



Abril 2021

# Metodología para la Transferencia de Resultados de Proyectos de Innovación Social y Urbana

**LAS NAVES**

**PERSONES INNOVANT  
↳ PER A PERSONES**



# Índice

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Conceptos básicos</b>	<b>5</b>
1. Transferencia a Políticas Públicas	
2. Políticas Públicas	
3. Ventana de Oportunidad	
<b>Estructura general de la metodología</b>	<b>6</b>
<b>Descripción detalla de las fases de la metodología</b>	<b>7</b>
<b>1. Identificación de Prácticas Exitosas</b>	
1.1. Crear un grupo de trabajo	
1.2. Determinar qué se considera una Práctica Exitosa	
1.3. Consensuar los criterios que definen una Práctica Exitosa	
1.4. Diseño de herramienta para la recopilación y valoración de la información	
<b>2. Detección de las ventanas de oportunidad</b>	
<b>3. Planificación del Proceso de Transferencia</b>	
<b>4. Ejecución del Plan de Transferencia</b>	
4.1. Concionantes de la Herramienta Metodológica	
4.2. Condicionantes de la Entidad Promotora	
4.3. Elementos del Contexto	

00

# Introducción

Las Naves es una entidad municipal, dependiente del Ayuntamiento de València, que tiene encomendada la tarea de promover la innovación urbana con una clara apuesta por las personas. Con ello busca mejorar, directa o indirectamente, la vida de las ciudadanas y ciudadanos de València. Para conseguirlo, desde Las Naves se impulsan una serie de actividades, que contienen componentes antes no desarrollados ni testados, entre las que se encuentran el Col·lab, Avalua·lab, Sono·lab, las Redes y los Proyectos de Innovación.

Para poder llegar a transformar y mejorar la vida de la ciudadanía es preciso incidir, así mismo, en las políticas públicas municipales, en lo que Las Naves juega un papel clave a la hora de introducir novedades en la acción del gobierno local.

Entre las múltiples funciones de Las Naves está la de generar conocimiento y fomentar la innovación, a través de la ejecución de los proyectos piloto, elementos sumamente necesarios para dar solución a los grandes retos que enfrentamos como ciudad y como sociedad.

Por su parte, el Ayuntamiento necesita de nuevas y actualizadas aproximaciones a la innovación con vistas a afrontar estos desafíos, para lo que estos ejemplos, podrían servir como elementos de reflexión y de análisis para actuaciones presentes y futuras.

Hasta ahora, buena parte de la información generada a raíz de la actividad de Las Naves quedaba, prácticamente en su totalidad, para los adentros de la entidad. Para tratar de solventar esta situación y cumplir así con uno de los principales propósitos de la institución se ha estimado oportuno diseñar una metodología específica de transferencia de resultados. Se trata, concretamente, de establecer un sistema que pauté los pasos a seguir para llevar a cabo la transferencia a las políticas de aquellas experiencias que hayan demostrado su eficacia en la reducción o erradicación de un determinado problema.

En términos generales, la metodología propuesta en las páginas que siguen constituye una manera de ofrecer respuestas a las preguntas básicas respecto a qué se quiere transferir, dónde se puede y debe transferir y cómo se ha de llevar a cabo el proceso para poder hacer efectiva dicha transferencia. En ese sentido, el procedimiento se estructura en cuatro fases y en el diseño de, al menos, dos herramientas específicas para cada uno de los casos susceptibles de analizar y transferir a los agentes involucrados en las áreas y sectores que pudieran estar implicados.

# Conceptos básicos

A continuación, se presenta la definición de algunos conceptos que pueden ayudar a la comprensión del proceso de transferencia que se plantea en este documento.

## 1. Transferencia a Políticas Públicas

Cuando hablamos de transferencia de Políticas Públicas nos referimos a un proceso en el cual los conocimientos acerca de política, disposiciones administrativas, institucionales etc. en un momento o lugar, se usan en el desarrollo de la política, disposiciones administrativas e institucionales en otro momento o lugar<sup>1</sup>.

La transferencia de políticas ha sido común y ha ido aumentando en los últimos años. Hogwood y Peters (1985) argumentan que la primera respuesta lógica de quien elabora una política para resolver un problema es buscar ejemplos similares en otros niveles. El obtener enseñanzas de otros ámbitos tanto nacionales como internacionales es un camino corto para quienes elaboran políticas que buscan la seguridad de hacer lo que ha funcionado con anterioridad. Debido a que por lo general no existen los problemas “únicos” sino que, por el contrario, hay un conjunto de elementos de estos problemas que son comunes entre Estados o regiones, existe un incentivo para buscar soluciones y experiencias de otros lugares por parte de los formuladores de política; es decir, obtener información sobre programas de administraciones públicas que han lidiado con el mismo tipo de problemas.

El aprendizaje no necesariamente proviene de lecciones internacionales. En muchos casos se puede seguir el ejemplo a escala nacional, interorganizacional o estudiar el pasado reciente del ámbito de la política pública en cuestión.

## 2. Políticas Públicas

Existen numerosas definiciones acerca del concepto de las políticas públicas, pero en general, y partiendo de una concepción amplia del término, nos referimos aquí a todas aquellas intervenciones que pone en marcha un Estado, a través de su gobierno y administración pública, para dar respuesta a las demandas y necesidades de la Sociedad.

En ese sentido, las políticas públicas son las normas, planes, programas, servicios, etc puestas en marcha por cualquier administración pública para tratar de dar respuesta a un determinado problema social.

## 3. Ventana de Oportunidad

John Kingdom propuso uno de los conceptos más atractivos del análisis de las políticas públicas: **la ventana de oportunidades**. Con este concepto busca describir el momento en que un problema, un tema o una solución, presentan las condiciones para que exista un interés político y social para ser atendido.

## 01

# Estructura general de la metodología

En términos generales, la metodología de transferencia de resultados que se presenta a continuación está diseñada para trasladar los resultados positivos y exitosos de los programas, proyectos o acciones impulsados por Las Naves una vez hayan concluido. Se estructura en cuatro fases y contempla, además, el diseño de determinadas herramientas específicas para la definición y posterior identificación de las buenas prácticas en cada uno de los casos susceptibles de analizar y trasladar a los agentes involucrados en las áreas y sectores que pudieran estar implicados.

La primera fase de este sistema de transferencia consiste en la **Identificación de aquellas prácticas exitosas susceptibles de ser transferidas**. Para ello podemos, o bien crear una herramienta que nos permita determinar qué se considera una práctica eficaz y adecuada o bien atender a los resultados positivos de las evaluaciones externas e independientes de las prácticas que incluye un determinado proyecto. No obstante lo dicho, hemos de tener en cuenta que no todas las prácticas consideradas como buenas y eficaces en un piloto, serán susceptibles de transferir al Ayuntamiento.

La segunda fase consiste en la **Detección de Oportunidades para la Transferencia**, de manera que se determine el destino más adecuado para transferir las mejores prácticas identificadas en la fase anterior. Básicamente, se trata de identificar de las entidades/instituciones/organismos que pudieran ser receptores de estas prácticas a través del análisis de los factores que influyen en una determinada área de intervención administrativa y/o gubernamental.

La siguiente fase trata de **Planificar el Proceso de Transferencia**. Se trata de concretar, más en detalle, los elementos clave del proceso, los mecanismos que hay que poner en marcha para hacer efectiva la transferencia y determinar a los agentes que van a intervenir en cada una de las fases del plan de trabajo.

La cuarta y última fase es la de **Ejecución**, es decir, aquella que consiste en poner en marcha el procedimiento diseñado en la fase anterior, así como también en sistematizar los elementos que han constituido condicionantes de éxito o fracaso.

# 02

## Descripción detallada de las fases de la metodología

### 1. Identificación de Prácticas Exitosas

Esta fase está orientada a dar respuesta a la pregunta de qué se podría transferir, es decir, cual es el objeto de la transferencia. Para responder a esta pregunta tenemos dos opciones. La primera, las conclusiones de una evaluación externa y, la segunda, la creación de una herramienta específica que permita valorar objetivamente la eficacia de la acción concreta.

En cualquier caso, cabe señalar que entendemos que aquellas prácticas exitosas y susceptibles de ser transferidas son, en términos generales, aquellas acciones que han rendido un buen servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados. Son acciones que han logrado dar **resultados positivos**, demostrando su eficacia, eficiencia, sostenibilidad y utilidad en un determinado contexto. Asimismo, prácticas exitosas pueden referirse también a las **formas más óptimas de ejecución de un proceso o actividad**, pudiendo servir de modelo para otros profesionales u organizaciones.

Para el primer caso, es decir, cuando exista una evaluación externa de un determinado proyecto, programa o acción se considerarán como prácticas susceptibles de ser transferidas aquellas que la evaluación recomiende teniendo en cuenta los criterios de eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto (entendido como la capacidad para resolver el problema por el que se plantea).

En caso que no exista evaluación será necesaria la creación de una herramienta, elaborada en base a una batería de criterios, que nos permita valorar de forma objetiva si las diferentes acciones puestas en marcha en el marco de un determinado proyecto o programa, resultan satisfactorias para resolver o la totalidad, o una parte los problemas identificados y para los que ha sido diseñada.

La construcción de la herramienta de identificación de las prácticas transferibles se ha de elaborar, preferiblemente, a través de los siguientes pasos:

#### 1.1. Crear un grupo de trabajo.

El grupo puede estar constituido únicamente por técnicos de la entidad, expertos y expertas en diferentes áreas, o bien puede constituirse un grupo mixto que cuente, además de con personal de Las Naves, con personal externo.

El objetivo del grupo ha de ser el de establecer los criterios que ha de contener la herramienta de identificación de las mejores prácticas (siguiendo las indicaciones de

esta metodología). Previamente habrán de determinar una definición de qué se entiende por una mejor práctica en el sector de trabajo del que se trate en cada caso. Por ejemplo, si el grupo se constituye para transferir una práctica de movilidad deberá describir qué entiende por una buena práctica en el sector de la movilidad para, posteriormente, establecer los criterios de valoración que correspondan.

## 1.2. Determinar qué se considera una Práctica Exitosa

A partir de la definición genérica de prácticas exitosas susceptibles de ser transferidas que se incorpora en este documento, el grupo de trabajo tiene como primera tarea la de elaborar una definición específica de qué se va a considerar como una práctica exitosa para el sector de intervención del que se trate en cada caso (movilidad, cultura, salud, energía, agroalimentación, empleo, género, participación, smart city o economía social y solidaria).

## 1.3. Consensuar los criterios que definen una Práctica Exitosa

En función de la definición de buenas prácticas acordada se deberán desagregar los criterios que nos permitan determinar qué experiencias se ajustan a la definición establecida. Dicho en otras palabras, estos criterios nos han de servir para valorar en qué medida una acción/proyecto/programa puede ser considerada como “buena” para resolver el problema para el que está planteada. En cualquier caso, estos criterios han de ir más allá de los de eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto que, indefectiblemente han de contemplarse en todos los casos.

Los criterios a los que nos referimos ahora van un poco más allá y han de corresponder a cada una de las fases de planificación de una determinada acción/proyecto/programa, es decir, ha de contemplar criterios que valoren el diagnóstico, el diseño y características de la medida y los resultados obtenidos.

## 1.4. Diseño de herramienta para la recopilación y valoración de la información

La batería de criterios determinada por el grupo de trabajo ha de plasmarse en un documento o herramienta que permita valorar, de forma cuantitativa, la eficacia de la acción concreta para resolver los problemas para los que estaba diseñada.

El grupo de trabajo habrá de determinar, por una parte, cuantos puntos son suficientes para que la práctica en cuestión, sea susceptible de ser transferida. Por otra parte, también decidirá el sistema de ponderación en caso de considerar oportuno dar más valor bien a un determinado criterio bien al conjunto de criterios establecidos para una determinada fase (diagnóstico, diseño y características de la medida y resultados).

Una vez terminada la aplicación del procedimiento metodológico propuesto con sus correspondientes Pasos y Herramientas, obtendremos una Práctica Exitosa avalada por un procedimiento objetivo de identificación y baremación que la acreditará para ser transferible a las Políticas Generales de la materia de la que se trate.



## 2. Detección de las ventanas de oportunidad

Una vez concluido el procedimiento de identificación de las Mejores Prácticas, y con el objetivo de poderlas transferir para mejorar las políticas públicas del área correspondiente, es necesario explorar y detectar dónde las vamos a transferir. En este escenario surge el concepto de **Ventana de Oportunidad (de Transferencia)**.

Entendemos por Ventana de Oportunidad (de Transferencia) un **ámbito de intervención, no cubierto adecuadamente por las políticas vigentes, necesario para resolver un problema social o que afecta a la sociedad, en el que se pueden incorporar nuevas prácticas que han resultado exitosas en los periodos de prueba a los que hayan estado sujetas.**

Para identificar esas ventanas y oportunidades es fundamental conocer cuáles son los factores que afectan al problema social sobre el que se está trabajando para poder identificar sobre qué políticas específicas se ha de intervenir y para detectar a qué agentes nos hemos de dirigir.

Para completar el trabajo de esta fase se han de seguir los siguientes pasos:

1. Determinar qué experiencias, de las detectadas como Prácticas y Experiencias Exitosas en el proceso anterior, queremos transferir a las políticas y estructura de servicios municipal.
2. Detallar cuáles son los principales factores que influyen sobre el problema social, político, económico, ambiental, tecnológico, o de cualquier otra índole, al que responde la alternativa planteada.
3. Detallar las áreas políticas y administrativas sobre las que recae (o podría recaer) la responsabilidad de atender a esos factores detectados.
4. Identificar a los agentes y responsables políticos y administrativos de las áreas políticas detalladas previamente para acotar el destino concreto de la transferencia.

Una vez llevados a cabo los pasos indicados, tendremos claridad acerca de dónde existen ventanas de oportunidad y, por tanto, posibilidades de transferencia. Concretamente, habremos llegado a identificar tanto las políticas, como las entidades competentes para su diseño, despliegue y evaluación, y dispondremos de una relación de destinos concretos susceptibles de iniciar un proceso de transferencia.

Para seguir los pasos que se apuntan en este apartado, se debe hacer un ejercicio teórico/práctico y rellenar los apartados de la siguiente tabla que nos permitirán visualizar dónde puede existir una oportunidad y qué servicios, departamentos o personas concretas deberían ser los receptores de la información acerca de las prácticas que pretendemos transferir. Para ilustrar mejor esta fase planteamos el ejemplo de uno de los proyectos ejecutados por Las Naves.

Las Naves ha puesto en marcha el proyecto SUMPORT que ha buscado soluciones para conectar, en términos de movilidad, el Puerto de Valencia con el casco urbano. Para identificar las Ventanas de Oportunidad para la transferencia de las prácticas exitosas detectadas en la fase anterior se ha elaborado el siguiente cuadro:

**PROBLEMA:  
INEXISTENCIA DE SOLUCIONES DE MOVILIDAD  
SOSTEBIBLE PARA LA INTEGRACIÓN PUERTO - CIUDAD**

**PRÁCTICA A TRANSFERIR:  
INSTALACIÓN DE SISTEMA DE BICIS ELÉCTRICAS**

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROBLEMA	VENTANAS DE OPORTUNIDAD EN LAS POLÍTICAS ESPECÍFICAS	AGENTES POLÍTICOS Y ADMINISTRATIVOS
Escasa conectividad del puerto con la ciudad.	Políticas de movilidad urbana que integren el puerto.	Concejalía de Movilidad. Servicio de Movilidad Sostenible. Empresa Municipal de Transportes.
Dificultades para el transporte de turistas y trabajadores y trabajadoras.	Políticas de mejora del turismo y de promoción y desarrollo económico.	Concejalía de Turismo y promoción económica. Fundación Turismo València. Autoridad Portuaria de València.
Altas emisiones de GEI por el elevado número de vehículos privados de trabajadoras y trabajadores a la zona.	Políticas de gestión de personal del Puerto (a nivel empresarial y público). Políticas de movilidad urbana que integren el puerto. Políticas de Medio Ambiente y Cambio Climático.	Concejalía de Energías Renovables y Cambio Climático. Servicio de cambio climático. Observatorio del Cambio Climático. Concejalía de Gestión Ambiental.
Escasa conciencia ciudadana sobre los efectos que produce el uso de los vehículos privados.	Políticas de sensibilización ciudadana de Medio Ambiente y Cambio Climático.	Concejalía d Energías Renovables y Cambio Climático. Servicio de Cambio Climático. Observatorio del Cambio Climático. Concejalía de Movilidad. Servicio de Movilidad Sostenible. Empresa Municipal de Transportes.

### 3. Planificación del Proceso de Transferencia

Entendemos por transferencia el “proceso en el que los conocimientos acerca de una determinada acción/proyecto/programa, puestos en marcha en un momento y lugar, se usan en el desarrollo de una política, disposición administrativa o institución en otro momento y lugar”<sup>2</sup>.

Esta fase del proceso establece los pasos a seguir para la puesta en marcha de un procedimiento de incorporación de aquellos elementos de las actuaciones validadas como “prácticas exitosas”, a otros contextos o niveles de intervención. Se trata, en definitiva, de diseñar acciones destinadas a implicar a las personas con capacidad de decisión política y/o administrativa como receptoras de dichas prácticas experimentadas con éxito en los proyectos, programas o intervenciones concretas de Las Naves.

Una vez se tiene claro qué se va a transferir y dónde, es decir, una vez han concluido las fases 1 y 2 descritas en este documento, se ha de planificar el proceso de transferencia. Para ello se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar el listado definitivo de **prácticas a transferir** con sus **respectivos destinos** según las oportunidades de transferencia identificadas.
2. Determinar la **Finalidad y los Objetivos** del Plan. Para ello debemos pensar en las transformaciones que pretendemos introducir en el contexto político de destino como resultado del éxito del Plan de Transferencia. Siguiendo con el ejemplo anterior, en el caso del proyecto SUMPOR la finalidad está orientada a la mejora de los sistemas de movilidad de la ciudad siendo el objetivo aportar soluciones para mejorar la conectividad entre el puerto y el casco urbano.
3. Identificación de **Agentes y Sistemas de relación/compromiso**. Se trata de identificar quiénes intervendrán en el proceso de transferencia. Para ello se ha de responder a las siguientes preguntas:

→ **¿Quiénes dirigirán y coordinarán la transferencia? ¿Quiénes se encargarán de crear las estructuras de gestión del proceso de transferencia?**

Se entiende que la respuesta pasa por identificar aquellas personas de la estructura organizativa de Las Naves que van a encargarse de hacer efectivas las actividades y tareas que contemple el Plan. En ese sentido, se ha de tener en cuenta que existen dos dimensiones, la técnico-operativa consistente en el diseño y ejecución del Plan y la dimensión política de toma de decisiones estratégicas y validación del propio Plan.

→ **¿Quiénes pueden servir de apoyo a la transferencia? ¿Con quienes nos podemos aliar para transferir las prácticas que pretendemos con éxito?**

La respuesta tiene que ver con la identificación de aquellos agentes externos, pertenecientes a las hélices de innovación Sociedad Civil, Academia y Empresa, que pueden contribuir a dar legitimidad a la propuesta de transferencia en tanto que personas relacionadas con el problema que se pretende resolver. La idea es que dichas personas ayuden a visibilizar la necesidad de incorporar la buena práctica a las políticas públicas.

---

<sup>2</sup> Adaptación de la definición de Transferencia.

Por otra parte, se trata también de pensar en qué medida se puede involucrar a las personas beneficiarias de la política en cuestión para conseguir que la medida que se pretende transferir sea, definitivamente, incorporada como parte de las políticas públicas locales del área que corresponda. En ese sentido, se ha de tener en cuenta que la población beneficiaria puede jugar un papel clave a la hora de dar legitimidad a una determinada práctica a la vez que puede actuar como grupo de presión.

→ **¿Quiénes tienen la responsabilidad en la toma de decisiones sobre las políticas de destino?**

Con esta pregunta buscamos determinar quiénes son las personas destinatarias de la transferencia dando un paso más allá de la identificación de las ventanas de oportunidad para la transferencia citando, ahora sí, los nombres y cargos concretos de aquellas personas a las que se va a contactar. Se trata de identificar a responsables políticos, pero también técnicos de las áreas en las que se hayan determinado como una oportunidad de transferencia.

4. Elaborar el **Plan Operativo** que incluya las actividades que se llevarán a cabo para intentar influir sobre las personas identificadas como destinatarias por su capacidad de incorporarlas a las políticas públicas locales. Dicho plan ha de incorporar, además de las actividades que se van a desarrollar, los recursos económicos necesarios, la relación de agentes que se verán implicados en el mismo, con el papel que van a cumplir en el evento en cuestión, y la fecha prevista de la realización de cada una de estas acciones.
5. Establecer el **sistema de Seguimiento y Evaluación**, a través de la incorporación de indicadores de seguimiento, que constituyan a la vez la base para la reflexión sobre los elementos que facilitan y obstaculizan la realización de las acciones incluidas en cada una de las fases del Plan. En este sentido, la herramienta recoge además la necesidad de definir, para cada una de las fases y actuaciones del plan de trabajo, las personas responsables, los hitos de recogida y análisis de la información.
6. Desarrollar el **análisis de viabilidad**. Una vez establecido el Plan y ta, es conveniente que reflexionemos acerca de las posibilidades de ejecución del diseño que proponemos, pensando en los obstáculos y factores favorecedores del procedimiento que hemos planteado, y tratando de anticipar estrategias para la resolución de los problemas con que los que podríamos encontrarnos.

### PLAN OPERATIVO. CUADRO DE MANDO.

Contribuir a mejorar las políticas de movilidad urbana de la ciudad de Valencia a través de la mejora de los sistemas de conexión entre el Puerto y el Casco Urbano.

#### OBJETIVO 1 MEJORAR LOS SISTEMAS DE TRANSPORTE PARA LOS TURISTAS Y TRABAJADORES QUE SE DESPLAZAN DESDE EL PUERTO A LA CIUDAD Y VICEVERSA

PRÁCTICA A TRANSFERIR	ACTIVIDAD PREVISTA	RECURSOS NECESARIOS	AGENTES	FECHA EJECUCIÓN	A CONSIDERAR...
Instalación puestos alquiler bicis eléctricas	Reunión concejalía Movilidad para explicar el funcionamiento y los resultados del piloto.	Sala reuniones Catering Materiales impresos sobre experiencias en otros países, resultados del piloto, etc.	<b>INTERNOS</b> Técnico: Jefe Servicio Movilidad Sostenible Político: Concejal Movilidad  <b>EXTERNOS</b> Aliados: Empresas alquiler bicis eléctricas Empresas fabricación bicis eléctricas Destinatarios: Representantes de los trabajadores del puerto	Abril 2018	...
	Reunión/Taller Concejalía Turismo y Fundación Turismo Valencia para explicar el funcionamiento y los resultados del piloto.	Sala reuniones Catering Materiales impresos sobre experiencias en otros países, resultados del piloto, etc.	<b>INTERNOS</b> Técnico: Jefe servicio Turismo. Gerente Fundación Turismo Valencia Político: Concejala de Turismo  <b>EXTERNOS</b> Aliados: Empresas alquiler bicis eléctricas Empresas fabricación bicis eléctricas Destinatarios: Representantes de los trabajadores del puerto	Abril 2018	...

## 4. Ejecución del Plan de Transferencia

Esta fase consiste en la puesta en marcha del Plan Diseñado en la fase anterior teniendo en cuenta el cuadro de mando y, sobre todo, los riesgos que entraña la ejecución de cada una de las actividades previstas.

No obstante, conscientes de la complejidad de este proceso, se ha creído oportuno incluir además una reflexión sobre los elementos, internos y de contexto, que pueden intervenir en el éxito del procedimiento.

En principio, la reflexión sobre los elementos que pueden incidir en el proceso de transferencia tiene que ver con tres cuestiones: con las características de la propia metodología diseñada, con las capacidades de la entidad promotora de la transferencia y de cómo ha adecuado el Plan y, por último, con aquellos elementos del contexto social, político y económico, que puedan influir en la capacidad de asimilación de la práctica exitosa como una política pública.

### 4.1. Concionantes de la Herramienta Metodológica

Es posible que se generen dificultades al diseñar la herramienta mediante la cual se vaya a determinar qué es y que no es una práctica exitosa. En ese sentido se han de tener en cuenta todas las recomendaciones que emanan del punto 1 de este documento.

Así mismo es posible que las prácticas que la evaluación externa considere exitosas prácticas que la institución (Las Naves) no tenga interés en transferir.

### 4.2. Condicionantes de la Entidad Promotora.

Es obvio pensar que, en la medida en el Plan de Transferencia pueda **promover el compromiso formal** de las entidades públicas para incorporar elementos de la práctica que se pretende transferir a sus políticas, la estrategia será más exitosa. En ese sentido, **una clave está en la capacidad de la entidad que impulsa el proyecto en generar y atar los compromisos de aquellos responsables políticos que pudieran estar involucrados en el área sobre la que se está trabajando.**

Por otro lado, es importante para evitar fallos que la **atribución de responsabilidades** y el nivel de coordinación e integración de todas las entidades que participan en el proceso de transferencia esté claro y quede plasmado en el documento de Planificación. Así mismo puede resultar un condicionante de éxito el hecho de que se asignen los **recursos** humanos y materiales necesarios para desarrollar el Plan de trabajo de forma adecuada.

Por otra parte, la **legitimidad** de la que gocen todas y cada una de las entidades que participan en un proyecto y, más especialmente de la que promueva el proceso de transferencia, pueden resultar condicionantes en el contexto socio político al que se pretende transferir una buena práctica.

#### 4.3. Elementos del Contexto.

Son muchos los elementos del contexto que pueden influir en el éxito de la implementación de nuestro plan y en la incorporación de las prácticas validadas por este proceso en las políticas públicas locales. No obstante, es fundamental tener en cuenta que las probabilidades de nuestro éxito tienen mucho que ver con el **encaje de nuestras propuestas con el grueso de las políticas públicas existentes** en el sector que corresponda.

En segundo lugar, pero no menos importante, se ha de considerar que la **disponibilidad, o no, de recursos económicos** de las instituciones que gestionan las políticas públicas y que nos interesa que incorporen determinadas prácticas es otro de los elementos contextuales que se ha de tener en cuenta y del que depende el éxito de la intervención planificada aquí.

Finalmente, no se puede olvidar que es muy importante que ha de existir **voluntad política** y cierto grado de concienciación acerca de la necesidad y la importancia de actuar o intervenir sobre la materia que corresponda en cada caso.

**FASE 1**

**IDENTIFICAR PRÁCTICAS EXITOSAS**

**Crear grupo de trabajo**

- Determinar qué se considera una Práctica Exitosa
- Considerar los criterios que definen una Práctica Exitosa
- Diseño de herramienta para la recopilación y valoración de la información

**FASE 2**

**DETECTAR LAS VENTANAS DE OPORTUNIDAD**

- Determinar experiencias a transferir
- Detallar los factores que influyen en el problema
- Detallar áreas políticas y administrativas implicadas
- Identificar agentes responsables

PROBLEMA SOCIAL		
PRÁCTICA A TRANSFERIR		
Factores	Oportuni- dades en las políticas	Agentes

**FASE 3**

**PLANIFICAR LA TRANSFERENCIA**

- Listado de prácticas a transferir con sus respectivos destinos
- Finalidad y objetivos del Plan de Transferencia
- Identificar agentes y sistemas de relación/compromiso
- Elaborar el plan operativo
- Establecer el sistema de seguimiento y evaluación
- Desarrollar el análisis de viabilidad

<b>CUADRO DE MANDO</b>
------------------------

**FASE 4**

**EJECUTAR LA TRANSFERENCIA**

- Puesta en marcha del plan
- Condicionantes: herramienta, entidad, contexto

**INCORPORACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS  
A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS**







AJUNTAMENT  
DE VALÈNCIA

**LAS NAVES**

[www.lasnaves.com](http://www.lasnaves.com)