



CONTENIDO AUTOFORMATIVO

Bloque 4. Innovación abierta, gobernanza y aprendizaje

Apertura, seis unidades, caso integrado, síntesis, glosario, recursos y autocomprobación

DURACIÓN	VERSIÓN	FECHA
150 minutos	1.0	2 de agosto de 2026

FINALIDAD

Convertir una propuesta innovadora en una prueba gobernable, medible y capaz de generar aprendizaje antes de ampliar.

Apertura del bloque

PREGUNTA GUÍA

¿Qué gobernanza, señales y prueba proporcionada hacen posible aprender y decidir antes de ampliar una innovación pública?

Por qué este bloque puede resultarte útil

Una buena idea o un prototipo comprensible todavía no constituyen una innovación implantable. El proyecto necesita agentes, autoridad, coordinación, herramientas autorizadas, señales, garantías y una decisión posterior. Este bloque cierra el ciclo del curso: abre conocimiento sin diluir responsabilidad, convierte el prototipo en una prueba acotada y documenta aprendizajes que puedan transferirse con prudencia.

Qué aprenderás

- incorporar conocimiento externo con propósito, límites y devolución;
- asignar decisiones, responsabilidades y escalado;
- diseñar una cadencia ligera y una huella documental suficiente;
- definir indicadores de avance, resultado, equidad, riesgo y aprendizaje;
- preparar un piloto seguro, reversible y autorizado;
- realizar retrospectivas y transferir lecciones contextualizadas.

Recorrido y dedicación

Componente	Minutos	Resultado
Apertura y caso	8	Orientación y pregunta guía
B4.1 · Innovación abierta con propósito y límites	18	RP-B4-01 permite mapear agentes, aportaciones, límites y circuito de decisión. AP-05 recoge la selección mínima.
B4.2 · Gobernanza y responsabilidades en proyectos transversales	22	RP-B4-01 integra mapa de agentes, matriz de decisiones, límites, escalado, cadencia y registro. AP-05 utiliza su versión breve.
B4.3 · Ritmo de colaboración, documentación y herramientas	20	RP-B4-01 incorpora plan de colaboración, cadencia, registro de decisiones, repositorio y continuidad. AP-05 resume ritmo y herramientas.
B4.4 · Indicadores para avance, resultado y aprendizaje	22	RP-B4-02 contiene cadena de resultados, matriz de indicadores, ficha técnica, panel de decisión y límites de interpretación. AP-05 recoge 3-5 señales.

Componente	Minutos	Resultado
B4.5 · Diseñar una prueba piloto o experimento institucional	24	RP-B4-03 desarrolla hipótesis, alcance, operación, garantías, riesgos, indicadores y criterios. AP-05 registra la prueba inicial.
B4.6 · Retrospectiva, lecciones y transferencia	20	RP-B4-04 ofrece guion de retrospectiva, registro de hechos, acciones y ficha de lección y transferencia. AP-05 recoge el mecanismo mínimo.
Caso integrado, síntesis, glosario y recursos	16	Decisión final y conexión con AP-05
TOTAL	150	Experiencia autoformativa completa

Caso conductor

CASO FICTICIO ELABORADO CON FINES DIDÁCTICOS

La Diputación de Monteclaro y tres municipios preparan una prueba de orientación móvil para trámites frecuentes. Intervienen atención, informática, servicios jurídicos, igualdad, comunicación y entidades sociales. Deben acordar quién aporta, quién decide, cómo se documenta, qué indicadores se observarán y bajo qué condiciones continuar, modificar, ampliar o detener la prueba.

Cómo trabajar el bloque

1. Lee cada unidad y observa cómo el prototipo se convierte en una prueba gobernable.
2. Realiza las microaplicaciones como reflexión; no son entregas independientes.
3. Utiliza RP-B4-01 a RP-B4-04 solo cuando necesites apoyo; no añaden tiempo obligatorio.
4. Completa AP-05 al terminar. Reutilizarás sus resultados en los pasos 4, 5, 9, 10 y 11 de AF-01.
5. Si partes de un caso real, emplea información ficticia, agregada o anonimizada y respeta autorizaciones, competencias y sistemas de tu entidad.

B4.1. Innovación abierta con propósito y límites

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
18 min	Estándar	AP-05

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Qué conocimiento externo necesita el proyecto, para qué decisión y bajo qué condiciones puede incorporarse?

POR QUÉ IMPORTA

Ninguna entidad dispone por sí sola de todas las experiencias, capacidades o ideas necesarias para resolver retos complejos. La innovación abierta conecta conocimiento interno y externo para comprender, diseñar o contrastar mejor. En el sector público solo aporta valor cuando existe un reto concreto, una aportación esperada, reglas honestas y una decisión competente que conserva la responsabilidad.

Qué aprenderás

- distinguir apertura útil de participación genérica;
- mapear agentes por conocimiento, afectación y capacidad de aportación;
- definir límites, retorno, propiedad, reutilización y decisiones no delegables.

1. Abrir una pregunta, no vaciar la responsabilidad

Innovación abierta significa buscar y combinar conocimiento que atraviesa fronteras organizativas: otras áreas, administraciones, universidades, empresas, asociaciones, profesionales y ciudadanía. Puede servir para comprender barreras, descubrir soluciones existentes, generar alternativas, aportar especialización o contrastar un prototipo. No exige abrir todos los datos ni entregar la decisión a agentes externos.

La apertura comienza con una pregunta operativa: qué necesita aprender el equipo y qué aportación podría cambiar una decisión. Si el resultado ya está cerrado, procede informar o consultar sobre aspectos concretos, no presentar el proceso como cocreación. Si no existe capacidad de actuar después, deben explicarse los límites antes de convocar.

2. Diseñar el mapa de aportaciones

El mapa identifica quién posee experiencia vivida, conocimiento técnico, capacidad de implantación, legitimidad, recursos o visión territorial. También registra ausencias: pequeñas entidades, municipios con menor capacidad, personas con discapacidad, quienes no usan canales digitales o personal que

ejecutará el cambio. La diversidad relevante se relaciona con el reto, no con una lista automática de colectivos.

Para cada agente se concreta la aportación solicitada, el momento, el canal, el esfuerzo, el margen de influencia y la devolución. Esto evita convocatorias abiertas que generan expectativas imprecisas o alianzas donde solo una parte obtiene valor.

3. Condiciones de una colaboración pública responsable

Antes de compartir información o recibir propuestas deben aclararse confidencialidad, protección de datos, propiedad intelectual, posibles conflictos de interés, transparencia, uso posterior y condiciones de reutilización. Cuando existan contratación, subvenciones o convenios, la colaboración no puede anticipar adjudicaciones, conceder ventajas ni eludir procedimientos.

La devolución es parte del diseño: qué se ha escuchado, qué se incorpora, qué no, por qué, quién decide y cuál es el siguiente paso. Una relación responsable reconoce la aportación sin prometer implantación y conserva evidencia suficiente del proceso.

CONCEPTO CLAVE

Innovación abierta: incorporación deliberada de conocimiento, capacidades y perspectivas internas y externas para mejorar una innovación, con propósito, límites y responsabilidad explícitos.

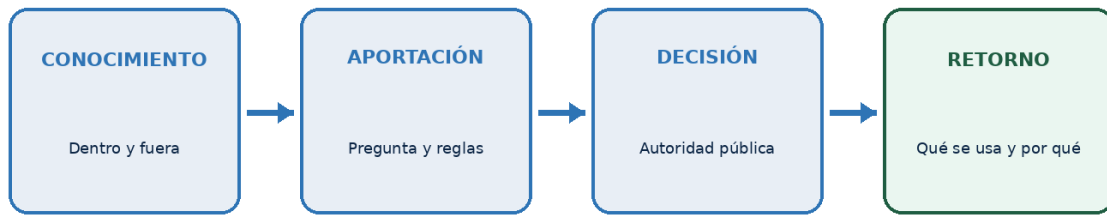
EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Una diputación o un ayuntamiento puede colaborar con otras entidades sin transferir competencias, autoridad, custodia de expedientes ni obligación de motivar sus decisiones. El instrumento jurídico y las autorizaciones se determinan fuera de esta plantilla.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. La Diputación de Monteclaro y tres municipios preparan una orientación móvil para trámites frecuentes. Las entidades sociales ayudan a detectar barreras de acceso y lenguaje; los municipios aportan casuística; informática analiza integración. La aprobación del alcance, la base jurídica y la puesta en servicio permanecen en los órganos competentes.

VIS-B4.1-01



Abrir conocimiento no equivale a delegar la decisión

Dentro-fuera: conocimiento, decisión y retorno.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Identifica una aportación externa realmente necesaria para tu reto. Completa: necesitamos que... aporte... para decidir...; no puede decidir...; devolveremos...

ATENCIÓN

Abrir el proceso no significa abrir datos, expedientes, sistemas, contratos, competencias ni decisiones sin límites. Comprueba autorizaciones e instrumentos antes de una colaboración real.

HERRAMIENTA

RP-B4-01 permite mapear agentes, aportaciones, límites y circuito de decisión. AP-05 recoge la selección mínima.

En pocas palabras

- La apertura responde a una pregunta y una decisión.
- Los agentes se eligen por aportación y afectación relevantes.
- Competencia y responsabilidad permanecen identificadas.
- Las reglas de uso y devolución se acuerdan desde el inicio.

Autocomprobación

1. ¿Qué caracteriza una apertura útil?

- A. Invitar al mayor número posible sin acotar
- B. Definir aprendizaje, aportación, límites, decisión y devolución
- C. Compartir toda la información disponible

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

La segunda opción. El propósito y las reglas convierten la colaboración en una aportación interpretable y responsable.

2. Una entidad social ayuda a detectar barreras. ¿Quién aprueba el cambio?

- A. La entidad social
- B. El agente u órgano competente según el circuito establecido
- C. La persona facilitadora

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

El agente competente. La colaboración informa y mejora la decisión, pero no transfiere autoridad formal.

SIGUIENTE PASO

Con los agentes y aportaciones identificados, la siguiente unidad asignará decisiones, responsabilidades y escalado.

Fuentes utilizadas

- OCDE (2019). Declaration on Public Sector Innovation. [Abrir fuente oficial](#)
- Observatory of Public Sector Innovation (OCDE) (Recurso vigente consultado en 2026). Toolkit Navigator. [Abrir fuente oficial](#)

B4.2. Gobernanza y responsabilidades en proyectos transversales

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
22 min	Nuclear	AP-05

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Quién decide cada cuestión, dentro de qué límites y qué ocurre cuando el equipo no tiene autoridad suficiente?

POR QUÉ IMPORTA

Los proyectos transversales suelen bloquearse menos por falta de ideas que por ambigüedad: muchas personas participan, pero nadie sabe quién puede decidir; o se atribuye al equipo una autoridad que no posee. Una gobernanza ágil reduce esperas al acercar las decisiones al trabajo, manteniendo competencias, controles y trazabilidad.

Qué aprenderás

- diferenciar patrocinio, decisión, coordinación, ejecución, asesoramiento e información;
- construir un circuito de decisión con límites y escalado;
- usar una matriz de responsabilidades como acuerdo operativo, no como delegación formal.

1. Gobernar para decidir y proteger

Gobernanza es el sistema que conecta propósito, autoridad, responsabilidades, riesgos, información y rendición de cuentas. En un proyecto ágil no desaparecen los controles: se hacen visibles y se sitúan en el momento y nivel adecuados. El objetivo es que el equipo sepa qué puede resolver, qué requiere validación especializada y qué debe escalarse.

El patrocinio sostiene dirección y elimina bloqueos; la persona o instancia decisora autoriza dentro de su competencia; la coordinación integra áreas, agenda y dependencias; la ejecución produce resultados; el asesoramiento valida dimensiones técnicas; y la información mantiene a agentes afectados al corriente. Una misma persona puede asumir varios papeles, pero la distinción debe conservarse.

2. De la lista de personas al mapa de decisiones

Las matrices tradicionales pueden enumerar tareas sin aclarar decisiones. Conviene empezar por asuntos críticos: alcance de la prueba, acceso a sistemas, publicación, uso de datos, presupuesto, contratación, criterios de éxito, incidencias graves y ampliación. Para cada uno se registra quién propone, quién asesora, quién decide, quién ejecuta y quién debe ser informado.

También se fijan límites: importe, riesgo, tipo de dato, impacto, plazo o reversibilidad. Dentro del límite decide el equipo o responsable acordado; fuera, se activa una ruta de escalado. El escalado contiene asunto, evidencia, opciones, recomendación, fecha necesaria y consecuencia de no decidir.

3. Cadencia, registro y revisión de la gobernanza

No todas las decisiones necesitan un comité. Las operativas pueden resolverse durante el seguimiento; las de producto o servicio, en una revisión; las de autoridad o riesgo, mediante escalado. Una lista viva de decisiones registra fecha, cuestión, alternativas, criterio, responsable, resultado y condiciones de revisión.

La gobernanza se revisa cuando aparecen vacíos, duplicidades o esperas. Si dos áreas creen decidir lo mismo, se aclara la competencia; si nadie puede autorizar una prueba, se identifica el patrocinio; si todo escala, se revisan los límites. La plantilla no modifica resoluciones, delegaciones, contratos ni relaciones jerárquicas.

CONCEPTO CLAVE

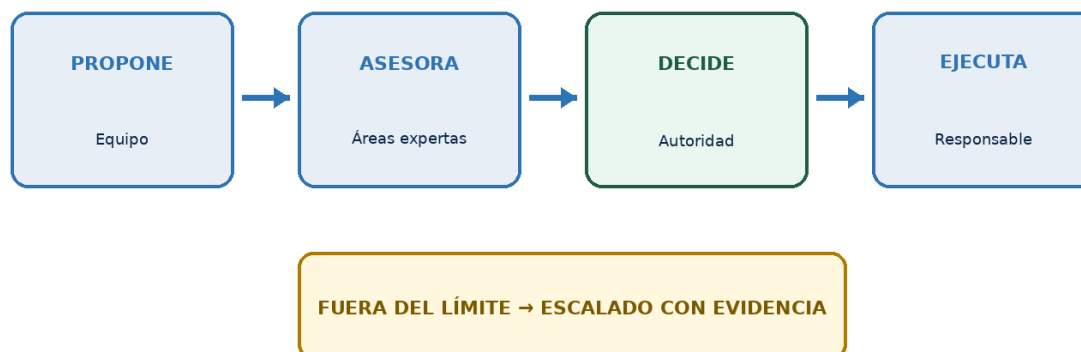
Circuito de decisión: acuerdo visible sobre qué decisiones existen, quién prepara evidencia, quién asesora, quién decide, dentro de qué límites y cómo se escala.

EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Las responsabilidades de proyecto complementan la organización formal. Cualquier competencia, firma, delegación, fiscalización, seguridad, contratación o tratamiento de datos conserva su régimen aplicable.

EJEMPLO LOCAL

Monteclaro acuerda que el equipo puede ajustar el guion y la secuencia del prototipo. Informática valida accesos; servicios jurídicos asesoran sobre base jurídica; igualdad y accesibilidad revisan barreras; la dirección competente autoriza la prueba; y cualquier cambio que afecte a sistemas de producción o gasto sigue su procedimiento específico.

VIS-B4.2-01

Agentes, decisiones, límites y escalado.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Elige una decisión de tu proyecto. Indica quién prepara, quién asesora, quién decide, cuál es el límite y a quién se escala si se supera.

ATENCIÓN

Una matriz de responsabilidades no crea competencias, no sustituye delegaciones ni autoriza actuaciones. Debe validarse en la estructura real de la entidad.

HERRAMIENTA

RP-B4-01 integra mapa de agentes, matriz de decisiones, límites, escalado, cadencia y registro. AP-05 utiliza su versión breve.

En pocas palabras

- Gobernanza significa decisiones claras y controles útiles.
- Las funciones operativas no equivalen a competencias formales.
- Los límites permiten autonomía responsable.
- El escalado debe llegar con evidencia, opciones y fecha.

Autocomprobación

1. ¿Cuál es el mejor punto de partida para la gobernanza?

- A. Un organigrama genérico
- B. Las decisiones críticas y sus límites
- C. La lista de reuniones existentes

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Las decisiones críticas. A partir de ellas se asignan preparación, asesoramiento, autoridad, ejecución, información y escalado.

2. ¿Qué efecto tiene una matriz de responsabilidades?

- A. Delega competencias automáticamente
- B. Aclara acuerdos operativos sin modificar la autoridad formal
- C. Sustituye el expediente

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Aclara acuerdos operativos. Las competencias, firmas y delegaciones siguen necesitando su fundamento y cauce formal.

SIGUIENTE PASO

La gobernanza ya establece quién decide. La siguiente unidad diseñará un ritmo de colaboración y una huella documental proporcionada.

Fuentes utilizadas

- OCDE (2019). Declaration on Public Sector Innovation. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016). Governance principles for agile service delivery. [Abrir fuente oficial](#)

B4.3. Ritmo de colaboración, documentación y herramientas

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Nuclear	AP-05

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Qué ritmo mínimo mantiene alineado al equipo y qué huella necesita cada decisión sin multiplicar reuniones ni canales?

POR QUÉ IMPORTA

La coordinación transversal puede generar reuniones largas, mensajes dispersos y versiones contradictorias. Una cadencia ligera separa planificación, seguimiento, revisión y decisión; las herramientas se eligen por función y garantías; y la documentación conserva lo necesario para continuar, rendir cuentas y aprender.

Qué aprenderás

- diseñar ritmos diferentes para coordinar, revisar y decidir;
- definir una fuente única y un registro mínimo de acuerdos;
- seleccionar herramientas y permisos por función, información y conservación.

1. Cada conversación necesita una función

La planificación decide el siguiente tramo de trabajo; el seguimiento detecta avance, bloqueos y dependencias; la revisión observa un resultado y recoge evidencia; la decisión resuelve una cuestión dentro del circuito; y la retrospectiva mejora la forma de trabajar. Mezclarlo todo en una reunión periódica dificulta preparación, participación y cierre.

La frecuencia depende del riesgo y del ritmo del proyecto. Un piloto breve puede usar seguimiento semanal, revisión quincenal y decisión por hito. Una señal asíncrona puede sustituir una reunión si la información es comprensible, tiene responsable y activa una respuesta definida. Las reuniones que no producen información, decisión o acción deben rediseñarse.

2. Una fuente de verdad y una huella proporcionada

El equipo acuerda dónde reside la versión vigente del propósito, alcance, tablero, prototipo, indicadores, decisiones y riesgos. Otros canales notifican o conversan, pero no se convierten en archivos paralelos. La nomenclatura, fecha, versión, estado y responsable reducen pérdidas y errores de reutilización.

Un registro de acuerdo útil contiene asunto, evidencia examinada, decisión, responsable, plazo, dependencias y condición de revisión. No necesita reproducir toda la conversación. Cuando el acto requiera expediente, resolución, informe, acta formal o registro corporativo, la herramienta de coordinación no lo sustituye.

3. Herramientas según función y nivel de información

Primero se identifican funciones: comunicar, reunirse, visualizar trabajo, editar, almacenar, recoger datos, prototipar o medir. Después se comprueban autorización, accesibilidad, identidad y permisos, alojamiento, exportación, conservación, soporte, interoperabilidad y coste. Un producto popular no es automáticamente adecuado para información institucional.

Los accesos aplican mínima necesidad y revisión periódica. En tableros o prototipos se usan identificadores no sensibles; los expedientes y datos permanecen en sistemas autorizados. Debe existir una alternativa accesible y un plan de continuidad si falla una herramienta o una persona clave.

CONCEPTO CLAVE

Huella documental: conjunto mínimo y trazable de versiones, acuerdos, decisiones, responsables y evidencias necesario para continuar, revisar y rendir cuentas.

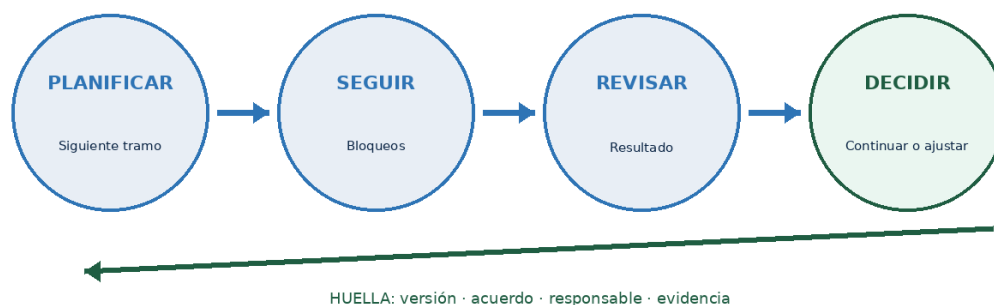
EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Los canales colaborativos apoyan el trabajo, pero no sustituyen registro, archivo, gestión documental, expediente, firma ni publicación cuando sean obligatorios.

EJEMPLO LOCAL

Monteclaro utiliza un seguimiento semanal de 20 minutos, una revisión quincenal del prototipo y una decisión por hito. El tablero restringido muestra códigos de trabajo; el repositorio institucional conserva versiones y acuerdos; y los datos de prueba permanecen agregados. Cada decisión relevante enlaza con su evidencia y cauce formal.

VIS-B4.3-01



Cadencia ligera y huella documental.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Elige una reunión recurrente. ¿Qué salida debería producir? ¿Puede sustituirse una parte por una señal asíncrona? ¿Dónde quedará la decisión vigente?

ATENCIÓN

No traslades información institucional a herramientas no autorizadas ni confundas una conversación, un tablero o una encuesta con el registro o expediente oficial.

HERRAMIENTA

RP-B4-01 incorpora plan de colaboración, cadencia, registro de decisiones, repositorio y continuidad. AP-05 resume ritmo y herramientas.

En pocas palabras

- Planificar, seguir, revisar, decidir y aprender son funciones distintas.
- La frecuencia responde a riesgo y ritmo.
- Una fuente única evita versiones paralelas.
- Herramientas, permisos y conservación se validan antes del uso.

Autocomprobación

1. ¿Cuándo puede una señal asíncrona sustituir una reunión?

- A. Siempre
- B. Cuando informa con claridad y activa una respuesta definida
- C. Cuando no existe responsable

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Cuando la señal tiene propósito, responsable, interpretación y acción. Las decisiones complejas pueden seguir necesitando conversación o cauce formal.

2. ¿Qué debe ser la fuente de verdad?

- A. El último mensaje recibido
- B. El repositorio institucional acordado con versión vigente
- C. La memoria de la coordinación

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

El repositorio acordado. Los canales pueden notificar, pero la versión vigente y su trazabilidad deben estar identificadas.

SIGUIENTE PASO

Con el ritmo y la documentación definidos, la siguiente unidad elegirá señales que permitan aprender y tomar decisiones.

Fuentes utilizadas

- GOV.UK Service Manual (2016). Governance principles for agile service delivery. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización marzo de 2026). Agile tools and techniques. [Abrir fuente oficial](#)
- Agencia Española de Protección de Datos (Actualización de enero de 2026). Protección de datos por defecto. [Abrir fuente oficial](#)

B4.4. Indicadores para avance, resultado y aprendizaje

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
22 min	Nuclear	AP-05

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Qué pocas señales necesita el equipo para decidir y qué límites impiden interpretarlas más allá de la evidencia?

POR QUÉ IMPORTA

Medir mucho no equivale a comprender. Las métricas decorativas describen actividad sin informar una decisión; los indicadores útiles parten de una pregunta, tienen fuente, referencia, frecuencia, responsable y acción asociada. En una prueba pequeña deben servir para orientar y aprender, no para atribuir impacto causal sin diseño suficiente.

Qué aprenderás

- distinguir avance, flujo, resultado, calidad, equidad, aprendizaje y riesgo;
- definir indicador, fuente, línea de referencia, frecuencia y criterio;
- vincular cada señal con continuar, modificar, ampliar, investigar o detener.

1. De la pregunta de gestión a la señal

La formulación comienza con una decisión: ¿podemos abrir la prueba?, ¿las personas completan la orientación?, ¿se reducen derivaciones innecesarias?, ¿aparecen barreras para algún perfil?, ¿el equipo puede sostener el circuito? Después se elige una señal suficientemente sensible y viable. Contar reuniones o pantallas solo es útil si informa una decisión real.

Los indicadores de avance muestran trabajo terminado y dependencias; los de flujo, tiempo, bloqueos y retrabajo; los de resultado, cambios observados en el servicio; los de calidad y equidad, errores, accesibilidad y diferencias relevantes; los de aprendizaje, supuestos confirmados o cuestionados; y los de riesgo, incidentes o umbrales de parada.

2. Ficha técnica mínima

Cada indicador define nombre, pregunta, cálculo o criterio, unidad, fuente, población, responsable, frecuencia, referencia y calidad esperada. La referencia puede ser una línea base previa, una versión anterior, un objetivo prudente o un rango. Sin contexto, un número aislado no permite interpretar progreso.

También debe señalar desagregaciones justificadas y sus riesgos. Analizar equidad puede exigir comparar perfiles o territorios, pero no se recogen categorías personales sin necesidad, base jurídica y garantías. Con muestras pequeñas se evitan porcentajes que aparenten precisión; pueden utilizarse recuentos, patrones cualitativos y límites explícitos.

3. Umbrales, lectura conjunta y decisión

Un indicador rara vez decide solo. Más uso puede coexistir con más abandono; menor tiempo puede ocultar derivaciones; alta satisfacción puede excluir a quienes no acceden. Conviene construir un conjunto equilibrado y pequeño, revisar tensiones y documentar hipótesis alternativas.

El umbral no es una promesa automática, sino una regla previa de atención o decisión: si ocurre un incidente grave, detener; si aumenta la finalización sin empeorar accesibilidad, considerar ampliar; si la señal es ambigua, investigar. Una prueba breve orienta la siguiente decisión, pero no demuestra causalidad ni impacto sostenido.

CONCEPTO CLAVE

Indicador accionable: señal definida y contextualizada que responde a una pregunta y está vinculada a una revisión o decisión concreta.

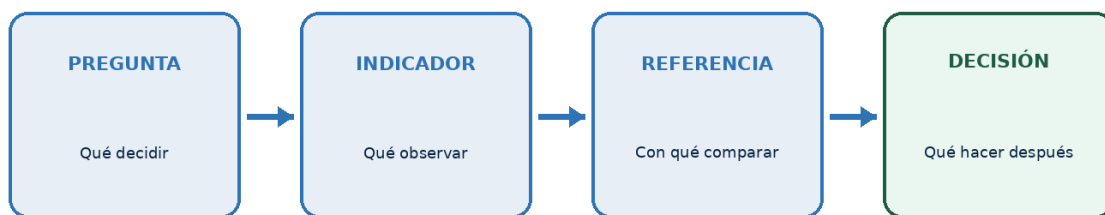
EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

La recogida y explotación de datos debe respetar finalidad, calidad, minimización, acceso y conservación. La plantilla no autoriza tratamientos ni sustituye criterios estadísticos o de evaluación.

EJEMPLO LOCAL

La prueba observa: personas que inician y completan la orientación; derivaciones evitables por 100 consultas; barreras de accesibilidad comunicadas; tiempo de apoyo del personal; incidencias graves; y supuestos revisados. Cada señal tiene fuente, referencia, frecuencia y decisión. No se afirma que la herramienta cause por sí sola los cambios.

VIS-B4.4-01



Fuente · frecuencia · responsable · límite de interpretación

De la pregunta al indicador y a la decisión.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Transforma una métrica decorativa —por ejemplo, número de reuniones— en una señal accionable: pregunta, indicador, referencia, frecuencia y decisión.

ATENCIÓN

No atribuyas causalidad a una variación observada tras una prueba. Declara tamaño, cobertura, calidad, cambios externos e hipótesis alternativas.

HERRAMIENTA

RP-B4-02 contiene cadena de resultados, matriz de indicadores, ficha técnica, panel de decisión y límites de interpretación. AP-05 recoge 3-5 señales.

En pocas palabras

- La pregunta precede al indicador.
- Fuente y referencia permiten interpretar.
- Un conjunto equilibrado revela tensiones.
- Toda señal debe conducir a revisión, aprendizaje o decisión.

Autocomprobación

1. ¿Qué convierte una métrica en indicador accionable?

- A. Que tenga un número alto
- B. Que responda a una pregunta y se vincule a una decisión
- C. Que aparezca en un panel

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Que responda a una pregunta y active una decisión o revisión, con fuente, referencia y límites claros.

2. La finalización mejora en cuatro semanas. ¿Qué demuestra?

- A. Que el piloto causó el cambio
- B. Una señal favorable que debe interpretarse con contexto y límites
- C. Que puede ampliarse sin más validaciones

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Una señal favorable limitada. Deben revisarse cobertura, calidad, otros cambios, accesibilidad y sostenibilidad antes de atribuir o ampliar.

SIGUIENTE PASO

Los indicadores ya permiten observar. La siguiente unidad convertirá el prototipo en una prueba acotada con garantías y criterios previos.

Fuentes utilizadas

- Agencia Española de Protección de Datos (Actualización de enero de 2026). Protección de datos por defecto. [Abrir fuente oficial](#)
- Comisión Europea (Edición vigente consultada en 2026). Better Regulation Toolbox. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (Recurso vigente consultado en 2026). Measuring success. [Abrir fuente oficial](#)

B4.5. Diseñar una prueba piloto o experimento institucional

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
24 min	Nuclear	AP-05

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Cuál es la prueba mínima, segura y suficiente para reducir la incertidumbre antes de asumir un compromiso mayor?

POR QUÉ IMPORTA

Un prototipo representa una hipótesis; un piloto la prueba en un entorno limitado con operación, personas, recursos y riesgos más reales. Sin alcance, autorización, alternativa, señales y criterios de parada, una supuesta prueba puede convertirse en implantación de hecho. Diseñar el experimento protege a las personas y mejora la decisión.

Qué aprenderás

- formular hipótesis y preguntas de aprendizaje prioritarias;
- acotar población, entorno, duración, canales, recursos y dependencias;
- establecer garantías y criterios para continuar, modificar, ampliar o detener.

1. Del prototipo a una hipótesis comprobable

La hipótesis relaciona cambio, resultado y fundamento: «si ofrecemos una orientación móvil previa, esperamos reducir derivaciones evitables porque las personas podrán identificar canal y documentación antes de iniciar». Debe indicar qué incertidumbre importa: comprensión, acceso, viabilidad operativa, integración, coste, equidad o riesgo.

Se priorizan supuestos con alta incertidumbre y consecuencias relevantes. Una prueba no necesita resolver todo el servicio; puede centrarse en un tramo, un perfil, un municipio o un canal, siempre que el aprendizaje sea suficiente para la siguiente decisión.

2. Acotar el entorno y preparar la operación

La ficha define población, lugar, duración, volumen, horarios, equipo, apoyos, sistemas, presupuesto, proveedores, dependencias y fuera de alcance. También establece cómo se informa a participantes, quién atiende incidencias, qué ocurre si el piloto falla y qué alternativa mantiene el acceso al servicio.

Antes de comenzar se identifican autorizaciones y controles: competencia, contratación, seguridad, protección de datos, accesibilidad, prevención, propiedad intelectual, comunicación, archivo y soporte. Pilotar reduce exposición por alcance y reversibilidad, pero no suspende obligaciones ni justifica improvisar tratamientos.

3. Señales y reglas de decisión previas

El plan relaciona hipótesis, señal, referencia, frecuencia y criterio. Incluye criterios de éxito proporcionados, condiciones que exigen modificar y criterios de parada, especialmente para seguridad, derechos, exclusión o incapacidad operativa. Los incidentes tienen clasificación, canal, responsable y tiempo de respuesta.

Al final pueden decidirse cuatro rutas: continuar dentro del mismo alcance para aprender más; modificar y repetir; ampliar de forma gradual con nuevas validaciones; o detener y conservar el aprendizaje. Ninguna ruta se activa solo por entusiasmo. La evidencia, los riesgos, la capacidad y la autoridad formal se revisan conjuntamente.

CONCEPTO CLAVE

Piloto institucional: prueba temporal y acotada de una hipótesis en condiciones controladas, con garantías, alternativa, señales y decisión posterior explícitas.

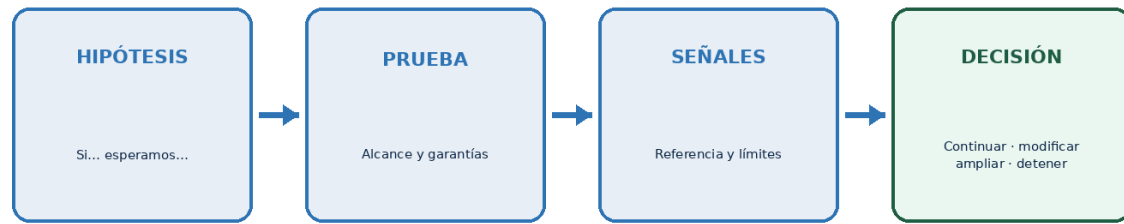
EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Una prueba real requiere autorizaciones y recursos. No se deben simular trámites oficiales, recibir datos o pagos, conectar sistemas ni comunicar un servicio sin el cauce competente.

EJEMPLO LOCAL

Monteclaro plantea cuatro semanas en tres municipios, con orientación para cinco trámites, datos informativos no personalizados y apoyo telefónico alternativo. Antes se validan contenidos, accesibilidad, seguridad y canales. Un error que induzca una actuación perjudicial o una barrera grave activa corrección o parada; la ampliación exige revisión conjunta.

VIS-B4.5-01



Alternativa · incidentes · criterios de parada

Hipótesis, prueba, señales y decisión.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Reduce una implantación ambiciosa: qué fragmento, quiénes, dónde, cuánto tiempo, qué alternativa, qué señal y qué condición de parada.

ATENCIÓN

Pilotar no exime de accesibilidad, seguridad, contratación, protección de datos, gestión de riesgos ni continuidad. Lo reversible también debe estar autorizado.

HERRAMIENTA

RP-B4-03 desarrolla hipótesis, alcance, operación, garantías, riesgos, indicadores y criterios. AP-05 registra la prueba inicial.

En pocas palabras

- El piloto responde a una incertidumbre prioritaria.
- El alcance limita exposición y permite aprender.
- La alternativa protege continuidad y acceso.
- Los criterios de modificación y parada se acuerdan antes.

Autocomprobación

1. ¿Qué diferencia un piloto de una implantación pequeña?

- A. Solo el número de personas
- B. Su propósito de aprendizaje, alcance temporal y decisión posterior
- C. El uso de una herramienta nueva

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

El propósito, la temporalidad, las señales, la reversibilidad y una decisión posterior explícita.

2. ¿Qué obligación desaparece durante una prueba?

- A. Ninguna; se aplican las garantías pertinentes
- B. La accesibilidad
- C. La seguridad

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Ninguna por el mero hecho de pilotar. El alcance puede reducir riesgo, pero las obligaciones aplicables deben identificarse y cumplirse.

SIGUIENTE PASO

La prueba está diseñada. La última unidad cerrará el ciclo mediante retrospectiva, lecciones, acciones y transferencia.

Fuentes utilizadas

- Comisión Europea (Edición vigente consultada en 2026). Better Regulation Toolbox. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (Recurso vigente consultado en 2026). How the alpha phase works. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2021). How the beta phase works. [Abrir fuente oficial](#)

B4.6. Retrospectiva, lecciones y transferencia

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Nuclear	AP-05

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Cómo convertir evidencia y experiencia en decisiones, acciones y conocimiento reutilizable sin buscar culpables ni fabricar reglas universales?

POR QUÉ IMPORTA

Un proyecto no aprende solo por haber realizado una prueba. Necesita separar hechos e interpretaciones, revisar resultados y forma de trabajo, acordar acciones, comprobar que se aplican y conservar lecciones con contexto. La retrospectiva mejora el sistema; la gestión de lecciones permite transferir lo aprendido sin borrar sus límites.

Qué aprenderás

- distinguir revisión de resultados, retrospectiva y lección aprendida;
- facilitar una conversación segura centrada en hechos y sistema;
- redactar, validar, transferir y archivar aprendizajes con contexto y responsables.

1. Tres conversaciones complementarias

La revisión pregunta qué produjo la prueba y qué indican las señales; la retrospectiva analiza cómo colaboró el equipo y qué debe cambiar en su forma de trabajar; la decisión determina qué ocurre con la innovación. Pueden celebrarse próximas, pero sus propósitos y registros no deben confundirse.

Una retrospectiva útil prepara datos, recuerda propósito y normas, recoge aportaciones individuales, identifica patrones, prioriza pocos temas y cierra con acciones. Se revisan prácticas, condiciones y relaciones del sistema, no se atribuyen fallos personales. Los asuntos que requieran cauces de integridad, seguridad o personal no se resuelven informalmente en la sesión.

2. De observaciones a acciones verificables

Conviene separar hecho, interpretación y propuesta. «Dos decisiones tardaron nueve días» es un hecho; «la dirección no se implica» es una interpretación; «acordar suplencia y plazo de respuesta» es una acción comprobable. Agrupar perspectivas evita que la voz más jerárquica defina el diagnóstico.

Cada acción tiene responsable, fecha, evidencia y revisión. Se eligen una o dos mejoras realizables, se incorporan al trabajo visible y se revisan en la próxima cadencia. Una retrospectiva sin seguimiento produce catarsis, no mejora continua.

3. Lecciones con contexto y transferencia responsable

Una lección útil registra situación, evidencia, consecuencia, causa o condición, recomendación, límites, destinatarios y decisión. No afirma «esto siempre funciona», sino «en este contexto observamos...; para situaciones semejantes conviene...; falta comprobar...». Debe validarse tras aplicar la acción o contrastarla con nueva evidencia.

La transferencia identifica quién puede usar la lección, en qué formato y dónde se conserva. Puede alimentar una plantilla, guía, comunidad de práctica, contratación futura o nuevo piloto. También se documenta lo que se descarta y por qué. El cierre incluye archivo, accesos, versiones y responsabilidades pendientes.

CONCEPTO CLAVE

Lección aprendida: conocimiento contextualizado, derivado de evidencia y experiencia, que se traduce en una recomendación o cambio y cuya utilidad puede comprobarse.

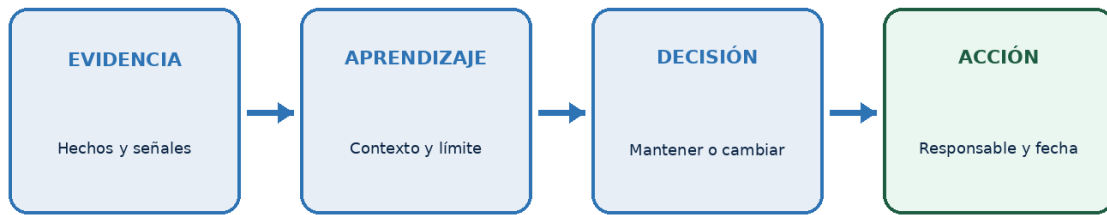
EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

La retrospectiva no sustituye investigación de incidentes, evaluación formal, responsabilidad disciplinaria, control interno ni rendición de cuentas. Debe derivar asuntos sensibles al cauce competente.

EJEMPLO LOCAL

La prueba revela buena comprensión, pero las decisiones sobre contenidos se retrasan por ausencia de suplencia. La retrospectiva distingue hechos y percepciones, acuerda una ruta alternativa y registra una lección: en pruebas intermunicipales breves, cada decisión crítica necesita titular, suplencia y plazo antes del inicio. Se revisará en la segunda ronda.

VIS-B4.6-01



Validar y transferir en el siguiente ciclo

Evidencia, aprendizaje, decisión y acción.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Redacta una lección con esta forma: en [contexto], observamos [evidencia]; esto implicó [consecuencia]; recomendamos [acción]; no sabemos todavía [límite].

ATENCIÓN

Una retrospectiva segura analiza el sistema y las prácticas. No debe utilizarse para exponer, culpabilizar o resolver informalmente incidentes que exijan otro cauce.

HERRAMIENTA

RP-B4-04 ofrece guion de retrospectiva, registro de hechos, acciones y ficha de lección y transferencia. AP-05 recoge el mecanismo mínimo.

En pocas palabras

- Revisión, retrospectiva y decisión cumplen funciones diferentes.
- Hechos e interpretaciones se registran por separado.
- Cada mejora necesita responsable y comprobación.
- Las lecciones conservan contexto, evidencia y límites.

Autocomprobación

1. ¿Qué salida mínima necesita una retrospectiva?

- A. Una lista de quejas
- B. Pocas acciones con responsable, fecha y revisión
- C. Una evaluación individual

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Acciones concretas y revisables. La sesión mejora el sistema de trabajo y necesita seguimiento.

2. ¿Cuándo puede considerarse útil una lección?

- A. Cuando suena general
- B. Cuando conserva contexto, evidencia, recomendación y límites
- C. Cuando omite lo que no funcionó

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Cuando es contextualizada y accionable. Su validez debe poder revisarse al aplicarla en situaciones semejantes.

SIGUIENTE PASO

Ya puedes completar AP-05 e integrar gobernanza, herramientas, indicadores, piloto y aprendizaje en AF-01.

Fuentes utilizadas

- GOV.UK Service Manual (2016). Governance principles for agile service delivery. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización marzo de 2026). Agile tools and techniques. [Abrir fuente oficial](#)
- Ken Schwaber y Jeff Sutherland (Noviembre de 2020). La Guía Scrum. [Abrir fuente oficial](#)
- Cabinet Office, Gobierno del Reino Unido (2024). Lessons Management Best Practice Guidance. [Abrir fuente oficial](#)

Cierre del bloque

Caso integrado: aprender antes de ampliar

Monteclaro delimita qué aportarán municipios, áreas y entidades sociales y qué decisiones permanecen en la Diputación. El circuito asigna aprobación, coordinación, validaciones y escalado; el equipo trabaja con una cadencia breve, repositorio institucional y registros mínimos. Define pocas señales equilibradas y prepara una prueba de cuatro semanas con canales alternativos, atención de incidencias y criterios previos.

DECISIÓN RAZONADA

Autorizar una prueba limitada solo después de validar alcance, contenidos, accesibilidad, seguridad, protección de datos, recursos y continuidad. Revisar finalización, derivaciones, barreras, esfuerzo e incidentes con su referencia y límites. Continuar, modificar, ampliar o detener mediante el circuito competente. Cerrar con retrospectiva, acciones y lecciones contextualizadas; no presentar una variación como impacto causal ni convertir el piloto en servicio permanente por inercia.

Preguntas de transferencia

- ¿Qué conocimiento externo cambia una decisión y qué no puede delegarse?
- ¿Quién decide cada asunto y cuál es la ruta de escalado?
- ¿Qué reunión, señal y registro son realmente necesarios?
- ¿Qué indicador tiene fuente, referencia y decisión asociada?
- ¿Qué alcance hace la prueba reversible y suficiente?
- ¿Cómo se convertirán hallazgos en acciones y lecciones reutilizables?

Ocho aprendizajes esenciales

- Abrir conocimiento no diluye la responsabilidad pública.
- La gobernanza comienza por decisiones y límites.
- La coordinación ligera conserva una huella documental suficiente.
- Las herramientas se eligen por función y garantías.
- Los indicadores sirven para decidir, no para decorar.
- Una prueba acotada necesita alternativa y criterios de parada.
- La retrospectiva mejora el sistema, no busca culpables.
- Las lecciones útiles conservan contexto, evidencia y límites.

Glosario del bloque

Término	Definición de uso en el curso
---------	-------------------------------

Término	Definición de uso en el curso
Innovación abierta	Incorporación deliberada de conocimiento y capacidades internas y externas con propósito, reglas y responsabilidad.
Ecosistema	Conjunto de agentes, relaciones, recursos y condiciones que influyen en una innovación.
Gobernanza	Sistema de propósito, autoridad, decisiones, responsabilidades, riesgos e información.
Patrocinio	Apoyo con autoridad para sostener dirección, recursos y desbloqueo.
Círculo de decisión	Acuerdo sobre preparación, asesoramiento, autoridad, límites, ejecución y escalado.
Escalado	Traslado estructurado de una cuestión fuera del límite de decisión del equipo.
Cadencia	Ritmo acordado de planificación, seguimiento, revisión, decisión y aprendizaje.
Huella documental	Registro mínimo de versiones, acuerdos, decisiones, responsables y evidencias.
Indicador	Señal definida que responde a una pregunta y orienta una revisión o decisión.
Línea de referencia	Situación o valor con el que se compara una señal.
Umbral	Condición previa que activa atención, revisión, modificación o parada.
Piloto	Prueba temporal y acotada de una hipótesis con garantías y decisión posterior.
Reversibilidad	Capacidad planificada de detener o deshacer la prueba sin daño desproporcionado.
Retrospectiva	Revisión estructurada de la forma de trabajar para acordar mejoras.
Lección aprendida	Conocimiento contextualizado que se traduce en recomendación o cambio verificable.
Transferencia	Adaptación y uso responsable de un aprendizaje en otro equipo o contexto.

Actividad y recursos

Código	Pieza	Uso
AP-05	Ficha de colaboración, gobernanza, seguimiento e indicadores	Entrega parcial; AF-01 pasos 4, 5, 9, 10 y 11.
RP-B4-01	Mapa de agentes, gobernanza y plan de colaboración	Apoyo para agentes, decisiones, ritmo y herramientas.
RP-B4-02	Matriz de indicadores, fuentes, frecuencia y decisiones	Apoyo para seguimiento y aprendizaje.
RP-B4-03	Ficha de prueba piloto o experimento institucional	Apoyo para hipótesis, alcance, garantías y criterios.
RP-B4-04	Guion de retrospectiva y ficha de aprendizaje	Apoyo para acciones, lecciones y transferencia.

SIGUIENTE PASO

Con AP-05 completarás las últimas piezas parciales. El siguiente entregable será AF-01, donde integrarás las cinco actividades en un proyecto público innovador coherente y viable.

Fuentes consolidadas del bloque

- OCDE (2019). Declaration on Public Sector Innovation. [Abrir fuente oficial](#)
- Observatory of Public Sector Innovation (OCDE) (Recurso vigente consultado en 2026). Toolkit Navigator. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016). Governance principles for agile service delivery. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización marzo de 2026). Agile tools and techniques. [Abrir fuente oficial](#)
- Agencia Española de Protección de Datos (Actualización de enero de 2026). Protección de datos por defecto. [Abrir fuente oficial](#)
- Comisión Europea (Edición vigente consultada en 2026). Better Regulation Toolbox. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (Recurso vigente consultado en 2026). Measuring success. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (Recurso vigente consultado en 2026). How the alpha phase works. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2021). How the beta phase works. [Abrir fuente oficial](#)
- Ken Schwaber y Jeff Sutherland (Noviembre de 2020). La Guía Scrum. [Abrir fuente oficial](#)
- Cabinet Office, Gobierno del Reino Unido (2024). Lessons Management Best Practice Guidance. [Abrir fuente oficial](#)