

Caja de herramientas para el codiseño de políticas públicas

Elaborado a partir del estudio
de caso de Innovación para la Cultura

Playbook



Playbook creation / Elaboración del playbook

STBY, Research and contents / Investigación y contenidos

Bas Raijmakers, Director and cofounder / Director y cofundador
Megan Anderson, Design Researcher / Investigadora de Diseño
Daphne Stylianou, Design Researcher / Investigadora de Diseño

Consultores / Consultants, contents / contenidos

Bernard Hay, Design Council, UK.
Camilla Buchanan, Policy Design Consultant, UK / Consultora

Fonema Colectivo, Translation / Traducción

Alucina Studio, Design / Diseño

Innovation for Culture team / Equipo de Innovación para la Cultura

British Council México

María García Holley, Director Cultural Engagement / Directora de Artes, Ciencia y Educación
Pamela Zúñiga Santoyo, Head of Arts / Directora de Artes
Lorena Martínez Mier, Arts Manager / Gerente de proyectos de Artes
Alejandra Montemayor Loyo, Arts Manager / Gerente de proyectos de Artes
Obed Ramírez Soriano, Arts Coordinator / Coordinador de proyectos de Artes
Nancy F. Sánchez García, Arts Coordinator / Coordinadora de proyectos de Artes



<https://www.britishcouncil.org.mx/programas/artes>

Ministry of Culture of Jalisco / Secretaría de Cultura de Jalisco

Lourdes Ariadna González Pérez, Secretary / Secretaria
Alejandra Petersen Castiello, Director of Institutional Development / Directora de Desarrollo Institucional
Montserrat Lopez Gutiérrez, Head of Cultural and Creative Industries / Jefa de Industrias Culturales y Creativas
Sofía Varela, Head of Cultural and Community Policy / Jefa de Política Cultural y Comunitaria



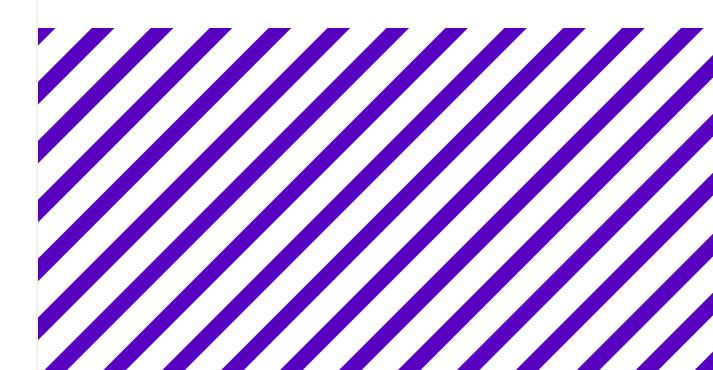
<https://sc.jalisco.gob.mx/>

Aura Cultura

Isabel Gil, Director and cofounder / Directora y cofundadora
Luis Vargas, Business Developement and cofounder / Desarrollo de Nuevos Negocios y cofundador
Clorinda Romo, Consultant / Consultora
Andrea Villers, Researcher / Investigadora

A U R A

<https://auracultura.com/>



STBY

Bas Rajmakers, Director / Director

Megan Anderson, Design Researcher / Investigadora de Diseño

Daphne Stylianou, Design Researcher / Investigadora de Diseño

..STBY...

www.stby.eu

Consultores / Consultants

Camilla Buchanan, Policy Design Consultant, UK / Consultora

Mairi Taylor, Birds of Paradise, Executive Producer / Productora ejecutiva

Callum Madge, Birds of Paradise, Engagement & Office Manager

Sarah Mann, Design Council, UK

Bernard Hay, Design Council, UK

<https://innovacioncultura.jalisco.gob.mx/>

©British Council licensed under CC-BY-NC-SA 4.0

You are free:

To share – to copy, distribute and transmit the work

To remix – to adapt the work

Under the following conditions:

Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

NonCommercial — You may not use the material for commercial purposes.

ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.

©British Council licencia Creative Commons: CC-BY-NC-SA 4.0

Se puede libremente:

Compartir – copiar, distribuir y transmitir la obra.

Combinar – adaptar la obra

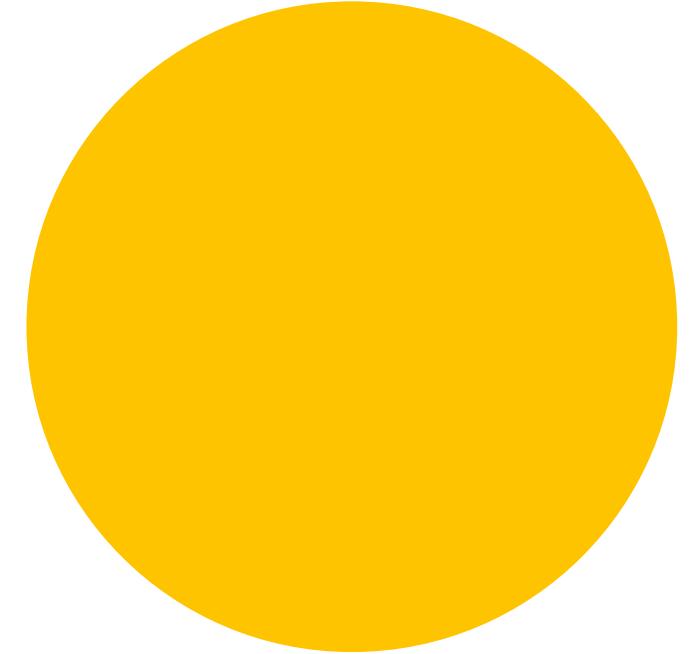
Bajo las siguientes condiciones:

Atribución — Se debe dar el debido crédito, proporcionar un vínculo a la licencia e indicar si se hizo algún cambio. Eso puede hacerse de cualquier modo razonable, pero sin insinuar que el licenciante te respalda a ti o tu uso de la obra.

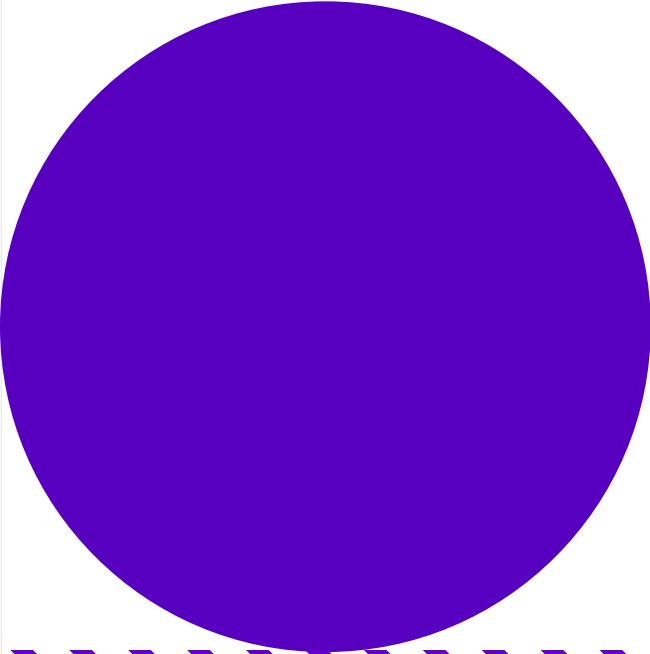
No comercial — No puedes usar el material para fines comerciales.

Compartir igual — Si combinas, transformas o amplías este material, debes distribuir tus aportaciones bajo la misma licencia que el original

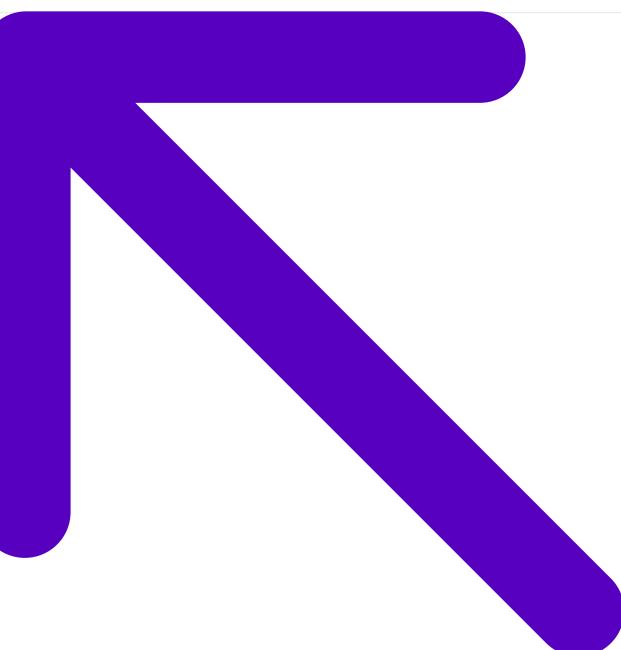
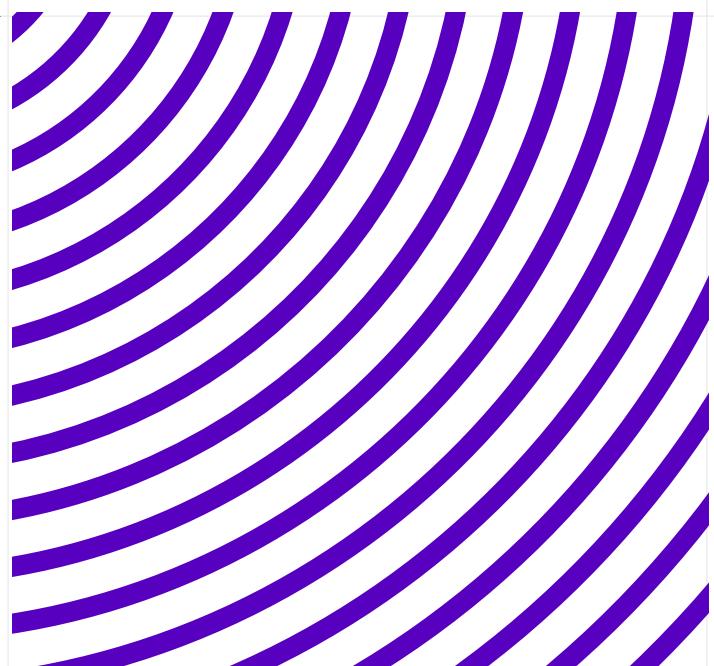
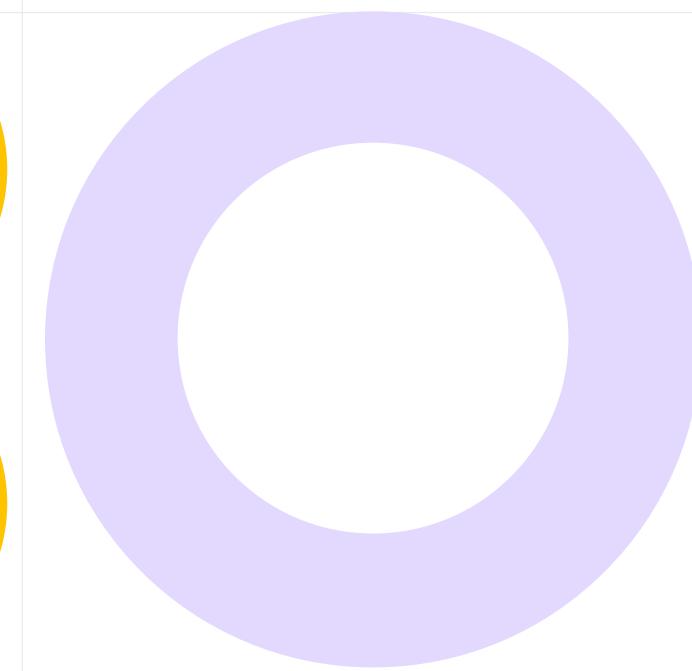
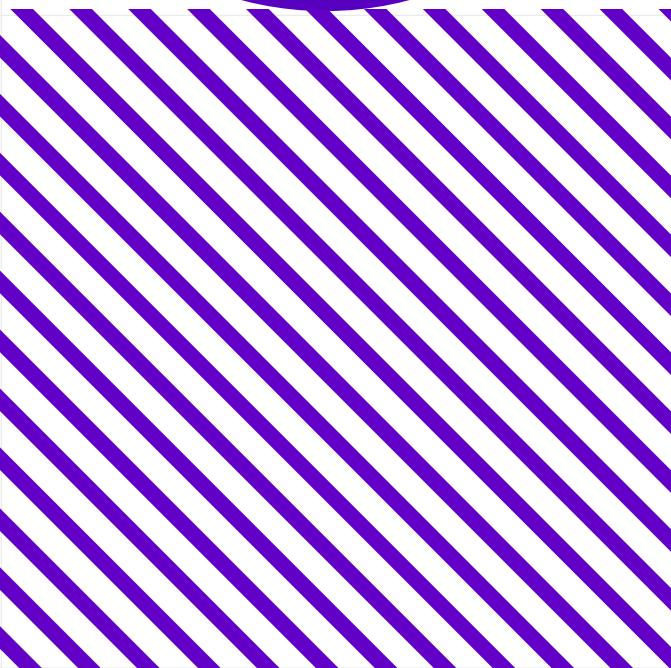
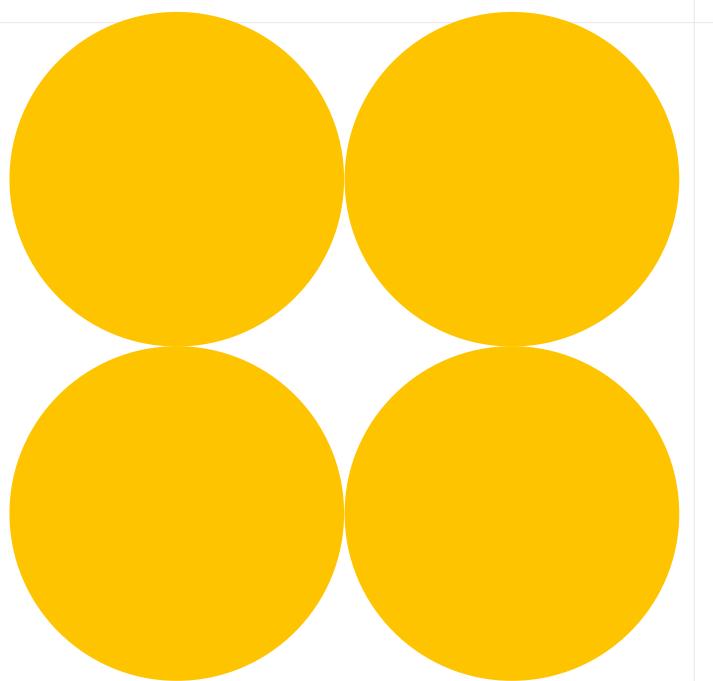
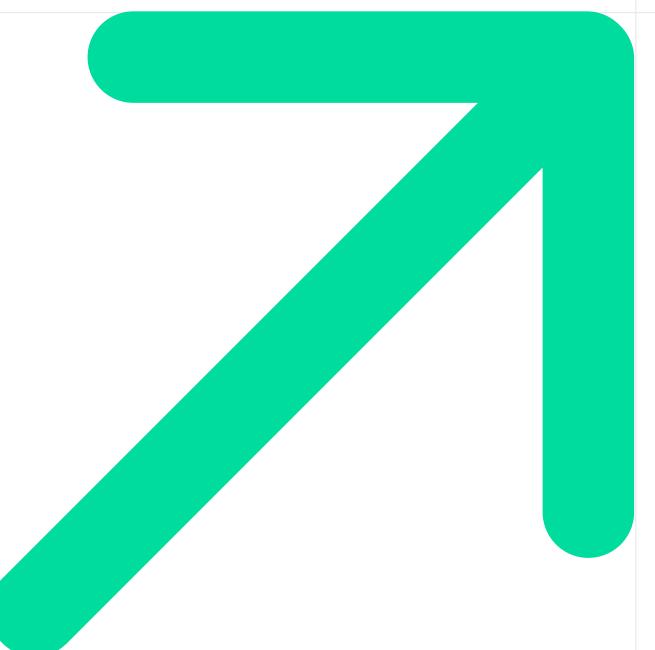




English



EspaÑol



Prefacio

¡Bienvenido a la caja de herramientas de Innovación para la Cultura!

El conocimiento aquí contenido es el resultado de un proyecto de codiseño de políticas del British Council en colaboración con Cultura Jalisco, con la finalidad de publicar un nuevo conjunto de recomendaciones de política cultural para el estado de Jalisco, México.

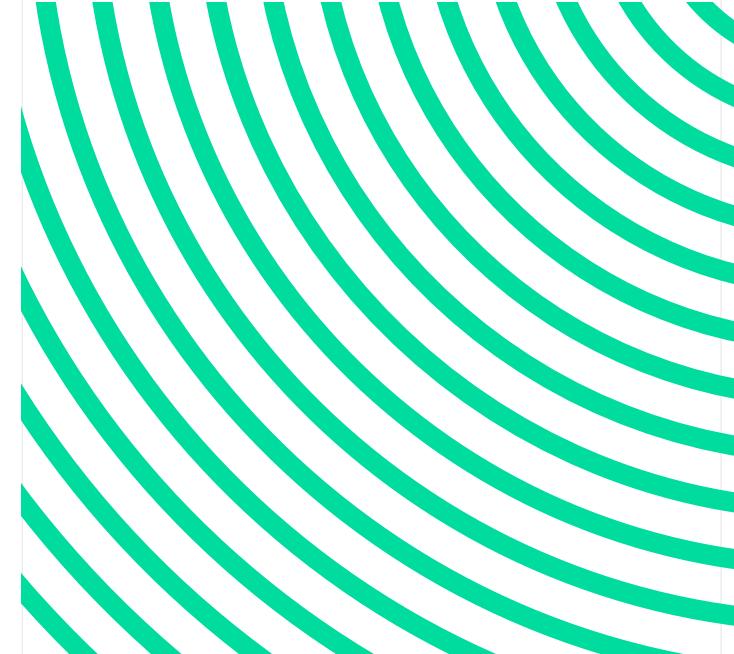
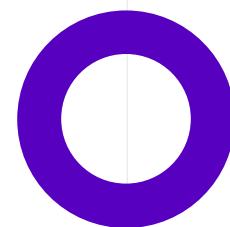
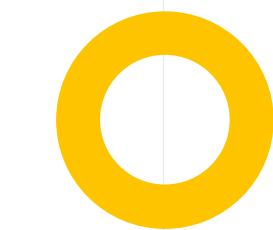
Aquí encontrarás las habilidades y perspectivas necesarias para convertirte en un codiseñador de políticas, las maneras de presentarlas a un equipo y toda una gama de herramientas, métodos y ejemplos de casos prácticos que pueden ayudar a dirigir el enfoque.

En vez de centrarse en todo el ciclo de elaboración de políticas, esta caja de herramientas se especializa en cómo obtener una

visión más profunda del contexto de las políticas y a la vez introduce estrategias para desarrollar, establecer y planear creativamente opciones de política potenciales.

Las ideas y herramientas del documento se basan en el creciente interés por el codiseño de políticas que ha surgido en los últimos veinte años, impulsado por la colaboración entre diseñadores y formuladores de políticas, un cambio hacia perspectivas centradas en la ciudadanía y las oportunidades de diseño que hacen posible las nuevas tecnologías digitales.

A lo largo de esta caja herramientas encontrarás un abanico de recursos adicionales y lecturas recomendadas para continuar tu experiencia de codiseño de políticas.



Prefacio

Esta caja de herramientas está dirigida a diseñadores, formuladores de políticas públicas, especialistas en participación comunitaria y la amplia barra de actores relacionados con dichos procesos. Para quienes son nuevos en el tema, esta caja de herramientas ofrece introducciones relevantes, guías específicas y técnicas básicas. Para quienes ya lo están utilizando, se ofrece una serie de estudios de casos que proporcionan aprendizajes y orientación adicionales, con base en el programa **Innovación para la Cultura**, del que surgió este conjunto de herramientas.

El documento se estructura en torno a los siguientes temas:

- Introducción al codiseño de políticas.
- La mentalidad, las habilidades y el conocimiento de un codiseñador de políticas.
- Creación de un equipo de proyecto y definición del proceso.
- Herramientas de prueba para el codiseño de políticas.

Te invitamos a utilizar esta caja de herramientas junto con las fuentes, materiales y referencias compartidas y a adaptarlos para tus propios proyectos de codiseño de políticas.

Índice

Introducción	09	Herramientas de prueba	35
¿Qué es el codiseño de políticas?		Comprensión	
Tendencias hacia el codiseño de políticas		Participación	
¿Por qué codiseñar políticas?		Exploración de problemas y oportunidades	
Cambio de la dinámica de poder hacia los ciudadanos		Priorización y validación	
Recomendación de políticas			
Mentalidades, aptitudes y conocimientos que permiten el aprendizaje colectivo	15	Apéndice	75
Mapeo de habilidades, conocimientos y mentalidades para el codiseño de políticas			
Capacitación en habilidades para el codiseño de políticas			
Personas y procesos	27		
Introducción al codiseño de políticas			
Definición y comunicación del proceso			
Gestión de la gobernanza y de los participantes			
Evaluación y retroalimentación			

Enfoque en las primeras etapas del ciclo de políticas

La formulación de políticas puede representarse como un “ciclo político”, es decir, un proceso idealizado y circular que va desde comprender la necesidad de una política específica hasta su implementación.

El ciclo de políticas representa pasos clave que ocurren al redactar, implementar y evaluar una nueva política. Desarrollada por primera vez en la década de 1950 por Harold Lasswell —figura fundamental en el desarrollo de las ciencias políticas en la Universidad de Chicago y la Universidad de Yale— funciona más como una guía de instrucción para quienes se inician en la política que como un proceso práctico con definición estricta.

El ciclo de políticas está conformado por diversas etapas y los principios y herramientas de codiseño pueden utilizarse en todas ellas. Esta caja de herramientas se centra en la participación pública en las primeras etapas del desarrollo de políticas.

Esto implica:

Comprender contextos:
Investigación durante la etapa inicial para entender y definir temas y oportunidades para la acción por parte del gobierno.

Desarrollar opciones:
Establecimiento de la agenda, visión y pensamiento estratégico para formular opciones de política

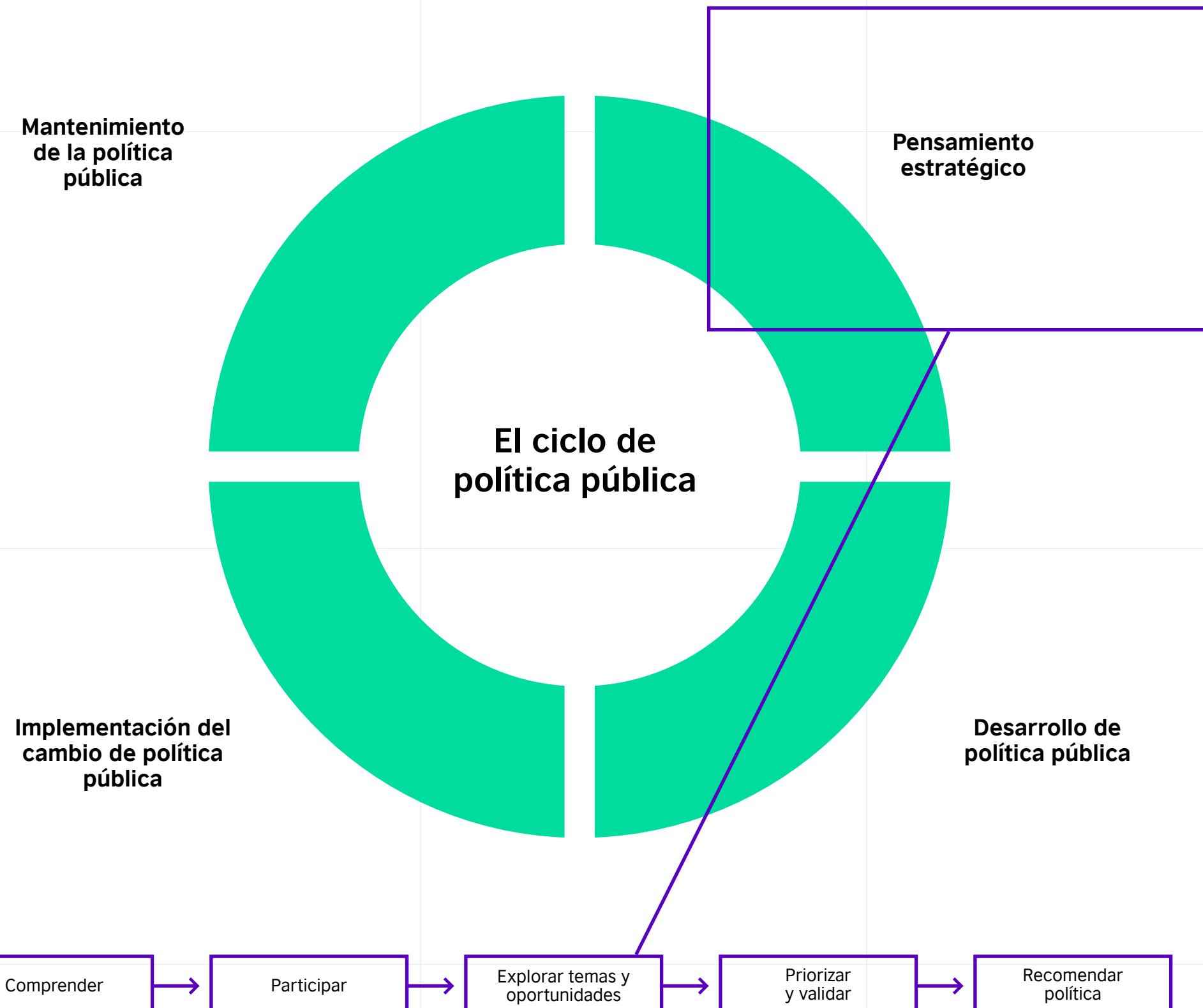


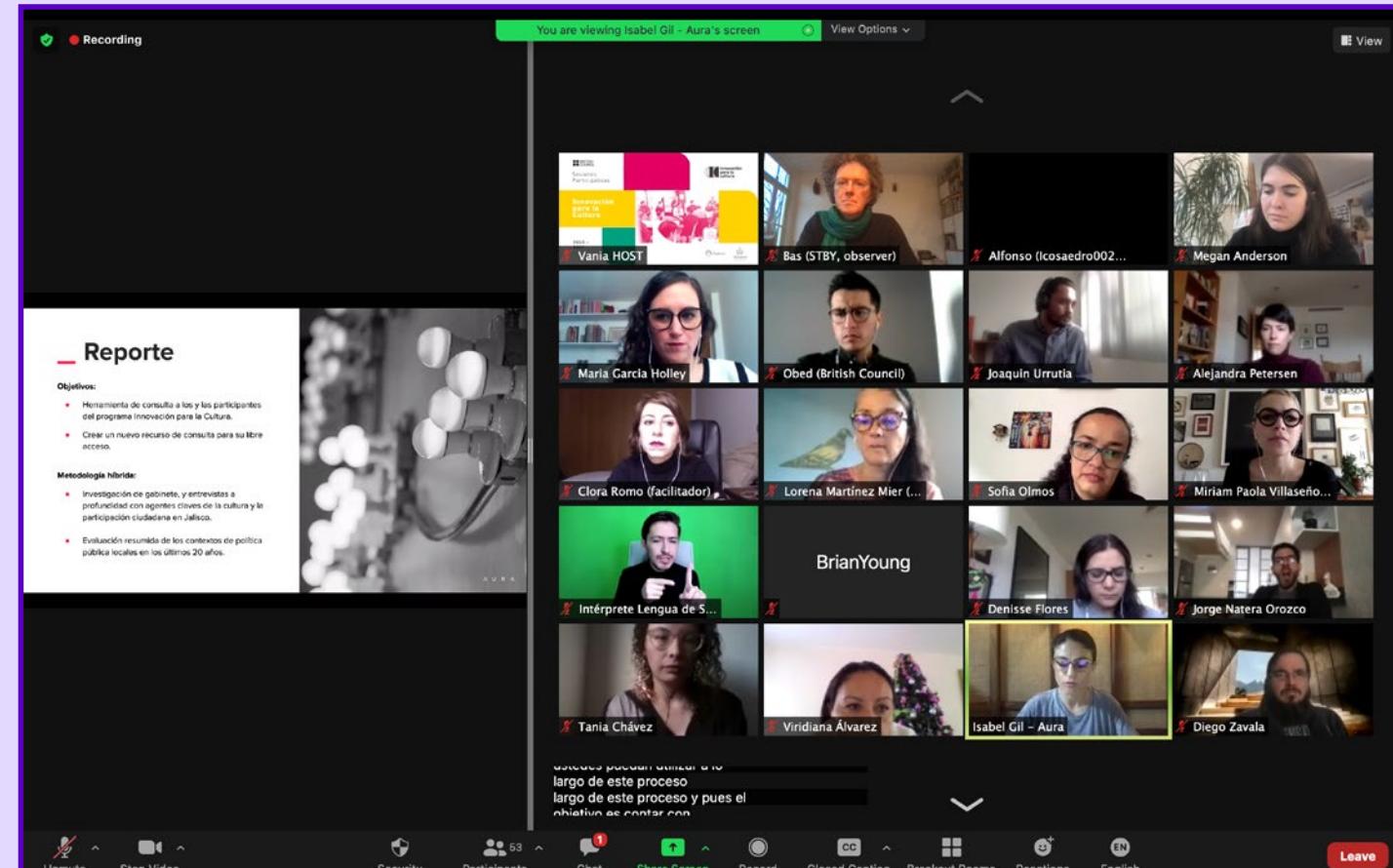
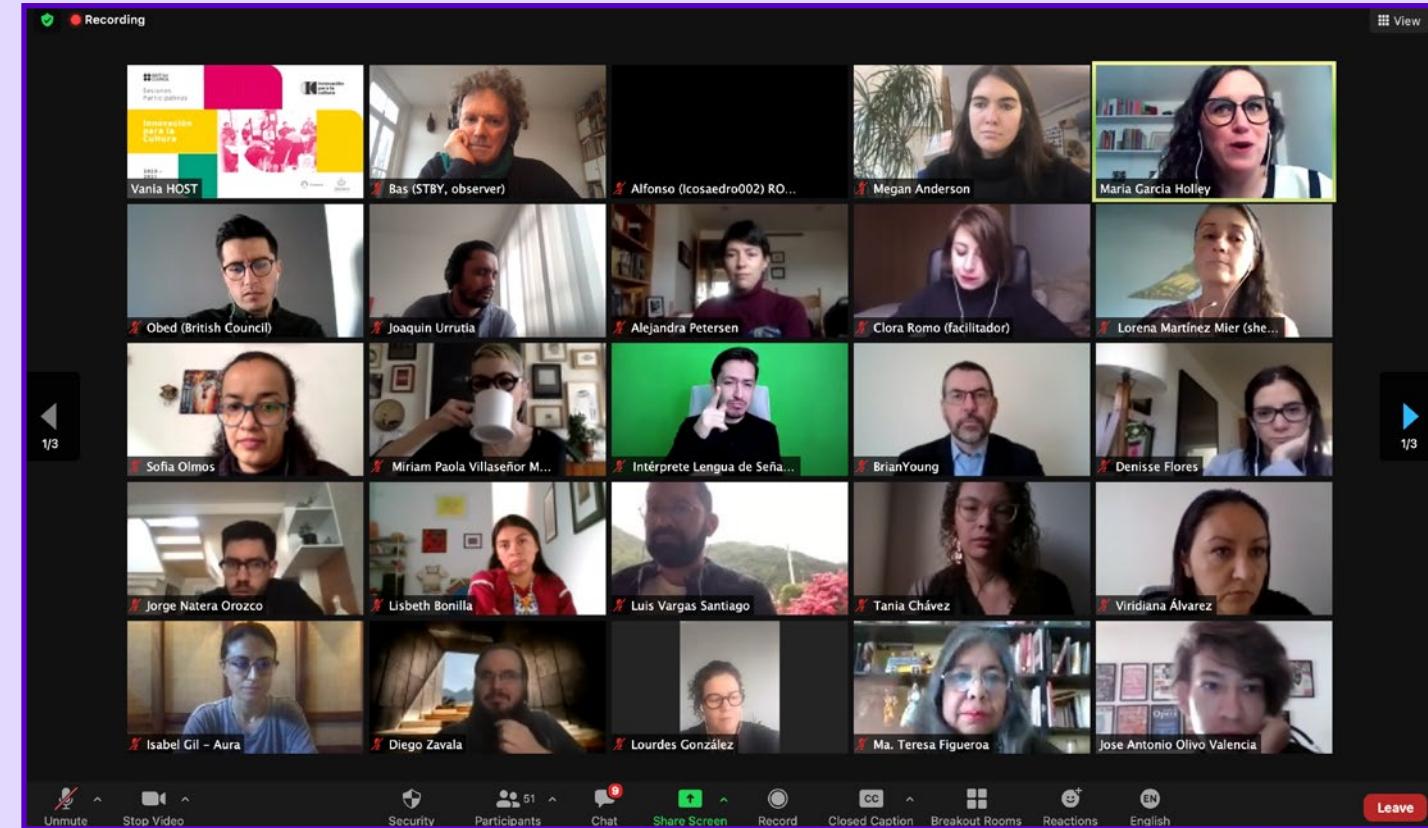
Figura 1: Esta caja de herramientas se centra en la fase inicial del ciclo encaminado a comprender el contexto de las políticas y a desarrollar opciones de política.

Introducción al “estudio de caso”: Innovación para la Cultura

Esta caja de herramientas es el resultado y reflexión de un proceso específico de codiseño de políticas con la Secretaría de Cultura de Jalisco (Méjico) a través del programa **Innovación para la Cultura** que se llevó a cabo a lo largo de 2020 y 2021. El objetivo principal fue sentar las bases así como definir y dar forma a nuevas recomendaciones de política cultural utilizando un enfoque de codiseño.

En esta caja de herramientas traducimos la teoría a la práctica mediante ejemplos muy específicos derivados de la experiencia práctica con el uso de este enfoque general.

Se incluyen puntos clave y conocimientos del programa a lo largo de esta caja de herramientas con el fin de ilustrar las perspectivas y materiales en la práctica, así como para demostrar el “desorden” y ‘desenfoque’ inherente a este tipo de procesos. Esto ayudará a dar confianza a los lectores cuando las cosas no marchen como se planearon o cuando las herramientas deban ser adaptadas a las restricciones. Al llevarse a cabo este proyecto durante la pandemia de COVID-19, todas las actividades se realizaron de forma virtual y remota.



Introducción

Comprensión de las tendencias hacia el codiseño de políticas
y justificación para un enfoque más abierto en la formulación
de políticas públicas

¿Qué es el codiseño de políticas?

El codiseño de políticas es un enfoque que ayuda a los funcionarios públicos y a otros grupos de interés a crear políticas que satisfagan las demandas de un mundo acelerado y cada vez más digital. Garantiza que la política esté más informada y mejor diseñada tanto para el gobierno como para los beneficiarios y agrupa disciplinas de diseño y formulación de políticas para crear rápidamente nuevas políticas mediante:

- 1** Métodos colaborativos en el proceso de elaboración de políticas, en aras de garantizar que su planeación y ejecución estén basadas en una amplia gama de conocimientos que satisfagan las necesidades de los usuarios.
- 2** Nuevas técnicas analíticas, hallazgos y herramientas digitales para que la política sea impulsada por datos y avalada con evidencia.
- 3** Pruebas y mejoras iterativas de la política para satisfacer las necesidades complejas y cambiantes de los usuarios, garantizando que se pueda implementar con éxito.

10

Fuente: Open Policy Making Toolkit, Policy Lab UK

Tendencias hacia el codiseño de políticas

En los últimos veinte años se ha producido un cruce del diseño, la política y la participación comunitaria que ha dado como resultado la práctica emergente del codiseño de políticas. Esta forma de trabajar desde el gobierno trata de poner la toma de decisiones al alcance de los ciudadanos, marcando un cambio gradual de la idea de “hacer para” los ciudadanos hacia “hacer con” los ciudadanos. La incorporación de mentalidades, métodos y procesos de diseño y participación comunitaria en la elaboración de políticas ha jugado un papel clave para facilitar este cambio.

“La elaboración de políticas está cambiando de ser jerárquica y cerrada a convertirse en redes abiertas”.

Lucy Kimbell, profesora de Prácticas de Diseño Contemporáneo, Universidad de las Artes de Londres

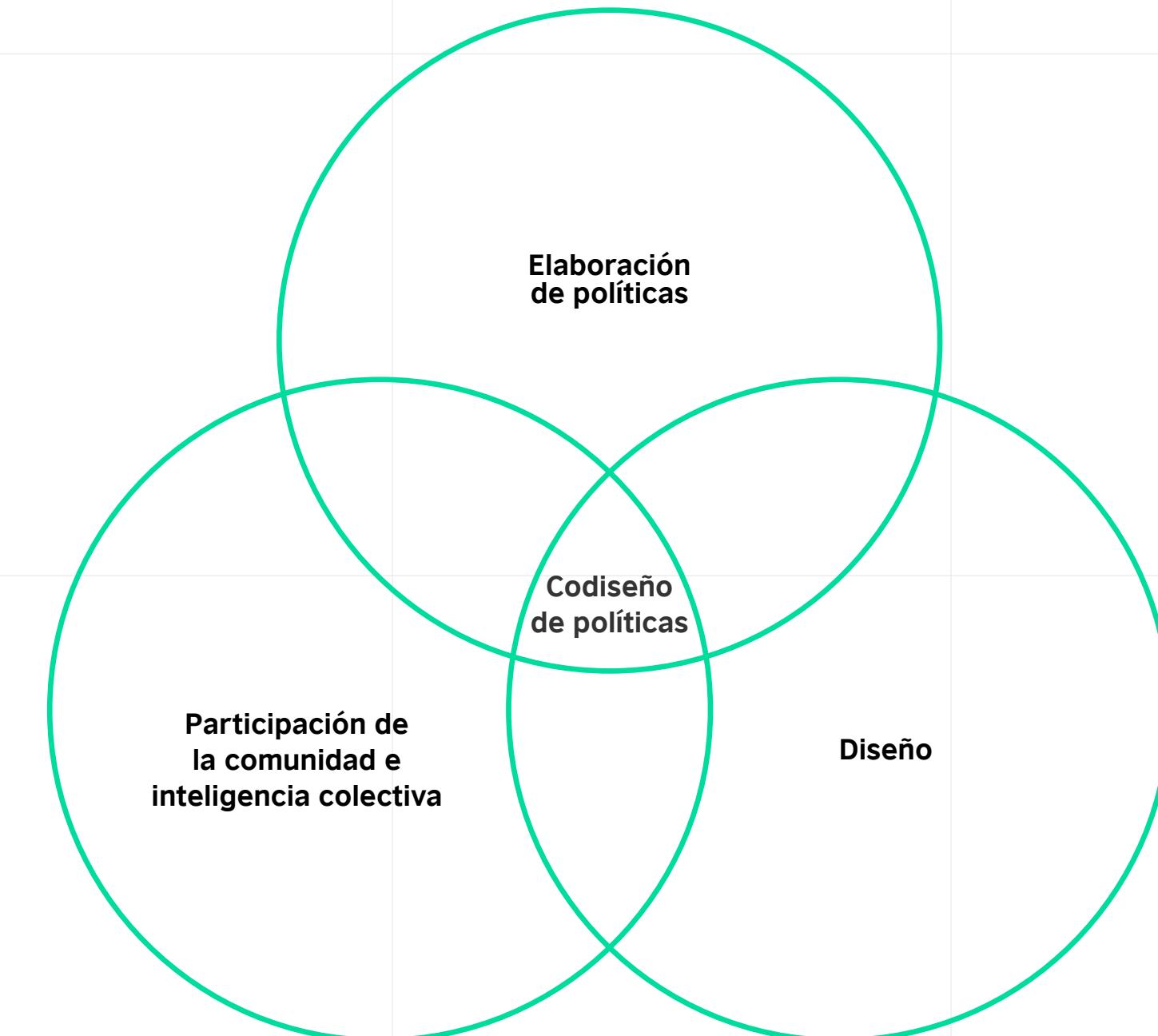


Figura 2: El codiseño de la política es el puente entre el diseño, la creación de políticas y las disciplinas de participación comunitaria.

¿Por qué codiseñar políticas?

La justificación del surgimiento del codiseño de políticas tiene múltiples facetas.

Los gobiernos de todo el mundo han observado fracasos en sus políticas debido a una excesiva dependencia de los datos cuantitativos y a un pensamiento unilateral y aislado. El auge de los enfoques orientados al usuario y del pensamiento prospectivo en otras disciplinas han proporcionado una nueva forma de conceptualizar la elaboración de políticas que incorpora tanto los datos “grandes” como los “gruesos”; la verificación rápida de hipótesis e ideas; así como puntos de vista más holísticos y con participación de múltiples actores. Nuestro mundo, cada vez más digital, también ofrece nuevas oportunidades para la participación de los ciudadanos y las comunidades en la elaboración de políticas.

El enfoque colaborativo e iterativo que ofrece el codiseño de las políticas, así como su capacidad para conjugar conocimientos cuantitativos y cualitativos, puede facilitar una elaboración de políticas más eficaz y mejor informada.

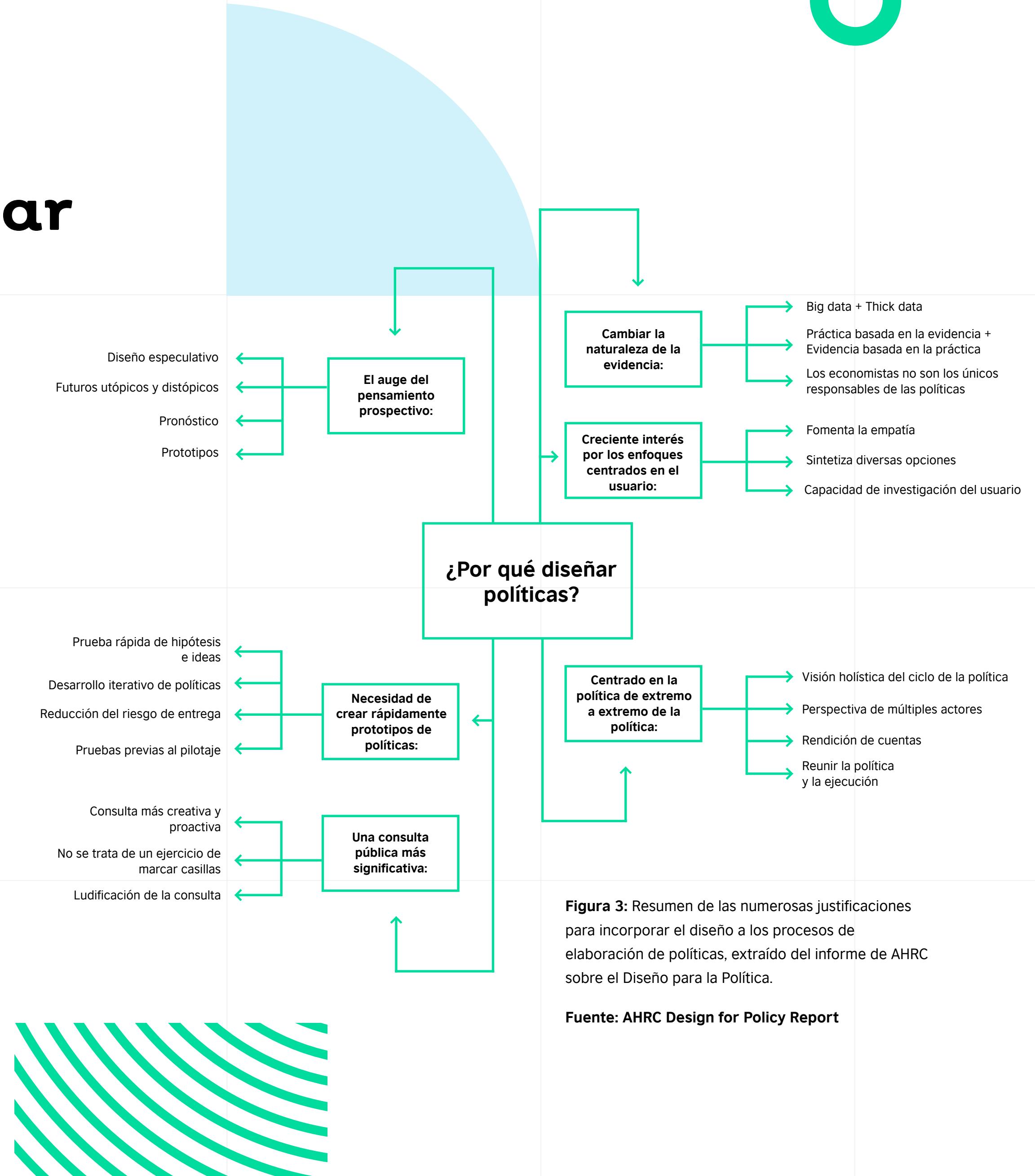


Figura 3: Resumen de las numerosas justificaciones para incorporar el diseño a los procesos de elaboración de políticas, extraído del informe de AHRC sobre el Diseño para la Política.

Fuente: AHRC Design for Policy Report

Cambio de la dinámica de poder hacia los ciudadanos

Si bien el codiseño de políticas es un enfoque de colaboración, no toda la participación es igual y existe un espectro de participación. Los métodos específicos pueden situarse en cualquier punto de un espectro que va desde la “no participación” hasta la “coproducción”. Con las limitaciones de presupuesto, tiempo y capacidad en el mundo de la elaboración de políticas, a menudo hay que encontrar un sutil equilibrio entre eficiencia y eficacia. Se necesita tiempo, valor, paciencia y recursos para involucrar a la gente en la elaboración de políticas.

Es importante señalar que una máxima participación no es necesariamente mejor para un proyecto, pero algún grado de participación siempre es mejor que ninguno. La Escalera del Diseño de Políticas Participativas es muy útil para visualizar el nivel de participación que se necesita y que es posible dentro de cualquier contexto.

Cambio de la dinámica de poder hacia el ciudadano

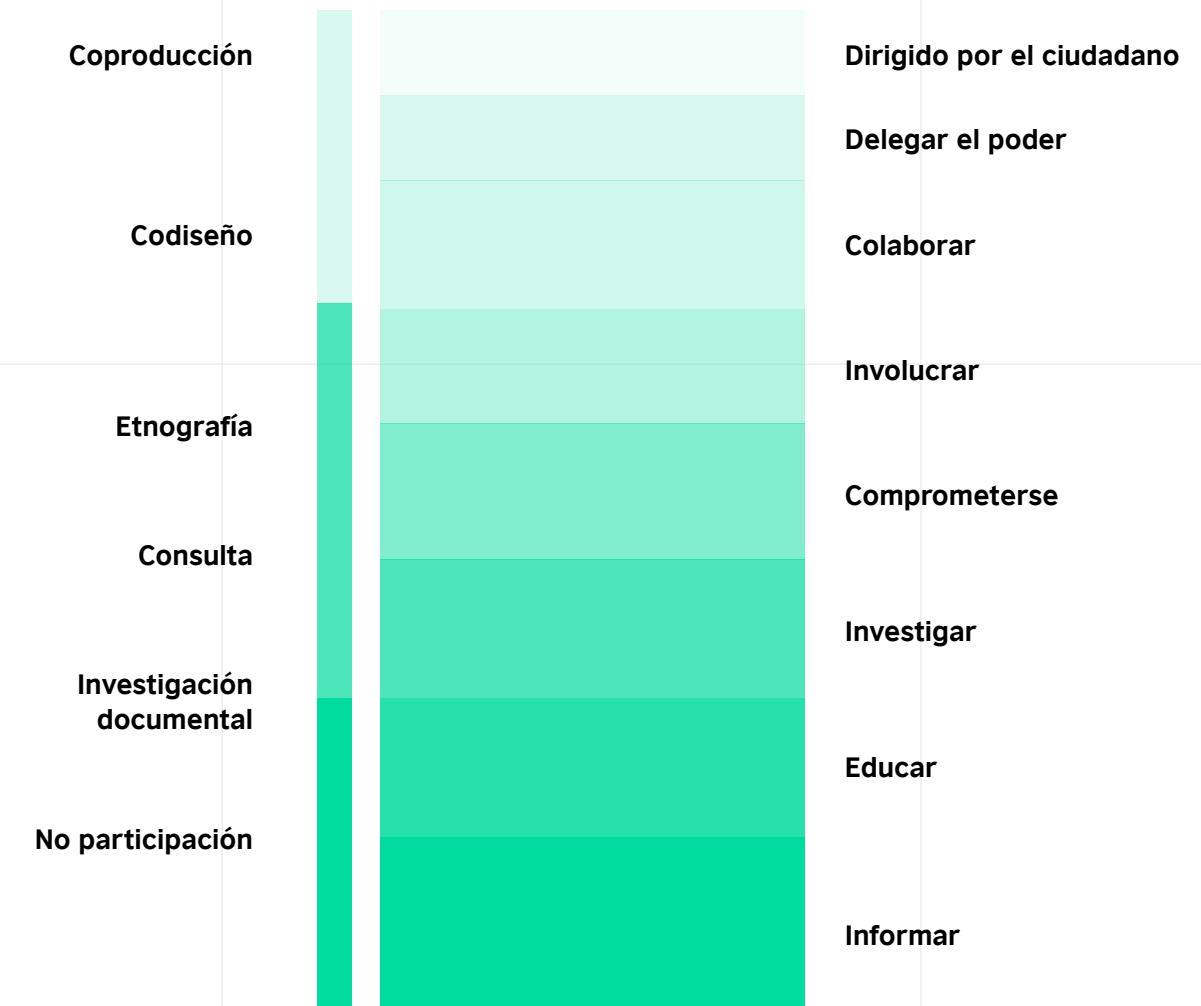


Figura 4: Escalera de diseño de políticas participativas del Laboratorio de Políticas (2019)
Fuente: Policy Lab in AHRC Design for Policy Report

“Queríamos amplificar las voces del sector cultural en las primeras etapas de la elaboración de políticas”

Organizador del programa Innovación para la Cultura en Jalisco

El objetivo del programa **Innovación para la Cultura** fue crear y publicar una serie de recomendaciones de políticas para el desarrollo del sector cultural post COVID-19 en Jalisco, mediante un proceso dirigido por la comunidad. Realizado por el British Council en México en alianza con Cultura Jalisco, el programa buscó introducir nuevas herramientas de diseño y técnicas de toma de decisiones que fueran más participativas. La COVID-19 impulsó la adopción de un enfoque digital, con la posibilidad de incluir a diversas comunidades, perspectivas y experiencias.



Hallazgos

- Los beneficios de un enfoque de codiseño de políticas no siempre son fáciles de apreciar. La gente necesita entender los beneficios de este enfoque, por lo que el caso debe ser claro y fácil de entender para todos los interesados.
- Antes de iniciar un proyecto de codiseño de políticas, formule las siguientes preguntas y discútalas con su equipo principal:
 - ¿Por qué involucrar a más personas en el proceso?
 - ¿Por qué están eligiendo este enfoque?
 - ¿Qué nivel de involucramiento es posible dado su tiempo y presupuesto?



Mentalidades, habilidades y conocimientos

Desentrañar los elementos que su equipo necesita aprender y promover antes de iniciar un proceso de codiseño de políticas

Facilitar el aprendizaje colectivo

Hacia una nueva forma de hacer las cosas

En su estudio sobre la aplicación de enfoques de diseño a la elaboración de políticas, la profesora Lucy Kimbell explica cómo la elaboración de políticas es una práctica profesional mal definida en la que los funcionarios públicos actúan como mediadores entre la política, la evidencia y la ejecución para encontrar soluciones a los problemas públicos. Mediante la aplicación de los principios de diseño y participación comunitaria, el codiseño de políticas promueve las indagaciones colectivas exploratorias mediante las cuales:

- Se abren temas para exploración.
- Coevolucionan los problemas y soluciones.
- Se exploran los problemas creando soluciones provisionales.
- Se posicionan los participantes como coinvestigadores.

Este enfoque reconoce que los problemas se hacen, no ocurren. Posiciona la formulación de políticas como aprendizaje colectivo.



Mapeo de habilidades, conocimientos y mentalidades

Los codiseñadores de políticas poseen habilidades, conocimientos y mentalidades que generan puentes entre la formulación de políticas, su diseño y la participación de la comunidad. Las habilidades dependerán del contexto específico de un proyecto y puede requerir una gama de personas en el equipo.

Implican una mezcla de:

- **Conocimientos:** Comprensión de hechos, información, herramientas y métodos relevantes.
- **Mentalidades:** Conjunto de actitudes y creencias que derivan en las acciones de una persona.
- **Habilidades:** Capacidades aprendidas que permiten a una persona llevar a cabo una tarea en particular.

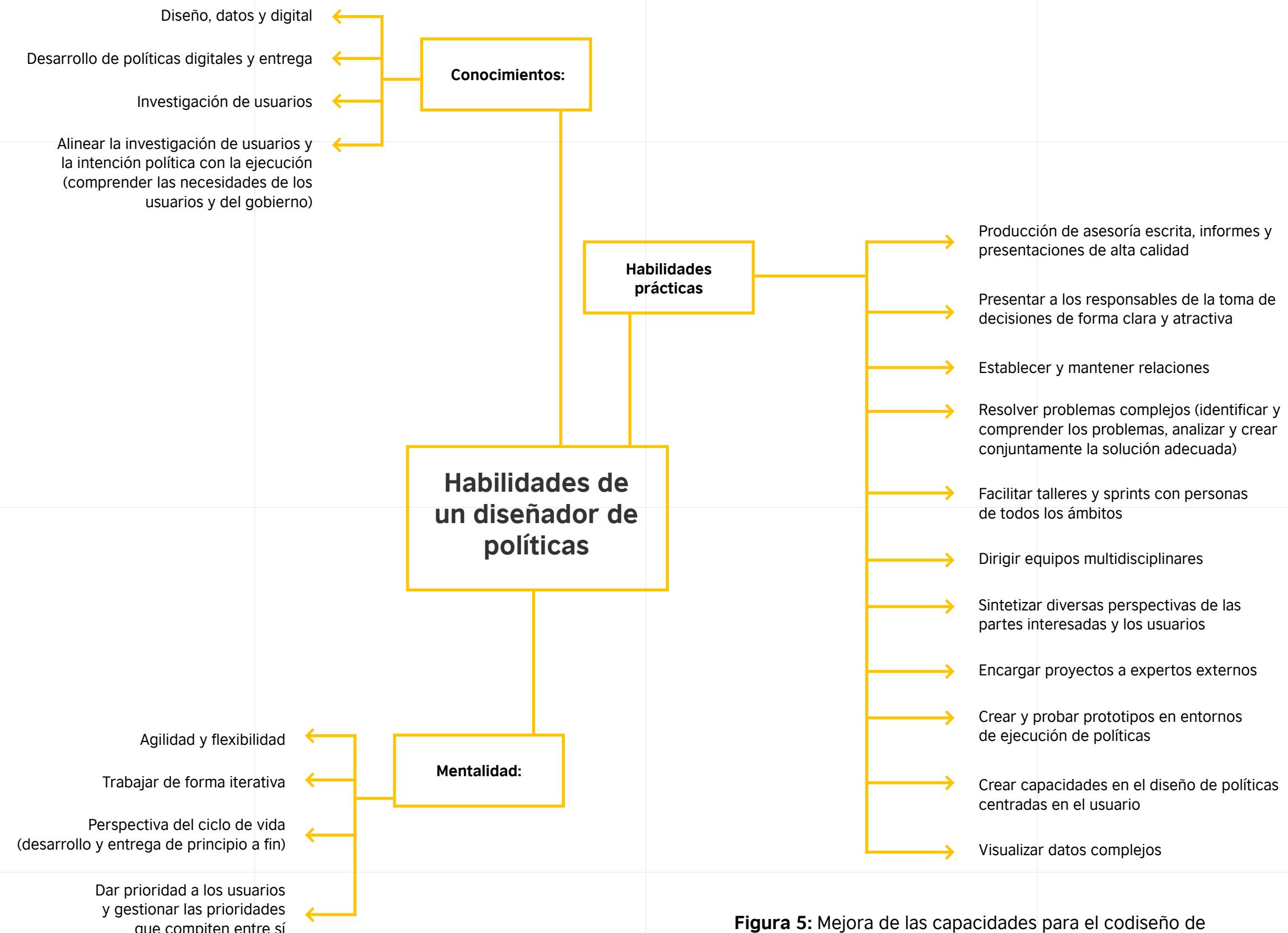


Figura 5: Mejora de las capacidades para el codiseño de políticas, inspirada en el informe de AHRC sobre el diseño para la elaboración de políticas y la mentalidad de codiseño en Beyond Sticky Notes de Kelly Ann McKercher

Fuente: AHRC Design for Policy Report

“Habrá momentos en los que este proceso se puede volver un poco desordenado o con incertidumbre... ¡esto es normal!”

Codiseñador de políticas,
Innovación para la Cultura

Al igual que muchos otros enfoques de diseño, el codiseño de políticas no es sencillo. Si bien contábamos con un proceso general y un marco para **Innovación para la Cultura**, sabíamos que podría haber necesidad de adaptarlos a lo largo del camino. A partir de nuestro primer taller, establecimos expectativas con los actores interesados desde el inicio, por lo que hablamos explícitamente sobre cómo este proceso podría hacer sentir a la gente. Les invitamos a aceptar cierto grado de incertidumbre al mismo tiempo que proporcionamos a los participantes una visualización del recorrido general y de la ambición compartida.



Al incluir una línea ondulada en nuestro mapa de ruta compartida, reiteramos a los participantes que la agilidad, la flexibilidad y el trabajo iterativo eran valores fundamentales del proyecto.

“Este es el primer proyecto o programa de este tipo, por lo que hay que estar preparados para tener una mente abierta y adoptar un enfoque flexible y experimental. Habrá momentos en los que el proceso sea un tanto confuso o en los que pueda transitarse con menos seguridad. Esto es muy normal y necesario recordar que estamos trabajando con personas de todos los orígenes, culturas e industrias en un nuevo entorno digital y articulando un nuevo proceso. ¡Eso es mucha diversidad y novedad! Prevemos que algunas cosas no funcionen y tengamos que adaptarnos juntos. Esperamos que todos seamos comprensivos y adoptemos un espíritu pionero.

Nos gustaría que se perciba como un espacio cómodo y seguro donde todos puedan contribuir. En el proceso, si tienen alguna pregunta o duda, nuestra querida Fabiola está aquí para apoyar”.

Fragmento de la transcripción del taller inicial



Hallazgos

-En la conversación de arranque con los participantes, incluir una diapositiva que explique ‘Cómo se podrían sentir’ y mostrar algunos valores compartidos.

-A lo largo del proceso, nos dimos cuenta de que algunos participantes se sentían menos cómodos con la incertidumbre que otros, por lo que necesitaban conversaciones personales con nuestro enlace de programa o con la coordinadora de Equidad, Diversidad e Inclusión (EDI) del proyecto. Es buena idea anticipar estos casos.

Mentalidades para el codiseño de políticas

Kelly Ann McKercher describe 6 mentalidades valiosas para el codiseño en su libro y recurso en línea, Beyond Sticky Notes.



Elevar la experiencia vivida

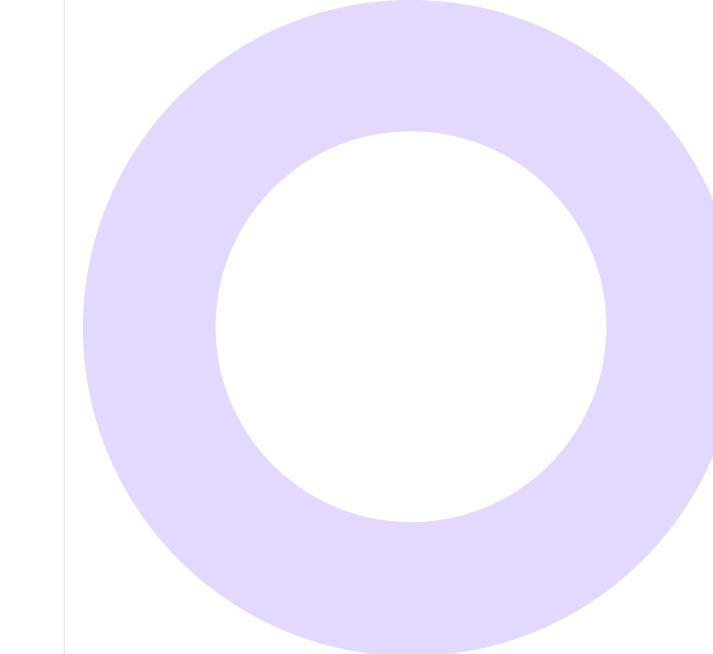
Para que las voces y las contribuciones de la vida de las personas, así como sus valiosas experiencias y perspectivas queden reflejadas, es necesario no jerarquizar lo que se considera evidencia. Esto implica desafiar y negociar el poder, escuchar otras formas de conocimiento y considerar quién puede ser escuchado, quién puede decidir y quién está en la sala. Se trata de hablar con la gente en vez de hablar por ellos. También reconoce que la evidencia puede encontrarse en las experiencias e historias cotidianas de la gente, así como en los canales formales (como las revistas académicas). No solo necesitamos big data; necesitamos thick data.

- ¿Dónde hacen falta voces de experiencia en su trabajo?
- ¿Qué se puede hacer para desafiar la dinámica de poder y crear nuevos roles para las personas con experiencias de vida?
- ¿Cómo avanzar para ser un mejor aliado, en vez de quedarse en la empatía (o peor aún, en la simpatía)?
- ¿Cómo se puede aumentar el valor de la evidencia de la experiencia de vida?



Practicar la curiosidad

La curiosidad es esencial para el codiseño, la creatividad y la innovación. Implica aprender activamente y estar abierto a una serie de perspectivas, oportunidades y nuevas ideas. Cuando somos curiosos, posponemos el juicio basado en nuestros limitados conocimientos para profundizar en nuestra comprensión. Sin curiosidad, no notaríamos nada nuevo y seguiremos haciendo más de lo mismo.



- ¿Dónde hace falta la curiosidad en tu trabajo y proyecto?
- ¿Te has dado a ti mismo y a los demás tiempo y espacio para sentir curiosidad?
- ¿Sólo estás sintiendo curiosidad por un conjunto limitado de temas?
- ¿Cómo puedes renovar tu compromiso con la curiosidad?
- ¿Dónde puedes ablandar tu armadura para aumentar la comprensión?
- ¿Puedes hacer pública tu curiosidad? ¿Cómo podrías compartir tu compromiso con los demás para que puedan aprender también?

20



Ofrecer hospitalidad

La hospitalidad es una mentalidad a menudo pasada por alto y sobre todo infravalorada. Con frecuencia se percibe como una debilidad de carácter. Ser hospitalario es comprender y atender las necesidades de las personas, acogiéndolas y haciéndoles sentir que están en un entorno seguro y de confianza. Si no se tiene esta mentalidad, se debilita el codiseño. Sin la hospitalidad, las personas se sienten incómodas y no bienvenidas y no pueden establecer conexiones sociales con facilidad. Se mantienen en la etapa de confrontación o huida, lo que va en contra de la colaboración y pone en riesgo la aceptación del proyecto por parte de la comunidad.

- ¿Dónde falta la hospitalidad en tu convocatoria?
- ¿Qué hará que los codiseñadores se sientan bienvenidos?
- ¿Dónde se puede hacer un esfuerzo adicional para demostrar interés?
- ¿Qué tan buen anfitrión eres? ¿Hay alguien más que podría desempeñar mejor ese rol?



En el área gris

Estar cómodo con la ambigüedad y no conocer todas las respuestas es una parte esencial del codiseño de políticas. Implica ser capaz de aceptar la incertidumbre que conlleva reconocer y afrontar la complejidad. Sin ella, nuestro afán por “hacer las cosas” nos lleva a menudo a conclusiones apresuradas que son incompletas, poco sofisticadas y que no abordan los problemas subyacentes. En el trabajo de codiseño de políticas no existen respuestas rápidas.

- ¿Cuál es tu postura ante la ambigüedad?
- ¿Hay una mezcla de actitudes hacia la ambigüedad en tu equipo?
- ¿Cuáles son las estructuras e incentivos que podrían apoyar la incorporación de esta mentalidad en tu trabajo?
- ¿Cómo incorporarás a tu plan de proyecto el tiempo para el área gris?

Aprendizaje mediante la práctica

El aprendizaje a través de la práctica implica una preferencia por aprender probando cosas y por reflexionar sobre su trabajo mientras lo hace. Implica un enfoque activo para poner a prueba ideas y políticas, en lugar de limitarse a hablar de ellas en la teoría o en las reuniones. A diferencia de los enfoques de planeación tradicionales, en el codiseño no nos apresuramos a pasar directamente de una idea a un proyecto piloto o a su implementación.

En su lugar, hacemos un prototipo a través de varios “circuitos de aprendizaje”. Con cada circuito, probamos nuestros supuestos y realizamos los cambios según sea necesario. Esto significa que cuando llegamos a realizar una prueba piloto de un servicio, programa o política estamos muy seguros de lo que hacemos. Hemos comprobado en vez de adivinado.

- ¿Cómo te responsabilizas de aprender haciendo en vez de discutir y adivinar?
- ¿Cómo construyes tus habilidades para el fracaso productivo?
- ¿Necesitas un “Club del Fracaso” para aprender a fallar?
- ¿Estás familiarizado con hacer prototipos? ¿Necesitas profundizar su conocimiento?



Valorar muchas perspectivas

El cambio suele fallar cuando participan solo unas pocas partes de un sistema. Peor aún: cuando trabajamos desde una sola perspectiva (como la de un líder de mayor jerarquía). Es necesario que reunamos a personas de dentro y fuera de los sistemas para desenredar nuestras diferencias y encontrar juntos un camino para avanzar. Es fundamental que los facilitadores del codiseño puedan crear diferentes espacios que permitan nombrar, explorar y volver a negociar diferentes perspectivas.

- ¿En qué aspectos te resistes a comprender una perspectiva dentro de los sistemas en los que trabajas?
- ¿En qué aspectos se culpa a los individuos, en lugar de examinar las condiciones sistémicas que producen su comportamiento?
- ¿Cómo podrías suavizar tu frustración para dar espacio a la curiosidad?

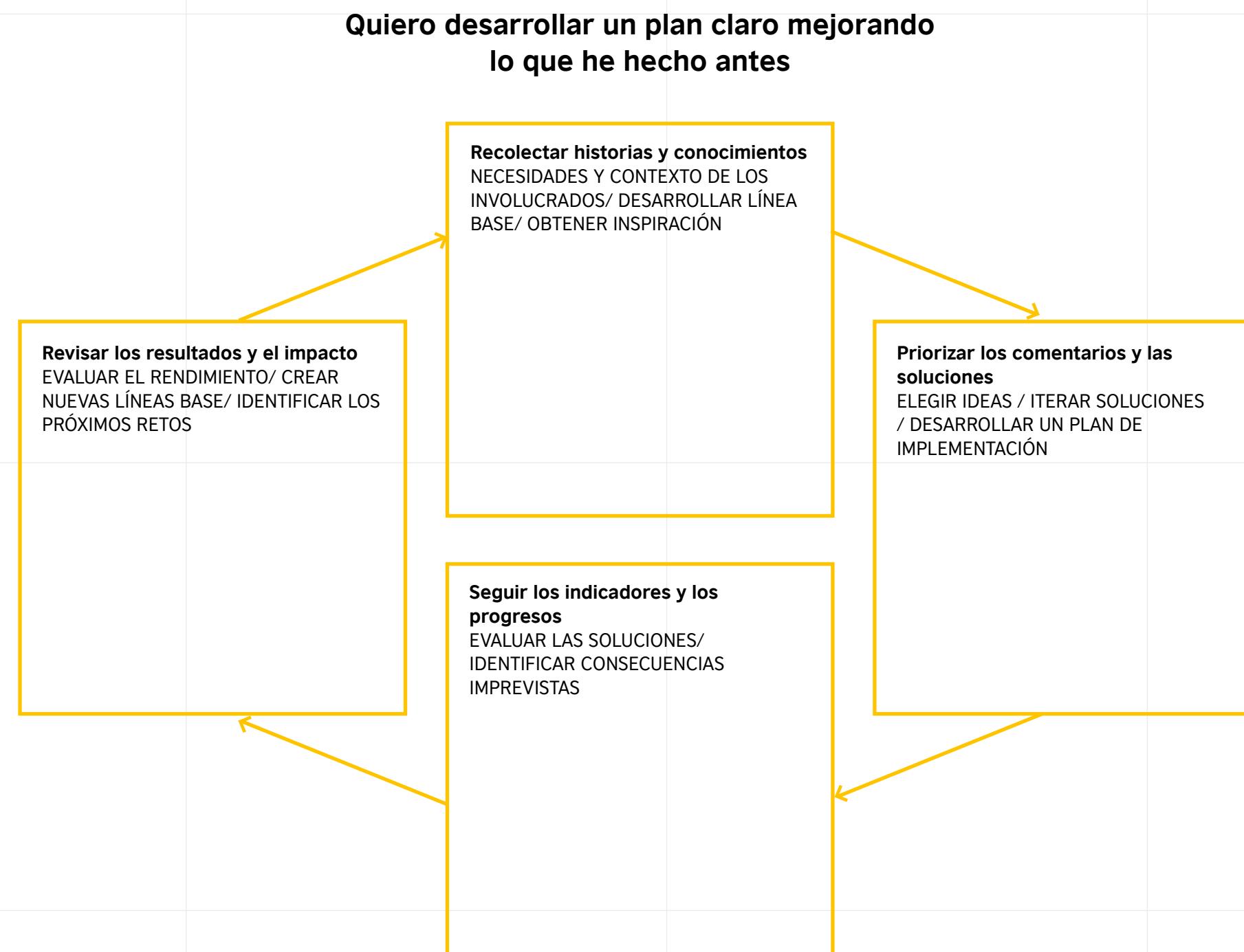
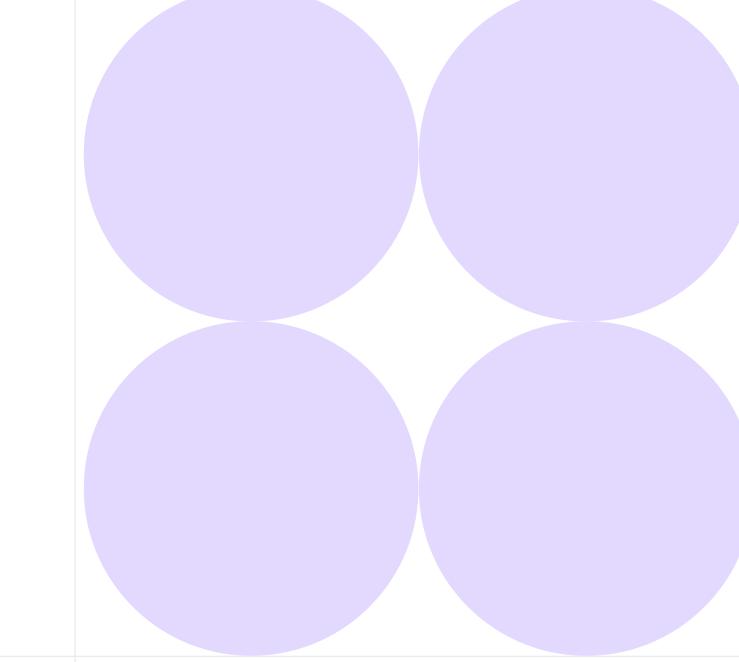


Figura 6: El circuito de aprendizaje de la caja de herramientas DIY.

Fuente: DIY Toolkit. Nesta.



The Learning Loop (el circuito de aprendizaje) es una herramienta que ayuda a definir cómo el trabajo que realiza en el presente sirve de base a lo que hará a continuación. Proporciona una perspectiva de alto nivel sobre cómo el cambio social puede desglosarse en un proceso gradual de ciclos iterativos.

En la hoja de trabajo, inspirada en el Plan de Aprendizaje de IDEO (2011), se describen cuatro etapas de trabajo en un ciclo de mejora continua. El uso de esta herramienta puede ayudar a entender las diferentes fases al intentar implementar ideas. Reflexionar sobre el proceso puede ayudar a entender qué hacer a continuación. El aprendizaje es un proceso permanente y cíclico.

“La sesión fue cálida y acogedora a pesar de que fue virtual. Me sentí cómodo para contribuir libremente”.

Participante,
Innovación para la Cultura

Innovación para la Cultura se desarrolló de manera totalmente virtual, por lo que tuvimos que ser creativos en cuanto a la creación de un entorno seguro, cálido y hospitalario. Adoptamos muchas de las mentalidades mencionadas en las diapositivas 17-18 en el diseño de nuestro espacio de trabajo colaborativo en Miro, que se convirtieron en valores compartidos que utilizamos durante todo el programa. Ver las caras de las personas en el tablero de Miro ayudó a que todo se sintiera más personal. Al dividirnos en salas de grupos en Zoom, también nos dividimos en mesas separadas en Miro, con fotos de perfil y etiquetas con nombres para cada asiento. Agregamos algunas plantas, que también hicieron que el ambiente se sintiera más distendido. Si bien estas pequeñas cosas toman más tiempo y esfuerzo, al final valen la pena. Los participantes dijeron que esto agregó mucho en cuanto a hacerlos sentir más bienvenidos.

The screenshot shows a Miro board titled "L@s Participantes". It features a grid of participant profiles on the left and a map of Mexico with various location pins on the right. A text overlay says: "Coloca una post-it en el mapa para indicarnos en dónde vives o trabajas".

Las fotos de perfil en el tablero de Miro ayudaron a que el espacio virtual se sintiera más personal y acogedor

The screenshot shows a Miro board titled "Hallazgos". It displays five tables labeled A, B, C, D, and E, each containing participant profiles and small plants. A red button on the left says "¡Foto tu nombre! Colocar tu foto".

Las mesas de los equipos con sus nombres y fotos y las plantas ayudaron a que las conversaciones se sintieran más íntimas.

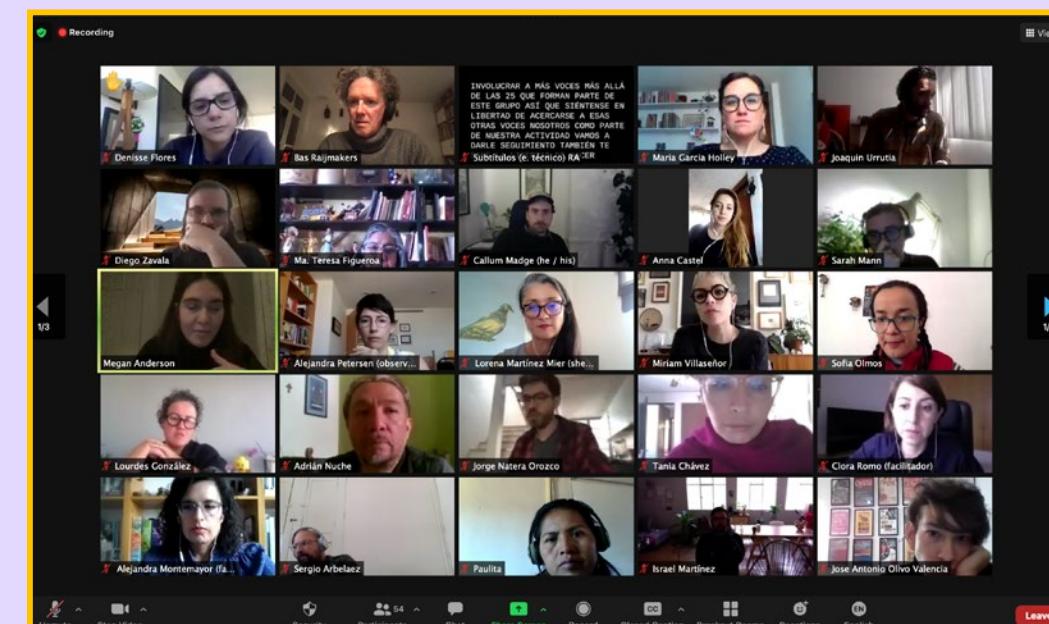
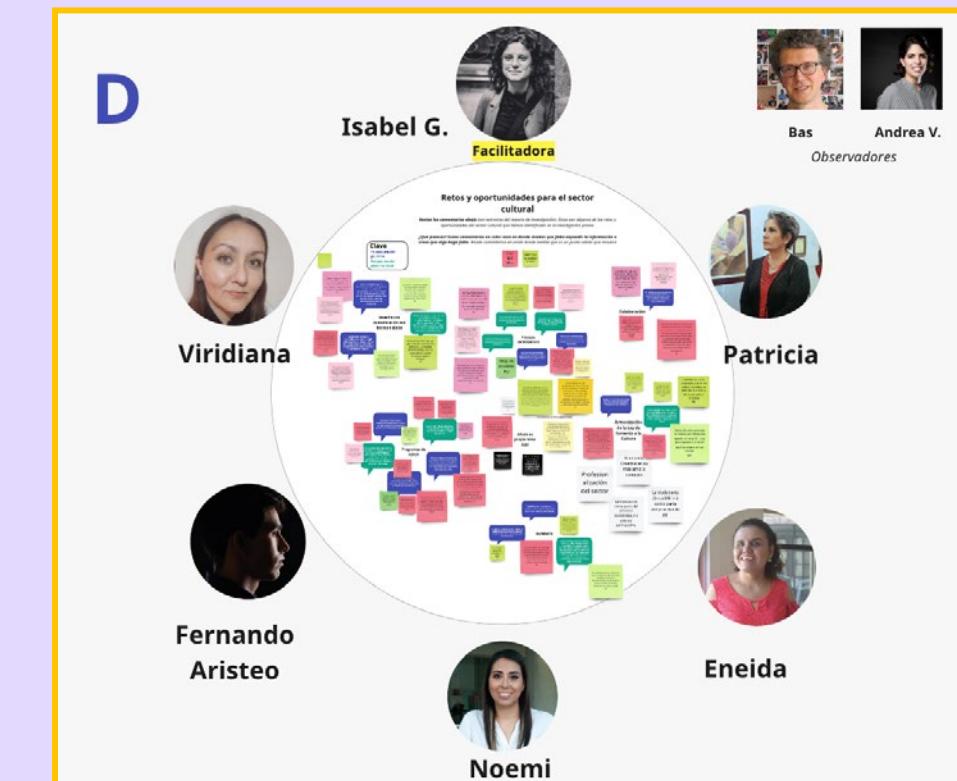
Hallazgos

- El hecho de que las sesiones sean virtuales no significa que no se pueda tener espacios que se sientan cálidos y amigables. Diseña los espacios en Miro y Zoom (o cualquier herramienta de video y tablero digital que utilice) con la claridad y la hospitalidad en mente.
- Recuerda que es posible que no todos los participantes se sientan cómodos utilizando las herramientas digitales o que no puedan utilizarlas. Hay que entender sus necesidades de antemano, diseñar actividades de calentamiento para familiarizarse con las herramientas antes del inicio de las sesiones, y seguir brindando apoyo en todo momento.

“Me impresionó mucho lo incluyentes que fueron las sesiones. Es una inspiración de cómo podrían ser las cosas”.

Participante,
Innovación para la Cultura

Nuestro grupo de participantes incluía a personas con discapacidad. Contábamos con una coordinadora responsable de Equidad, Diversidad e Inclusión (EDI) en el equipo que nos hacía reflexionar constantemente sobre cómo hacer que nuestros procesos y actividades fueran accesibles para todos. También trabajamos con un comité directivo externo a lo largo del proceso. Todas las actividades se diseñaron con un enfoque de EDI en mente y se asignó un presupuesto al tema desde el inicio.



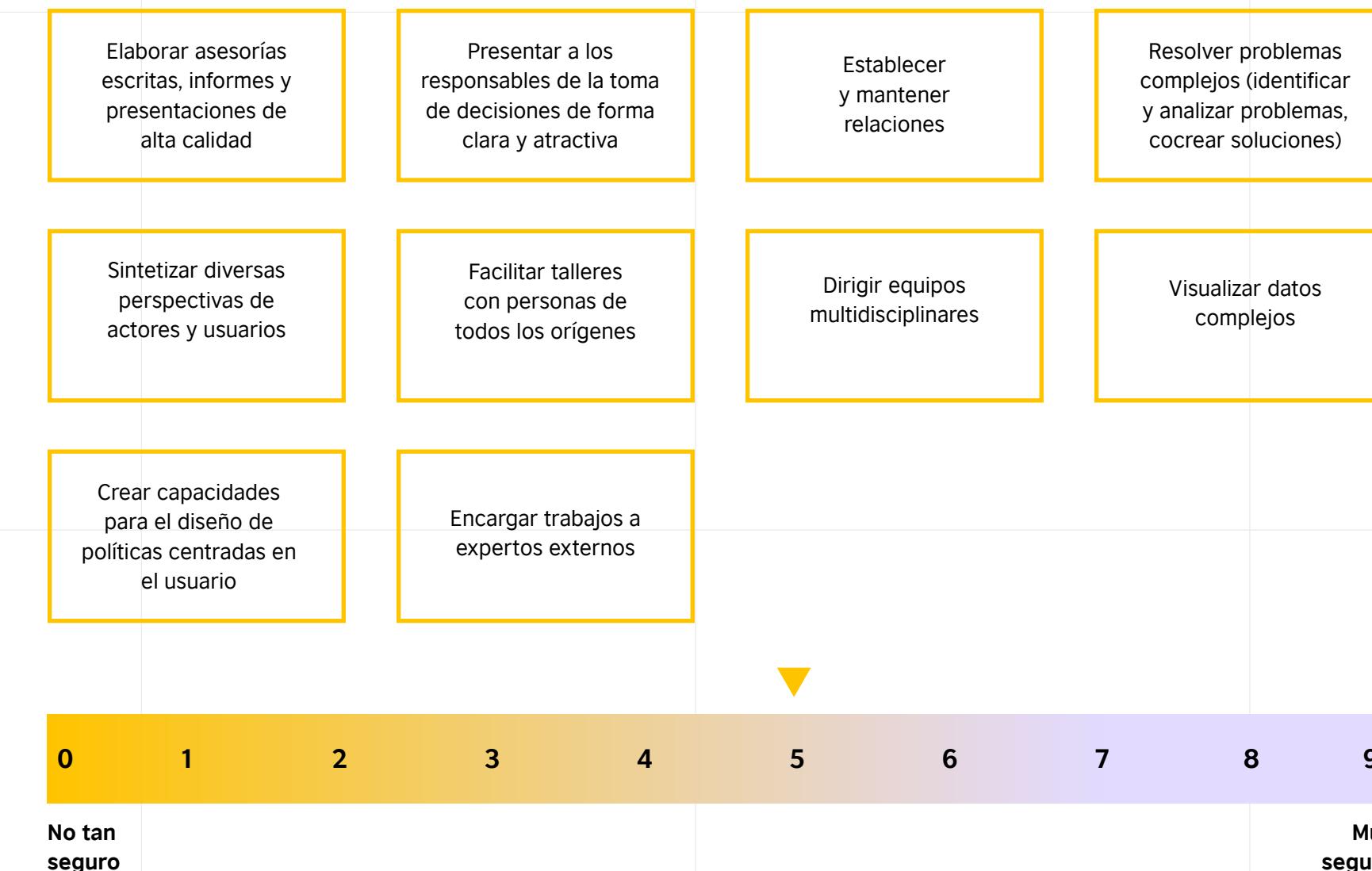
Contábamos con transcripción en vivo para cada sesión. También tratamos de contar con descripción de audio en la medida de lo posible.

Hallazgos

- ¿Qué imágenes estás mostrando? ¿Manifiestan diversidad?
- ¿Qué idioma estás usando? ¿Refleja cómo se auto perciben las personas (por ejemplo, con los pronombres) y fomenta la equidad y la inclusión?
- ¿Qué es lo que compartes? ¿Es accesible el formato?
- ¿Qué tan creativo puedes ser en el trabajo de campo? Crea oportunidades para la diversidad y la inclusión de quienes participan y de los formatos de los resultados.
- Explica qué se tiene planeado y cómo funcionará.
- Planea tiempo para descansos.
- Proporciona información con anticipación a los participantes y proveedores de acceso.

Capacitación en habilidades para el codiseño de políticas

Tener la mentalidad correcta es esencial, pero las habilidades prácticas también son muy importantes para el codiseño de políticas. Asegurarse de contar con un equipo con las capacidades prácticas necesarias ayudará a que las cosas funcionen de manera más fluida para todos. Las habilidades prácticas que se muestran a continuación pueden servir como base para saber si tú y tu equipo están listos para asumir este formato de trabajo e identificar dónde podría ser necesaria más experiencia.



Fuente: AHRC Design for Policy Report Dr. Anna Whicher.

Mapear las habilidades

Dibuja esta escala y coloca notas adhesivas en una pared. Mapea las habilidades de tu equipo. ¿En qué aspectos te sientes seguro y en cuáles puedes necesitar ayuda? ¿Quién podría ayudar?

“Buscamos una mezcla de habilidades complementarias entre las personas implicadas, y sabíamos quién destacaba en cada caso”

Consultor, Innovación para la Cultura

Nuestro equipo incluyó una mezcla de niveles de experiencia en materia de formulación de políticas y política cultural, investigación política, gestión participativa de la innovación, EDI y diseño visual/ comunicación.

Estábamos constantemente aprendiendo unos de los otros, y el coaching sobre la marcha era parte del día a día.



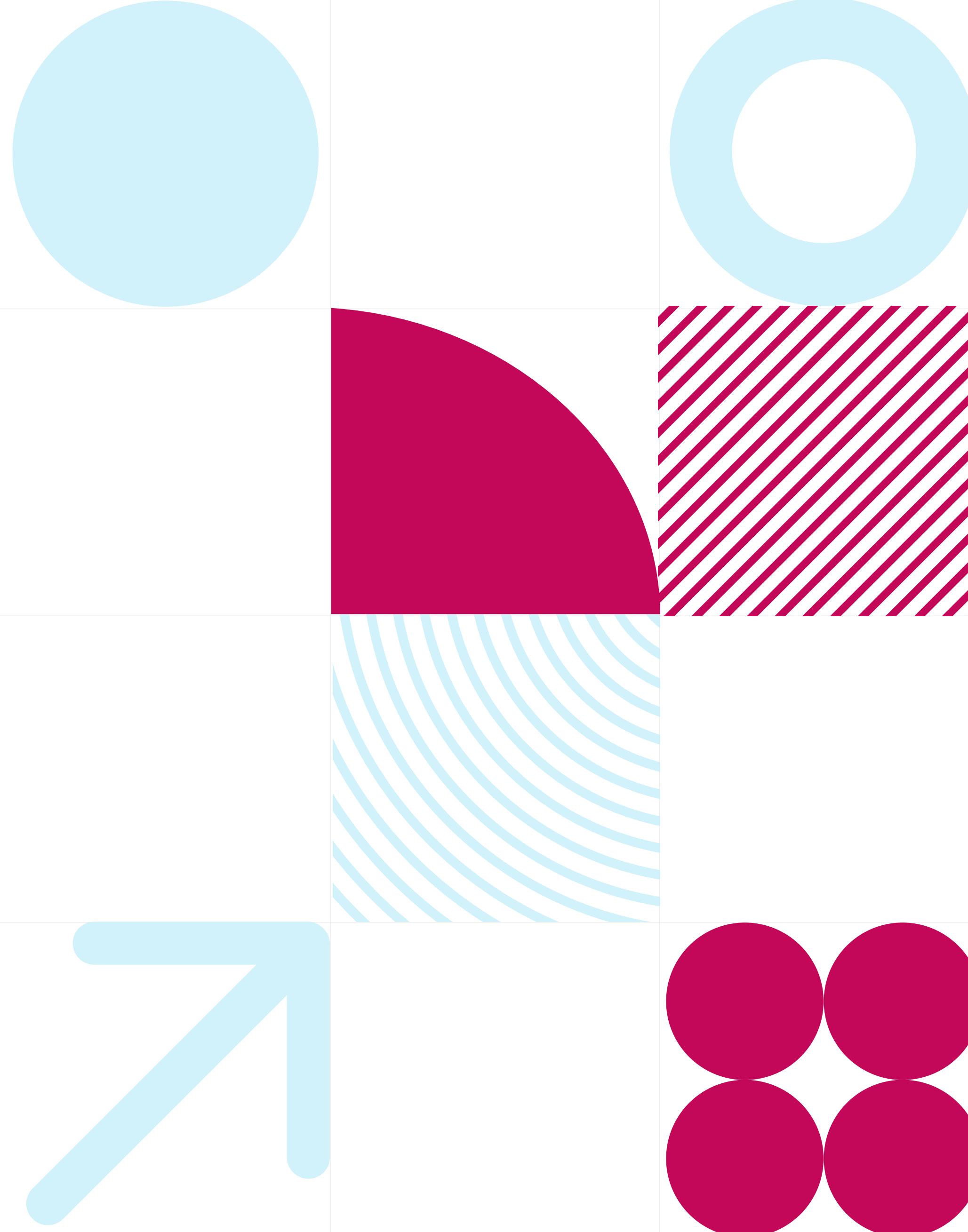
..STBY... A U R A



Las organizaciones participantes aportaron una mezcla de conocimientos y experiencia, incluyendo la elaboración de políticas y las políticas culturales, investigación política, gestión de la innovación participativa, EDI y diseño visual y de comunicación

Hallazgos

- Se trata de habilidades “duras” y “blandas”: hay que tener en cuenta las habilidades prácticas necesarias, pero también las actitudes y mentalidades de las personas cuando se elige al equipo o a los colaboradores.
- Hay mucho que aprender, estar abierto y preparado para ello. ¡Es posible que tengas que aprender una nueva herramienta o mejorar tus habilidades sobre la marcha!



Personas y procesos

Cómo establecer y gestionar un equipo en un proceso de codiseño de políticas y fomentar el aprendizaje continuo

Comenzar a codiseñar políticas

Cuestiones para considerar primero

Antes de embarcarte en un proyecto de codiseño de políticas, deberás considerar algunas cosas. El marco de la derecha te ayudará a emprender el camino y te permitirá trazar un proceso sensato, contratar a las personas adecuadas en el momento oportuno, delimitar el proyecto y ayudarte a comunicar los objetivos de tu trabajo con eficacia. Definir objetivos clave y alcances de trabajo es fundamental

al inicio del proyecto. Esto podría ampliarse o reducirse un poco a medida que involucre a más personas, pero es prudente tener idea de ello para evitar que las cosas se salgan de control. En caso de que exista una limitación de tiempo y de presupuesto, es prudente delimitar el proyecto y gestionar las expectativas de todas las partes implicadas desde el principio.

Recopilar y adaptar preguntas clave

Esta guía proporciona algunas preguntas clave de diseño que tu equipo tendrá que responder

A

Recopilar datos, información e ideas

- ¿Qué datos/información/ideas necesitamos encontrar y cómo lo haremos?
- ¿Qué necesitamos saber específicamente?
- ¿Qué datos podrían ayudarnos a responder a estas preguntas?
- ¿Cómo recopilaremos esta información?
- ¿Hay alguna cuestión ética que debamos tener en cuenta al utilizar estos datos o al involucrar a las personas?

B

Movilizar a la gente

- ¿Quién puede ayudar y cómo podemos involucrarle de la mejor manera?
- ¿Quién podría ayudarnos a responder nuestras preguntas?
- ¿Qué queremos que haga la gente?
- ¿Cómo llegaremos a esas personas?
- ¿Qué podría motivarles a participar?

C

Definir el reto

- ¿Cuál es nuestro problema y nuestro propósito para utilizar inteligencia colectiva?
- ¿Qué conocimientos queremos crear?
- ¿Para quién creamos conocimiento?
- ¿Cuál es el cambio que queremos provocar?
- ¿Cuál es nuestro cronograma de acción?
- ¿Cuáles son nuestras limitaciones?

D

Crear cambio

- ¿Quiénes necesitamos que actúen y qué necesitan para hacerlo?
- ¿Quiénes queremos que actúen con los conocimientos que creamos y qué necesitamos que hagan?
- ¿Cómo documentaremos nuestros conocimientos y los pondremos a disposición de los demás?
- ¿Cómo sabremos si vamos por buen camino para crear el cambio?

E

Conectar e interpretar

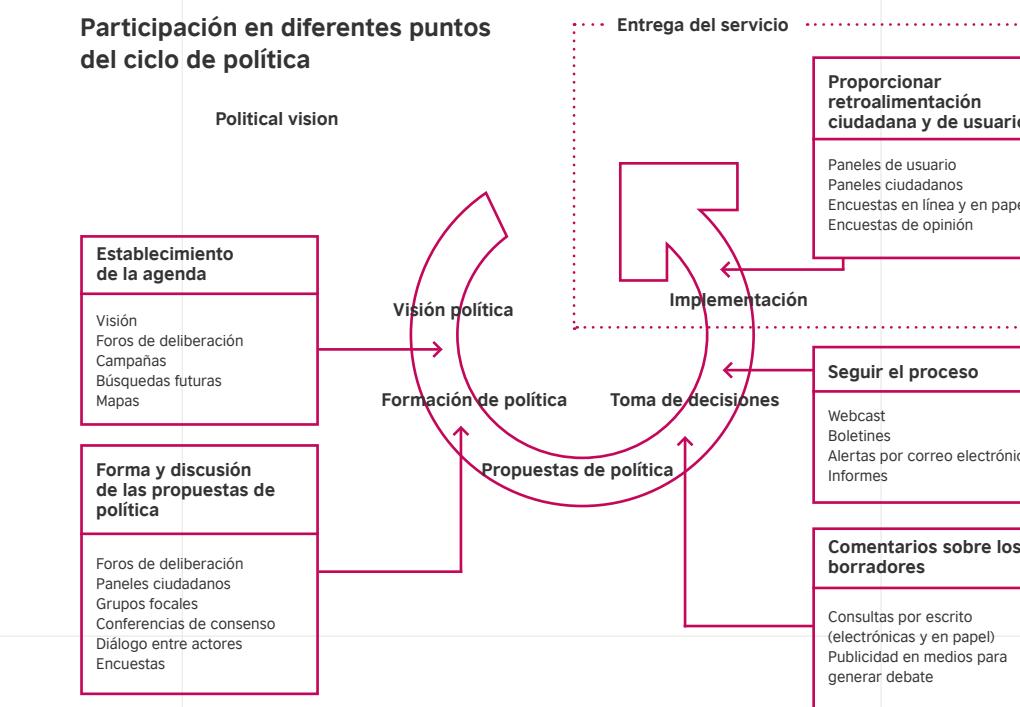
- ¿Cómo reuniremos a las personas y/o los datos y daremos sentido a los resultados?
- ¿Cómo contribuirá o interactuará la gente?
- ¿Cómo nos aseguraremos de que la gente pueda contribuir de forma independiente y libre?
- ¿Cómo reuniremos nuestros datos (almacenarlos, limpiarlos, procesarlos y compartirlos)?
- ¿Cómo daremos sentido a los datos y conocimientos que recopilemos?
- ¿Qué sesgos puede haber en nuestros datos?

Delinear y comunicar su proceso

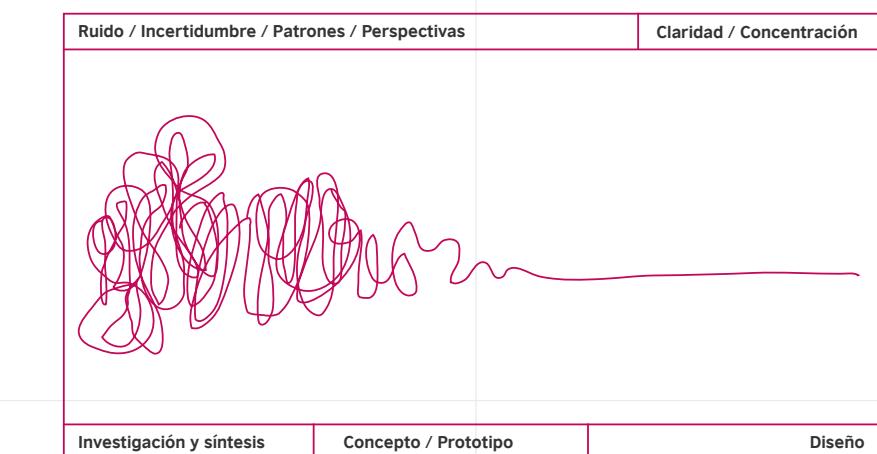
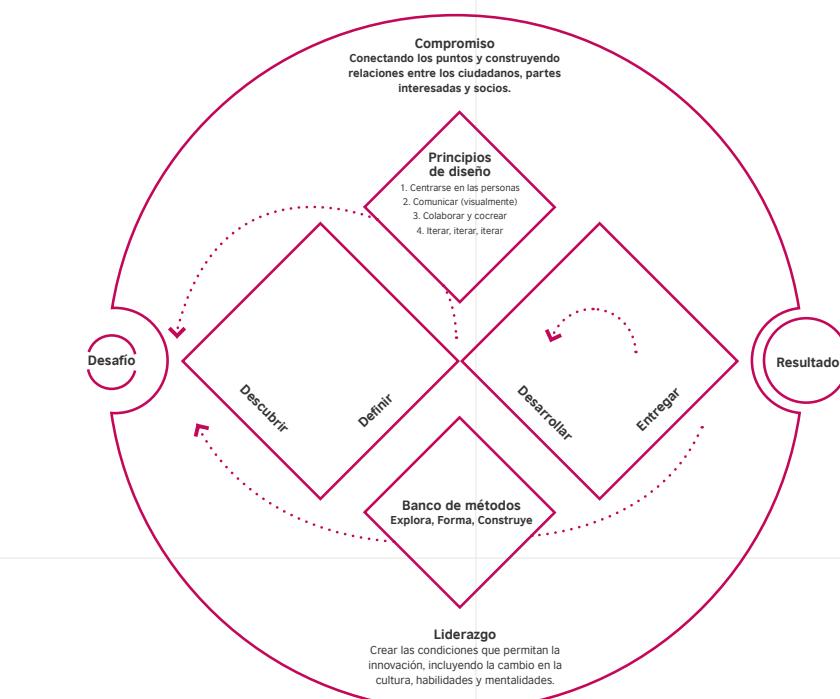
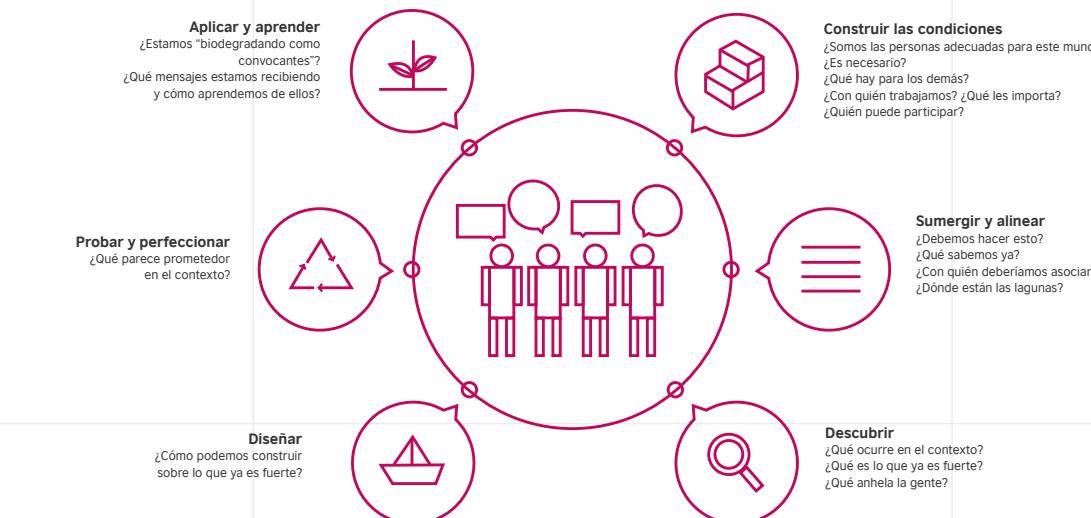
Llevar a la gente en un recorrido

Es fácil verse abrumado por todos los diagramas de procesos potenciales que puede usar en la construcción del proyecto. Cada disciplina tiene su diagrama y muchos son bastante similares y entrelazados. Algunas organizaciones han llevado a cabo grandes intentos al adaptar los procesos que se ajustan al contexto del codiseño de políticas. En vez de enfocarte excesivamente en cuál elegir, piensa en qué lugar del recorrido te encuentras y cuáles son los

objetivos. A continuación, utiliza estos diagramas para inspirarte sobre los primeros pasos y actividades que podrían ayudarte a lograrlos. Intenta describir los pasos del proceso de la forma más sencilla posible. Comunicarlo como si fuera un recorrido que no siempre será lineal ayudará a crear expectativas sobre cómo podría sentirse realmente el proceso: fluido y en circuito, en lugar de pasos sobre un modelo rígido.



Proceso de codiseño



En el sentido de las manecillas del reloj, desde la parte superior izquierda: La participación en diferentes momentos del ciclo político, por Involve UK. El Marco para la Innovación de Design Council UK. The Design Squiggle, de Damien Newman. The Co-design Process, de Kelly Ann McKercher en Beyond Sticky Notes.

“Nos inspiraron varios modelos de procesos y adaptamos algunos para que se ajustaran a nuestros objetivos”.

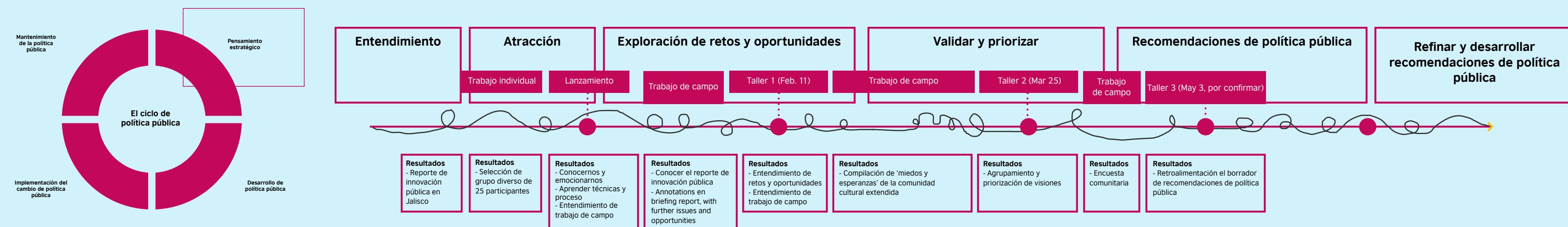
Codiseñador,
Innovación para la Cultura

Nuestro recorrido general se enmarca en 5 pasos principales: comprender, comprometerse, explorar problemas y oportunidades, validar y priorizar y recomendar políticas. Estas etapas eran bastante flexibles y con frecuencia había superposición entre ellas. Algunas actividades incluso continuaron a lo largo de todas las etapas, como las entrevistas individuales.

Si bien algunas líneas eran borrosas y algunas actividades fueron continuas a lo largo del proceso, el tener una ruta general compartida que mantenía a todos en el camino fue de gran ayuda. A pesar de que los pasos principales a veces parecían demasiado simples, la ruta ayudó a mantenernos a todos en la misma página y demostró ser una herramienta esencial de sentido común cuando las cosas se volvían demasiado complejas.

Hallazgos

- No se trata de solo cortar y pegar modelos de proceso; piensa de forma crítica y adapta los pasos y actividades que le ayuden a cumplir con sus objetivos.
- Las líneas rectas son engañosas pero sencillas. Las líneas onduladas comunican la realidad del proceso. ¡No tengas miedo de usar ambas!
- A veces ayuda pensar y comunicarse en términos de un “viaje” o recorrido en lugar de un “proceso”, pues un viaje se siente más orgánico y humano. Hace énfasis en un sentimiento de unión y exploración conjunta.



Gobernanza y gestión de actores relevantes

Todo proyecto o iniciativa tendrá un aspecto diferente en cuanto a la participación de los actores y la gobernanza, dependiendo del alcance, la capacidad y los recursos. A veces, es posible que tengas todas las personas y los recursos que necesitas dentro de tu propio equipo o departamento. En otros casos, puede ser necesario colaborar con agencias o departamentos externos y asumir un papel de orquestación entre todas las partes implicadas.

En cualquier caso, el mapear a todos los interesados y asignar “líderes” generales con responsabilidades específicas es de gran ayuda.

Estos roles pueden modificarse y negociarse con el tiempo, pero es importante establecer las expectativas desde el principio y evitar las lagunas o el aumento del alcance a lo largo del proyecto. Estos son algunos roles generales que tal vez debas considerar:

Roles que podrías asignar en un proceso de codiseño de políticas.



Representante del gobierno:

Proporciona conocimientos políticos y es el principal punto de contacto con los departamentos gubernamentales pertinentes.



Líder de proyecto:

Supervisa la entrega del proyecto, los recursos y gestiona el equipo del proyecto.



Líder de procesos y métodos:

Desarrolla procesos relevantes para el proyecto y apoya al equipo del proyecto para realizarlos a tiempo. Aporta su experiencia en el codiseño de políticas para desarrollar y facilitar las herramientas y los métodos adecuados en todo el proyecto.



Líder de contenido e investigación:

Dirige la investigación pertinente sobre los usuarios y el contexto del proyecto.



Enlace con los participantes:

Cuida a los actores del proyecto y asegura que se satisfagan sus necesidades y se escuchen voces a lo largo del proyecto.



Coordinador de EDI:

Cuestiona y busca maneras en cómo hacer que los procesos y actividades sean accesibles para todas las personas.



Responsable de comunicación:

Dirige las comunicaciones públicas y las relaciones con la prensa y los medios de comunicación en torno al proyecto.



Apoyo técnico/productores:

Proporcionan apoyo técnico y experiencia en la realización de talleres en línea y en el uso de plataformas digitales.



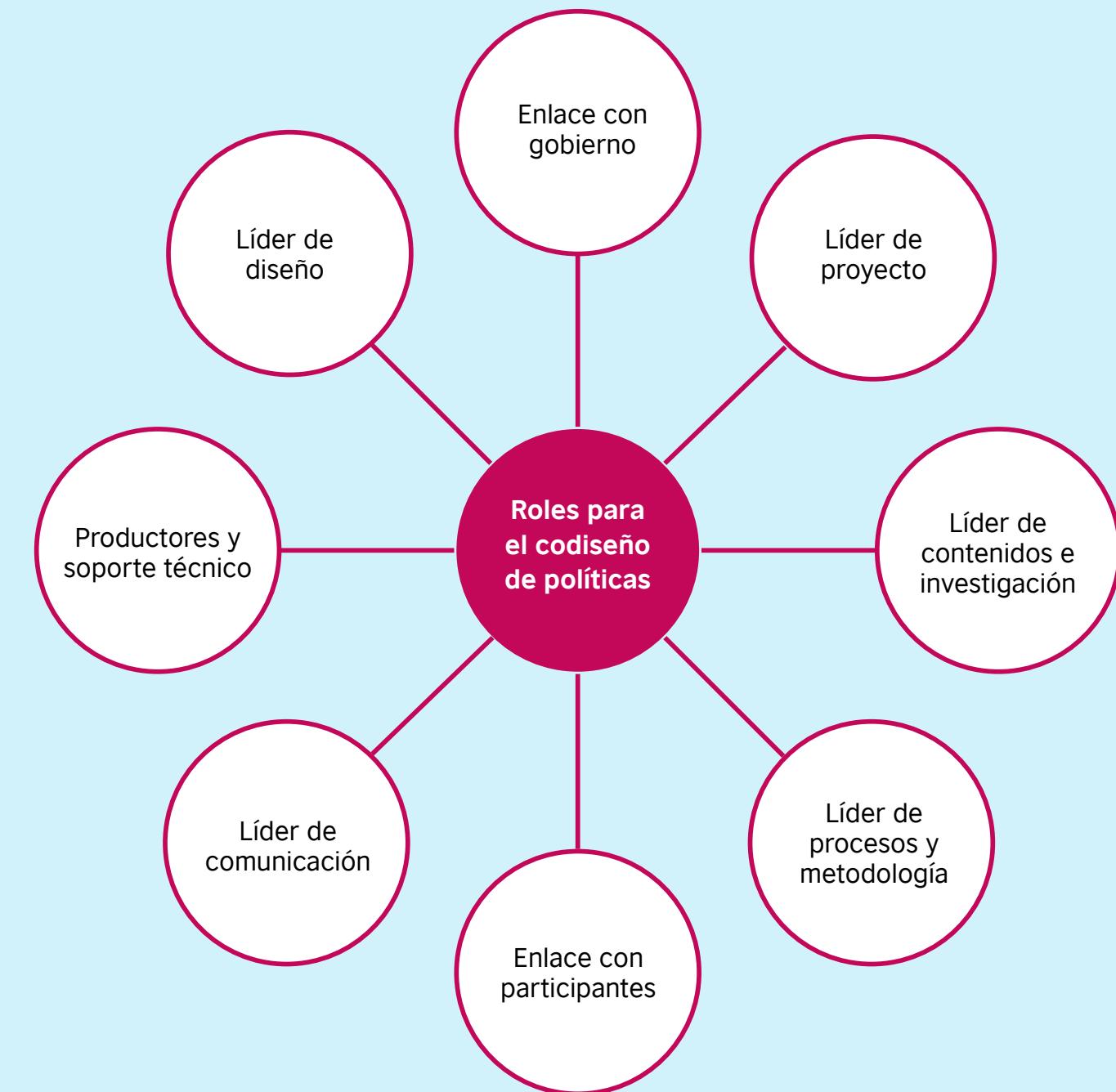
Líder de diseño:

Proporciona apoyo de diseño en las actividades, por ejemplo con prototipos o diseño gráfico.

“Yo lo describiría como auto orquestación; ¡no esperar 100% de armonía todo el tiempo! Cada uno tenía un papel general, aunque a veces estos eran poco claros”.

Codiseñador,
Innovación para la Cultura

Los roles y las responsabilidades se definieron al principio del proyecto de **Innovación para la Cultura**, pero se fueron haciendo más fluidos a lo largo de su desarrollo. Esto a veces fue positivo y otras negativo. Por el lado positivo, nos permitió ser flexibles y adaptativos. En otros casos, dio lugar a cierta confusión y a una extensión del alcance. Las reuniones semanales de equipos nos ayudaron a mantenernos alineados en cuanto a quién estaba haciendo qué, pero aun así a veces nos topábamos con todas las complejidades del proyecto sin poder actuar rápidamente. Ser abiertos y comprensivos unos con otros fue crucial para que las cosas volvieran a su lugar y pudieran avanzar.



- Organiza a tus grupos de interés en “centrales” y “periféricos”. No todo el mundo necesita estar involucrado en cada decisión o reunión. Reúnete regularmente con un equipo central más pequeño.
- Los proyectos de participación fluyen constantemente y varios actores pueden tomar el liderazgo en diferentes etapas. Identificalas y comunícalas repetidamente durante las transiciones.

Evaluación y retroalimentación

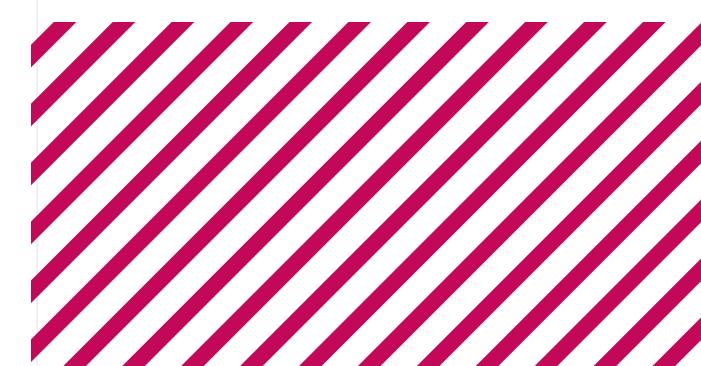
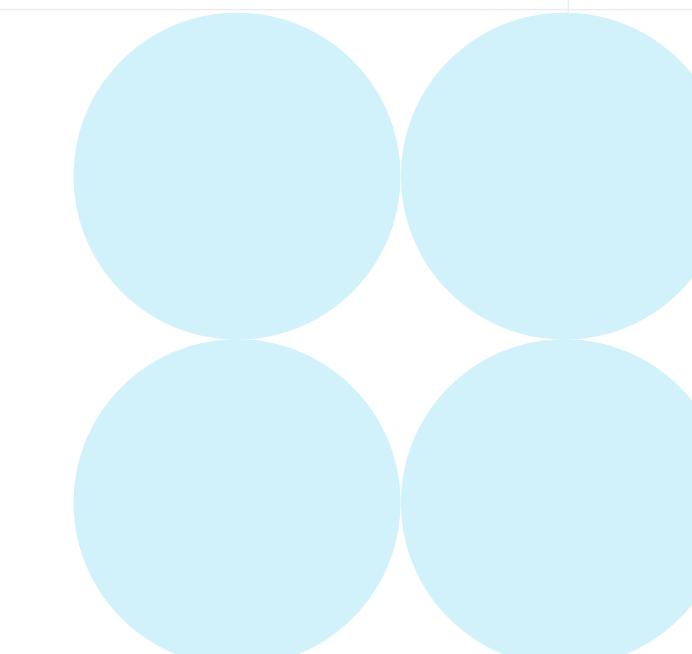
La retroalimentación y el aprendizaje son parte integral del codiseño de políticas y los mecanismos incorporados facilitan la reflexión constructiva y la mejora a lo largo del proceso. Puedes recibir esta retroalimentación de múltiples maneras, por medio de herramientas como encuestas y entrevistas o simplemente reservando cinco minutos para la discusión en grupo al final de una reunión.

Ayuda a mantener un ritmo regular de reflexión y a que los participantes sepan que tú estás dispuesto o dispuesta a aprender de ellos en todo momento en cuanto a lo que funciona y a lo que podría ser mejor. También es recomendable establecer algunos indicadores constantes que muestren hasta qué punto se están logrando los objetivos del proyecto. Estos pueden ser “rastreados” regularmente durante todo el proyecto y ser cualitativos o cuantitativos. Procura que sean sencillos y que no requieran demasiado tiempo para su recopilación y seguimiento.

La evaluación no tiene por qué implicar un gran esfuerzo de investigación (aunque a veces puede ser deseable o incluso necesario). En su punto más básico, una evaluación debería ayudar a responder tres preguntas simples:

- 1** **¿Has tenido éxito la iniciativa?**
(por ejemplo: metas cumplidas, objetivos cumplidos, si dio como resultado otros logros)
- 2** **¿Ha funcionado el proceso?**
(por ejemplo, lo que pasó, lo que funcionó bien y no tan bien, lecciones para futuras actividades de participación)
- 3** **¿Qué impacto ha tenido el proceso?**
(por ejemplo, sobre los participantes, sobre la calidad de la política, sobre los encargados de formular políticas o sobre otras personas involucradas)

Fuente: Making a Difference: A guide to evaluating public participation in central government. Involve.



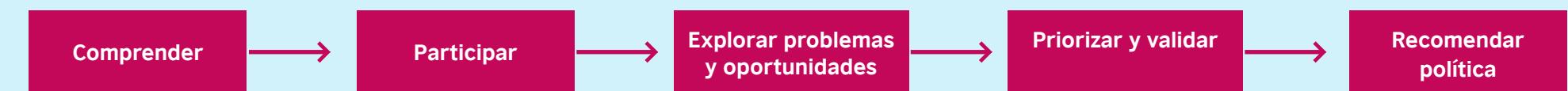
“Descubrimos que las encuestas no eran suficientes, así que nos pusimos en contacto con algunas personas para que nos dieran su opinión”

Codiseñador,
Innovación para la Cultura

Utilizamos una mezcla de encuestas y entrevistas personales para obtener retroalimentación después de cada sesión. También asignamos roles de ‘observador’ para cada sesión y les pedimos tomar notas en un formato simple y estructurado. Intentamos que las encuestas fueran lo más ligeras posible para no agobiar a los participantes y asegurarnos de poder integrar rápidamente sus comentarios

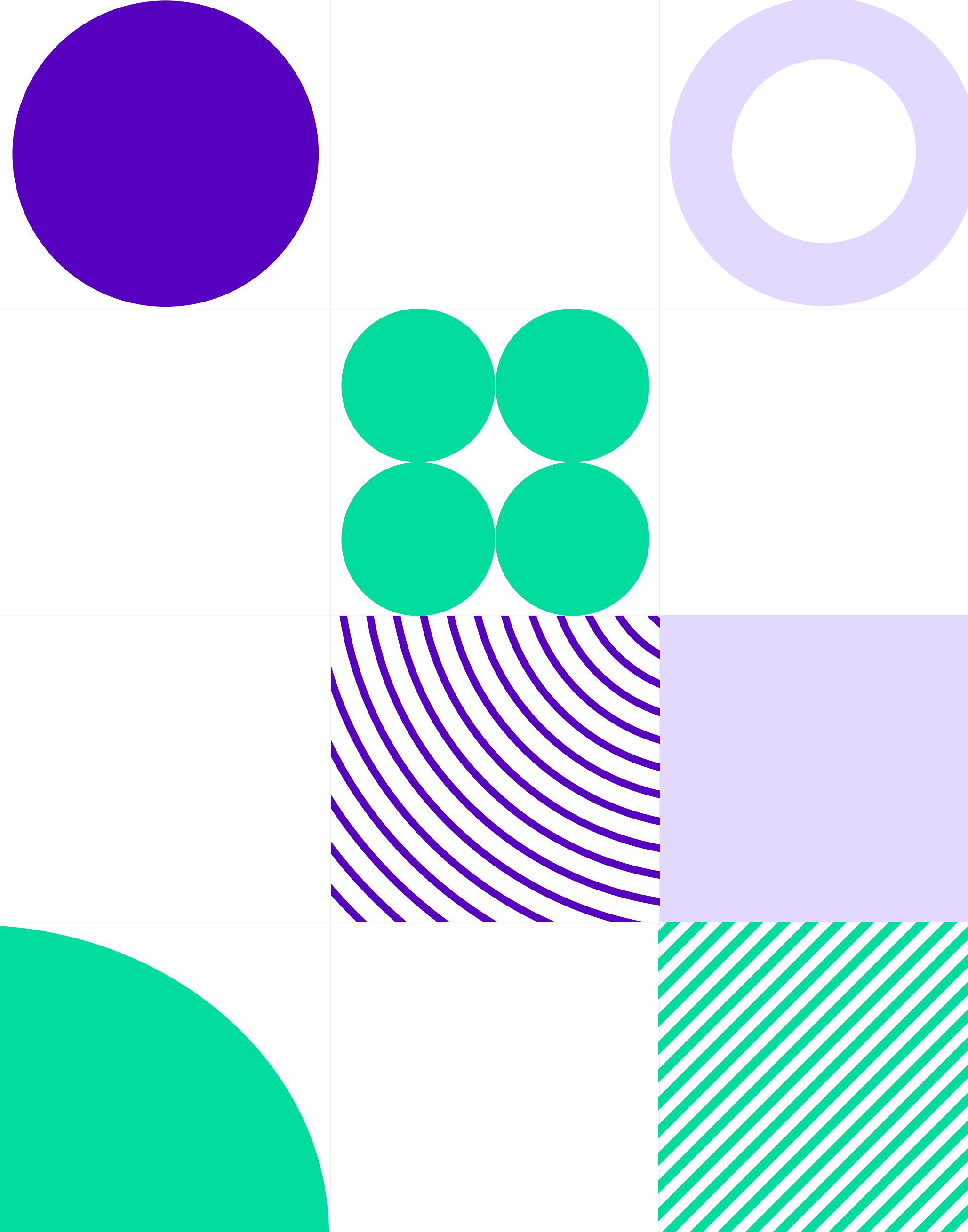
en la planeación de futuras sesiones y actividades. Teníamos especial interés en conocer las experiencias de las personas con necesidades de accesibilidad y las consultamos a menudo para asegurarnos de que se sintieran cómodas y apoyadas. Si bien las encuestas son más eficientes, las conversaciones personales son más directas y constructivas.

Proceso



Hallazgos

- Procura que las actividades de evaluación sean ligeras y estructuradas. - Considera la posibilidad de utilizar una mezcla de encuestas y entrevistas individuales a lo largo del proceso.
- Define algunos indicadores constantes, tanto cualitativos como cuantitativos, que puedas “rastrear” a lo largo del tiempo.
- Asigna “observadores” durante las sesiones y proporcioneles un formato de toma de notas sencillo y estructurado.



Herramientas de prueba

Un conjunto de herramientas para utilizar y adaptarse para cada etapa en el recorrido de codiseño de políticas

Herramientas y métodos para las primeras etapas del ciclo de desarrollo de políticas

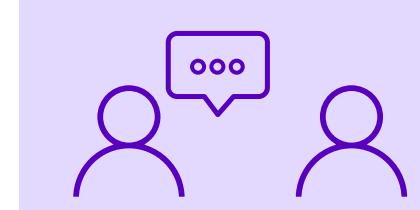
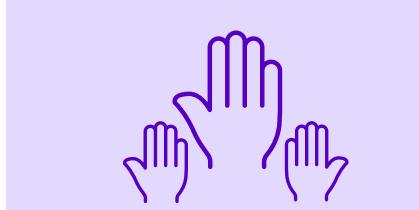
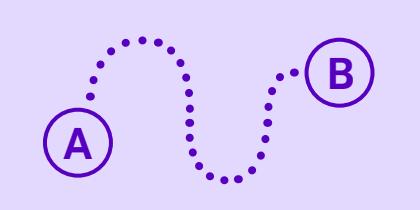
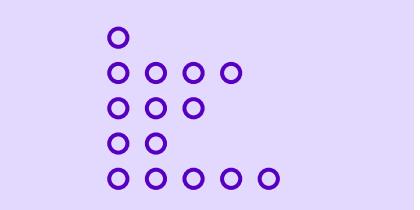
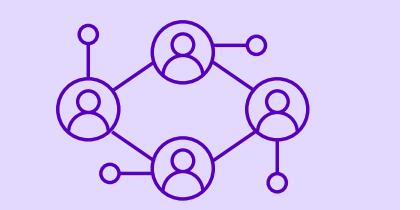
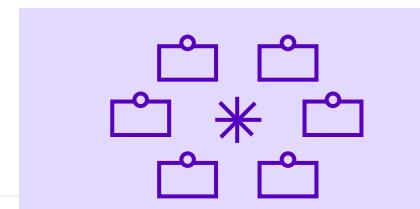
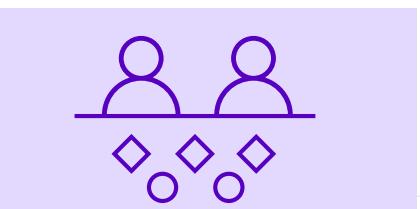
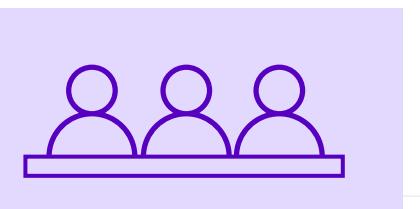
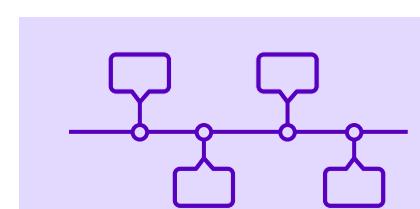
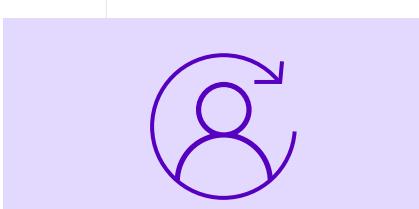
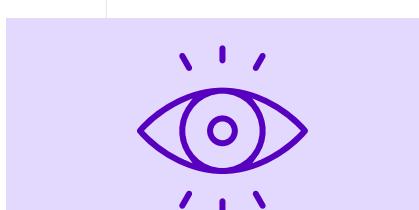
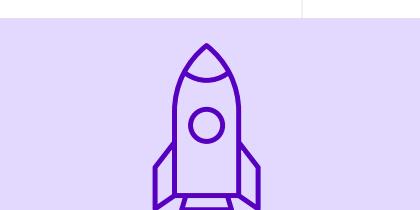
Existen muchas herramientas y métodos de dónde elegir y varias organizaciones han creado grandes colecciones de herramientas que se pueden utilizar como punto de partida. Como hemos mencionado, es importante adaptar tu proceso a tus objetivos, y lo mismo se aplica tanto a su elección de herramientas como a la manera en que se utilice cada una de manera individual. La selección que nosotros hicimos nos fue útil para el proyecto **Innovación para la Cultura**, pero como notarás, adaptamos las herramientas a nuestras necesidades, algo que recomendamos hacer. Presentamos las herramientas según las etapas (iniciales) de un codiseño de políticas descritas en la Introducción:

1. Comprender
2. Participar
3. Explorar temas y oportunidades
4. Validar y priorizar
5. Recomendar políticas



Perspectiva general de herramientas y métodos por etapa

Esta colección de herramientas fue seleccionada y adaptada para el programa **Innovación para la Cultura**. Todas las herramientas provienen de fuentes que ameritan mayor exploración, pero no es necesario abrumarse. En las siguientes páginas encontrarás más información sobre cada una de las diferentes herramientas por etapa.

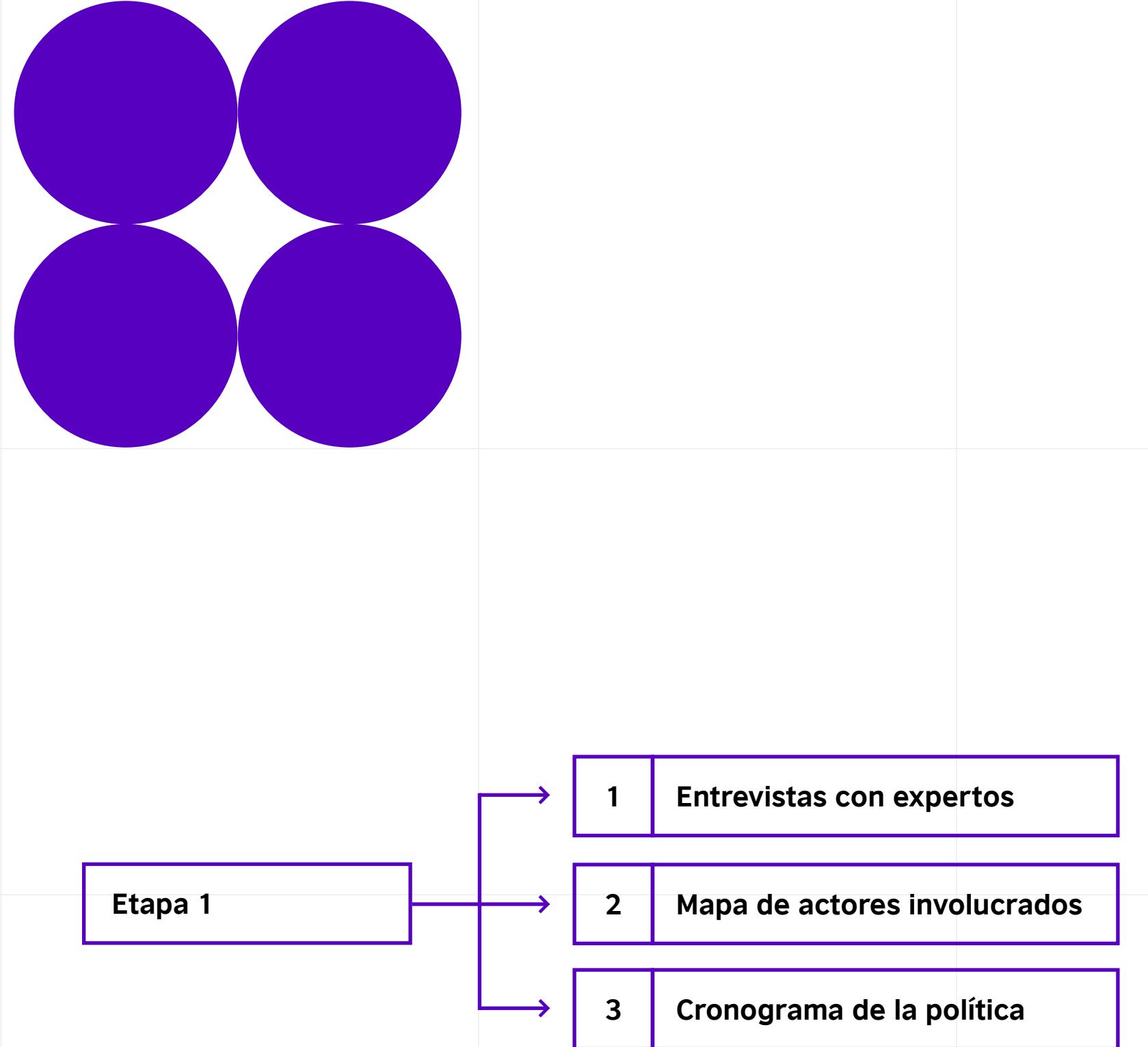
Etapa 1: Comprender	Etapa 2: Involucrarse	Etapa 3: Explorar temas y oportunidades	Etapa 4: Priorizar y validar	Etapa 5: Recomendar política
Mapear el paisaje para aclarar su visión y enfoque	Conectar, movilizar y construir la red y las condiciones adecuadas	Descubrir y explorar dónde y por qué las personas podrían estar teniendo dificultades e identificar oportunidades de cambio	Decidir qué ideas llevar adelante y desarrollarlas en las acciones	Comunicar y difundir los hallazgos a los formuladores de políticas y al público de maneras que
				
Entrevistas con expertos	Plan de participación	Mapeo deliberativo	Votación por puntos	El gobierno como sistema
				
Mapa de actores involucrados	Grupo asesores ciudadanos	Diálogo de grupo	Diálogo de grupo	Asambleas ciudadanas
				
Cronograma	Incentivos y retención	Apreciación	Encuesta de opinión	Visualización de datos generados por ciudadanos
				
Perspectivas únicas	Miedos y esperanzas	Titulares del futuro		

Etapa 1

Comprender

Mapa del panorama para aclarar la visión y el enfoque:

- ¿Qué sabemos ya? ¿Qué conocimiento existe afuera?
- ¿Quién está involucrado? ¿Cuál es su perspectiva?
- ¿Dónde existen brechas?
- ¿Sobre qué podemos construir?
- ¿Con quién debemos asociarnos?



Conocer el terreno

El codiseño de políticas nunca comienza con un tablero en blanco. En el caso de **Innovación para la Cultura**, comenzamos por conocer la historia de la elaboración de políticas culturales en Jalisco e identificamos a quienes participan actualmente en el sector cultural. Utilizamos **las entrevistas con expertos** y la investigación documental como métodos de trabajo. Después creamos un **Mapa de actores relevantes** y un **Cronograma de la política**, para comunicar los resultados en un informe escrito. Todas son herramientas muy

utilizadas y cuyo uso no requiere mucha capacitación, pero sí requieren un debate para asegurarse de que las numerosas y distintas perspectivas de las partes interesadas en el proyecto estén presentes en los resultados. Es inevitable que se presenten nuevas perspectivas y actores a medida que se desarrolla el codiseño de la política. Por ello, seguimos entrevistando a la gente a medida que se desarrollaban las siguientes etapas, y actualizamos un informe descriptivo utilizado por el equipo a medida que avanzábamos.

Reporte

Innovación para la Cultura.

British Council
Cultura Jalisco

15 de diciembre 2020

A U R A

Imagen: Índice del Reporte (AURA)

- 0. Innovación para la Cultura**
- I. Resumen**
- II. Introducción**
- III. Demografía de Jalisco**
- IV. Contexto de innovación pública**
- V. Línea de tiempo interactiva**
- VI. Lecciones aprendidas antes y durante la pandemia**
- VII. Mapa de grupos de interés**
- VIII. Casos de estudio**
- IX. De hallazgos a oportunidades**
- X. Bibliografía**

Entender el contexto y los principales interesados

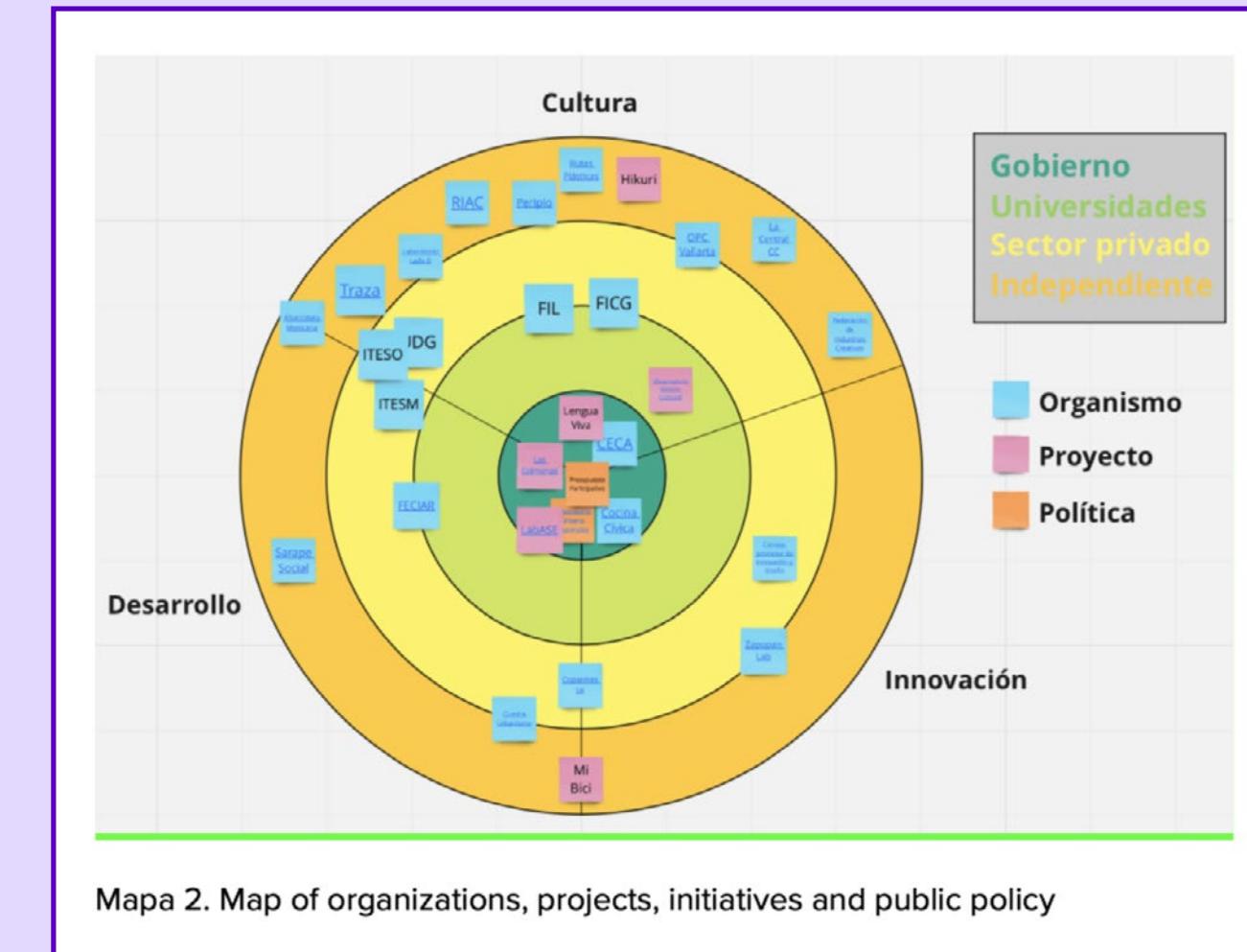
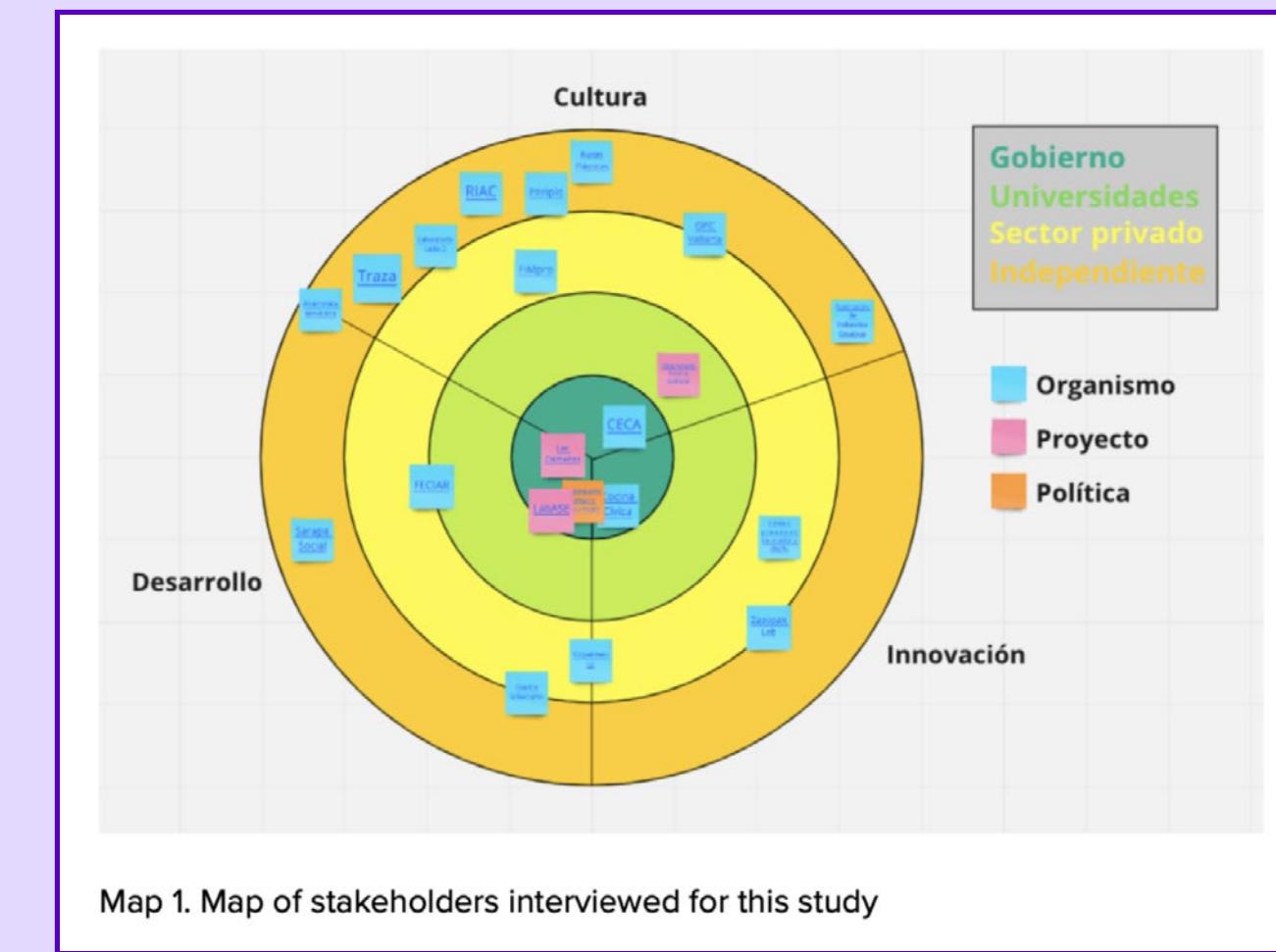


Imagen: Los mapas de actores creados por Aura para Innovación para la Cultura adaptaron la herramienta utilizando clasificaciones con codificación de color y de los actores relevantes específicos del paisaje cultural en Jalisco.

Imagen: Los mapas se compartieron en las entrevistas con los actores para probar y obtener comentarios sobre si representaban suficientemente el panorama del sector y las personas clave implicadas.

Mapeo de la historia de la política cultural

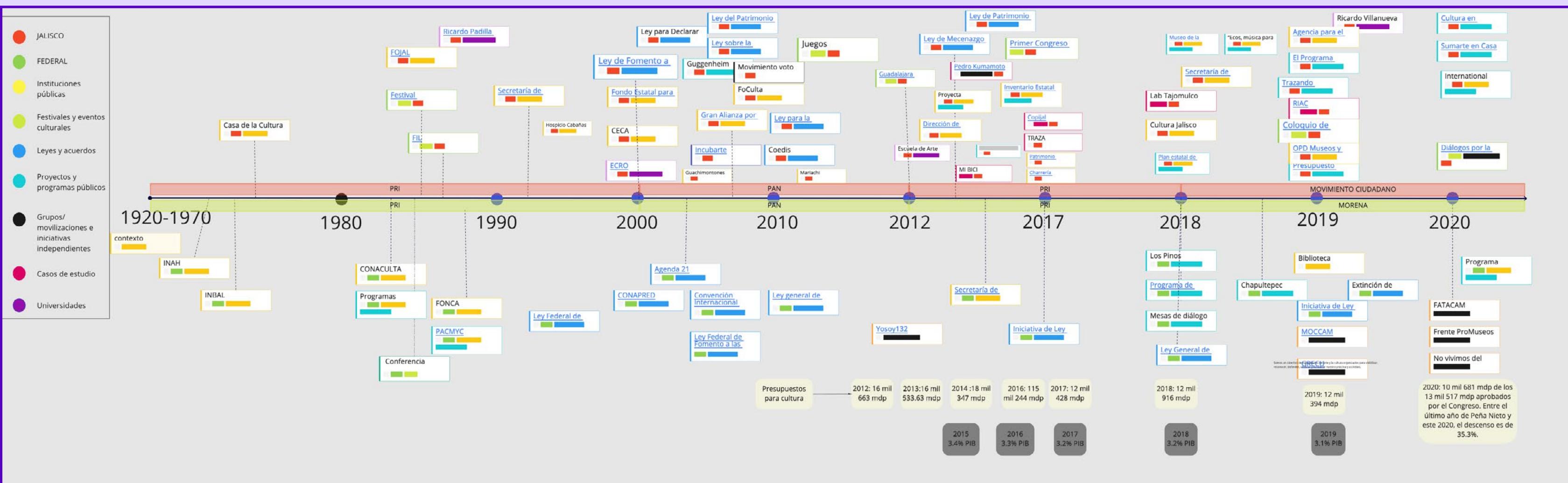


Image: El **cronograma interactivo** que AURA creó para Innovación para la Cultura ofrecía una visión detallada de las iniciativas e intervenciones existentes en el sector cultural, con enlaces hacia las fuentes.

El cronograma interactivo de la política se creó en un tablero digital que permitía su mejora continua. En las entrevistas con expertos, este tipo de herramienta vuelve a ser útil para desarrollar y fomentar la comprensión.



Guía de entrevistas

Entrevistar es una forma de obtener una visión más profunda de lo que la gente piensa, necesita y siente en sus propias palabras así como una forma de establecer conexiones.

Hablar con las personas directamente puede revelar datos que de otra manera pasarían desapercibidos. Una entrevista podría estar estructurada con preguntas predeterminadas o ser una conversación más abierta en torno a un tema específico. Asegúrate de comunicar claramente a un participante cómo se utilizará su entrevista y obtener su consentimiento.

Quiero recopilar información de otros
en una conversación que descubra su perspectiva

GUÍA DE ENTREVISTA

Muéstrame

Si te encuentras en el entorno del entrevistado, pregúntale con qué cosas interactúa, tales como objetos, espacios, herramientas, etcétera. Captura imágenes y notas para recordarte más tarde. También puedes pedirles que te hablen del proceso.

Dibújalo

Pide a los participantes hacer un mapa de sus actividades y experiencias con diagramas. Es una buena manera de evitar suposiciones y revelar cómo la gente percibe y ordena sus actividades.

Piénsalo en voz alta

Mientras realizan tareas o procesos pide a los participantes describir lo que piensan. Esto ayuda a descubrir sus motivaciones, preocupaciones, percepciones y razonamiento.

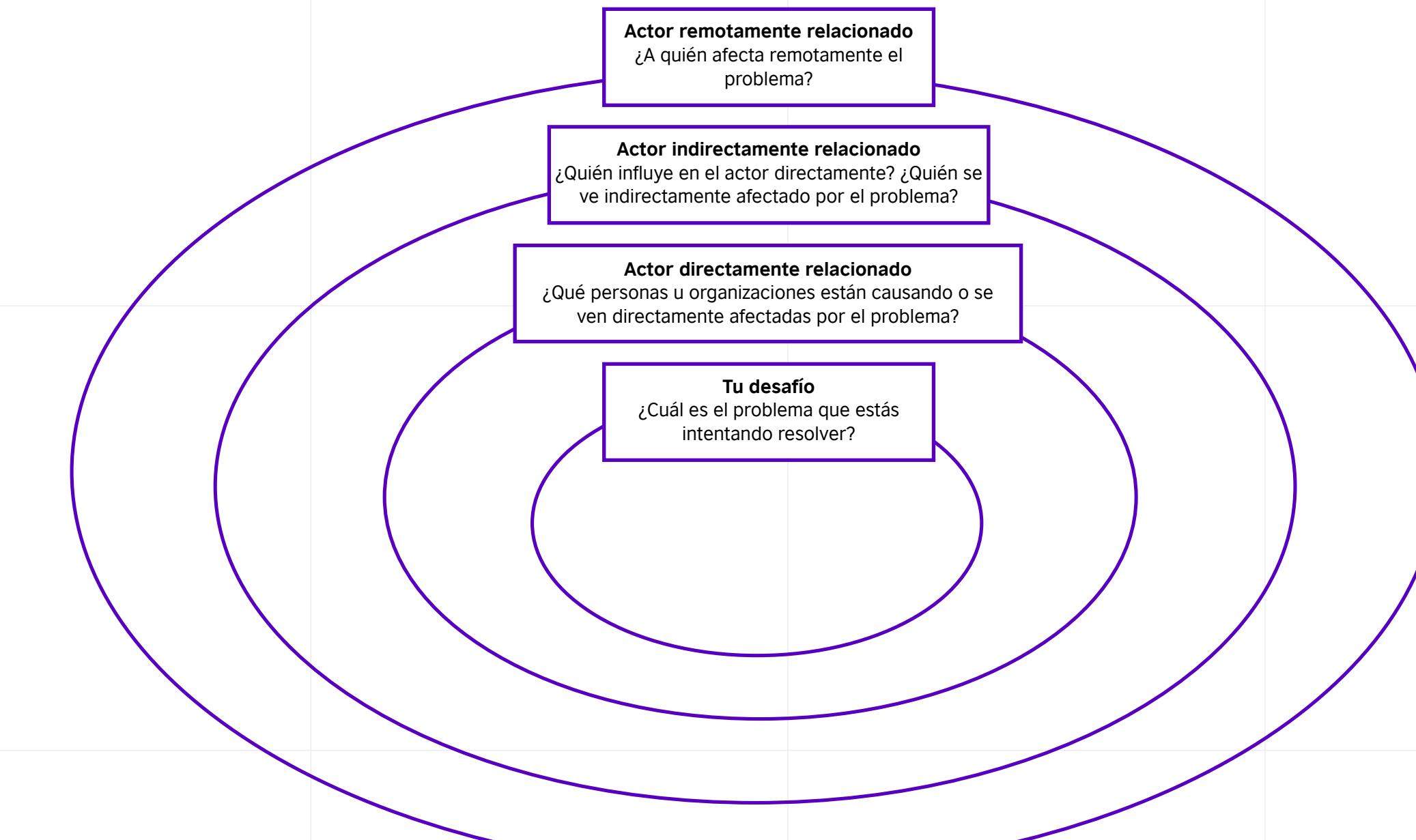
Sé específico

Con frecuencia las personas generalizan lo que es típico y olvidan hablar de detalles importantes. Pídeles que hablen sobre un período específico de tiempo, en vez de preguntarles cómo es un día en su vida, pregúntales qué hicieron ayer.

Mapa de actores involucrados

Los mapas de actores son una plantilla sencilla de utilizar que puede ayudar a identificar a las personas relacionadas con un problema, por ejemplo, quiénes causan o influyen en un problema; quiénes pueden verse afectados por él; cuál debe ser su relación entre ellos y con el proyecto. Considerar el mapa de actores como un documento iterativo te permitirá incorporar nuevas relaciones a medida que se vayan presentando a lo largo del proyecto.

¿A quién afecta este problema? ¿Quién puede haber creado o puede crear una solución?



Fuente: Creative Intelligence Toolkit. Nesta.

Cronograma de la política

Los cronogramas de las políticas son una forma de representar visualmente los acontecimientos políticos significativos en orden cronológico, ya sea de forma secuencial o vinculados a fechas concretas. No sólo ayudan a recopilar información relevante para el análisis que sirva de base a su proyecto, también son herramientas eficaces de narración para situar su trabajo en un contexto social y político más amplio.

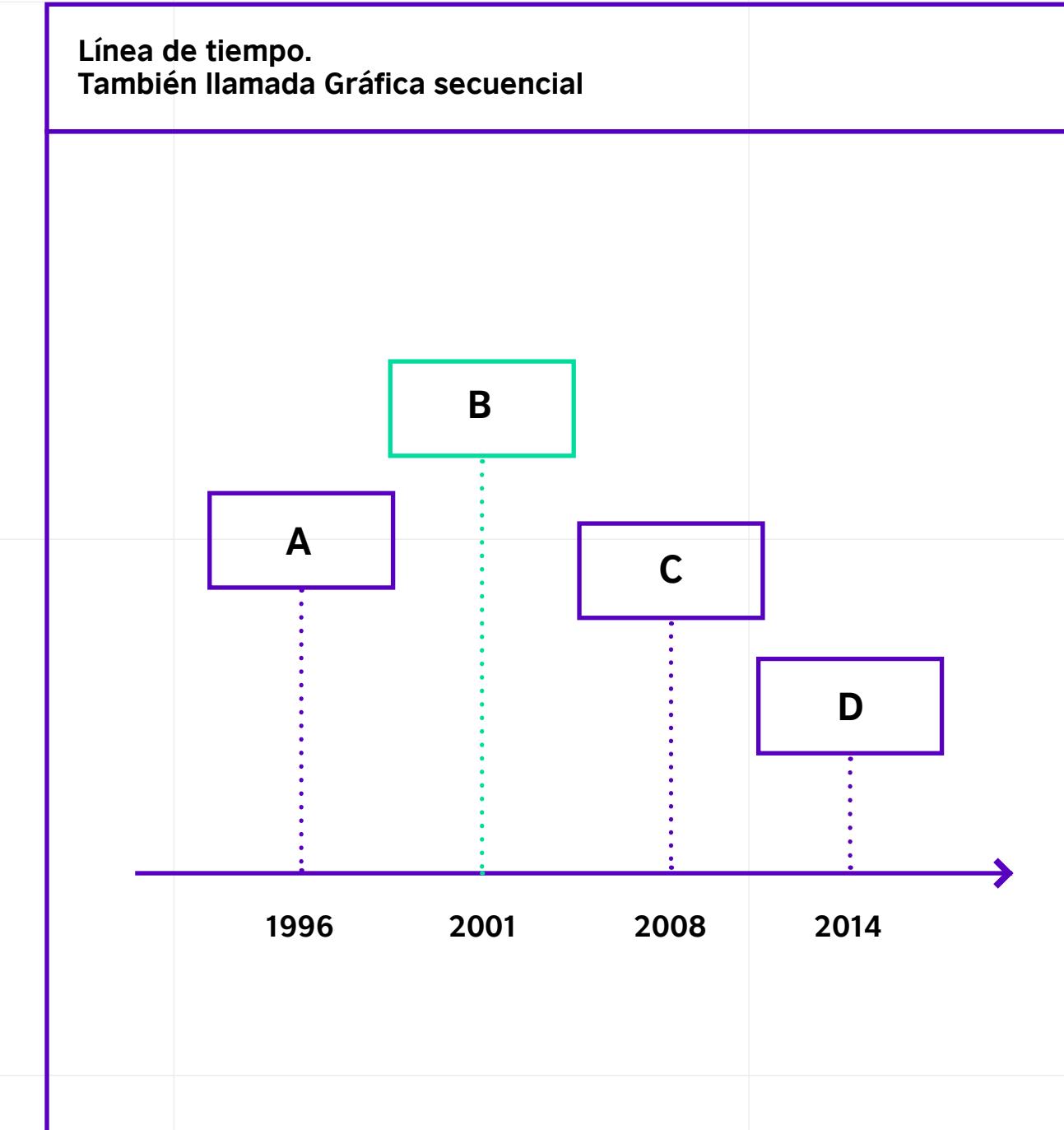
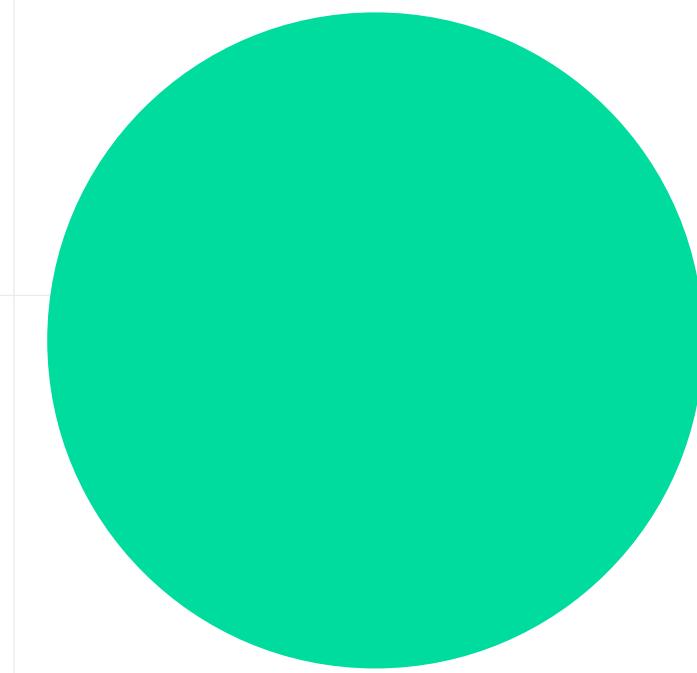
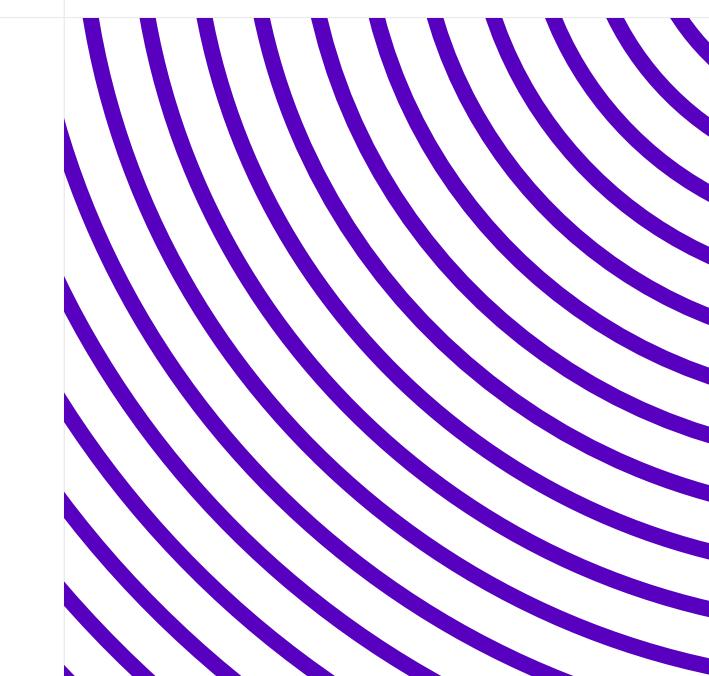
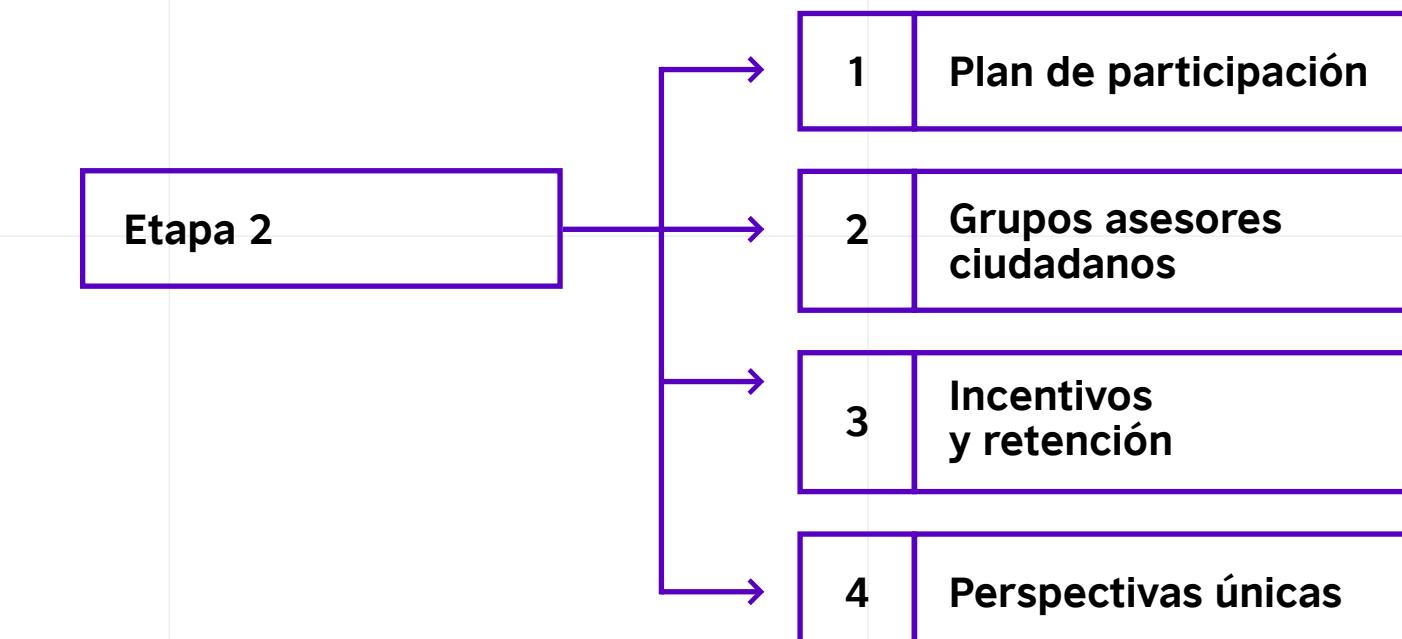


Figura 7:
Una línea de tiempo que muestra los eventos en orden cronológico. Algunas líneas de tiempo funcionan a escala mientras que otras simplemente muestran los eventos en secuencia. El propósito principal es comunicar información relacionada con el tiempo, a lo largo del tiempo, ya sea para su análisis o para mostrar visualmente una historia o perspectiva de la historia.

Etapa 2 Participar

Conectar, movilizar y construir la red y condiciones adecuadas:

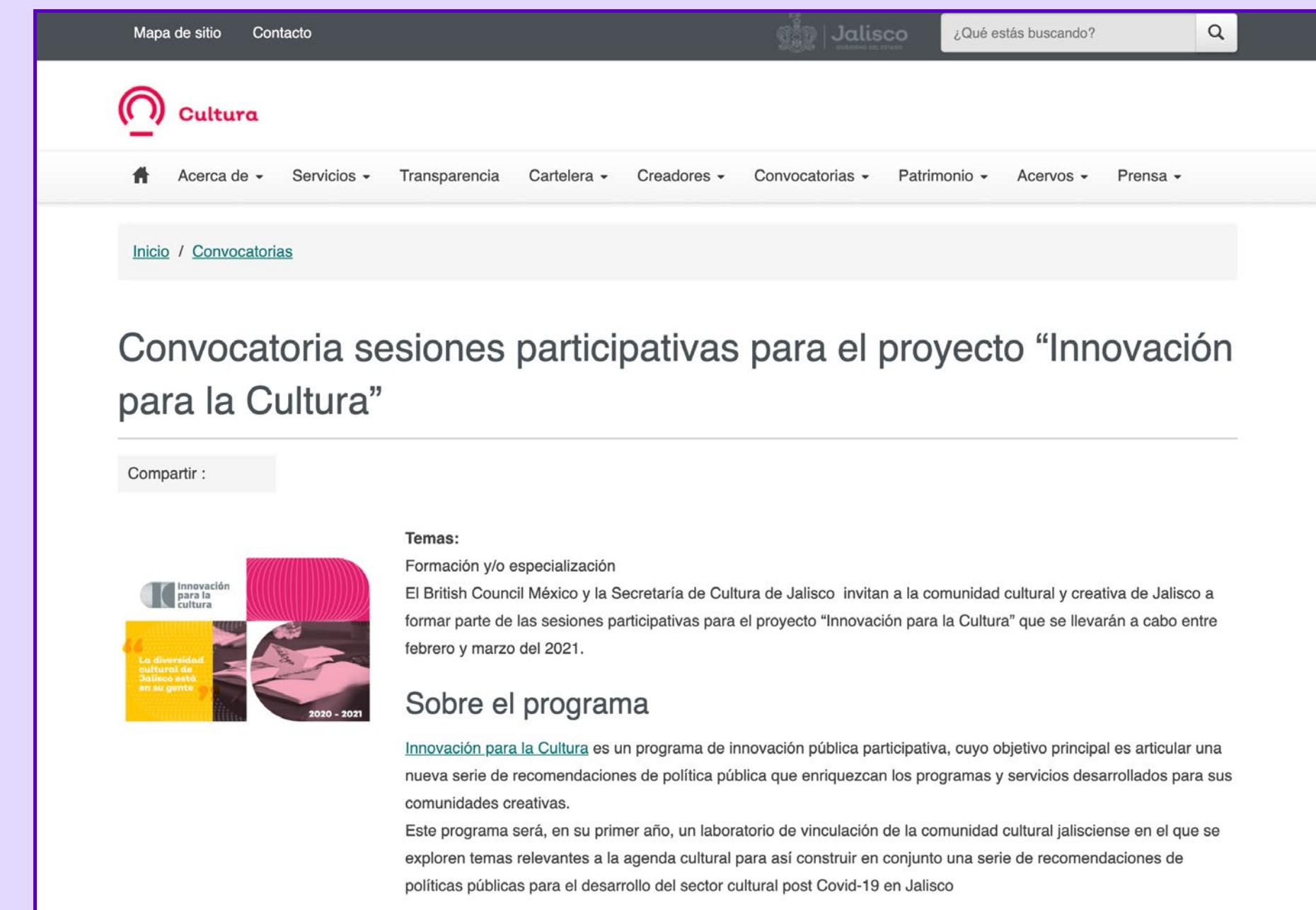
- ¿Con quién estamos trabajando? ¿Quién puede participar?
- ¿Cómo nos aseguramos de incluir una diversidad de perspectivas?
- ¿Qué queremos que haga la gente?
- ¿Cómo alcanzaremos, motivaremos y retendremos a la gente?
- ¿Cómo nos aseguraremos de que las personas puedan participar de forma independiente y libre?
- ¿Hay algún otro tema ético que considerar con respecto a involucrar a las personas?



Construir la comunidad y la confianza

Las personas involucradas en el codiseño de políticas marcan toda la diferencia. Invitar y seleccionar personas requiere mucha atención y rara vez es un proceso sencillo. Para comprender cómo podríamos lograr nuestros objetivos para disponer de una gran diversidad de **Perspectivas Únicas** y ser lo más inclusivos posible, creamos un **Plan de Participación** y estudiamos cuidadosamente nuestro enfoque para incentivar y retener a los participantes. Ofrecer un pago razonable por el tiempo invertido fue fundamental para esto. Para los 25 lugares del grupo de trabajo

(similares a los **Grupos Consultores Ciudadanos**) recibimos diez veces más solicitudes. Para ello fue necesario realizar una campaña amplia así como impulsar a las personas de grupos que rara vez se presentan por su cuenta. Una vez seleccionados, nos esforzamos en crear una comunidad dedicando tiempo de calidad a conversar en las sesiones (en línea). También gestionamos con cuidado las expectativas sobre los resultados del programa con la intención de construir confianza atendiendo la idea de que sus esfuerzos no serían en vano.



The screenshot shows a webpage from the Jalisco Culture website. At the top, there's a navigation bar with links for 'Mapa de sitio', 'Contacto', the Jalisco logo, and a search bar. Below the navigation is a secondary menu with categories like 'Cultura', 'Acerca de', 'Servicios', 'Transparencia', etc. The main content area has a breadcrumb trail 'Inicio / Convocatorias'. The main title is 'Convocatoria sesiones participativas para el proyecto "Innovación para la Cultura"'. Below the title, there's a 'Compartir:' button and two small images related to the project. To the right, under 'Temas:', it lists 'Formación y/o especialización' and describes the invitation from the British Council Mexico and the Jalisco Secretariat of Culture to participate in the 'Innovation for Culture' project between February and March 2021. Further down, there's a section titled 'Sobre el programa' with a brief description of the program's goals and its role as a platform for cultural exchange.

Imagen: La convocatoria de participación y la forma en que la distribuimos, junto con la invitación directa a algunos participantes potenciales para que se presentaran, fueron fundamentales para nuestro plan de participación. La herramienta de incentivos y retención nos ayudó a crear un paquete equilibrado de beneficios y compromisos que pudimos comunicar en la convocatoria.

L@s Participantes

Es momento de conocernos

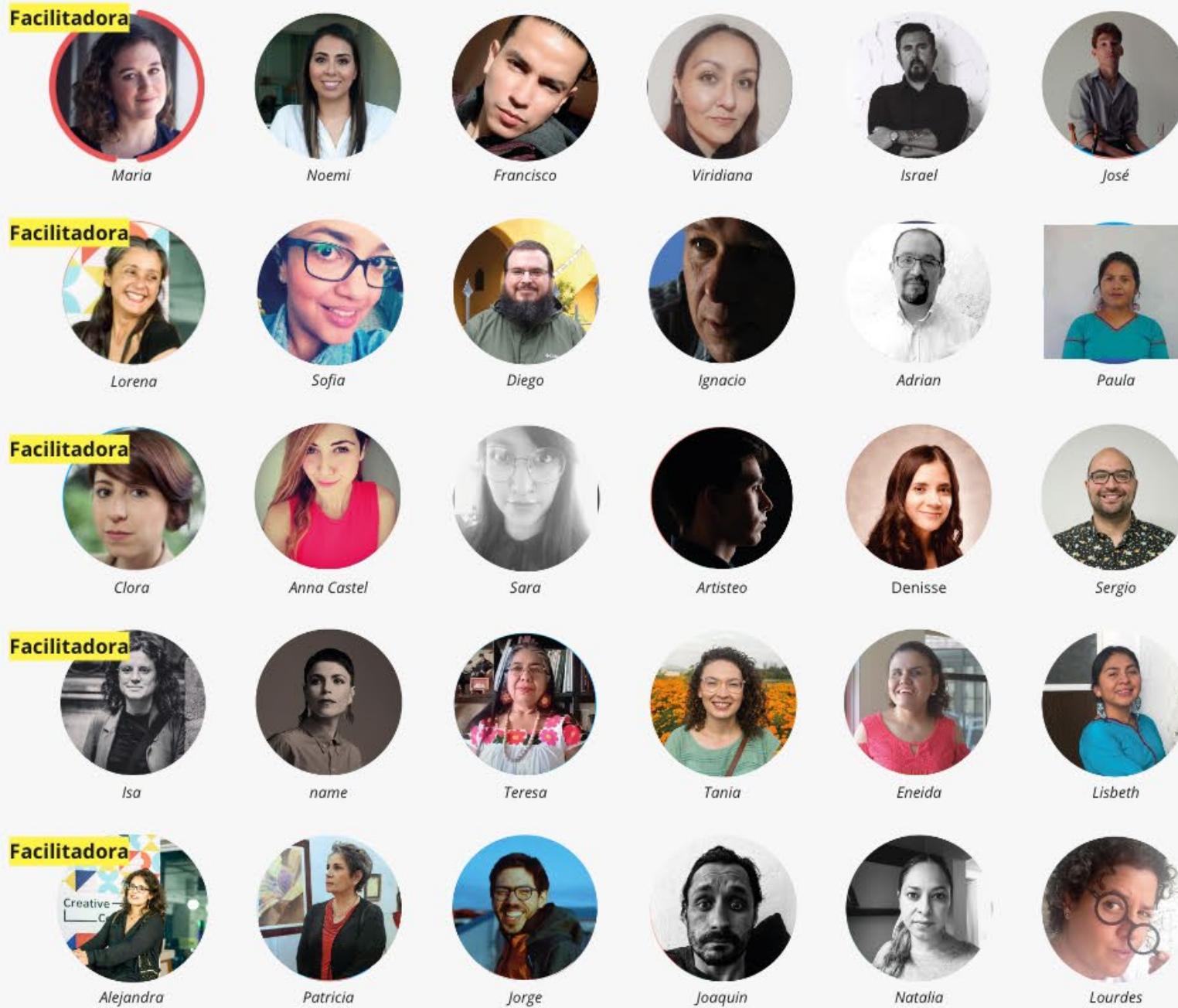


Imagen: Llamamos embajadores a los participantes que seleccionamos porque les pedimos que se acercaran a otros colegas fuera de las sesiones y los involucraran durante el proceso. En otros lugares, a estos grupos se les suele llamar **Grupos Asesores Ciudadanos**.

Una de las posibilidades que buscábamos estaba relacionada con la diversidad de ubicación. La mayoría de las personas del sector cultural viven en la capital, por lo que tuvimos que poner un esfuerzo extra en invitar a los participantes de otros lugares para que se postularan.

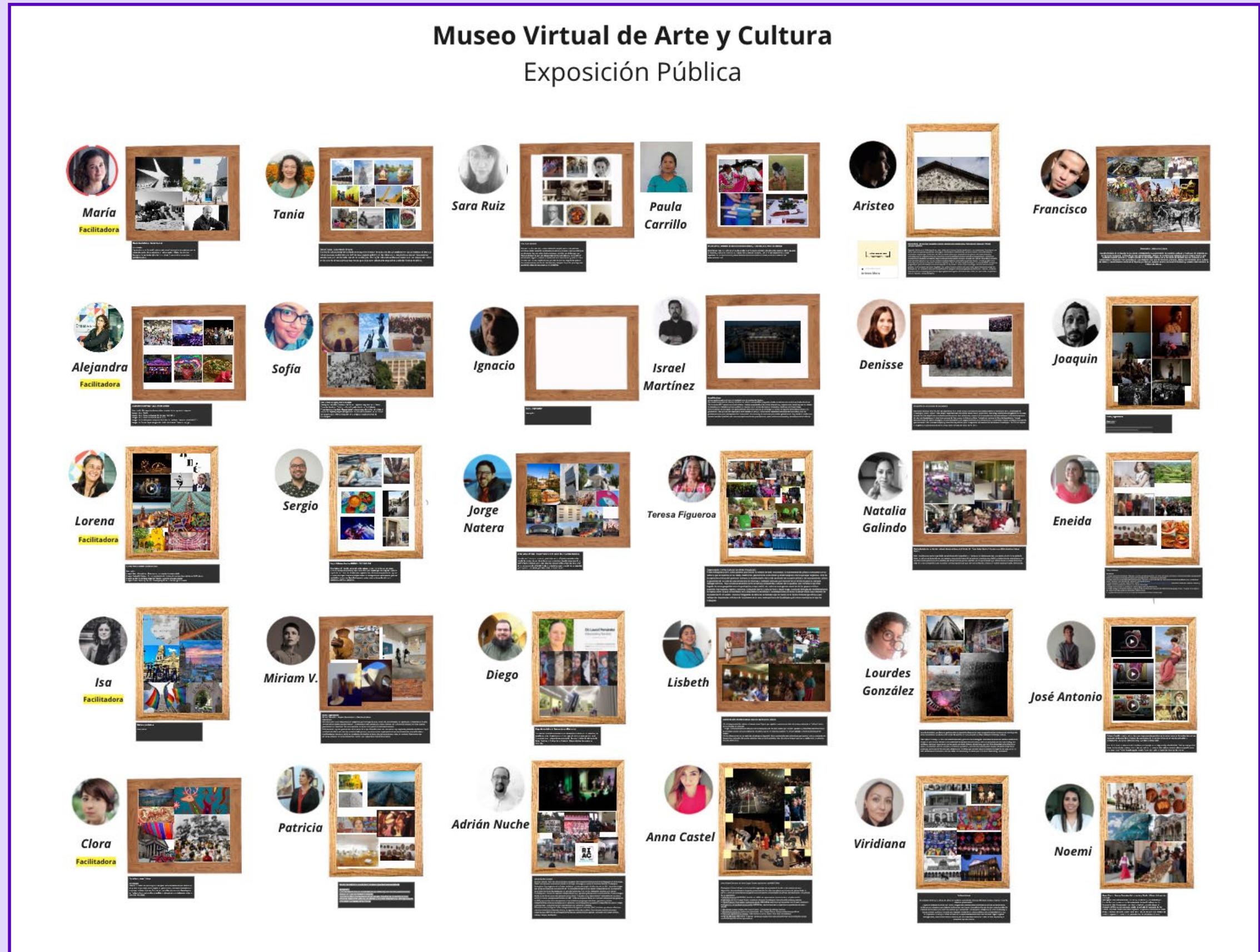


Imagen: La diversidad de **Perspectivas Únicas** que los participantes aportaron al programa **Innovación para la Cultura** fue esencial para su éxito. Necesitábamos comunicar el alcance de esta diversidad a los participantes, quienes en su mayoría no se conocían entre sí. Lo conseguimos invitando a todos a presentarse en un museo virtual (en un tablero virtual) donde creamos un marco vacío para que cada participante lo llenara con imágenes y un texto que representara cómo es y cómo se siente la cultura en Jalisco para ellos.

Plan de participación

Un plan de participación describe las consideraciones y los pasos clave que hay que tener en cuenta al desarrollar un enfoque para llegar a las personas y conseguir que participen en su trabajo. Además de definir los mensajes clave y los formatos de comunicación, también ayuda a determinar las necesidades de recursos y el cronograma del proyecto. Puede ser útil usarlo en conjunto con un mapa de los actores clave.

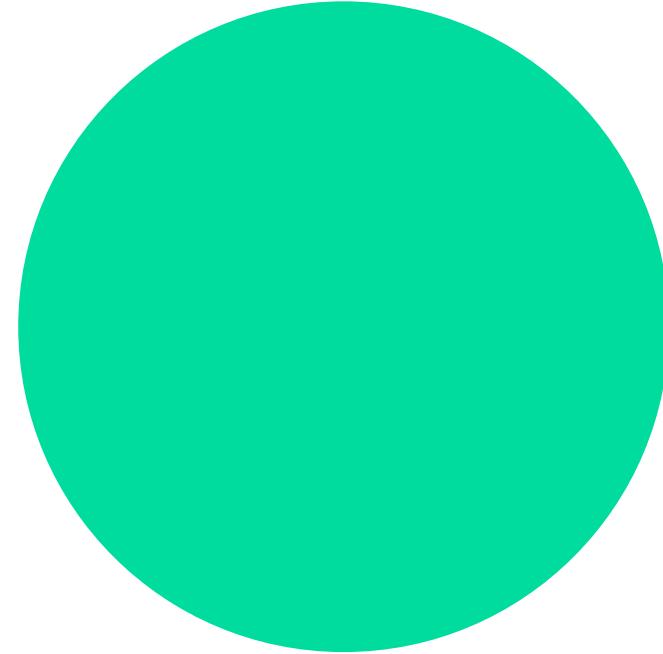
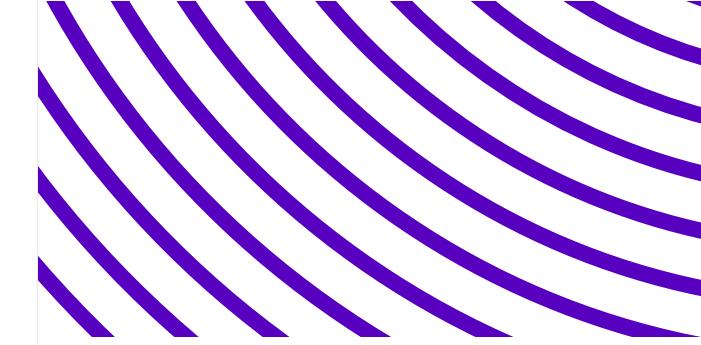
¿Cómo llegar a las personas e incentivarlos para participar?					
1. Objetivos	2. Públicos	3. Mensajes clave	4. Cuándo	5. Incentivos	6. Canales
¿Qué intentas lograr y qué quieres que hagan las personas?	¿Quién quieres que participe?	¿Cuáles son los puntos principales que quieres que tu público escuche y recuerde? ¿Cuál es el llamado a la acción?	¿Cuándo y dónde va a ocurrir la participación? ¿En qué periodo de tiempo? ¿Será de una sola vez o se repetirá?	¿Qué ganan ellos? ¿Por qué deben participar?	¿Cómo vas a comunicarte con tu público? Por ejemplo, en persona, por mensaje de texto, por correo electrónico, en un grupo focal.

Fuente: Creative Intelligence Toolkit. Nesta.



Grupos asesores ciudadanos

Los grupos asesores ciudadanos incluyen entre 10 y 30 miembros del público y se reúnen periódicamente para informar y asesorar sobre un proyecto determinado. Pueden ser eficaces para crear diálogo y explorar a fondo los temas. Idealmente, un grupo asesor ciudadano debería representar una diversidad de perspectivas y experiencias y los términos de referencia para la participación ciudadana deben comunicarse claramente desde el principio.



Grupos asesores ciudadanos

1. La selección de participantes es esencial. Quienes sean los más afectados deben considerarse primero y debe haber un intento de obtener beneficios de la experiencia de los participantes.
2. Los participantes deben recibir toda la información necesaria para lograr decisiones informadas.
3. Los participantes deben entender que existe un objetivo y diferentes valores, problemas y beneficios de cada decisión, los cuales deberán considerarse cuando se busque la decisión.
4. Las decisiones y recomendaciones de los participantes deberán respetarse. Esto debe aplicarse siempre pero es de especial relevancia en aquellos grupos que se reúnen durante largos períodos de tiempo y cubren una gran gama de temas. Si los participantes sienten que su tiempo ha sido desperdiciado no volverán a participar.

Fuente: Involve

Incentivos y retención

Al involucrar a los interesados en un proyecto de codiseño de políticas es importante considerar y comunicar lo que está en juego para ellos. En la herramienta de incentivos y retención se esbozan diferentes formas de incentivar a los participantes a involucrarse en su proyecto y se recomiendan formas de mantenerlos involucrados de manera más efectiva. Considera lo que realmente será de valor para una persona o grupo en particular antes de decidirte por una estrategia de incentivos y retención.

Incentivos			Retención	
Recompensa financiera <p>El ganador se lleva todo el premio. La gente está motivada para contribuir por la oportunidad de obtener ingresos para ellos o para su equipo. Por ejemplo, el premio del reto.</p>	Compensación <p>Compensación de tareas Los individuos están motivados por la garantía de dinero u otras recompensas (como vales) por realizar una tarea. Por ejemplo, Amazon Mechanical Turk</p>	Reputación <p>Ganar reconocimiento Los individuos se motivan con la idea de que sus conocimientos y experiencia sean reconocidos por sus compañeros. Por ejemplo, las plataformas de crowdsourcing.</p>	Retroalimentación <p>Una buena retroalimentación es inmediata, interpretable e identifica la utilidad de las contribuciones de los participantes. Esto puede ayudarles a desarrollar sus habilidades.</p>	Comunicación <p>La buena comunicación es actual, accesible en el propio tiempo de los participantes, bidireccional, y no bombardea a la gente</p>
Propósito <p>Mayor propósito La gente está motivada por la perspectiva de ayudar a hacer avanzar una idea o área de investigación de una manera que no podrían hacer solos.</p>	Pasión <p>Satisfacción de la pasión Las personas están motivadas para trabajar en áreas de interés que se alinean con su pasión o sus valores.</p>	Satisfacción <p>Satisfacción Los individuos están motivados por la perspectiva de poder hacer algo bien de acuerdo con sus habilidades.</p>	Guía <p>Una buena guía garantiza que los colaboradores entiendan dónde y cómo pueden contribuir mejor. Esta puede incluir preguntas frecuentes o instrucciones claras.</p>	Beneficios a los contribuyentes <p>Hacer explícito y priorizar cuáles son los beneficios para los contribuyentes, no solo para el proyecto y los interesados/beneficiarios.</p>
Aprendizaje <p>Desarrollo personal La gente está motivada por la idea de superarse; desarrollar una nueva habilidad o adquirir nuevos conocimientos.</p>	Conexión social <p>Hacer crecer una comunidad Los individuos están motivados por la oportunidad de construir o ampliar sus conexiones con personas con ideas afines. Por ejemplo, las comunidades entre pares.</p>	Otro <p>¿Qué más puede incentivar y motivar a la gente a participar?</p>	Organización <p>Demostrar un alto nivel de organización dará a sus colaboradores confianza en el proceso y en el compromiso que están asumiendo.</p>	Interés en los participantes <p>Demostar un interés genuino en sus colaboradores y el valor que aportan les asegurará que no se les está utilizando o haciendo perder el tiempo.</p>

Figura 8: Una selección de mecanismos para involucrar y retener a las personas en un proceso de codiseño.

Fuente: Creative Intelligence Toolkit. Nesta.



Perspectivas únicas

La hoja de trabajo de perspectivas únicas te ayudará a desprenderte de tus suposiciones iniciales sobre a quién hay que consultar y qué se considera “conocimiento experto” para un proyecto. Esta herramienta se encuentra estructurada para tomar en cuenta nuevas perspectivas y personas, es decir, a todos aquellos que puedan traer nuevos hallazgos, ideas o perspectivas a la mesa.

¿A quién debemos involucrar? ¿Quién puede ayudarnos?

¿Con quién ya estamos hablando?

¿Quién más tiene información o ideas relevantes?

¿Quién más podría tener información o ideas relevantes?

Fuente: Creative Intelligence Toolkit. Nesta.

Etapa 3 Explorar temas y oportunidades

Descubrir y explorar dónde y por qué las personas pueden tener dificultades e identificar oportunidades de cambio:

- ¿Qué está ocurriendo ya en su ámbito de políticas? ¿Cuáles son los temas clave?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes? ¿Sobre qué podemos construir?
- ¿A qué aspira la gente? ¿Dónde hay oportunidad de cambio?
- ¿Cómo vamos a dar sentido a todos estos datos?

Etapa 3



Elaboración de objetivos de política mediante conversaciones

Las conversaciones fueron nuestra forma clave de reunir a los participantes. Estos **Diálogos de Grupo** se realizaron de diversas maneras con herramientas en línea debido a las restricciones por COVID-19. En un contexto sin pandemia, reunirse en espacios físicos utilizando versiones materiales de las mismas herramientas puede funcionar igual de bien.

El **Mapeo deliberativo** ayudó a mostrar cómo se notaban y se organizaban las palabras en hallazgos y objetivos de política, que finalmente se expresaron como **titulares futuros** de periódicos

ficticios. Para desarrollarlas, pedimos a los participantes que compartieran sus propias esperanzas y miedos **en torno al tema de la política** y los de algunos de sus compañeros, utilizando la **Indagación Apreciativa** en una de las tareas del trabajo de campo para que los participantes crearan conjuntamente una visión positiva del futuro.

Siempre nos esforzamos por ser inclusivos, asignando un presupuesto holgado primero para luego preguntar a los participantes por sus necesidades y encontrar soluciones a la medida.

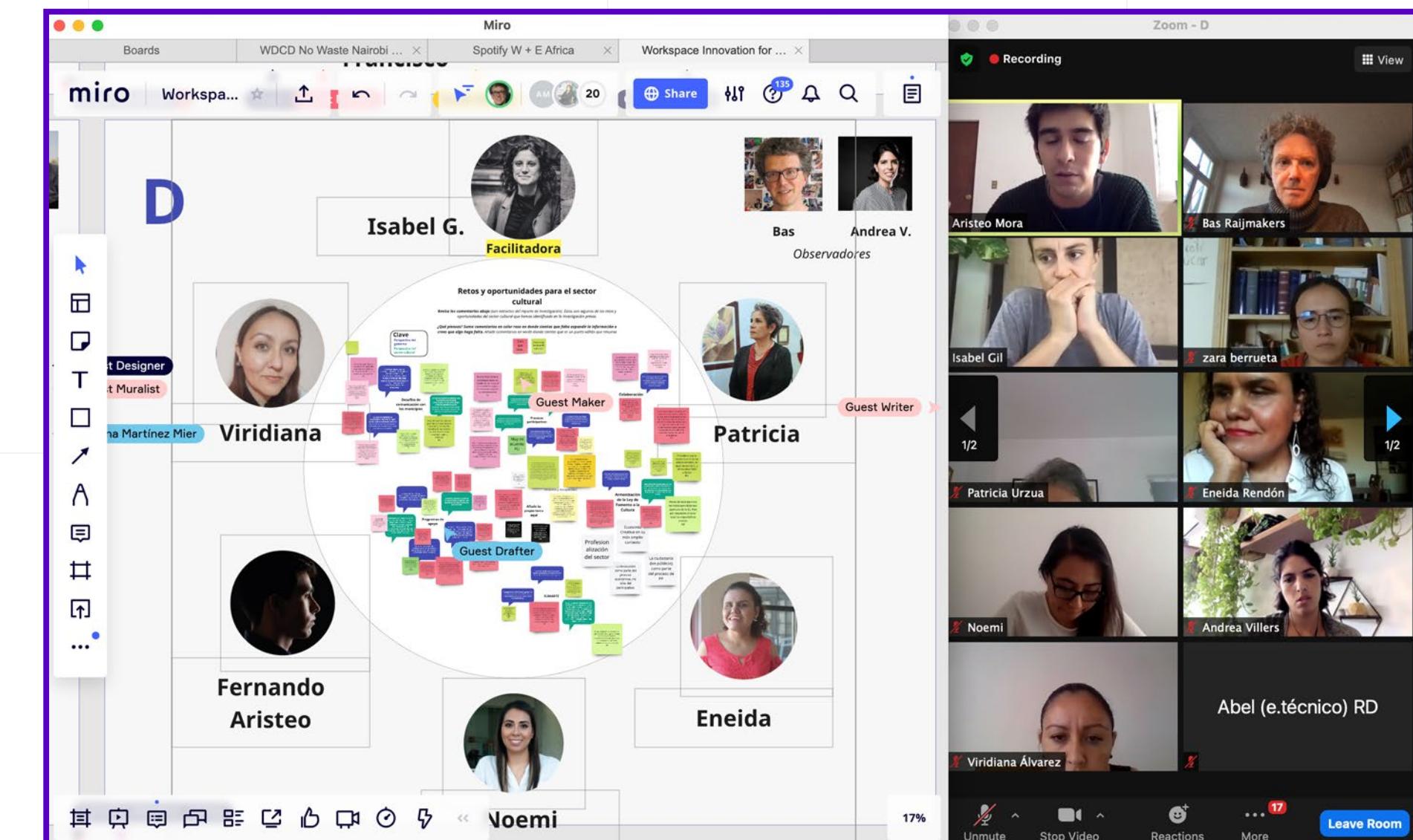


Imagen: Facilitadores de los **Diálogos de Grupo** apoyados en una guía de facilitación con consejos para la facilitación (en línea) y referencias a una excelente orientación en línea impartida por Involve. Naturalmente, los participantes tenían muchas preguntas sobre el proceso y el programa, las cuales recopilamos y contestamos sistemáticamente en un documento de preguntas frecuentes para asegurarnos de que los distintos facilitadores y organizadores no dieran respuestas diferentes.

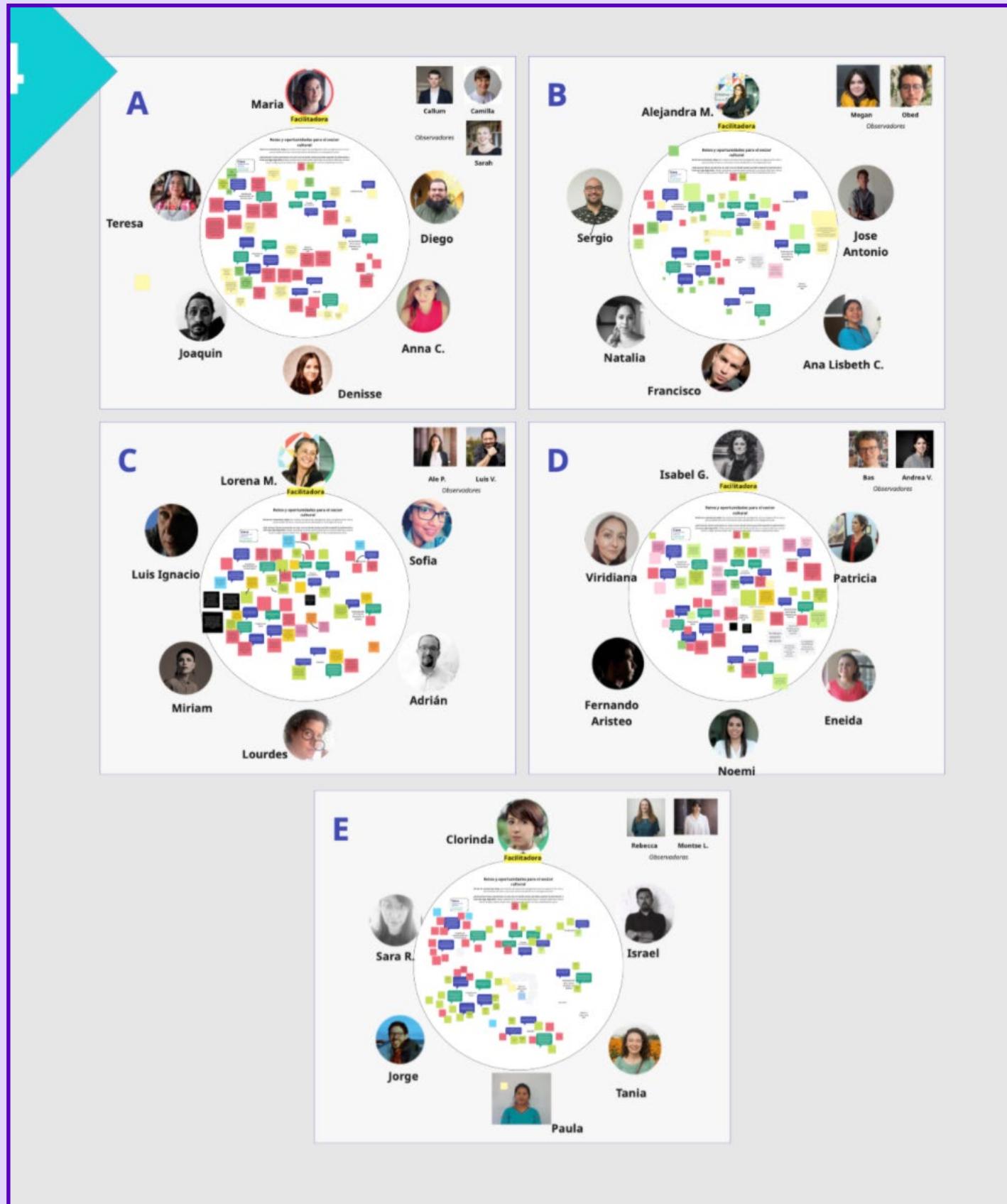


Imagen: La interacción más directa con y entre los participantes fue a través **del Diálogo de Grupo**. Debido a las restricciones por COVID-19, nos vimos obligados a realizar estas sesiones en línea, utilizando videoconferencias combinadas con un tablero virtual que fue diseñado para ser parecido a un evento presencial en mesas.

Notas del taller de observación 11 de febrero

Taller del 11 de febrero

Once observadores utilizaron esta guía para recolectar observaciones sobre interacciones entre participantes; participantes (por facilitadores) y por participantes (con sus redes personales durante el trabajo de campo). Esto nos ayudará a entender los niveles de participación y compromiso así como barreras que debemos superar durante estas sesiones. Por favor, trata de dar ejemplos de las cosas que funcionaron bien y las que no.

(También ver notas de sesiones de evaluación con los facilitadores en la parte inferior de este documento)

Grupos de observación (Estos también deben alinearse a tu cuadro de Miro)

Grupo A (Facilitador: María) en la sala principal con interpretación y subtítulos de español a inglés.

Camilla
Callum – hecho
Sarah – hecho

Grupo B (Facilitador: Alejandra M.)

Megan
Obed – hecho

Grupo C (Facilitador: Lorena)

Ale P. – hecho
Luis – hecho

Grupo D (Facilitador: Isabel)

Bas – hecho
Andrea – hecho

Grupo E (Facilitador: Clora)

Rebecca
Montse López

KPI1: Todos trabajamos con un proceso claro y fácil de entender enfocado a la participación, inclusión y desarrollo de políticas culturales.
Escribe debajo tus observaciones

¿Cómo respondieron los participantes a las actividades y herramientas del taller?
A – Sarah: Las primeras dos fueron claras – Senti que el último ejercicio “deseos y miedos” desconcertó a los participantes un poco. Senti que hubiera funcionado más un poco más adelante en la agenda. –Siento que algunos batallaron para hacer la conexión de otras sesiones más discursivas. Algunos participantes tuvieron problemas para llenar el Miro.

A – Callum: Todos los participantes parecían muy participativos en las actividades y herramientas ya que la mayor parte era leer y discutir. Hubo algo de confusión con la actividad sobre deseos y miedos pero lo lograron al final.
B – Obed: Todos los participantes participaron activamente con las herramientas en línea.
C – Luis: Estuvieron entusiasmados de participar.

D – Andrea: Respondieron bien y realizaron las actividades propuestas. En algún momento, Patricia tuvo problemas para encender el micrófono.
D – Bas: Parecían relajados sobre su participación en las actividades y utilizar las herramientas.

¿Los participantes entendieron el proceso y actividades?
A – Sarah: Sí, fue claro y María se tomó el tiempo para explicar el proceso y establecer el ritmo.
A – Callum: En general, los participantes entendieron el proceso. Hubo algunas ocasiones donde algunos ejercicios específicos tuvieron que explicarse de nuevo (como la actividad final), pero esto se espera en actividades nuevas.

Imagen: En cada sesión se incluyeron observadores que tomaron notas sobre la participación, interacciones y facilitación del Diálogo de Grupo. Esto nos permitió evaluar y mejorar sistemáticamente nuestros indicadores clave de desempeño (KPI).

Contexto del estudio de caso

Contexto del estudio de caso

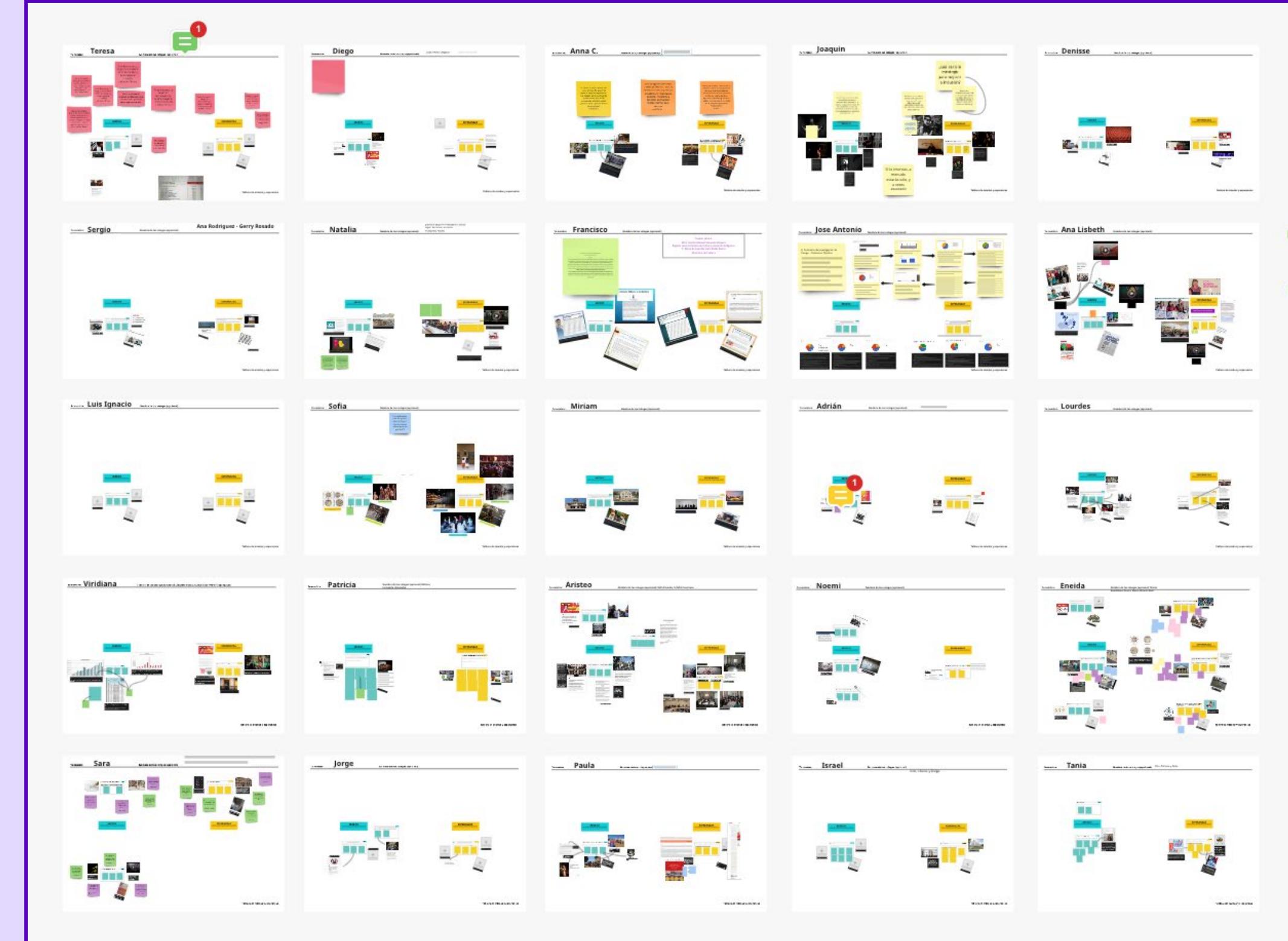
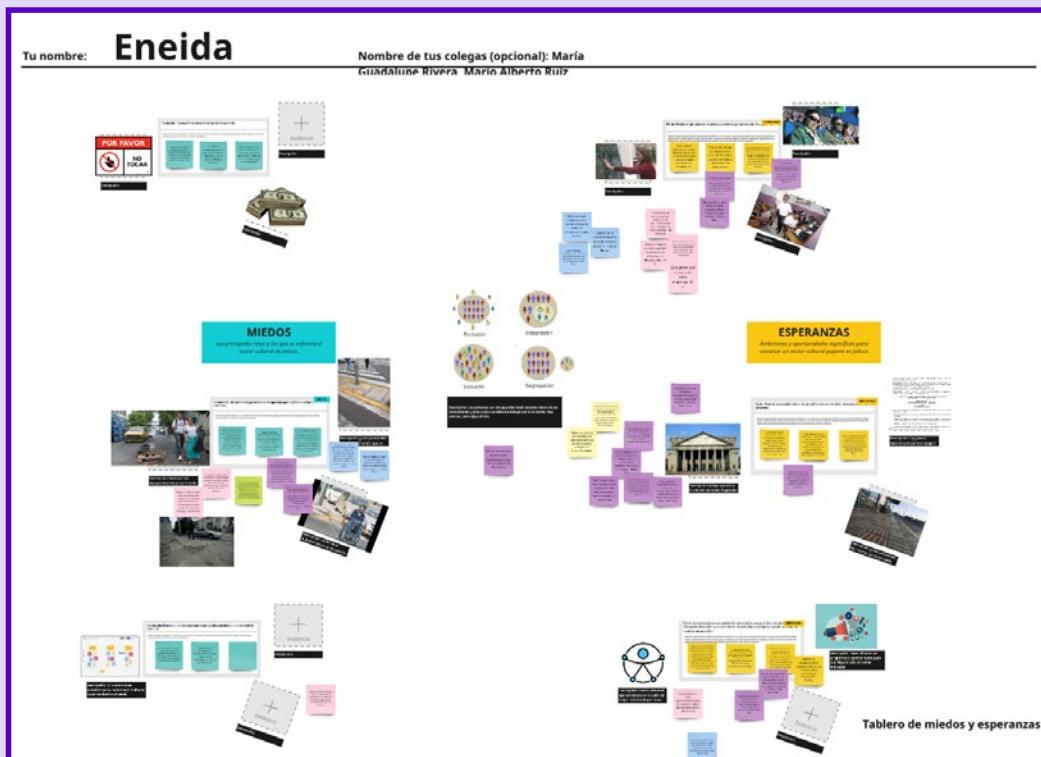
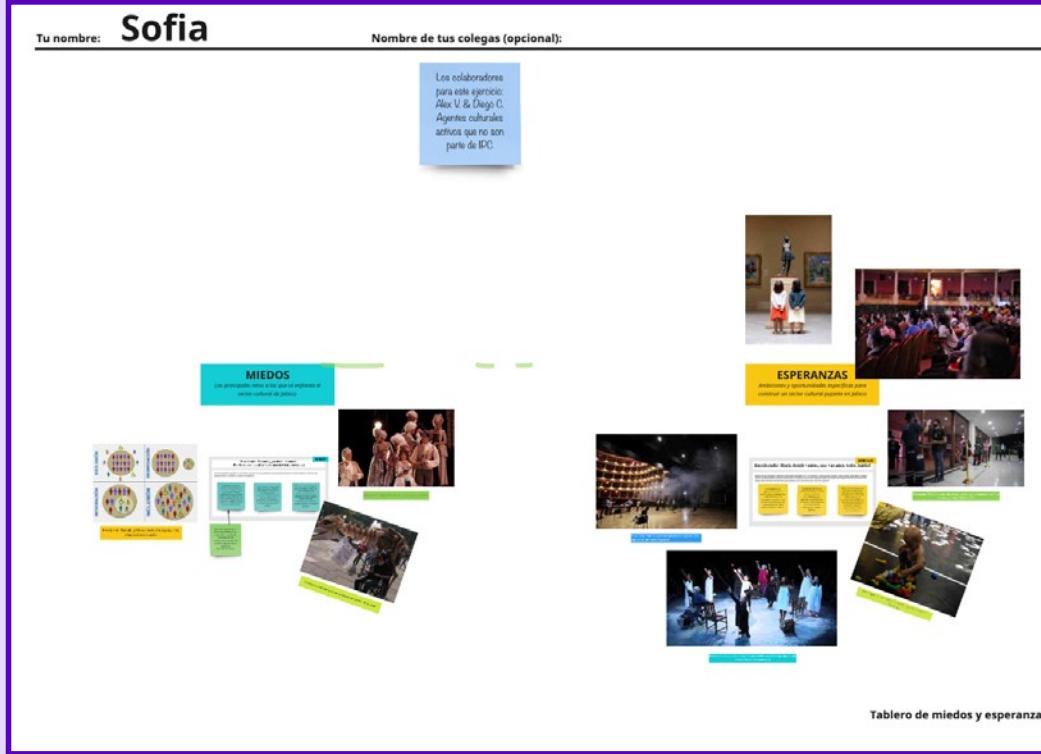


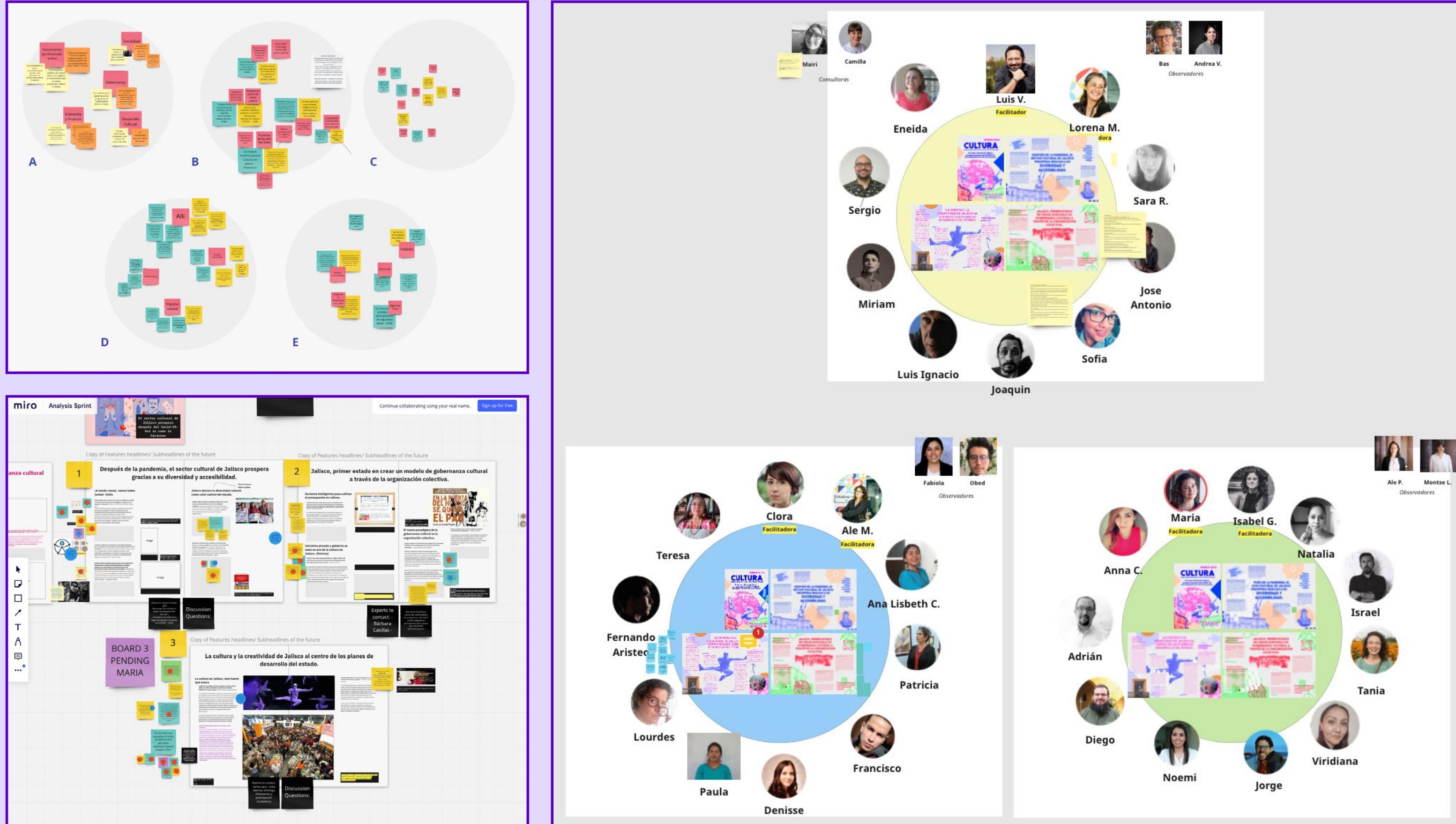
Imagen: Combinamos una actividad de **Miedos y Esperanzas** con **Indagación Apreciativa**. En esencia, estas actividades son muy similares, ya que invitan a las comunidades y a sus redes de contactos a crear una visión de futuro a partir de los temores y preocupaciones de los demás. Invitamos a todos los participantes a crear lienzos “miedos y esperanzas”. Se hicieron declaraciones relacionadas con cada una de ellas y se recopilaron datos cualitativos y cuantitativos a modo de ilustración y evidencia. Después les pedimos que invitaran a otros de su red para que se sumaran a los lienzos.



Imagen: A partir del análisis de las contribuciones de Miedos y Esperanzas, creamos el contenido de un Fanzine Internacional de Arte y Cultura, con **Titulares Futuros** que sitúan los periódicos ficticios en marzo de 2024, 3 años después del momento actual. Al agrupar las esperanzas y los miedos de los participantes y de sus compañeros, surgieron tres temas, cada uno de los cuales contenía entre 4 y 5 titulares que reflejaban los objetivos del sector que se habían logrado en 2024. Esto se compartió con los participantes como una sección de conversación para obtener más información sobre sus aspiraciones para el sector cultural de Jalisco.

Contexto del estudio de caso

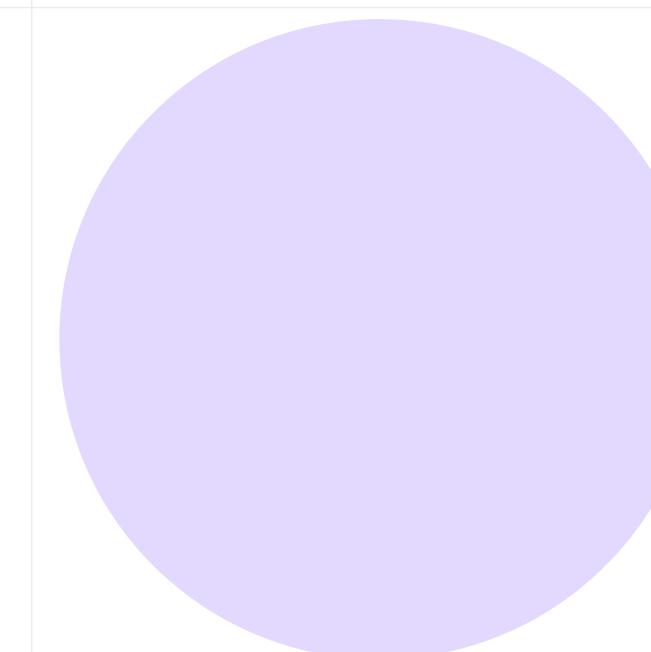
Contexto del estudio de caso



Imágenes: El mapeo deliberativo es un método versátil que se utilizó en repetidas ocasiones, tanto conversaciones de grupo con los participantes así como en sesiones de análisis con los facilitadores de las sesiones para crear ideas.

Mapeo deliberativo

El mapeo deliberativo es un proceso que se extiende a lo largo de un periodo de talleres. En él participan tanto especialistas como miembros del público para entablar un debate estructurado con el fin de cuestionar y evaluar diferentes opciones de política. El mapeo deliberativo es, ante todo, una forma de abrir nuevas consideraciones y enfoques potenciales sobre una cuestión de política, pero también es una forma de facilitar el aprendizaje entre expertos, miembros del público y un equipo de proyecto.



Mapeo deliberado del proceso de participación.

PANELES DE CIUDADANOS Y TALLERES CONJUNTOS.

Junta 1.

Presentar a los panelistas y equipo de facilitación; establecer la reglas básicas, debatir ideas iniciales sobre el problema en cuestión y proporcionar información.

Junta 2.

Aclarar, debatir y después acordar significados, definiciones e implicaciones de las opciones que se evaluarán.

Junta 3.

Debatir y acordar un conjunto de criterios que deben ser utilizados por el panel para evaluar los pros y contras de las distintas opciones.

Junta 4.

Los panelistas califican las opciones según los criterios elegidos; el panel revisa los patrones de desempeño; decide qué temas llevar al taller conjunto.

Taller conjunto.

Los panelistas se reúnen con especialistas para debatir los temas surgidos en su deliberación.

Junta 5.

Hablar sobre los resultados del taller; panelistas reevalúan las opciones; ponderar los criterios para reflejar prioridades.

Junta 6.

Los panelistas debaten sobre los resultados del panel individual y completo. Evalúan el proceso.

Fuente: Involve

Diálogo de grupo

Los diálogos de grupo son una forma efectiva de reunir una serie de perspectivas y temas diferentes en un mismo taller. Con algo de práctica, es bastante sencillo facilitar un diálogo en grupo de forma eficaz. Este conjunto de herramientas ofrece algunos consejos útiles para ayudarte a dirigir tu primera sesión de diálogo y para dirigir una conversación que sea equitativa, inclusiva y respetuosa.

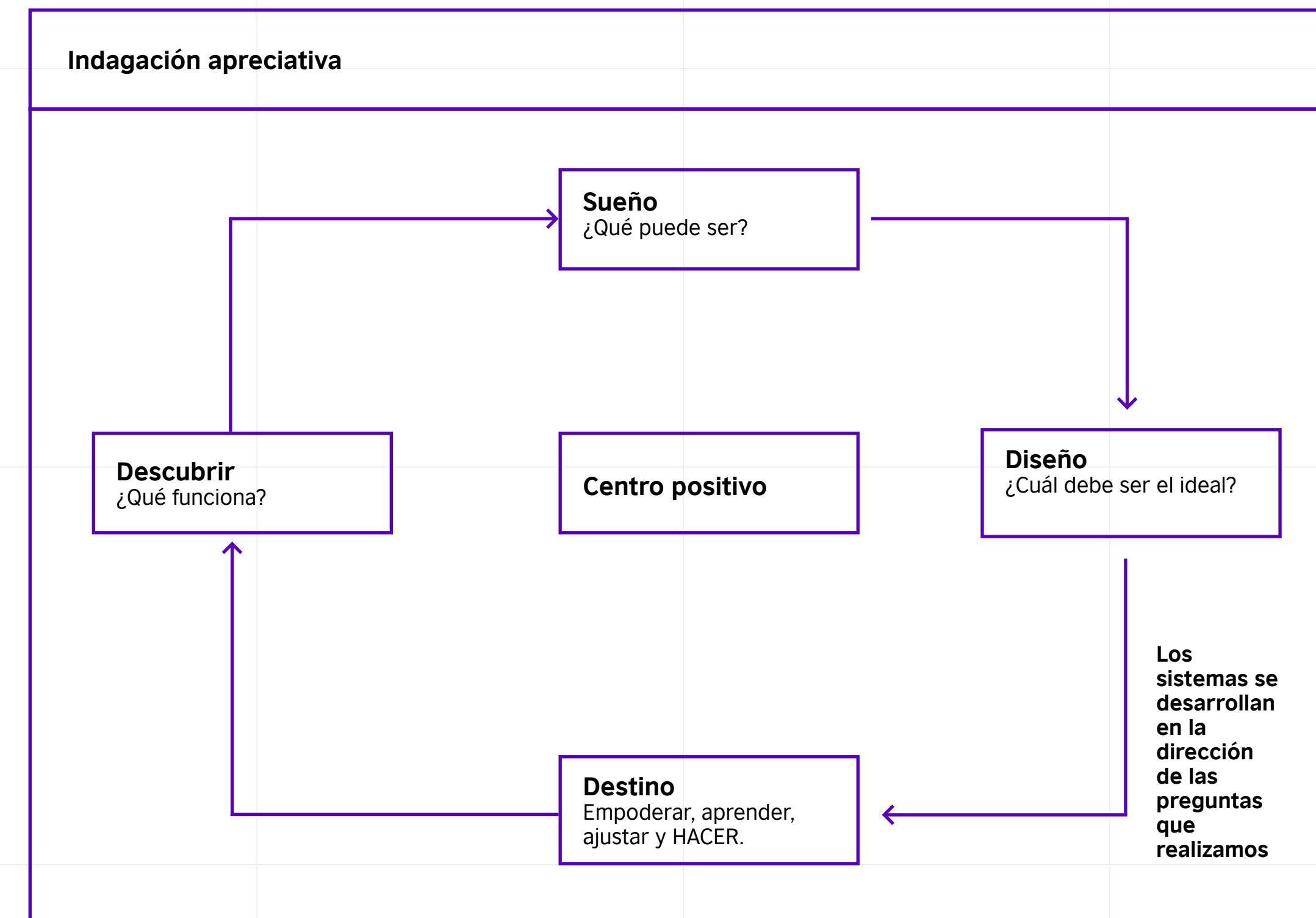
¿Qué es un dialogo grupal?	Preparación para facilitar	Reglas básicas	Sintonizar a los participantes
<p>Un diálogo es una forma constructiva y equitativa de tener una discusión en un grupo de personas. En esencia, tiene como objetivo comprender a los demás, pero no a alcanzar un consenso. Un diálogo puede generar nuevos pensamientos y nuevas ideas. El diálogo pretende crear una atmósfera de confianza para ayudar a los participantes a obtener un conocimiento profundo de casi cualquier tema.</p> <p>El diálogo permite reunir a personas de personas de diferentes orígenes a un encuentro en el que están en igualdad de condiciones.</p> <p>Por ejemplo, se puede utilizar un diálogo como parte de la preparación o antes de la toma de decisiones</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica cómo va a iniciar el diálogo y cómo se presentará la gente. 2. Adapta las reglas básicas del debate para que se adapten mejor a tu estilo. 3. Planea cómo llegar al tema y desarrolla la pregunta inicial 4. Familiarízate con el tema y captura las preguntas relacionadas con el contenido de la discusión. 5. Piensa cómo va a profundizar en la discusión y concluirla. 6. Decide si es necesario documentar el debate y cómo se hará. 	<p>Escucha a los demás, no interrumpas ni inicies discusiones paralelas.</p> <p>Relaciona lo que dices con lo que han dicho los demás y utiliza un lenguaje sencillo.</p> <p>Habla de tu propia experiencia, incluyendo temas, acontecimientos y situaciones que hayan conformado tus puntos de vista.</p> <p>Estar presente y respetar a los demás y el ambiente de confianza.</p> <p>Trabajar juntos. Habla con los demás directamente y pregunta sus puntos de vista como una forma de manejar los conflictos que surjan oportunamente.</p>	<p>La sintonía ayuda a crear una confianza en la que los participantes sienten que están en igualdad de condiciones.</p> <p>La atención se desplaza de otros asuntos a este momento: el espacio, las otras personas y el tema tratado.</p> <p>Asegúrate de invertir tiempo suficiente para crear una atmósfera de confianza. He aquí algunos ejemplos de preguntas para ayudar a los participantes a empezar a sintonizar</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Quién eres y qué te trae por aquí hoy? - ¿Qué experiencias tienes en tu mente cuando vienes a hablar sobre este tema? - ¿Qué percepciones o sentimientos relacionas con el tema? - ¿Qué se siente al hablar de esto juntos? - ¿A qué queremos llegar en esta discusión?
Motivar participantes a expresar sus experiencias	Formas de profundizar el debate	Activar a los participantes más callados	¿Qué es un dialogo grupal?
<p>Comparte eventos, situaciones y experiencias con ellos o inicia discusiones paralelas.</p> <p>Haz preguntas específicas sobre lo que compartan, incluyendo las razones y las consecuencias.</p> <p>Habla de tu propia experiencia, incluyendo temas, acontecimientos y situaciones que hayan conformado tus puntos de vista.</p> <p>Pide a los participantes que consideren y expresen qué tipo de pensamientos y experiencias les vienen a la mente cuando escuchan a otros.</p>	<p>Pregunta a los participantes sobre qué tipo de temas les gustaría saber más.</p> <p>Anima a los participantes a dar puntos de vista que aún no se han presentado, incluso si son difíciles o conflictivos.</p> <p>Comparte una experiencia personal relacionada con el tema para que el debate pase de un nivel general a uno en el que los participantes compartan su propia experiencia personal.</p> <p>Observa el ambiente de la discusión y el nivel de participación. ¿Los participantes encuentran la discusión interesante e importante?</p>	<p>Explica que se espera que el mayor número posible de participantes participe en el debate.</p> <p>Presta atención a los que no han dicho nada, todavía.</p> <p>Detén la conversación un momento y diga que le gustaría escuchar a las personas que no han dicho nada.</p> <p>Divide el grupo en parejas durante un breve periodo de tiempo si hay un gran número de participantes y el diálogo se ha estancado.</p> <p>Después, puedes animar a los que han estado callados a hablar.</p>	<p>Como mínimo, pide a los participantes que respondan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue el hallazgo más importante que obtuvieron en este debate? • ¿Dónde debería continuar este debate y quién debería continuarlo? <p>Si hay tiempo, pregunta también:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hemos discutido los temas adecuados? • ¿Hemos discutido diferentes puntos de puntos de vista? • ¿Ha sido constructiva nuestra discusión? • ¿Ha aumentado nuestra comprensión del tema? • ¿Qué otros comentarios tienes?

Figura 9: Consejos y trucos para fomentar un diálogo de grupo fructífero e inclusivo.

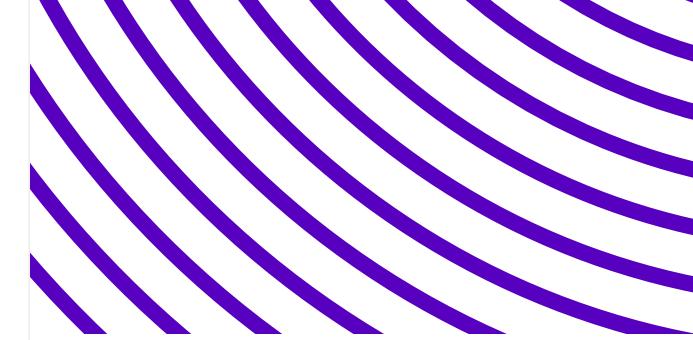
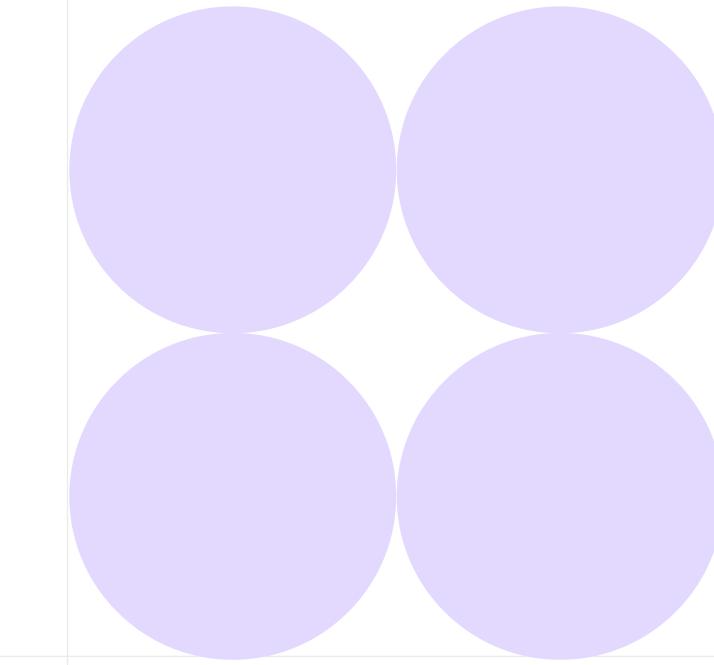
Fuente: Creative Intelligence Toolkit. Nesta.

Indagación apreciativa

La Indagación Apreciativa es un método estructurado que permite construir visiones positivas del futuro con los ciudadanos y actores involucrados. Adopta un enfoque basado en activos, empezando por comprender lo que ya funciona bien y los deseos y sueños positivos que podrían hacer avanzar un proyecto.



Fuente: Involve



Miedos y esperanzas

Miedos y esperanzas es una actividad sucinta que nos permite comprender rápidamente las actitudes de los participantes en relación con un proyecto, un taller o una idea de política. A cada persona se le pide anotar una o más “esperanzas” para la iniciativa y uno o más “miedos” o preocupaciones. Las esperanzas ayudan a desentrañar las expectativas y ambiciones de un equipo para un proyecto, mientras que los miedos pueden exponer posibles dudas y riesgos. Se trata de un ejercicio útil para realizar con el equipo principal del proyecto y los demás interesados.

En silencio y a modo individual, escribir sus esperanzas y miedos sobre el trabajo en desarrollo y colocarlos en la pared. Recuerden escribir únicamente una idea por nota.

- Mi esperanza es que....
- Sería genial si...
- Me preocupa que...
- Esto sería fantástico pero...

Tablero de miedos y esperanzas

Tu nombre:

Nombre de tus colegas (opcional):

MIEDOS

Los principales retos a los que se enfrenta el sector cultural de Jalisco.



ESPERANZAS

Ambiciones y oportunidades específicas para construir un sector cultural pujante en Jalisco

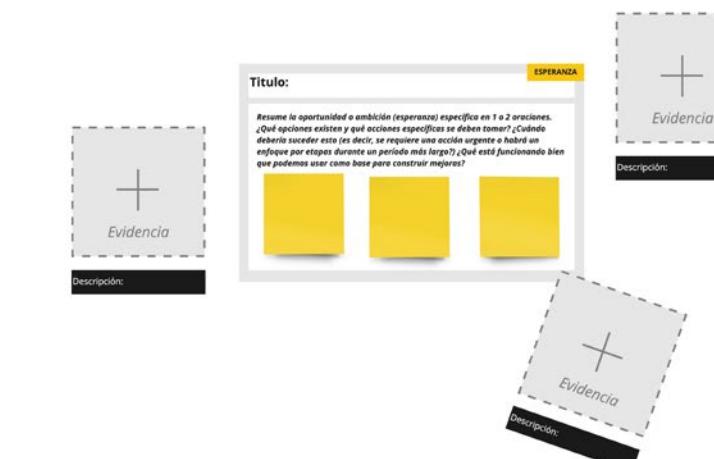


Imagen: La plantilla de Miedos y Esperanzas que creamos para las sesiones de Innovación para la Cultura en Miro. Los participantes conocieron esta plantilla en un taller y trabajaron en ella entre sesiones, involucrando también a sus compañeros”.

Fuente: Enterprise Design Thinking Toolkit. IBM.

Titulares del futuro

Titulares del futuro es una herramienta lúdica que apoya la cocreación de visiones futuras positivas para una idea de política. Se trata de un enfoque estructurado para elaborar los titulares de un periódico ficticio, en una fecha futura de su elección, a la vez que ayuda a identificar los pasos necesarios para conseguir ese futuro. Esta herramienta también es un apoyo efectivo para “reproducir” las ideas de los participantes y así poder probarlas, perfeccionándolas.

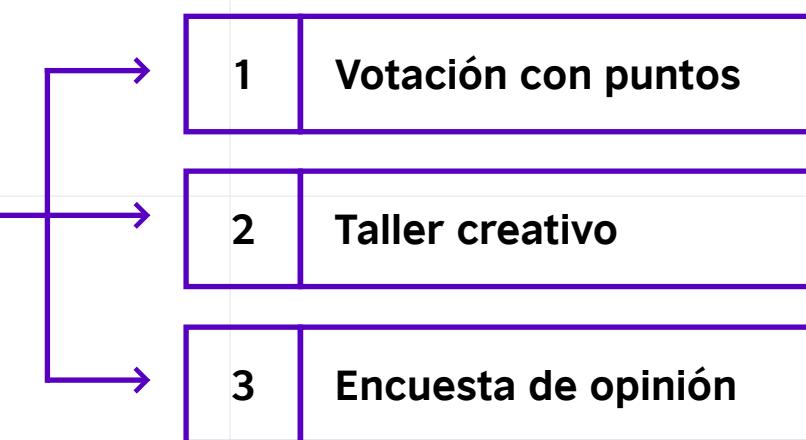
Fuente: Mural

Etapa 4 Priorizar y validar

Decidir qué es lo que hay que llevar adelante y convertirlo en resultados más factibles:

- ¿Cuáles son las prioridades a largo y corto plazo?
- ¿Cuáles son los temas más apremiantes? ¿Para quién y por qué?
- ¿Cómo vamos a fomentar el diálogo en torno a las prioridades?
- ¿Cómo nos aseguraremos de que la priorización y la toma de decisiones sean justas y abiertas?

Etapa 4

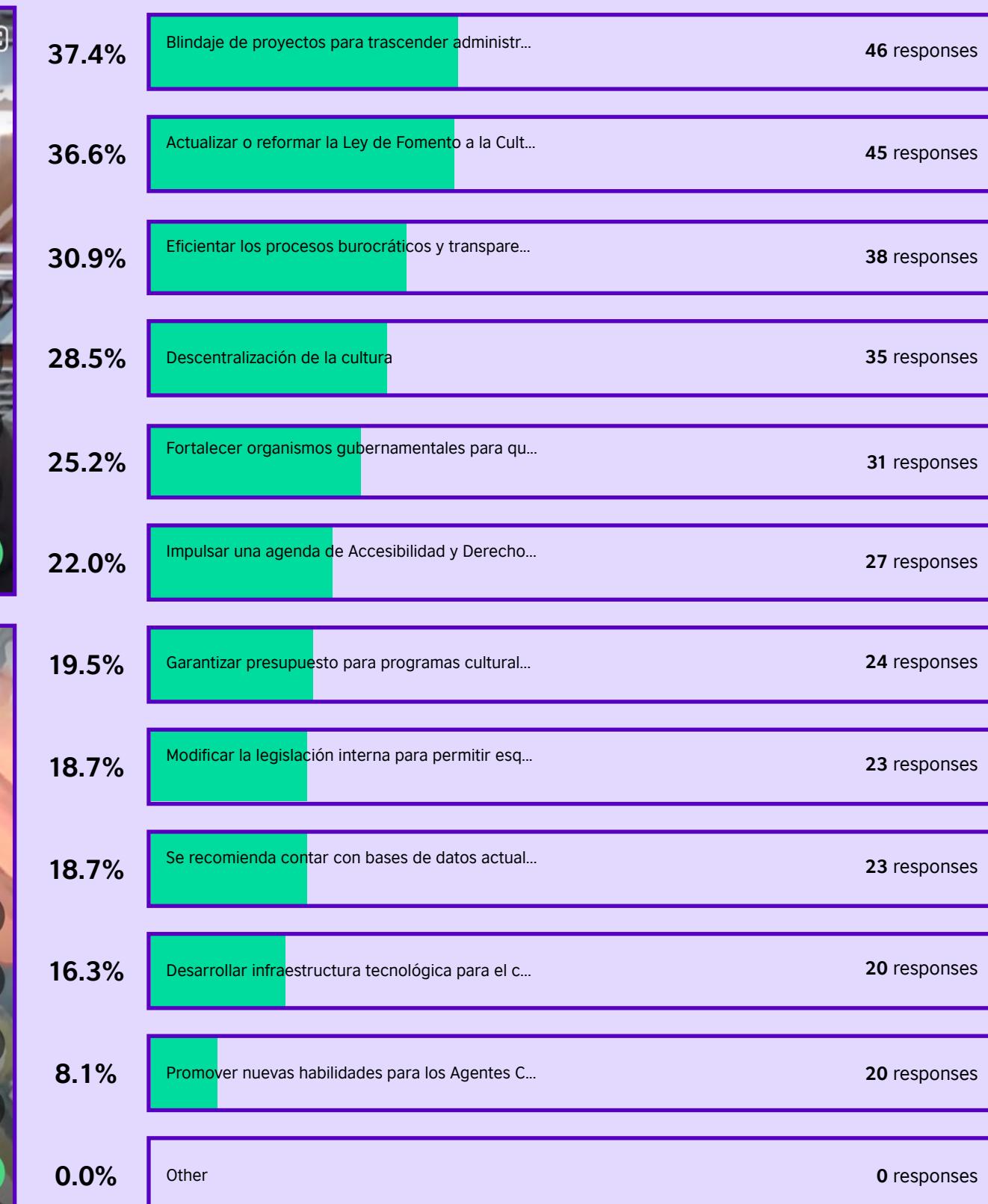


Negociar prioridades y rutas

Recopilamos muchos temas sobre políticas en la etapa anterior y nos enfrentamos a muy diversas áreas temáticas susceptibles de abordar. Sabíamos que no teníamos tiempo para detallar cada área de política y recomendación, por lo que tuvimos que crear un enfoque. Priorizar siempre es complicado y la respuesta a la pregunta “¿Quién va a decidir?” nunca es fácil. Organizamos múltiples actividades para saber qué recomendaciones deberían recibir más atención en el futuro y a cuáles se les podría prestar menos atención por ahora. En un taller creativo nos dividimos en grupos después de una ronda de votación por puntos sobre los “titulares del futuro” para ver dónde estaban las prioridades de los participantes. Discutimos con más profundidad los titulares elegidos para concretar posibles acciones hacia tales objetivos. A partir de estas discusiones, creamos un conjunto de objetivos y acciones por tema y elaboramos una encuesta comunitaria para validar nuestro trabajo y descubrir vacíos en el conocimiento.

Examinaremos todos los objetivos de las políticas en todos los temas para ver cuáles son los más importantes para usted. Seleccione 1-3 objetivos principales en los que cree que el gobierno y el sector cultural deberían centrarse más en los próximos años.

123 de 123 personas respondieron a esta pregunta (con opción múltiple)



Imágenes: Utilizamos Typeform y VideoAsk para realizar nuestra encuesta comunitaria. Implementamos la estrategia de compartir el enlace de la encuesta con el mayor número de personas posible, mediante correos electrónicos directos, redes sociales y otros medios.

Votación por puntos

El voto por puntos es una forma sencilla de priorizar los conceptos después de una sesión de ideas y ayudar a un grupo a converger y acordar una solución. A cada persona se le da un pequeño número de puntos que puede utilizar para votar por sus puntos preferidos a partir de una lluvia de ideas.

Los puntos se cuentan para identificar las opciones más populares.

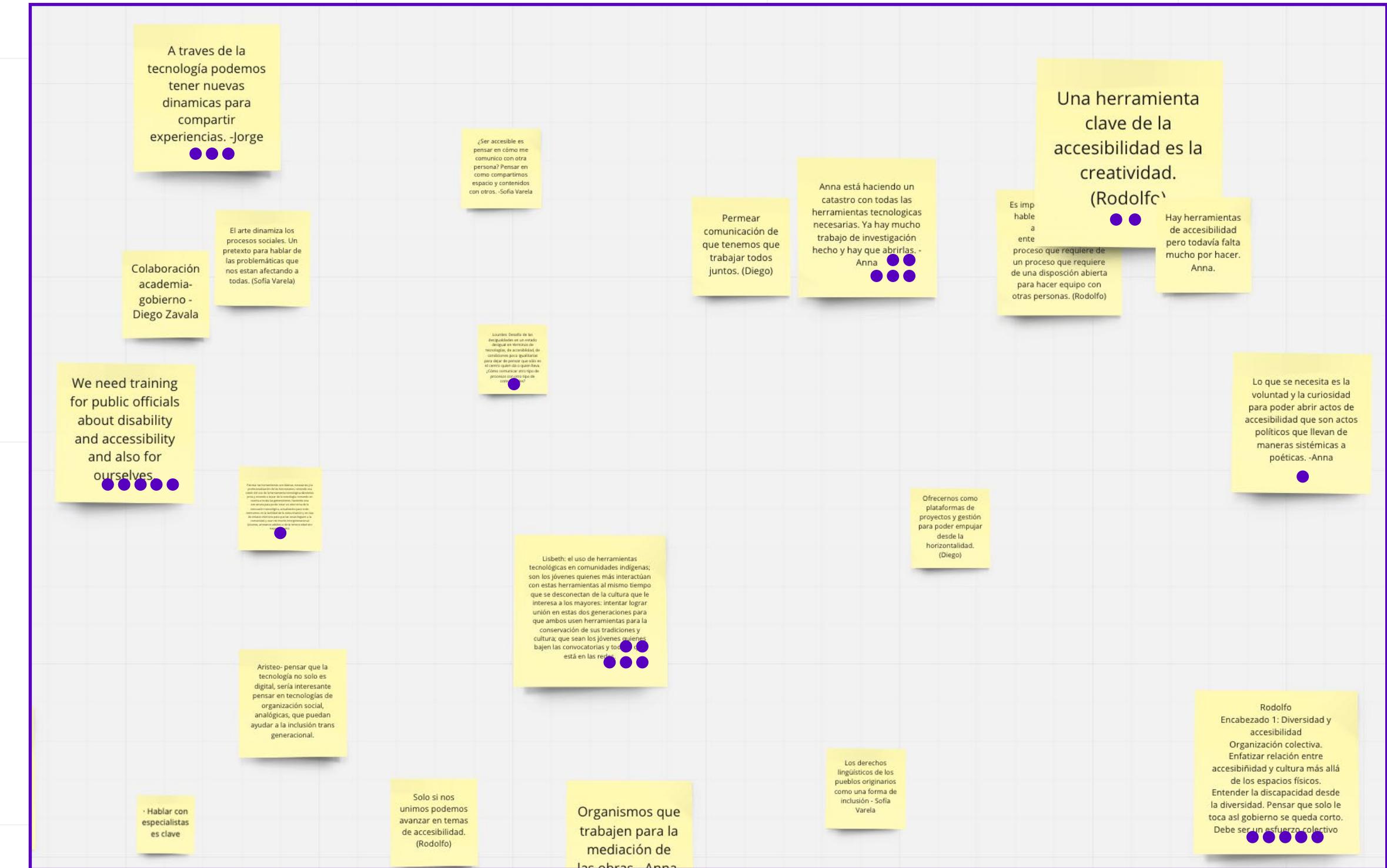
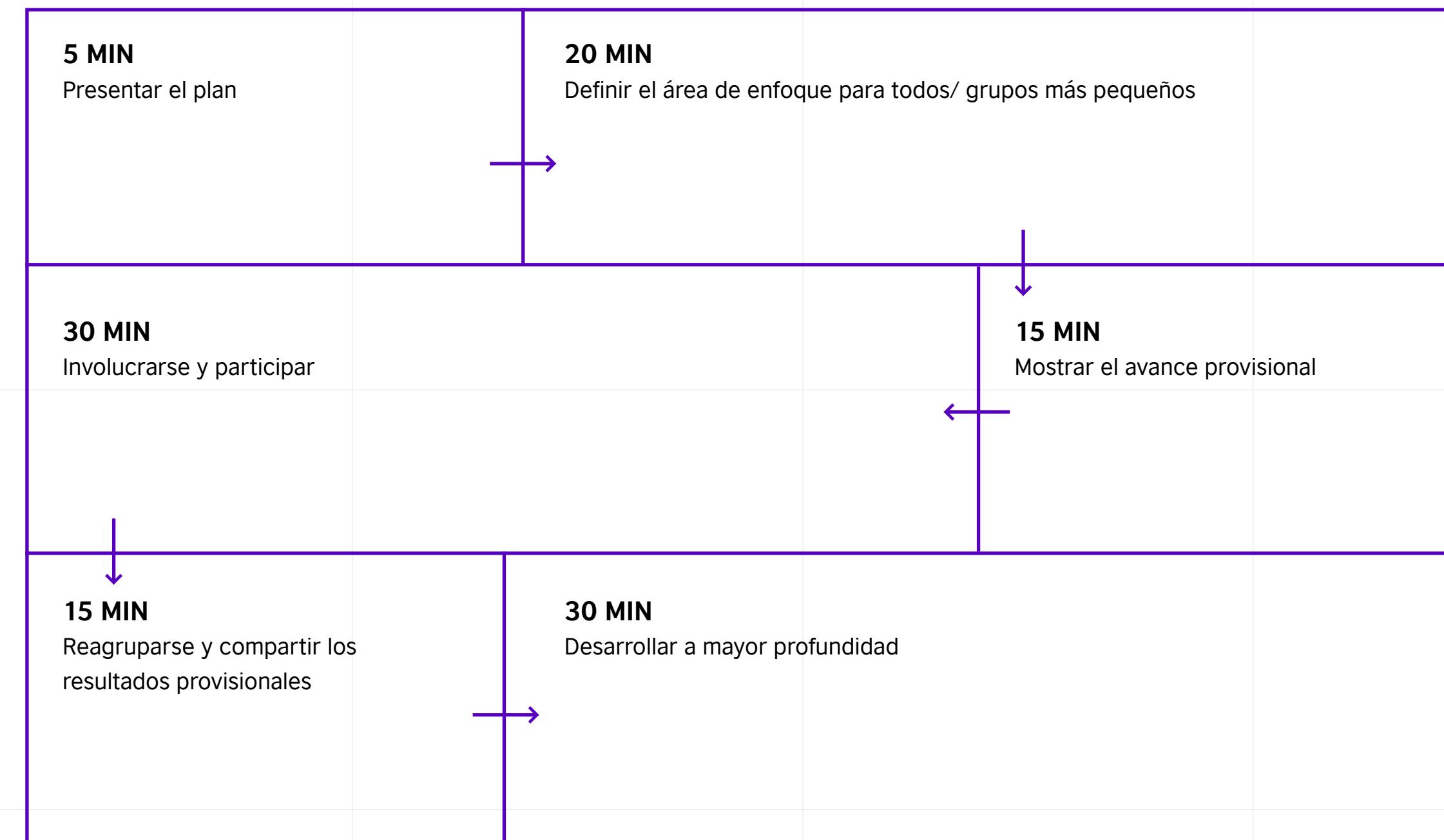


Imagen: Utilizamos Votación por puntos en varias ocasiones durante los talleres de Innovación para la Cultura. Más información sobre Votación por puntos en GameStorming.

Fuente: GameStorming

Taller creativo

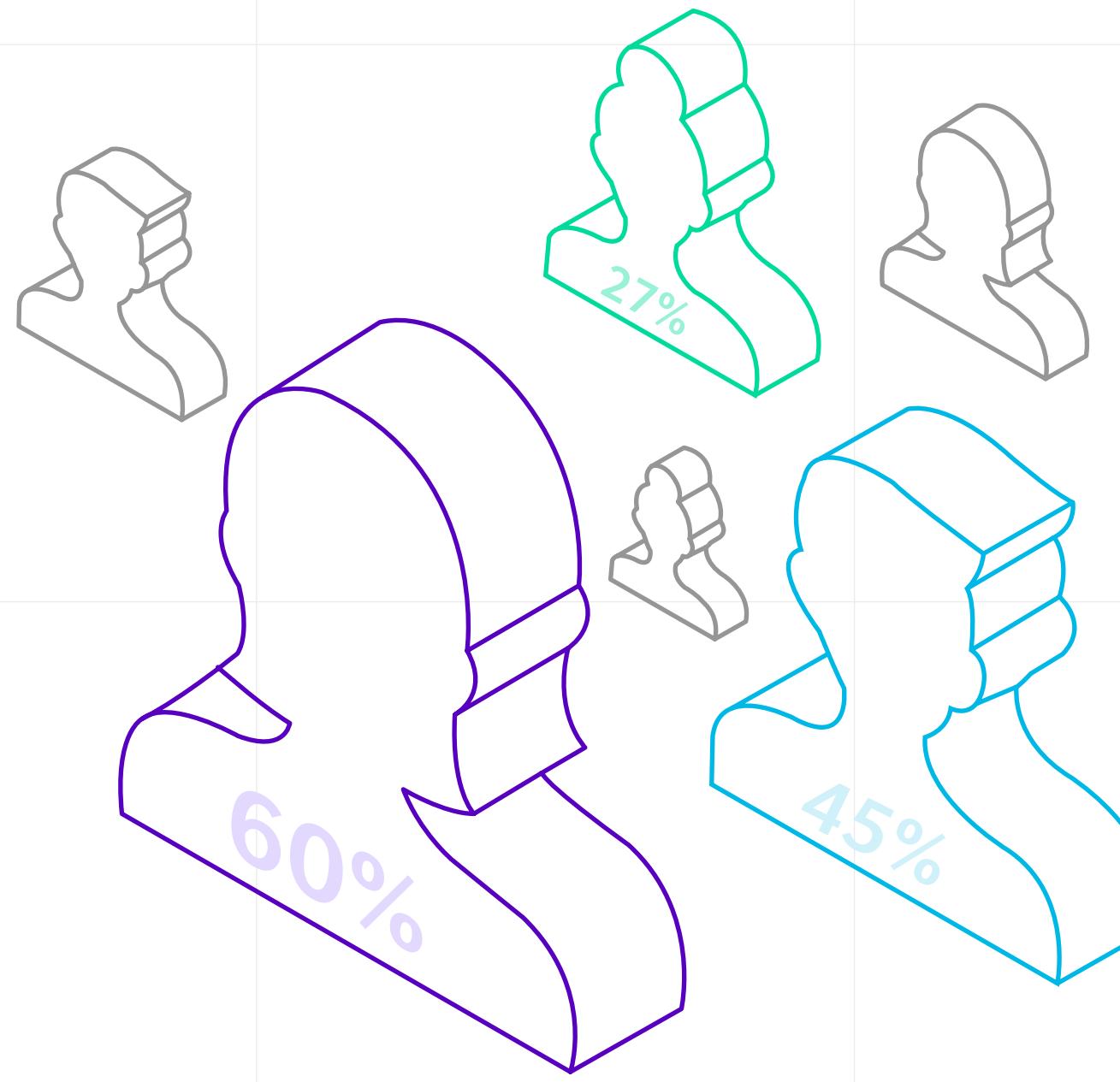
Los talleres creativos son una oportunidad para reunir a las personas y colaborar para desarrollar y afinar ideas. Este conjunto de herramientas proporciona un abanico estructurado de consideraciones y una plantilla de taller para ayudarte a desarrollar tus propias sesiones. Dedica tiempo a considerar a quiénes involucrar en el taller y qué tipo de marco será necesario para fomentar una sesión productiva y hospitalaria. Los talleres creativos son una buena manera de compartir y recopilar diversas experiencias y conocimientos, así como de crear posibles soluciones de políticas.



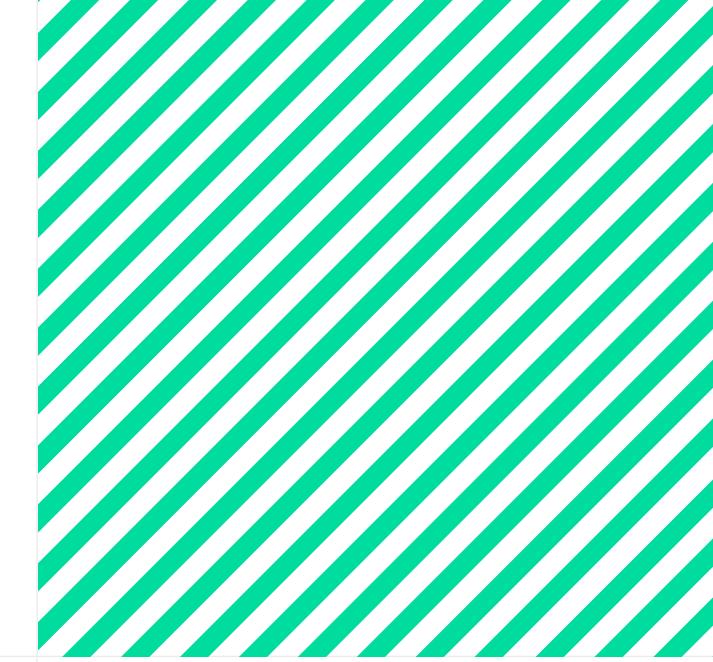
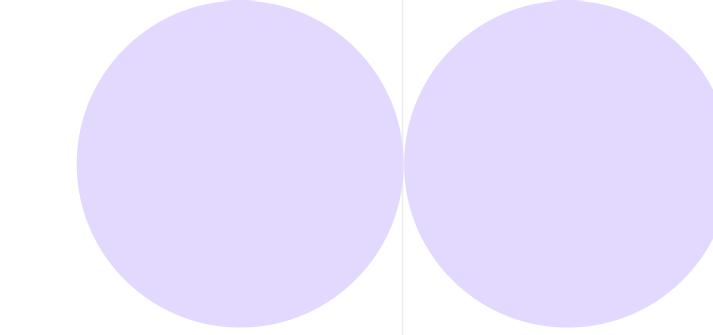
Encuesta de opinión

Una encuesta de opinión es un estudio cuantitativo que permite recopilar datos sobre los pareceres, experiencias y comportamientos de distintas personas. Las encuestas de opinión pueden administrarse mediante una serie de métodos como cuestionarios, entrevistas individuales, encuestas telefónicas, correos electrónicos y sondeos deliberativos. Es importante considerar qué enfoques serán accesibles para los tipos de personas a quienes vamos a involucrar. Por ejemplo, es posible que no todo el mundo tenga una computadora.

Fuente: Involve



Texto de la encuesta	Objetivo de la encuesta
Parte 1- Gobernanza/Gobernabilidad En las siguientes secciones hemos agrupado los posibles objetivos políticos objetivos y acciones políticas por temas. El primer tema es Gobernanza. / En las siguientes secciones, hemos agrupado los posibles objetivos y acciones de política por tema.	Validar la importancia de los objetivos generales que hemos definido. [P1 A-D]
Parte 1- Gobernanza Por gobernanza nos referimos a la respuesta ágil de los organismos de los organismos públicos para agilizar la gestión del sector público, la transparencia y la transparencia y rendición de cuentas, así como a la creación de marcos legales para la promoción de espacios de colaboración entre ciudadanos y gobierno.	Comprender qué objetivos son los más prioritarios para las personas. [Q2]
1. ¿Qué importancia tienen para usted los siguientes objetivos políticos relacionados con la gobernanza? A. Actualizar o reformar la Ley de Fomento de la Cultura y replantear la participación de los ciudadanos, así como los órganos y consejos vinculados a esta ley. [escala likert 1-7 poco importante - muy importante]. B. Blindar los proyectos para que trasciendan a las administraciones. Crear modelos de programas sostenibles para garantizar su vida transexenal. [escala likert 1-7 no tan importante - muy importante]. C. Fortalecer los organismos gubernamentales para que funcionen correctamente con sus atribuciones y representen al sector cultural en el desarrollo de políticas públicas. escala likert 1-7 no tan importante - muy importante] [escala likert 1-7 no tan importante - muy importante]. D. Agilizar los procesos burocráticos y hacer que sus procesos y dificultades con el fin de generar un mayor entendimiento con la sociedad civil. [escala likert 1-7 no tan importante - muy importante]. 2. ¿Qué objetivos políticos relacionados con la gobernanza cree que faltan en esta selección? [campo abierto]	Captar nuevos objetivos que podamos haber pasado por alto. [Q3]

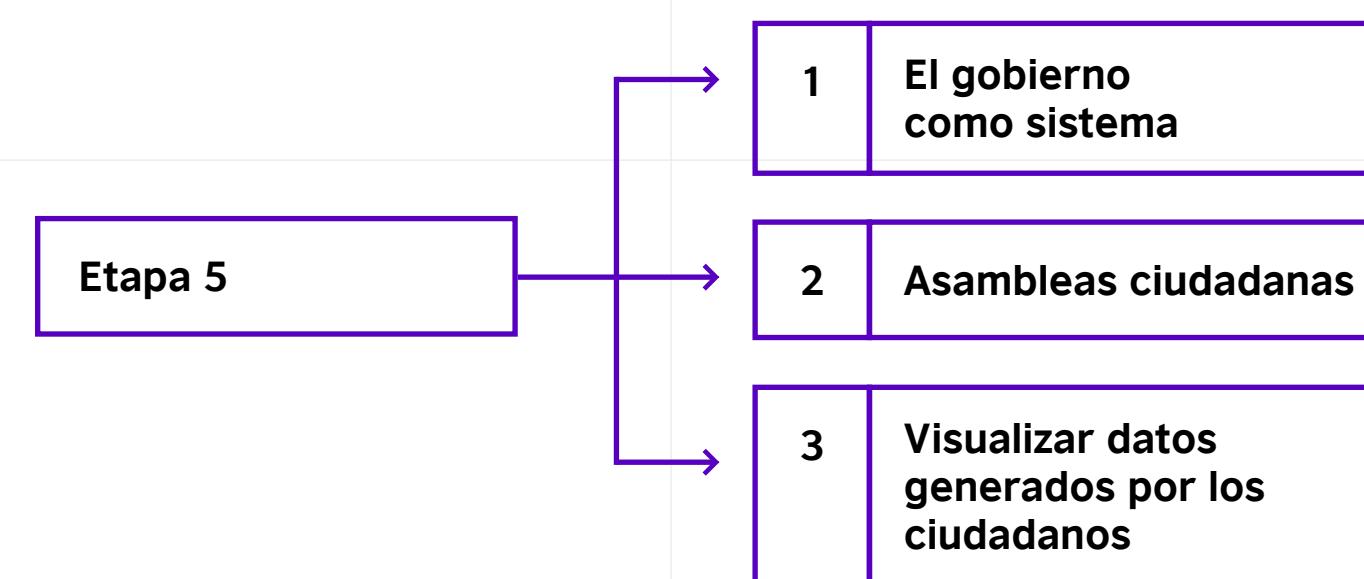


Etapa 5

Recomendar política

Comunicar y difundir los hallazgos a los encargados de formular políticas y al público de manera que pueda derivar en acciones:

- ¿Cómo podemos hacer que las recomendaciones deriven en acciones?
- ¿Cómo podemos pensar con anticipación?
- ¿Cómo integramos los datos y evidencias de los participantes de una manera clara y significativa?
- ¿Cómo podríamos fomentar el diálogo sobre cómo tomar acción?



Proponer y dialogar sobre un espectro de acciones

Es difícil definir exactamente dónde comienza y termina esta etapa. En **Innovación para la Cultura**, hubo algunas iteraciones de lo que se convirtió en las recomendaciones “finales”. Utilizamos la herramienta **“El Gobierno como Sistema”**, desarrollada por Policy Lab, para pasar de los objetivos y acciones generales elaborados con los participantes a recomendaciones más precisas y delimitadas. Esto nos ayudó a considerar las diferentes formas de acción de las que disponen los gobiernos, desde los poderes de control que solemos relacionar con

las autoridades, como la concesión de licencias, hasta las diferentes formas de influencia, como el establecimiento de la agenda y el escrutinio. Una vez que estuvimos satisfechos con el nivel de granularidad, creamos un borrador de las recomendaciones de política para la retroalimentación final de nuestro grupo participante. Debatimos esta información en un **Taller Creativo** y organizamos un **panel de expertos, inspirado en el enfoque de la Asamblea Ciudadana**, para fomentar un mayor debate crítico de nuestras recomendaciones redactadas.

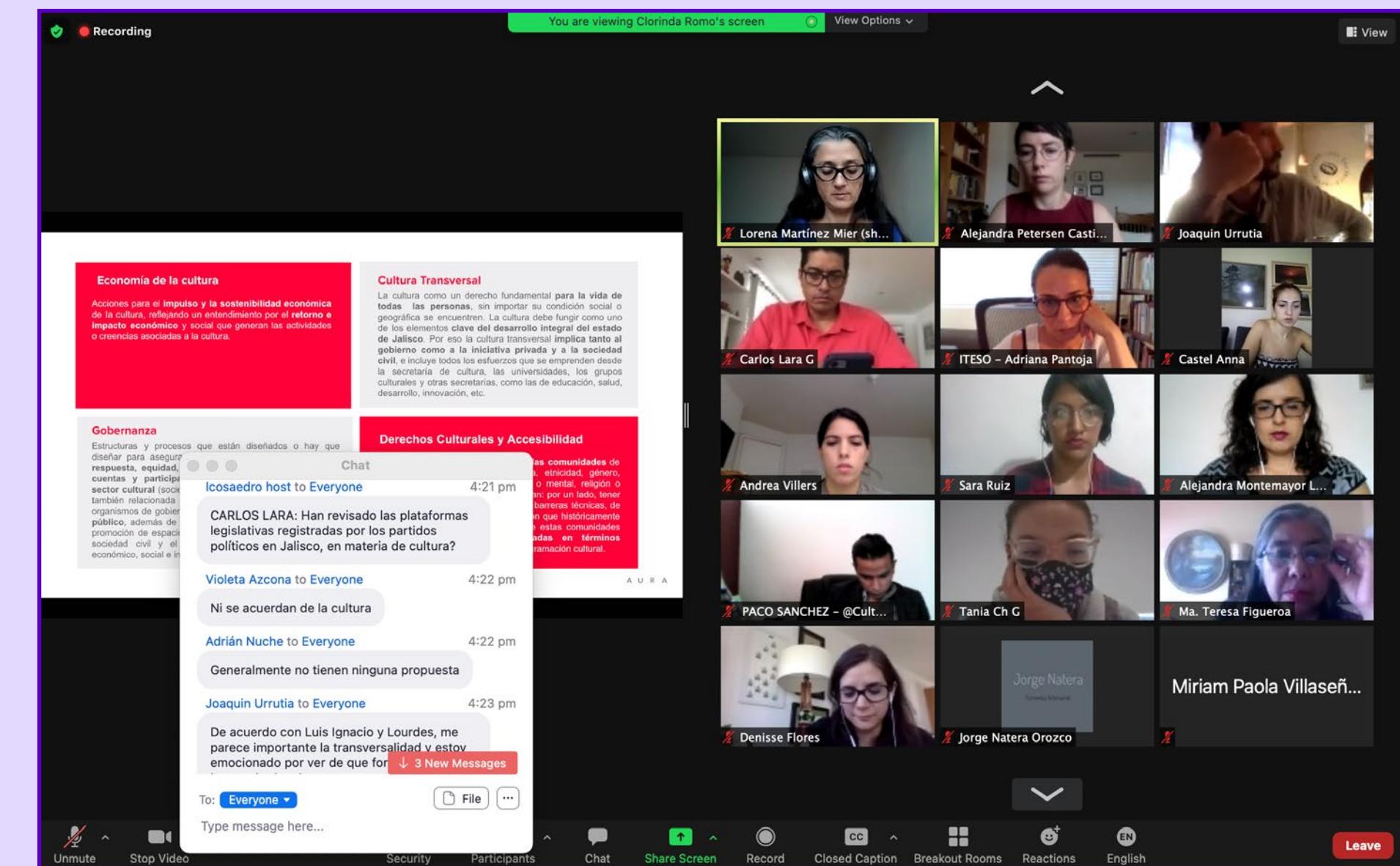


Imagen: Discutir en línea las primeras propuestas de recomendaciones políticas mediante Zoom, un documento en pantalla compartida y un chat durante un taller en línea.

El gobierno como sistema

El conjunto de herramientas de Gobierno como sistema fue desarrollado por Policy Lab sobre el Gobierno del Reino Unido. La herramienta “Estilos de Acción” describe un espectro de acciones que los formuladores de políticas pueden utilizar para lograr su objetivo. Las acciones van de formas “blandas” de involucrar a los ciudadanos, hasta el efectuar el cambio en las acciones “duras” de la formulación de políticas, por ejemplo, mediante la regulación y la legislación cambiante. Esta herramienta puede ser adaptada para incluir posibles acciones relacionadas con diferentes contextos de políticas.

Poderes más “informales” que suelen ser compartidos con los demás.

Patrones de acción a través de los contextos locales, nacionales e internacionales.

Poderes más “formales” que suelen relacionarse con el gobierno.

Policy Lab

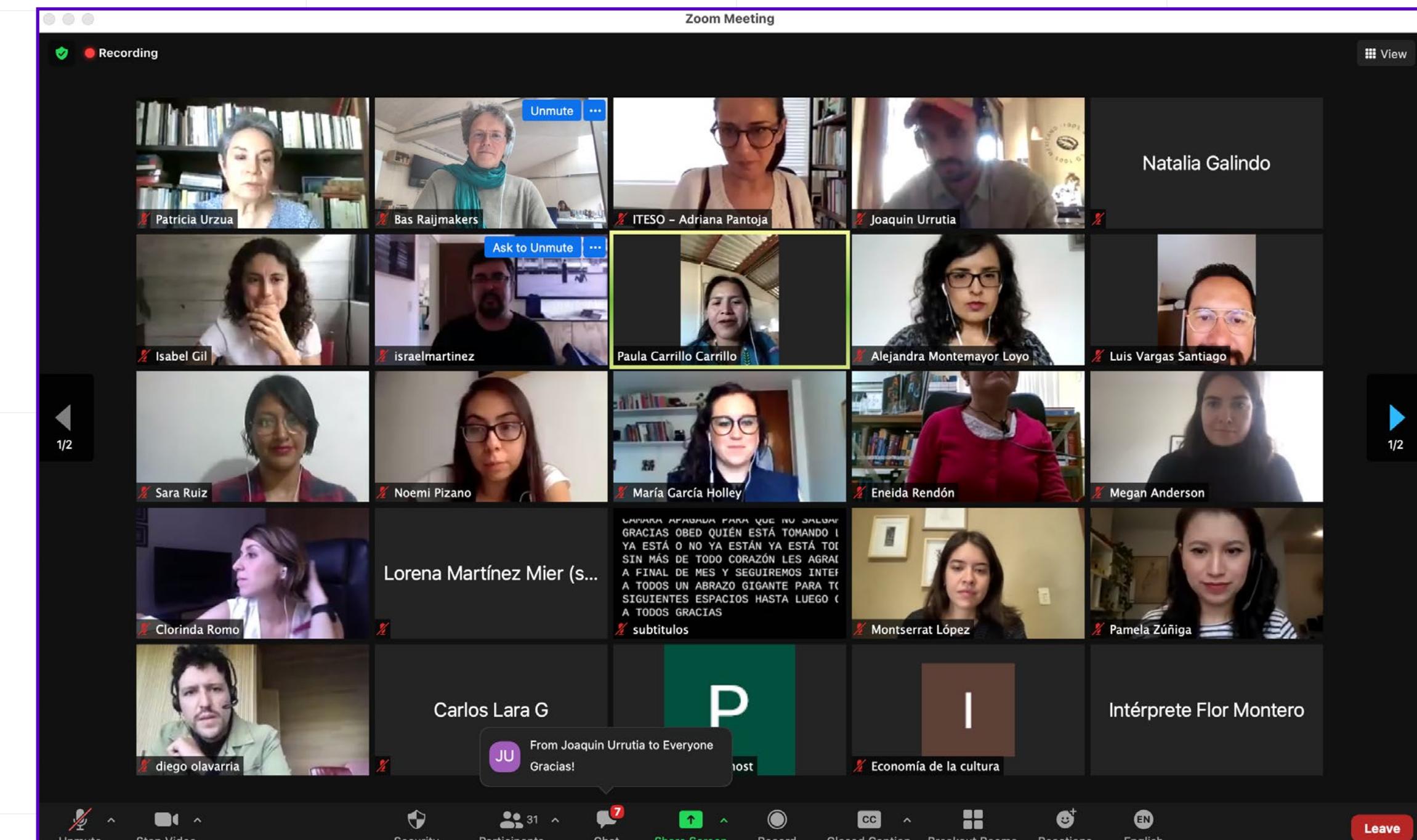
Influencia	Participación	Diseño	Desarrollo	Recurso	Entrega	Control
Asesorar Asesorar a los ciudadanos y señalar opciones para ayudarles a encontrar apoyo.	Escuchar Crear plataformas para los ciudadanos y actores para proteger derechos e intereses creados.	Conectar Motivar a los expertos y a los ciudadanos a cocrear el cambio.	Defender Desarrollar el caso que se busca cambiar y retener las alianzas para lograr acciones.	Cobrar Cuotas por servicios como prescripciones, pasaportes o estacionamientos.	Impulsar Usar la ciencia conductual o impulsar los códigos voluntarios.	Delegar Delegar las decisiones al personal en la línea de frente, otras autoridades o ciudadanos.
Cabildear Aprovechar las redes existentes y las plataformas para influir en un tema o causa.	Informar Proporcionar datos y compartir conocimientos. Por ejemplo, información de asesoría pública.	Involucrar Hacer participar a ciudadanos, actores y colaboradores para deliberar sobre el desempeño.	Acordar Acuerdos formales como Memorandos de Entendimiento.	Incentivar Promover el cambio de conductas mediante subvenciones, subsidios y otros incentivos.	Educar Proporcionar los materiales e informar a los ciudadanos sobre las fuentes donde pueden consultar.	Asegurar Proporcionar certeza y maneras de revisar el equilibrio de poderes.
Establecer la agenda Generar conciencia y confianza en las nuevas oportunidades mediante el liderazgo de pensamiento.	Consultar Consultar con el público o los actores sobre un problema para entender sus necesidades e impacto.	Analizar Analizar e interpretar los datos de los contextos locales e internacionales.	Colaborar Establecer alianzas formales sobre un tema de importancia para las partes.	Contratar Adquisiciones públicas para promover la innovación en la cadena de suministro.	Construir Inversiones en infraestructura y obras públicas, como carreteras.	Otorgar licencias Proporcionar licencias para taxis, bares, clubes, mercados, comercios, salud y seguridad.
Poner el ejemplo Ser modelo cultural o de valores mediante la presencia nacional, local o internacional.	Convocar Un llamado a la experiencia de distintas partes del sistema, lo que incluye enfoques de deliberación como los jurados ciudadanos.	Proyectar Previsiones, análisis de los horizontes y análisis predictivo.	Planejar Establecer una estrategia y hacer planes.	Cofinanciar Cofinanciar y unir presupuestos con los aliados nacionales e internacionales.	Aprovisionar Prestar los servicios directa o indirectamente mediante financiamiento y establecimiento de objetivos.	Regular Garantizar la regulación permite que se logren los resultados de políticas que se establecieron.
Auditar Auditar y revisar actividades para informar sobre la acción.	Colaborar Colaborar con distintos actores a través del sistema para entregar resultados.	Modelar Modelar distintos escenarios dar forma y decidir sobre modelos de entrega.	Comisionar Dar servicios en comisión y contratos externos. También quitar comisiones según sea necesario.	Focalizar Utilizar iniciativas para influir en un tema particular. Ejemplo: programas culturales.	Reformar Aprovechar la voluntad política de cambio para mejorar los resultados.	Intervenir Realizar intervenciones para corregir o mejorar un mercado o contexto social. Ejemplo: corregir fallas del mercado.
Gobernar Establecer gobernanza y establecer estructuras formales como consejos.	Negociar Participación temprana en temas o problemas de interés común utilizando diplomacia.	Probar Probar, prototipar y aprender a establecer eficacia a una intervención propuesta.	Interpretar Traducir políticas de diferentes lugares y jurisdicciones.	Invertir Invertir en varias formas incluyendo inversión interna e inversión extranjera directa.	Salvaguardar Cuidar el bienestar de grupos vulnerables.	Hacer cumplir Apoyar el cumplimiento y armonizar el entorno de cumplimiento de la normativa.
Publicar Publicar planes, prioridades, guías y revisiones.	Gestionar elecciones Gestionar servicios democráticos y elecciones.	Pilotear Ensayos a pequeña escala para aprender lecciones y establecer evidencia como base del cambio.	Redactar Publicar propuestas para consulta y escrutinio pre legislativo. Ejemplo: documentos oficiales y proyectos de ley.	Financiar Dirigir finanzas para estimular al mercado o entregar resultados positivos.	Prevenir Intervención temprana o inversión en medidas de prevención. Ejemplo: salud pública.	Sancionar Aplicar sanciones. Ejemplo: embargos, restricciones de comercio político.
Implementar escrutinio Establecer comités de escrutinio. Ejemplo: sección 15.	Establecer normas Armonizar y establecer normas para distintos actores.	Evaluar Evaluar la eficacia de actividades o intervenciones para establecer valor por el dinero e impacto.	Legislar (Primaria y secundaria). Apoyar proyectos de ley en el parlamento y promulgación de leyes.	Recuperar Recuperar deuda y otras acciones para tratar el fraude y error.	Proteger Proteger los derechos del consumidor y cadena de suministro. Mantener los estándares.	Procesar Poderes para investigar y procesar ofensas criminales. Ejemplo: Local Gov Act 1972.
						71

Fuente: Policy Lab

Asambleas ciudadanas

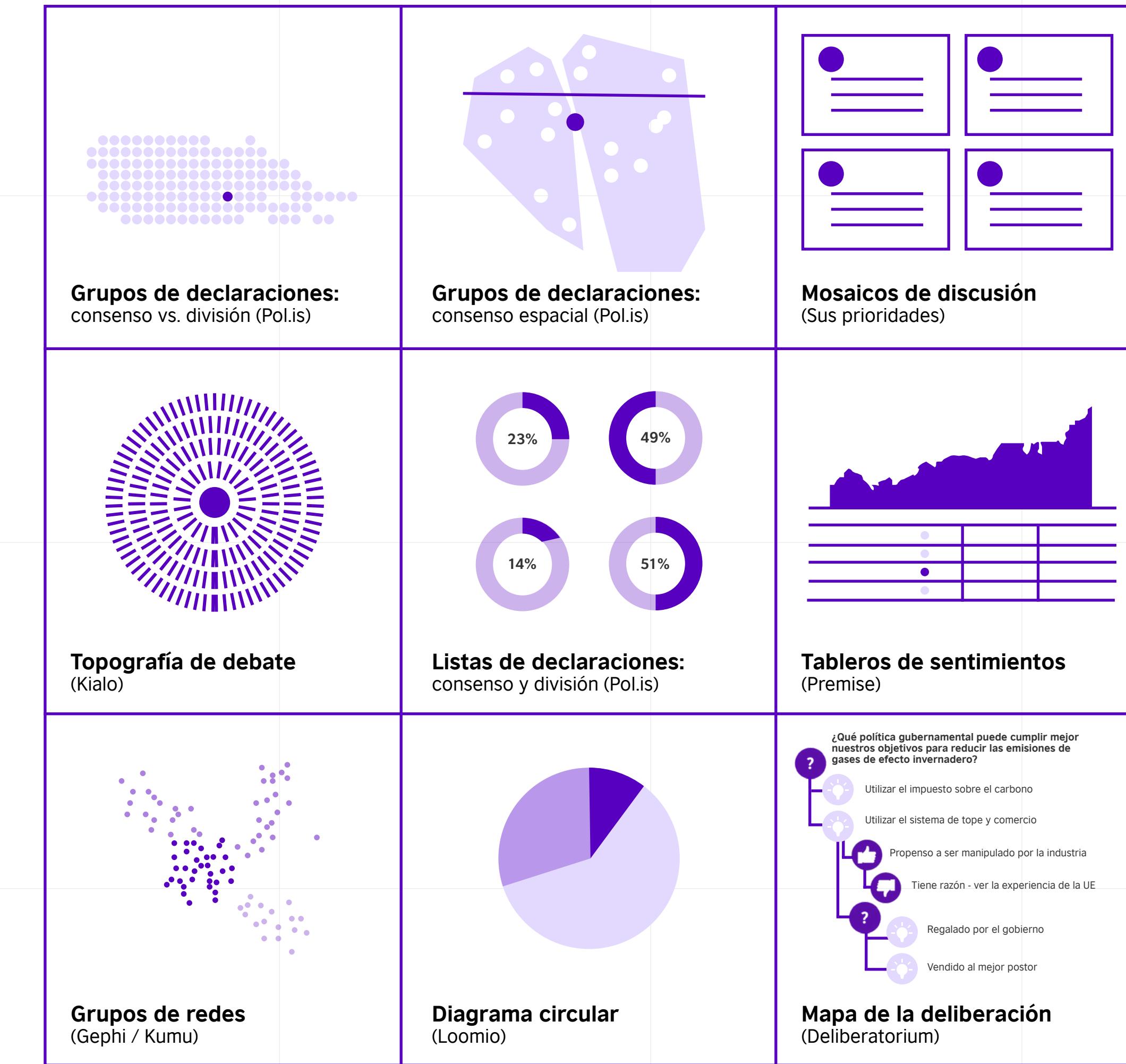
Las asambleas ciudadanas reúnen a un grupo diverso y representativo de ciudadanos para explorar colectivamente y llegar a una decisión sobre lo que debe suceder en torno a un tema determinado. El debate se desarrolla a lo largo de un periodo de tiempo e implica un proceso de aprendizaje, deliberación y toma de decisiones. Un equipo de facilitadores imparciales apoya la conversación. Las **Asambleas de Ciudadanos** ofrecen la oportunidad de aprender sobre un tema mediante una mezcla de presentación y debate entre compañeros. Para ser efectivas requieren de cierto grado de preparación para conseguir a las personas adecuadas y mantenerlas involucradas.

Fuente: Involve



Visualizar datos generados por ciudadanos

La visualización de datos centrados en el ciudadano es una forma útil de analizar rápidamente un conjunto de datos para encontrar correlaciones y tendencias significativas. Pueden ser borradores o diagramas con esfuerzos extensos de diseño. Además de ser una herramienta útil para dar sentido a las cosas, la visualización es una estrategia eficaz para comunicar los resultados clave del proyecto.



Fuente: Creative Intelligence Toolkit. Nesta.

¡A comenzar!

Esta caja de herramientas es el lugar indicado para empezar a diseñar políticas, así como una referencia sustantiva a la cual volver a lo largo del camino. No es un manual paso a paso; por el contrario, debe considerarse como algo que puede ser modificado y ampliado con su propia experiencia.

El codiseño de políticas dista mucho de ser un proceso fácil y sin complicaciones, pero las habilidades, la mentalidad y los conocimientos que se adquieran en el camino harán de ti un profesional en todo tipo de proyectos de colaboración.

No hay dos experiencias de codiseño que sean exactamente iguales y tampoco deberían serlo. Esperamos que este documento te dé la confianza para probar cosas en tu propia comunidad y contexto, diseñando con la gente y no sólo para ella.

“Gracias por esta oportunidad. Ha sido una bonita experiencia”

*Participante del programa
Innovación para la Cultura*

“Una ENORME felicitación a los organizadores, me imagino lo arduo que debe haber sido el proceso. La metodología fue muy interesante, las herramientas nunca perdieron de vista el facilitar la participación inclusiva.”

*Participante Programa de
Innovación para la Cultura*

Bibliografía

People and Participation (Involve)

Enterprise Design Thinking (IBM)

Improving Public Services (Open Government Partnership, Involve)

Applying Design Approaches in Government (Lucy Kimbell)

Active Citizens Toolkit (British Council)

Open Policy Making Toolkit (Gov.uk)

Collective Intelligence Design Playbook (Nesta)

Co-Design Mindsets (Beyond Sticky Notes)

Double Diamond (Design Council)

DIY Toolkit (Nesta)

AHRC Design Fellows Challenges Of The Future - Policy (AHRC)

Gamestorming (James Macanufo and Sunni Brown)

Recursos Digitales

Miro

Miro es una plataforma de tablero colaborativo en línea para equipos distribuidos

Zoom

Zoom es un servicio de videoconferencia en la nube que sirve para reunirse virtualmente con otras personas, ya sea por video, audio o ambos, con conversaciones en vivo y que permite grabar las sesiones para verlas más adelante. Zoom Breakout Rooms permiten dividir fácilmente una reunión de Zoom en sesiones pequeñas para la discusión de grupos y posteriormente volver todos a la sala principal.

VideoAsk

VideoAsk es una forma sencilla y efectiva de acercarse al público. Es posible grabar un video directamente desde un teléfono o computadora, compartir el enlace y esperar a que las respuestas lleguen.

Typeform

Typeform hace que recopilar y compartir información sea cómodo y conversacional. Es una plataforma web que se puede utilizar para crear cualquier cosa, desde encuestas hasta aplicaciones, sin necesidad de escribir una sola línea de código.

Getting Started with Policy Co-Design

Based on the case study
of Innovation for Culture

Playbook



Preface

Welcome to the Innovation for Culture playbook!

The knowledge shared here is the result of a live policy co-design project of the British Council in partnership with Cultura Jalisco aimed at publishing a new set of cultural policy recommendations for the state of Jalisco, Mexico.

The ideas and tools shared in this playbook build on a growing interest in policy co-design that has emerged over the last twenty years, driven by collaboration between designers and policymakers, a shift to more citizen-centred approaches to policy-making, and the opportunities for collaborative policy co-design opened up by new digital technologies. Throughout this playbook you will find a range of further resources, tools and recommended reading to continue your policy co-design journey.

This playbook is for designers, policy-makers, community engagement specialists, and everyone in between. For those who are new to policy co-design, this playbook offers relevant introductions and guides to basic tools and techniques. For those already using it, the playbook presents a series of case-studies that provide further learning and guidance, based on the **Innovation for Culture** project which this toolkit emerged out of.

The playbook is structured around the following topics:

- Introduction to policy co-design.
- The mindsets, skills, & knowledge of a policy co-designer.
- Assembling a project team and defining the process.
- Taster tools for policy co-design.

We encourage you to use this playbook alongside the sources, tools and references shared throughout, and to take it and adapt it for your own policy co-design projects.

Content

Introduction 09

What is policy co-design?
Trends toward policy co-design
Why policy co-design?
Shifting power dynamics toward the citizen

Taster Tools 35

Understanding
Engaging
Exploring Issues and Opportunities
Prioritising and validating
Recommending policy

Mindsets, Skills & Knowledge 15

Enabling collective learning
Mapping skills, knowledge and mindsets
Mindsets for policy co-design
Upskilling for policy co-design

Appendix 75

People & Process 27

Getting started with policy co-design
Outlining and communicating your process
Governance and stakeholder management
Evaluation and feedback

Focus on the early stages of the policy cycle

Policy-making can be represented as a ‘Policy Cycle’: an idealised and circular process that moves from understanding a specific policy need to implementing it.

The policy cycle represents key steps often taken when drafting, implementing, and assessing new policy initiatives. First developed in the 1950s by Harold Lasswell, a seminal figure in the development of the policy sciences at the University of Chicago and Yale

University, it serves more as an instructive guide for those new to policy, rather than as a practical strictly-defined process.

The policy cycle is made up of various stages, and co-design principles and tools can be used across all of them. However, this playbook focuses in particular on public participation in the early stages of policy development.

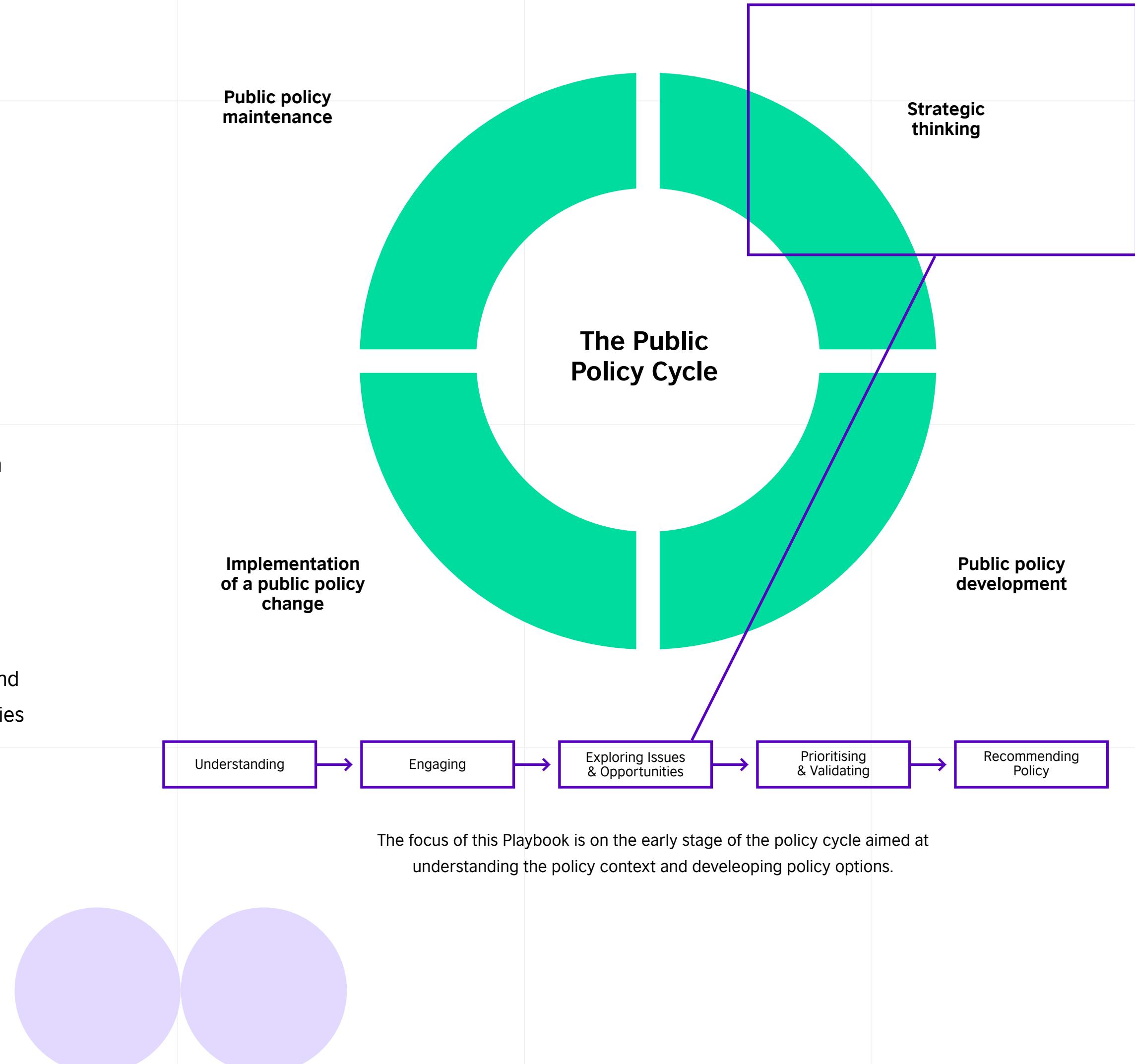
This involves:

Understanding the context:

Early-stage research to understand and define issues and opportunities for government action.

Developing options:

Agenda setting, envisioning, and strategic thinking to formulate policy options.

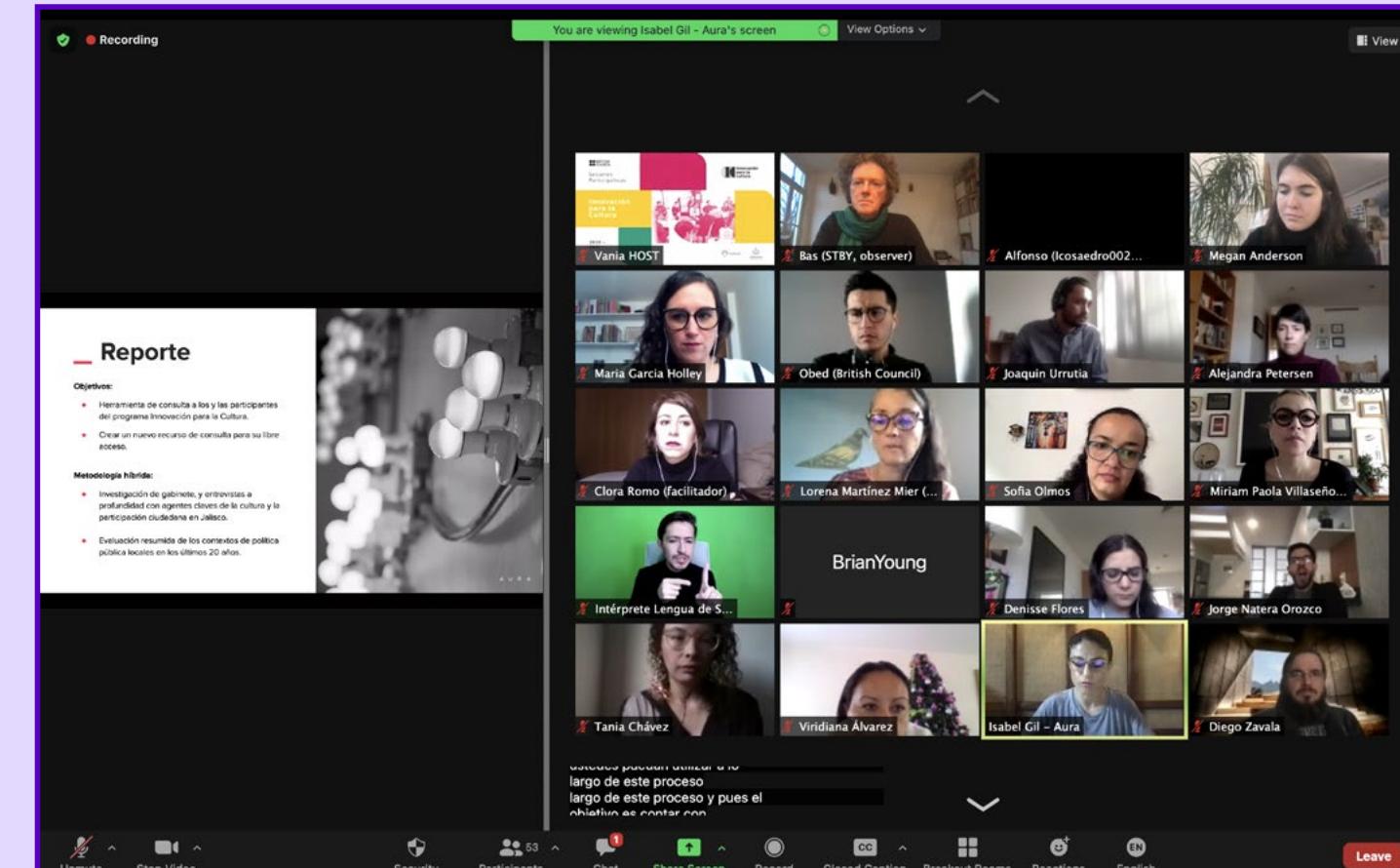
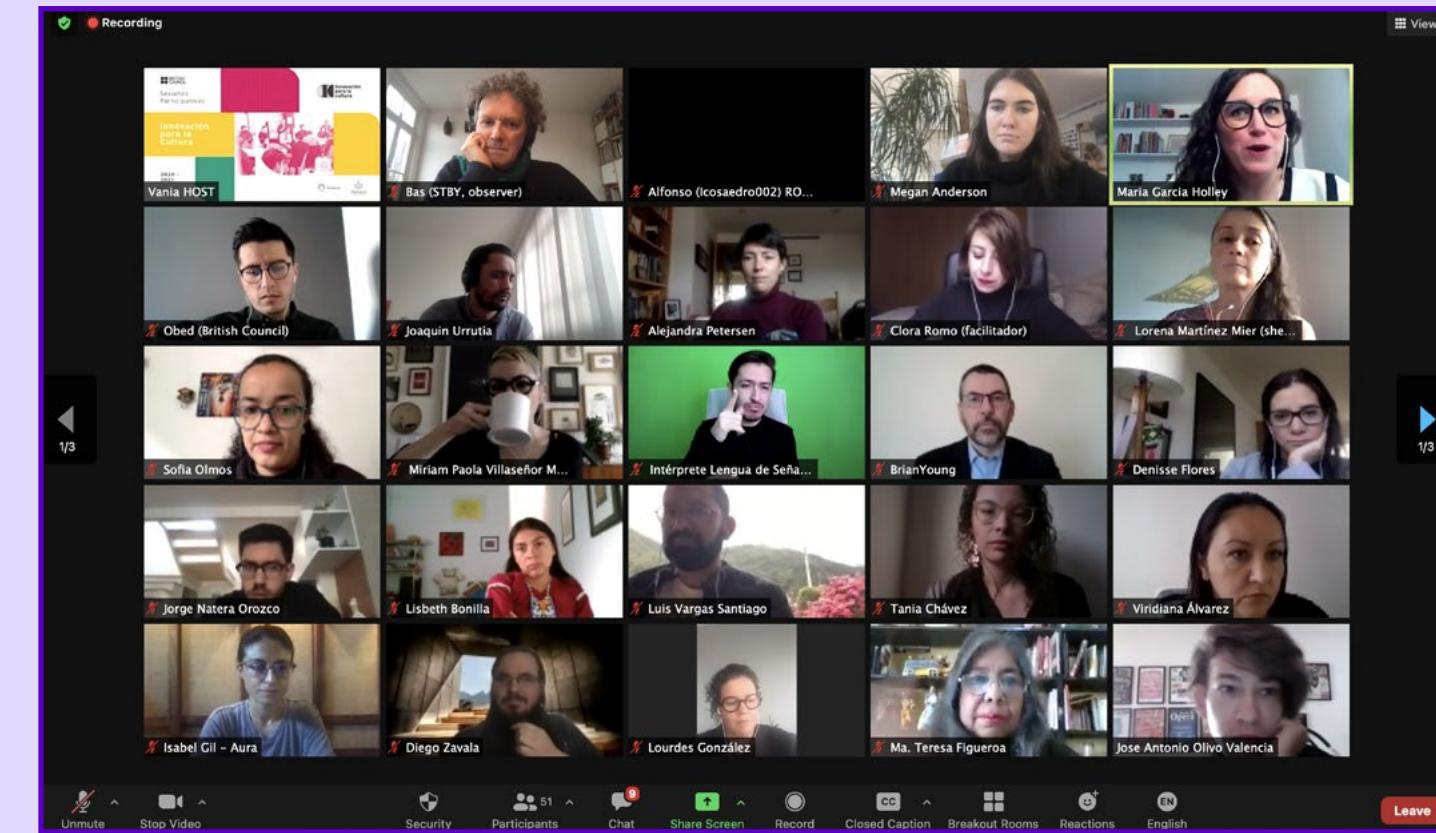


Introduction to ‘Case Study’: Innovation for Culture

This playbook is the result of, and a reflection upon, a specific policy co-design process with the department for Culture in Jalisco, Mexico that took place from 2020 to 2021. The aim of the project was to define and shape cultural policy recommendations using a co-design approach.

In this playbook, we translate theory to practice using very specific examples derived from hands-on experience with employing this overall approach.

Highlights and knowledge from the project are sprinkled throughout this playbook in order to illustrate perspectives and tools in practice, and also to showcase the ‘messiness’ and ‘fuzziness’ inherent to these types of processes. They should give readers confidence when things don’t always go according to plan or when tools need to be adapted to constraints. As this project took place throughout the COVID-19 pandemic, all activities were conducted remotely and virtually.





Introduction

Understand trends toward policy co-design
and a rationale for a more open policy-making approach.

What is policy co-design?

Policy co-design is an approach that helps civil servants and other stakeholder groups create and deliver policies that meet the demands of a fast-paced and increasingly digital world. It ensures that policy is more informed and better designed for both the government and beneficiaries. It brings together design and policy-making disciplines to rapidly create new policy through:

- 1** Using collaborative methods in the policy-making process, so that policy is informed by a broad range of input and expertise to meet user needs.
- 2** Applying new analytical techniques, insights, and digital tools so that policy is data driven and evidence based.
- 3** Testing and iteratively improving policy to meet complex, changing user needs, and making sure it can be successfully implemented.

10

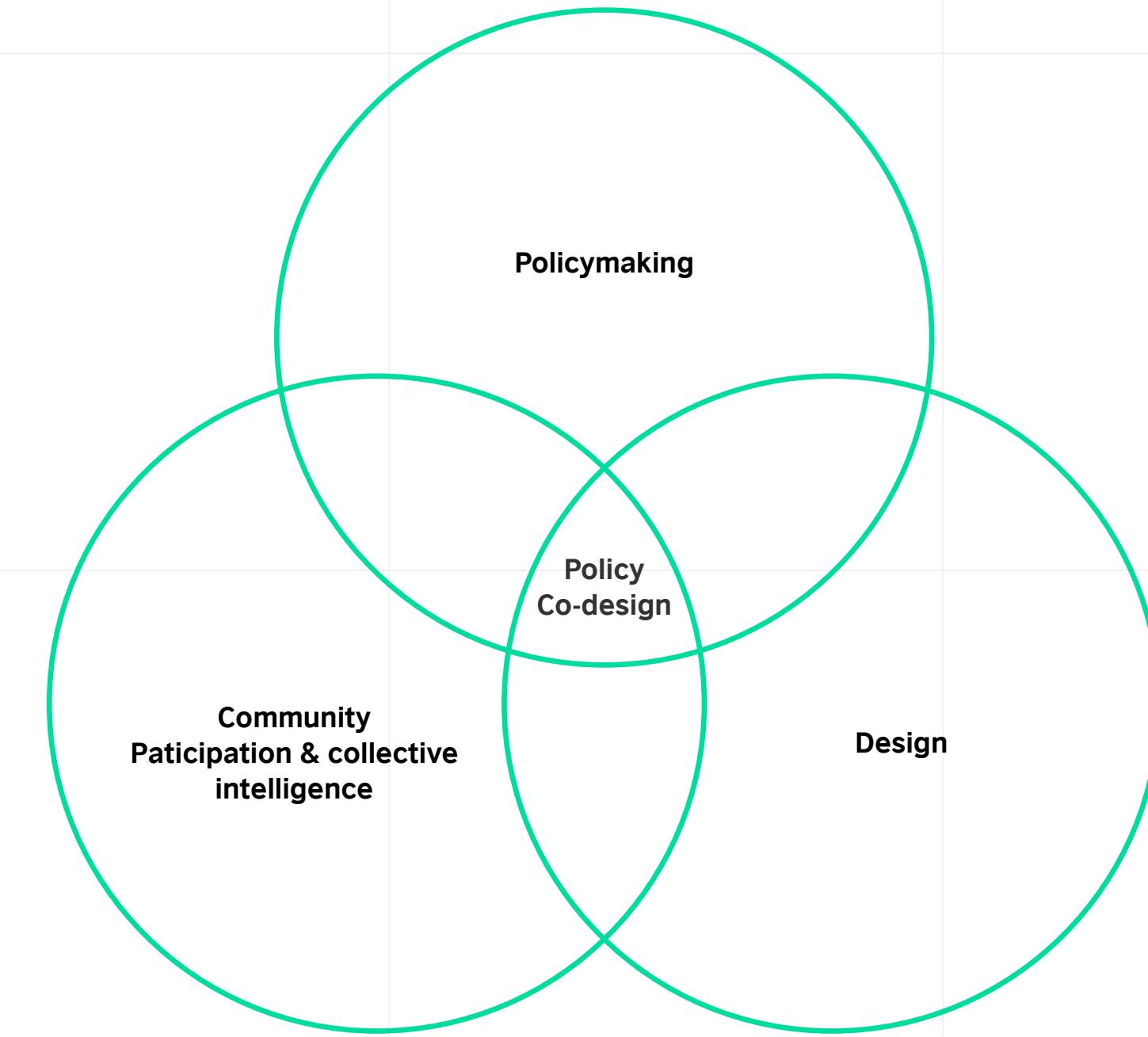
Source: Open Policy Making Toolkit, Policy Lab UK.

Trends toward policy co-design

Over the last twenty years there has been a cross-pollination of design, policy, and community participation resulting in the emerging practice of policy co-design. This way of working in government is all about bringing decision-making closer to the citizens, marking a gradual shift in emphasis away from the idea of doing things “for” citizens and towards doing things “with” citizens. The incorporation of design and community participation mindsets, methods, and processes into policy-making has played a key role in facilitating this shift.

“The policy profession is shifting from being hierarchical and closed to being.”

Lucy Kimbell, Professor of Contemporary Design Practices, University of the Arts London, in: Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab.



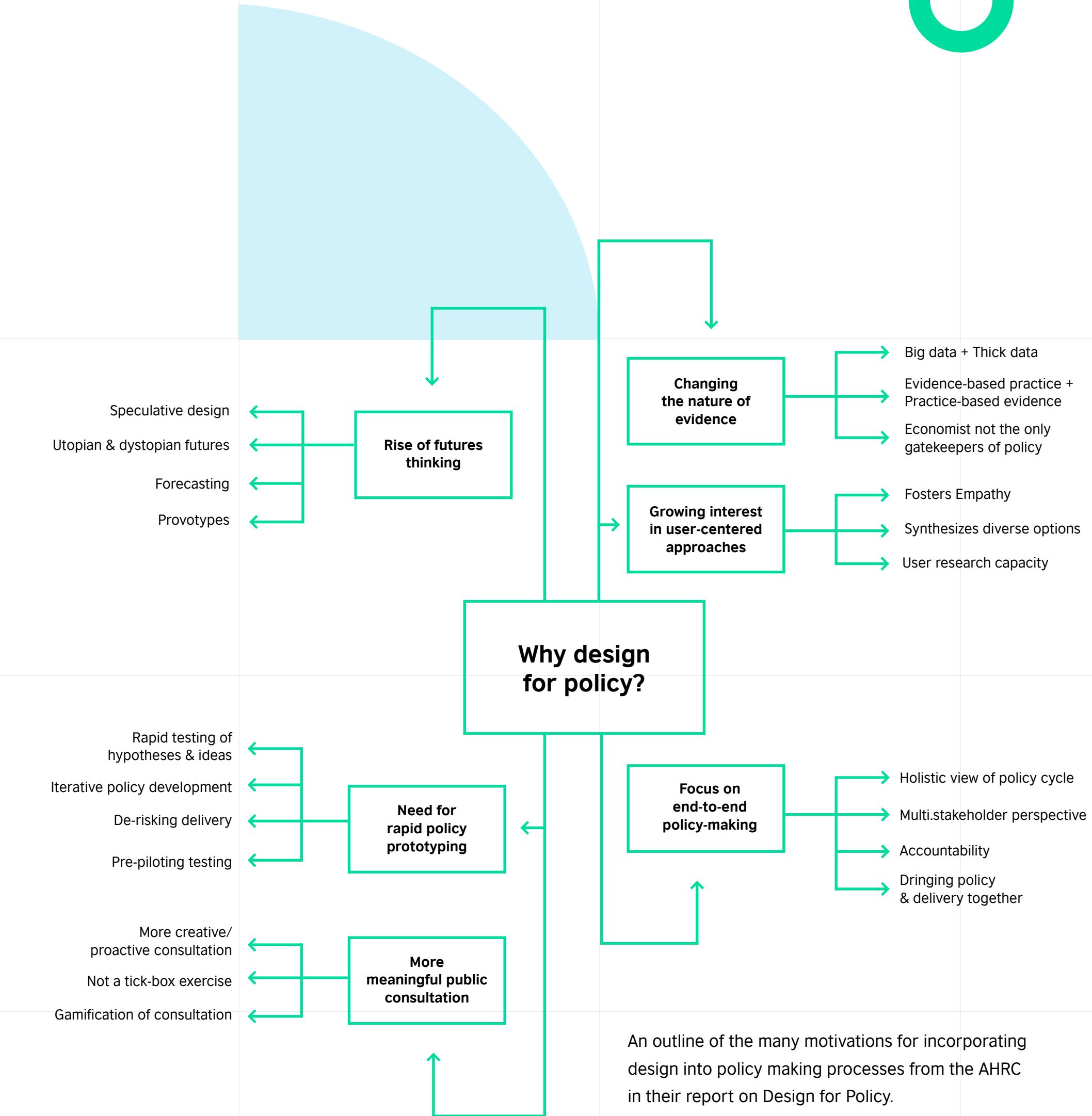
Policy co-design bridges design, policy making and community participation disciplines.

Why policy co-design?

The rationale behind the emergence of policy co-design is multi-faceted.

Governments across the world have noted policy failures due to an over-reliance on quantitative data and siloed and insular thinking. The rise of user-centred approaches and futures thinking in other disciplines have provided a new way of conceptualising policy-making that incorporates both “big” and “thick” data; the rapid testing of hypotheses and ideas; and more holistic and multi-stakeholder views. Our increasingly digital world also offers new opportunities for citizen and community involvement in policy-making.

The collaborative and iterative approach offered by policy co-design, and its ability to bring together quantitative and qualitative insight, can facilitate more effective and better informed policy-making.



An outline of the many motivations for incorporating design into policy making processes from the AHRC in their report on Design for Policy.

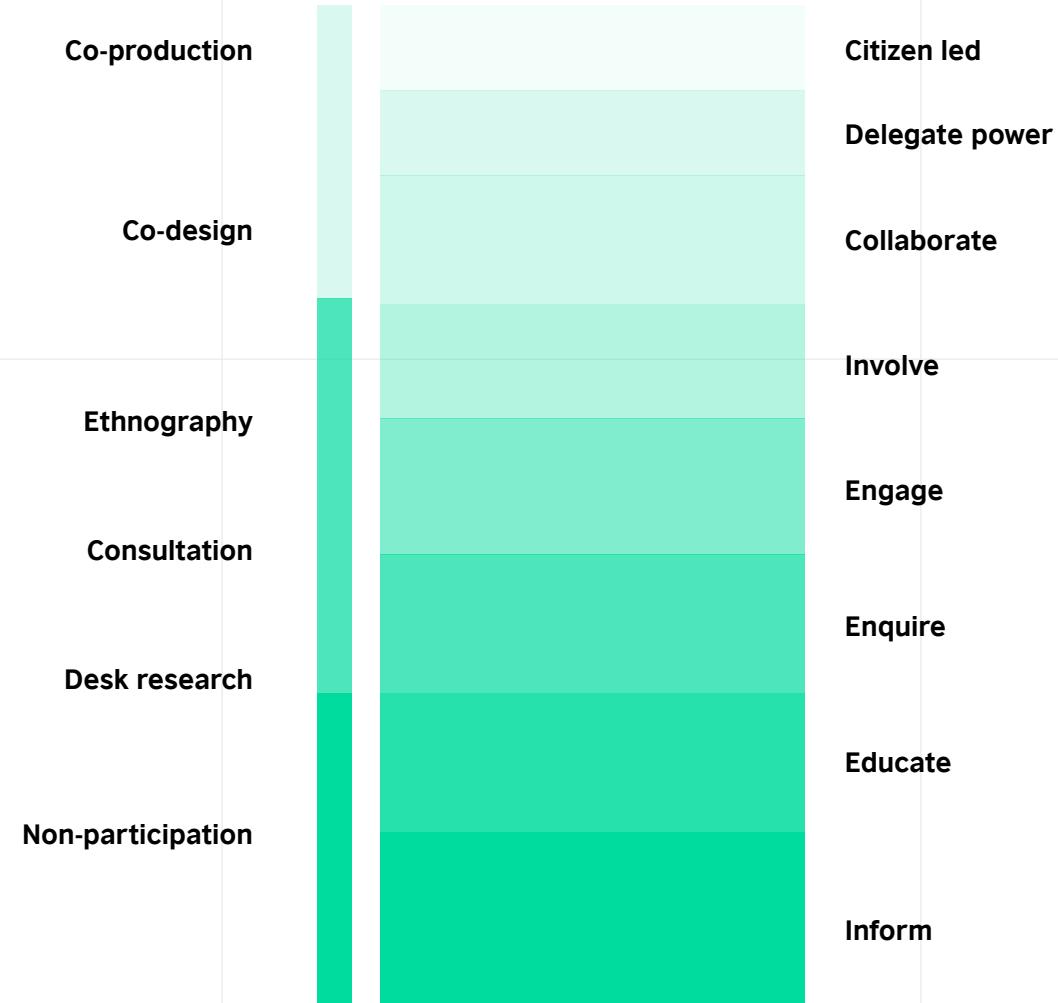
AHRC Design for Policy Report. Dr. Anna Whicher.

Shifting power dynamics toward the citizen

Whilst policy co-design is a collaborative approach, not all participation is created equal, and a spectrum of participation exists. Specific methods can fall at any point on a spectrum from “non-participation” to “co-production”. With budget, time, and capacity constraints in the policy-making world, there is often a fine balance to strike between efficiency and effectiveness. It takes time, courage, patience, and resources to involve people in policy-making.

It is important to note that maximum participation is not necessarily better for a project, but some participation is always better than none. Frameworks like the Policy Design Ladder are useful when thinking about the level of participation that is needed and possible within any given context.

Shifting power dynamics towards the citizen



Policy Lab's Participatory Policy Design Ladder (2019)
AHRC Design for Policy Report. Dr. Anna Whicher.

“We wanted to amplify the voices in the cultural sector at the early stages of policy development”

Initiator of Innovation for Culture programme in Jalisco

The objective of the **Innovation for Culture** programme was to create and publish a series of policy recommendations for the development of the post-COVID-19 cultural sector in Jalisco, using a community-led process. The project's initiators, Cultura Jalisco and British Council Mexico, sought to bring new decision-making tools and techniques that would be more participatory and design-driven. COVID-19 acted as an impetus to adopt a digital approach, that could be inclusive of diverse communities, perspectives, and experiences.



Insights

- The benefits of a policy co-design approach are not always easy to see. People need to understand the benefits of this approach, to make the case clear and easy to understand for all stakeholders involved.

- Before starting a policy co-design project, ask the following questions and discuss them with your core team:

Why do you want to involve more people in your process?

Why are you choosing this approach?

What level of involvement is possible given your time and budget?



Mindsets, Skills, & Knowledge

Unpack what you and your team need to learn and foster before setting off on a policy co-design process.

Enabling collective learning

Toward a new way of doing things

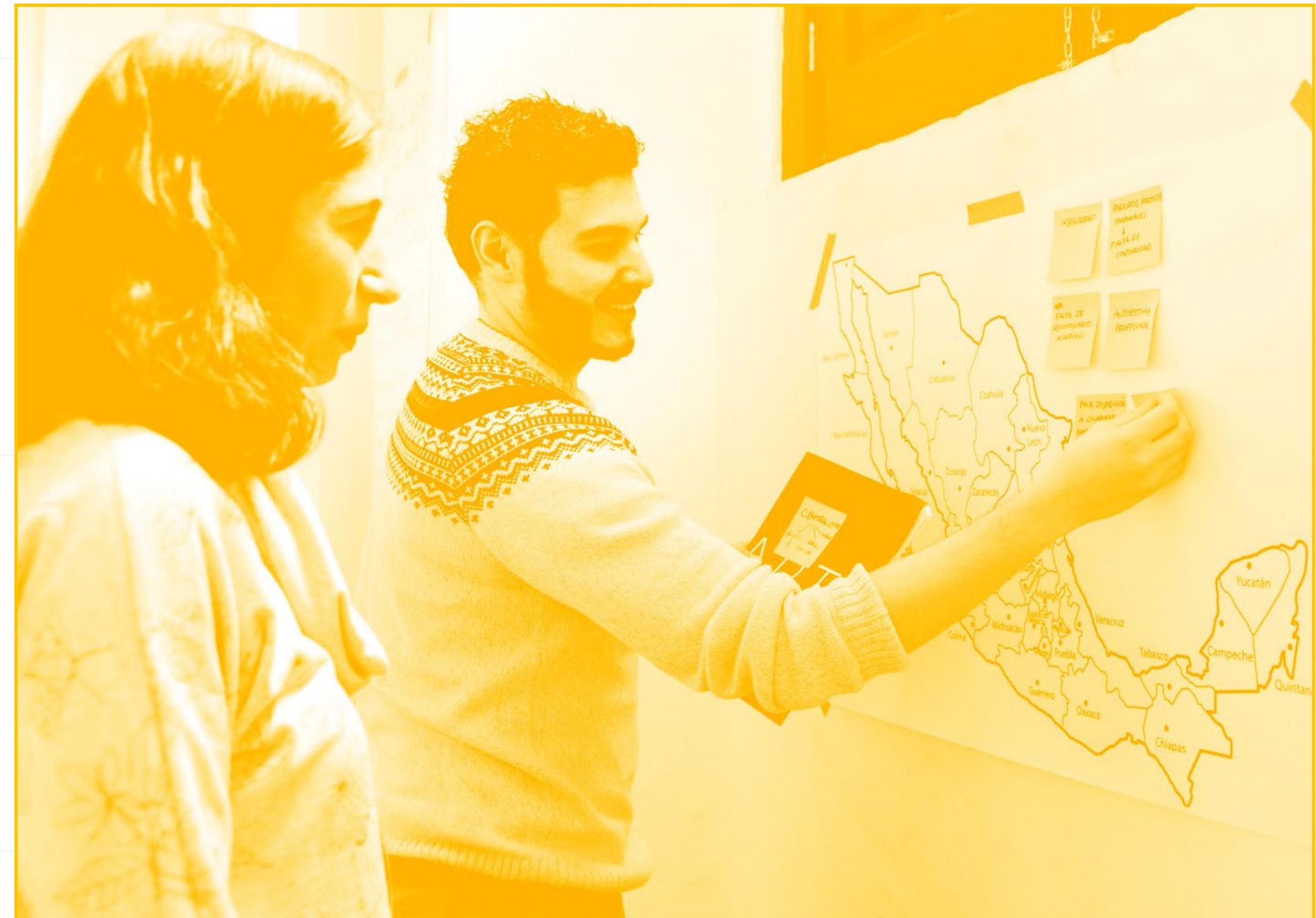
Policy-making used to be an ill-defined practice (that in recent years has been codified more) in which civil servants mediate between politics, evidence, and delivery to find solutions to public issues.

Through applying the principles of design and community participation, policy co-design enables exploratory collective inquiries through which:

- Issues are opened up for exploration.
- Problems and solutions co-evolve.
- Problems are explored by creating provisional solutions.
- Participants are positioned as co-researchers.

This approach recognises that problems are made, not given. It positions policy-making as collective learning.

Source: Applying Design Approaches to Policy Making:
Discovering Policy Lab. Lucy Kimbell.



Mapping skills, knowledge, and mindsets

Policy co-designers have skills, knowledge, and mindsets that bridge policy making, design and community engagement. The ones that are needed will be dependent on the specific context of a project, and may require a range of people in the team.

They include a mixture of:

- **Knowledge:** An understanding of relevant facts, information, tools, and methods.
- **Mindsets:** A set of attitudes and beliefs that inform a person's actions.
- **Skills:** Learned abilities that enable a person to carry out a particular task.

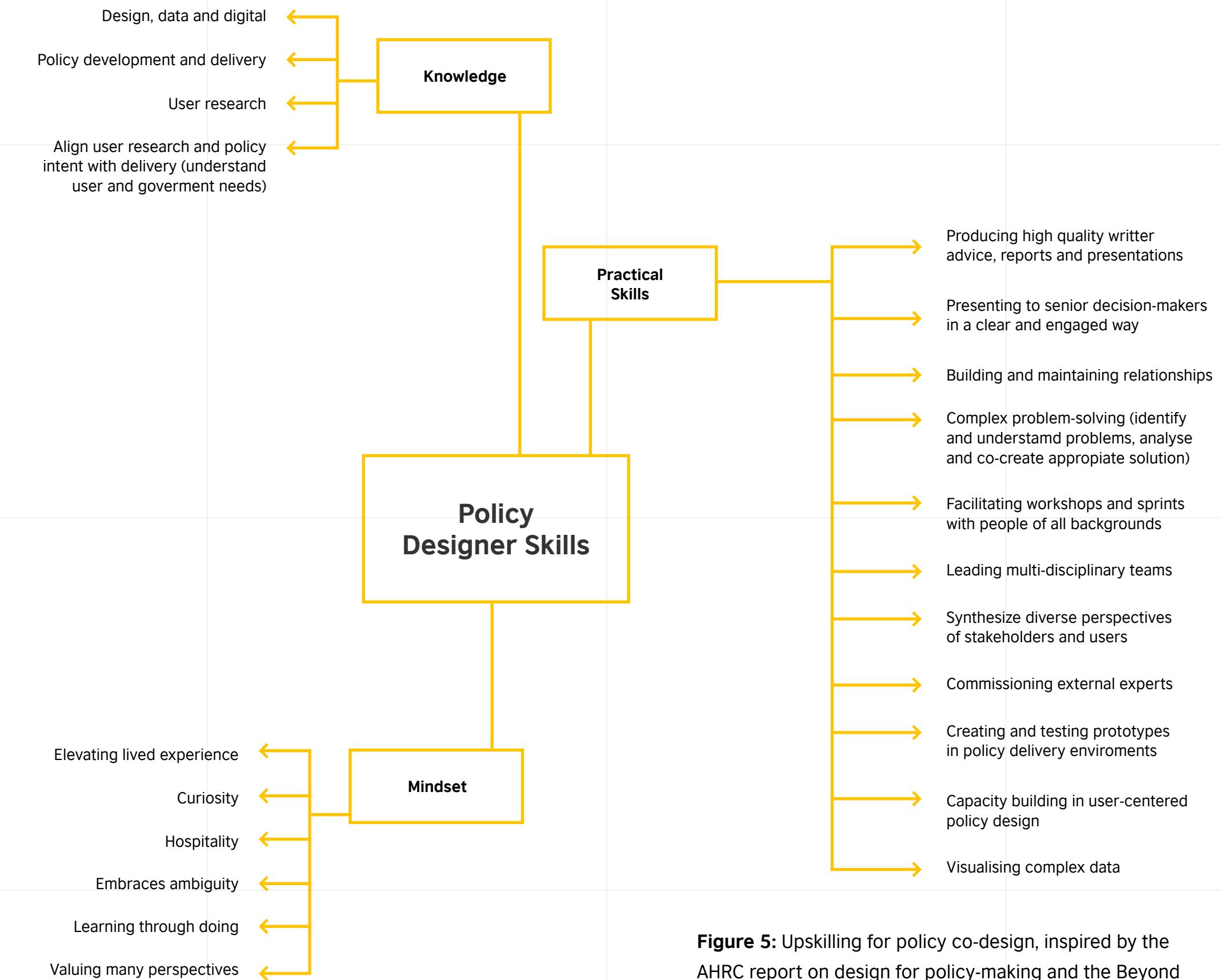
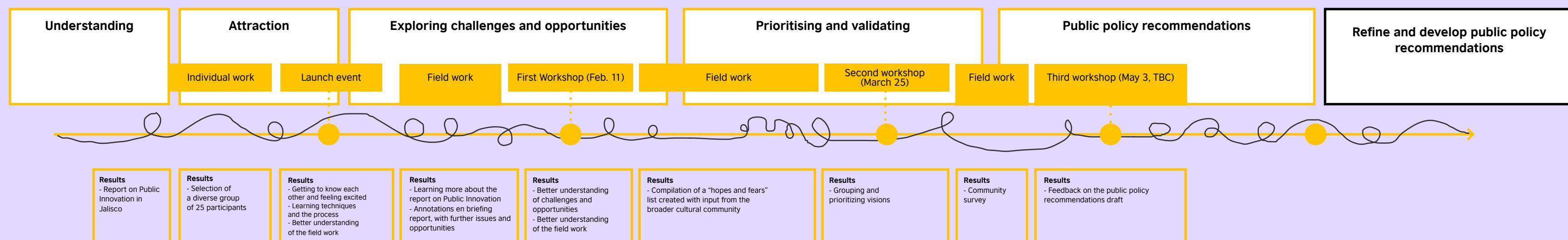


Figure 5: Upskilling for policy co-design, inspired by the AHRC report on design for policy-making and the Beyond Sticky Notes mindsets of co-design by Kelly Ann McKercher
Source: AHRC Design for Policy Report

“There will be times when this process might get a little bit messy or when you might feel uncertain... this is normal!”

Policy co-designer,
Innovation for Culture

Like many other design approaches, policy co-design is not straightforward. While we had an overall process and framework for **Innovation for Culture**, we knew there might be a need to adapt this along the way. In our first workshop, we set expectations with stakeholders from the get-go and explicitly spoke about how this process might make people feel. We invited the participants to embrace a degree of uncertainty, while providing them with a visualisation of the overall journey and shared ambition.



By including a squiggly line in our shared journey map, we reiterated to participants that agility, flexibility and working iteratively were core values of the project.

As you know, this is the first project of it's kind, so be prepared to have an open mind and embrace a flexible and experimental approach. There will be times when this process might get a little messy, or where you might feel uncertain. We assure you that this is normal and expected. We are working with people from all different backgrounds, cultures, industries in a new digital enviroment and working with a new process. That is a lot of diversity and novelty! We expect some things might not work and we will have to adapt together. We hope we can all be understanding and embrace a pioneering spirit!

We would like this to feel a comfortable and safe space where everyone feels that they can contribute. Along the way if you have any questions or concerns, our lovely community manager Fabiola is here to support you.

Snippet from the kick-off workshop transcript.



Insights

- At your kick-off with participants, have a slide that explains 'How this might feel' and outline some shared values guided by those on slide 16/17.
- Along the way, we found that some participants were less comfortable with uncertainty than others and needed personal discussions with our community manager or EDI lead about what the project was all about. It's good to plan for this.

Mindsets for policy co-design

Kelly Ann McKercher outlines 6 invaluable mindsets for co-design in her book and online resource, Beyond Sticky Notes.

Elevating lived experience

Elevating the voices and contributions of people's lives, rich experiences and perspectives means being non-hierarchical about what is considered 'evidence'. It involves challenging and negotiating power, listening to other forms of knowledge, and considering who gets to be heard, who gets to decide, and who is the room. It involves speaking *with* people, instead of speaking *for* them. It recognises that evidence can be found in everyday people's experiences and stories, as well as formal channels (such as academic journals). We don't just need big data, we need thick data.

- Where are voices of lived experience missing from your work?
- What can you do to challenge power dynamics and create new roles for people with lived experience?
- How might you move into being a better ally, instead of resting in empathy (or worse yet, sympathy)?
- How can you build the value of lived experience 'evidence'?

Practicing curiosity

Curiosity is essential to co-design, creativity and innovation. It involves actively learning and being open to a range of perspectives, opportunities, and new insight. When we are curious we defer judgement based on our limited knowledge, in favour of deepening our understanding. Without curiosity, we won't spot anything new and will keep doing more of the same.

- Where is curiosity missing from your work and project?
- Have you given yourself and others time and space to be curious?
- Are you only being curious about a limited set of issues?
- How can you renew your commitment to curiosity?
- Where can you soften your armour to increase your understanding?
- Can you make your curiosity public? How might you share your commitment to others so they can learn too?

Offering Hospitality

Hospitality is an often overlooked and underrated mindset. It is often seen as fluffy. To be hospitable is to understand and tend to people's needs, to welcome them, and to make them feel they are in a safe and trustworthy environment. Failing on this mindset undermines co-design. Without hospitality, people feel uncomfortable, unwelcome, and cannot easily form social connections. They remain in fight and flight, which works against collaboration and risks any community buy-in with the project.

- Where is hospitality missing from your convening?
- What will make your co-design partners feel welcome?
- Where can you go the 'extra mile' to demonstrate care?
- How well do you 'host'? Is there someone else that might better play that role?

Being in the grey

Being comfortable with ambiguity and not knowing all of the answers is an essential part of policy co-design. It involves being able to embrace the uncertainty that comes with recognising and grappling with complexity. Without it, our push to ‘get things done’ often leads us to hurried conclusions that are incomplete, unsophisticated, and often fail to address the underlying issues. In policy co-design work, there are no quick answers.

- Where do you sit in relationship to ambiguity?
- Do you have a mix of relationships to ambiguity within your team?
- What are the structures and incentives that could support embedding this mindset in your work?
- How will you build time for being in the grey into your project plan?

Learning through doing

Learning through doing involves a preference to learn through trying things out and of being reflective on your work as you do it. It involves a hands-on approach to testing ideas and policies, instead of only talking about them in theory or in meetings. In contrast to traditional planning approaches, in co-design we hold ourselves back from rushing straight from an idea, to pilot or implementation.

Instead, we prototype through several ‘loops of learning’. With each loop, we test our assumptions and make changes as needed. This means that when we get to piloting a service, programme or policy we are very sure about what we’re doing. We’ve checked, not guessed.

- How are you holding yourself accountable to Learning through Doing, over discussing and guessing?
 - How are you building your skills for productive failure?
 - Do you need a Fail Club to learn how to fail?
 - Are you familiar with prototyping?
- Do you need to deepen your knowledge?

21

Valuing many perspectives

Change often fails when we engage just a few parts of a system. Worse yet: when we work from a single perspective (such as that of a senior leader). We need to gather people from within and across systems to untangle our differences and find a way forward together. It is critical that facilitators of co-design can hold space to allow different perspectives to be named, explored and re-negotiated.

- Where are you resistant to understanding a perspective within the systems you work in?
- Where do you find yourself blaming individuals, instead of looking at the systemic conditions that produce their behaviour?
- How might you soften your frustration to provide room for curiosity?

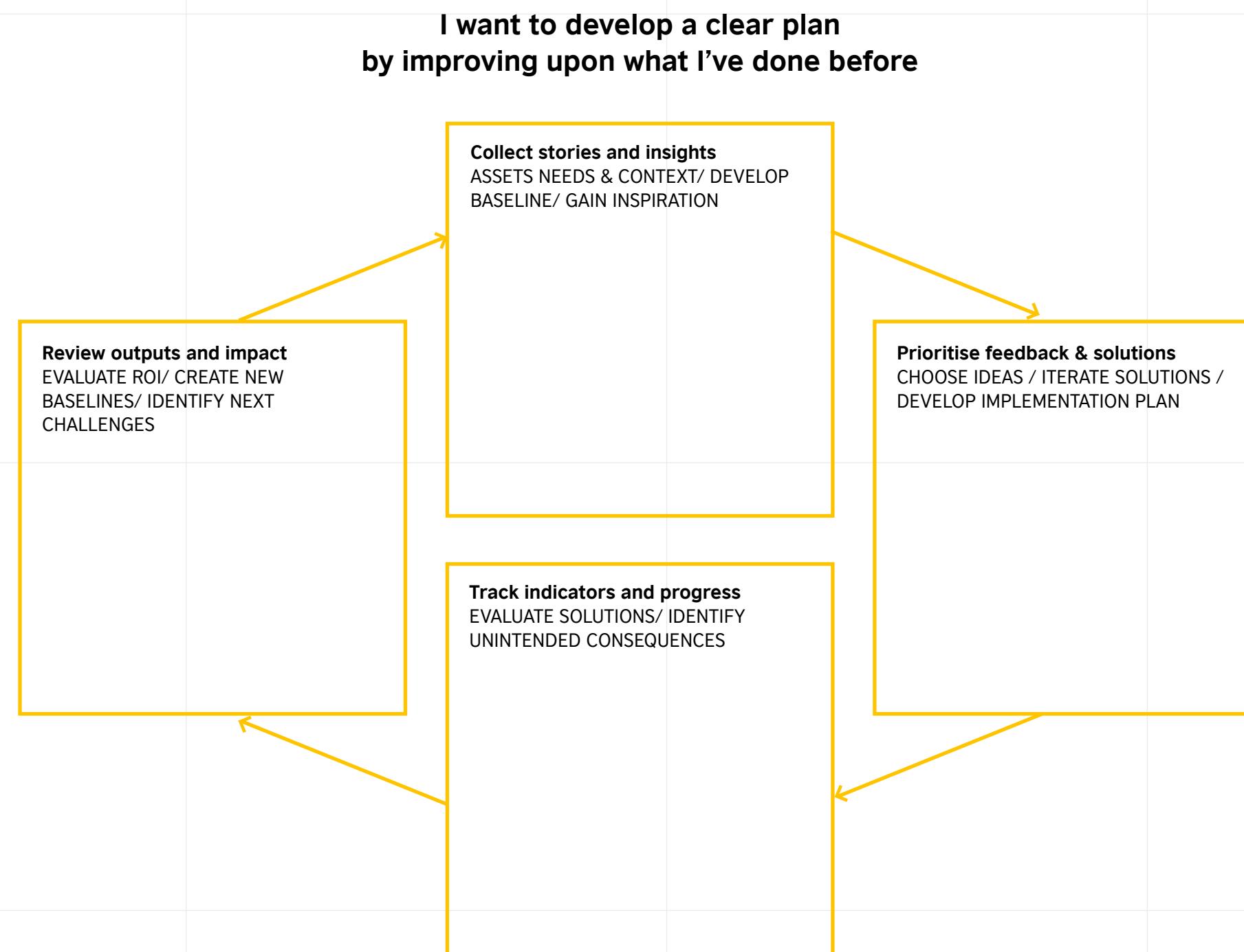
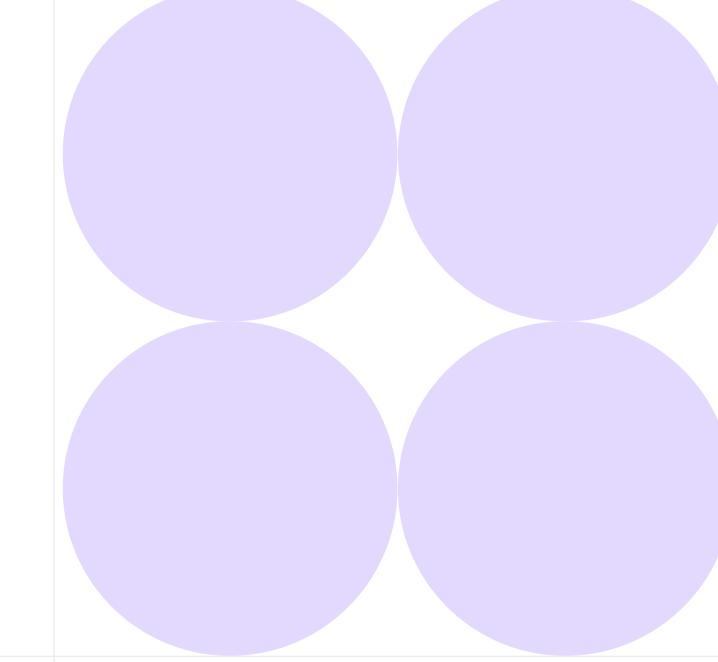


Figure 6: The Learning Loop from the DIY Toolkit.

Source: DIY Toolkit. Nesta.



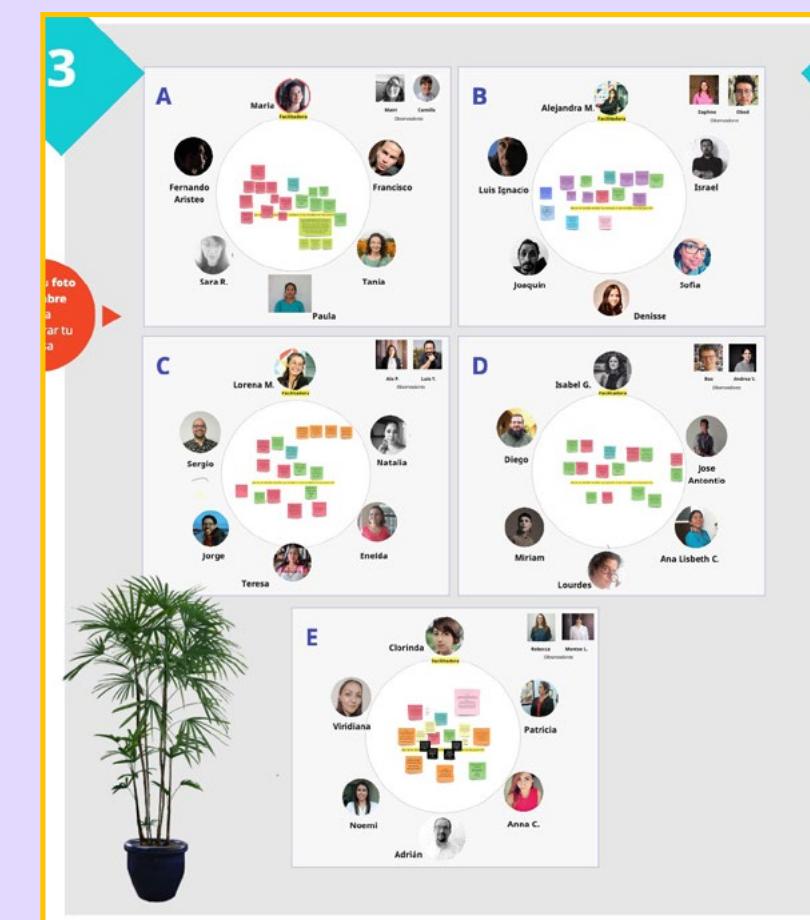
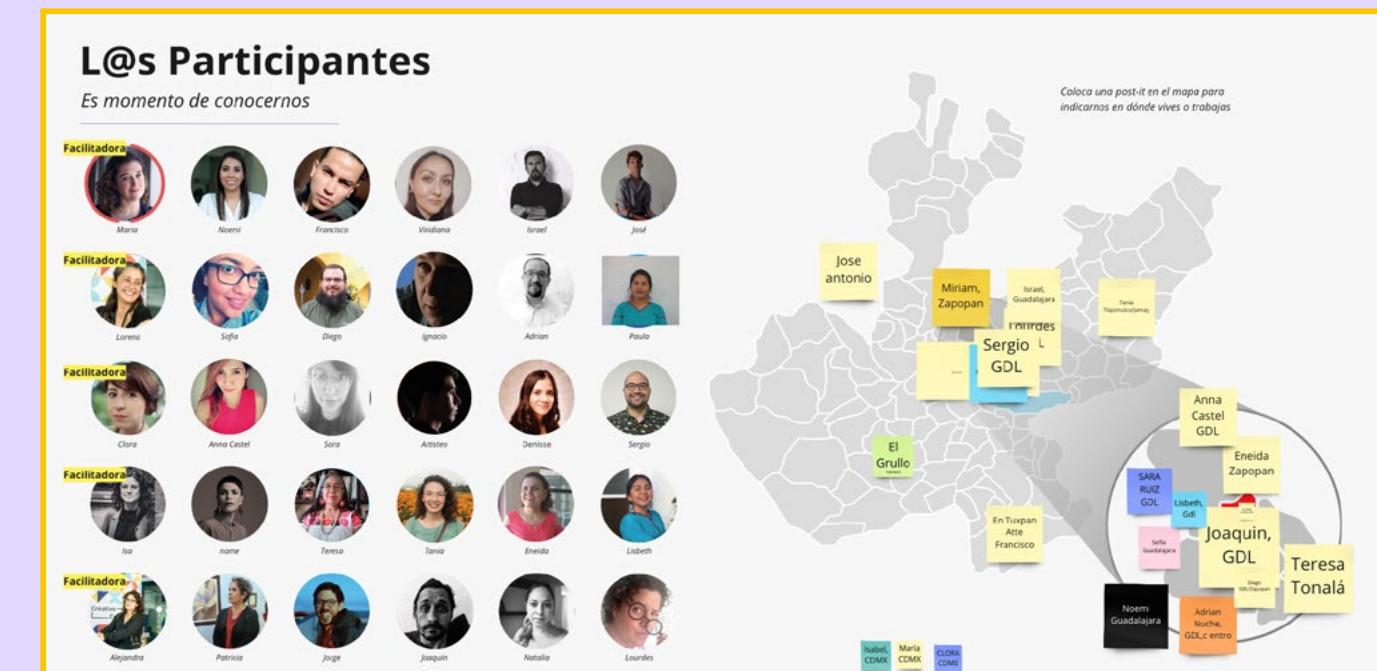
The Learning Loop is a tool that helps you to define how the work you do now informs what you do next. It provides a high-level perspective on how implementing social change can be broken down into a gradual process of iterative cycles.

This worksheet, inspired by the Learning Plan from IDEO (2011), describes four different stages that your work might pass through in a cycle of continual improvement. Using this tool can help understand the different phases involved when trying to implement your ideas. By reflecting on the process involved, it can help you to understand what to do next. Learning is an ongoing, cyclical process.

“The session was warm and welcoming even though it was virtual. I felt comfortable to contribute freely”.

Participant,
Innovation for Culture

Innovation for Culture took place completely virtually, so we had to get creative in terms of creating a safe, hospitable, and warm environment. We adopted many of the mindsets mentioned on pages 17-18 in the design of our collaborative workspace on Miro, which became shared values we used throughout the project. Having people's faces on the Miro board helped things feel more personal. When we split into breakout rooms on Zoom, we also split into separate tables on Miro, with profile photos and name tags for each seat. We added some plants, which also made things feel more informal. While these little things take more time and effort, they are worth it in the end. Participants said it added a lot in terms of making them feel more welcome.



Breakout tables with names and photos, along with plants helped conversations feel more intimate.

Profile photos on the Miro board helped the virtual space feel more personal and welcoming.

Insights

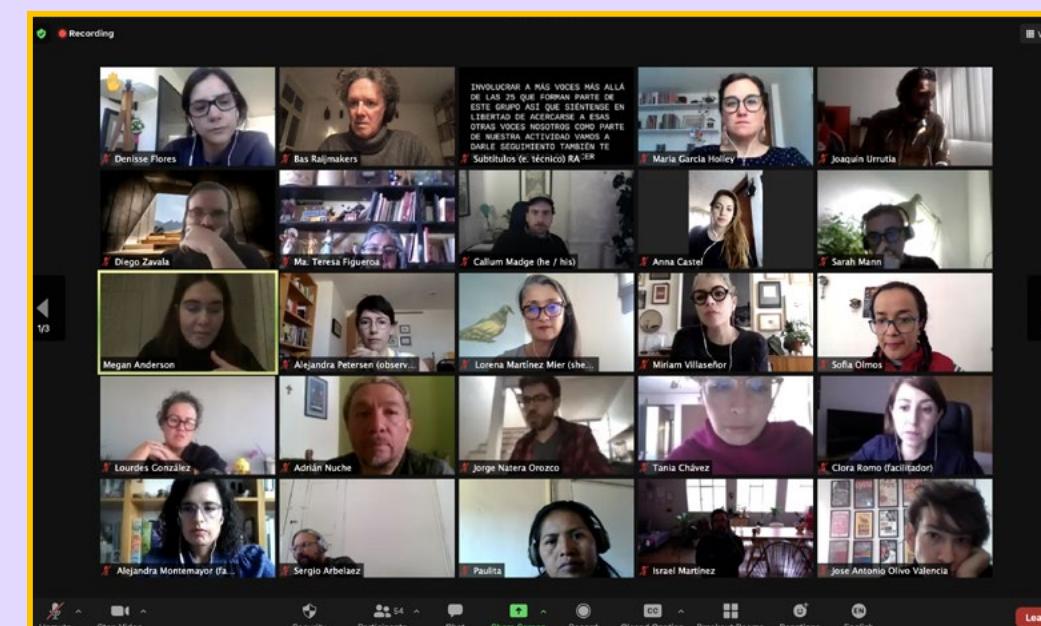
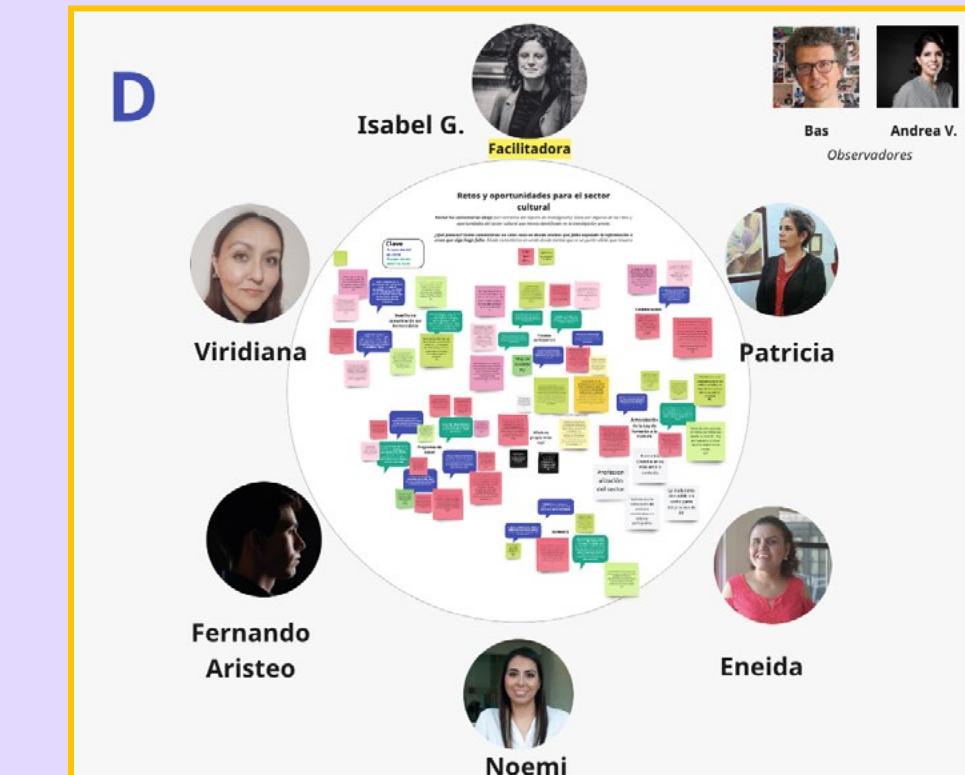
- Just because things are virtual, doesn't mean you can't make spaces feel warm and friendly. Design spaces on Miro and Zoom (or whichever video and whiteboard tools you use) with clarity and hospitality in mind.

- Remember that not all participants might be comfortable or able to use digital tools. Understand their needs beforehand, design warm-up activities to get everyone familiar with tools before the start of sessions, and keep providing support along the way.

“I was really impressed with how inclusive the sessions were. This is really an inspiration for how things could be.”

Participant,
Innovation for Culture

Our participant group included people with various disabilities, including visual impairment and learning disabilities. We had a dedicated Equality, Diversity and Inclusion (EDI) lead in our team who constantly had us reflecting on how to make our process and activities accessible to all. We also worked with an external party steering committee along the way. All activities were designed with EDI in mind and there was budget dedicated to this from the get-go.



We had live transcription for each session. We also tried to encourage audio description as much as possible.

Insights

- What images are you putting out? Are they diverse?
- What language are you using? Does it reflect how people self-identify (for instance with pronouns), and champion equity and inclusion?
- What do you share back? Is it accessible in its format?
- How creative can you be in the fieldwork? Create opportunities to be diverse and inclusive in who is involved and in the formats of outcomes.
- Explain what is in place and how it will work.
- Build in time for breaks.
- Provide information ahead of time for participants and access providers.

Upskilling for policy co-design

Having the right mindsets is essential, but practical skills are very important for policy co-design as well. Making sure you have a team with the practical capabilities needed will help things run more smoothly for everyone. The practical skills on the right can act as a baseline to see if you and your team are ready to take on this way of working and identify where more experience might be needed.



Source: AHRC Design for Policy Reportt. Dr. Anna Whicher.

Map your skills

Draw this scale and arrange post its on a wall. Map you and your team's skills. Where are you confident and where might you need help? Who could help you?

“We sought a complementary mix of skills across the people involved, and we knew who excelled where.”

Commissioning lead,
Innovation for Culture

Our team included a mix of expertise in terms of policy making and cultural policy, policy research, participatory innovation management, Equality, Diversity and Inclusion (EDI) and visual/ communication design.

We were constantly learning from each other, and coaching on the go was the norm.



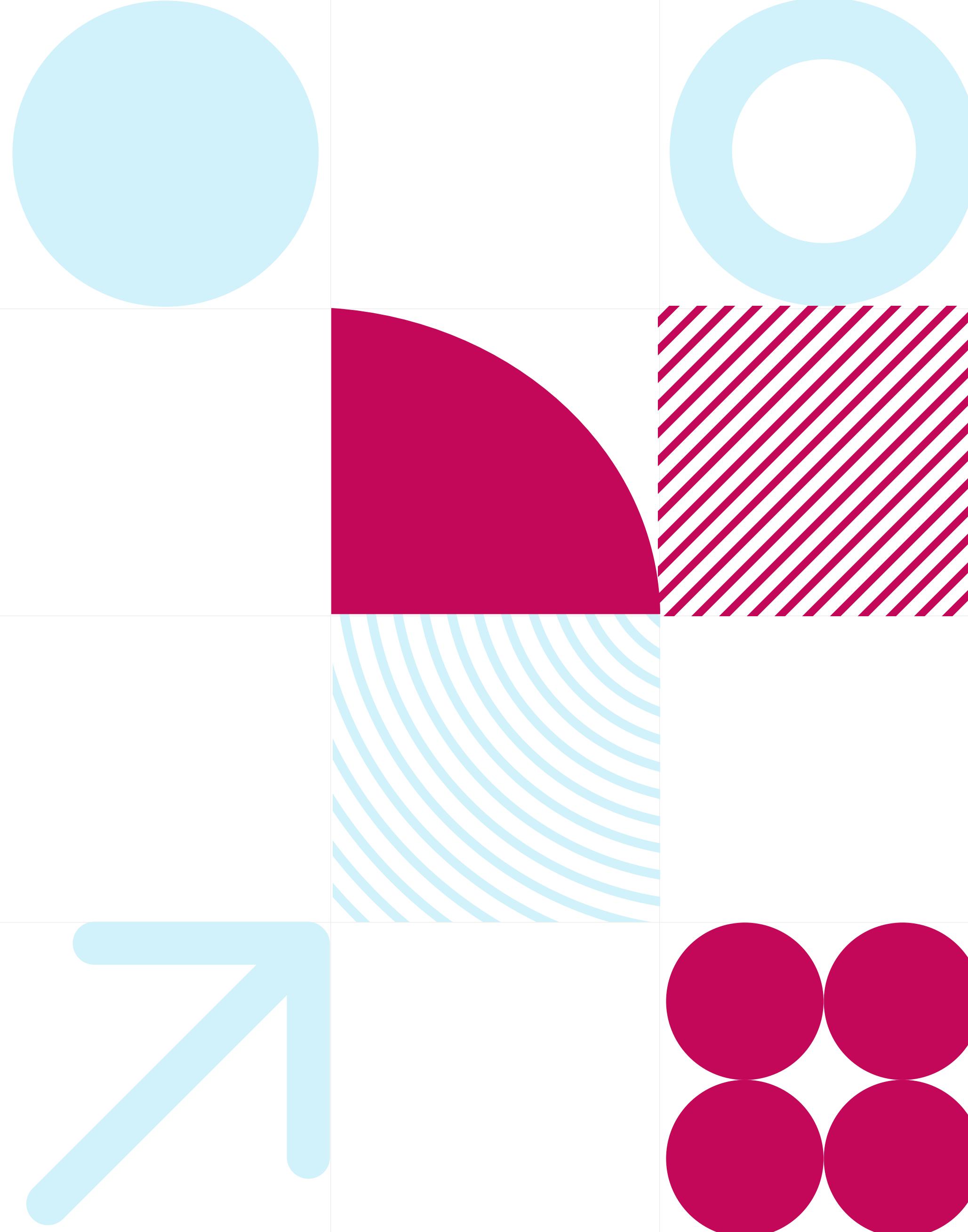
..STBY... A U R A



The organisations involved brought a mix of skills and expertise, including policy making and cultural policy, policy research, participatory innovation management, EDI and visual/ communication design

Insights

- It's about 'hard' and 'soft' skills- be aware of the practical skills needed, but also people's attitudes and mindsets of people when you choose your team or partners.
- There is a lot of learning on the go, be open and prepared for it. You might have to learn a new tool or upskill on the fly!



People & Process

How to set up and manage a team on a policy co-design journey and encourage continuous learning.

Getting started with policy co-design

Things to think about first

Before embarking on a policy co-design project, you will need to think about a few things. The framework on the right should help you get started and will ensure that you outline a sensible process, engage the right people at the right time, scope the project, and help you communicate the objectives of your work effectively.

Defining the key objectives and scope of work is vital at the beginning of the project. This might grow or shrink a bit as you get more people involved, but it is wise to have a good sense of this to avoid things ballooning out of control throughout the project. Especially if you have time and budget limitations, it is wise to scope the project accordingly and manage expectations with all stakeholders involved from the get-go.

Learn and adapt key questions

This guide provides some key design questions that your team will need to answer.

A

Define Challenge

What is our issue and our purpose for using collective intelligence?

- What knowledge do we want to create?
- Who are we creating knowledge for?
- What is the change we want to bring about?
- What is our timeframe for action?
- What are our constraints?

B

Gather data, information, ideas

What data/ information/ ideas do we need to find and how will we do it?

- What specifically do we need to know?
- What data might help us answer these questions?
- How will we collect this information?
- Are there any ethical issues we need to consider with using this data or involving people?

C

Mobilise people

Who might be able to help, and how can we best engage them?

- Who might be able to help us answer our questions?
- What do we want people to do?
- How will we reach those people?
- What might motivate them to be involved?

28

Questions adapted from the Collective Intelligence Toolkit. Nesta.

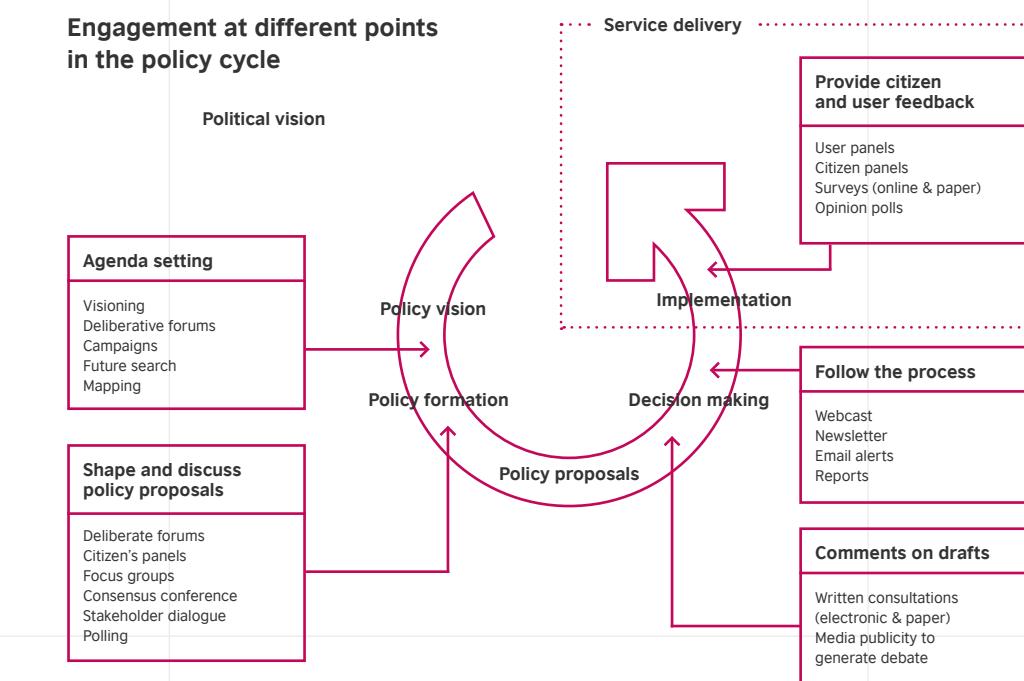
Outlining and communicating your process

Take people on a journey

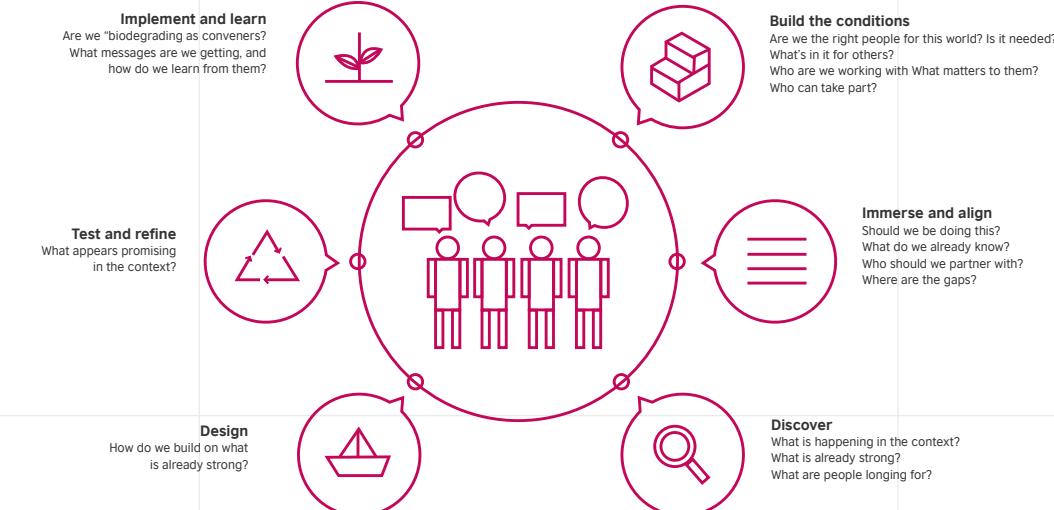
It's easy to get overwhelmed by all of the potential process diagrams you can use to scaffold your own project.

Each discipline has their own, and many of them are quite similar and intertwined. Some organisations have made great attempts to adapt processes bespoke to context of policy co-design. Rather than becoming fixated on which to choose, think about where you are in your journey and what

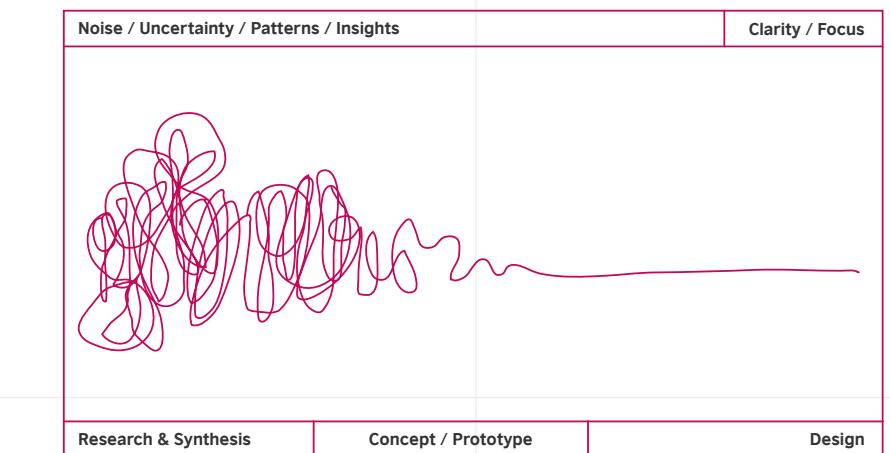
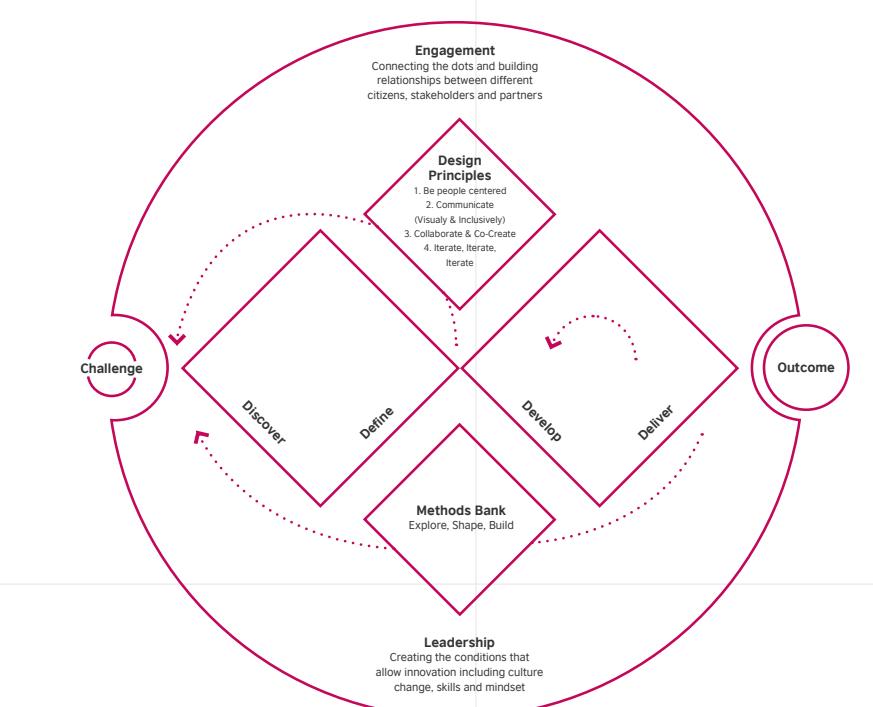
your aims are. Then, use these diagrams to help inspire the general phases and activities that might help you to achieve them. Try to communicate the steps of the process as simply as possible. Communicating it as a journey which won't always be linear will help to set expectations of how the process might actually feel: flowing and looping, rather than disconnected steps in a rigid line.



Co-design process



Clockwise from top left: Engagement at different points in the policy cycle by Involve UK. The Framework for Innovation by Design Council UK. The Design Squiggle by Damien Newman. The Co-design Process by Kelly Ann McKercher in Beyond Sticky Notes.



“We were inspired by various process models and adapted a few to fit our goals.”

Co-designer,
Innovation for Culture

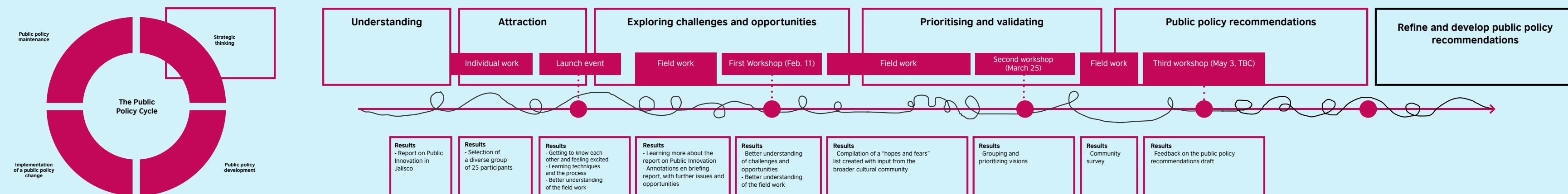
5 main steps framed our overall journey:

- Understanding
- Engaging
- Exploring Issues and Opportunities
- Validating and Prioritising
- Recommending Policy

These stages were quite fluid, and there was often some overlap between them. Some activities even continued throughout all of the stages, such as personal interviews. While there were blurry lines and some continuous activities throughout, it helped to have a shared overall journey that kept everyone on track. Even though the main steps felt overly simple at times, it helped keep everyone on the same page and proved an essential sense-making tool when things got a bit too complex.

Insights

- Don't just cut and paste process models; think critically and adapt steps and activities that help you meet your objectives.
- Straight lines are deceiving yet simple. Squiggly lines communicate the reality of the process. Don't be afraid to use both!
- Sometimes it helps to think and communicate in terms of 'journey' rather than 'process'- it feels more organic and human. It emphasises a feeling of togetherness and joint exploration.



Governance and stakeholder management

Every project or initiative will look differently in terms of stakeholder involvement and governance, depending on scope, capacity and, resources. Sometimes you might have all of the people and resources needed within your own team or department. In other cases, you might collaborate with external agencies or departments, and take on an orchestration role among all parties involved.

In any case, it helps to map out all of the stakeholders involved and assign general ‘leads’ with specific responsibilities. These can of course be shifted and negotiated over time, but it’s important to set expectations from the get-go and avoid gaps or scope-creep throughout the project. Here are some general roles you might want to consider:

Roles that you might assign in a policy co-design process



Government Champion:

Provides policy expertise and main point of contact with relevant government departments.



Project Lead:

Oversees the project delivery, resources and manages the project team.



Process & Methods Lead:

Develops relevant processes for the project and supports the project team to complete these on time. Provides policy co-design expertise in developing and facilitating appropriate tools and methods across the project.



Content & Research Lead:

Leads on relevant user and contextual research for the project.



Community Manager:

Looks after project stakeholders and ensures their needs are met and voices heard throughout the project.



EDI Coordinator:

Questions and seeks ways on how to make processes and activities accessible to all people.



Communications Lead:

Leads on public-facing communications and press and media relations around the project.



Tech Support/Producers:

Provides technical support and expertise on delivery of online workshops and using digital platforms.



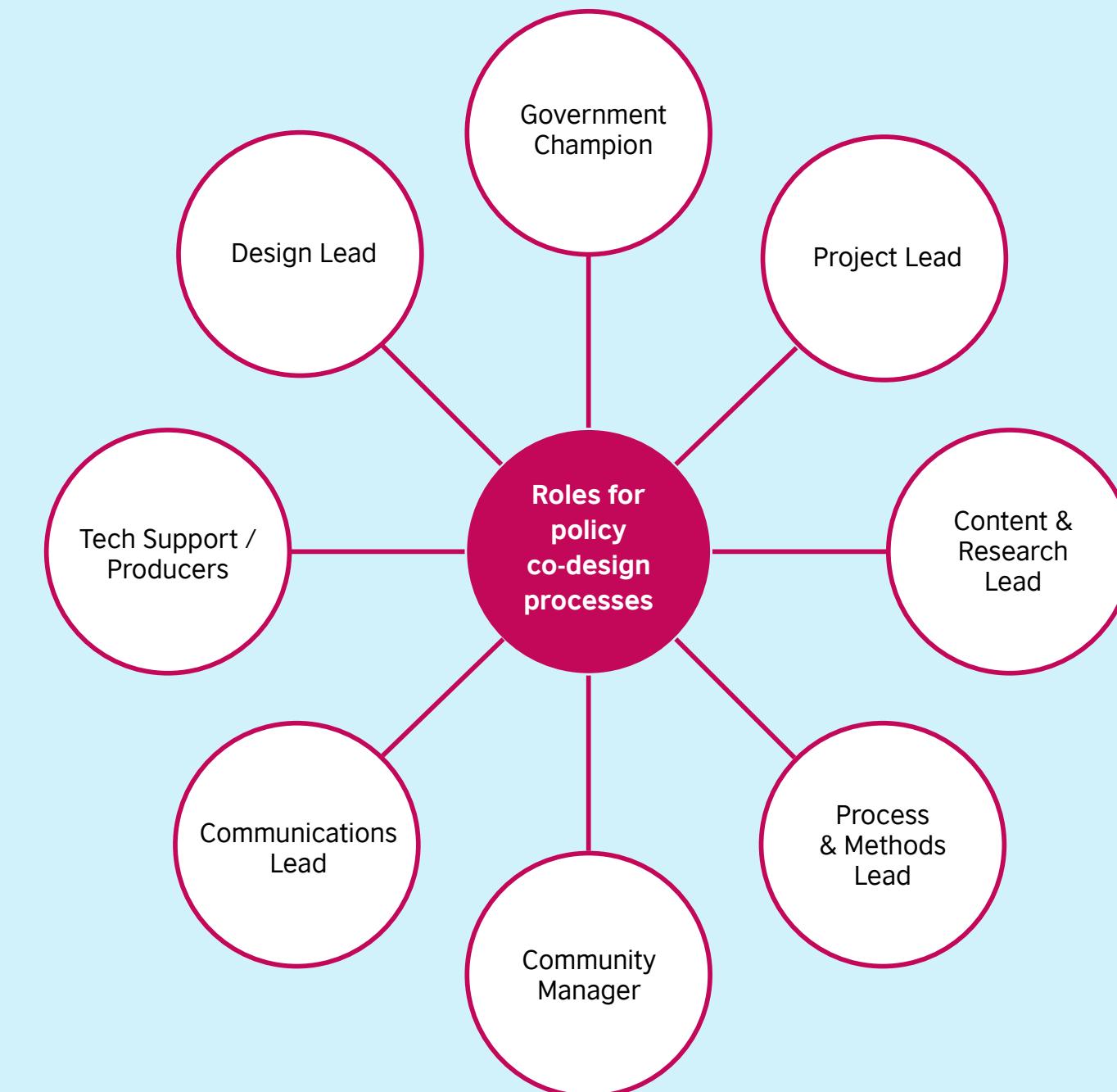
Design Lead:

Provides design support on activities, for instance with prototyping or graphic design.

“I’d describe it as self-orchestration; don’t expect 100% harmony all the time! We each had a general role, though sometimes these blurred.”

Co-designer,
Innovation for Culture

The roles and responsibilities were fixed at the beginning of the **Innovation for Culture** project, but these became a bit more fluid throughout. This was sometimes a positive and sometimes a negative. On the plus side, it allowed us to be flexible and adaptive. In other cases, it led to confusion and ‘scope creep’. Weekly team meetings helped us stay aligned in terms of who was doing what, but even so we sometimes dropped the ball amidst the complexities of the project. Being open and understanding toward one another was crucial to getting things back on track.



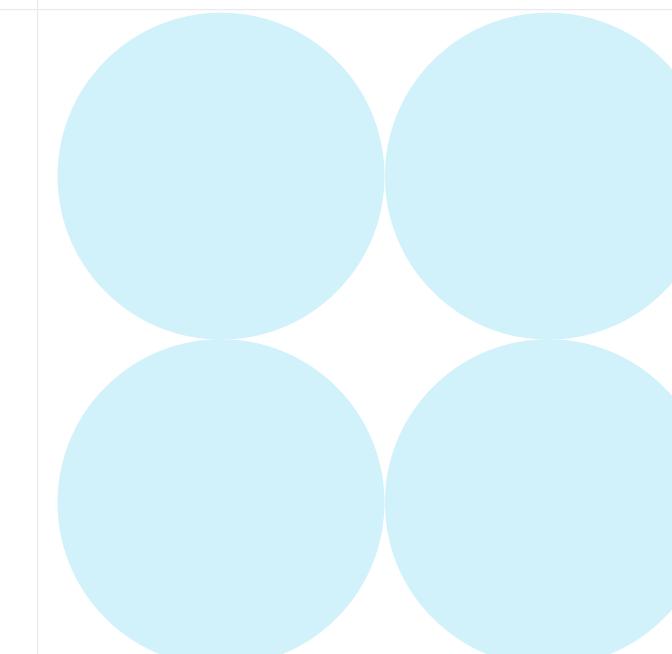
Organise your stakeholders into ‘core’ and ‘peripheral’. Not everyone needs to be involved in every decision or meeting. Meet more regularly with a smaller core team.

Participation projects ebb and flow, and various stakeholders may take the lead at different stages. Identify these and over-communicate during the transitions.

Evaluation and Feedback

Feedback and learning are integral to policy co-design and built in mechanisms facilitate constructive reflection and improvement along the way. You can get this feedback in multiple ways, through things like surveys and interviews or even just allowing five minutes for group discussion at the end of a meeting.

It helps to keep a regular pace for reflection, and let participants know that you are eager to learn from them throughout in terms of what is working and what could be better. It's also good to set some constant indicators that show the extent to which you're achieving the project goals. These can be "tracked" regularly throughout the project and be qualitative or quantitative. Try to keep them light and not overly time-consuming to collect and monitor.



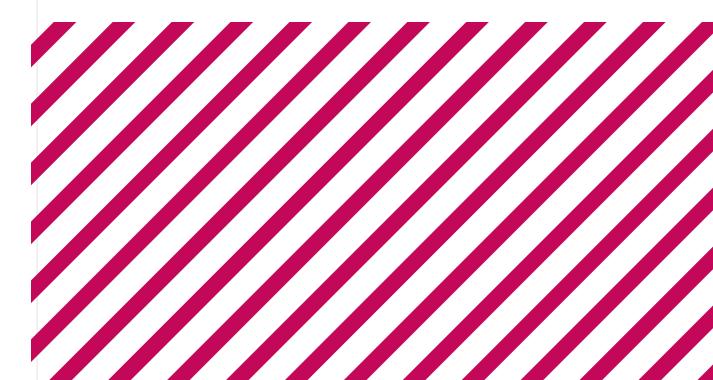
Evaluation does not have to involve a major research exercise (although this may sometimes be desirable or even necessary). At its most basic, an evaluation should help answer three simple questions:

1 Has the initiative succeeded?
(e.g. met targets, met objectives, resulted in other achievements)

2 Has the process worked?
(e.g. what happened, what worked well and less well, and lessons for future participatory activities)

3 What impact has the process had?
(e.g. on participants, on the quality of policy, on policy makers or on others involved)

Source: Making a Difference: A guide to evaluating public participation in central government. Involve.



“We found that surveys weren’t enough, so we reached out to some people for personal feedback”

Co-designer,
Innovation for Culture

We used a mix of surveys and 1-1 interviews to get feedback after each session. We also assigned ‘observer’ roles for each session and had them take notes according to a simple, structured format. We tried to keep the surveys as light-touch as possible, so as not to burden participants and ensure we were able to quickly integrate

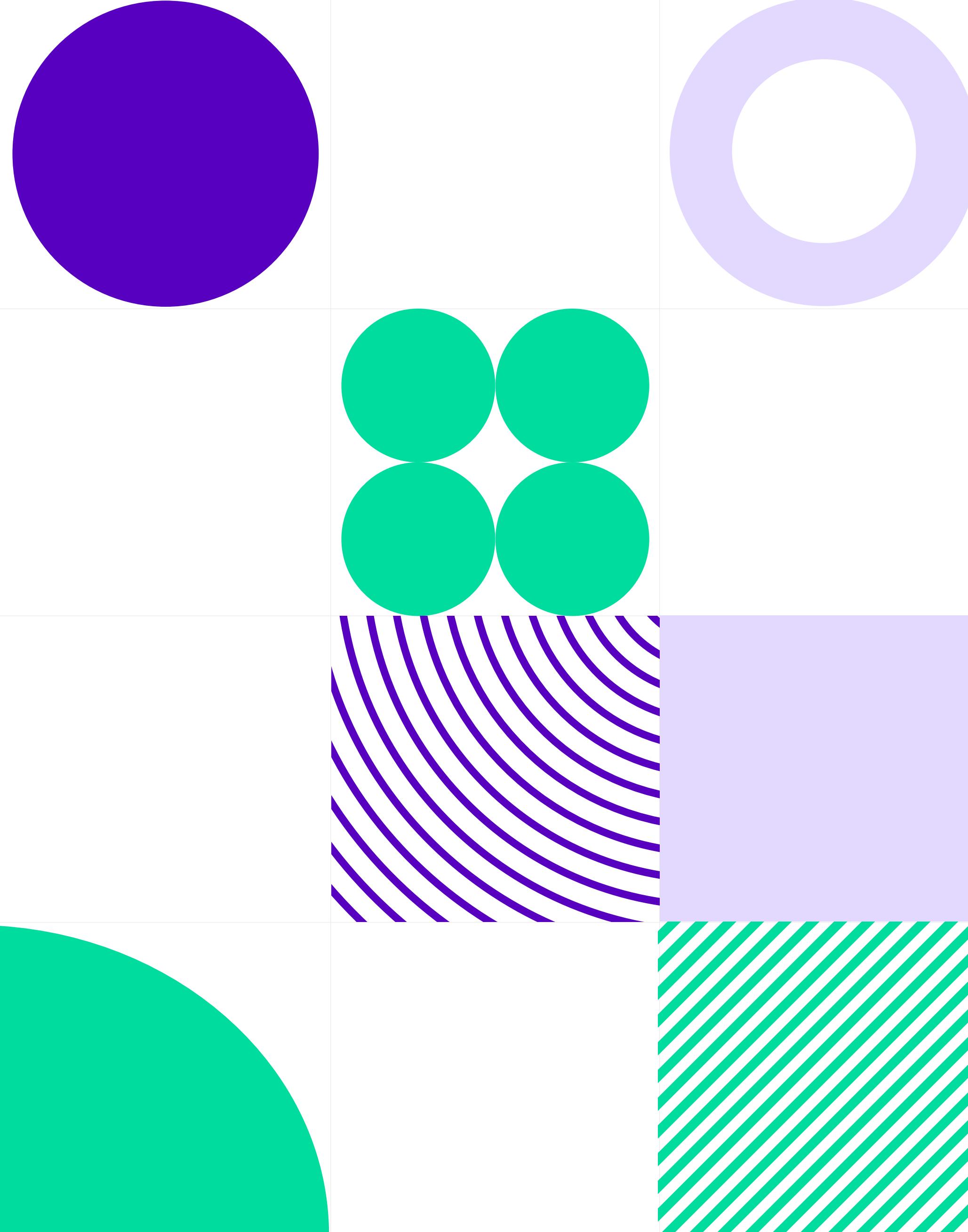
their feedback into the planning of future sessions and activities. We were particularly eager to learn about the experiences of those with accessibility requirements and checked-in often to make sure they felt comfortable and supported. While surveys are more efficient, personal conversations are more personal and constructive.

Process



Insights

- Keep evaluation activities light and structured.
- Consider a mix of survey feedback and personal interviews along the way.
- Define a few consistent indicators, both qualitative and quantitative, that you can “track” over time.
- Assign “observers” during sessions and provide them with a simple and structured note-taking format.



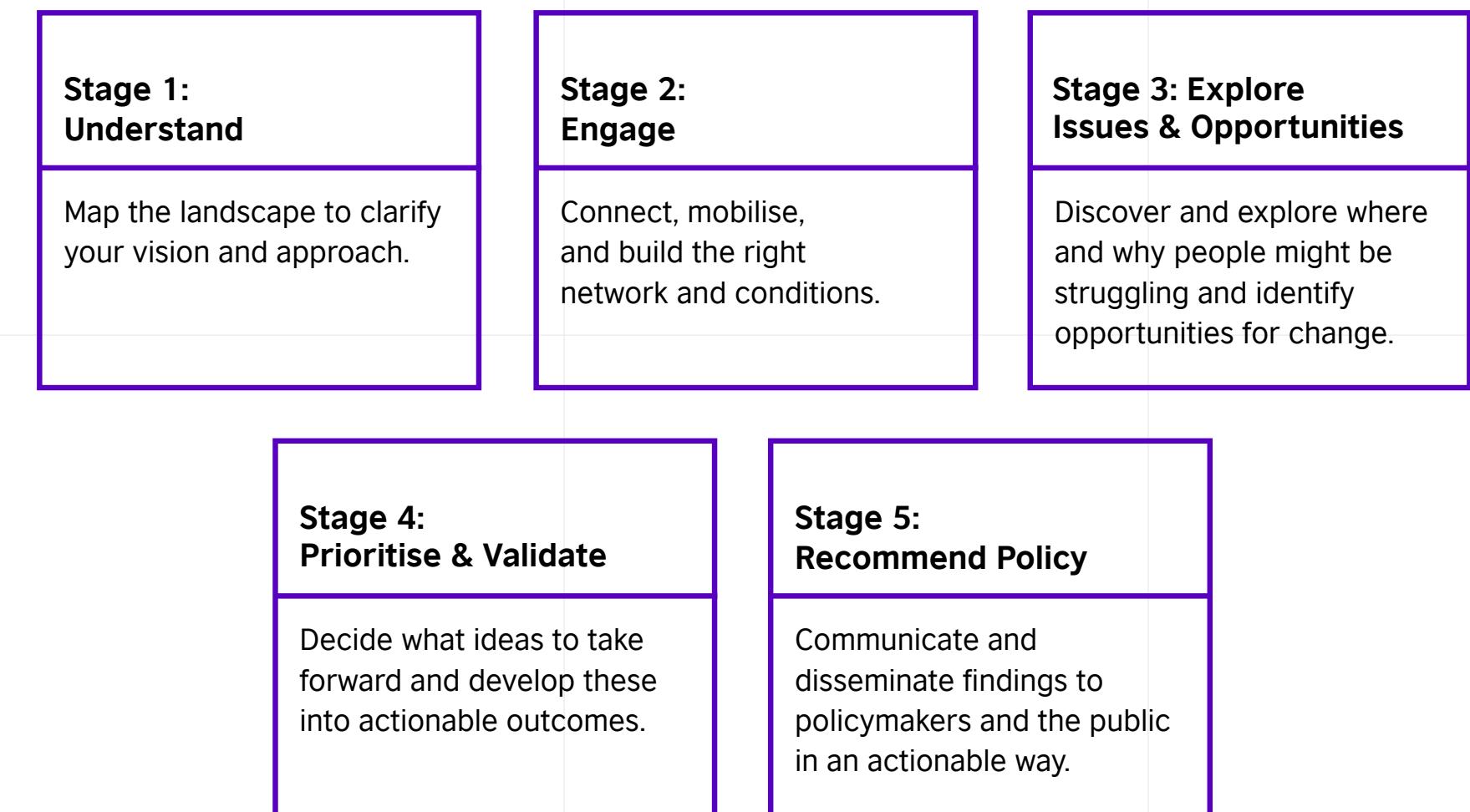
Taster Tools

A selection of tools to use and adapt for each stage in the policy co-design journey.

Tools and methods for the early stages of the policy development cycle

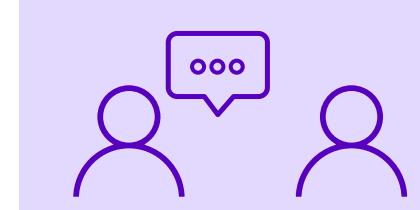
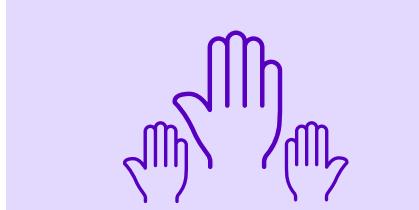
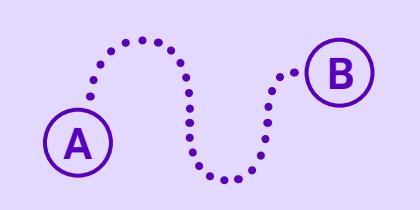
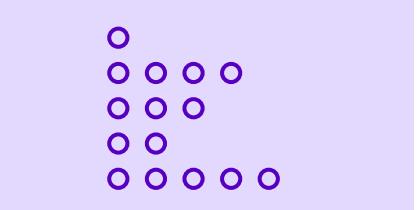
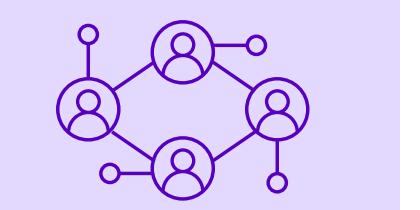
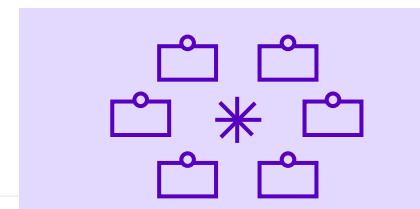
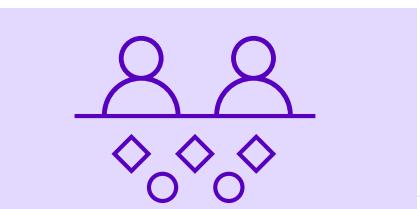
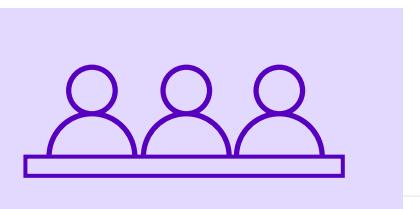
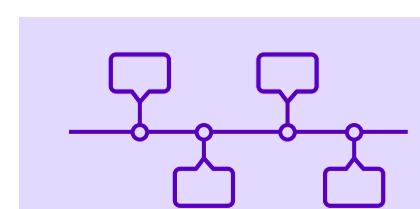
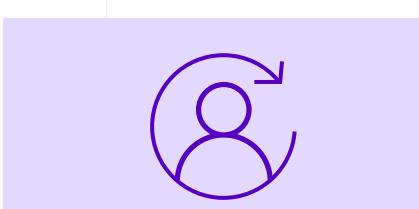
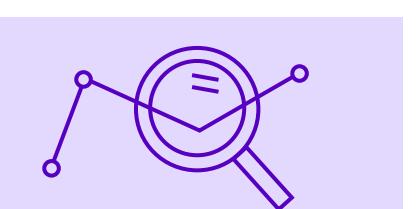
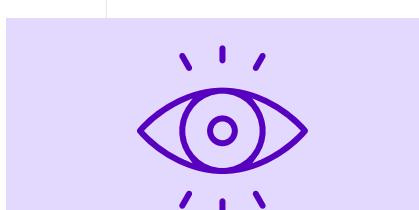
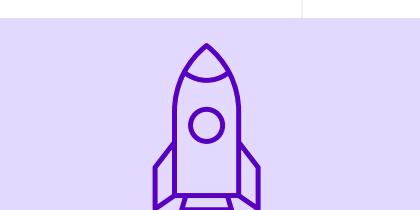
There are an abundance of tools and methods to choose from and several organisations have created great collections of tools that you can use as a starting point. As we have emphasised, it is important to tailor your process to your goals, and the same applies to both your choice of tools and every individual tool you use. The selection we made here served us well for the **Innovation for Culture** project, but as you will see we adapted the tools to our needs - and so should you. We present the tools according to the (early) stages of a policy co-design outlined in the Introduction:

1. Understand
2. Engage
3. Explore Issues & Opportunities
4. Prioritise & Validate
5. Recommend Policy



Tools and methods overview per stage

This collection of tools was selected and adapted for the **Innovation for Culture** programme. All tools are from great sources that merit further exploration, but don't get overwhelmed. In the following pages you will find more information on each of the different stages' taster tools.

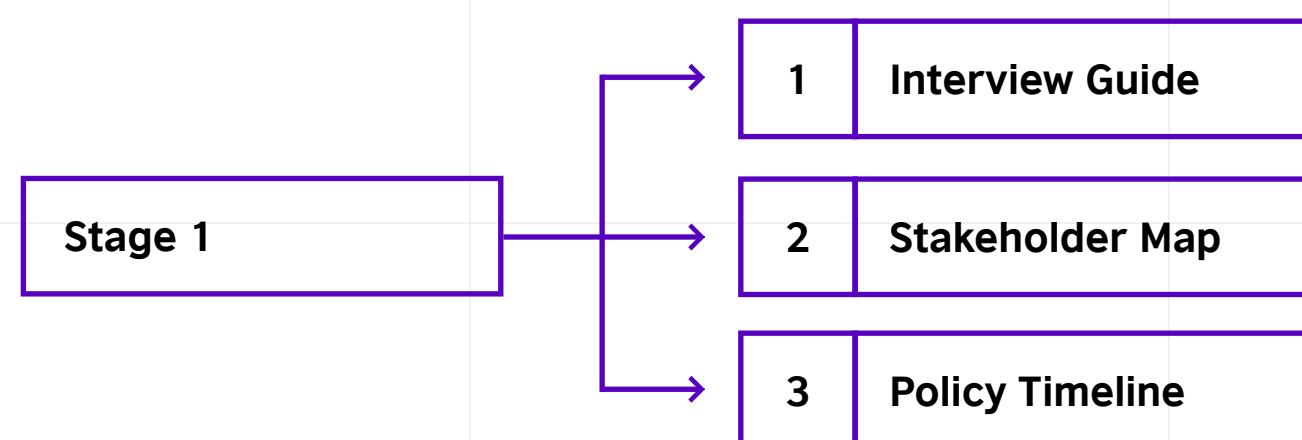
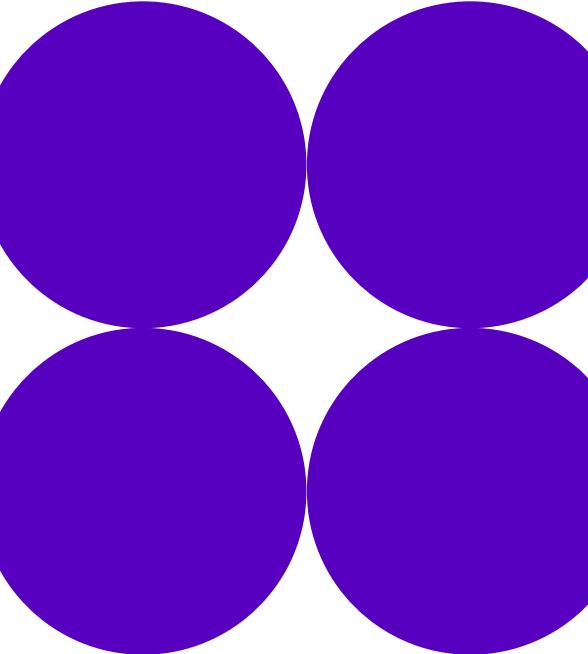
Stage 1: Understand	Stage 2: Engage	Stage 3: Explore Issues & Opportunities	Stage 4: Prioritise & Validate	Stage 5: Recommend Policy
Map the landscape to clarify your vision and approach.	Connect, mobilise, and build the right network and conditions.	Discover and explore where and why people might be struggling and identify opportunities for change.	Decide what ideas to take forward and develop these into actionable outcomes.	Communicate and disseminate findings to policymakers and the public in an actionable way.
				
Expert Interviews	Engagement Plan	Deliberative Mapping	Dot Voting	Government as a system
				
Stakeholder Map	Citizen Advisory Groups	Group Dialogue	Creative Workshop	Citizens' Assembly
				
Policy Timeline	Incentives and retention	Appreciative Inquiry	Opinion Poll	Visualising Citizen-Generated Data
				
Unique Perspectives	Hopes and Fears	Future Headlines		

Stage 1

Understand

Map the landscape to clarify your vision and approach:

- What do we already know? What knowledge is out there already?
- Who is involved? What is their perspective?
- Where are there gaps?
- What can we build on?
- Who should we partner with?



Getting the lay of the land

Policy co-design never starts with a blank slate. For **Innovation for Culture**, we started by learning about the history of cultural policy-making in Jalisco and identified who was currently involved in the cultural sector. We used **Expert Interviews** and desk research as the methods to work with. We then created a **Stakeholder Map** and a **Policy Timeline** to communicate results in a written report. These are all well-used tools that do not

require extensive training to use, but they do require discussion to make sure that the many different perspectives of the project stakeholders are present in the results. It is inevitable that new perspectives and stakeholders will present themselves as the policy co-design develops. We therefore kept interviewing people as the next stages evolved, and updated a Briefing Report used by the team as we went along.

Reporte

Innovación para la Cultura.

British Council
Cultura Jalisco

15 de diciembre 2020

A U R A

Image: Table of Contents of the Briefing Report (AURA)

- 0. Innovation for Culture**
- I. Summary**
- II. Introduction**
- III. Jalisco Demographics**
- IV. Policy Innovation in Context**
- V. Interactive Timeline**
- VI. Lessons Learnt Before and During the Pandemic**
- VII. Map of Stakeholders**
- VIII. Case Studies**
- IX. From Findings to Opportunities**
- X. Bibliography**

Understanding the context and key stakeholders

Case Study Context

Case Study Context

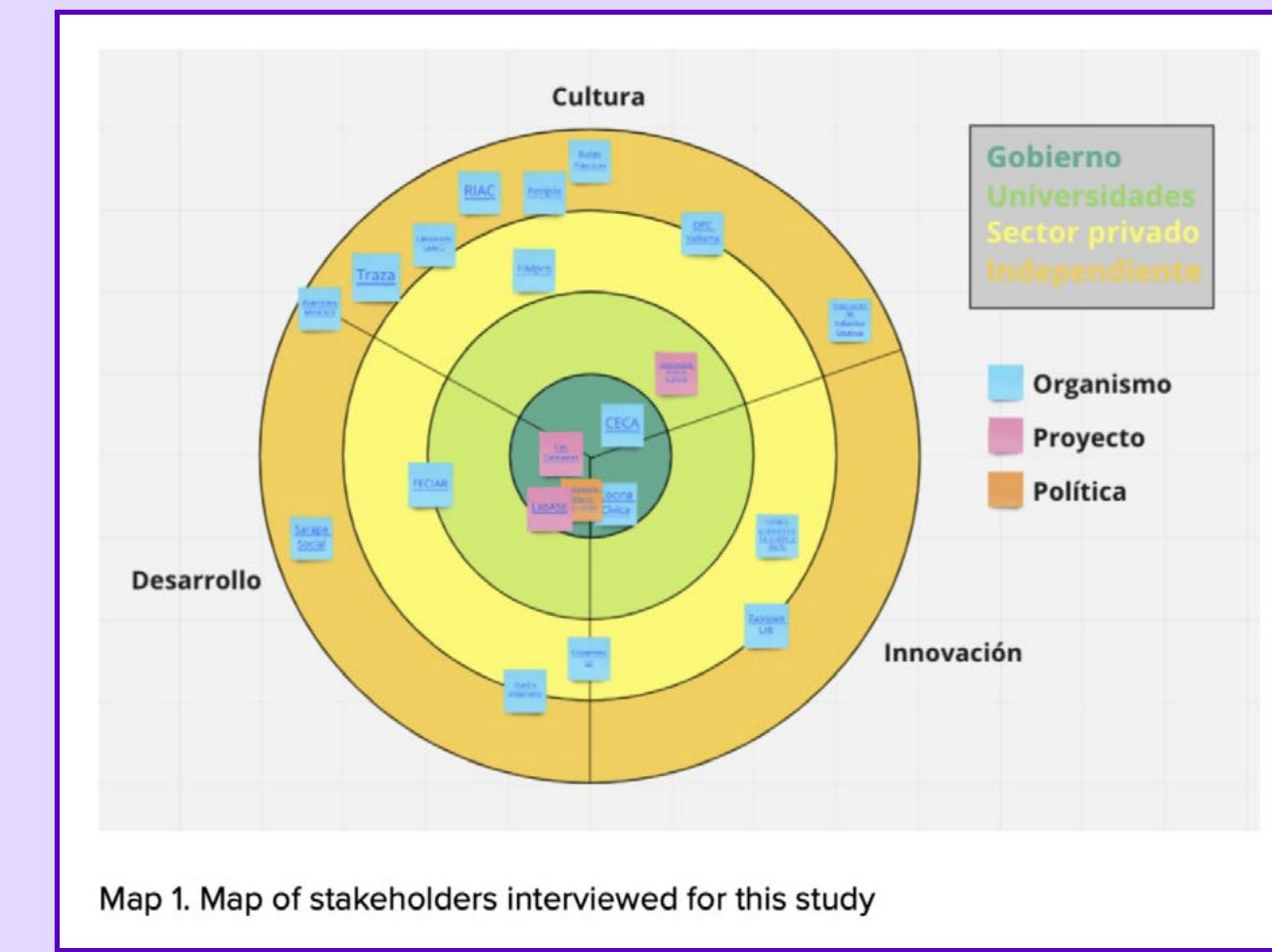


Image: The Stakeholder Maps AURA created for **Innovation for Culture** adapted the tool using colour-coding and stakeholder classifications that were specific to the cultural landscape in Jalisco.

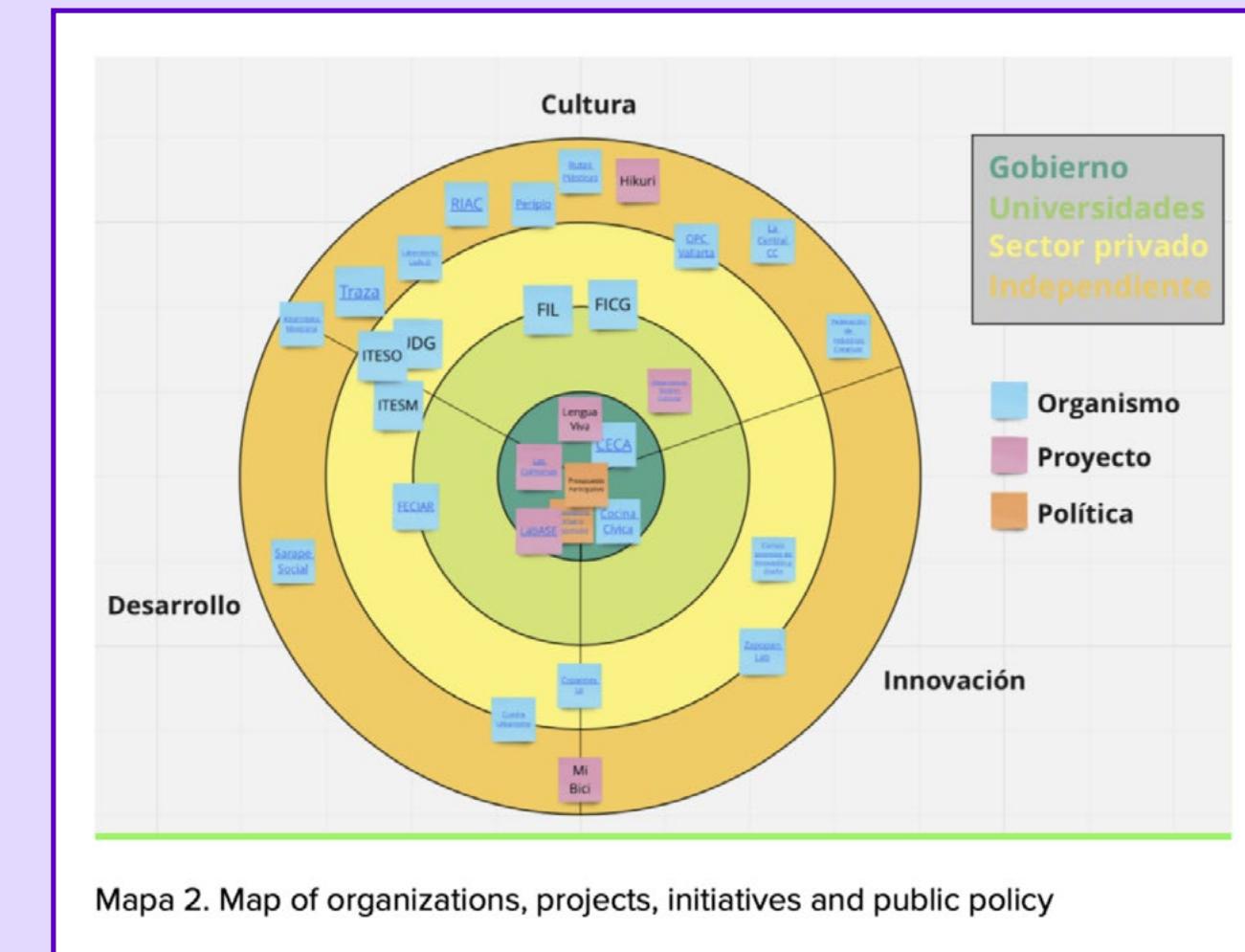


Image: The maps were shared in stakeholder interviews to test and get feedback on whether they sufficiently represented the sector landscape and key people involved.

Mapping the history of cultural policy

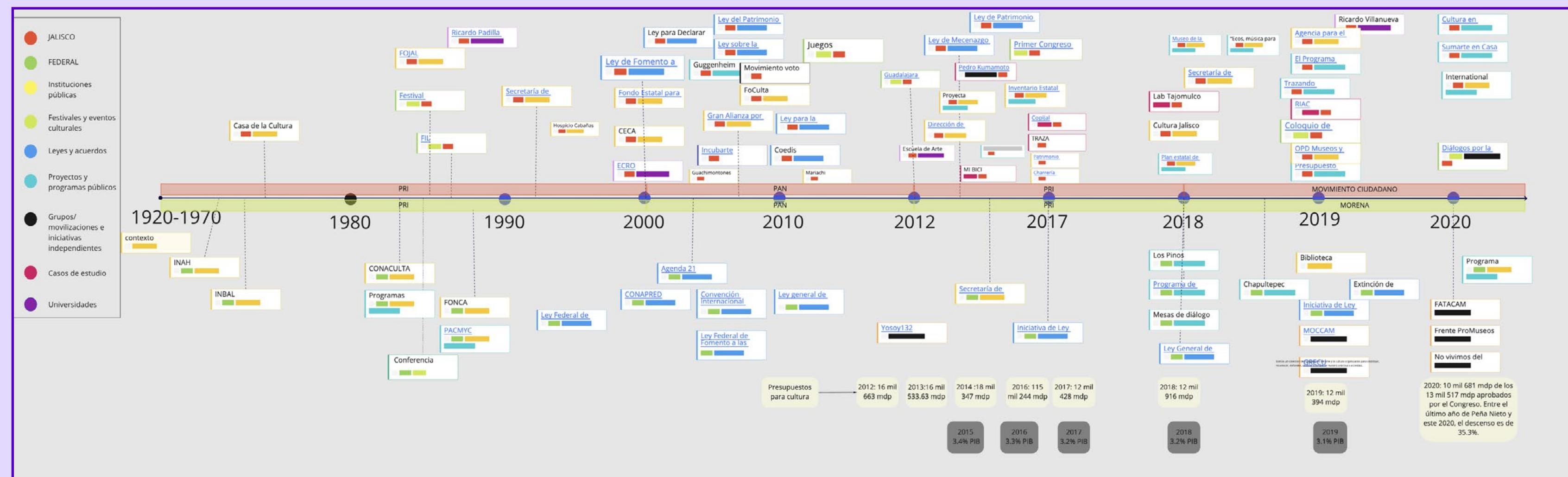


Image: The interactive **Policy Timeline** AURA made for **Innovation for Culture** gave a detailed overview of existing initiatives and interventions in the cultural sector, with links to sources.

The interactive Policy Timeline was made on a digital whiteboard that allowed continuous improvement. In expert interviews such a tool is again useful to develop and build your understanding.

Interview Guide

Interviewing is a way of gaining a deeper insight into what people actually think, need and feel in their own words, and a way of building connections. Speaking with people directly can reveal data that is otherwise hidden. An interview might be structured with pre-determined questions, or a more open conversation around a given topic. Make sure to clearly communicate to a participant how their interview will be used and get their consent.

I want to collect input from others
in a conversation that uncovers their perspective

INTERVIEW GUIDE

Show me

If you are in the interviewee's environment, ask him or her to show you the things they interact with (objects, spaces, tools, etc). Capture pictures and notes to jog your memory later. Or, have them walk you through the process.

Draw it

Ask participants to map out their activities and experiences through sketches and diagrams. This is a good way to debunk assumptions and reveal how people perceive and order their activities.

Think aloud

As they perform a process or task, ask participants to describe aloud what they are thinking. This helps uncover their motivations, concerns, perceptions and reasoning

Be specific

People often generalise about what's typical and leave out rich important details. Instead, ask people to talk about a specific period of time. Instead of what's your typical day like, ask them what happened yesterday.

Source: DIY Toolkit. Nesta.



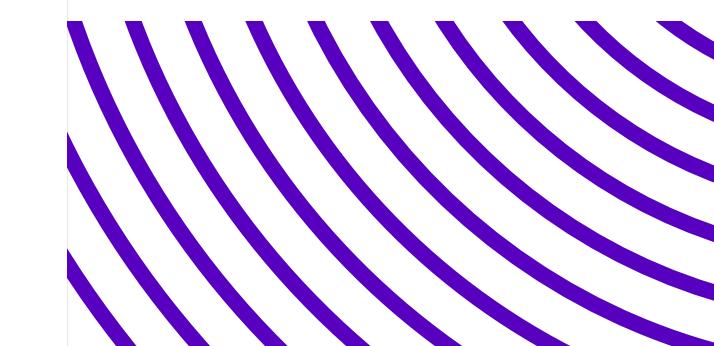
Stakeholder Map

Stakeholder maps are a simple to use template that can help to identify the people related to an issue, for instance who causes or affects an issue; who might be affected by it; and what their relationship should be to each other and the project. Treating a stakeholder map as an iterative document will allow you to capture new relationships as they are uncovered throughout the project.

Who does your issue affect? Who might already have, or could create solutions?

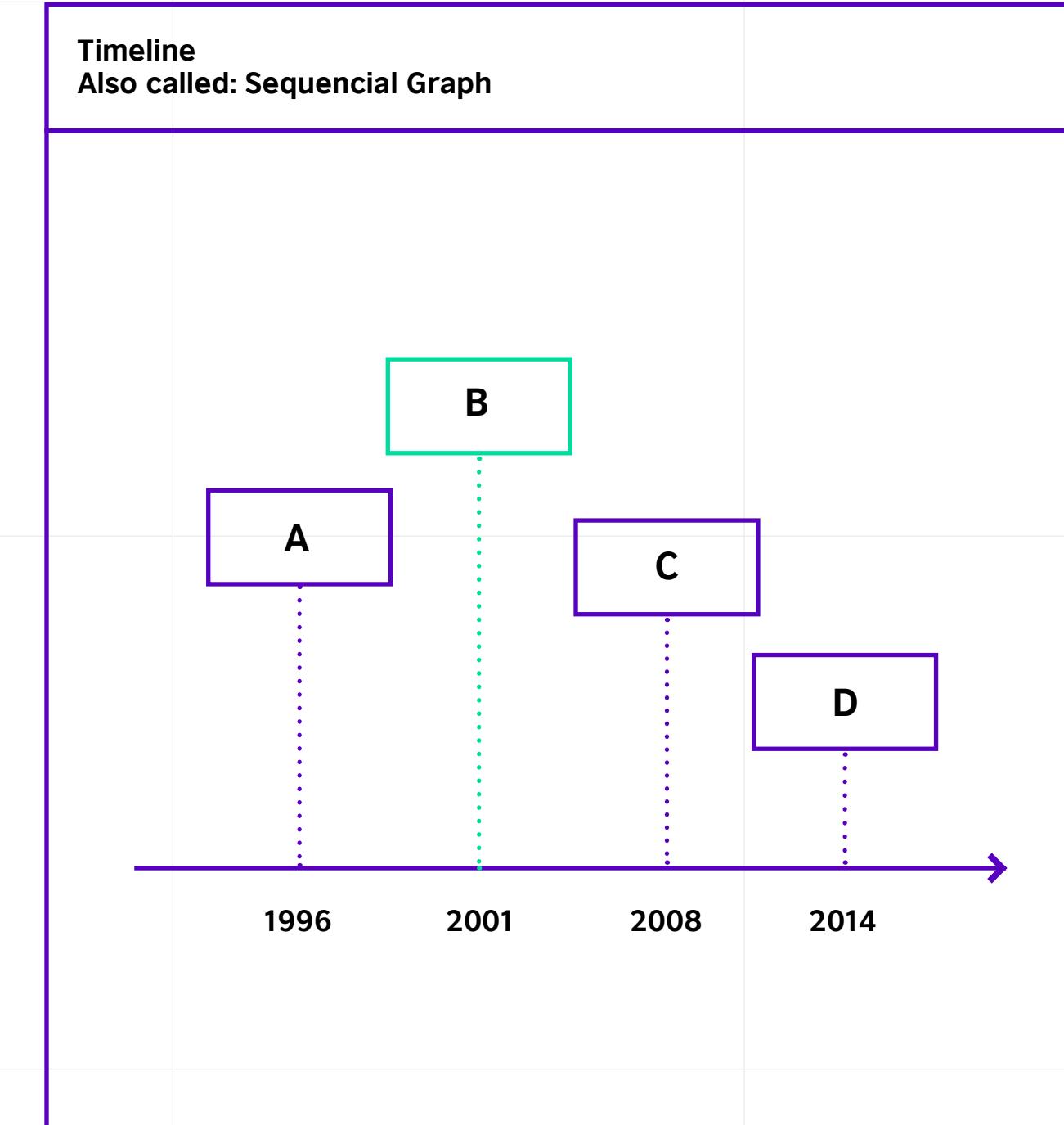


Source: Creative Intelligence Toolkit. Nesta.



Policy Timeline

Policy timelines are a way to visually represent significant policy events in a chronological order, either sequentially or tied to particular dates. They not only help to gather relevant information for analysis to inform your project, but also are effective storytelling tools to situate your work within a wider social and political context.



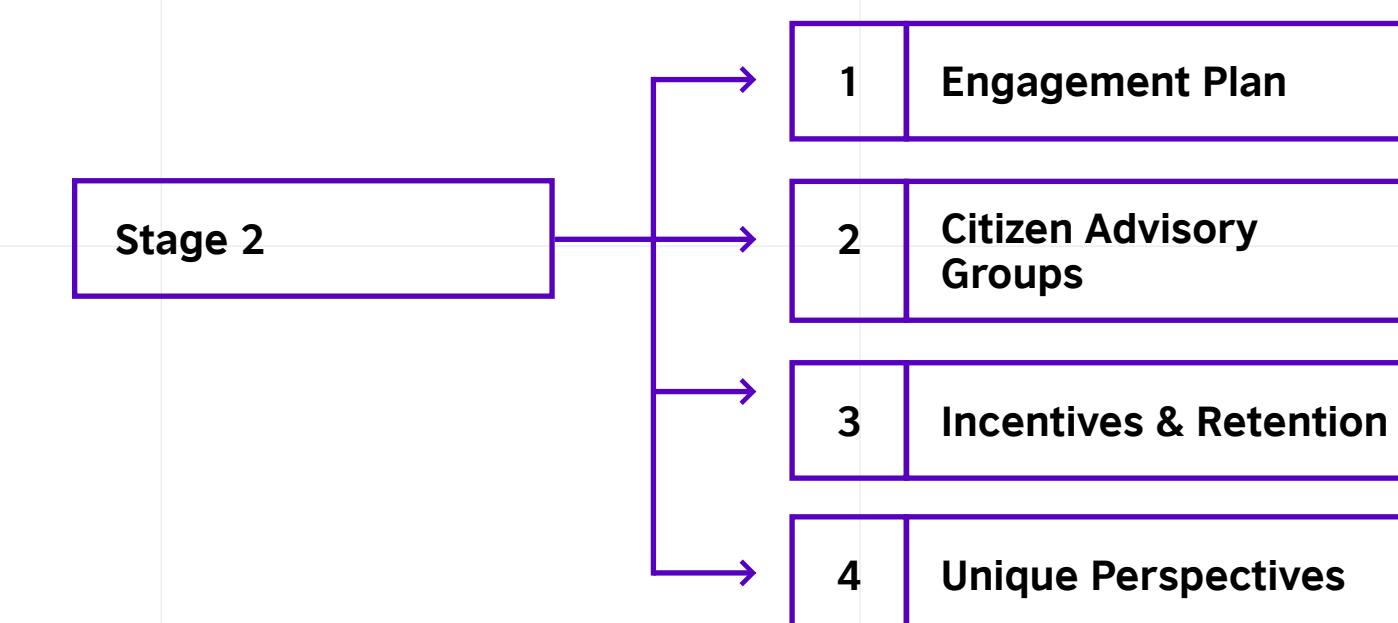
A Timeline displays a lists of events in chronological order. Some timelines work on a scale, while others simply display events in sequence. The main purpose is to communicate time-related information, over time, either for analysis or to visually present a story or view of history.

Stage 2

Engage

Connect, mobilise, and build the right network and conditions:

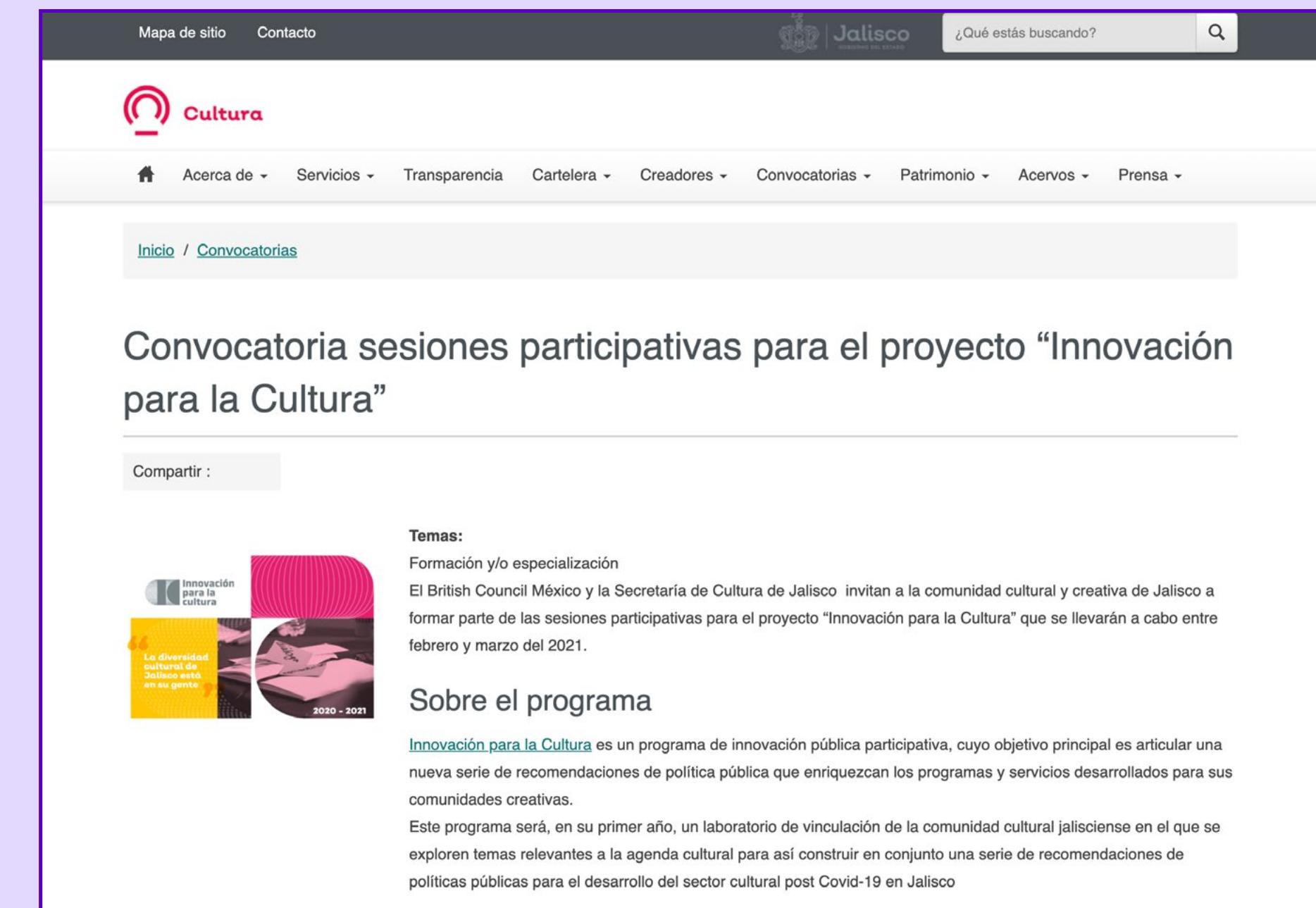
- Who are we working with? Who can take part?
- How do we make sure we include a diversity of perspectives?
- What do we want people to do?
- How will we reach them, motivate, and retain them?
- How will we make sure people can participate independently and freely?
- Are there any ethical issues with involving people?



Building community and confidence

The people involved in policy co-design make all the difference. Inviting and selecting people requires a lot of attention and is rarely a smooth process. To grasp how we could achieve our goals in having a diversity of Unique Perspectives, and of being as inclusive as possible, we made an Engagement Plan and carefully considered our approach to Incentivising and Retaining participants. Offering reasonable payment for the time spent was central to this. For the 25 spots in

the working group (similar to Citizen Advisory Groups) we received about ten times as many applications. This required extensive campaigning and encouragement of people from groups who rarely self apply. Once selected we put considerable effort into creating community by giving ample time for conversation in the (online) sessions. We also carefully managed expectations around results from the programme to build the group's confidence that their efforts would not be in vain.



The screenshot shows a webpage from the Jalisco Culture website. At the top, there is a navigation bar with links for 'Mapa de sitio', 'Contacto', the Jalisco logo, and a search bar. Below the navigation, there is a header with the Jalisco Culture logo and a menu with categories like 'Acerca de', 'Servicios', 'Transparencia', etc. The main content area features a title 'Convocatoria sesiones participativas para el proyecto "Innovación para la Cultura"' and a 'Compartir' button. Below the title, there are two small images: one for 'Innovación para la cultura' and another for 'La diversidad cultural de Jalisco es su gente'. To the right, there is a section titled 'Temas:' with text about the project's focus on formation and specialization, mentioning the British Council Mexico and the Jalisco Secretariat of Culture. There is also a section titled 'Sobre el programa' with information about the program's objectives and its role as a laboratory for the Jalisco cultural community.

Image: The call for participation and how we distributed it, alongside directly inviting some potential participants to apply, was central to our **Engagement Plan**. The Incentives and Retention tool helped us to create a balanced package of benefits and commitments that we had communicate clearly in the call already.

L@s Participantes

Es momento de conocernos

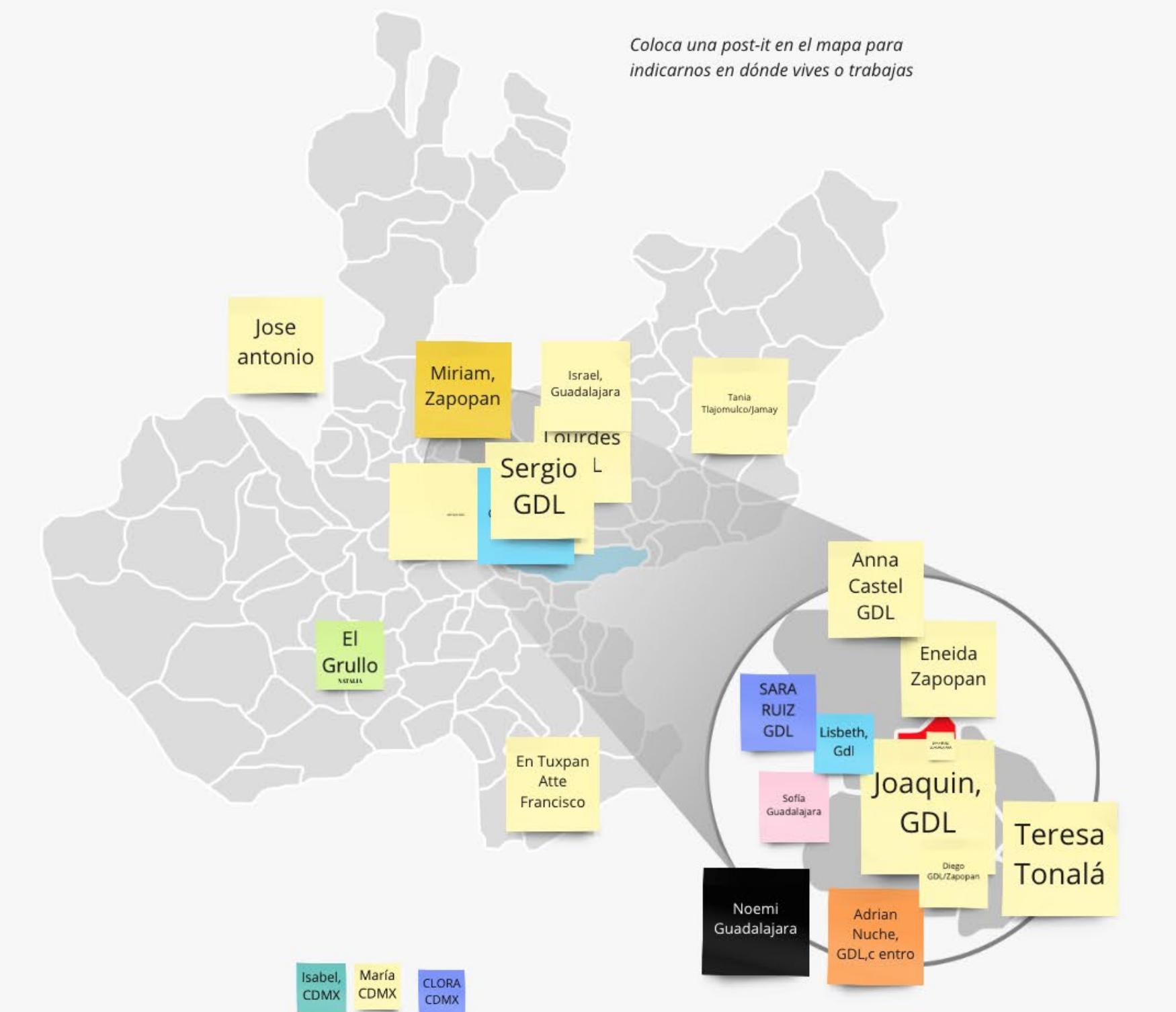
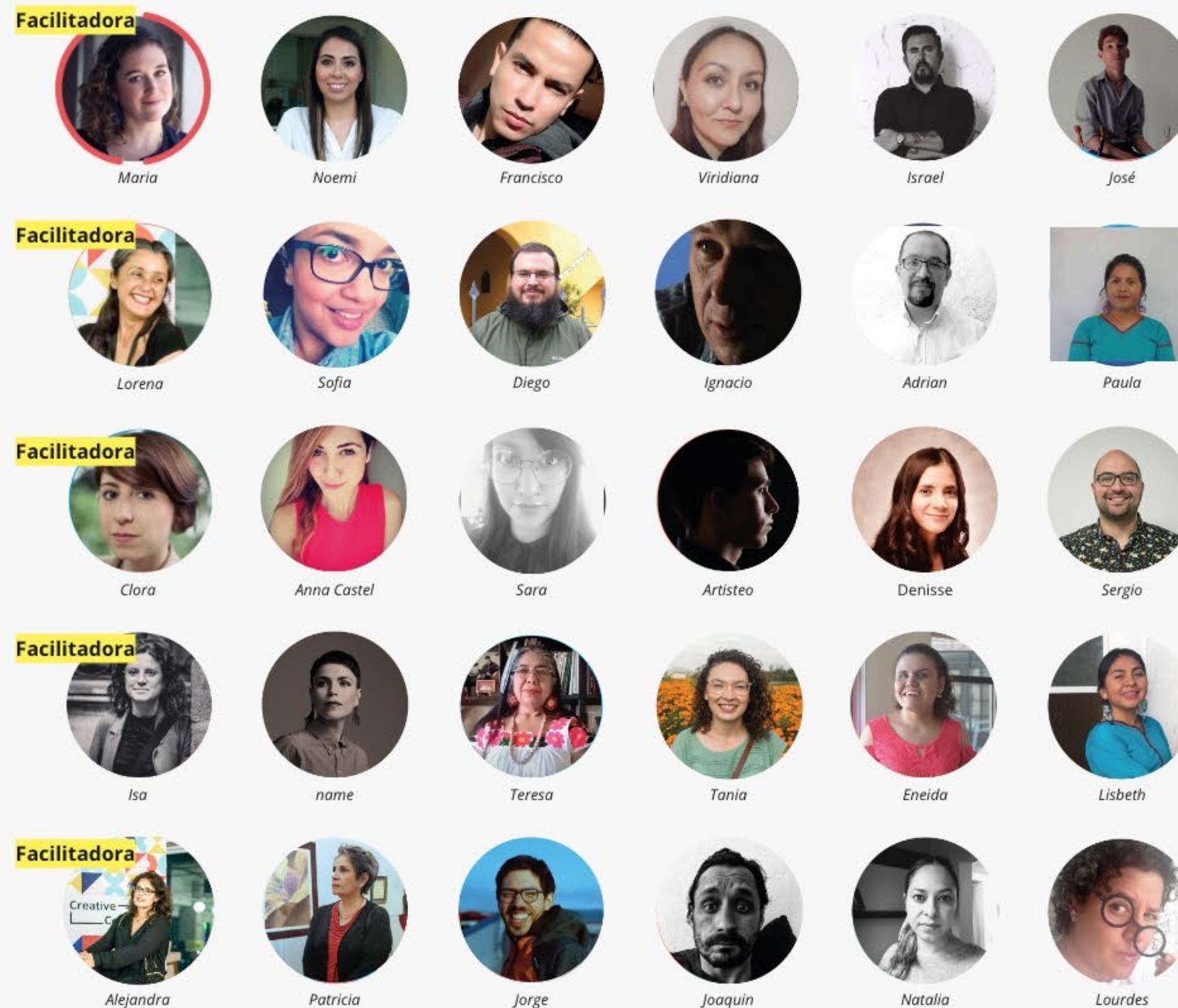


Image: We named the participants we selected 'Ambassadors' because we asked them to reach out to and involve peers during the process. Elsewhere, these groups are often called **Citizen Advisory Groups**

One of the diversities we were aiming for was related to location of work. Most people in the cultural sector live in the capital, so we had to put extra effort in encouraging participants from elsewhere to apply.

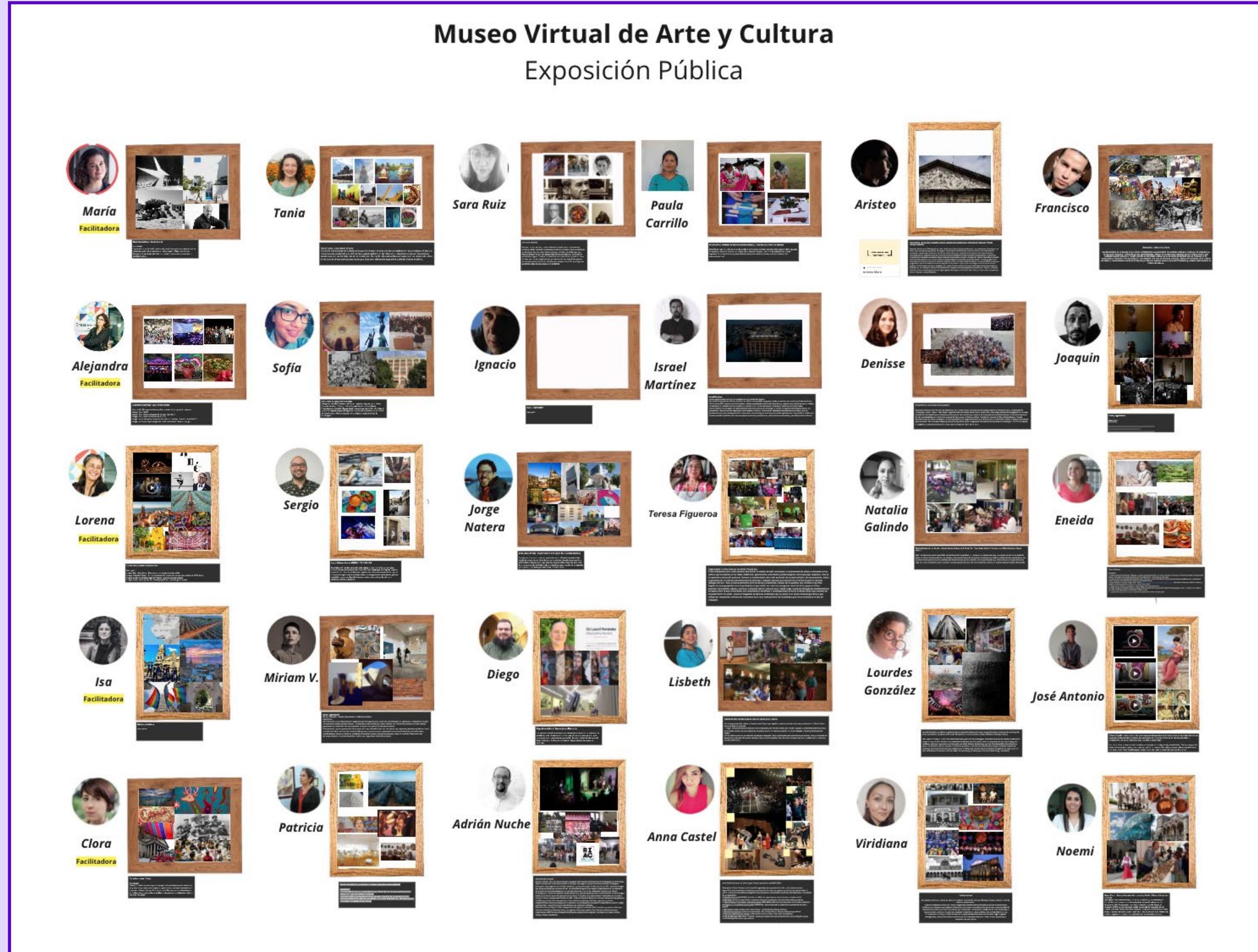


Image: The diversity of **Unique Perspectives** that the participants brought to the **Innovation for Culture** programme was crucial to its success. We needed to communicate the extent of this diversity to the participants, who largely did not know each other yet. We achieved this by inviting everyone to introduce themselves in a virtual museum (on a virtual whiteboard) where we created an empty frame for each participant to fill with images and a caption that represented what culture in Jalisco looks like and feels like to them.



Engagement Plan

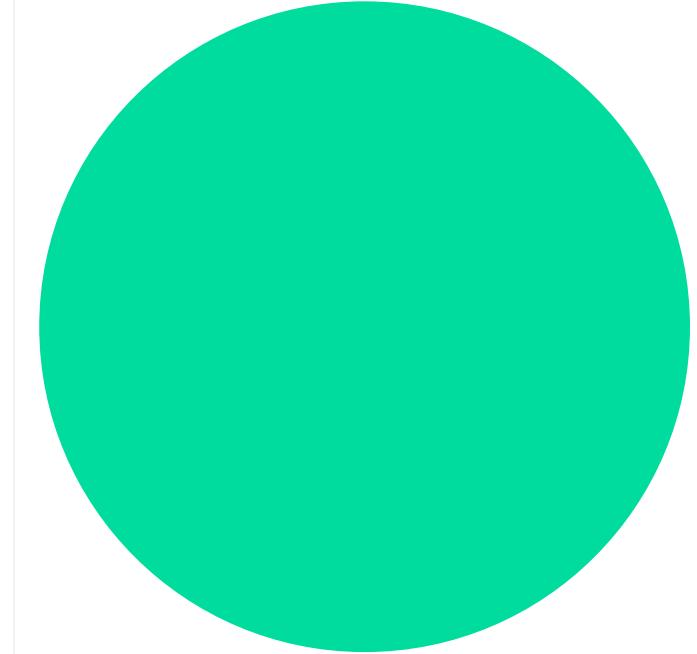
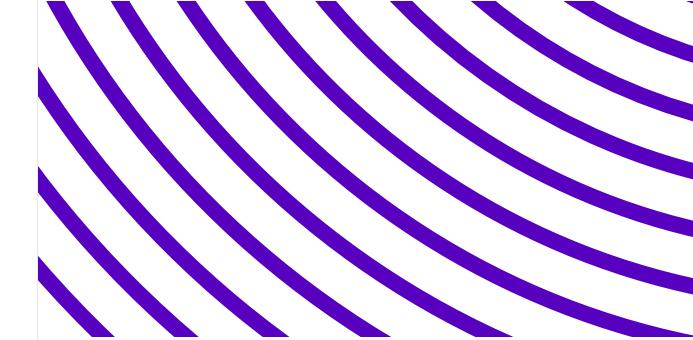
An engagement plan outlines key considerations and steps to factor in when developing an approach to reach and involve people in your work. It not only helps to define your key messages and communication formats, but also helps to inform your resource requirements and timeline for the project. It can be helpful to use this in conjunction with a stakeholder map.

How will you reach people and incentivise them to get involved?					
1. Objectives	2. Audiences	3. Key Messages	5. Channels	6. When	
What are you trying to achieve and what do you want people to do?	Who do you want to engage?	What are the main points you want your audience to hear and remember? What is the call to action?	How are you going to communicate with your audience? e.g. face-to-face, SMS, email, focus groups.	Where and when will the engagement happen? And over what period? Is it one-off or regular?	
	4. Incentives What's in it for them? Why should they engage?				

Source: Creative Intelligence Toolkit. Nesta.

Citizen Advisory Groups

Citizen advisory groups involve between 10 and 30 members of the public and will meet on a regular basis over a period of time to inform and advise on a project. They can be effective for creating dialogue and for exploring live issues in depth. Ideally a citizen advisory group should represent a diversity of perspectives and lived experiences, and terms of reference for citizens engagement should be clearly communicated from the outset.



Citizen Advisory Groups

1. The selection of participants is crucial. Those who are most affected should be considered first and there should be an attempt to benefit from a spread of expertise amongst the participants.
2. Participants should be provided with all the necessary information to reach informed decisions on issues.
3. Participants should understand that there is a goal to be sought and the different values, problems and benefits of each decision should be weighed up accordingly when attempting to reach it.
4. The participants' decisions and/or recommendations should be respected. Whilst this ought to apply for every instance, it is of particular importance for those groups that meet over a long period of time and cover a spread of issues. If the participants feel their time is being wasted they will not attend or contribute.

Source: Involve

Incentives & Retention

When involving stakeholders in a policy co-design project it is important to consider, and communicate, what is at stake for them. The incentives and retention tool outlines different ways to incentivise contributors to engage in your project, and recommends ways to keep them involved more effectively. Consider what will actually be of value to a particular person or group before settling on an incentive and retention strategy.

Engage			Retain	
Financial Reward	Financial Reward	Reputation	Feedback	Communication
 <p>Winner takes all prize People are motivated to contribute by the opportunity to gain income for themselves or their team. Eg. Challenge Prize</p>	 <p>Task compensation Individuals are motivated by the guarantee of cash or other rewards (such as vouchers) for completion of a task. Eg. Amazon Mechanical Turk</p>	 <p>Gaining recognition Individuals are motivated by the thought of having their knowledge and expertise recognized by their peers. Eg. Crowdsourcing platforms</p>	 <p>Good feedback is immediate, interpretable and identifies the usefulness of contributions made by participants. This can help them develop their skills.</p>	 <p>Good communication is up to date, accessible in the participants' own time, two way, and doesn't bombard people.</p>
 <p>Purpose Greater purpose People are motivated by the prospect of helping to move an idea or area of research forward in ways they couldn't alone.</p>	 <p>Passion Fulfilment of passion People are motivated to work on areas of interest which align with their passion or values.</p>	 <p>Satisfaction Satisfaction Individuals are motivated by the prospect of being able to do something well, commensurate with their skills.</p>	 <p>Guidance Good guidance ensures that contributors understand where and how they are best able to contribute. This can include FAQs or clear instructions.</p>	 <p>Benefits to Contributor Make explicit and prioritise what the benefits are for contributors, not only the project and the stakeholders/beneficiaries.</p>
 <p>Learning Personal development People are motivated by the idea of improving themselves; developing a new skill or gaining new knowledge.</p>	 <p>Social Connections Growing a community Individuals are motivated by the opportunity to build or expand their connections with likeminded people. Eg. Peer to peer communities</p>	 <p>Other ???</p>	 <p>Organisation Demonstrating high levels of organisation will give your contributors confidence in the process and in the commitment they are making.</p>	 <p>Interest in Participants Demonstrating genuine interest in your contributors and the value they provide will reassure them they are not being used or wasting their time.</p>

A selection of mechanisms to engage and retain people in a co-design process.

Source: Creative Intelligence Toolkit. Nesta.

Unique Perspectives

The Unique Perspectives worksheet helps you to break out of your initial assumptions on who should be consulted and what counts as 'expert knowledge' for a project. This tool is structured to help you consider new perspectives and other people to involve who may bring new insights, ideas or perspectives.

Who do we need to involve? Who could help us?		
Who are we already talking to?	Who else has relevant information or ideas?	Who else could have relevant information or ideas?

Source: Creative Intelligence Toolkit. Nesta.

Stage 3

Explore Issues & Opportunities

Discover and explore where and why people might be struggling and identify opportunities for change:

- What is already happening around your policy area?
What are the key issues?
- What is already strong? What can we build upon?
- What are people longing for? Where is there opportunity for change?
- How we will make sense of all of this data together?

Stage 3



Crafting policy goals through conversations

Conversations were our key way to bring participants together. These **Group Dialogues** were supported in a number of ways with online tools due to COVID-19 restrictions. In the absence of a pandemic, meeting in physical spaces using physical versions of the same tools would work just as well.

Deliberative Mapping helped to show how spoken words were noted and organised into insights and policy goals, which were eventually

expressed as **Future Headlines** of fictional newspapers. To develop these, we asked participants to share their own **Hopes & Fears** around the policy issue and those of some of their peers, using **Appreciative Inquiry** in one of the fieldwork tasks for participants to help co-create a positive future vision. We always put a lot of effort into being inclusive, by allocating generous budget first and then asking participants for their needs and finding tailored solutions.

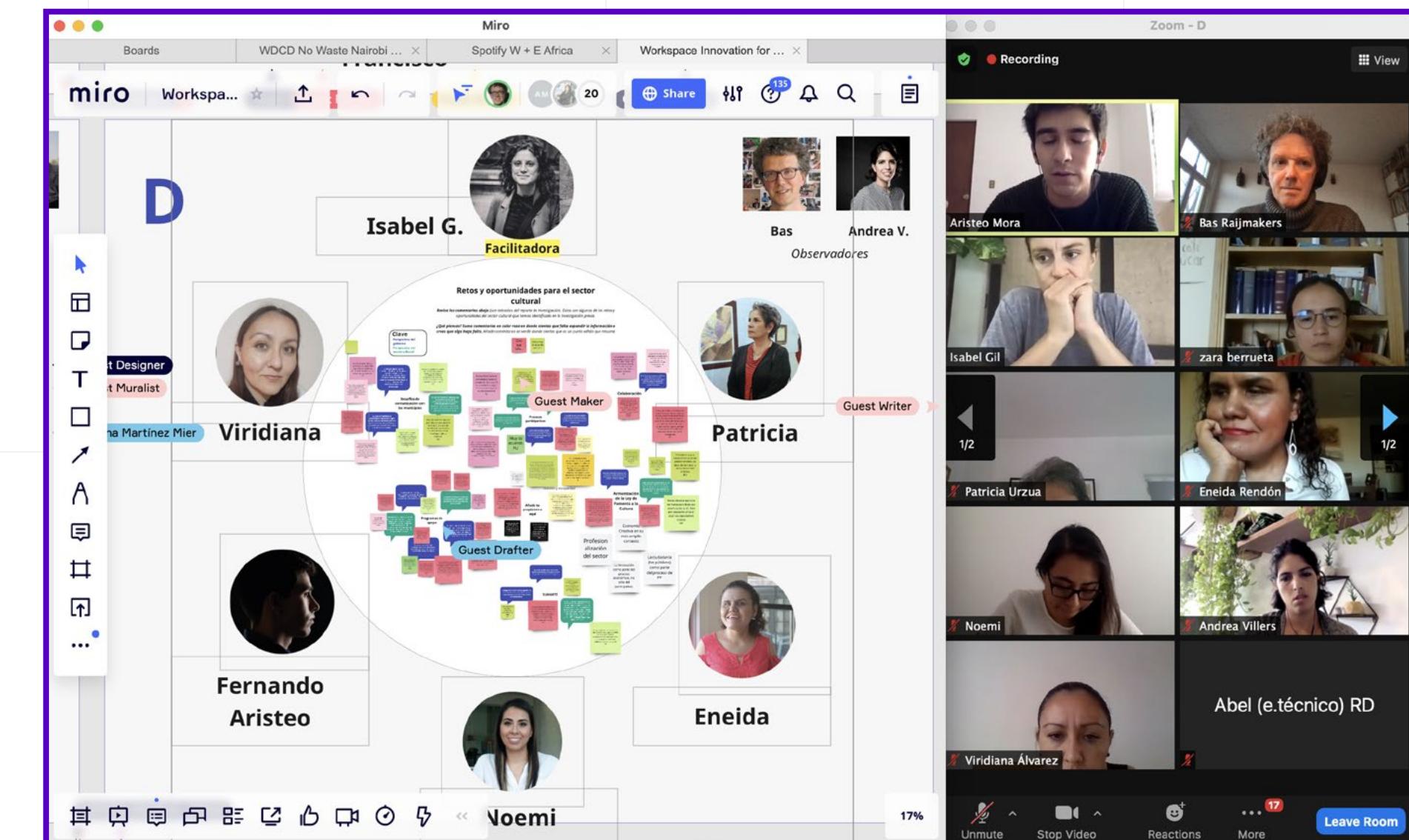


Image: Facilitators of the **Group Dialogues** were supported by a facilitation guide that gave tips for (online) facilitation and references to some excellent online guidance offered by Involve. Naturally, participants had many questions about the process and programme, which we collected and systematically answered in a FAQ document to make sure different facilitators and organisers would not give different answers.

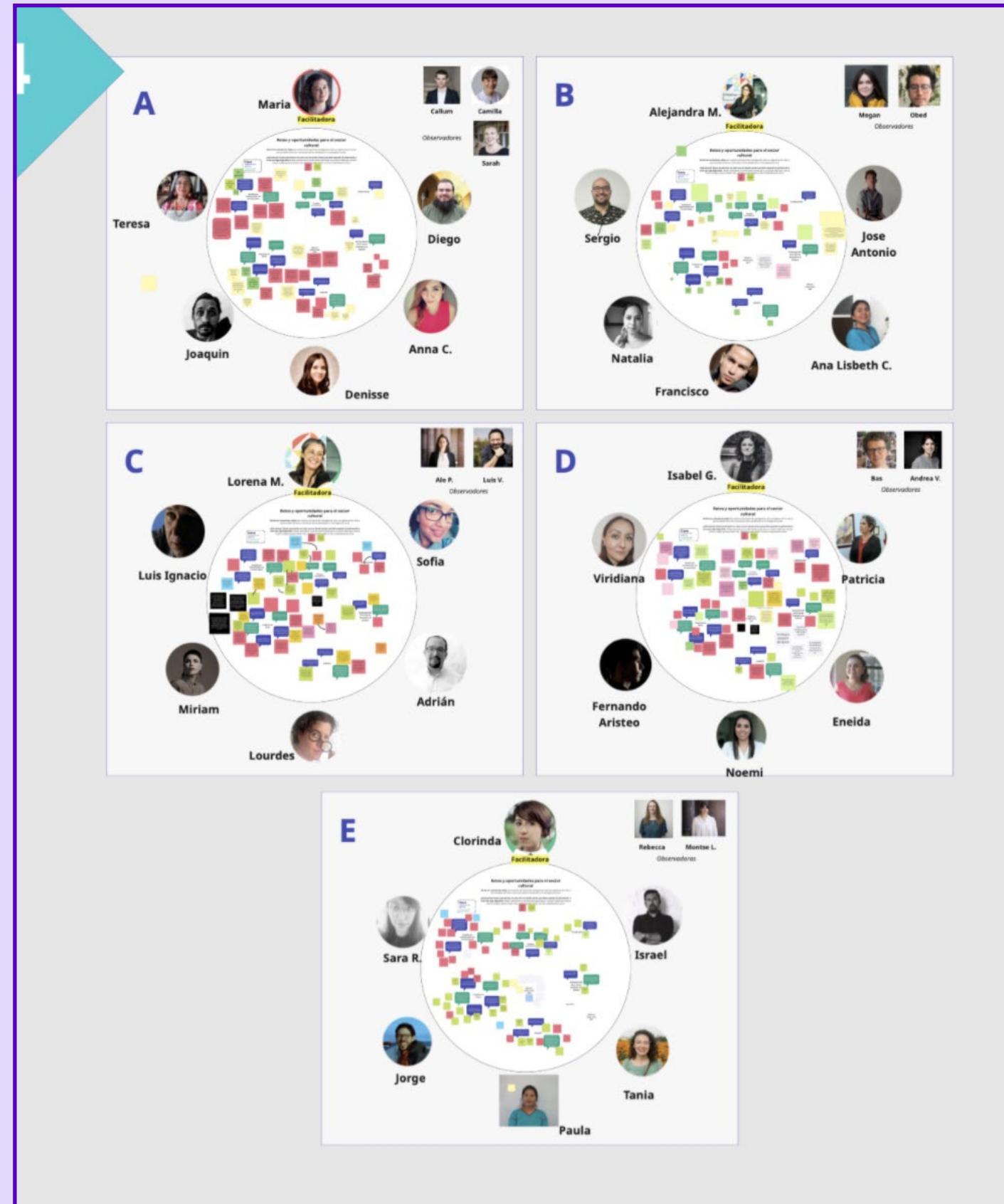


Image: Most direct interaction with and between participants was through **Group Dialogue**. Due to COVID-19 restrictions we were obliged to hold these sessions online, using videoconferencing combined with a virtual whiteboard that was designed to suggest shared physical togetherness around tables.

Observation Notes Workshop 11 Feb

Workshop 11 February

Eleven observers used this guide to collect observations about interactions between participants, with participants (by facilitators) and by participants (with their personal networks during fieldwork). This will help us understand the levels of participation and engagement and any barriers that we need to overcome in these sessions. Please try to provide examples of how something worked or didn't work well.

[See also notes from debrief with facilitators of the sessions at the bottom of this document.]

Observer Groups (These should also align with your table letter on Miro)

- Group A (Facilitator: Maria) in Main room with Spanish to English translation & subtitles
 - Camilla
 - Callum - done
 - Sarah - done
- Group B (Facilitator: Alejandra M)
 - Megan
 - Obed - done
- Group C (Facilitator: Lorena)
 - Ale P - done
 - Luis - done
- Group D (Facilitator: Isabel)
 - Bas - done
 - Andrea - done
- Group E (Facilitator: Clora)
 - Rebecca
 - Montse Lopez

KPI 1: We all work according to a clear and easy to understand process focused on participation, inclusivity and cultural policy development.

Write down your observations:

How do participants respond to the workshop activities and tools?

- A - Sarah: First two were clear – I felt the last “hopes and “fears” exercise bamboozled the participants slightly. I felt it might have been better a little further up the agenda – I think some struggled to make the connection to it from the other, more discursive sessions. . Some participants struggled with the practical population of the miro.
- A - Callum: All participants seemed to fully engage with the activities and tools, as for the most part it was reading and discussing. There was a bit of confusion with the hopes and fears task but they got there in the end.
- B - Obed: All participants participated actively using the online tools.
- C - Ale P: I think the process was successful in creating an atmosphere of empathy and trust, where everyone could talk freely about their personal experiences and perspectives.
- C - Luis: They were eager to participate.
- D - Andrea: They responded well, following the proposed activities. In a moment Patricia had difficulties turning the microphone on.
- D - Bas: They seemed to be relaxed about engaging with the activities and using the tools.

Are participants able to understand the process and activities?

- A - Sarah: Yes this was clear and Maria took great care in explaining the process and setting the pace.
- A - Callum: In general the participants all understood the process. There were a few times when specific exercises had to be explained again (like the final task) but, this is to be expected when a new activity is being done.

..STBY...

1

Image: Every session included observers who took notes of engagement, interactions and facilitation of the **Group Dialogue**. This allowed us to evaluate and improve systematically against key performance indicators (KPIs).

Case Study Context

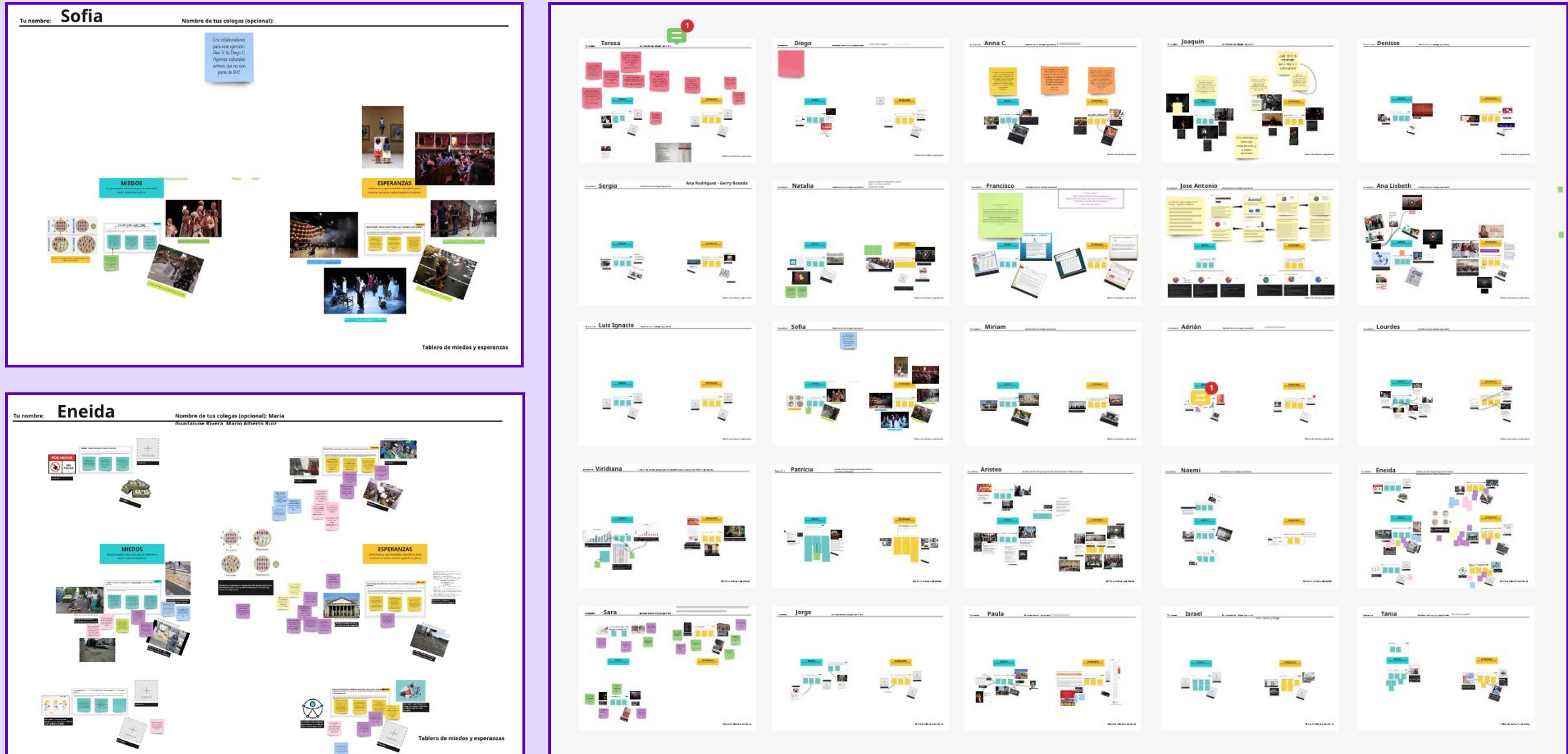


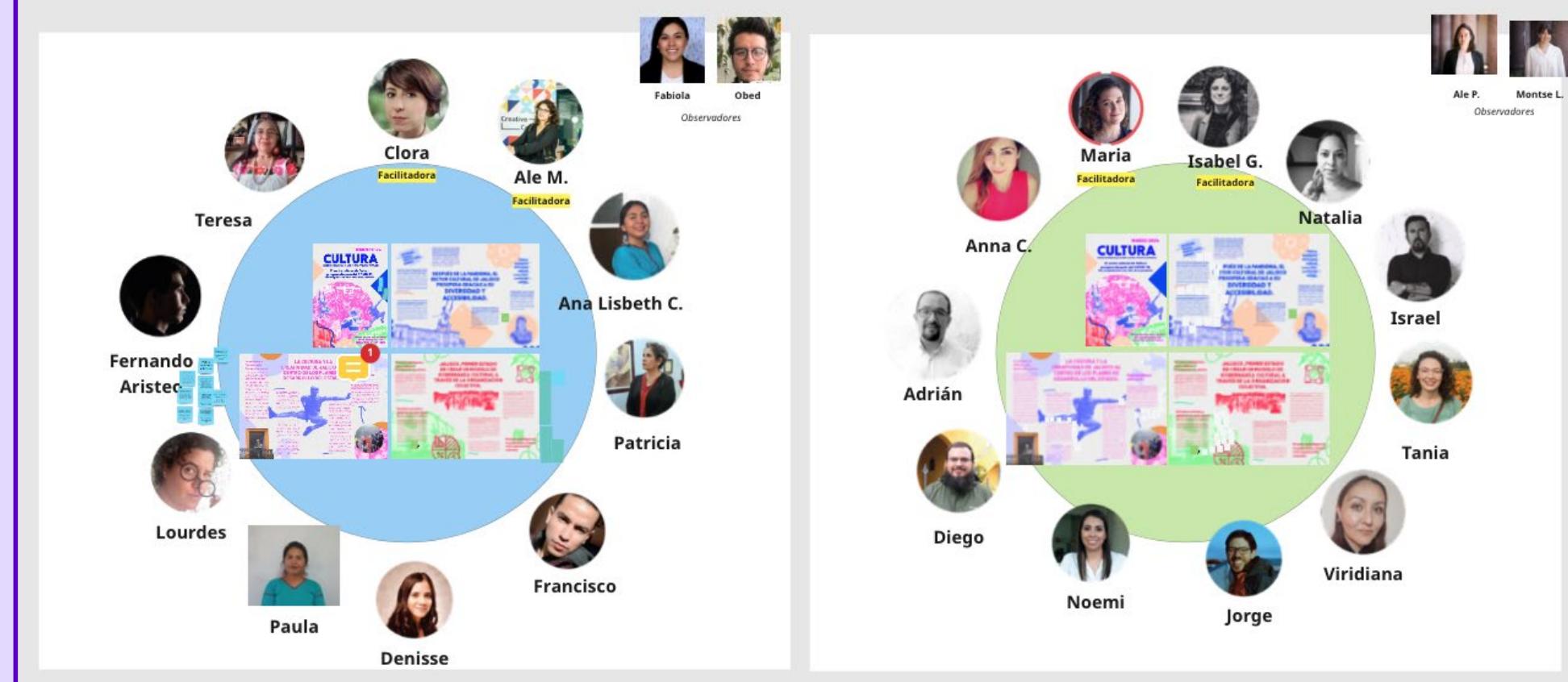
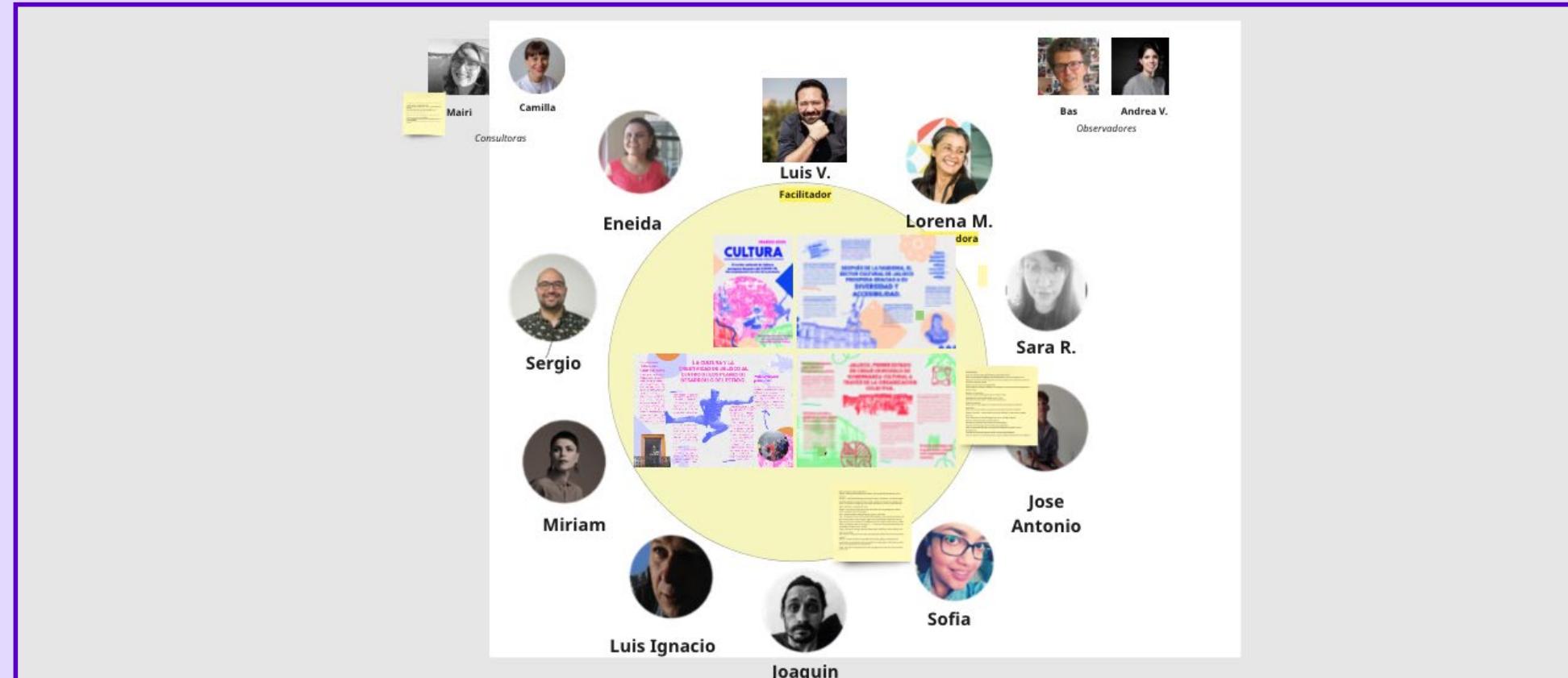
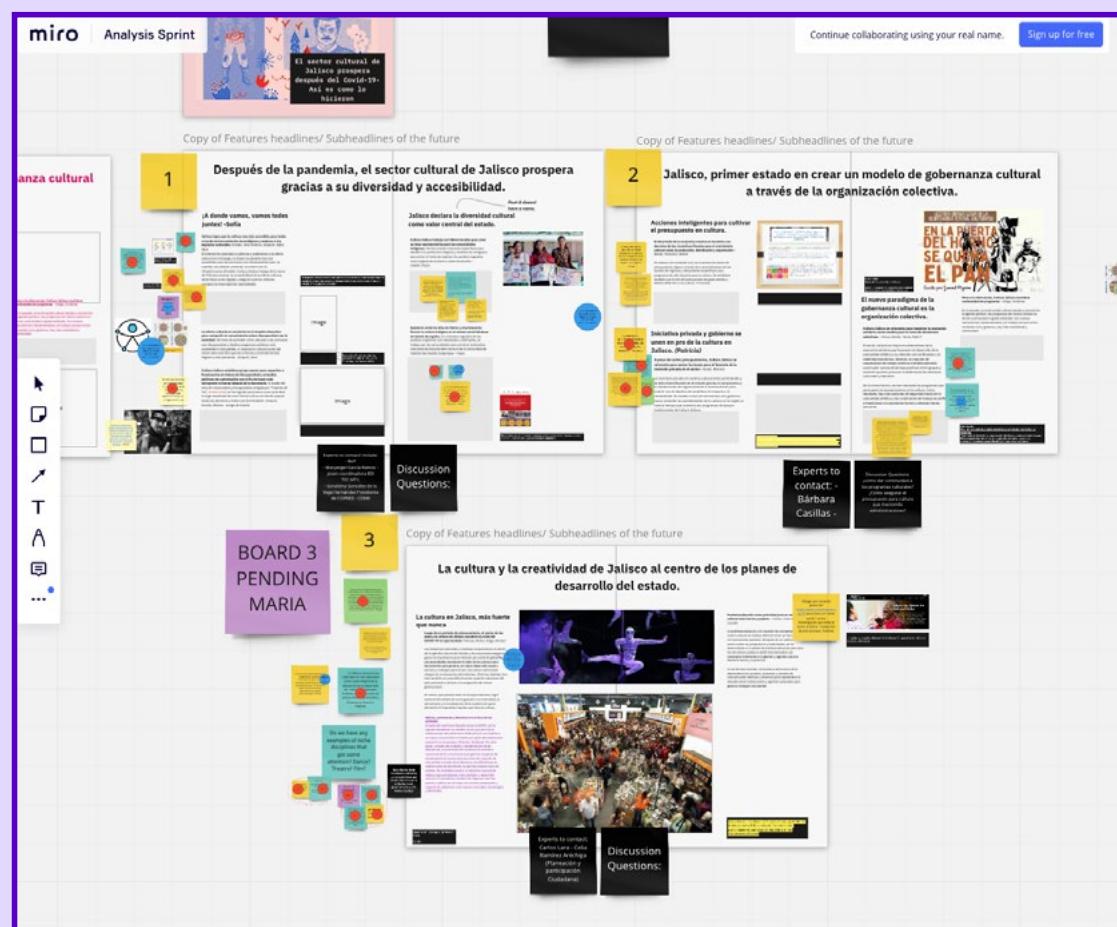
Image: We combined a **Hopes & Fears** activity with **Appreciative Inquiry**. At their core, these activities are very similar, asking communities and their wider networks to create a vision for the future by learning from each other's fears and concerns, and building on what works. We invited all participants to create "hopes and fears" canvases. They made statements relating to each, and gathered qualitative and quantitative data as illustrations and evidence. We then asked them to invite others from their network to add to the canvases.

Case Study Context



Images: Through analysis of the Hopes & Fears contributions, we created the content for an *International Fanzine for Art and Culture*, with **Future Headlines** setting the fictional newspapers in March 2024, 3 years ahead of the present moment. By clustering the hopes and fears of the participants and the peers they involved, three themes emerged with each contained 4 to 5 headlines that reflected goals of the sector that had been achieved in 2024. This was shared with participants as a conversation piece to gather further insight into their aspirations for Jalisco's cultural sector.

Case Study Context

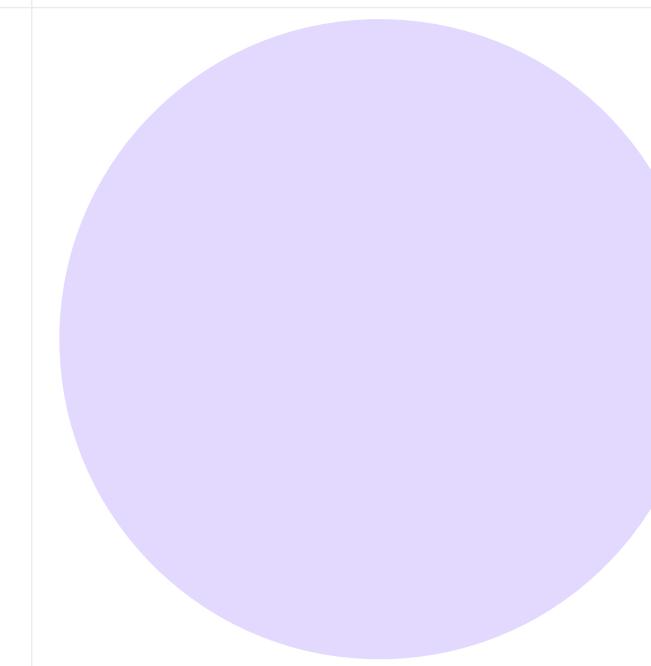


Images: Deliberative Mapping is a versatile method that was used repeatedly, in group conversations with participants, and also analysis sessions with the facilitators of the sessions to create insights.

Case Study Context

Deliberative Mapping

Deliberative Mapping is an extended process that runs over a period of workshops. It involves both specialists and members of the public to engage in structured discussion to interrogate and assess different policy options. Deliberative Mapping is first and foremost a way of opening-up new considerations and potential approaches to a policy issue, but is also a way to facilitate peer learning across experts, members of the public, and a project team.



Deliberative Mapping participation process
CITIZENS PANELS AND JOINT WORKSHOP
Meeting 1. Introduce panelists and facilitation team; agree ground rules; discuss initial thoughts about problem in question, provide information.
Meeting 2. Clarify, discuss and then agree meanings, definitions and implications of the options to be appraised.
Meeting 3. Discuss and agree a shared set of criteria to be used by the panel to judge the pros and cons of the different options.
Meeting 4. Panelists score options under chosen criteria; panel reviews performance patterns; decide what issues to take to joint workshop.
Joint workshop. Panelists join specialists to discuss issues raised in their deliberations.
Meeting 5. Discuss workshop outcomes; panelists re-score options; weight criteria to reflect priorities.
Meeting 6. Panelists discuss individual and full results. They evaluate the process.

Source: Involve

Group Dialogue

Group dialogues are effective ways to gather a range of different perspectives and issues in a single workshop. With some practice, it's fairly easy to facilitate a group dialogue effectively. This toolkit provides some helpful tips to help you run your first dialogue session, and to help guide a conversation that is equitable, inclusive and respectful.

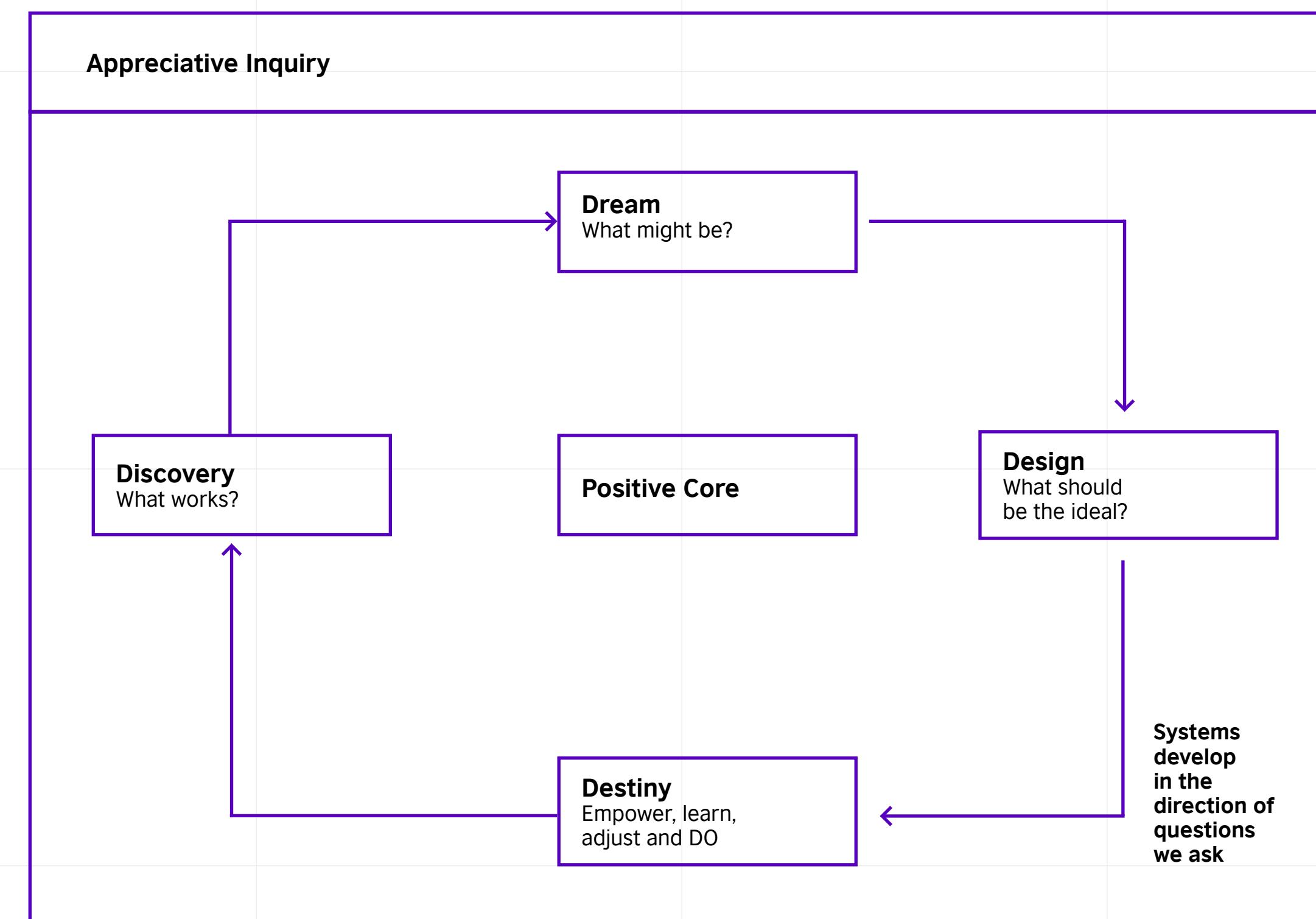
What is a group dialogue?	Prepare to facilitate	Ground Rules	Tuning in participants
<p>A dialogue is a constructive and equal way of having a discussion in a group of people. At its core it is aimed at understanding others, but not at reaching consensus. A dialogue can generate new thinking and fresh insights.</p> <p>A dialogue aims to create a trusting atmosphere to support participants to gain a deep understanding of almost any topic. A dialogue supports the bringing together of people from different backgrounds to an encounter in which they are on an equal footing.</p> <p>For example, you can use a dialogue as part of the preparation or before decision-making.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan how you will start the dialogue and how people will introduce themselves. 2. Adapt the ground rules for discussion to make them better suit your style. 3. Plan how you lean into the topic and develop the initial question. 4. Familiarise yourself with the theme and capture questions related to the content of the discussion. 5. Consider how you will deepen the discussion and conclude it. 6. Decide if the discussion needs to be documented and how it will be done. 	<p>Listen to the others, do not interrupt or start side discussions.</p> <p>Relate what you say to what the others have said and use plain English.</p> <p>Talk about your own experience including issues, events and situations that have shaped your views.</p> <p>Be present and respect the others and the atmosphere of trust.</p> <p>Work together. Talk to the others directly and ask about their views as a way to deal with emerging conflicts early.</p>	<p>Tuning in helps to build trust in which the participants feel they are on an equal footing. It moves the attention from other matters to this moment – the space, the other people and the topic discussed. Ensure you use adequate time to build an atmosphere of trust. Here are a few example questions to help participants start tuning in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Who are you and what brings you here today? - What are the experiences in your mind when you come to discuss this topic? - What perceptions or feelings do you associate with the topic? - What is it like to talk about this together? <p>What do we want to aim at in this discussion?</p>
Encouraging participants to express their experiences	Ways to deepen the discussion	Activating the quiet participants	What is a group dialogue?
<p>Share events, situations and experiences to them or start side discussions.</p> <p>Ask specifying questions about what they share including reasons and consequences.</p> <p>Talk about your own experience including issues, events and situations that have shaped your views.</p> <p>Ask participants to consider and express what kind of thoughts and experiences come to mind when they listen to others.</p>	<p>Ask the participants which kind of issues they would like to increase their understanding of.</p> <p>Encourage the participants to offer viewpoints that have not yet been presented even if they are difficult or conflicting.</p> <p>Share a personal experience related to the topic to shift the discussion from a general level to one where participants share their own personal experience.</p> <p>Observe the atmosphere of the discussion and the level of engagement. Are participants finding the discussion interesting and important?</p>	<p>Explain that you hope as many participants as possible will participate in the discussion. Over time, pay attention to those who have not said anything, yet. Stop the conversation for a moment and say you would like to hear from those people who have not said anything.</p> <p>Split the group into pairs for a short period of time if there's a large number of participants and the dialogue has stalled. After that, you can encourage those that have been quiet to speak.</p>	<p>As a minimum, ask the participants to answer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What was the most important insight you gained in this discussion? • Where should this discussion be continued and who should continue it? <p>If you have time, also ask:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Have we discussed the right issues? • Have we discussed different points of view? • Was our discussion constructive? • Did our understanding of the topic increase? • What other feedback do you have?

Tips and tricks for fostering fruitful and inclusive group dialogue.

Source: Creative Intelligence Toolkit. Nesta.

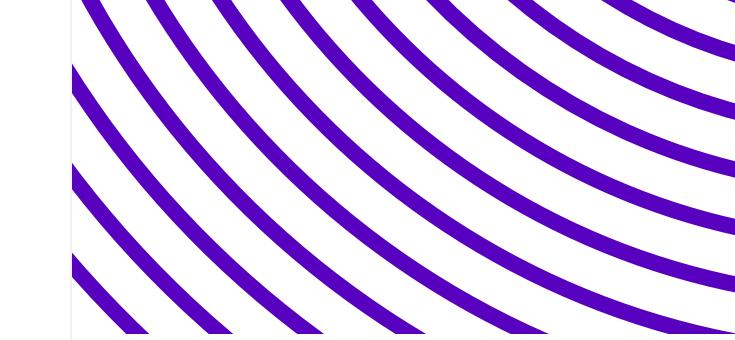
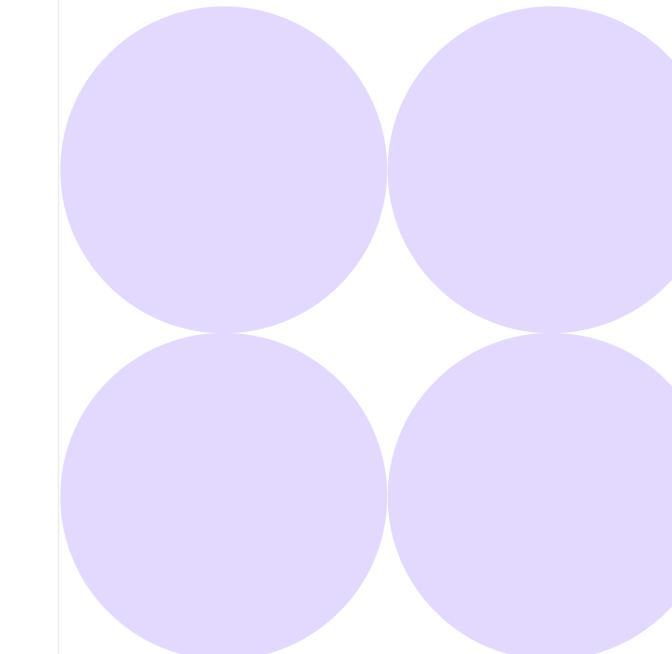
Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry is a structured method that allows positive visions of the future with citizens and stakeholders. It adopts an asset-based approach, starting by understanding what is already working well, and what positive desires and dreams might take a project forward.



Hopes & Fears

Hopes and Fears is a short activity that allows you to quickly understand participants attitudes about a project, workshop, or policy idea. Each person is asked to note down one or more ‘hope’ for the initiative, and one or more ‘fears’ or concerns. Hopes help to unpack the team’s expectations and ambitions for a project, whereas the fears can surface potential doubts and risks. This is a helpful exercise to do with your core project team, and wider stakeholders.



Growing a community

As individuals, silently write hopes and fears about the upcoming work, and place them on the wall. Remember: just one idea per sticky note.

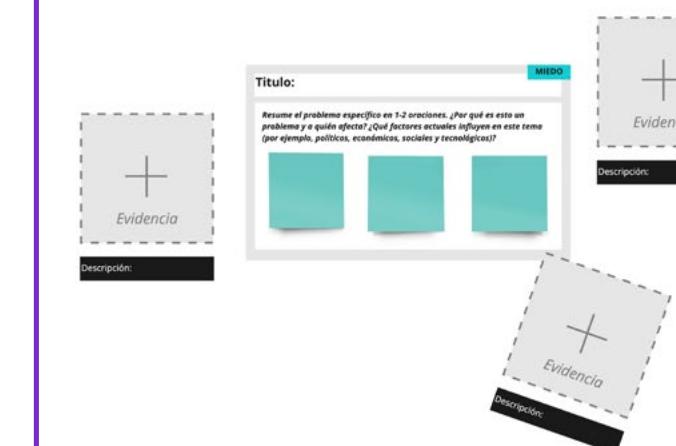
- I hope...
- It would be great if...
- I'm concerned that...
- This would be great but...

Tablero de miedos y esperanzas

Tu nombre:

Nombre de tus colegas (opcional):

MIEDOS
Los principales retos a los que se enfrenta el sector cultural de Jalisco.



ESPERANZAS
Ambiciones y oportunidades específicas para construir un sector cultural pujante en Jalisco

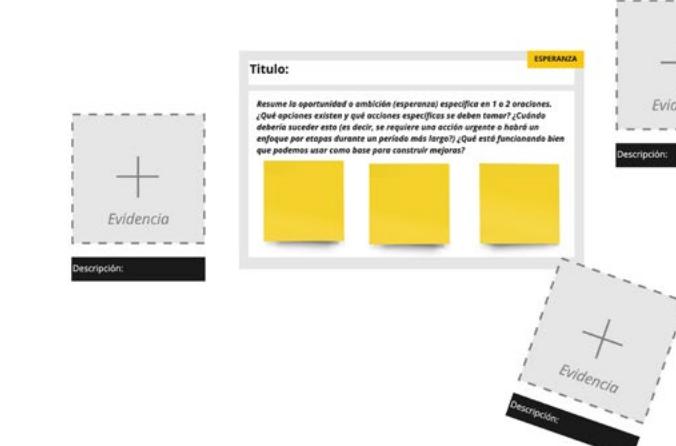


Image: The Hopes & Fears template we created for the Innovation for Culture sessions, on Miro. Participants were introduced to this in a workshop and worked on it in between sessions, involving peers as well.”

Source: Enterprise Design Thinking Toolkit. IBM.

Future Headlines

Future Headlines is a playful tool that supports the co-creation of positive future visions for a policy idea. It is a structured approach to developing headlines for a fictional newspaper, set in a future date of your choosing, alongside helping to identify the steps needed to achieve that future. This tool is also an effective support to ‘play back’ insights from participants to further test and refine them.

Source: Mural

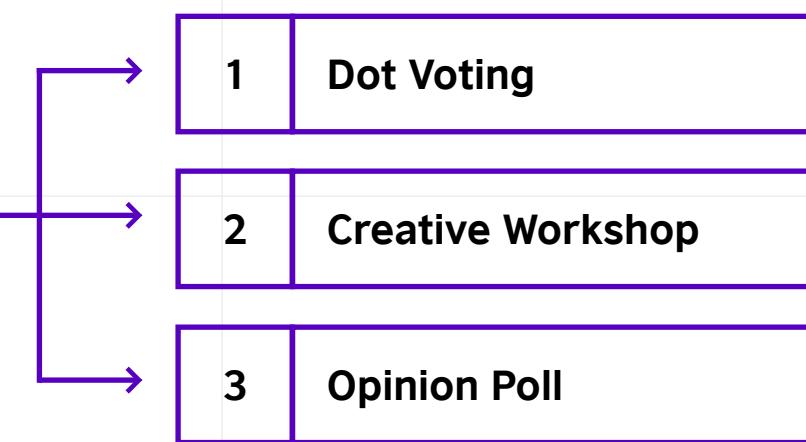
Stage 4

Prioritise & Validate

Decide what to take forward and develop these into more actionable outcomes:

- What are long and short term priorities?
- Which issues are most pressing to whom and why?
- How will we foster dialogue around priorities?
- How will we make sure that prioritisation and decision-making is fair and open?

Stage 4



64

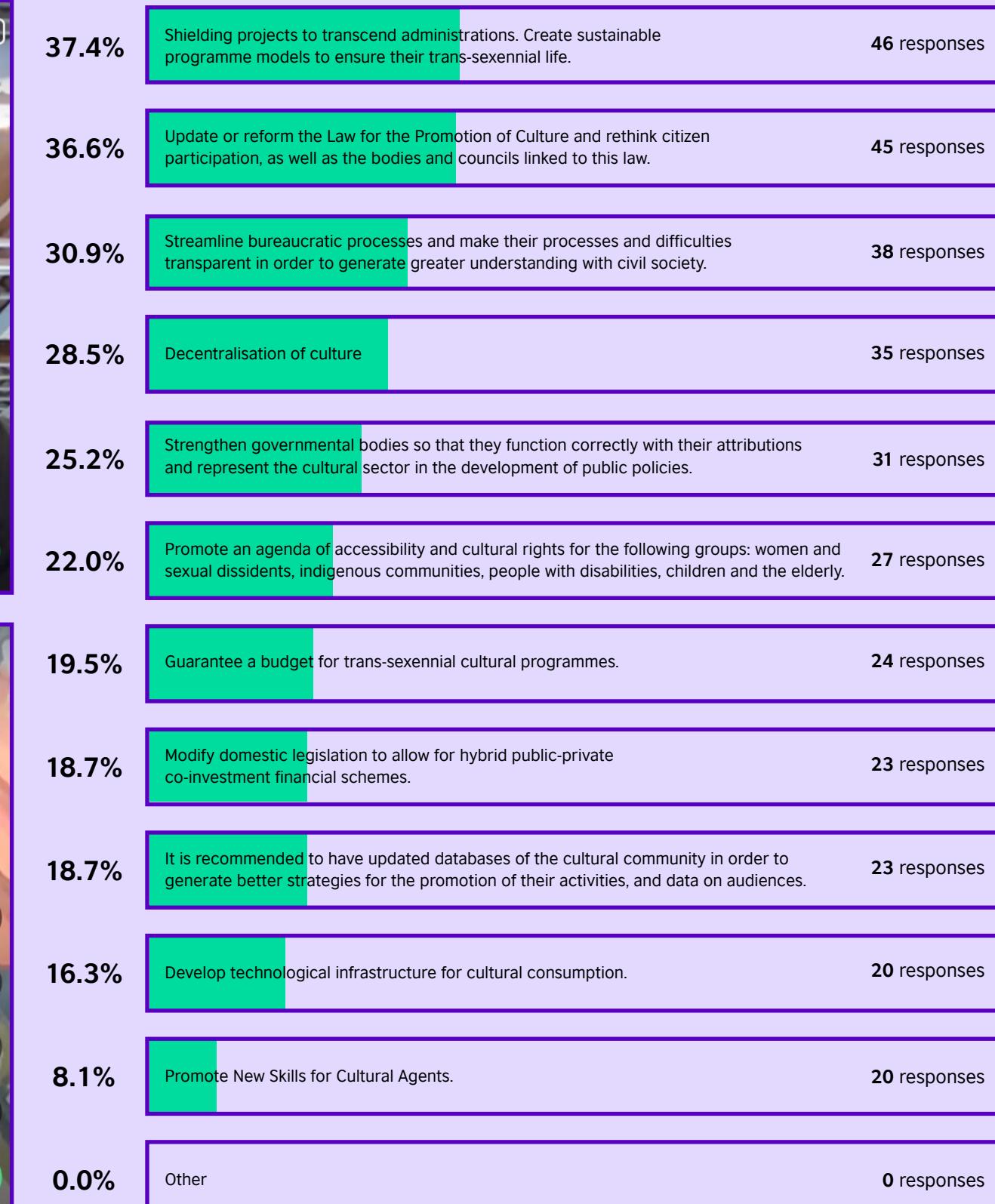
Negotiating priorities and pathways

We collected many policy issues from the previous stage, and were faced with many topics and issue areas to address.

We knew we did not have the time to detail every single policy area and recommendation, so we had to create some focus. Prioritisation is always tricky and the response to “who gets to decide?” is never easy. We organised multiple activities to get a sense of which recommendations should receive the most attention going forward, and which could be given less focus for now. In a **Creative Workshop** we split into groups after doing a round of **Dot Voting** on the “headlines of the future” to see where participant priorities lay. We discussed these chosen headlines in more depth to flesh out possible actions toward these goals. Informed by these discussions, we created a set of goals and actions per theme and built a **Community Survey** to validate our work, and discover knowledge gaps.

We are going to look at all of the policy goals across all themes, to see which ones matter to you the most. Select the top three goals that you feel the government and the cultural sector should focus on most in the coming years.

123 out of 123 people answered this question (with multiple choice)



Images: We used Typeform and VideoAsk to conduct our community survey. We had a strategy for sharing the survey link to as many people as possible, through direct emails, social media and more.

Dot Voting

Dot voting is a simple way to prioritise ideas after a brainstorming session, and to help a group converge on and agree a solution. Each person in a group is given a small number of dots which they can use to vote for their preferred items from a brainstorm. These can then be tallied up to identify the most popular options.

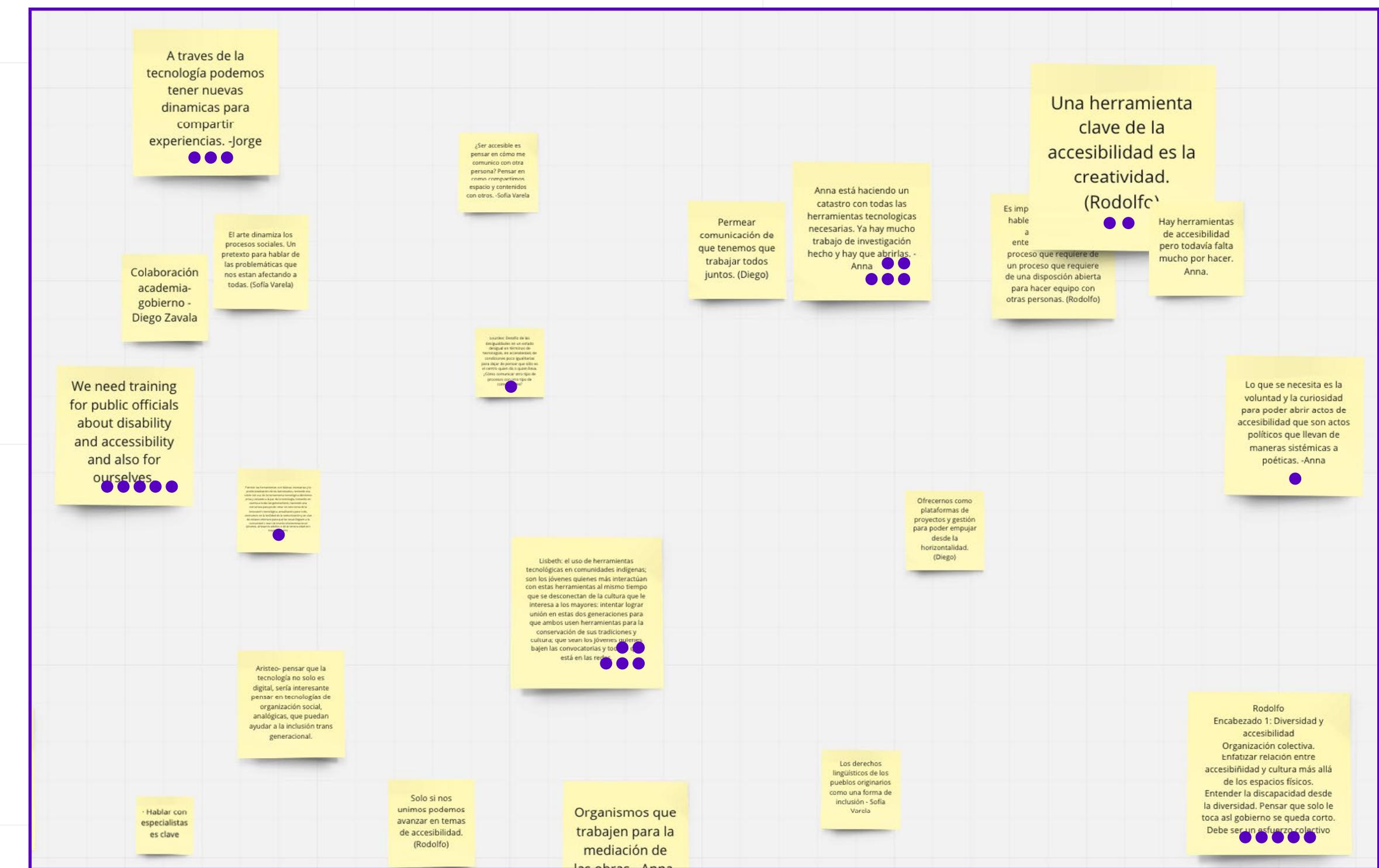


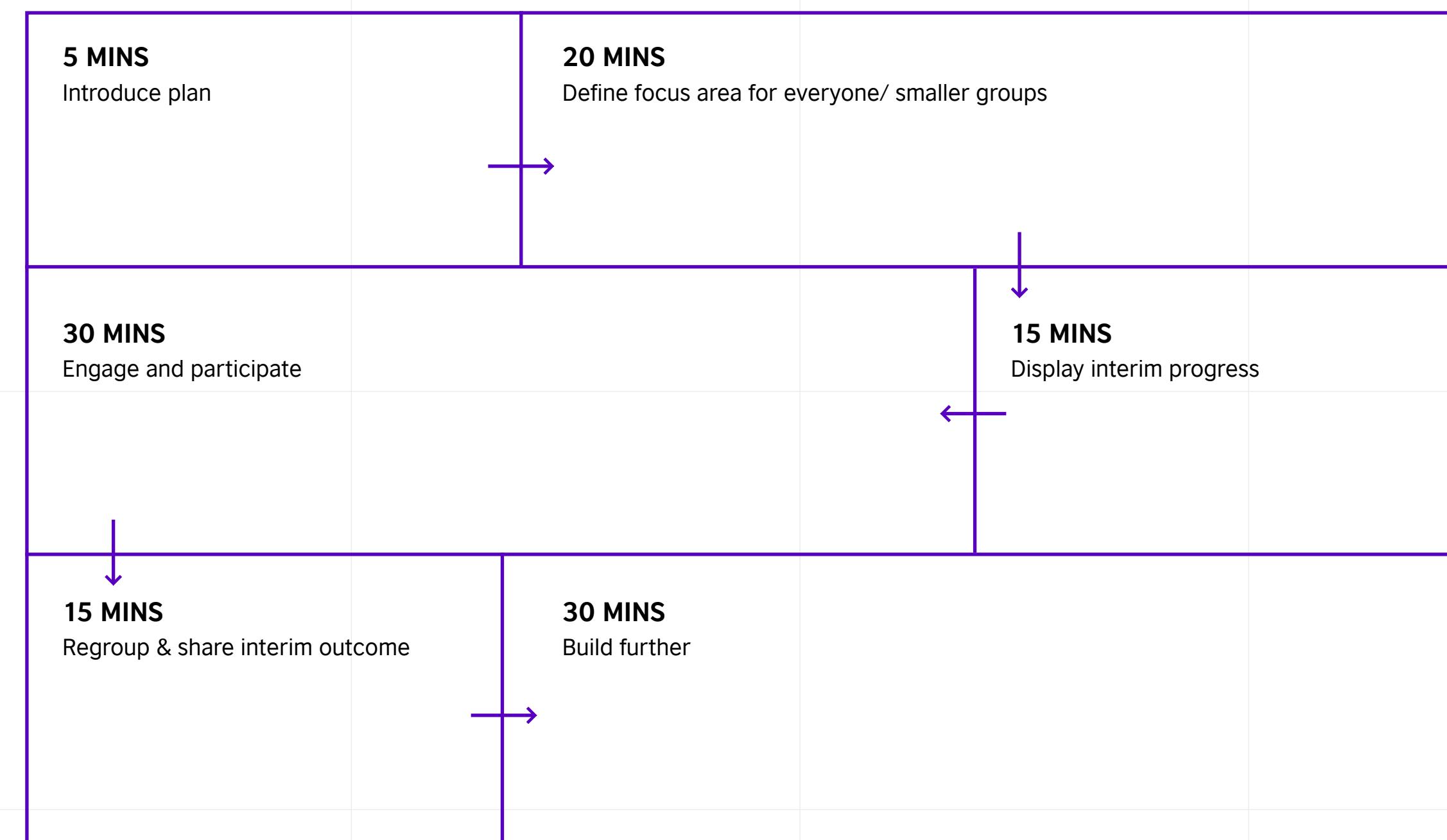
Image: We used Dot Voting at several occasions during Innovation for Culture workshops. Read more about Dot Voting on GameStorming.

Source: GameStorming



Creative Workshop

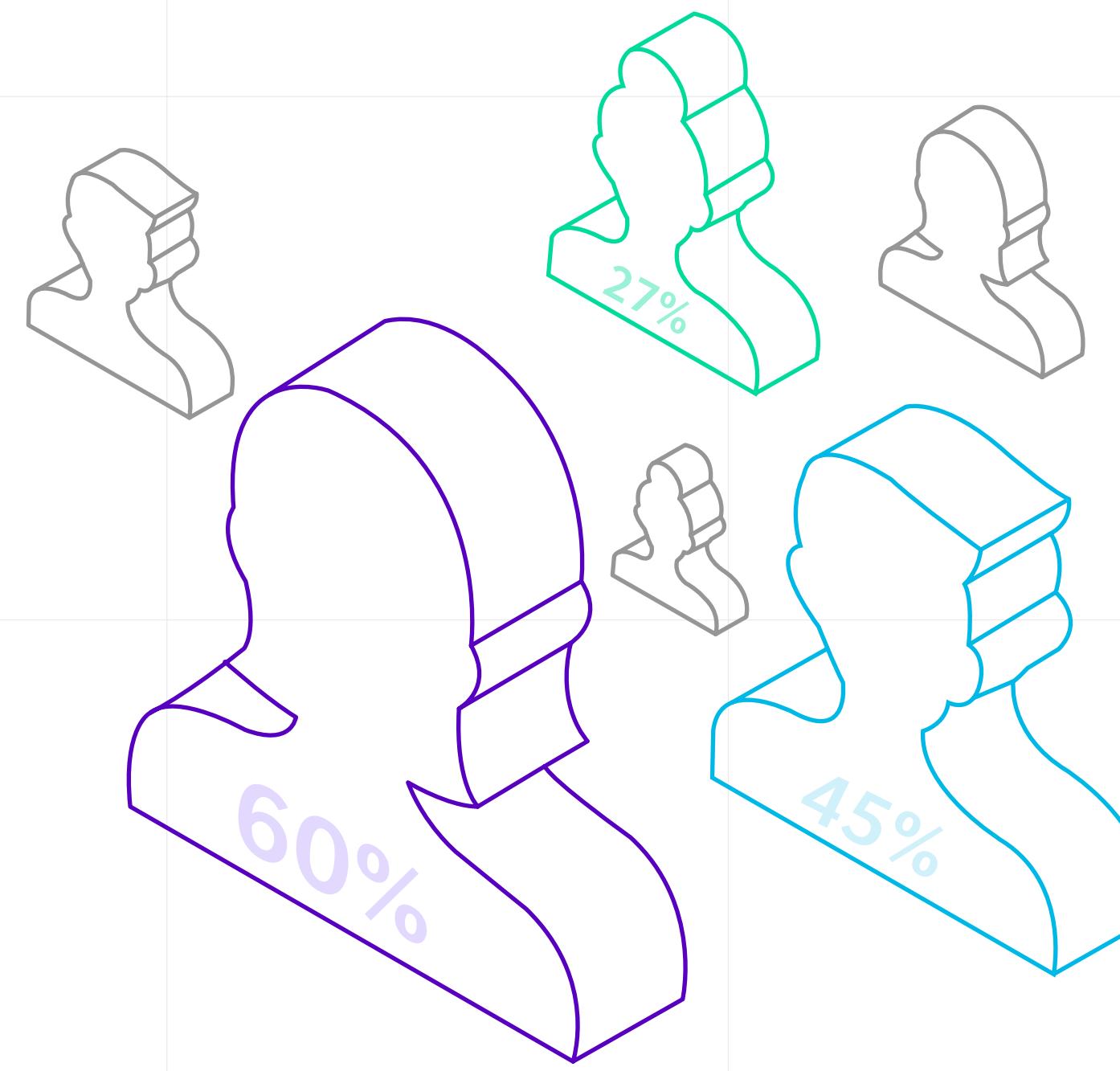
Creative workshops are an opportunity to bring people together and collaborate to develop and refine ideas. This toolkit provides a structured set of considerations and a template workshop plan to help you develop your own sessions. Spend time considering who to involve in the workshop, and what kinds of framework will be needed to foster a productive and welcoming session. Creative workshops are a good way to share and collect diverse experiences and insight, as well as to create potential policy solutions.



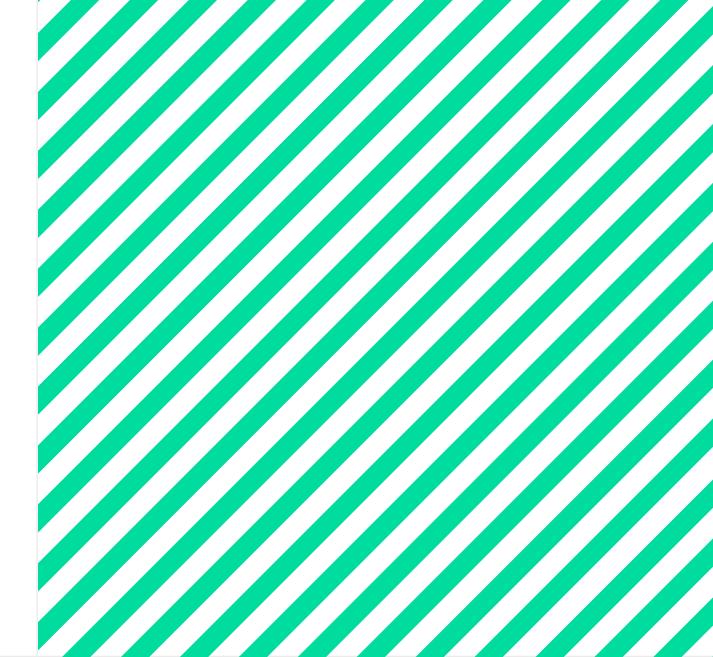
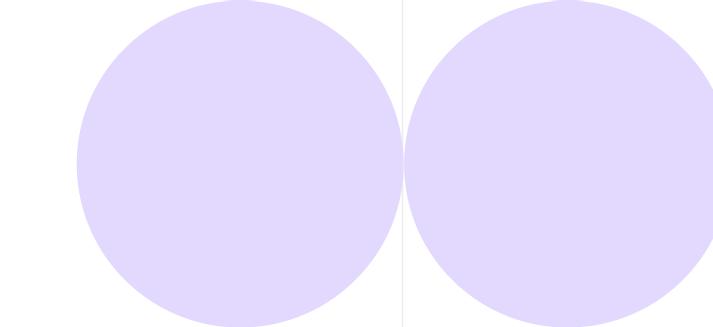
Opinion Poll

An opinion poll is a quantitative survey that allows you to collect data on a number of people's views, experiences, and behaviour. Opinion polls can be administered through a range of methods, including questionnaires, face-to-face interviews, telephone surveys, email and deliberative polling. It's important to consider which approaches will be accessible to the types of people you need to engage. For instance, not everyone might have a computer or smartphone.

Source: Involve



Survey Text	Survey Objective
<p>Part 1- Governance/Gobernanza In the following sections we have grouped the potential policy goals and actions by theme. The first theme is Governance. / En las siguientes secciones, hemos agrupado los posibles objetivos y acciones de política por tema. El primer tema es la gobernanza.</p>	Validate the importance of the general goals we have defined. [Q1 A-D]
<p>Part 1- Governance/Gobernanza By governance we refer to the agile response of government agencies to streamline public sector management, transparency and accountability actions, as well as the creation of legal frameworks for the promotion of collaborative spaces between citizens and government.</p>	Understand which goals are the highest priority for people. [Q2]
<p>1. How important are the following governance-related policy goals to you?</p> <p>A. Update or reform the Law for the Promotion of Culture and rethink the participation of citizens, as well as the bodies and councils linked to this law. [likert scale 1-7 not so important - very important].</p> <p>B. Shielding projects to transcend administrations. Create sustainable programme models to ensure their trans-sexennial life. [likert scale 1-7 not so important - very important].</p> <p>C. Strengthen governmental bodies so that they function correctly with their attributions and represent the cultural sector in the development of public policies. likert scale 1-7 not so important - very important] [likert scale 1-7 not so important - very important].</p> <p>D. Streamline bureaucratic processes and make their processes and difficulties transparent in order to generate greater understanding with civil society. [likert scale 1-7 not so important - very important].</p> <p>2. Which governance-related policy goals do you feel are missing from this selection? [open field]</p>	Capture new goals that we may have overlooked. [Q3]

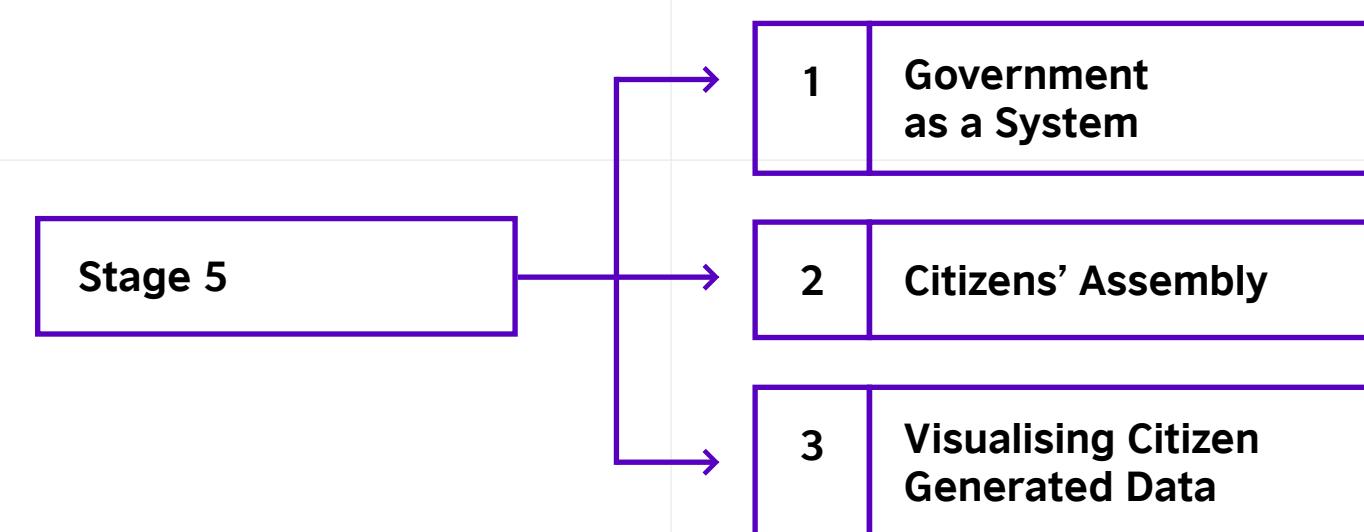


Stage 5

Recommend Policy

Communicate and disseminate findings to policymakers and the public in an actionable way:

- How can we make the recommendations actionable?
- How can we think ahead?
- How do we integrate the data and evidence from participants in a clear and meaningful way?
- How might we foster dialogue around how to take action?



Proposing and discussing a spectrum of actions

It is difficult to define exactly where this stage begins and ends. In **Innovation for Culture**, there were a few iterations to what became ‘final’ recommendations. We used the **Government as a System** tool, developed by Policy Lab, as we moved from general aims and actions crafted with participants, to more honed and specific recommendations. It helped us to consider different forms of action available to governments, ranging from powers of control that we often

associate with authorities such as licensing, to different forms of influence such as agenda setting and scrutinising. Once we were happy with the level of granularity, we created a draft version of the policy recommendations for final feedback from our participant group. We discussed this feedback in a **Creative Workshop** and arranged an **expert panel, inspired by a Citizen’s Assembly approach** to foster further critical discussion of our drafted recommendations.

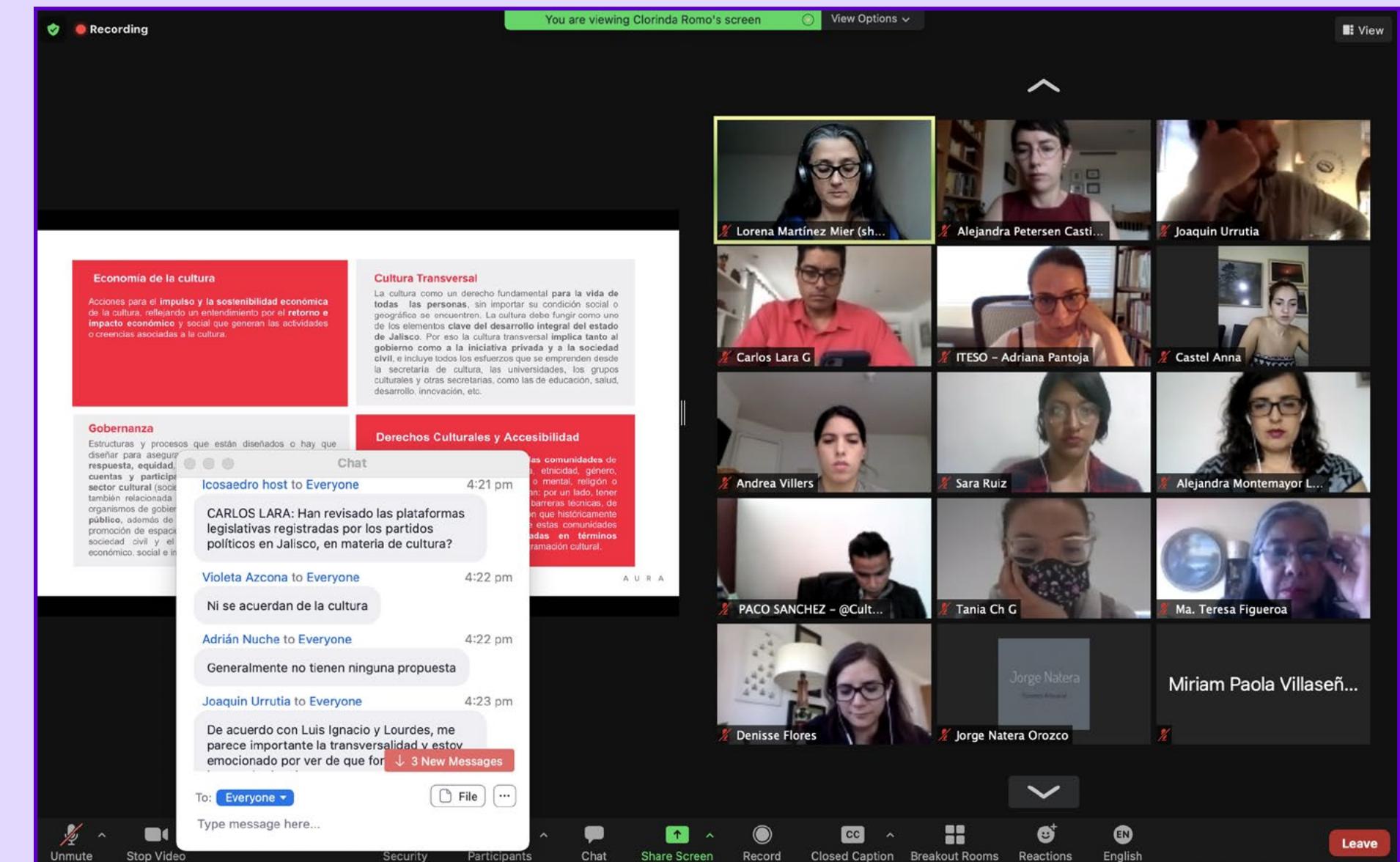


Image: Discussing early policy recommendation proposals online using Zoom, a document on screen share and chat during an online workshop.

Government as a System

The Government as a System toolkit was developed by the Policy Lab in UK. Government Outlines a spectrum of actions that policy makers can use to achieve their goal. The actions begin with 'soft' ways for engaging citizens, to actions to effect change at the 'hard' edges of policy making such as through regulation and changing legislation. This tool can be adapted to include possible actions related to different policy contexts.

"Softer" powers often shared with others

Patterns of action across local, national and international contexts

More "formal" power often associated with governments

Policy Lab

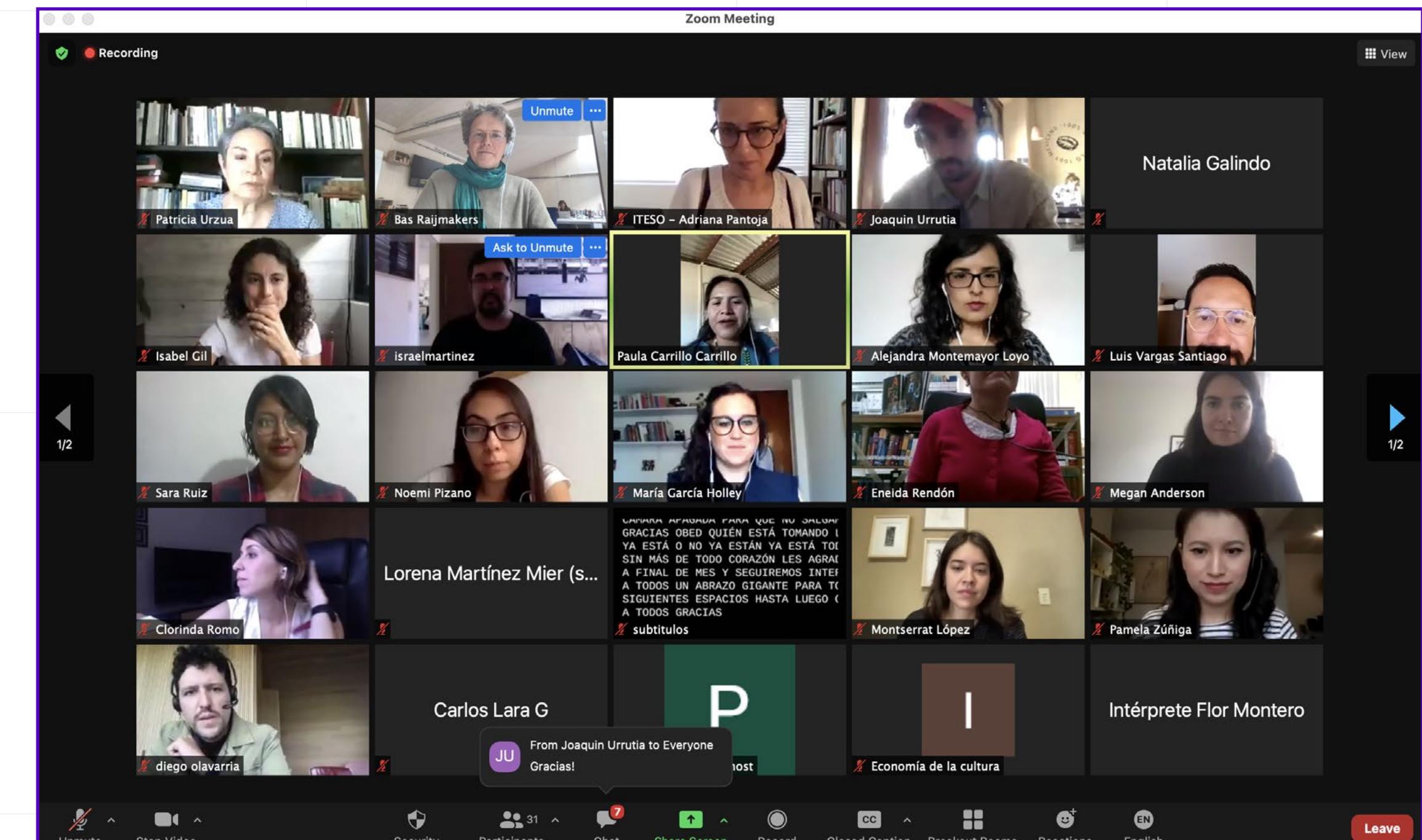
Influence	Engage	Design	Develop	Resource	Deliver	Control
Advising Advising citizens and signposting options to help them find support. 1	Listening Creating platforms for citizens and stakeholders to protect vested rights and interest 2	Connecting Encourage experts and citizens to co-create change. 3	Championing Build a case for change and retain alliances for action. 4	Charging Collecting charges for service for example prescription, passports or parking. 5	Nudging Applying behavioural science or encouraging voluntary codes. 6	Devolving Devolving decisions to frontline staff, other authorities or citizens. 7
Lobbying Using existing networks and platforms to influence an issue or cause. 8	Informing Providing data, sharing knowledge. For example public information advice. 9	Engaging Engaging citizens, stakeholders and partners to deliberate on an issue of importance. 10	Agreeing Formal agreements e.g. Memoranda of Understanding (MOU). 11	Incentivising Promoting behaviour change through grants, subsidies or other activities. 12	Educating Providing materials so citizens know what's available to them. 13	Providing assurance Providing assurance / checks and balance on powers. 14
Agenda setting Build awareness & confidence in new opportunities by providing thought leadership. 15	Consulting Consulting the public or stakeholders on an issue to understand needs and impact. 16	Analysing Analysing and interpreting data from local and international contexts. 17	Partnering Establishing formal partnerships on an issue of importance to parties. 18	Contracting Utilising public procurement to encourage supply chain innovation. 19	Building Making infrastructure investments & public commissions e.g. highways. 20	Licensing Providing licenses e.g. Taxis, bars & clubs, traders & markets, and health & safety. 21
Role modelling Role modelling culture or values through local, national or international presence. 22	Convening Drawing together expertise from across system. Including deliberative approaches e.g. citizen juries. 23	Forecasting Foresight, horizon scanning and predictive analytics. 24	Planning Setting strategy and making plans e.g. Industrial Strategy. 25	Co-funding Co-funding activity and pooling budgets with domestic or international partners 26	Providing Delivering services directly or indirectly through funding and target setting. 27	Regulating Ensuring regulation enables the intended policy outcomes. Also amending rules, statutory instruments and others. 28
Auditing Auditing and reviewing activities to inform action. 29	Collaborating Collaborating with different actors from across the system to deliver outcomes. 30	Modelling Modelling different scenarios, shaping and deciding on delivery models. 31	Commissioning Commissioning services and outsourcing contracts. Also decommissioning as needed. 32	Targeting Utilising initiatives to influence on a particular issue e.g. Cultural programmes. 33	Reforming Harnessing political will for change to improve outcomes. 34	Intervening Making an intervention to correct or improve a market or social context e.g. correcting market failure. 35
Governing Establishing governance and setting up formal structures such as boards. 36	Negotiating Early engagement on a shared interest or issue including diplomacy. 37	Testing Testing, prototyping and learning to establish efficacy of a proposed intervention. 38	Interpreting Translating policies across different places and jurisdictions. 39	Investing Investing in various forms including inward investment and foreign direct investment. 40	Investing Investing in various forms including inward investment and foreign direct investment. 41	Enforcing Support enforcement and harmonise regulatory compliance environment. 42
Piloting Small scale trials to learn lessons and establish an evidence base for change. 43	Running elections Running democratic services and elections. 44	Piloting Small scale trials to learn lessons and establish an evidence base for change. 45	Drafting Publishing proposals for consultation and pre-legislative scrutiny e.g. white papers and bills. 46	Funding Direct finance to stimulate markets or deliver positive outcomes. 47	Preventing Interviewing early or investing in preventive measures e.g. Public health. 48	Preventing Interviewing early or investing in preventive measures e.g. Public health. 49
Scrutinising Establishing scrutiny committees for example section 15 powers. 50	Setting standards Harmonising and setting standards for different stakeholders. 51	Evaluating Evaluating efficacy of activities or interventions to establish value for money and impact. 52	Legislating (Primary and Secondary) Supporting a bill through parliament and enacting legislation. 53	Recovering Recovering debt and other actions to address fraud and error. 54	Protecting Protecting consumer rights and supply-chain. Upholding of standards. 55	Prosecuting Powers to investigate and prosecute criminal offences e.g. Local Gov Act 1972. 56

Source: Policy Lab

Citizens' Assembly

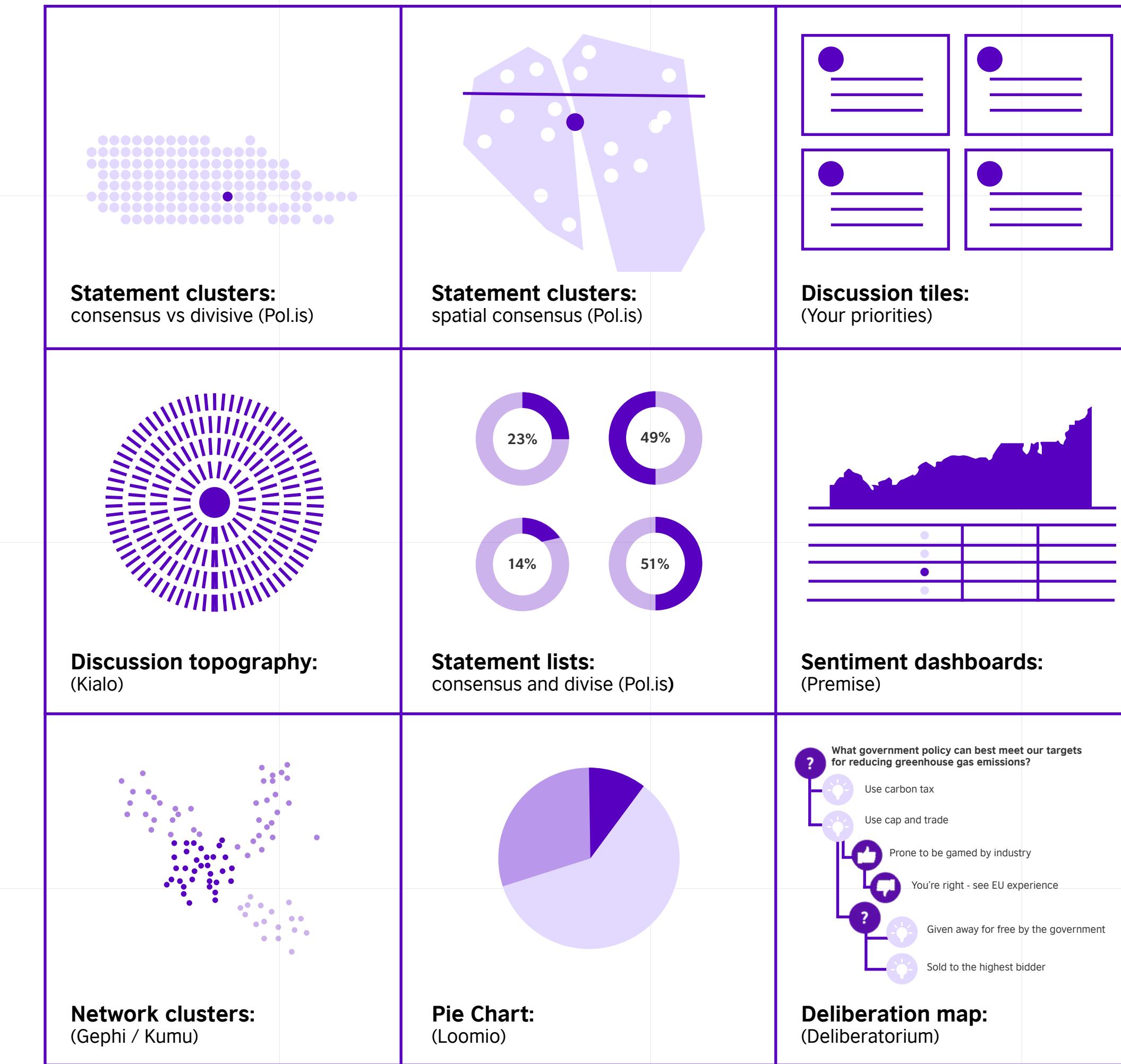
Citizens' Assemblies bring together a diverse and representative group of citizens to collectively explore and reach a decision on what should happen around a given issue. The discussion takes place over a series of time, and involves a process of learning, deliberating and decision-making. Discussion is supported by a team of impartial facilitators. Citizens' Assemblies present a chance to learn about a topic through a mixture of presentation and peer discussion. To be run effectively they require a fair amount of preparation to get the right people in the (virtual) room and to keep them engaged.

Source: Involve



Visualising Citizen-Generated Data

Visualising citizen-generated data is a helpful way to rapidly analyse a data set to find correlations and significant trends. They can be rough sketches or extensively designed diagrams. In addition to being a useful sense-making tool, visualisation is an effective strategy for communicating key findings from your project.



Source: Creative Intelligence Toolkit. Nesta.

Get Started!

This playbook should be seen as a place to get started with policy co-design and as a reference to return to along the way. It is not a step-by-step manual. Rather, it should be seen as something that can be hacked and built upon with your own experience.

Policy co-design is far from a smooth and easy process, but the skills, mindsets, and knowledge that you foster along the way will make you an invaluable practitioner in all sorts of collaborative projects.

No two experiences of co-design will look exactly the same, and nor should they! We hope this playbook will give you the confidence to try things out in your own communities and contexts, designing with people and not just for them.

"Thank you for this opportunity. It was a nice experience."

Participant Innovation for Culture programme in Jalisco

"A HUGE congratulations to the organisers, I imagine how arduous the process must have been. The methodology was very interesting, the tools never lost sight of facilitating inclusive participation."

Participant Innovation for Culture programme in Jalisco

References

People and Participation (Involve)
Enterprise Design Thinking (IBM)
Improving Public Services (Open Government Partnership, Involve)
Applying Design Approaches in Government (Lucy Kimbell)
Active Citizens Toolkit (British Council)
Open Policy Making Toolkit (Gov.uk)
Collective Intelligence Design Playbook (Nesta)
Co-Design Mindsets (Beyond Sticky Notes)
Double Diamond (Design Council)
DIY Toolkit (Nesta)
AHRC Design Fellows Challenges Of The Future - Policy (AHRC)
Gamestorming (James Macanufo and Sunni Brown)

Digital Resources

Miro

Miro is an online collaborative whiteboard platform for distributed teams

Zoom

Zoom is a cloud-based video conferencing service you can use to virtually meet with others - either by video or audio-only or both, all while conducting live chats - and it lets you record those sessions to view later. Zoom Breakout Rooms allow you to seamlessly split your Zoom meeting into separate sessions for small group discussion, and then bring those sessions back.

VideoAsk

VideoAsk is a simple and effective way to get closer to your audience. Record a video straight from your phone or computer, share the link, then wait for the answers to roll in.

Typeform

Typeform makes collecting and sharing information comfortable and conversational. It's a web based platform you can use to create anything from surveys to apps, without needing to write a single line of code.

