

La aplicabilidad del pensamiento de diseño en la gestión pública

Sergio Alberto Chica Vélez

Innovación pública para la construcción de paz y desarrollo en Colombia

El término innovación es una palabra que continuamente y en la cotidianidad se usa para referirse a la concepción y estructuración de nuevas formas, que permitirán alcanzar objetivos organizacionales y sociales o cuando se hace referencia a la identificación de nuevos caminos que se requiere recorrer para conseguirlo.

Innovar para la construcción de paz y desarrollo en Colombia, implica construir y proyectar una imagen del futuro, a partir de la cual reevaluar los instrumentos, procesos y actitudes de los integrantes de organizaciones pública y ciudadanía en general, con la intención de descubrir nuevas formas de ser, hacer y aprender, con el propósito de alcanzar objetivos particulares y generales, que en todos casos generen valor público y sostenibilidad social e institucional.

De esta forma innovar para la paz, desde las organizaciones públicas y en la acciones ciudadanas, implica asumir la creatividad como una capacidad humana, cuyo desarrollo e involucramiento en los campos de la administración pública, es un punto de partida estratégico respecto de la necesidad de generar herramientas que permitan enfrentar de manera más adecuada los conflictos de las comunidades, los retos y amenazas del entorno, lo cual implica entre otros aspectos repensar la forma en que se estructuran decisiones, se establecen los diálogos sociales y organizacionales, de forma que la incertidumbre respecto del futuro, sea una oportunidad de aprovechar recursos y desarrollar nuevas capacidades.

Para innovar, se requiere pensar e incluso sentir de una manera diferente. Esto implica una revolución mental para lograr comprender que las cosas se pueden hacer de maneras alternas a cómo se vienen haciendo, para lograr mejores y mayores resultados.

A partir de una serie de cursos internacionales en innovación pública dirigidos a servidores públicos de América Latina y el Caribe, auspiciados por el CLAD y la ESAP, se han identificado una serie de problemas y limitaciones en la administración pública, que impiden la materialización de la innovación, tales como:

- En los procesos de planeación gubernamental, se tiende a seguir identificando los mismos problemas recurrentes que hace dos décadas (o más) y las mismas estrategias de solución. En términos de Einstein "seguimos haciendo las mismas cosas, pero esperando resultados diferentes".
- De la mano al punto anterior, en la administración pública se ha avanzado en tener diagnósticos respecto a las demandas de la ciudadanía, pareciera que existe una realidad sobre diagnosticada, sin embargo, la administración se detiene poco a pensar en soluciones sostenibles en el tiempo. Se replican año a año los mismos programas, con pocas variaciones.
- La gestión pública no suele estimular ni privilegiar esfuerzos para pensar, crear, diseñar y evaluar las políticas y programas gubernamentales, con el fin de aplicar dicho conocimiento en encontrar nuevos beneficios y mejores maneras de intervenir en la sociedad para entregar soluciones más acordes a las realidades de la ciudadanía y los territorios.
- Bajas capacidades institucionales para innovar o imaginar nuevas formas de acometer las tareas de la administración pública.

- Falta de continuidad de los procesos de planificación y las iniciativas de innovación pública.
- En el accionar de la administración pública se evidencian niveles críticos de confianza institucional. Existe un círculo vicioso en que la Administración no puede actuar porque carece de legitimidad y carece de legitimidad porque no opera y no hace lo que la ciudadanía espera que haga, frente al bienestar general y el desarrollo humano, en términos de derechos ciudadanos (Goce efectivo de derechos).
- Falta de voluntad política. Los tomadores de decisiones en la administración pública, tienden a estar sometidos a las mismas recetas y maneras de pensar la gestión pública. Temor al cambio, dada las implicaciones y responsabilidades de romper los límites legales frente a las decisiones públicas.
- Falta de articulación y pertinencia entre la investigación académica, la producción de datos e información y la gestión de conocimiento gubernamental aplicado a procesos de innovación pública.
- Limitado avance de redes de políticas e innovación inter gubernamentales por niveles territoriales y sectoriales. Se carece de mejores marcos normativos que propicien la inter sectorialidad dese lo territorial que propicien un ambiente y diálogo innovador, a partir del cual puedan nacer nuevas ideas colectivas, capaces de poder avanzar en la descentralización y mejorar la parte operativa y la provisión de servicios con calidad por parte de las entidades públicas.
- Los servidores públicos, están sometidos a un enfoque funcional alejando de la visión de proceso. Tienden a estar restringidos a una serie de procedimientos y normativas en el ejercicio de sus funciones, lo cual cognitivamente los conduce a realizar acciones "siempre de la misma manera". Esta manera de pensar en la administración, genera un temor frente a la innovación, se piensa que "quizás eso no se debería hacer" o que haya alguna normativa que no lo permita, por lo que la disposición al cambio está predispuesta a evitarlos.

Cristina Zurbriggeen y Mariana González (2014), frente a esta problemática señalan que la administración pública más que reformas requiere de transformaciones que incorporen las preferencias y el grado de satisfacción de los ciudadanos a través de su participación.

El gran reto para la administración pública es la creación de nuevas formas de gobernar colaborando con la sociedad, con la idea de estructurar espacios más abiertos en donde se co-creen acuerdos con legitimidad, que hoy en día son necesarios para poder ofrecer soluciones públicas aceptadas y promovidas por diversos actores de la sociedad. A esta perspectiva Zurbriggeen y González la denominan: gobernanza colaborativa (Zurbriggeen y González, 2014: 331).

La crisis socio económica y política que se ha venido gestado en Latinoamérica, implica que los gobiernos piensen en formas más innovadoras para hacer frente a los complejos problemas a resolver. Pero la innovación viene avanzando de manera tímida y especialmente jalonada por los avances en las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC's).

Para el caso colombiano, frente a la gestión del posconflicto, se requiere más que TIC's (aunque se requieren de gran manera), también se requiere innovación social, esto con el fin de fortalecer, apoyar y legitimar por medio de la participación ciudadana, y sobre todo dar soluciones que por sí solo el Estado y el Mercado no parecían dar respuestas.

Para Zurbriggeen y González existen dos enfoques de innovación pública: instrumentales y sustantivos. Los instrumentales se refieren a la innovación como conjunto de ideas que ayudan a mejorar la eficiencia en las actuaciones (la innovación no modifica lo que hacemos, sino la manera de hacerlo), mientras que los sustantivos se refieren a una innovación diferente de abordar y transformar la realidad, se trata pues de replantear la propia naturaleza de los problemas (Zurbriggeen y González, 2014: 339).

Las innovaciones instrumentales, son básicamente planes y acciones de mejoramiento o lo que en la administración clásica se conocía como programas de eficiencia.

Las innovaciones sustantivas, son ámbitos de co-creación que busca nuevas soluciones para abordar asuntos públicos y resolverlos en razón de valores políticos, sociales, ambientales y sostenibles. Desde este enfoque, la innovación es un proceso que busca transformar la información en inteligencia, para que de esta forma lo convierta en un conocimiento colectivo y lograr a su vez reflexiones compartidas y democráticas, con el fin de dar soluciones que en muchos de los casos suelen ser poco convencionales.

La innovación pública, como co-creación implica una forma diferente de pensar y actuar con la finalidad de generar conocimiento a través de la colaboración y experimentación, se sustenta en enfoques de investigación participativa para aportar soluciones y lograr avanzar hacia procesos transformadores (Zurbriggeen y González, 2014: 341).

Desde la perspectiva de gobernanza colaborativa, la innovación pública requiere de una correlación o dependencia del gobierno, la sociedad civil y el mercado; que debe avanzar gracias a la interacción de actores flexibles y responsables para lograr arreglos institucionales que puedan resolver problemas sociales con políticas públicas efectivas, es decir generadoras de valor público.

Al hablar de innovación pública, implica pensar en sus múltiples relaciones frente a la innovación social, económica, política, científica y tecnológica, cultural y ambiental. Y todo esto ligado a contextos de desarrollo marcadamente urbanos. Lo cual es un gran desafío para la generación de nuevo conocimiento en la administración pública.

Por ejemplo, autores como Frank Fischer (2009), señalan como la investigación contemporánea en la neurociencia, debe ser incorporada a las investigaciones en administración pública, con el fin de hacer planteamientos innovadores de políticas públicas. Comprender la estructura, funcionamiento y actividad del cerebro humano, en la administración pública, permitiría explicar y transformar maneras de intervención públicas que sean más efectivas frente al estudio de las demandas ciudadanas. La innovación potencializa cualquier actividad humana, pero también articuladora y libera el desarrollo humano, llevándolo a rebasar sus fronteras. En la administración pública, esta debe ser prioritaria dado que, por medio de esta, se posibilita la adaptación a los cambios y retos de su entorno: La sociedad.

El mundo globalizado y las nuevas realidades territoriales, imponen grandes desafíos tanto a la sociedad como al Estado. Y en particular, el reto de transformar la Gestión Pública, haciéndola más efectiva en sus intervenciones, gracias a la generación de valor público, como expresión que reivindica el papel del Estado garante de los intereses ciudadanos y principal responsable de las dinámicas del desarrollo socio económico.

La sociedad, cada vez más inter conectada en el siglo XXI ha impuesto nuevos retos y desafíos, tales como (Boisier, 2004):

- Transformaciones demográficas. Envejecimiento de la población.
- Cambios en Patrones tecnológicos.
- Urbanización y expansión de las ciudades.
- Cambio climático.
- Construcción de ciudadanía activa. Emergencia de nuevas ciudadanía centradas en problemáticas diversas (Animalistas, LGBTI, culturalistas, etc.)
- Gobernanza democrática. El Estado ya no es el único centro del gobierno de la sociedad.

Lo cual se ha traducido en demandas globales a la administración pública, como son (Boisier, 2004):

- Afirmación del sistema democrático y el goce efectivo de los derechos humanos.
- Políticas públicas inclusivas encaminadas a reducir la pobreza y la desigualdad.
- Fortalecimiento de las instituciones.
- Gestión equilibrada y eficiente de las finanzas públicas y de la macroeconomía.

Todos estos planteamientos propuestos como una lectura visionaria por el profesor Sergio Boisier, implican un re planteamiento del aparato y la tradicional estructura piramidal y compartimentada por sectores del Estado, que para el caso colombiano ha sido fomentadora la de corrupción, la subordinación, el nepotismo y el asistencialismo desde la base hasta su cúspide.

El desarrollo de una administración pública orientada hacia la producción de democracia, implica la producción de nuevos y mejores escenarios públicos hechos para la participación, el goce efectivo de derechos y el despliegue de las garantías legales. Para lo cual, mecanismos innovadores para Colombia, como los presupuestos participativos, la rendición de cuentas, las conferencias de concesos (juicios ciudadanos) (Lázaro y otros, 2013), el desarrollo de aplicaciones digitales (app) y la integración de redes sociales, aplicadas a contextos de la gestión pública, mediadas por la navegación ilimitada en internet por parte de la ciudadanía, plantean nuevas maneras de re pensar el Estado y su relación con la universidad, la sociedad civil y la empresa privada. Esto con el propósito de lograr un desarrollo compartido, y nuevas maneras de delegación de funciones y la producción de nuevos productos y servicios, que replantean los límites entre lo público y lo privado; así como entre los sectores y niveles de la administración pública.

Las alternativas de solución, por ejemplo, de la educación, van más allá de las competencias, instrumentos, mecanismos y saberes disciplinares del sector educación, implican desafíos inter disciplinares y la aplicación de elementos transdisciplinares. La salud, la nutrición, el deporte, las telecomunicaciones o la gestión medio ambiental, tienen mucho que aportar frente a la definición y solución de los problemas de la educación y viceversa.

Pero también, desde una mayor articulación entre lo estatal y lo empresarial, desde una perspectiva de gobernanza multinivel y secto territorial compleja (Hurrell, 2007), que reconozca la interrelación de la nación y las regiones, así como el desarrollo particular en cada una de ellas, pero desde articulaciones inter sectoriales.

Pensar en la Innovación en la administración pública, entendida como un conjunto de nuevos conocimientos, habilidades y prácticas que nos llevan a hacer las cosas de manera diferente y ante todo útil. Es fomentar el pensamiento creativo de manera sistemática y continuada, en la gestión pública, con el propósito de resolver problemas concretos y potenciar oportunidades para el desarrollo local y regional, integrado a una visión de nación.

La innovación en la administración pública, debe nutrirse y reconocer las dinámicas de los espacios sub nacionales, en tanto estos espacios tienen una historia y su valoración sociocultural, es producto de procesos históricos, que explican dinámicas diferenciadas. Es decir, sus realidades configuran diversos potenciales innovadores que están sujetos a las formas como se vive y reconoce el territorio. No existe una sola manera de resolver un problema, dado que pensamos de maneras diferentes. El reto es integrar y articular.

Gobernar implica prospectar el futuro, y en ese sentido, la innovación, permite que las acciones de gobierno trasciendan el corto plazo. En efecto, en las últimas décadas Colombia ha dado pasos sustantivos: afirmación del sistema democrático y fortalecimiento de las instituciones gracias al proceso de paz; gestión equilibrada y eficiente de las finanzas públicas y la macroeconomía, y políticas sociales inclusivas encaminadas a reducir la pobreza y la desigualdad, sin embargo estamos rezagados en cuanto a nuestra visión estratégica, (Bitar, 2014), y en esa perspectiva, el pensamiento innovador aporta a lograr un cambio estructural significativo que le permita al país acelerar y mejorar el proceso de desarrollo, revertir las relaciones asimétricas y ser más efectivo en la construcción de su propio y peculiar destino hacia la consolidación de una paz prospera y duradera.

En esa orientación, es indispensable generar capacidad estatal innovadora, que incorpore no solo, nuevos y mejores instrumentos de gestión pública, sino también la generación de nuevas capacidades políticas para enfrentar los conflictos propios de los procesos de desarrollo, enmarcado en el cambio y la incertidumbre que implica el posconflicto.

Incertidumbre y cambios, inherentes al posconflicto, enmarcados en tendencias mundiales, es necesario tenerlos en cuenta y contextualizarlos en las políticas públicas y la gestión del desarrollo para el posconflicto en Colombia. Abordar el concepto de capacidad política en la conducción de los asuntos públicos y la recuperación del papel de la sociedad en su definición y gestión (Reppetto, 2003), Implica que la innovación y la gestión del conocimiento estén en el primer orden de las agendas gubernamentales.

Si innovar en la administración pública, implicar reconocer las diferencias y potencialidades regionales, esta va entonces de la mano de la descentralización, sin embargo, la aplicación del instrumento de planificación intergubernamental, por ejemplo, en su acepción original, ha generado importantes tensiones que se requieren superar.

Aceptar la descentralización, requiere entender que podemos resolver los problemas de formas diversas y a la vez efectivas, basados en nuevas potencialidades y recursos diferenciados. Por ejemplo, en el caso colombiano, con relación a las competencias existentes en los niveles sub nacionales otorgados por la Constitución Política de 1991, es necesario precisar que estos apuntan al ejercicio de la coordinación, concurrencia y subsidiariedad, los cuales, si bien tienen especificidades concretas, se integran en un solo contexto institucional.

En este sentido, es válido decir que, por ejemplo, la ejecución de la Ley 1448 de 2011 (ley de víctimas y restitución de tierras) en el territorio nacional, obedece a un mandato nacional, pero con cumplimiento en los niveles sub nacionales. En este contexto, si bien los proyectos que benefician a los grupos poblacionales ubicados en los municipios, su planificación, gestión y ejecución obedece a un lineamiento nacional, localizada en el territorio, pero de intervención central.

Es importante señalar, que el cambio de paradigma de la administración pública, implica repensar la visión sectorial de la política pública, y en este caso de la planificación, en tanto los planes de desarrollo, no son sumatoria de sectores, como tampoco impactan uniformemente a los espacios sub nacionales, en tanto estos son diversos, con características de desequilibrios interregionales y ausencia de convergencia desde las perspectivas de desarrollo.

En otra dimensión, impulsar la innovación en la administración pública, implica pasar por una reforma al régimen de empleo Público que permita adaptar de manera consistente las plantas de personal a las competencias que se les asignen y que incorpore incentivos (en términos de remuneración), con el fin de estimular las buenas prácticas y la generación de buenas ideas que se concreten en proyectos de innovación en la gestión. Así también para el caso de las entidades territoriales, un sistema sólido de incentivos, restringe que el recurso humano capacitado y creativo migre hacia las grandes ciudades. También es necesario avanzar en un sistema de acreditación de competencia de los servidores públicos que reconozca las capacidades profesionales y técnicas que inciden en la creación de valor público.

La paz territorial implica, estudiar el impacto potencial de deslocalizar las sedes de los ministerios y departamentos administrativos, ubicados todos sin excepción en la ciudad de Bogotá. Qué implicaciones positivas y negativas tendría por ejemplo ubicar la sede del ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la ciudad de Barraquilla o el ministerio de minas y energía en la ciudad de Barrancabermeja. Después de evaluados los pros y contras, ¿valdría la pena tal innovación territorial?

La generación de capacidades para la innovación en la administración pública es un proceso de aprendizaje, y de maduración colectiva. Pero no solo es exclusivo para los servidores públicos, es indispensable promover capacidades de innovación conjunta en los ciudadanos, con el fin de construir una ciudadanía activa, protagonista del desarrollo.

Innovar es una tarea inaplazable para la administración pública, dado que por medio de productos de innovación podremos de manera medible fortalecer los procesos de control en el ámbito nacional y territorial, asegurar la eficacia en las intervenciones públicas, confrontar los compromisos electorales y políticos de planes de gobierno, planes de desarrollo y gestión de programas y proyectos.

Junto a ello, la creación y consolidación de mecanismos innovadores, que permitan identificar y prevenir riesgos de corrupción, ineficacia e ineficiencia, y fortalecer la vigilancia ciudadana. Y, ante todo, la creación de confianza en las instituciones. La cual es base para el desarrollo de corresponsabilidad, compromiso, concurrencia (participación), colaboración, cooperación, comunicación y coordinación, valores públicos necesarios para la concreción de una sociedad democrática.

La innovación en la administración pública, hoy apoyada en el uso de las TIC's, no puede implementarse de manera aislada, es fundamental que los diferentes niveles y ramas del Estado, propicien una estrategia consiente en esta vía, con el fin de lograr mejores procesos, mayores y mejores productos públicos (Bienes y servicios), y nuevas relaciones colaborativas sector territoriales que generen resultados efectivos que impacten las condiciones de vida de los ciudadanos.

Este reto, requiere formar líderes en innovación que articulen equipos de innovación con capacidades, conocimientos y actitudes de trabajo en equipo, así como voluntad política que aliente la innovación.

Pensamiento de Diseño aplicado a la gestión pública

Hace unos años la Escuela Superior en Administración Pública (ESAP) junto a la firma Systematic Inventive Thinking (SIT), ahondaron en el desarrollo de modelos de innovación para el sector público en Colombia. SIT, es una reconocida empresa internacional de consultoría en innovación de productos y servicios en el sector privado, por lo cual, propiciar un dialogo entre académicos y expertos en innovación del ámbito empresarial con pares del ámbito la gestión pública, fue muy enriquecedor, dado que se logró comprender el alcance de la metodología SIT para el sector público y las adaptaciones que esta metodología requiere dadas las lógicas diferenciadas de la gestión pública colombiana.

La gestión privada y la gestión pública son básicamente similares en sus aspectos no esenciales (aforismo de Wallace Sayre), pero claramente diferentes en sus fundamentos y fines. En ambas pensamos en las personas, en los procesos y en los productos, pero los fines que persiguen hacen que cada uno de estos elementos, se diferencien de manera sustancial.

Si logramos comprender que más allá de producir y/o proveer bienes y servicios públicos, la gestión pública busca, por medio de ellos, el goce efectivo de derechos ciudadanos para el desarrollo de la democracia. La innovación pública adquiere una visión de alcance. La metodología SIT, entiende la innovación como "**Pensar y actuar de una manera diferente, útil y efectiva**" y hace énfasis en estudiar y desarrollar patrones y modelos de pensamiento innovador.

De aquí emerge un concepto agregativo de innovación para el sector público en donde, Innovar es pensar y actuar con una actitud diferente y útil, transformando creativamente la gestión pública y la forma de vivir de la comunidad, rompiendo rutinas y paradigmas, a partir de la identificación de inconformidades de los ciudadanos y los equipos de administración pública y a partir de ellas, construir ideas útiles, evaluables y sostenibles, generadoras de beneficios colectivos.

Los procesos de innovación SIT, recaen en especial:

Sobre las personas. Innovar en las relaciones y modos de gestionar el factor humano en las organizaciones públicas.

Sobre los procesos. Innovar en los procesos de desarrollo de bienes y servicios públicos e incluso privados que impactan en la construcción de ciudadanía para el goce efectivo de derechos.

Sobre los productos. Innovar en los bienes y servicios públicos. Pensar innovaciones estimulantes que logren de manera útil y efectiva el goce de los derechos ciudadanos y la construcción de democracia.

El método SIT, ampliamente difundido por Drey Boyd y Jacob Goldenberg (2013) y para el caso de adaptación a la gestión pública colombiana, liderado por Ammon Levav, se aparta del enfoque de pensamiento de diseño de Alex Faickney Osborn, que basado en su idea de “lluvia de ideas” (Brainstorming), propuso el método de Solución Creativa de Problemas (CPS), a partir del cual hay que romper moldes y esquemas, y en el que se afirma que el pensamiento innovador debe “salirse de la caja” (outside the box) (Del Rio, 2015: 113). Las ideas de Osborn también se alienan con el método Sinéctico de William Gordon o las herramientas de pensamiento lateral (lateral thinking) desarrolladas por autores como Edward de Bono (2006) o Paul Sloane y Des MacHale (2009).

El método SIT, es innovador frente a la tradición de pensamiento de diseño, en la que se determina un problema y una vez definido, “hay que conseguir la mayor cantidad de ideas, sin limitaciones de analogías o referencias que nada tienen que ver con el entorno o la naturaleza del problema” (Del Rio, 2015: 113). La tradición del pensamiento de diseño en innovación señala que la creatividad no está estructurada y no obedece a principios o patrones y en ello supuestamente radica su originalidad.

Pero pensar fuera de la caja, o del marco reglado, en el caso de la gestión pública es problemático, dados unos límites institucionales de la acción administrativa. Romper o aun doblar la regla en la gestión pública, implica salirse de orden institucional, lo cual es altamente grave para una sociedad democrática. Por lo cual la idea del método SIT de pensar dentro de la caja (inside the box), llama la atención al proponer que “más que hacer innovación, innovamos en lo que hacemos” (Levav) y que además existen unos principios y patrones de pensamiento innovador acoplables a diversos contextos de producción de bienes y servicios, donde vamos más allá de las ocurrencias que surgen fruto de procesos mentales disparatados.

Pensar de manera innovadora en la gestión pública, no necesariamente se asocia con la imagen de “unos locos” que hacen “... analogías con cosas que no tienen nada que ver con nuestros productos, servicios o procesos”. Pues supuestamente al desviarnos tan lejos como sea posible, esto nos ayudará a dar con una idea innovadora. Drey y Goldenberg (2013: 2), nos demuestran que esto no es así, dado que el pensamiento de diseño innovador, posee principios y patrones que se concretan en unas cinco plantillas que denominan: sustracción, división, multiplicación, unificación de tareas y dependencia de atributos” (Drey y Goldenberg, 2013: 3).

La primera plantilla, la sustracción, se basa en un proceso mental de eliminar una función o característica que antes se creía esencial a un proceso, producto o servicio. Boyd y Goldenberg, plantean que la clave está en suprimir algo que antes se pensaba que era necesario, algo que se creía que era tan imprescindible “que el producto no podía funcionar sin eso” (Boyd y Goldenberg, 2013: 40). En la gestión pública, los programas de supresión de trámites y procedimientos, van en esta vía y sin duda han permitido mayores beneficios a la ciudadanía.

La segunda plantilla, la división, plantea cómo a través de pensar en dividir, reducir o limitar, las posibles opciones, se puede llegar a soluciones más creativas. Boyd y Goldenberg, explican cómo al separar uno de los componentes de un producto o servicio, para ser colocarlo en algún otro sitio que, al principio y por lo general, no parecía funcional ni factible, se logran resultados innovadores (Boyd y Goldenberg, 2013: 73).

Un ejemplo de ello, es la educación virtual en la cual se aplica de manera inicial la plantilla de sustracción, al eliminar el salón de clases y luego la plantilla de división al separar los componentes de la formación (profesores – estudiantes) dando como resultado mayor autonomía en el aprendizaje al estudiante.

La tercera plantilla, la multiplicación, se copia un componente, pero cambiándolo de alguna forma que, por lo general, al principio parecía innecesaria o extraña. Es el caso de las bicicletas de los niños que tienen ruedas normales y se añaden dos ruedas más pequeñas para aprender (Del Rio, 2015: 115).

La cuarta plantilla, la unificación de tareas, se basa en el agrupamiento de ciertas funciones que se han unificado dentro de un componente del producto o servicio y que antes se creía que no guardaba relación con la función del mismo (Del Rio, 2015: 115). Por ejemplo, para promover la participación de las mujeres en encuentros comunitarios, se dispuso de un espacio para el cuidado y recreación formativa en competencias ciudadanas para los niños de las participantes. Así el cuidado de los niños, la participación de las mujeres y la formación lúdica en ciudadanía, se integraron creando un nuevo servicio público muy atractivo para las mujeres con niños.

Finalmente, la sexta plantilla, la dependencia de atributos, Boyd y Goldenberg, la consideran un tanto más compleja para mejorar productos o servicios existentes o crear otros nuevos (Boyd y Goldenberg, 2013: 163). En ella se intenta buscar correlaciones entre dos o tres atributos o variables que antes no parecían guardar relación entre sí.

Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton (2011), plantean un caso de pensamiento de diseño innovador aplicado en la gestión pública, en el cual se describe como el Alcalde de la Ciudad de Pageville quiere subir los impuestos a los negocios locales. Pero, además, está interesado en alentar la expansión industrial a fin de generar nuevos empleos y fortalecer la economía de la ciudad. Con su nueva política, Townsend Oil, una refinería local, sufrirá un aumento impositivo de US\$ 1 millón a US\$ 2 millones por año. En la actualidad, Townsend Oil analiza la posibilidad de modernizar y ampliar su planta. Asimismo, ha alentado a una planta de plásticos con la que trabaja para que se instale cerca, de modo tal de bajar los costos. Ante la amenaza de impuestos más altos, podrían frenarse ambas iniciativas.

Pero gracias a la aplicación de la plantilla de dependencia de atributos, se pudo llegar a una solución creativa cuando el Alcalde aceptó implementar un receso impositivo de siete años para las industrias nuevas y una reducción impositiva para las industrias existentes que decidan expandirse. De esta manera, la ciudad logrará alentar a Townsend Oil a que amplíe su planta y traiga más industrias a la zona, al tiempo que cumple sus verdaderos objetivos (Ver gráfica No. 1).

Antes de la nueva dependencia de atributos, el nivel impositivo respondía sólo a criterios económicos normales y no contemplaba el 'Tipo de Empresa' (compañías nuevas versus compañías existentes y empresas en expansión versus empresas sin planes de expansión)¹.

¹ Apartes del texto fueron tomadas de las anotaciones del curso de coaching en innovación dictado en la ciudad de Bogotá por Ammon Levav en el año 2014 (SIT – ESAP).

Las plantillas SIT, para ser puestas en práctica de acuerdo a Ammon Levav (SIT), se basan en una serie de principios y capacidades que se identifican por medio de un diagnóstico organizacional en materia de innovación, lo cual se describe a continuación.

Diagnostico organizacional en materia de innovación pública

Identificar el estado dado en materia de innovación organizacional, es un proceso de análisis que permite incrementar el nivel comprensivo y explicativo de la situación de la organizacional frente a las capacidades básicas para el despliegue de un proceso de innovación pública. El instrumento matricial propuesto desde la metodología SIT, busca medir de manera valorativa, el nivel de satisfacción respecto a cada uno de los parámetros de innovación. Tiene también un componente de identificación que busca determinar si existe o no cada parámetro de innovación, como se comparta y quien es su responsable(s). El instrumento también busca identificar si el parámetro esta formalizado mediante una reglamentación interna (normativas, decretos, resoluciones, directivas, actas, etc.).

Parámetros de innovación (ver tabla No. 1)

A. Recolección de ideas potencialmente innovadoras. Busca Identificar mecanismos y/o instancias (dependencias, oficinas o grupos de trabajo) al interior de la organización pública encargados de recolectar ideas e iniciativas individuales o grupales que impliquen mejoras o cambios organizacionales, frente a bienes y servicios (productos), procesos o dinámicas de relacionales inter personales o culturales.

B. Selección de ideas potencialmente innovadoras a desarrollar. Busca Identificar mecanismos y/o instancias organizacionales para seleccionar y priorizar ideas e iniciativas individuales o grupales, con potencial innovador.

C. Acompañamiento en procesos de implementación de ideas. Busca Identificar mecanismos y/o instancias organizacionales responsables de hacer acompañamiento y seguimiento a la implementación de ideas innovadoras que su vez se concretan en proyectos de innovación.

D. Identificación de oportunidades para el cambio y desarrollo. Busca establecer mecanismos e instancias organizacionales para la identificación de oportunidades para el cambio y desarrollo. Un ejemplo de ello, son las mesas estratégicas o situacionales, o también, los mecanismos de encuestas de calidad tanto para el público como para los empleados en las que se detectan diferentes oportunidades de mejora o cambio.

E. Gestión de procesos de pensamiento. Busca identificar si existen mecanismos de gestión de los procesos de pensamiento de diseño para la innovación, basados en metodologías propias o adaptadas. Un ejemplo de ello, son las sesiones de lluvias de ideas, la construcción de árboles de problemas, la priorización de alternativas y el establecimiento de responsables de la implementación de los acuerdos dados.

F. Aprendizaje de destrezas y herramientas para el manejo de la innovación. Busca identificar si existen programas de formación o capacitación, orientados al desarrollo de habilidades y la apropiación de herramientas para innovar en el hacer organizacional.

G. Ambiente organizacional que promueve el planteamiento de ideas. Busca establecer si existe o no un clima organizacional que estimula y promueve que se plateen ideas de mejoramiento o de cambio organizacional. También se busca que describa como es dicho clima organizacional en la materia.

H. Objetivos estratégicos para la innovación en la organización. Busca identificar si existen dentro de los objetivos estratégicos de la organización, objetivos específicos orientados al desarrollo de la innovación.

I. Herramientas para la medición del impacto de la Inversión de la innovación. Busca identificar si existen herramientas indicativas para la medición del impacto de la inversión en programas y proyectos de innovación o con componentes innovadores. Busca determinar si presupuestalmente existen mecanismos para determinar el monto de la ingestión en innovación.

J. Participación en actividades relacionadas con innovación. Busca establecer si la organización participa o ha participado en espacios como ferias, congresos o encuentros dedicados a la promoción y difusión de la innovación pública. Y/o si participa de manera activa en redes, observatorios o laboratorios dedicados a la innovación pública.

K. Compartición y gestión de conocimientos organizacionales. Busca identificar si existen mecanismos de producción, publicación, difusión, exposición y retro alimentación de conocimientos inherentes a la organización.

L. Funcionarios responsables por liderar y manejar la innovación. Busca identificar si existen responsables, bien sean líderes, facilitadores, gestores o promotores de procesos de innovación. También se busca identificar si están formalmente o no vinculados a la estructura de la organizacional (funcionarios de planta o contratistas).

M. Espacios de co creación de ideas con otros actores (ciudadanía, universidades, empresa privada, otras organizaciones gubernamentales, etc.). Busca identificar si existen espacios de co creación de ideas con otros actores gubernamentales, sociales, empresariales o académicos Para el desarrollo de procesos de innovación pública.

N. Existen incentivos económicos o no económicos frente a los procesos de innovación. Busca establecer la existencia o no de incentivos para la innovación, tanto grupales como individuales. Así como el tipo de alcance de los incentivos y estímulos organizacionales en la materia.

Principios básicos para la innovación (SIT)

El método “Systematic Inventive Thinking” (SIT), está compuesto por nueve principios (ver gráfico No. 2):

1. Mundo Cerrado

El principio de Mundo Cerrado implica solo contar con lo que disponemos en una realidad dada.

“Es trabajar con lo que hay”, impone restricciones que Jacob Goldenberg denominó pensar y actuar “dentro de la caja” (inside the box). Esta idea Controvierte aquella máxima de la innovación tradicional, ya expuesta, que dice que pensar de manera innovadora dicta siempre salirse de los límites (outside the box).

El principio de mundo cerrado plantea que cuando llegamos a inventar algo nuevo, lo hacemos empleando elementos de procesos, bienes o servicios que ya existen o de su entorno cercano (SIT, sin fecha: 41).

El principio de mundo cerrado parte de la recursividad, se proyecta hacia la creatividad y se asienta en la innovación (ver gráfico No. 3).

La recursividad o “creatividad frugal” es un acto individual que le da usos alternativos a las cosas y se apoya al máximo en los pocos o limitados recursos de los que se dispone. En la India a esto se le conoce como “Jugaad” o crear para sobrevivir con sus propias posibilidades.

Un ejemplo de ello son las botellas con agua (con un poco de cloro) empleadas para iluminar interiores sin electricidad en el día, usando los rayos de sol y el reflejo del agua. Invento que se le atribuye al mecánico brasileño Alfredo Mose (Ver gráfico No. 4).

En el sector público, pensar bajo el principio de mundo cerrado, señala tener muy en cuenta restricciones diversas de tipo legal, presupuestal, técnicas, políticas o socio culturales. Y hacer que jueguen a nuestro favor empleando el poder de la recursividad o “creatividad frugal”.

Por ejemplo, cuando observamos un colegio público, cada componente: 1. El factor humano (docentes, personal administrativo y de servicios, estudiantes y padres de familia); 2. La planta física; y 3. Aspectos administrativos (planes y proyectos educativos, libros de control de asistencia, actas de profesores, nóminas de pago, archivos, libros de actos cívicos, etc.). Cada componente y sub componentes, brindan posibilidades ilimitadas para crear nuevos productos y servicios educativos.

2. Situación existente (principio de realidad)

El principio SIT de situación existente, va muy de la mano del principio de mundo cerrado y plantea la importancia de tener siempre presente la realidad dada. No niega el deseo, pero nos impone el reto de no pensar con el deseo. Es ver el mundo como es ahora y no como debería ser, con el objeto de buscar transformarlo en lo que deseamos. Esto impone tener muy presente quienes somos, donde estamos y con que contamos, con el fin de proyectarlo y potenciarlo al máximo.

3. Meta Cognición (Pensar sobre el pensar)

La meta cognición es el principio que nos dice que debemos pensar sobre como pensamos. El método SIT es reiterativo en afirmar que debemos constantemente hacer altos y pensar sobre cómo estamos pensando un problema, un caso o una situación particular. Debemos hacer altos y reflexionar sobre los procesos mentales y realizar intentos para mejorarlos.

Algunas preguntas meta cognitivas:

¿Por qué estoy pensando en lo que estoy pensando?

¿Existe un orden o lógica en la manera como estoy pensando?

¿A qué elementos o aspectos le estoy dando mayor relevancia? ¿En qué partes ocupe el mayor tiempo? ¿Por qué?

¿Cómo me estoy sintiendo en este momento? ¿Me puedo concentrar más?

¿Tengo claros los significados? ¿Es suficiente la información de la que dispongo?

¿Se podría haber pensado de otra manera? ¿Estoy siendo honesto conmigo mismo?

4. Camino de mayor Resistencia (CMR)

El método SIT, es contra intuitivo, lo cual implica encaminar nuestra mente por el camino que menos acostumbramos a usar. Pensar de la misma manera, nos da confianza y nos hace sentir cómodos, pero nos lleva siempre a los mismos resultados, lo cual puede resultar conveniente si dicha manera de pensar nos ha funcionado. Pero cuando queremos generar ideas realmente diferentes e innovadoras, tiene sentido que pensemos de una manera **diferente**.

Al comienzo nos sentiremos incómodos, desubicados y fuera de nuestra zona de confort, pero una vez logremos ver el alcance de las nuevas ideas que vayan surgiendo, nos adaptaremos al “camino de mayor resistencia”.

5. Fijación Funcional

Karl Duncker, en la primera mitad del siglo XX, denominó el fenómeno de adscribirle determinadas funciones a determinados objetos, como fijación funcional. Lo cual cognitivamente limita la posibilidad de ver otras alternativas de uso.

En Francia, en una vía local en Normandía, han construido un kilómetro de paneles solares incrustados en la carretera, lo cual provee de la energía necesaria al alumbrado público de un poblado cercano de cinco mil habitantes. El gobierno francés ha estimado que, si del millón de kilómetros de carreteras con que cuentan, asfaltaran un cuarto de sus vías con esta tecnología piloto, lograrían la independencia energética. En otros países se han desarrollado experiencias similares al asfaltar con paneles solares parqueaderos y frentes de edificios públicos. Sin embargo, los expertos consideran que esta tecnología tendría mayores réditos en países ecuatoriales (Ver gráfico No. 5).

Este es un buen ejemplo de rompimiento de la fijación funcional, al pensar otros usos alternativos para las carreteras y demás zonas asfaltadas. Un bien o un servicio público, puede tener múltiples funciones. Al usar las herramientas de pensamiento SIT, se debe comenzar por elaborar un listado de los componentes o variables de un bien o servicio, y pensar cada componente o variable por separado. Lo cual facilita pensar otras posibilidades funcionales.

6. Fijación Estructural

Al igual que la fijación funcional, la fijación estructural está fuertemente relacionada con fijaciones cognitivas, de las que no somos conscientes y vemos como supuestos verdaderos. Se denomina fijación estructural a la tendencia de ver un producto, un servicio o un proceso como un todo. Lo cual cognitivamente nos dificulta imaginar como un producto, un servicio o un proceso puede ser reorganizado para que lo podamos percibir de otra forma.

Por otro lado, cuando la definición de un problema tiene un orden determinado, es posible que un reordenamiento de sus componentes, sea útil para desarticular la fijación cognitiva y descifrar la contradicción problemática.

La administración pública, está dominada por fijaciones cognitivas tanto funcionales como estructurales, que hace que se vean las cosas solo de una forma y no de otra, así como su alcance funcional. Esto se constituye en un componente central de las rutinas organizacionales fuertemente normalizadas. Dominan la cultura de las organizaciones públicas y limitan la posibilidad de innovar en lo que hacemos.

7. Función sigue a la forma (FSF)

El método SIT, propone un enfoque inverso al diseño de productos, servicios y procesos. Dado que no inicia con el tradicional estudio de mercado (encuestas, entrevistas, observaciones abiertas, cliente oculto, grupos focales, entre otras) para la identificación de necesidades y problemas. No emplea la lluvia de ideas o la intuición abierta para el planteamiento y el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que satisfagan las necesidades o solucionen al problema identificado (construido), pues emplea plantillas de pensamiento (herramientas) al igual que otros métodos como el TRIZ (Teoría de la Inventiva de Resolución de Problemas) desarrollado por Altshuller.

Si bien, los métodos intuitivos pueden conducir a buenas ideas, presentan una serie de dificultades para la innovación de bienes y servicios tanto privados como públicos. Frente a los últimos, la identificación de las necesidades y los problemas queda más en manos de los expertos que en los ciudadanos. Y los procesos participativos para la identificación de problemas y necesidades, terminan en “listas de mercado” de una serie de carencias, reclamos y demandas que no necesariamente serán resueltas en su totalidad por factores de diverso orden. Tanto a ciudadanos como a los mismos expertos, les queda difícil imaginar bienes o servicios públicos que aún no existen. Y si imaginan algo nuevo, esto no es garantía de compartirlo de forma abierta. La administración pública no solo responde a la resolución de problemas y necesidades existentes, también plantea problemas y necesidades que la sociedad en su conjunto no ha visto (Ej. La contaminación electromagnética).

El método SIT es contra intuitivo, inicia por el análisis del producto o el servicio (también es aplicable a procesos) y concluye con la evaluación del potencial funcional y factibilidad del producto virtual desarrollado (Ver gráfico No. 6).

La función sigue a la forma, o pensar al revés el desarrollo de productos y servicios, permite la generación de productos virtuales, empleando el uso de herramientas de pensamiento que se aplican a productos o servicios ya existentes. El método SIT emplea los productos o servicios existentes como el punto de partida que nos proyecta a crear nuevas ideas. Al aplicar el principio de la Función Sigue a la Forma, primero se desarrolla una nueva forma y solo después se evalúa su función.

8. Producto Virtual

El método SIT denomina producto virtual al resultado de manipular mentalmente un producto o un proceso existente, por medio de herramientas del pensamiento.

Luego de visualizar un producto virtual, se piensan sus posibles usos o aplicaciones, lo cual no es tarea fácil dado que esto al inicio no es claro. Es en esta parte que los usuarios del método SIT, hacen un acto creativo al imaginar posibles nuevos usos y beneficios, lo cual conlleva a una potencial nueva idea de producto.

Un producto virtual, no surge de la nada, emerge de lo ya existente, pero con un cambio cualitativo frente a los componentes u objetos de las cercanías (mundo cerrado) de un producto o proceso pre existente. Frente a la resolución de problemas, el cambio cualitativo aplica para intensificar o eliminar al efecto indeseado en un problema, al buscar eliminar sus contradicciones.

9. Cadena de fenómenos indeseados (CFI)

El método SIT, al ser contra intuitivo se aparta de la preocupación por iniciar definiendo los problemas, dado que un problema no puede ser totalmente definido por múltiples aspectos, entre ellos la limitación de la información, como bien lo señalo Herbert Simon.

¿Pero es posible plantear correctamente un problema práctico, de manera precisa? Sí, pero de manera retrospectiva, esto es, cuando ya ha sido resuelto. En este sentido, es mejor rodear el problema, identificar primero los hechos (fenómenos) que lo rodean y determinar una cadena de causas y consecuencias indeseables. Cabe recordar que los hechos o fenómenos no son meras opiniones subjetivas, tienen un soporte en evidencias observables (y medibles).

Para establecer una cadena de fenómenos indeseados:

1. Se inicia componiendo el relato que engloba el problema. Se define un enunciado que es molesto o indeseado. A esto lo llamaremos, **fenómeno ancla**.
2. A partir del **fenómeno ancla**, como centro, se inicia a agregar eslabones hacia abajo para determinar las causas. Se emplea la pregunta ¿por qué? Mediana esta forma, se buscan las causas de las causas, hasta el punto que el ejercicio amerite.
3. Nuevamente desde el “**fenómeno ancla**”, en el centro, se avanza hacia arriba para determinar las consecuencias. Se emplea la pregunta ¿Y entonces qué? Donde cada eslabón describe lo que un elemento del problema hace y explica porque es una situación problemática (ver gráfico No. 7).
4. Pruebe el camino de neutralización. Realice un cambio cualitativo y busque una flecha que conecte dos eslabones de la cadena. Por ejemplo 2. y A. Y forme la frase: “A pesar que ocurre en 2, no va a ocurrir en A”. Pruebe con otras opciones (Ver gráfico No. 8).
5. Pruebe el camino de inversión. Realice un cambio cualitativo y busque una flecha que conecte dos eslabones de la cadena. Por ejemplo 2 y A. Y forme la frase: “Mientras más aumenta 2, se reduce A.” Pruebe con otras opciones (Ver gráfico No. 9).
6. Haga un inventario de los recursos que están disponibles para solucionar el problema (recuerde el principio de mundo cerrado), y de acuerdo a las posibilidades contra intuitivas que emerjan, analice sus posibilidades y pruebe las herramientas de pensamiento SIT para hacerlo posible.
7. Verifique si el problema quedo resuelto. Si solo está cubierto una parte del problema, es posible que faltó analizar más eslabones hacia arriba (consecuencias) o hacia abajo (causas).

Bibliografía

- Bitar, S. (2014). Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina. Cepal.
- Boisier, S. (2004). Desarrollo territorial y descentralización: el desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. *Eure (Santiago)*, 30(90), 27-40.
- Boyd, D., & Goldenberg, J. (2013). Inside the box: A proven system of creativity for breakthrough results. Simon and Schuster.
- De Bono, E. (2006). El Pensamiento Lateral. Editorial Paidós Ibérica S.A.
- Del Río, J. (2015). BOYD, Drew y GOLDENBERG, Jacob (2014) Inside the Box. A Proven System of Creativity for Breakthrough Results Simon & Schuster Paperbacks, Nueva York. *Revista Empresa y Humanismo*, 18(2), 113-116.
- Fischer, F., (2009), *Democracy and Expertise*, Oxford University Press, Oxford.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin.
- Hurrell, A. (2007). On Global Governance: Power, Values, and the Constitution of International Society, New York City: Oxford University Press.
- Lázaro M., Trimble M., Umpiérrez a., Vásquez A., Pereira G., (2013), Juicios ciudadanos en Uruguay: dos experiencias de participación pública deliberativa en ciencia y tecnología, versión pdf preliminar, Universidad de la República, Montevideo
- Mariñez, F., (2015), *Innovación pública*, Editorial Fontamara, México.
- Paul, S. (2009). *Pensamiento Lateral Paso a Paso*. Ediciones De Mente.
- Repetto, F. Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina. En VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 2003. p. 28-31.
- SIT. Manual del Coach. Documento de trabajo
- Zurbriggen, C., & Lago, M. G. (2014). Innovación y co-creación. Nuevos desafíos para las políticas públicas. *Revista de Gestión Pública*, 3(2), 329-361.

Reseña biográfica

Sergio Alberto Chica Vélez

Administrador Público, magister en administración pública, candidato a doctor en estudios políticos y relaciones internacionales. Coach en innovación SIT. Profesor asociado e investigador de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP Colombia.

Su desempeño profesional ha sido la investigación, la consultoría y la docencia en temas relacionados con la gestión pública, la cultura administrativa y el desarrollo organizacional y legislativo. Ha sido tutor y consultor del programa Gestión para Resultados en el Desarrollo, GpRD, liderado por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID.

E-mail: sergio.chica@esap.gov.co

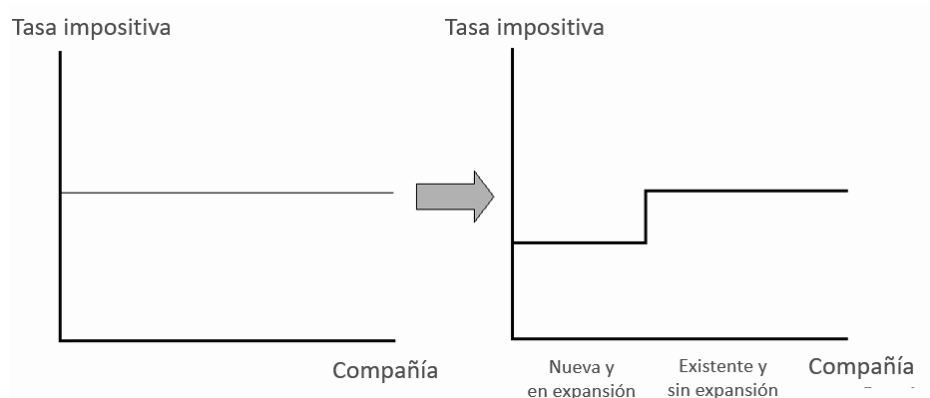
Cuadros, tablas y gráficos

Tabla No 1. Matriz de diagnóstico organizacional en materia de innovación pública

	Parámetros de innovación	¿Existe en la organización? ¿Cómo? ¿Quién es responsable?	En ese caso: ¿Existe oficialmente? (Si / No)	¿Cuál es el grado de satisfacción de la situación actual? (1 bajo - 5 alto)				
				1	2	3	4	5
A	Recolección de ideas potencialmente innovadoras.			1	2	3	4	5
B	Selección de ideas potencialmente innovadoras a desarrollar			1	2	3	4	5
C	Acompañamiento en procesos de implementación de ideas.			1	2	3	4	5
D	Identificación de oportunidades para el cambio y desarrollo.			1	2	3	4	5
E	Gestión de procesos de pensamiento.			1	2	3	4	5
F	Aprendizaje de destrezas y herramientas para el manejo de la innovación.			1	2	3	4	5
G	Ambiente organizacional que promueve el planteamiento de ideas.			1	2	3	4	5
H	Objetivos estratégicos para la innovación en la organización.			1	2	3	4	5
I	Herramientas para la medición del impacto de la Inversión de la innovación.			1	2	3	4	5
J	Participación en actividades relacionadas con innovación.			1	2	3	4	5
K	Compartición y gestión de conocimientos organizacionales.			1	2	3	4	5
L	Funcionarios responsables por liderar y manejar la innovación.			1	2	3	4	5
M	Espacios de co creación de ideas con otros actores (ciudadanía, universidades, empresa privada, otras organizaciones gubernamentales, etc)			1	2	3	4	5
N	Existen incentivos económicos o no económicos frente a los procesos de innovación.			1	2	3	4	5

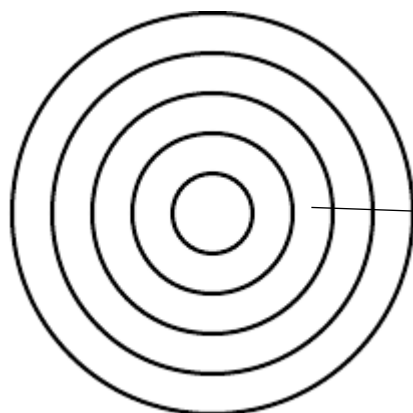
Fuente: Basado en el modelo SIT

Gráfica No. 1



Fuente: (Fisher Uri y Patton, 1991)

Gráfico No. 2. Principios básicos para la innovación (SIT)



- Principios**
- Mundo Cerrado
 - Situación Existente
 - Meta - Cognición
 - Camino de mayor Resistencia
 - Fijación Funcional
 - Fijación Estructural
 - Función sigue a la forma
 - Producto Virtual
 - Cadena de fenómenos indeseados (CFI)

Gráfico No. 3. Recursivo. Muy Recursivo



Gráfico No. 4



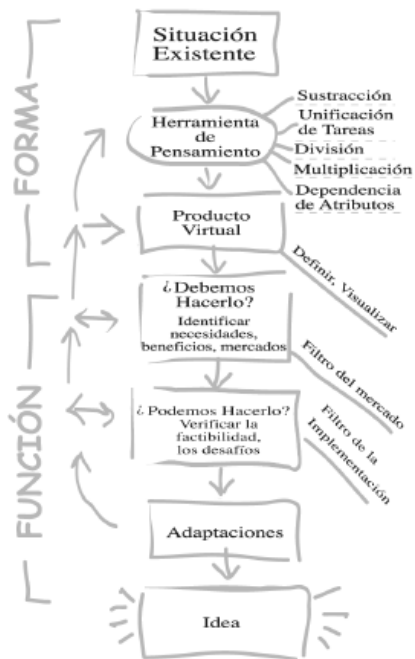
Botellas que iluminan. Fuente Google.

Gráfico No. 5



Fuente: Milenio.com

Gráfico No. 6



Diseño: SIT

Gráfico No. 7

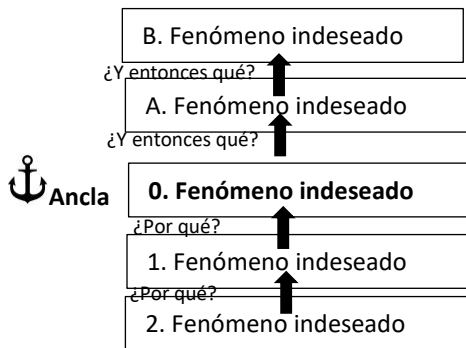


Gráfico No. 8

A pesar que	2. Fenómeno indeseado	, no	A. Fenómeno indeseado
A pesar que	2. Fenómeno indeseado	, no	B. Fenómeno indeseado
A pesar que	2. Fenómeno indeseado	, no	0. Fenómeno indeseado
A pesar que	2. Fenómeno indeseado	, no	1. Fenómeno indeseado
A pesar que	1. Fenómeno indeseado	, no	A. Fenómeno indeseado
A pesar que	1. Fenómeno indeseado	,no	B. Fenómeno indeseado
A pesar que	1. Fenómeno indeseado	,no	0. Fenómeno indeseado

Gráfico No. 9

Mientras más aumenta	2. Fenómeno indeseado	,Se reduce	A. Fenómeno indeseado
Mientras más aumenta	2. Fenómeno indeseado	,Se reduce	B. Fenómeno indeseado
Mientras más aumenta	2. Fenómeno indeseado	,Se reduce	0. Fenómeno indeseado
Mientras más aumenta	2. Fenómeno indeseado	,Se reduce	1. Fenómeno indeseado
Mientras más aumenta	1. Fenómeno indeseado	,Se reduce	A. Fenómeno indeseado
Mientras más aumenta	1. Fenómeno indeseado	,Se reduce	B. Fenómeno indeseado
Mientras más aumenta	1. Fenómeno indeseado	,Se reduce	0. Fenómeno indeseado