la manera en que cada ciudad diseña sus soluciones.

## 1. A quién priorizar (focalización y priorización)

Estos casos de uso ayudan a las ciudades a identificar qué residentes, ubicaciones o situaciones deben priorizarse cuando las necesidades superan la capacidad disponible, permitiendo una intervención más temprana y efectiva.

**Decisión: quién debe recibir atención o recursos primero**

**EJEMPLOS DE CASOS DE USO:**

- Identificar hogares con mayor riesgo de desalojo para priorizar servicios de prevención.
- Detectar propiedades con mayor probabilidad de presentar riesgos de seguridad para su revisión proactiva.
- Dirigir acciones de alcance a residentes que probablemente sean elegibles para beneficios, pero que no estén inscritos.

## 2. Dónde invertir recursos limitados (asignación y optimización)

Estos casos de uso ayudan a las ciudades a tomar decisiones más claras sobre cómo distribuir recursos limitados para maximizar el impacto en distintos barrios, servicios o poblaciones.

**Decisión: cómo deben asignarse el personal, el tiempo o los fondos disponibles**

**EJEMPLOS DE CASOS DE USO:**

- Optimizar rutas o cronogramas de inspección para reducir los tiempos de respuesta.
- Asignar personal de alcance territorial entre barrios en función de la demanda proyectada.
- Equilibrar las cargas de trabajo entre equipos para mejorar la calidad del servicio.

## 3. Cómo el personal toma decisiones diarias (apoyo y supervisión)

Estos casos de uso se centran en mejorar las decisiones en tiempo real o recurrentes que toman el personal o los gerentes de la ciudad, proporcionando información oportuna, relevante y útil.

**Decisión: lo que hacen el personal o los supervisores en el momento.**

**EJEMPLOS DE CASOS DE USO:**

- Apoyar a los gestores de casos en la priorización de tareas diarias.
- Ayudar a supervisores a identificar cuellos de botella o acumulaciones de trabajo de forma temprana.
- Mejorar la coordinación entre equipos que trabajan en casos compartidos.

## 4. Cómo se mueven los residentes a través de los servicios (rutas de servicio y experiencia)

Estos casos de uso ayudan a reducir la fricción, la confusión o el abandono al mejorar la forma en que los residentes experimentan los servicios municipales en todos los puntos de contacto y departamentos.

**Decisión: cómo se diseñan y prestan los servicios a los residentes.**

**EJEMPLOS DE CASOS DE USO:**

- Rediseñar los procesos de admisión o derivación para reducir demoras.
- Identificar en qué etapas y por qué las personas residentes se desvinculan de los programas.
- Mejorar el acceso para comunidades multilingües o históricamente desatendidas.

## 5. Qué enfoque seguir (toma de decisiones de política pública)

Estos casos de uso apoyan a los líderes en la evaluación de alternativas, la modelización de posibles resultados y la prueba de enfoques antes de adoptar o ajustar compromisos de mayor alcance.

**Decisión: qué programa, política o modelo adoptar.**

### EJEMPLOS DE CASOS DE USO:

- Modelar cómo distintas ubicaciones de albergues afectarían el flujo del sistema.
- Probar un cambio propuesto en los criterios de elegibilidad con un segmento reducido antes de su implementación a gran escala.
- Comparar estrategias alternativas de despliegue mediante simulaciones de escenarios.

## Nota sobre el análisis avanzado y la IA

El programa City Data Alliance anima a las ciudades a explorar intencionalmente cómo el análisis avanzado y la IA pueden reforzar la toma de decisiones y mejorar los resultados para los residentes. Esto puede incluir enfoques que revelen patrones, riesgos u oportunidades a partir de conjuntos de datos grandes o complejos. El programa City Data Alliance apoya estos esfuerzos cuando se basan en decisiones operativas reales, se combinan con la experiencia humana y se utilizan de forma responsable en contextos urbanos reales.

## Lo que normalmente no es adecuado

El programa City Data Alliance no está diseñado para apoyar trabajos que sean principalmente estratégicos, exploratorios o impulsados por la tecnología sin una línea de acción clara. Esto incluye estrategias de datos independientes o iniciativas de desarrollo de políticas sin un caso de uso específico orientado a los residentes, tableros de control o informes que no estén vinculados a decisiones concretas, adquisiciones de tecnología o selección de proveedores sin la oportunidad de realizar pruebas e iteraciones, investigación académica sin propiedad operativa o estrategias de IA para toda la ciudad que no se basen en un problema a corto plazo y comprobable.

