

# ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación?



#### **Coordinadoras**

Elisa Briones  
Katalina Papic

#### **Editora**

Daniela Herrera

#### **Textos**

Mariana Lavín, Roman Yosif, Elisa Briones,  
Katalina Papic, Valentina Arros, Beatriz Hasbún

#### **Dirección de Arte**

Tomás Dintrans

#### **Diseño Editorial**

Myriam Meyer

#### **Iconografía e Ilustraciones**

Renato Flores

#### **Fotografías**

Rosario Oddó, Paloma Palomino  
Sebastián Milla, Michel Zalaquett



Esta obra está disponible bajo licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

#### **¿Cómo citar este libro?**

Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo  
podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de  
Innovación?. Laboratorio de Gobierno (2018), Gobierno de Chile.

# lab.gob.cl



Este toolkit fue hecho para compartir.  
Si ya no lo necesitas, pásaselo a alguien.

# Índice

PRÓLOGO	<b>05</b>
INTRODUCCIÓN	<b>07</b>
INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO Y SUS PRINCIPIOS	<b>08</b>
ENFOQUE METODOLÓGICO	<b>10</b>
¿CÓMO DESARROLLAR UN PROYECTO DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO?	<b>12</b>
Fase 1: Exploración Institucional	<b>13</b>
Fase 2: Descubrimiento	<b>21</b>
Fase 3: Definición	<b>39</b>
Fase 4: Generación de Ideas	<b>43</b>
Fase 5: Selección de Conceptos	<b>51</b>
Fase 6: Prototipado y Testeo	<b>55</b>
Fase 7: Pilotaje y Evaluación	<b>79</b>
Fase 8: Adopción y Escalamiento	<b>85</b>
GLOSARIO	<b>88</b>



# Prólogo

## Ministro Gonzalo Blumel

Llevar a Chile a un desarrollo integral, inclusivo y sustentable es una misión fundamental. A veces podemos pensar que este desafío es inalcanzable, que se encuentra —como el horizonte— igual de lejos, a pesar de que avancemos. No obstante, a diferencia del infinito horizonte, convertir nuestro país en una tierra de oportunidades y seguridades es, en efecto, una meta alcanzable.

Sabemos que una sociedad cuyo crecimiento económico es sólido, que genera más y mejores empleos y que otorga los recursos para hacer políticas públicas dignificantes es, a fin de cuentas, una sociedad que premia a sus miembros con mayores niveles de bienestar. No obstante, dicha fórmula, aunque correcta en gran parte, está incompleta: es la economía junto a políticas sociales eficaces e inclusivas e instituciones públicas eficientes e innovadoras lo que permite generar más puestos de trabajo, mejores políticas públicas y mayores niveles de bienestar para los ciudadanos.

Este diagnóstico, con todo, no es nuevo. Bajo la misma premisa, el primer Gobierno del Presidente Piñera creó la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento, cuya misión era definir metas concretas e indicadores de desempeño medibles para los ejes del Programa de Gobierno 2010 - 2014; bajo esa premisa, también, se institucionalizaron cuatro Comités de Coordinación Interministerial, creados para velar por la coherencia programática de los diferentes Ministerios; y además, se creó el Ministerio de Desarrollo Social que, como nunca antes, comenzó a verificar la consistencia, evaluación y pertinencia de las diferentes políticas sociales, permitiendo contar con seguridades para todos los chilenos. Asimismo, nació el programa ChileAtiende y se comenzó a diseñar el proyecto Chile sin Papeleo, que a fines de este Gobierno permitirá a los ciudadanos realizar la mayoría de sus trámites a través de internet, permitiendo ahorro en tiempo y desplazamiento a las personas, así como un mayor orden en la documentación del Estado.

Desde los inicios del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, bajo el liderazgo de don Edgardo Böeninger, la modernización del Estado se encuentra en el centro de sus preocupaciones. Para este objetivo, tener un Estado realmente actual y moderno, resulta imperativo hacernos la pregunta por la innovación pública.

Pero, ¿qué es la innovación pública, sino la manifestación de los principios ya enunciados en estos primeros párrafos?

La meta o la consecuencia de los procesos de innovación es, en general, llegar a planteamientos de políticas públicas, que permitan contar con las instituciones necesarias para alcanzar el desarrollo integral. Un buen proceso de innovación debe basarse, por cierto, en los principios de inclusión y solidaridad, sin los cuales resulta difícil que una innovación abierta pueda tener lugar. La convergencia de personas, competencias, acervos y habilidades distintas, junto al encuentro desprejuiciado de las diferencias es lo que, al igual que en una sociedad, lleva a las mejores soluciones.

La tarea a la que invita el Laboratorio de Gobierno es, cabe decirlo, titánica. Quienes hemos tenido la fortuna de trabajar en procesos de innovación y modernización del Estado debemos siempre recordar que no solo nos preocupa el desarme o reajuste de las decisiones públicas para encontrar las mejores “soluciones” técnicas, sino que nos mueve la creación de las mejores políticas y el desarrollo de buenas instituciones para el progreso de los chilenos y sus familias.

Las guías “Permitido Innovar”, creadas por el Laboratorio de Gobierno, sistematizan las mejores experiencias y aprendizajes generados por servidores e instituciones públicas en los últimos años. Se trata de herramientas de apoyo y consulta permanente, para que los distintos organismos del Estado puedan desarrollar procesos de innovación, con una mirada siempre desde el usuario, que permita generar servicios y soluciones más conectadas con sus necesidades.

A eso estamos convocados, a utilizar estas guías y a colaborar, cada uno desde su ámbito, para que el Chile integralmente desarrollado deje de ser un sueño y se vuelva la más importante de nuestras tareas.

**Gonzalo Blumel Mac-Iver**  
Ministro Secretario General  
de la Presidencia de Chile  
Gobierno de Chile



# ¡Hola!

Les presentamos la **Guía para transformar el Estado chileno**, que nos ayudará a descubrir y entender cómo podemos llevar adelante un exitoso Proyecto de Innovación Pública.

Este material fue preparado por el Laboratorio de Gobierno en base a los aprendizajes generados por las distintas iniciativas ejecutadas por la misma institución entre el año 2015 y 2018 y que han sido co-construidos con expertos metodológicos del mundo privado y la academia.

Para el uso adecuado de este manual no es necesario tener conocimiento o experiencia previa en innovación en el sector público, ya que los procesos y las herramientas que encontrarán son autoexplicativas y de fácil aplicación.

En esta guía podrán encontrar actividades y herramientas básicas necesarias para llevar adelante un proceso de innovación en una institución del gobierno central, regional, local o en cualquier institución pública. Asimismo, son un mecanismo que permite lograr un objetivo, por lo que es muy importante considerar el contexto en la cual las están aplicando.

Si creen necesario cambiar o modificar las herramientas, ¡adelante!

**Roman Yosif Capdeville**  
Director Ejecutivo (s)  
Laboratorio de Gobierno

# Innovación en el sector público y sus principios

Antes de comenzar a revisar el proceso y las herramientas, es importante que tengamos un mismo entendimiento de lo que es Innovación en el sector público.

## ¿Qué entendemos por innovación en el sector público?

Nuevas ideas que crean valor público

- **Nuevos enfoques:** que incluyen las miradas de todos los actores, desde fuera y dentro de los contextos a analizar.
- **Útiles para las personas:** que apunten a las necesidades de las personas.
- **Soluciones que se implementan:** que impacten y generen mejores resultados, incluyendo eficiencia, efectividad y satisfacción.

“Innovación pública se trata de nuevas ideas que son útiles para las personas, que se implementan y suceden (más que ser sólo buenas ideas) **Geoff Mulgan<sup>1</sup>, 2007.**

## Principios de innovación en el sector público

Los principios de innovación nos guiarán durante el proceso. Es importante tenerlos presentes durante todo el proyecto.

### Foco en las personas

Siguiendo la perspectiva de la innovación desde el diseño, el Laboratorio propone un cambio de orientación desde un enfoque centrado en las cosas a uno centrado en las personas, poniendo a

éstas al centro de las preocupaciones a partir de entender tanto sus necesidades como sus activos, motivaciones y capacidades para ser agentes del proceso de innovación.

### Enfoque sistémico

Integrar múltiples miradas a través de una mirada holística a los problemas y las soluciones. A través de la coordinación inter y trans-sectorial, y utilizando pensamiento sistémico, el Laboratorio busca romper silos disciplinares y de gestión para ser capaz de administrar la complejidad.

### Co-creación

Complementando el enfoque en las personas, la co-creación es la manera en la que el Laboratorio entiende la colaboración activa entre múltiples actores. Consiste en abrir espacios, entregar herramientas y motivar a los múltiples actores para co-descubrir, co-definir, co-idear y co-implementar innovaciones que tengan impacto.

### Experimentación

Es la forma en la cual el Laboratorio desarrolla soluciones y procesos de aprendizaje. A través de prototipar con un enfoque de “aprender haciendo” se busca ir construyendo conocimiento práctico que informa, mejora y hace factibles las soluciones, permitiendo descartar las malas ideas y potenciar las buenas.

### Foco en la experiencia

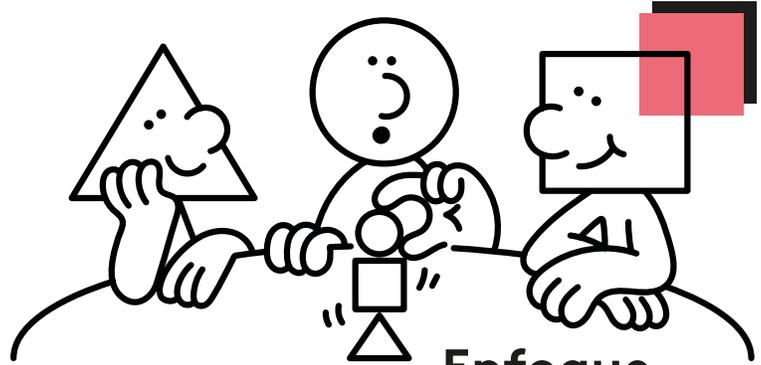
El Laboratorio propone nuevas formas de entender y comunicar basados en historias y pensamiento visual. Se provee una experiencia de innovación a partir de un espacio, identidad y materialidad que es funcional para hacer de la innovación pública una experiencia formativa y de cambio cultural.

---

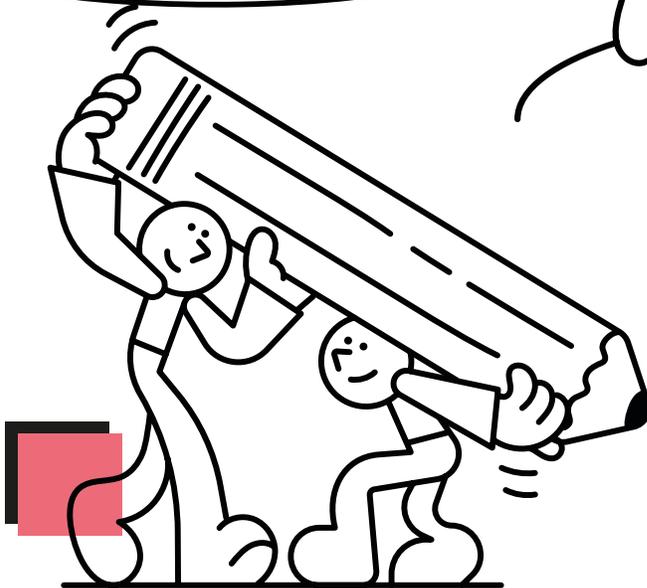
1 Geoff Mulgan, CEO de NESTA.



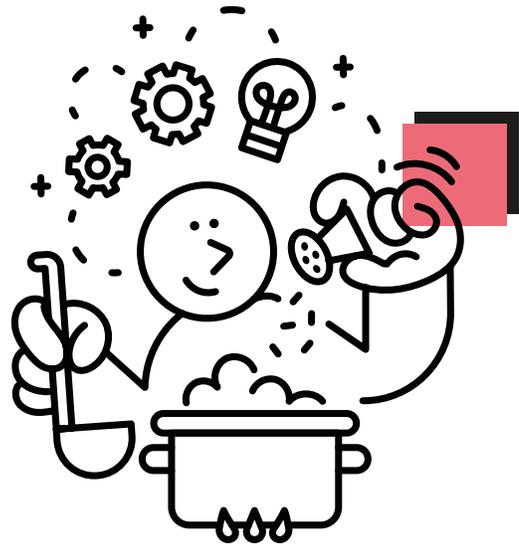
Foco en las personas



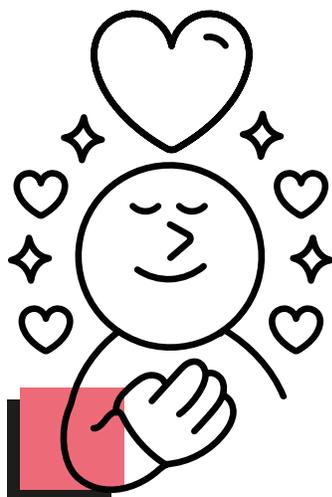
Enfoque sistémico



Co-creación



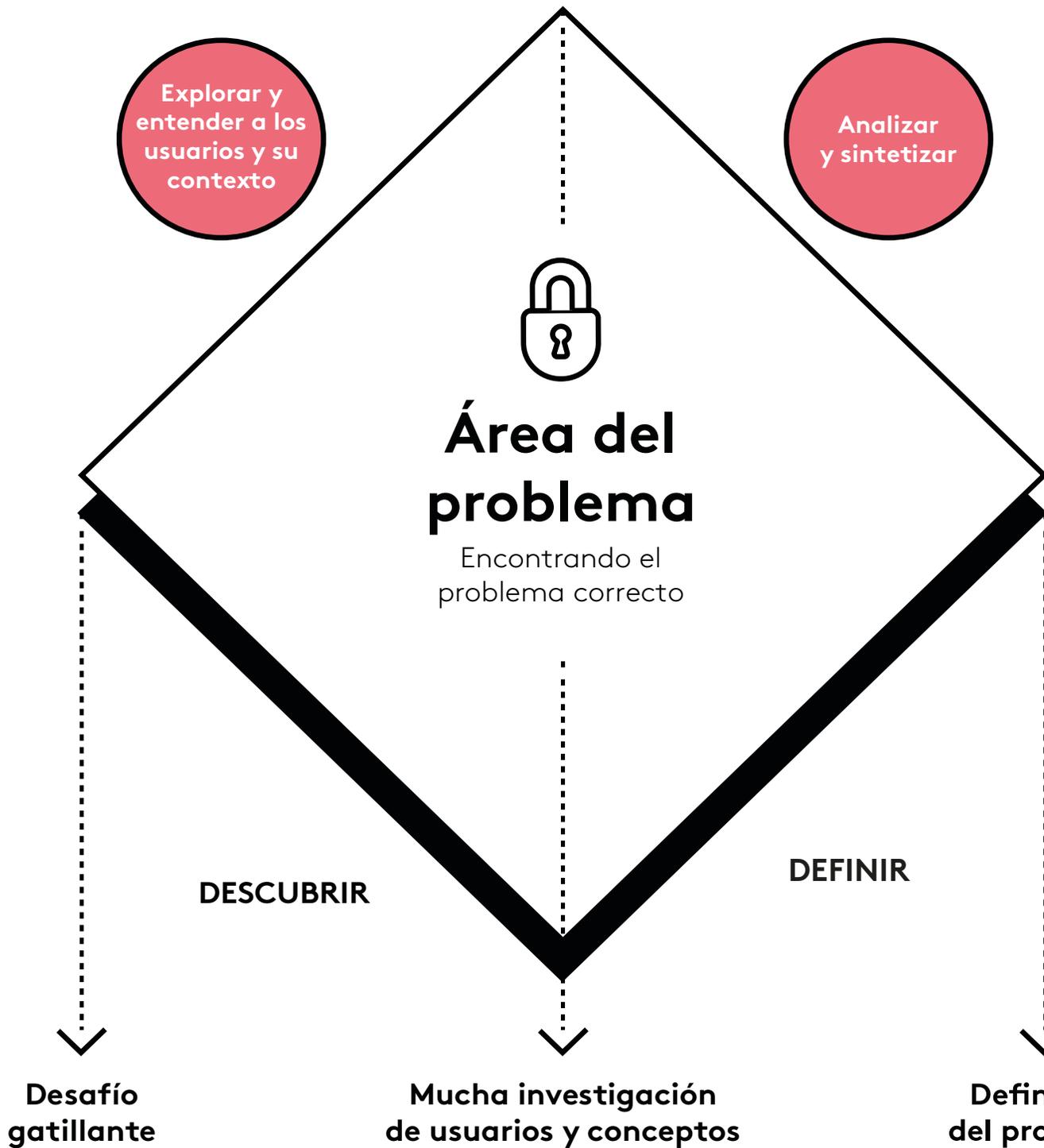
Experimentación



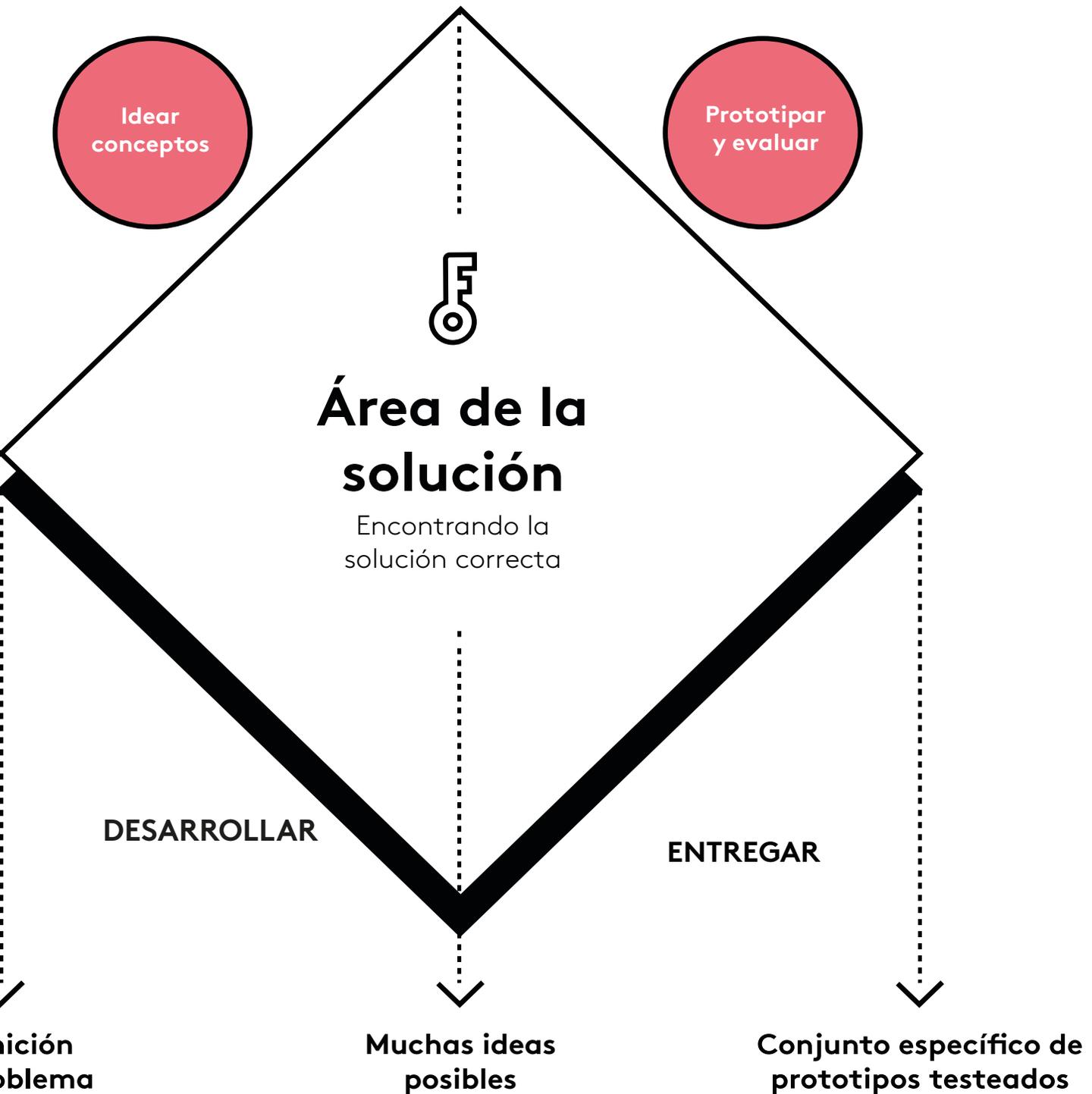
Foco en la experiencia

# Enfoque metodológico

El Laboratorio de Gobierno se basa en gran medida en el proceso de diseño usado por el UK Design Council llamado doble diamante, pero adaptado con la incorporación de herramientas y técnicas especializadas para el diseño de servicios.

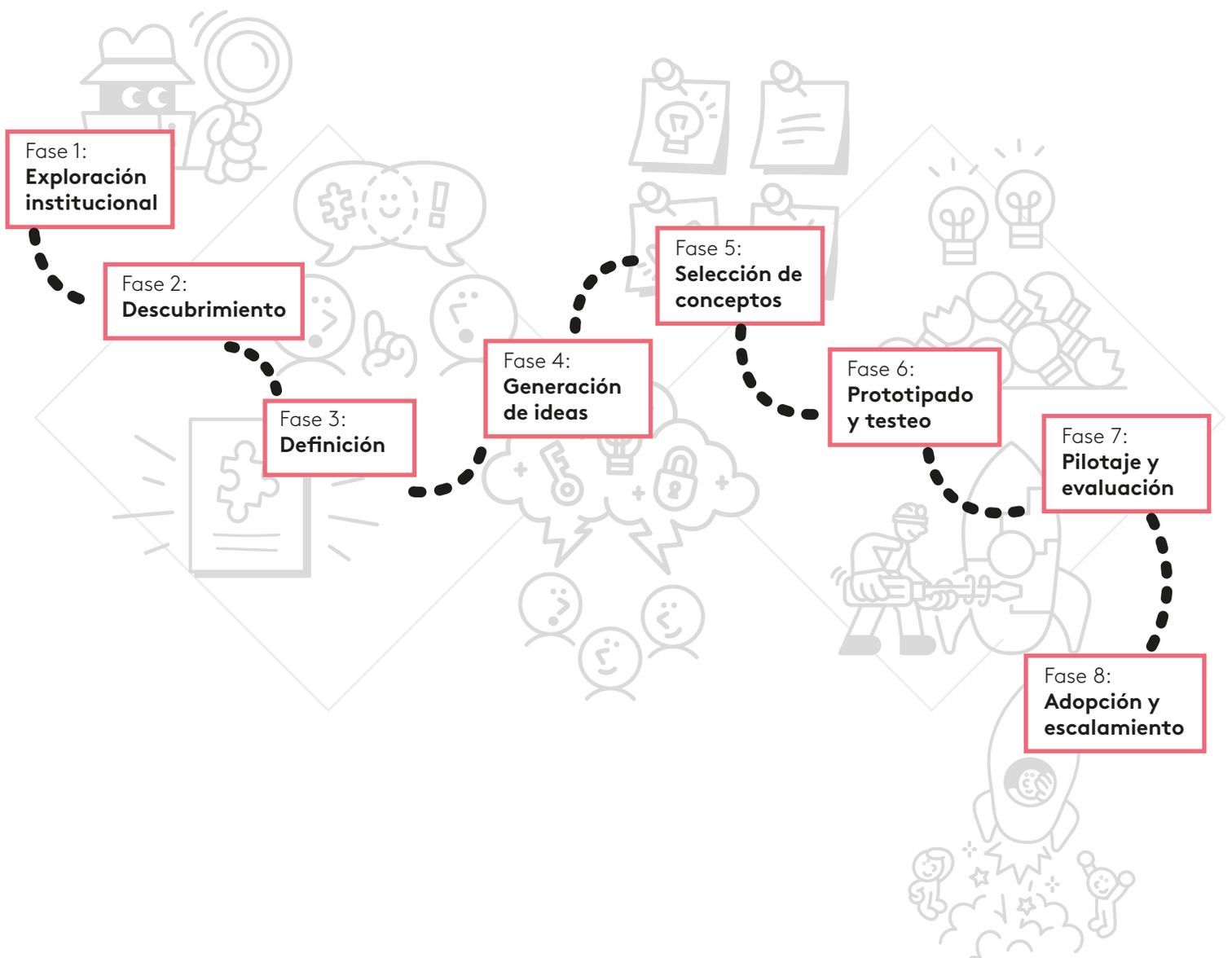


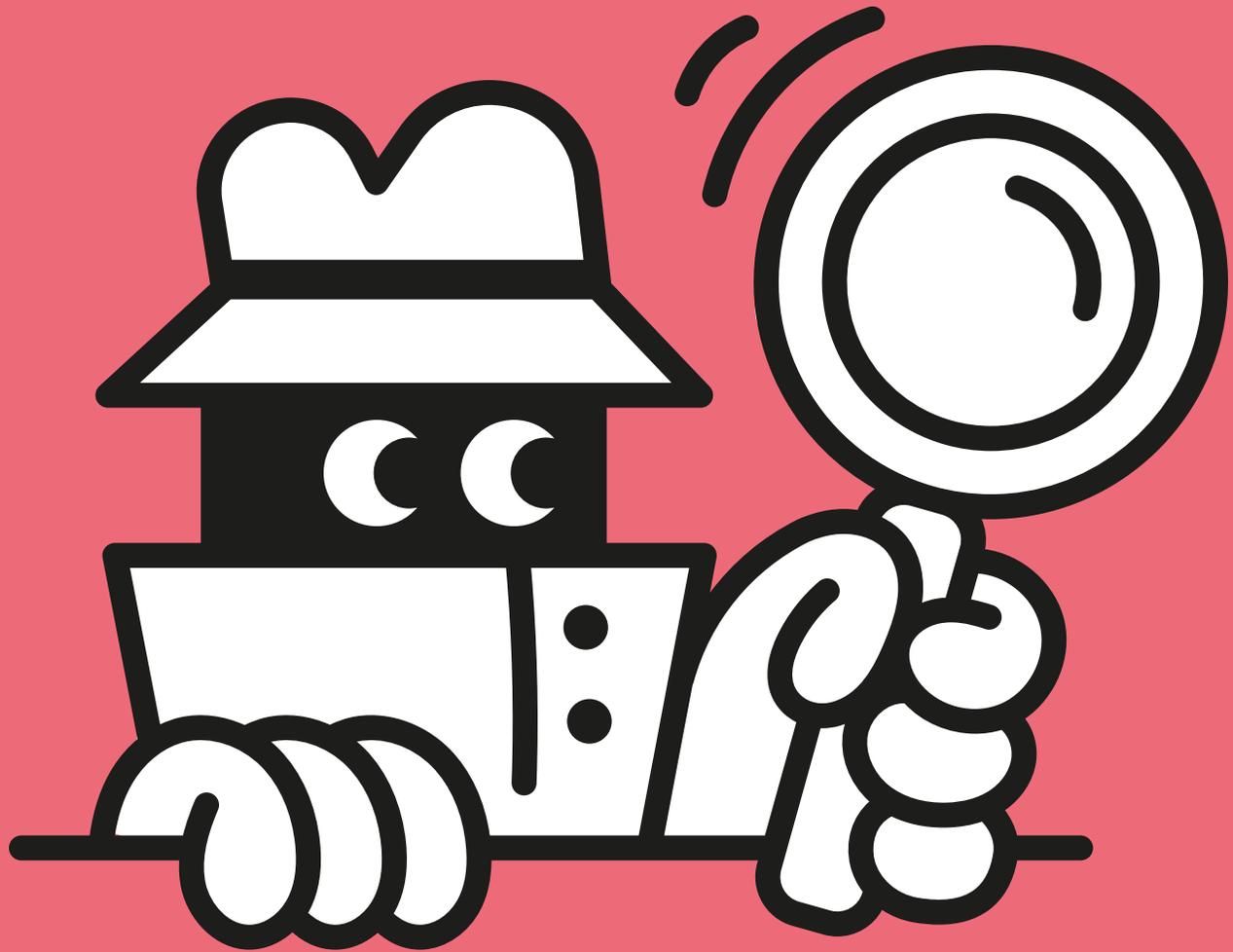
El modelo describe el uso combinado del pensamiento divergente y convergente en dos fases principales: en el primer diamante se trata de entender y definir el problema de diseño; y en el segundo, proceder a explorar posibles soluciones y considerar su implementación. Comúnmente, en los procesos de desarrollo de proyectos tradicionales, es la definición del problema la que marca el punto de partida para el desarrollo de posibles soluciones y caminos de implementación, en cambio el proceso de diseño de doble diamante, permite dar un paso atrás para descubrir el verdadero problema y así poder definir y evaluar mejor su alcance antes de entrar en diseño. La idea es entender lo que realmente es necesario y profundizar sobre lo que es aparente. Este doble diamante de problema y solución, se subdivide en cuatro fases que son: descubrir, definir, desarrollar y entregar.



# ¿Cómo desarrollar un proyecto de innovación en el sector público?

A continuación les mostraremos una serie de etapas, actividades y herramientas para desarrollar un proyecto de innovación en el sector público, las cuales están organizadas en 8 fases:





# Exploración Institucional

La primera fase de un proyecto de innovación tiene dos objetivos: Determinar un problema u oportunidad inicial que se abordará, y establecer el equipo de trabajo, los roles y compromisos de cada uno.

Producto  
Problema u oportunidad para innovar  
Equipo de trabajo

Antes de comenzar el desarrollo de un proyecto de innovación, es fundamental que se defina muy bien el alcance, el marco de acción concreto, sus objetivos y la conexión con la agenda institucional. El proyecto debe tener un apoyo o "dueño" político reconocible y formalizado, esto quiere decir que la autoridad competente de su institución debe avalar su realización. Asimismo, el proyecto debe tener un presupuesto asociado para su desarrollo. Esta será la única forma de maximizar sus opciones de éxito, implementación y escalamiento.



## Identificar el problema u oportunidades para innovar

Para iniciar la detección de problemas u oportunidades para innovar, les recomendamos partir por realizar una reunión de trabajo en conjunto con áreas y/o divisiones que convoque a actores tales como el director del servicio, las jefaturas de áreas o programas, funcionarios de diferentes áreas, entre otros.

Para la identificación de problemas y/u oportunidades se recomiendan las siguientes actividades y herramientas:

- Realizar un levantamiento inicial de posibles problemas y/u oportunidades para innovar. Para esto, les recomendamos recoger y analizar evidencia respecto al desempeño de la institución o los lineamientos estratégicos institucionales.

Algunos ejemplos de tipos de evidencia que pueden estar disponibles en las instituciones:

- » Documento de planificación estratégica de la institución (formulario A1 o similar), en los cuales se describen las definiciones o productos estratégicos de su servicio (bienes y/o servicios).
- » Encuestas de satisfacción de usuarios.
- » Resultados de los Indicadores de Desempeño.
- » Resultados asociados a las Metas de Eficiencia Institucional (MEI).
- » Percepciones de los equipos de trabajo de las diferentes áreas.

---

2 Matriz de Priorización:  
Herramienta que facilita la selección de opciones en base a la ponderación de las alternativas y a la aplicación de criterios.

- Seleccionar aquel o aquellos problemas u oportunidades prioritarios para la institución. Para realizar esto, les recomendamos apoyarse en la siguiente Matriz de Priorización<sup>2</sup> (**Lámina 1**).

El resultado de la priorización, les permite visualizar qué problemas u oportunidades pueden abordar por medio de un proceso de innovación.



## LÁMINA 1: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

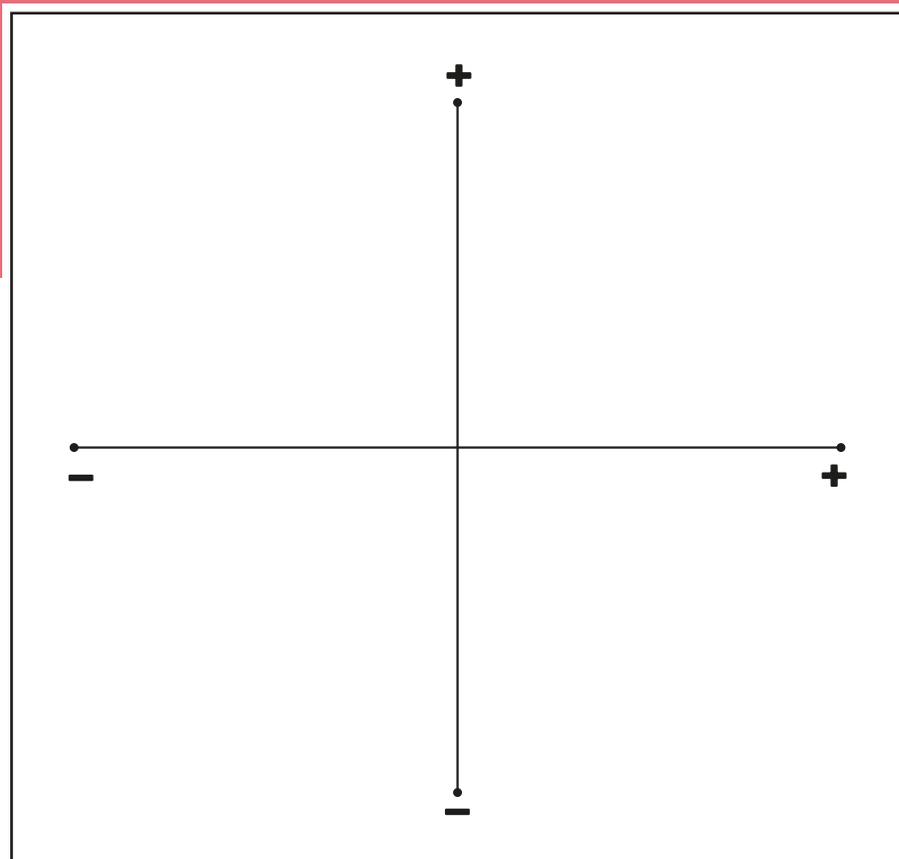
**Para usar la matriz de priorización deben seguir las siguientes instrucciones:**

1. Escribir cada uno de los problemas u oportunidades en un post-it o papel por separado.
2. Definir dos criterios para priorizar. Les recomendamos utilizar algunos de los siguientes criterios:
  - Alineación estratégica: Vínculo del problema y/u oportunidad con la estrategia de la institución.
  - Impacto: Capacidad de impactar directamente al usuario/ciudadanía a partir de un resultado exitoso del proceso.

- Factibilidad: Capacidad del equipo de realizar el proyecto, a partir de la disponibilidad de tiempos, recursos humanos, recursos técnicos o financieros.

Una vez seleccionado el criterio, escribirlo en el eje correspondiente (X o Y).

3. Posicionar cada post-it o papel en la matriz, acorde a su posición los ejes definidos. Mientras más cerca del signo (+) significa que cumple de mayor manera con ese criterio.
4. Aquellos productos o definiciones que se encuentren posicionados en la esquina superior derecha serán los más relevantes, acorde a dichos criterios de priorización.



## Caso de Uso: Matriz de Priorización

# Proyecto Percepción de Seguridad

En el año 2017, el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Laboratorio de Gobierno acordaron aproximarse al estudio de la percepción de seguridad de manera conjunta, a través de un proyecto de innovación orientado a conocer las variables que inciden en la percepción y testear prototipos que permitan abrir espacios a nuevas líneas de acción en políticas públicas en torno a la seguridad ciudadana.

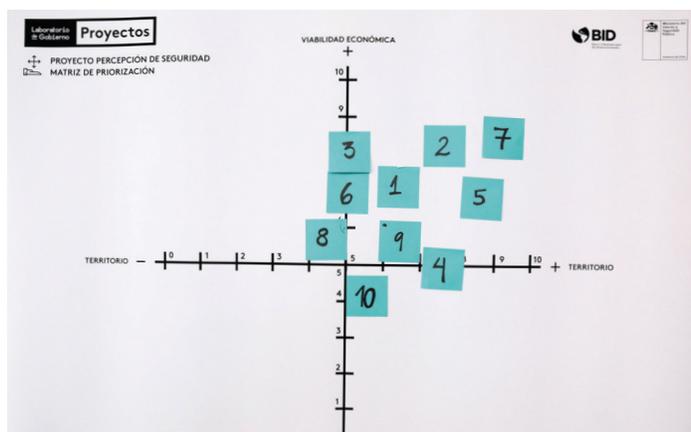


Para comenzar el proceso de innovación, fueron levantados los 10 principales problemas asociados a la percepción de seguridad, para luego, en un taller con los actores relevantes, realizar un proceso para seleccionar aquellos problemas más relevantes y así tener un foco más acotado para avanzar. Para esto, se utilizó la herramienta Matriz de Priorización, en donde a cada uno de los 10 problemas se les asignó un número, posicionandolos en tres matrices distintas, cada una con dos criterios de priorización.

Los criterios de priorización definidos fueron los siguientes:

- **Redes:** Capacidad de vincular y comprometer a los actores que es necesario involucrar para conseguir el éxito del proyecto.
- **Impacto político-comunicacional:** Capacidad de atraer el interés ciudadano y la cobertura mediática a partir de un resultado exitoso del proceso.
- **Viabilidad económica:** Capacidad para abordar la problemática desde el financiamiento público con un modelo sustentable económicamente.
- **Territorio:** Posibilidad de controlar la implementación de la potencial solución con ciudadanos en un espacio específico.
- **Transversalidad:** Nivel de consenso entre actores diversos (académicos, técnicos, políticos, entre otros) en torno a la urgencia de la problemática.
- **Control:** Capacidad de control que se tiene sobre las potenciales externalidades negativas y riesgos al abordar la problemática.

Con la utilización de la herramienta se lograron priorizar 4 problemas, los que posteriormente se abordaron y profundizaron en la fase de Descubrimiento.



## Describir el problema u oportunidad inicial a abordar

Esto, con el objetivo de que todo el equipo esté alineado respecto al ámbito de acción a abordar. Para realizarlo, les recomendamos apoyarse en la lámina de definición de problema u oportunidad inicial. **(Lámina 2)**

### LÁMINA 2: DEFINICIÓN DE PROBLEMA U OPORTUNIDAD INICIAL

**Para usar la lámina definición de problema u oportunidad inicial deben seguir las siguientes instrucciones:**

1. Describir el problema u oportunidad priorizada en la Matriz de Priorización. Es importante hacerlo de la manera más clara posible.
2. Describir por qué es relevante abordar ese problema u oportunidad, tanto para la institución como para los usuarios.

<p>Descripción problema/oportunidad inicial</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Relevancia</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Luego de describir el problema u oportunidad inicial, les recomendamos como equipo realizar el siguiente chequeo para identificar si es un buen punto de partida.

### Cómo elegir un buen punto de partida<sup>3</sup>

Problema	Solución	Relevancia	
<b>P</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	El equipo conoce cuál es el problema que afecta a la institución y sus usuarios y ya tienen evidencia sobre qué soluciones funcionan - <b>no hay necesidad para innovar, ¡implementen!</b>
<b>P</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	El equipo cree saber cuál es el problema. No saben la solución, pero el problema no es relevante para la institución - <b>¿para qué innovar?</b>
<b>P</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	Al equipo le ha sido difícil identificar la raíz o donde se enmarca el problema, pero saben que es relevante para la institución y no hay noción de la forma que la solución podría adoptar - <b>es un buen punto de partida.</b>
<b>P</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	El equipo cree saber cuál es el problema, saben qué es relevante para la institución y tienen una idea de solución - <b>es un buen punto de partida pero los participantes deben estar con la mente abierta.</b>

3 NESTA. (2017)

En el caso que el punto de partida corresponda a las últimas dos alternativas, el siguiente paso es conformar el equipo de trabajo y convocarlos a una primera reunión de exploración.

### Consejo

*Si tienen una idea de solución, no traten de sesgar todo el proceso de exploración y descubrimiento para llegar a esa solución, sino que deben dejar abierta la opción de que esa solución cambie totalmente.*

## Convocar al equipo de trabajo

Para iniciar el proceso de innovación, requieren conformar un equipo de trabajo multifuncional, compuesto por representantes de todas las áreas o divisiones relacionadas al problema u oportunidad inicial.

El equipo debiera estar conformado por:

- Servidores de diferentes áreas o divisiones del servicio que tengan relación directa con el problema y/u oportunidad.
- Representantes de unidades de apoyo.
- Jefaturas.
- Encargado del área de innovación (de existir en la institución).

Asimismo, es recomendable definir un responsable del proyecto e, igualmente, definir los roles de cada miembro del equipo, para potenciar el trabajo conjunto.





# Descubrimiento

Esta fase tiene por objetivo profundizar en el problema definido anteriormente con usuarios, lo que nos permitirá reformularlo teniendo más información sobre el mismo. Para esta fase, es relevante estar abierto a que el problema pueda cambiar mucho, respecto a lo que imaginábamos.

Una vez que tengan conformado el equipo de trabajo, así como definido el problema u oportunidad inicial a abordar, deben comenzar un proceso para entender en profundidad y de manera sistémica la experiencia de los usuarios en los servicios que se ven afectados por el problema u oportunidad inicial. Para este proceso, aplicarán numerosas herramientas para lograr empatizar con los actores relacionados, en especial con sus usuarios.

Producto  
Descripción del problema

Más que enfocarse en la solución en este momento, deberán profundizar el conocimiento sobre el problema u oportunidad inicial.

## Estudiar y entender el entorno

Una vez definido el problema u oportunidad inicial a abordar, deben estudiar el entorno o sistema en el que éste se desenvuelve.

Para esto, les recomendamos las siguientes actividades y herramientas:

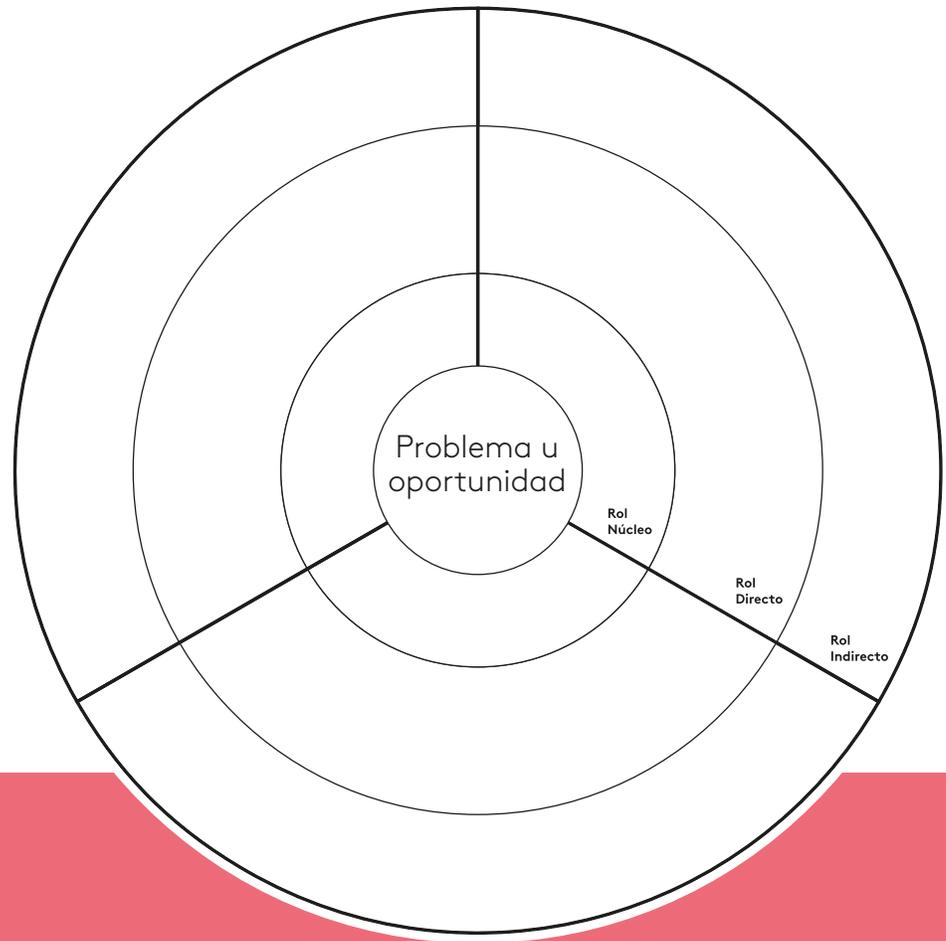
### Realizar un análisis de información secundaria

Se refiere al estudio y análisis de información ya existente, tales como publicaciones, libros, archivos u otros. Esto les permite identificar qué se conoce sobre el tema abordado: qué se ha investigado, qué se ha realizado al respecto y qué aspectos permanecen desconocidos. Además, en este análisis podremos reflexionar sobre lo que se ha hecho en la misma institución, como cosas que se han investigado en casos similares fuera de la institución.

## Identificar a los actores relacionados

Esto les permite reconocer a todas las instituciones o personas que tienen influencia en el tema y las relaciones que existen entre éstos. Para ello, pueden utilizar la herramienta Mapa de Actores, que corresponde a una representación visual de las distintas personas e instituciones que tienen relación con un servicio, un usuario o un problema. **(Lámina 3)**





### LÁMINA 3: MAPA DE ACTORES

#### Para elaborar un mapa de actores deben:

1. Anotar el problema u oportunidad para innovar en el centro del mapa.
2. Una vez hecho esto, el equipo puede darse unos minutos para identificar todos los actores que tienen alguna relación con ese tema y su nivel de participación.
3. Escribir un actor por post-it y ubicarlo en el Mapa, considerando la cercanía o lejanía respecto al problema u oportunidad.
4. Verificar que no se haya excluido ningún actor.
5. Revisar si existen relaciones entre ellos y plasmar estas relaciones en el mismo mapa a través de líneas dibujadas entre ellos.

## Caso de Uso: Mapa de Actores

# Proyecto Percepción de Seguridad

En el proyecto de percepción de seguridad mencionado anteriormente, se utilizó la herramienta "Mapa de Actores". Una vez definidos y priorizados los problemas a profundizar, fue necesario identificar los actores con los que se llevará a cabo el proyecto. Tales actores fueron identificados según el ámbito de intereses y acciones que representan: privado, público, academia, centros de estudio, medios de comunicación y actores/instituciones del sistema internacional. En cada uno de estos ámbitos se identificaron grados según cuán imperativo era integrarlos al desarrollo y discusión del proyecto. En estos términos destacaron según sector los siguientes actores:

- **Centros de estudio:** Think Tanks de partidos políticos.
- **Privados:** Juntas de vecinos, Iglesias, Asociación de Empresas de Seguridad Privada y de Transportes de Valores (ASEVA) y Líderes comunitarios.
- **Público:** Carabineros, Policía de Investigaciones (PDI), Alcaldes, Gobernaciones, Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), Partidos Políticos, Intendencias, Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT).
- **Medios de comunicación:** Colegio de Periodistas, Radios Comunitarias, Encargados de comunicación institucional, Canales de televisión.



## Indagar sobre el usuario (interno o externo)

Al tener a todos los actores identificados, será necesario profundizar en aquellos usuarios en los que nos vamos a enfocar.

*Los usuarios son las personas que utilizan el servicio o producto. No todos los usuarios son iguales ni necesitan lo mismo, por lo que entender las características propias de cada uno se vuelve un proceso clave y fundamental para entender los problemas u oportunidades en la entrega de un servicio.*

Cuando hablamos de usuarios nos estamos refiriendo a dos tipos:

- **Usuarios externos (final):** Son los ciudadanos beneficiarios del servicio o producto que ofrece la institución.
- **Usuario interno:** Corresponde a los servidores públicos que entregan el servicio o producto a la ciudadanía. Ellos también utilizan el servicio.

Por otro lado, los usuarios pueden ser clasificados según su comportamiento:

- **Usuarios frecuentes:** Usuarios que tendemos a encontrar más en nuestras instituciones o usan más nuestros servicios.
- **Usuarios extremos:** Los usuarios extremos son aquellos que tienen comportamientos poco comunes respecto al uso del servicio. Por ejemplo: usuarios que utilizan el servicio de forma obsesiva o los que odian utilizarlo.

¡Si resuelves para los extremos, resuelves para los frecuentes!

Si bien se puede clasificar a los usuarios entre usuarios frecuentes o extremos, es posible y recomendable clasificar de manera más específica a los usuarios, dependiendo del tema que se esté abordando (por ejemplo, los usuarios extremos que utilizan el servicio de forma obsesiva, podrían clasificarse también acorde a las motivaciones que tienen para comportarse de tal modo).

Cada una de estas clasificaciones de usuarios tendrá sus propias necesidades, características e intereses, por lo que es relevante considerarlas a todas.

La invitación es a no quedarse sólo en estadísticas para segmentar a sus usuarios. En ese sentido, pueden utilizarse distintas herramientas de las ciencias sociales y el diseño para indagar y lograr empatizar con ellos. Algunas de éstas son:

### Perfil de usuarios

Son perfiles ficticios que se crean para representar un grupo de personas que comparten ciertas características. Los perfiles dan una descripción más precisa del usuario y lo que éste desea lograr, lo cual permite empatizar y conocerlo un poco más. Para hacer un perfil de usuario, les recomendamos usar la lámina Usuario-Persona. **(Lámina 4)**

### Viaje del Usuario

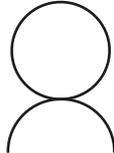
Diagrama visual y secuencial que muestra todos los pasos de forma lineal que un usuario realiza antes, durante y después de interactuar con un servicio y cuál es su experiencia. **(Lámina 5)**. El viaje del usuario permite explorar el comportamiento del usuario desde su punto de vista. Además, nos permite observar los procesos y actividades que ocurren paralelamente en el servicio, e identificar los momentos críticos de la experiencia del usuario.

Se recomienda hacer el viaje del usuario después de haber hecho el perfil de usuarios, ya que cada perfil de usuario tendrá su propio viaje.

## LÁMINA 4: USUARIO - PERSONA

### ¿Cómo utilizar esta herramienta?

1. Lo primero es identificar el tipo de usuario que quieren representar. Recuerden que pueden ser usuarios externos, internos, frecuentes o extremos.
2. Habiendo hecho esto, imaginar quién es esta persona y caracterizarlo físicamente, a través de un dibujo y un nombre.
3. Ahora que ya tienen a su usuario pueden concentrarse en profundizar las distintas dimensiones de su vida, las que van más allá de su relación con el servicio. Por ejemplo, ¿cuál es su perfil demográfico?, ¿cuál es su perfil geográfico?, ¿cuál es su perfil tecnológico?, ¿cuál es su perfil conductual?, entre otros.
4. Pensar en una frase o cita que caracterice a su usuario.
5. Finalmente, realizarán el primer vínculo directo de esta persona con el servicio y con la problemática que están abordando. Para ello se preguntarán: ¿cómo sería la experiencia ideal de este usuario con el servicio? Les será mucho más fácil pensar en esto si ya profundizaron en sus distintas dimensiones.

Perfil demográfico	Dibuja aquí 	Una cita que lo caracterice
Perfil geográfico		Expectativas
Perfil tecnológico		Perfil conductual

*¡Pueden realizar esto con todos los principales tipos de usuarios que se relacionan con la problemática, de modo que puedan interiorizarse en cada uno de ellos!*

## LÁMINA 5: VIAJE DE USUARIO

### ¿Cómo utilizar esta herramienta?

1. Identificar al usuario que van a abordar y un servicio asociado al problema u oportunidad. Para esto pueden basarse en los perfiles de usuarios trabajados en el ejercicio anterior y utilizar el problema o la oportunidad detectados inicialmente.
2. Anotar en un post-it cada una de las acciones que el usuario realiza al experimentar el servicio. Es importante considerar lo que éste realiza antes y después de su interacción con el servicio, ya que permite comprender la experiencia de forma más sistémica. Pueden registrar las acciones mediante texto y dibujos para hacer más clara esta experiencia.
3. Una vez que tengan todas las acciones, éstas se deben organizar de forma lineal y plantear las siguiente pregunta: ¿Con qué/quiénes interactúa el usuario? La respuesta a esta pregunta son los llamados puntos de contacto, que se refieren a los artefactos, elementos, canales, productos o personas en los que el servicio cobra vida y con los que interactúa físicamente el usuario. Anoten cada punto de contacto en un post-it.
4. Con esto ya estará mapeada toda la experiencia del usuario, pero falta pensar cómo se siente en cada uno de los momentos. Para identificarlo, pueden poner una marca en el estado emocional que tiene el usuario en cada momento. Cuando finalicen, unan todos los puntos de emoción.
5. Podrán ver que hay algunos puntos que se encuentran más bajos que otros, los cuales se llamarán “quebres” de la experiencia, es decir, son momentos negativos para el usuario al interactuar con el servicio. Marquen todos estos quebres con un círculo.
6. Identifiquen aquellos elementos de “quebre” que les permitan levantar información relevante sobre las necesidades posibles de abordar o, en su defecto, una problemática que conduzca a una innovación.

	Antes	Durante	Después
¿Qué hace?			
¿Con qué / quiénes interactúa?			
¿Cómo se siente?	-----	-----	-----
	-----	-----	-----
	-----	-----	-----

# Caso de Uso: Viaje de Usuario

## Proyecto Compra Pública Innovadora

El proyecto Compra Pública Innovadora, esfuerzo conjunto entre ChileCompra, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y el Laboratorio de Gobierno, visualizó la potencialidad de las compras públicas como herramienta de innovación privada y pública. Como resultado del proyecto, fue realizada una Directiva de Innovación para las Compras Públicas, la cual detalla y entrega recomendaciones para que los alrededor de 850 organismos públicos puedan generar un proceso innovador en cada una de las etapas del proceso de compras.

Durante el proceso de innovación, la herramienta "Viaje de usuario" jugó un rol fundamental ya que sirvió para visualizar el viaje que hacían los servidores públicos al realizar un proceso de compra pública, pudiendo así analizar los problemas y dificultades a la cual se enfrentaban día a día (foto 1 y 2). Con esta información se diseñó la Directiva, la cual integra también un viaje del usuario (foto 3), el cual tiene el objetivo de guiar el paso a paso de las personas a cargo de realizar compras en el Estado.



Foto 1



Foto 2

### Viaje de usuario ChileCompra

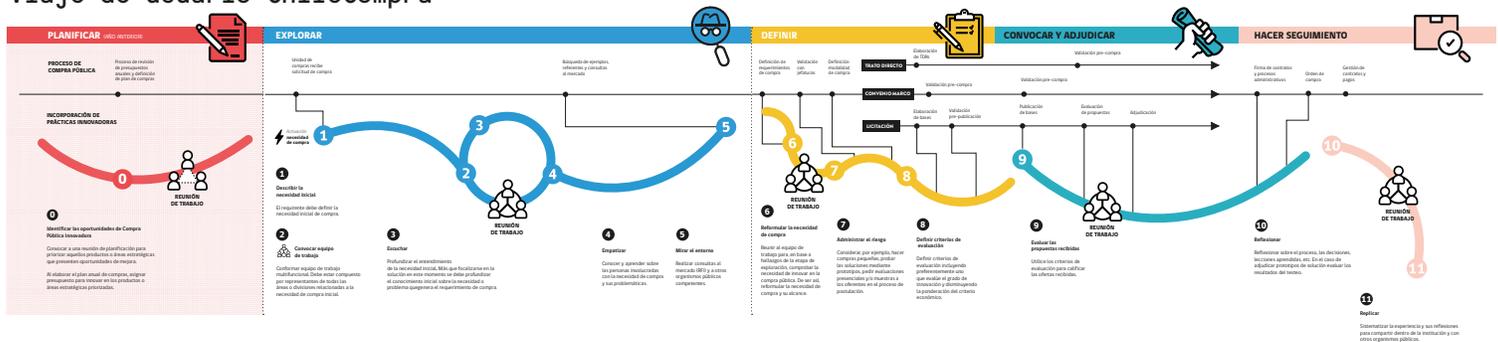
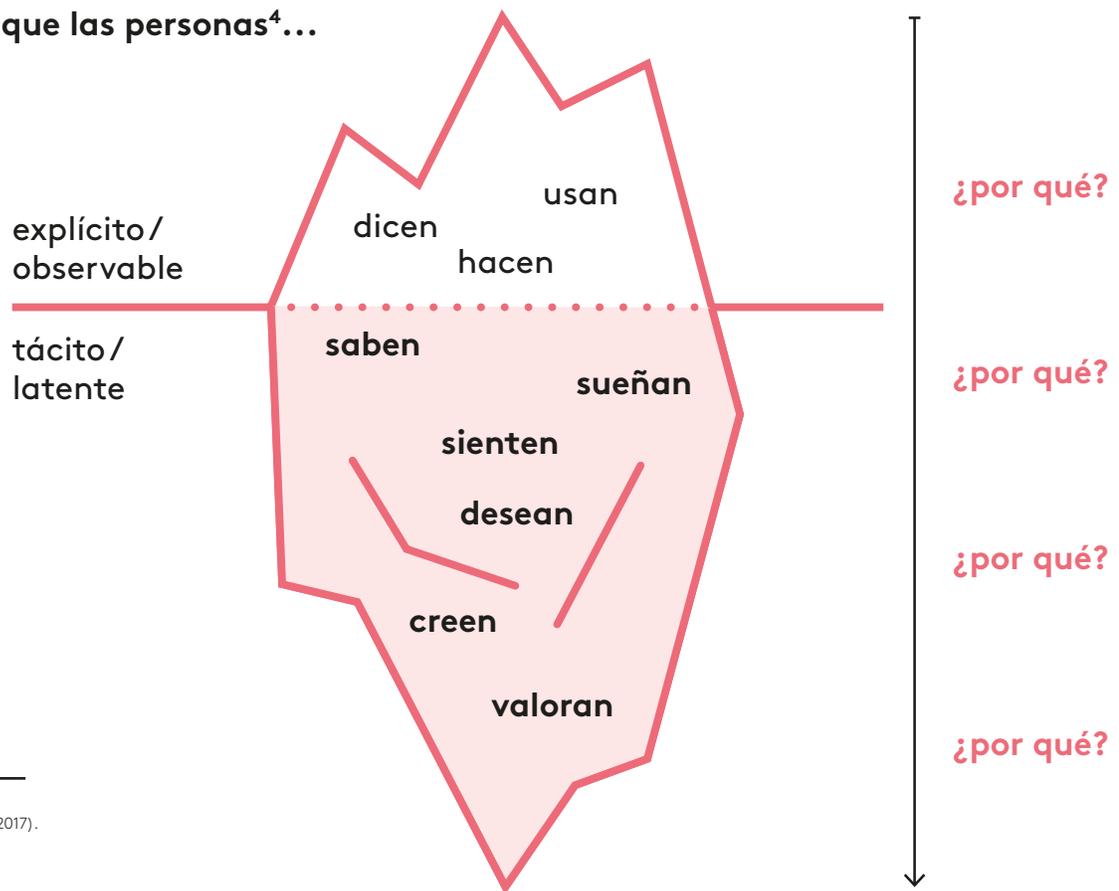


Foto 3

## Herramientas de investigación cualitativa

Es común que tendamos a pensar que conocemos la realidad de cada uno de los actores involucrados. La investigación social, en específico la investigación cualitativa, nos invita a cuestionar nuestros supuestos a través de empatizar con nuestros usuarios.

Lo que las personas<sup>4</sup>...



4 NESTA. (2017).

Las herramientas de investigación cualitativa permiten ahondar sobre las percepciones, actitudes y aspectos culturales relacionados a los actores clave previamente identificados. Utilizando estas técnicas podemos profundizar desde lo observable o explícito, hasta lograr comprender la información latente o tácita.

Para llevar a cabo el proceso, les recomendamos utilizar algunas de las siguientes técnicas de investigación:

## Entrevistas

Se puede definir como un diálogo, individual o grupal, basado en temas (entrevista abierta) o preguntas específicas (entrevista estructurada). Las entrevistas, a su vez, pueden ser contextuales. Esto quiere decir, a personas que se encuentren utilizando el servicio. También pueden hacer entrevistas a expertos, que son personas competentes en el tema asociado.

### Consejos para hacer una entrevista

#### Hagan preguntas abiertas

Utilicen preguntas tales como ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿cómo?, entre otras. Eviten en lo posible las preguntas que pueden ser respondidas con Sí o No, ya que éstas no permiten profundizar en las percepciones de las personas.

#### Pregunten por historias específicas

Una buena estrategia es consultar sobre experiencias previas en relación al abordaje del problema u oportunidad. Pueden decir "cuéntame sobre la última vez que..." para motivar que las personas hagan memoria sobre esas experiencias pasadas.

#### Hablen sólo el 10% del tiempo

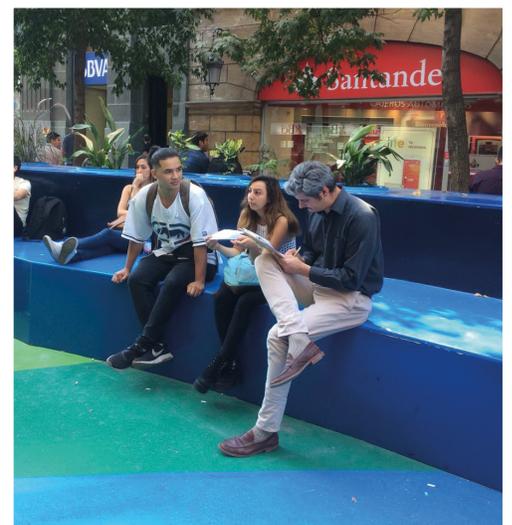
La idea es recopilar información, más que imponer su punto de vista sobre el tema y así aprovechar para recopilar todas las perspectivas de lo investigado.

#### Usen el silencio

Para fomentar que los entrevistados profundicen sus ideas o tengan tiempo de elaborar sus respuestas. Es una buena estrategia para poder ahondar en las respuestas.

#### No sesguen las respuestas

Suele suceder que realizamos preguntas de tal forma que sesgamos las respuestas de los entrevistados. Un ejemplo de esto sería preguntar: "¿cierto que la sala de espera funciona mal?". ¡Evitemos hacer este tipo de preguntas!



## Safari del Servicio

Corresponde a vivir la experiencia del servicio como si uno fuera un usuario. También es llamado Usuario Incógnito.

### ¿Cómo hacer un Safari del Servicio?

1. Escojan cuál es el tipo de usuario que representarán al enfrentarse al servicio.
2. Una vez hecho esto, accedan al servicio como si fueran este usuario y realicen las acciones que él haría.
3. Registren tanto los aspectos descriptivos como interpretativos de la experiencia.
4. Teniendo toda la información, analicen e identifiquen todos aquellos momentos en donde ocurren los principales problemas en la experiencia del usuario.

## Sombra

Corresponde al ejercicio de seguir y observar a un usuario, o a un grupo de ellos, para entender mejor el problema que se encuentran abordando.

### ¿Cómo hacer la Sombra?

1. Deben solicitarle a un usuario permiso para seguirlo durante su experiencia con el servicio con el fin de entender sus inquietudes.
2. Sin interferir física ni verbalmente en sus acciones, observen de forma discreta sus reacciones y comportamientos.
3. Registren tanto los aspectos descriptivos como interpretativos de la experiencia.
4. Teniendo la información, identifiquen todos aquellos momentos en donde ocurren los principales problemas.

## Entrevistas grupales

Se realiza una entrevista o grupos focales a un grupo de personas, y se reflexiona en torno a una idea, tema o fenómeno social, dirigido por un moderador. Busca conocer distintos puntos de vista y discusiones, que se levantan mediante la interacción de los participantes.

Algunos elementos a tener en cuenta para realizar grupos focales:

- Se busca que participen no menos de 5 ni más de 9 personas.
- Tiene que existir un moderador que se preocupe que todas las personas puedan expresarse.
- El lugar no debe tener elementos distractores.
- En general, tienden a durar entre 1 a 2 horas.

## Plan de investigación

Una vez familiarizados con las herramientas de investigación cualitativa disponibles, como equipo deben elaborar un plan de investigación, el que corresponde a una guía en la cual se define lo qué investigarán, cómo lo harán, con quiénes y en qué plazos.

**(Lámina 6)**

*¡Hay que recordar siempre planificar actividades con los usuarios dentro del proceso de investigación, son ellos quienes entregarán la información más clave y valiosa para comprender el problema!*



## LÁMINA 6: PLAN DE INVESTIGACIÓN

**Para elaborar un Plan de Investigación pueden seguir los siguientes pasos:**

1. Identificar las hipótesis asociadas al problema u oportunidad inicial. Las hipótesis son suposiciones que deben ser comprobadas y que sirven de base para iniciar una investigación. Por ejemplo, se pueden realizar suposiciones sobre las causas y/o los efectos que tiene el problema u oportunidad inicial, así como las percepciones que tienen los actores relacionados.
2. Seleccionar algunas de estas hipótesis y llevarlas al Plan de Investigación. Por cada hipótesis, definir un objetivo que quieras lograr.
3. Un elemento fundamental es definir con qué actores y/o usuarios se realizará la investigación. Para esto, deben identificar a quiénes considerar y cuántas personas serán necesarias para conocer a este tipo de actor.
4. Seleccionar las técnicas de investigación específicas que utilizarán para obtener esta información. Para ello, les recomendamos utilizar distintas herramientas de investigación, de manera de tener fuentes diversas que permitan verificar las hipótesis.
5. Finalmente, establecer cuál integrante del equipo será el responsable de llevar a cabo esta tarea y los plazos que tendrán para lograrla.

Hipótesis	Objetivo	Actor	Técnica	Quién Cuándo

*¡Ya es hora de salir a terreno y empatizar con los usuarios!*

## Herramientas de investigación cuantitativa

El enfoque cuantitativo en la investigación social pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías.

Este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de ésta se derivan hipótesis que el investigador busca someter a prueba.

Con los estudios cuantitativos se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.

La investigación cuantitativa debe ser lo más "objetiva" posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador. Éste debe evitar que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos, es decir, se busca minimizar las preferencias personales.

Al realizar este tipo de investigación, el investigador realiza los siguientes pasos:

- a. Plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación tratan sobre cuestiones específicas.
- b. Una vez planteado el problema de estudio, el paso siguiente es la revisión de la literatura.
- c. Sobre la base de la revisión de la literatura construye un marco teórico (la teoría que guiará su estudio).
- d. De esta teoría deriva hipótesis (cuestiones que va a probar si son ciertas o no).
- e. Somete a prueba las hipótesis mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con éstas, se aporta evidencia en su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se descartan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.
- f. Para obtener tales resultados el investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos.

En la investigación disponemos de **diversos tipos de instrumentos** de medición o recolección de datos cuantitativos:

## Cuestionarios/ Encuestas

Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

### ¿Qué tipo de preguntas puede haber?

El contenido de preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

**Preguntas cerradas:** Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Pueden ser

dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.

Las categorías de respuesta son definidas a priori por el investigador y se le muestran al sujeto encuestado, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta.

**Preguntas abiertas:** No delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población.

## ¿Cuándo usar preguntas cerradas o abiertas?

Las **preguntas cerradas** son más fáciles de codificar y preparar para su análisis. Responder un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar uno con preguntas abiertas.

- Se puede enviar por correo.
- Reduce la ambigüedad de las respuestas y se favorecen las comparaciones entre las respuestas.
- Desventaja: Limita las respuestas de la muestra y, en ocasiones, ninguna de las categorías describe con exactitud lo que las personas tienen en mente.

Las **preguntas abiertas** proporcionan una información más amplia y son útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando ésta es insuficiente. También sirve cuando se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento.

- Desventaja: son más difíciles de codificar, clasificar y preparar para el análisis. Además, llegan a presentarse sesgos derivados de distintas fuentes, por ejemplo: nivel educativo, capacidad de manejo del lenguaje y otros factores que pueden afectar la calidad de las respuestas.

## Escalas para medir las actitudes

Una actitud es una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, persona, etc. Así, las actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos a que hacen referencia, en este sentido, las actitudes son sólo un indicador de la conducta, no la conducta en sí.

Los métodos más conocidos para medir actitudes son: método de escalamiento Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman. A continuación se detallan los dos primeros por ser los más aplicados.

### Escalamiento tipo Likert

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes.

Se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que elija uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones califican al objeto que está midiendo.

#### Ejemplo Escalamiento tipo Likert

Objeto a medir	Afirmación	Escala de medición
El voto	“Votar es una obligación de todo ciudadano responsable”	1. Muy de acuerdo ( ) 2. De acuerdo ( ) 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( ) 4. En desacuerdo ( ) 5. Muy en desacuerdo ( )

### Diferencial semántico

Consiste en una serie de adjetivos extremos (bipolares, ejemplo: fuerte-débil) que califican al objeto a medir, ante los cuales se solicita la reacción del participante. Éste debe calificar al objeto de actitud a partir de un conjunto de adjetivos bipolares. Entre cada par de adjetivos, se presentan varias opciones y la persona selecciona aquella que en mayor medida refleje su actitud.

#### Ejemplo Diferencial semántico

Objeto a medir	Afirmación	Escala de medición
Candidato Presidencial	En la escala de 1 a 7 donde 1 es injusto y 7 justo. ¿Cómo considera al candidato presidencial? Marque con una X	Injusto __1__2__3__4__5__6__7 Justo

## Consolidar y sintetizar evidencia

Una vez recogida la información sobre las experiencias y percepciones de los usuarios internos y externos, respecto del servicio o producto, es importante consolidar, analizar y sintetizar para orientar la información hacia una nueva comprensión del problema u oportunidad inicial.

Para ello, pueden usar las siguientes herramientas:

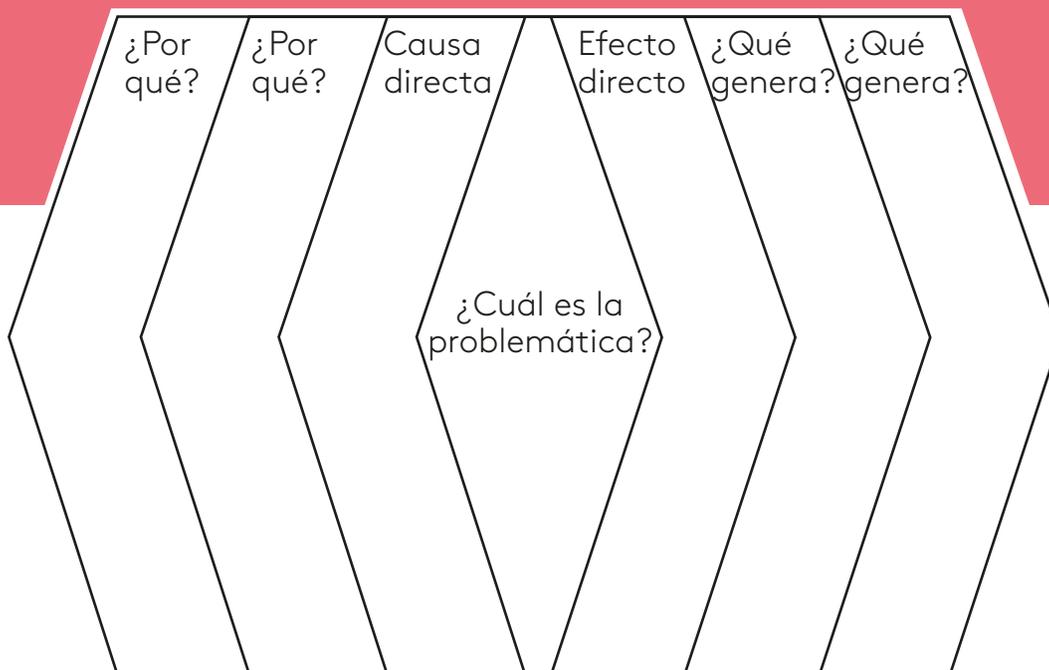
### Diagrama de causas y efectos

Permite desglosar todas las posibles causas y efectos de una problemática. **(Lámina 7)**

#### LÁMINA 7: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

**Para usar esta herramienta hay que seguir los siguientes pasos:**

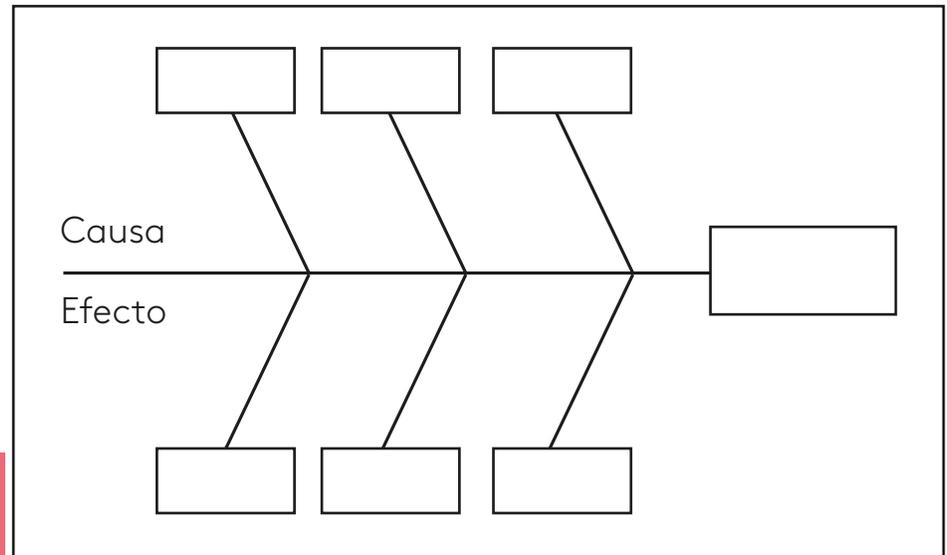
1. Comenzar escribiendo la problemática u oportunidad inicial identificada en el centro de la lámina.
2. Pensar: ¿por qué existe esta situación? Escribir la respuesta en la columna izquierda más cercana al problema.
3. Aplicar la técnica de los “por qué” a cada una de las causas directas identificadas, en donde el equipo se pregunta repetidas veces por qué ocurre esto, lo cual ayudará a encontrar la causa raíz del problema.
4. Una vez que se tengan las causas, enfocarse en los efectos que genera la situación: ¿Cuál es el impacto que tiene en los usuarios?, ¿qué impacto tiene en la institución? Escribir las respuestas en la columna derecha más cercana al problema.
5. Nuevamente, pensar en todos los “por qué” de cada uno de los efectos, para comprender en profundidad qué es lo que está generando esta situación.



## Herramienta Espina de Pescado

Consiste en una representación gráfica simple para sintetizar las causas y efectos de un problema en base a distintas categorías. En la lámina se puede ver una espina central, la que representa el problema a analizar, y se visualizan varias espinas más pequeñas para incorporar las diferentes causas del problema (arriba) y efectos (abajo).

(Lámina 8)



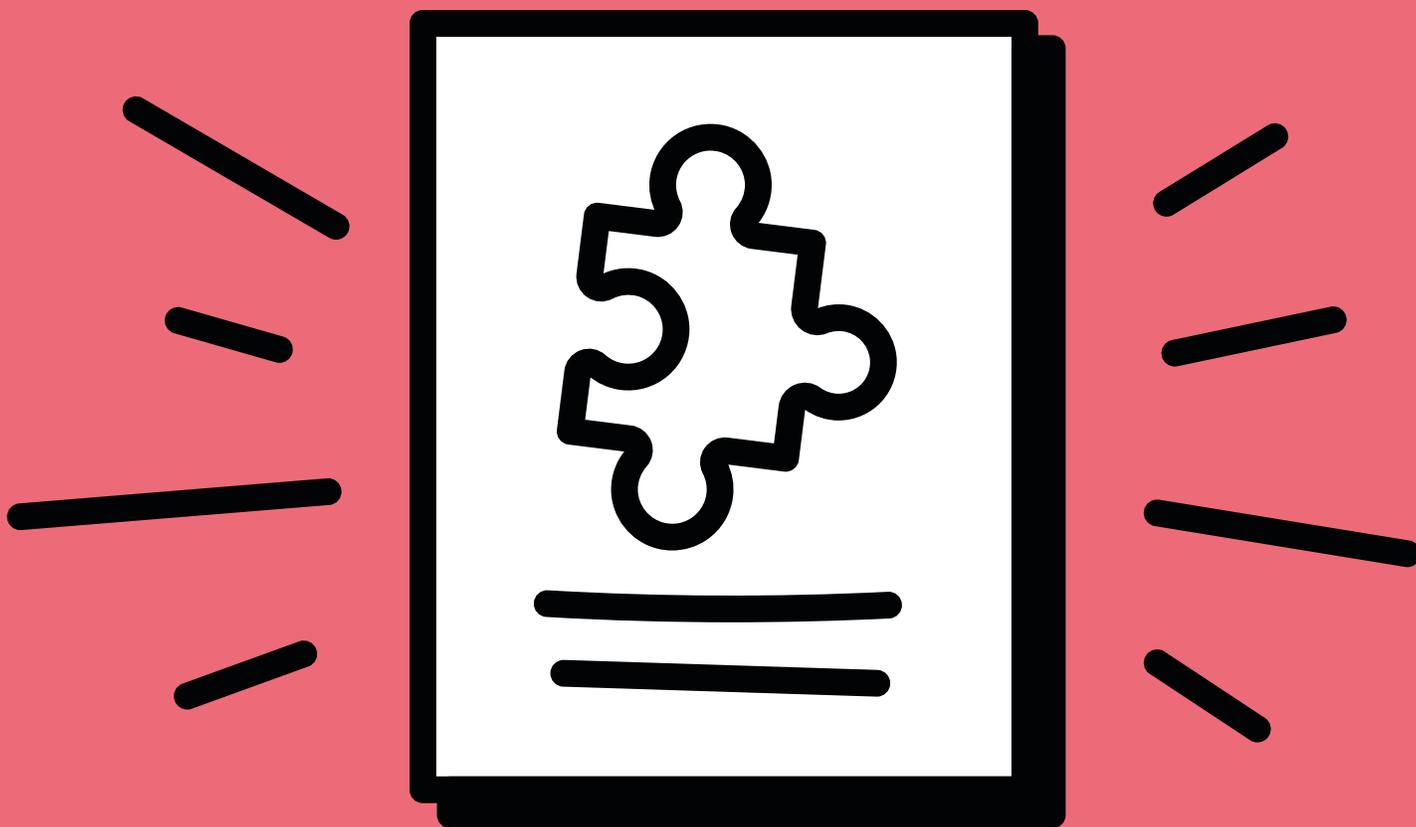
### LÁMINA 8: ESPINA DE PESCADO

#### ¿Cómo utilizar esta herramienta?

1. Comenzarán escribiendo la problemática identificada en el recuadro de la derecha.
2. Seleccionar categorías por cada espina.
3. Se enfocarán en pensar: ¿Por qué creemos que existe esta problemática?
4. Una vez tengan las causas se centrarán en los efectos que genera esta problemática: ¿Cuál es el impacto que tiene en los usuarios?, ¿qué impacto tiene en la institución? Escribir en las espinas de abajo.

*¡Con estas herramientas podrás describir y analizar de mejor manera el problema, lo que te permitirá reformularlo respecto a lo planteado inicialmente!*





# Definición

En esta fase se busca redefinir el problema a partir de la información recolectada y analizada, para luego transformar dicho problema en un desafío de innovación. Un desafío de innovación es un reto que nos invita a buscar soluciones al problema reformulado.

Producto  
Desafío de Innovación

## Reformular el problema u oportunidad inicial

Acorde a toda la evidencia levantada en la fase Descubrimiento del Problema, el equipo de trabajo debe preguntarse si el problema definido inicialmente es realmente el problema de raíz que es necesario abordar.

*¡Para encontrar una buena solución debemos ir a la raíz del problema, de lo contrario el problema volverá a reaparecer!*

Para reformular el problema u oportunidad, los invitamos a seguir los siguientes pasos:

- Analizar la información sintetizada en el Diagrama Causa-Efecto y/o en la herramienta de Espina de Pescado. Recuerden enriquecer el análisis con argumentación cuantitativa para dar una mayor claridad sobre la profundidad del problema y su naturaleza.

*Ejemplos de información cuantitativa a levantar: tiempos de espera, porcentaje de personas afectadas, cantidad de situaciones en que se da el problema, tiempos de duración, montos desembolsados, recursos de distinta naturaleza utilizados para responder al problema, etc.*

- Todos los datos e información levantada debemos utilizarlos para revisar el plan de investigación desarrollado (**Lámina 6**), y así corroborar (o refutar) las hipótesis planteadas. Esta actividad nos ayudará para reformular el problema.
- Declarar la principal causa que está produciendo el problema. Esto será el problema de fondo que será necesario abordar y buscar soluciones.
  - Describir el nuevo problema u oportunidad. Para esto, consideren los siguientes elementos cuando lo redacten:
    - » El usuario.
    - » La necesidad que tiene este usuario (¿qué le está afectando?).
    - » La principal consecuencia que está produciendo esto.

Un ejemplo de un problema que sigue estas recomendaciones es el siguiente: **Las personas en situación de discapacidad (el usuario) necesitan ser y sentirse independientes al experimentar el servicio de transporte público (la necesidad) porque actualmente deben depender de otras personas y eso les genera incomodidad (consecuencia).**

## Definir Desafío de Innovación

El Desafío de Innovación se construye a partir de una pregunta, lo que permite convertir los retos en oportunidades de innovación y abrir la mente a crear una gran cantidad de soluciones.

La formulación de una pregunta-desafío permite establecer un objetivo concreto del proyecto.

Para esto pueden comenzar la pregunta ¿Cómo podemos...?, la cual debe incluir los siguientes elementos:

- Un verbo (ej: mejorar, incrementar, reducir).
- Lo que deseas intervenir.
- El usuario al cual está dirigido su proyecto.

Un ejemplo de un desafío que sigue estas recomendaciones sería el siguiente: ¿Cómo podemos **facilitar** (*verbo*) el **acceso al servicio de transporte** (*lo que deseas intervenir*) de un **usuario en situación de discapacidad** (*usuario*) para que pueda realizarlo de manera independiente?

Para definir el desafío pueden utilizar la herramienta para Declarar un Desafío de Innovación. **(Lámina 9)**

### LÁMINA 9: DEFINICIÓN DEL DESAFÍO

Declarar desafío de innovación

¿Cómo podríamos .....

.....

.....

..... ?

# SÍNTESIS DE LAS IDEAS

## Desafío 1

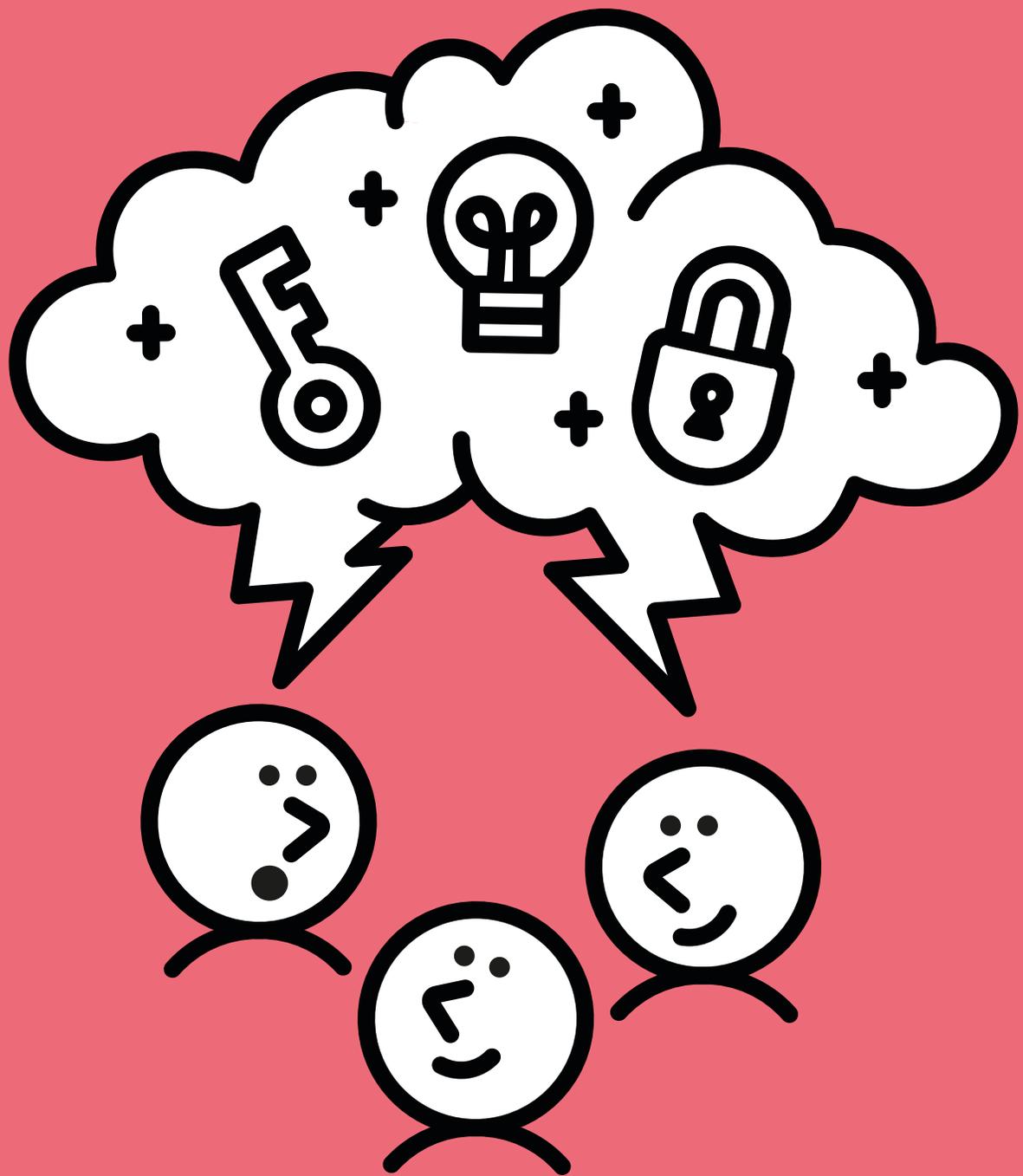
¿Cómo podemos generar mecanismos que acerquen la ciudadanía, mejorando la percepción de seguridad?

## Condiciones de borde

-Pilotos a bajo costo  
 -Considerar canales digitales y medios sociales  
 -Considerar canales de Seguridad Pública como...

The sticky notes contain the following ideas:

- PLAZAS interactivas con incorporación de tecnología.**
- Pilotos a bajo costo**
- Considerar canales digitales y medios sociales**
- Considerar canales de Seguridad Pública como...**
- interacción con padres-hijos-abuelos**
- Implementar libro de Reclamos SUGERENCIA y Felicitaciones de la labor de la Policía Instalada en JJVV**
- Mostrar los NUMEROS**
- ADHESIVOS C/ TELEFONO para COMUNICAR**
- Ej: yo quiero mi COPA - lugares chicos**
- REUNION CON JUNTA ASISTENCIA DE CAMBIEMOS A REUNIONEL**
- DISCUTAN**
- DICAN**
- UJO DE WHATSAPP**
- DE SEA CONOCIDO**
- CAPACITAN cómo FUNCIONA EL SIT. JUV. PBL**
- INTEGRACIÓN**



# Generación de Ideas

Una vez definido el Desafío de Innovación, comienza el proceso para buscar ideas que, en forma de servicios o productos, permitan responder adecuadamente al desafío planteado.

Producto  
Portafolio de ideas |

## Mirar el entorno interno y externo

Revisar las experiencias de otros organismos públicos o privados les ayudará a saber si existen antecedentes y/o referentes que permitan conocer de mejor manera de qué forma podría ser solucionado el desafío.

Para ello pueden realizar un análisis de antecedentes y referentes (**Lámina 10**), que consiste en buscar en otros contextos las experiencias que ya se han implementado o que están en vías de implementación y que estén relacionadas con su Desafío de Innovación.

El completar la lámina les evita “reinventar la rueda”, permitiéndoles descubrir ideas inspiradoras, recoger los aprendizajes positivos y negativos de otras experiencias, así como poder visualizar el futuro.

## Co-crear ideas

Los usuarios, tanto internos como externos, son los actores que tienen la información relevante del servicio y son quienes pueden ayudarlos a buscar las mejores soluciones para abordar el desafío. Es por esto que es fundamental integrarlos en el proceso de generación de ideas. Asimismo, es importante siempre tener presente el Desafío de Innovación, ya que el objetivo es abordarlo en el proceso de ideación.

Existen muchas técnicas para poder co-crear ideas con usuarios. A continuación se describen algunas que pueden utilizar:

### Lluvia de ideas

Técnica de ideación que ayuda a estimular la creatividad, basada en la exposición de manera informal y libre de todas las ideas en torno a un desafío. Es posible hacer lluvias de ideas individuales o de manera grupal. Para realizarla no necesitan más que lápices y post-its o papeles para anotar.

### Ideación 3x3x3

Técnica de ideación que ayuda a generar ideas de forma colectiva. Al comenzar el proceso de ideación, ésta permite en poco tiempo tener muchas ideas que son levantadas de forma individual, pero recogiendo la creatividad de otras personas. (**Lámina 11**)

### Sombreros para pensar

Técnica de ideación que permite generar ideas a partir de diferentes perspectivas o puntos de vista. Permite pensar desde muchos ángulos distintos, logrando que las ideas aportadas no sean tomadas de forma personal, minimizando así los juicios de carácter emocional. Esto, ya que cada persona estará inmersa en el papel que le ha tocado. (**Lámina 12**)

### Impulsores de mejora

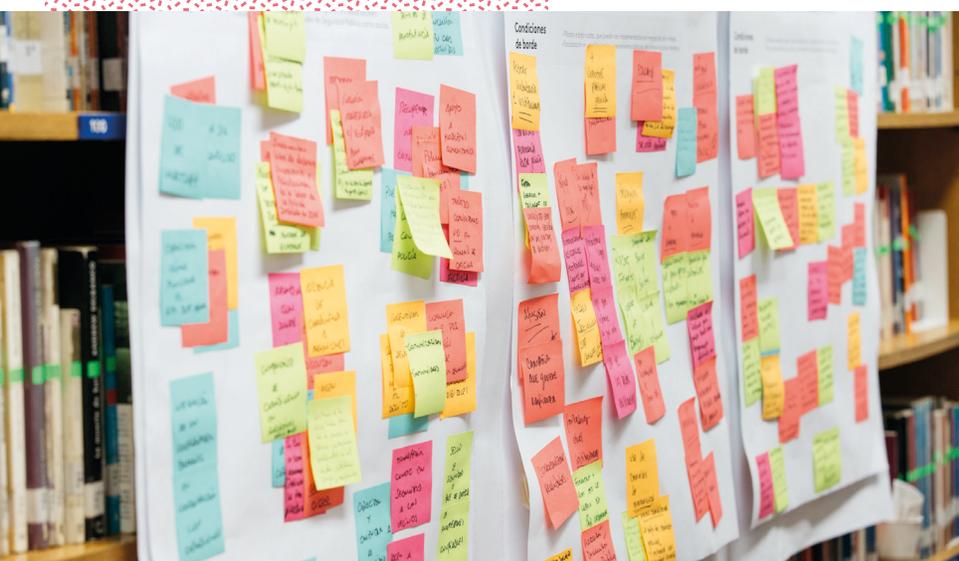
Técnica de ideación que entrega preguntas que permiten abordar el desafío desde otra perspectiva, alterando de forma forzosa los elementos que lo componen. Ayuda a enmarcar ideas, problemas y oportunidades en relación con distintos escenarios. Extiende el pensamiento en torno a un concepto en diferentes direcciones, proporcionando una discusión que fortalecerá las ideas generadas. (**Lámina 13**)

## Caso de Uso: Lluvia de Ideas

# Proyecto Percepción de Seguridad

El proyecto de percepción desarrollado en conjunto con el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Laboratorio de Gobierno implementó un proceso de generación de ideas abierto y co-creado, en donde participaron más de 240 personas, levantando 857 ideas para abordar la sensación de inseguridad en los ciudadanos.

Para levantar las ideas y así encontrar soluciones a los desafíos planteados, se realizaron una serie de Talleres de Ideación en donde se utilizó la herramienta “Lluvia de Ideas” con académicos y expertos, instituciones públicas en las comunas en que serán implementados los pilotos: Coquimbo, Lo Barnechea, Huechuraba, Pudahuel, Valparaíso y Rancagua. Posterior a los talleres de ideación, se realizaron instancias de priorización en los territorios seleccionados.



## LÁMINA 10: ANTECEDENTES Y REFERENTES

**Para completar el análisis de antecedentes y referentes, pueden seguir los siguientes pasos:**

1. Hacer una lluvia de ideas respecto a iniciativas que conozcan que se hayan implementado y que buscaban resolver desafíos similares al suyo.
2. Todas las iniciativas que se les ocurran las situaremos en algunos de los siguientes contextos: se realizó al interior de nuestra institución, se realizó en otra institución del sector público, se realizó en industrias relacionadas, o bien, son otros referentes (como películas, libros, etc.).
3. Una vez pensado en todo lo que se les ocurra, busquen más referentes en Internet. ¡Seguro encontrarán muchas más iniciativas que ni siquiera sabían que existían! Escríbanlas en un post-it dentro de la lámina.
4. Una vez que realicen este análisis, tan exhaustivo como lo deseen, piensen en todos los atributos\* que tienen estos referentes y anótenlos en la última columna de la lámina. Esto les permitirá ver cuáles son las características que han tenido todas estas iniciativas investigadas.

*\*Atributos: Conceptos o características que tienen las soluciones identificadas (por ejemplo: simple, multicanal, presencial, cercano, etc.).*

Nosotros	Dentro del Estado	En industrias que se relacionen	Otros referentes	Atributos

**LÁMINA 11:  
IDEACIÓN 3x3x3**

**¿Cómo utilizar la herramienta?**

1. Cada persona del equipo tendrá una lámina 3x3x3, post-its y lápices.
2. Recordaremos el Desafío de Innovación a abordar y cada persona tendrá 3 minutos para escribir 3 ideas en la parte superior de la ficha de forma horizontal.
3. Una vez escritas las ideas, cada persona intercambiará su ficha con la de su compañero de al lado, teniendo nuevamente otros 3 minutos para generar 3 nuevas propuestas, distintas o complementarias a las anteriormente escritas, que anotaría en la fila "persona 2".
4. Luego se repetirá esta acción una vez más, donde la tercera persona anotará en la fila "persona 3".
5. ¡Ya tienen 9 ideas por cada lámina y en muy poco tiempo! Compartan con el equipo las ideas que se generaron y reflexionen sobre el proceso realizado.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Persona 1</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Persona 2</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Persona 3</b>			

## LÁMINA 12: SOMBREROS PARA PENSAR

### ¿Cómo utilizar la herramienta?

1. Lo primero es escribir el Desafío de Innovación que se han propuesto.
2. En equipo definan los perfiles que quieren representar e intenten que sean lo más diversos que puedan. Algunas ideas de perfiles son personal de contacto, ministro, estudiante, adulto mayor, artista, multimillonario, etc.
3. Cada integrante del equipo elegirá uno de los perfiles, lo escribirá en un papel y se lo pegará en la ropa, de modo que quede a la vista de todos.
4. Cuando estén listos y personificados en sus perfiles comenzarán una Lluvia de Ideas de solución al desafío, en donde cada persona estará siempre pensando desde el perfil seleccionado y, desde ahí, dará sus distintas ideas.
5. Cuando el proceso se agote pueden cambiar los perfiles y repetir la actividad.

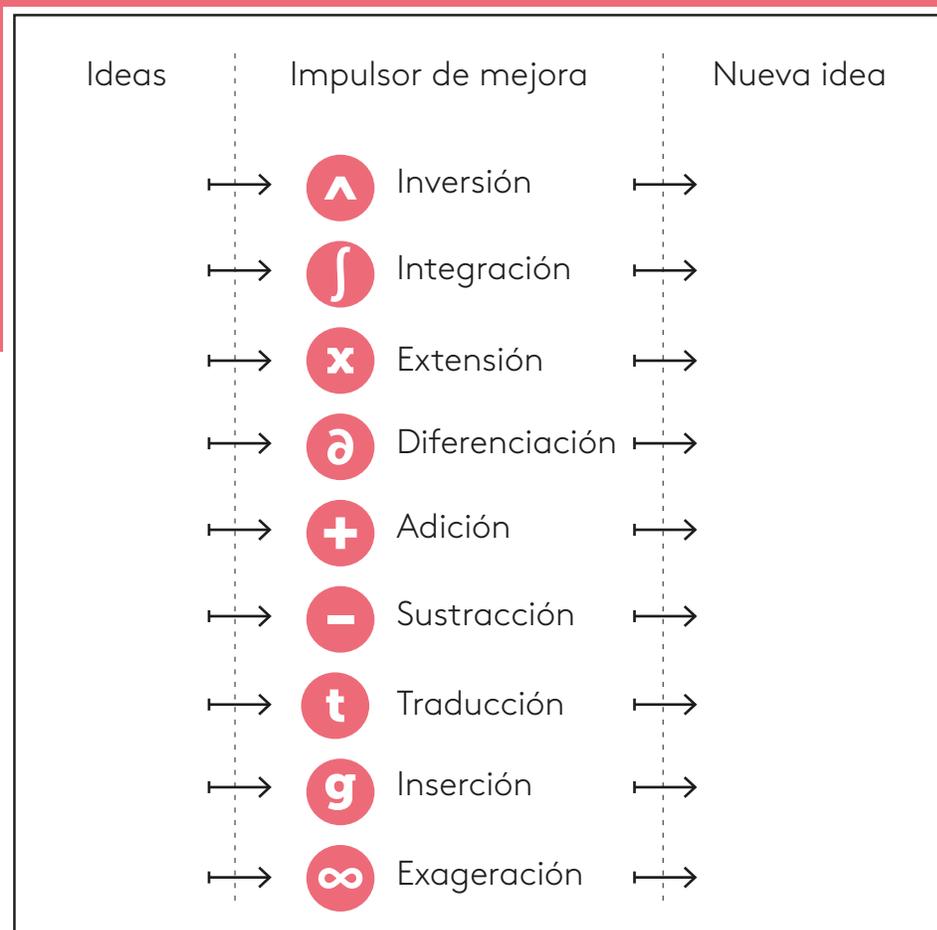
Desafío: .....			
Perfil	Perfil	Perfil	Perfil
Escriban las ideas asociadas a cada perfil			

## LÁMINA 13: IMPULSORES DE MEJORA

### ¿Cómo utilizar la herramienta?

1. Para poder realizar esta técnica, necesitan haber realizado otras técnicas de ideación previamente para tener algunas posibles soluciones ya pensadas.
2. Lo primero es escribir el Desafío de Innovación que se han propuesto.
3. Tendrán muchos papeles en blanco y, en cada uno de ellos, escribirán una de las ideas previamente identificadas.
4. Cuando tengan una cantidad suficiente, guárdenlos en una caja pequeña o vaso.
5. Luego, saquen dos ideas y creen una nueva idea combinada, aplicando los impulsores de mejora.

¡Repitan esto con todas las combinaciones posibles!



*¡Tendrán muchas nuevas ideas en un corto período de tiempo!*

## El vendedor

Técnica que permite generar ideas inusuales desde la descripción de objetos y sus atributos.

### ¿Cómo utilizar la herramienta?

1. Escriban en un papel objetos comunes y pónganlos en un sobre.
2. Una persona debe asignarse el rol de vendedor y el resto de compradores.
3. El vendedor debe sacar un papel con un objeto y realizar un "Pitch de Ventas". Esto se refiere a explicar de manera simple y clara, cómo ese objeto podría ayudar a solucionar el Desafío de Innovación, intentando "vender" esa solución a los compradores. El vendedor tendrá 1 minuto para pensar el Pitch.
4. Los compradores, luego de escuchar el Pitch de Ventas, deberán hacer preguntas críticas orientadas a cuestionar si efectivamente los atributos de ese producto serán útiles antes de comprar el producto.
5. Durante todo el proceso tomarán notas de las ideas y los atributos, los que se discutirán públicamente para ver cuáles de ellas pueden ser útiles y aplicables en la solución del desafío, pudiendo incluso generar nuevas ideas.

## Algunos consejos para la generación de ideas

- Utilizar preguntas tales como ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿cómo?, Mantener siempre el foco en el Desafío de Innovación.
- Involucrar a diversos actores ya que sus experiencias y conocimientos les harán encontrar la gran idea.
- Utilizar el pensamiento visual. Hacer dibujos o ilustraciones facilita el proceso creativo.
- Apagar el juicio y la crítica.
- Buscar la mayor cantidad de ideas
- Pensar fuera de la caja. No hay ideas malas o incorrectas.
- Combinar ideas. Surgen muy buenas ideas cuando se juntan dos o más propuestas comunes.
- Escribir cada idea que se levante en un post-it.
- Utilizar diferentes técnicas para así poder llegar a más y mejores ideas.

*¡Al utilizar las diferentes técnicas obtendrán su portafolio de ideas!*



# Selección de Conceptos

Con el portafolio de ideas creado podrán comenzar el proceso para priorizar y conceptualizar la solución. La conceptualización de la solución se refiere a la descripción de ésta, comprendiendo las características, atributos y valores principales de dicha solución que posteriormente será prototipada y testada.

Producto  
Resumen de diseño

## Categorizar y priorizar ideas

Una vez completado el proceso de ideación, las ideas deben ser recopiladas, categorizadas, refinadas y reducidas para posibilitar la selección de las mejores soluciones, ideas y estrategias. Para esto, les recomendamos las siguientes actividades y herramientas:

### Categorizar las ideas

Proceso para agrupar las ideas según criterios, con el objetivo de simplificar la comprensión y análisis de las ideas.

#### ¿Cómo categorizamos las ideas?

1. Decidir el o los criterios de agrupación de las ideas. Algunos ejemplos de criterios:
  - » Puede ser por similitud o bien ideas que hablen de lo mismo.
  - » Puede que una contenga a la otra.
  - » Puede ser porque comparten atributos o características similares.
  - » Puede ser que sean secuenciales dentro del transcurso de la experiencia del usuario en el servicio.
2. En una hoja en blanco, ordenen las ideas según ese criterio. En este proceso es posible que vean que es necesario crear nuevas ideas que unen dos soluciones o que fusionen ideas.
3. Una vez ordenado, recomendamos colocar un concepto que indique qué tipo de ideas están dentro de esa categoría. Con esto ya tendrán sus ideas ordenadas y agrupadas.

*¡Es muy importante que al realizar la categorización no pierdan el foco en las ideas específicas que están detrás del concepto general ya que, de lo contrario, podrían olvidarse de muy buenas ideas!*

### Priorizar las ideas

Proceso para ordenar las ideas según criterios de priorización. Para esto, te puedes apoyar en la matriz de priorización, revisada en la pág 14. **(Lámina 1)**

#### ¿Cómo priorizamos ideas?

1. Seleccionen dos criterios de priorización que escribirán en la matriz. Algunos posibles criterios son:
  - » **Deseabilidad:** Lo que tiene sentido y es útil a las personas.
  - » **Factibilidad:** Lo que es técnicamente posible en un futuro cercano.
  - » **Viabilidad:** Lo que es sostenible económicamente.
  - » **Impacto:** Lo que deja una impresión o efecto positivo.
  - » **Disrupción:** Grado de novedad de la idea.
2. Posicionar las categorías en la matriz les permitirá identificar cuáles de las soluciones tienen mayor potencial cumpliendo ambos criterios seleccionados.

### Diseño conceptual de la solución

Una vez priorizada la agrupación de ideas que acorde a los criterios quedó en primer lugar, es necesario profundizar en su descripción, a lo que se le denomina el diseño conceptual de la solución. Éste, es la base con la cuál posteriormente se realizará el diseño material del producto o servicio, por lo que es muy importante que el concepto quede descrito lo más claro posible. Para ello, pueden utilizar la herramienta “Resumen de la Solución”. **(Lámina 14)**

## LÁMINA 14: RESUMEN DE LA SOLUCIÓN

### ¿Cómo utilizar esta herramienta?

1. En grupo, reflexionen en qué consiste la solución. Para esto, describan con el mayor detalle posible todos los componentes o elementos de la solución propuesta, ya que estos se transformarán en los puntos de contacto que serán prototipados.
2. Reflexionen para qué es la solución que están proponiendo. Para esto, refiéranse al objetivo que tiene el implementar la solución.
3. Definan los usuarios beneficiarios de la solución, para quién es. Durante todo el proceso posterior, deben tener muy claro para quién es que están diseñando e implementando la solución.
4. Reflexionen y describan: ¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe? Seguramente hay otras soluciones u otras formas para abordar el problema, por lo que es importante tener claro el valor extra que agrega tu solución con respecto a otras cosas que existen.

¿En qué consiste la solución?

¿Para quién es la solución?

¿Para qué es la solución?

¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?

Principales acciones del usuario

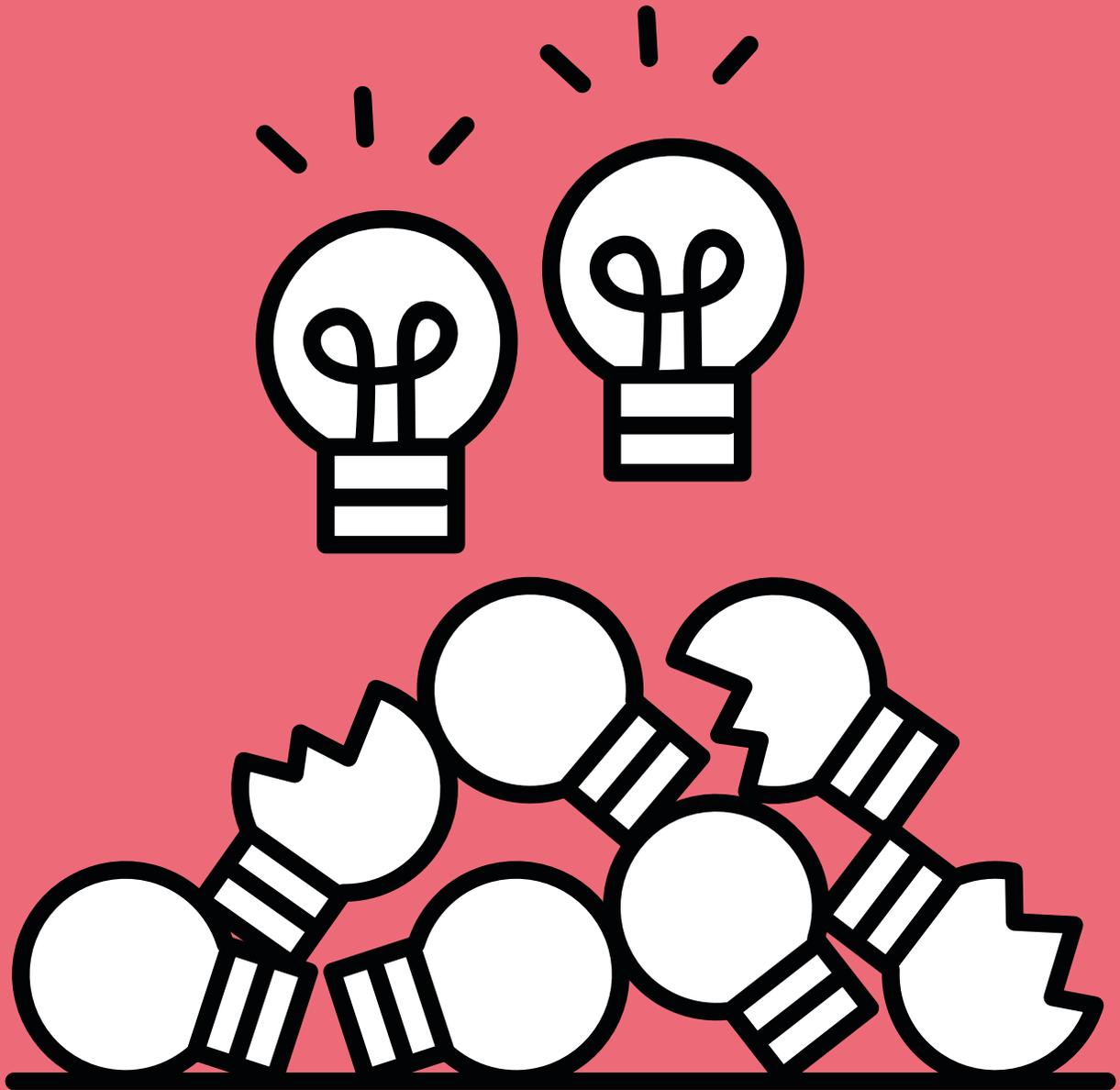
.....

Principales puntos de contacto

.....

Principales acciones de la institución

*Ya tienen un resumen de la solución que permitiría darle una mejor experiencia a los usuarios. Esto puede ayudar a explicar el concepto a autoridades y colegas, para tener apoyo en la institución y seguir avanzando con el proyecto..*



# Prototipado y Testeo

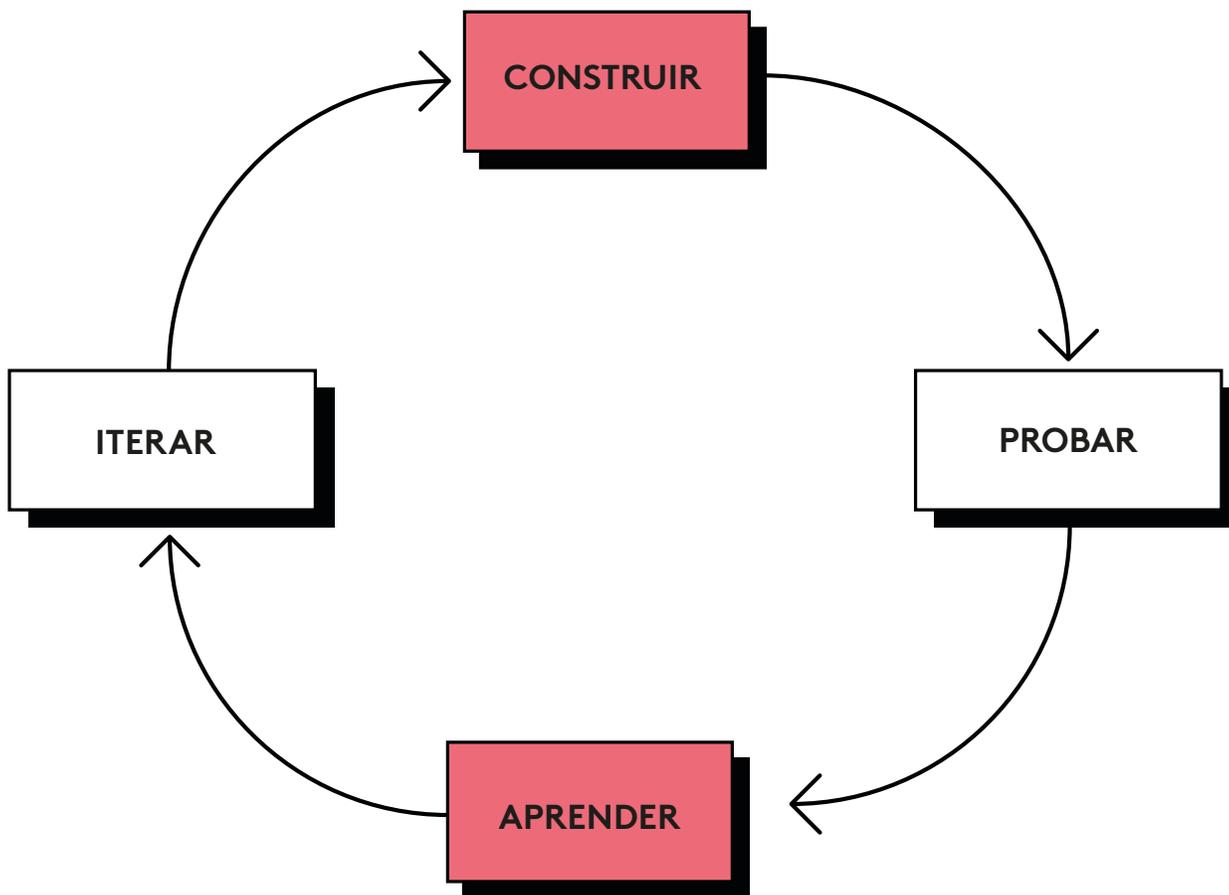
Con el resumen de la solución ya están listos para comenzar la siguiente fase de Prototipado y Testeo, que consiste en probar las ideas de solución para mejorarlas, cambiarlas o desecharlas antes de su implementación. Las ideas son materializadas en prototipos que, desde iteraciones realizadas con usuarios, servidores públicos y expertos, paulatinamente aumentan su calidad o resolución hasta llegar a un pilotaje en condiciones reales.

Producto |  
Prototipo testeado y validado |

## ¿Qué es un prototipo?

Un prototipo corresponde a la **representación de una idea**, de manera parcial o completa. Es una representación simple y de baja resolución de conceptos en una etapa temprana del proceso de diseño. El prototipo logra que una idea sea algo tangible y testeable. **Es llevar una idea o concepto al mundo real.**

La acción "Prototipar" no se refiere solamente a la construcción de un prototipo, sino que también implica que éste sea testeado. Esto permite probar las nuevas soluciones de manera rápida y a bajo costo, disminuyendo los riesgos al momento de implementar y escalar. Es por esto que un prototipo no tiene valor si no se prueba o prueba con usuarios.



“Prototipar es un proceso activo que involucra construir, probar, aprender e iterar. **Design Kit. Ideo**<sup>5</sup>.”

<sup>5</sup> Ideo es una firma internacional de consultoría y diseño fundada en Palo Alto, California, en 1991. Su misión es crear impacto positivo a través del diseño.

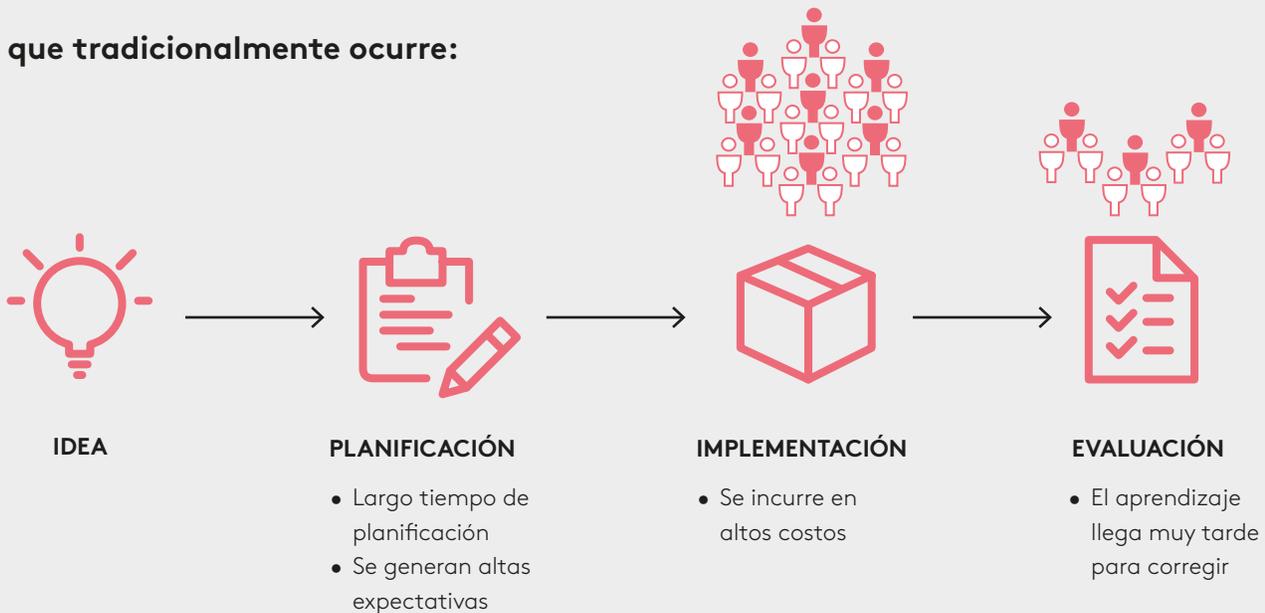
El testeo se refiere al acto de poner a prueba la propuesta con usuarios reales del servicio, e integrar la retroalimentación obtenida en un nuevo prototipo refinado. Permite validar las hipótesis de la solución que han diseñado con usuarios reales, de manera rápida y a bajo costo, lo que nos permitirá mejorar su solución o buscar nuevas alternativas que resuelvan el desafío de innovación.

## Algunas características de los prototipos

- Los prototipos permiten comunicar de mejor manera una idea. Al representarla en algo tangible, permite que todos los actores comprendan lo mismo por esa idea y puedan ayudar a mejorarla.
- Los prototipos se utilizan para testear algo en particular, en específico, las llamadas “hipótesis”, que son las creencias que se tienen sobre la solución ideada.
- Los prototipos varían en su resolución: Un prototipo va desde uno de baja resolución (hecho de materiales simples, tales como cartón, papel, etc.) que se utilizan generalmente para hacer una prueba del concepto, a uno de mayor resolución (modelos 3D o utilización de materiales más pertinentes) que sirven para testear los aspectos sensoriales o funcionales.
- Una solución puede integrar más de un componente, y raramente vamos a tener un prototipo por solución, sino que tendremos que prototipar varios componentes de ésta.

# ¿Cuál es el valor de prototipar y testear dentro del Estado?

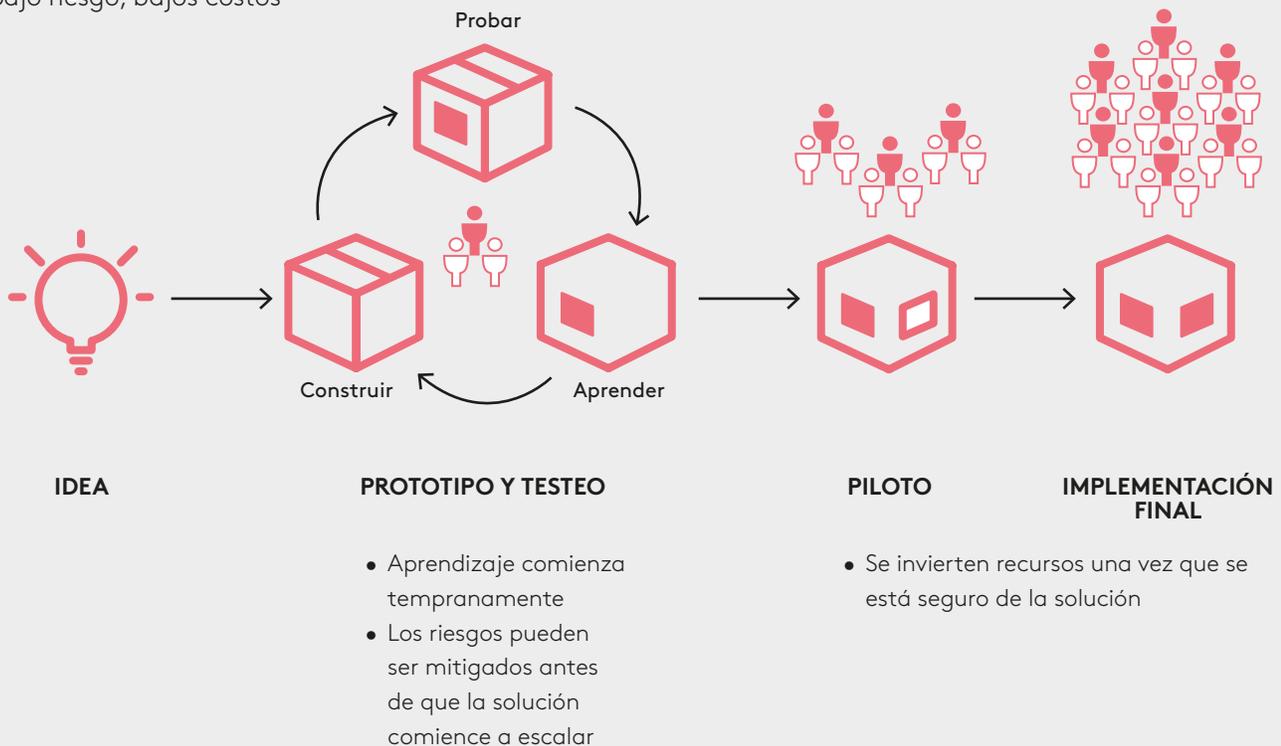
## Lo que tradicionalmente ocurre:



Modelo basado en Marco Steinberg

## Con lógica de innovación:

Bajo riesgo, bajos costos



Modelo basado en Marco Steinberg

## ¿Por qué prototipar?

### Desarrollar

Los prototipos construyen un entendimiento común de lo que realmente significa el concepto de solución. ¿Cómo se ve y se siente? ¿Cómo interactúan las personas con él?

### Comunicar

Los prototipos expresan el concepto en una forma tangible. Sus colaboradores podrán darles retroalimentación más constructiva si es que pueden ver, tocar y sentir la solución propuesta, en lugar de solo escuchar una explicación de ella.

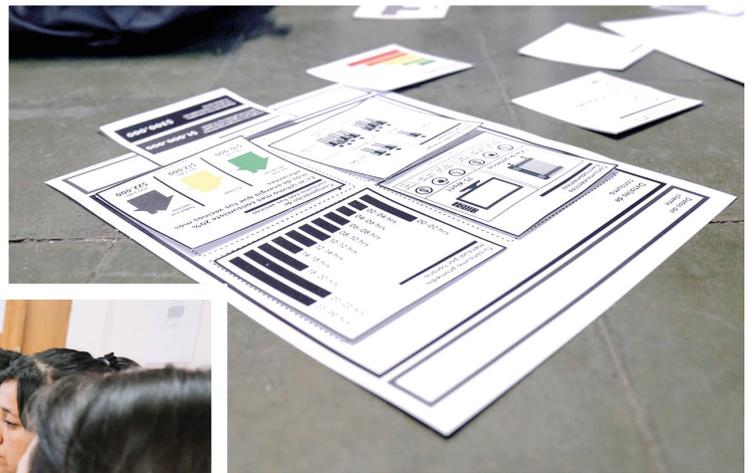
### Probar

Prototipar les permitirá conectar el concepto con sus usuarios, de manera que ellos puedan darles comentarios e ideas directamente.

### Mitigar riesgo

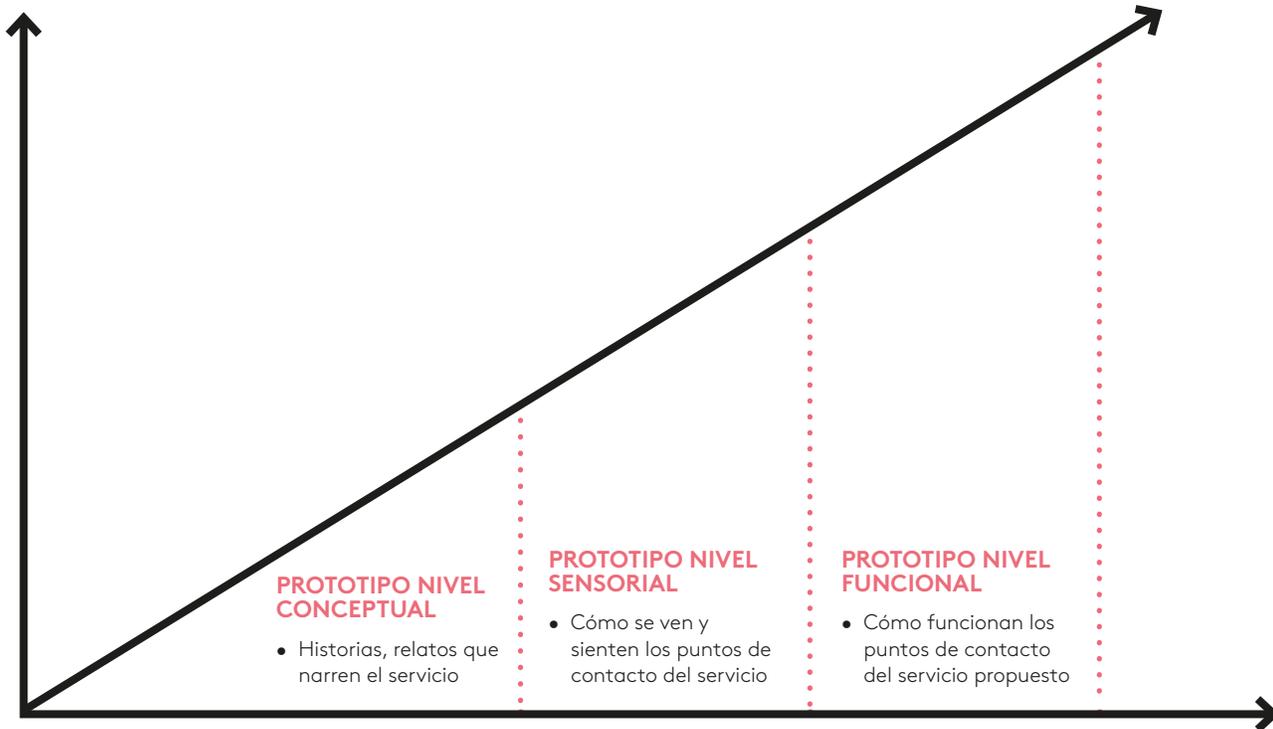
La mitigación del riesgo es el corazón de prototipar y testear. Cuando existe incertidumbre en torno a una nueva solución, el prototipado permite eliminar el riesgo a través de ciclos de prueba e iteración sobre la solución propuesta.

*\*Basado en "Designing for public services", Nesta, Ideo and Design for Europe Guide, 2016.*



# Niveles de prototipado

El proceso de prototipado puede ser abordado desde distintos niveles de resolución, los que responderán a diferentes propósitos. En la ilustración se representan tres niveles de prototipo, y cómo estos aumentan su resolución en el tiempo hasta llegar a estar suficientemente iterados, ajustados y tener las condiciones necesarias para ser piloteados.



Fuente: *Designing for public services*, Nesta, *Ideo and Design for Europe Guide*, 2016

## Nivel conceptual

Se trata de la representación más básica del concepto definido en el resumen de la solución. Para esto se pueden utilizar técnicas que cuenten historias o relatos que narren la experiencia del servicio propuesto.

## Nivel sensorial

Dentro de la experiencia completa del servicio, se pueden elegir puntos de contacto específicos para ser prototipados. En este nivel se desarrolla una primera aproximación a cómo estos puntos de contacto se deberían ver y sentir superficialmente, sin entrar en detalles funcionales.

## Nivel funcional

Un prototipo a nivel funcional debe permitir poner a prueba las funcionalidades de los

puntos de contacto elegidos, y evaluar la factibilidad técnica de implementación de estas para su futura implementación en el piloto.

## ¿Qué puede ser prototipado?

Un prototipo no está referido necesariamente a un producto o materialidad, de hecho, casi todo puede ser prototipado. Para definir qué prototipar, deben considerar las siguientes dimensiones:

### 1. Prototipar la experiencia del servicio:

Permite visualizar y materializar de manera holística la cronología y las actividades realizadas por el usuario en el servicio ideado. El principal desafío consiste en abordar el carácter intangible de los servicios, y lograr crear una buena

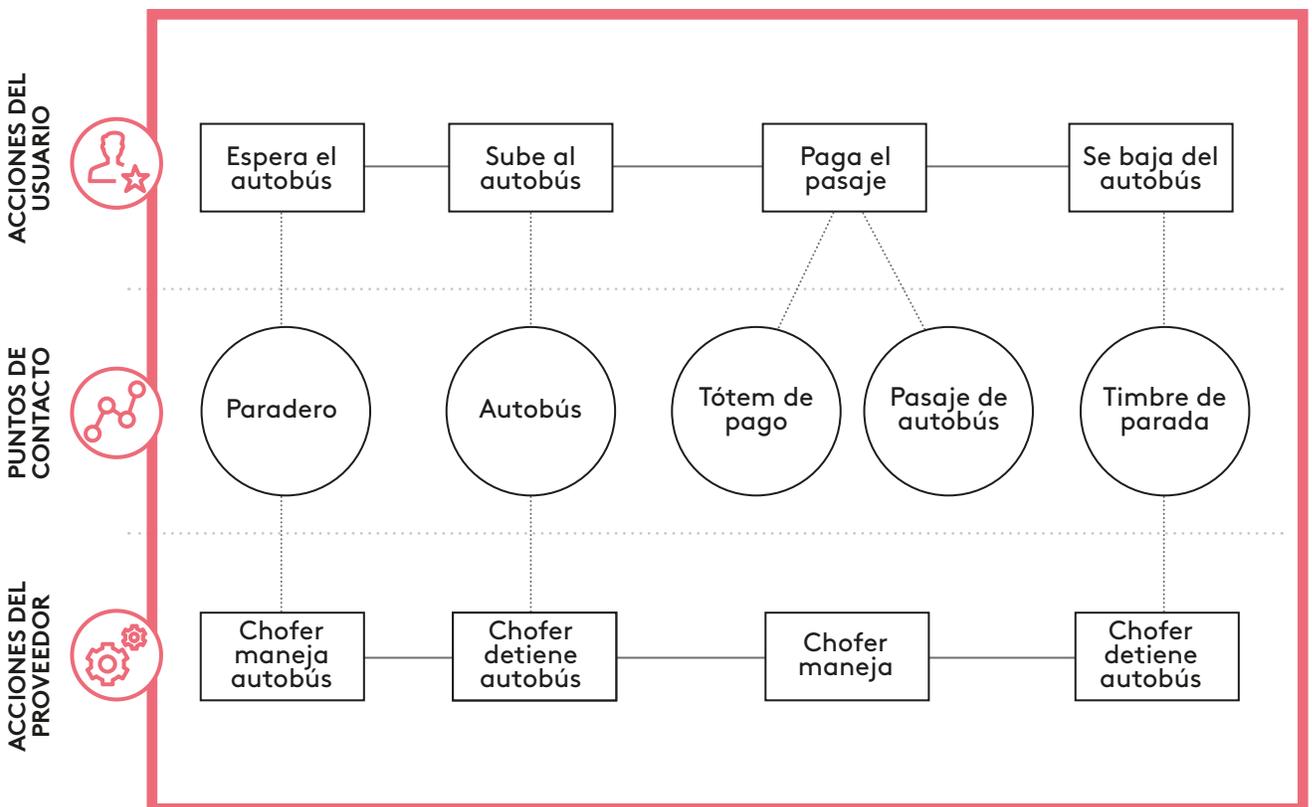
imagen mental del concepto propuesto por el mismo. Es recomendable prototipar la experiencia del servicio a nivel conceptual, ya que permitirá entender de forma más concreta cómo se sienten e interactúan los usuarios con el servicio y, al mismo tiempo, reconocer qué componentes, elementos y puntos de contacto pueden ser prototipados a nivel sensorial y funcional.

comportamientos en los que el servicio cobra vida y con los que interactúa físicamente el usuario. Ejemplos de puntos de contacto: espacios, personas que cumplen un rol en la atención a usuarios, aplicaciones o plataformas digitales, impresos, infraestructura, etcétera.

- 2. Prototipar Puntos de Contacto:** Permite visualizar y materializar los elementos, artefactos, productos o

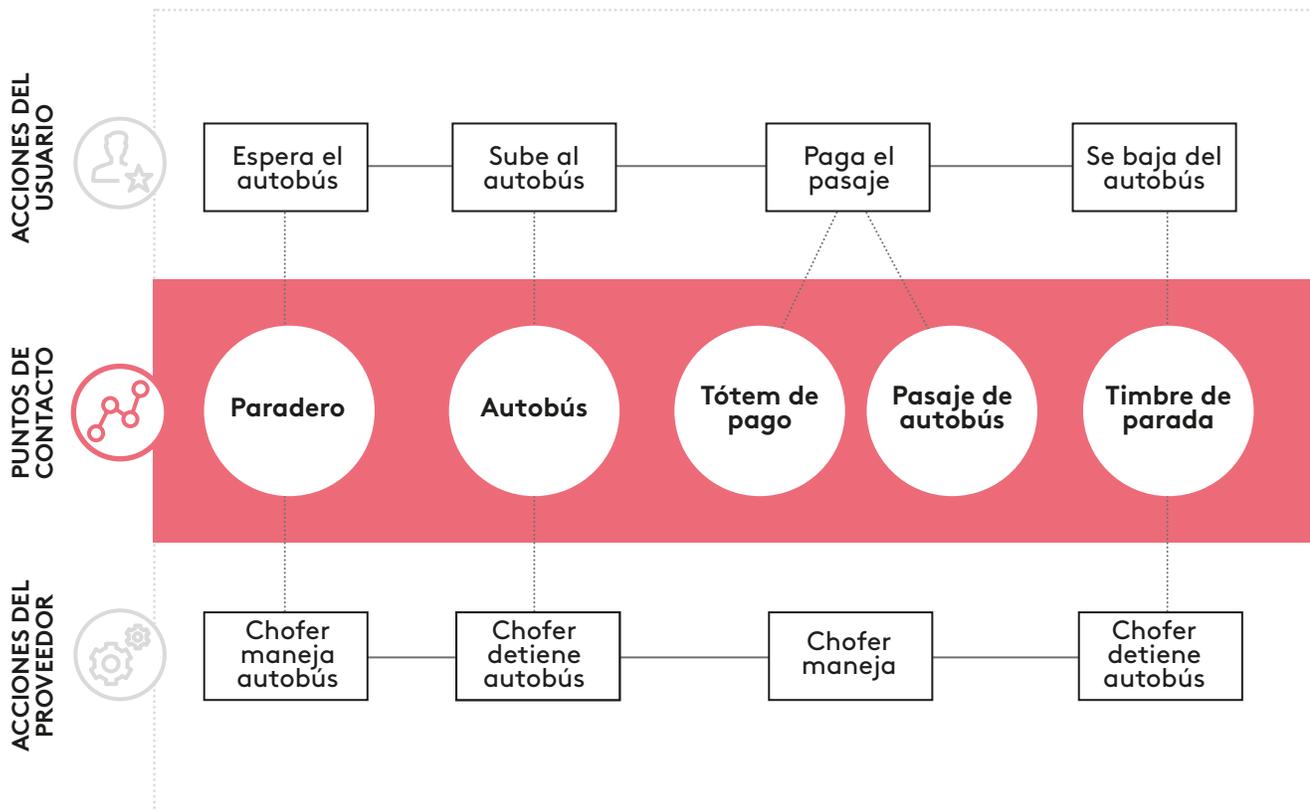
En las siguientes dos imágenes, referidos a la solución de servicio de transporte público, se explica la diferencia entre prototipar una experiencia, y prototipar puntos de contacto.

### Experiencia del servicio



\*Ejemplo: Solución de servicio de transporte público.

## Puntos de contacto



*\*Ejemplo: Solución de servicio de transporte público.*

## Técnicas para construir prototipos

Con los insumos levantados en la lámina resumen de la solución podrán comenzar la construcción y testeo de los prototipos. Para esto, existen diferentes técnicas que pueden utilizar y que se describen a continuación.

### Nivel conceptual

#### Viaje de Usuario Aspirado

Muestra todos los pasos lineales que un usuario realizaría en un contexto ideal antes, durante y después de interactuar con el servicio. Con esta herramienta, se incorporan las ideas de solución priorizadas en el ciclo completo de la experiencia del usuario con el servicio, permitiendo comprender la solución de forma sistémica y no como componentes aislados. **(Lámina 15)**

#### Storyboard o Guión gráfico

Secuencia de imágenes individuales, cada una de las cuales representa un evento distinto de la idea, tal como si fuera un comics. Ilustra la interacción entre el usuario y el servicio. Esta herramienta no sólo permite refinar la idea, sino también definir quién la usará, dónde y cómo. Además, dado que presentan algo desconocido, las imágenes son mucho más fáciles de comprender para otras personas. **(Lámina 16)**

## LÁMINA 15: VIAJE DE USUARIO ASPIRADO

### ¿Cómo utilizar la herramienta?

1. Anoten el usuario de quién describirán el viaje.
2. Tomando como base el viaje del usuario inicial realizado en la fase de descubrimiento del problema, crear un nuevo viaje sobre el cual se describirán e integrarán todas las acciones que deben suceder en un estado ideal para que las ideas propuestas sean abordadas.
3. Una vez tengan todas las acciones anotadas de forma temporal, piensen con qué/quién interactuará el usuario cuando las realice (canales, objetos, personas, funcionarios, puntos de contacto, etc.) y anótenlos también en post-its.
4. Teniendo esto, pongan una marca en el estado emocional que debiese tener el usuario en cada momento. En el caso que haya algún estado insatisfactorio, replanteen la solución propuesta de modo de alcanzar un estado óptimo para el usuario en cada situación. ¡Recuerden que debe ser la experiencia ideal del usuario con el servicio!
5. Cuando tengan esto listo, tendrán como resultado un primer prototipo conceptual de la solución.

	Antes	Durante	Después
¿Qué hace?			
¿Con qué /quiénes interactúa?			
¿Cómo se siente?	-----	-----	-----
	-----	-----	-----
	-----	-----	-----

## LÁMINA 16: STORYBOARD O GUIÓN GRÁFICO

### ¿Cómo utilizar la herramienta?

1. Comiencen escribiendo la historia que quieren contar, asegurándose que en la narración estén todos aquellos elementos del servicio sobre los cuales desean recibir comentarios.
2. Hagan dibujos simples para visualizar la historia. Intenten que sus imágenes y narraciones sean lo suficientemente vagas como para que permita generar preguntas, pero lo suficientemente específicas como para entender la idea.

Incluyan burbujas de conversación. Es importante que la historia contenga:

- El Viaje del Usuario: qué es lo que le ocurre al interactuar con la solución (puede ser el viaje completo o una parte de él).
  - Los personajes: usuarios o personas que interactúan en el servicio.
  - El escenario: dónde y cuándo ocurre.
3. Para realizar el testeo de su Storyboard, muéstrenselo a un usuario y pídanle que describa lo que está sucediendo en cada momento y que dé su opinión personal sobre lo que ocurre.

Idea: .....

--	--	--

.....

.....

## Caso de Uso: Storyboard o Guión Gráfico

# Proyecto Rediseño de acceso a la Salud Primaria

El proyecto de Rediseño de acceso a la Salud Primaria, iniciado en Enero de 2015, fue parte de la cartera inicial de proyectos del Laboratorio de Gobierno. Este era un proyecto demostrativo cuyo objetivo era implementar todos los procesos y etapas metodológicas que permiten desarrollar un proyecto de innovación con impacto ciudadano y dar a conocer el enfoque y trabajo del Laboratorio y los distintos agentes involucrados.

El proyecto fue realizado en conjunto entre el Ministerio de Salud, Municipalidad de Recoleta, Cesfam Quinta Bella, Servicio de Salud Metropolitano Norte y el Laboratorio de Gobierno, y fue abordado el problema de ¿Cómo eliminar la aglomeración temprana en el acceso a citas de atención de morbilidad en el Centro de Salud Familiar de Quinta Bella en Recoleta?

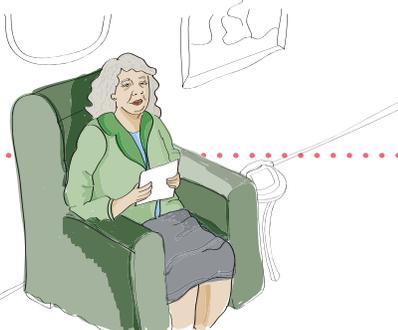
Luego de realizada la fase de Generación de ideas y de Priorización de conceptos, se dio inicio a la fase de Prototipado y Testeo, en donde se desarrolló un prototipo a nivel conceptual de una de las soluciones co creadas con los usuarios, la cual consistía en un Sistema integral de Tomas de Cita. Para hacer este prototipo se utilizó la herramienta "Storyboard o Guión Gráfico" que se muestra a continuación:



USUARIO POLICONSULTANTE  
**SONIA**  
62 años

**Ocupación:** Dueña de casa  
**Vive:** Sola  
**Otra patología:** Diabetes  
**Afiliación:** Fonasa A

Sonia vive sola ya que su esposo murió hace unos años y hace poco le diagnosticaron diabetes tipo 2 por lo que asiste regularmente a su centro de salud familiar.



## Nivel sensorial

### Role Playing o Juego de Roles

Consiste en entrar en el rol de los usuarios y realizar una representación corporal ficticia de la experiencia o situación. Es una manera rápida y tangible de construir un prototipo de la experiencia y poder probar una idea, ensayándola como si fuera real. De este modo se puede imaginar de mejor forma la situación y descubrir cuáles son los puntos que habría que mejorar o resolver de la solución propuesta.

#### ¿Cómo aplicar la técnica?

1. Primero que todo, deben definir qué es lo que prototiparán mediante el Juego de Roles. Para ello, piensen qué parte de la solución quieren testear (el Storyboard o Viaje del usuario aspirado pueden ser buenas herramientas para preparar el Juego de Roles).
2. Una vez definido lo anterior, piensen qué roles van a representar y asignen uno a cada miembro del equipo. Idealmente dejen un rol de observador no participante, para que registre sus comentarios desde afuera.
3. Preparen el escenario para poder realizar la actuación. Para ello se recomienda tener papeles, lápices y cajas que permitan rápidamente construir cualquier tipo de objeto necesario para la actuación.
4. Realicen la representación tal como si estuvieran viviendo la experiencia. Estén abiertos a improvisar mejoras en la medida que realizan el prototipado, tanto con la introducción de nuevos objetos, en la creación de diálogos no contemplados inicialmente, o con la incorporación o eliminación de determinados procesos dentro del servicio.
5. Una vez hayan finalizado, registren todas las conclusiones de la experiencia, considerando lo siguiente:
  - ¿Qué funcionó?

- ¿Qué podría mejorar?
- ¿Qué preguntas surgieron?
- ¿Qué nuevas ideas surgieron?

6. Pueden realizar este ciclo más de una vez, incluyendo los nuevos elementos y mejorar de esta forma el prototipo.

### Recorrido a Escala

Representación a escala del servicio y su contexto, a través de la utilización de elementos simples que permiten dar vida al servicio. Al mover los personajes y soportes físicos, permite simular las interacciones que se podrían generar en el servicio. La posibilidad de repetir, tantas veces como sea necesario la puesta en escena del servicio, permite iterar, aprender y mejorar la propuesta.

### Prototipos Rápidos

También denominados "prototipos de baja resolución", son la materialización del componente de una idea de forma simple y a bajo costo. Permite probar rápidamente el concepto que está detrás de la idea e incorporar los primeros aprendizajes que se extraen del testeo del prototipo con usuarios. Se pueden hacer prototipos rápidos de producto, de espacios, de interacciones, o digitales:

- **Prototipos rápidos de producto:** Un prototipo rápido de producto es la transformación inmediata de una idea a un objeto tangible. Es un boceto llevado al plano físico, que permite levantar información a través de maquetas de bajo costo y rápida manufactura.
- **Prototipos rápidos de interacciones:** Sirve para visualizar y comunicar, de forma rápida, las ideas que se están desarrollando en relación a la interacción de diferentes actores. Ejemplos de esto son el lenguaje verbal y no verbal, tono de voz, elementos que pueden ir plasmados en un Protocolo de atención.



Ejemplos de recorrido a escala



- **Prototipos rápidos de espacios:** Son prototipos que permiten proyectar espacios e interactuar con la infraestructura, para así probar la usabilidad de éste.
- **Prototipos rápidos en papel de medios digitales:** Sirve para visualizar y comunicar, de forma rápida, las ideas en relación a una plataforma digital. Mientras más claras sean las ideas en el papel, más fácil será identificar los elementos que se deben prototipar posteriormente en el computador. Durante el desarrollo se modificarán las cosas muchas veces, por lo que el nivel de detalle del prototipo debe ir de acuerdo con la evolución de la idea. (Lámina 17).

## Nivel funcional

### Prototipos de alta fidelidad (o alta resolución)

Los prototipos con una fidelidad mayor utilizan interfaces lo más reales posible.

Un ejemplo de esto son los prototipos de aplicaciones digitales:

- **Aplicaciones Digitales:** Consiste en realizar una primera aproximación de

una idea que se tiene respecto de una aplicación digital y mejorarla hasta lograr tener un “prototipo funcional”. Permite encontrar áreas de mejora en etapas preliminares a la implementación de una aplicación digital, para poder afinar el diseño, interacciones y funcionalidad, entregando una óptima experiencia al usuario. (Lámina 18)

## LÁMINA 17: PROTOTIPOS RÁPIDOS

### ¿Cómo se aplica la técnica?

1. Lo primero será seleccionar un componente o un punto de contacto de la solución planteada y pensar algunas hipótesis que tienen respecto de la misma. Por ejemplo: "Creemos que redistribuir la señalética y espacios permitirá que los usuarios en situación de discapacidad se orienten de mejor forma cuando ingresan por primera vez".
2. Cuando hayan definido las hipótesis, definirán que tipo de prototipo rápido van a realizar (productos, espacios, interacciones, digitales) y construirán con los materiales disponibles un prototipo rápido y simple que transmita la idea principal. Recuerda que materializar la idea les permite evitar posibles interpretaciones erróneas en la transmisión de la idea.
3. Cuando lo hayan terminado, presenten el prototipo a potenciales usuarios, quienes deberán interactuar con él y entregarles sus comentarios. Algunas recomendaciones cuando testeen el prototipo:
  - No se trata de vender la idea.
  - Dejen que los usuarios vivan la experiencia, no den muchas instrucciones.
  - Estén dispuestos a tener respuestas o resultados inesperados.
4. Registren toda la retroalimentación de los potenciales usuarios, considerando las siguientes preguntas:
  - ¿Qué funcionó?
  - ¿Qué podría mejorar?
  - ¿Qué preguntas surgieron?
  - ¿Qué nuevas ideas surgieron?
5. Repasen la hipótesis iniciales y vean qué resultados tuvieron. ¡Realizar un prototipado rápido les permite mitigar riesgos antes de que la solución comience a escalar, ya que sabrán de antemano qué cosas funcionan y qué no!

¿Qué vamos a prototipar?

Hipótesis

Principales observaciones y comentarios

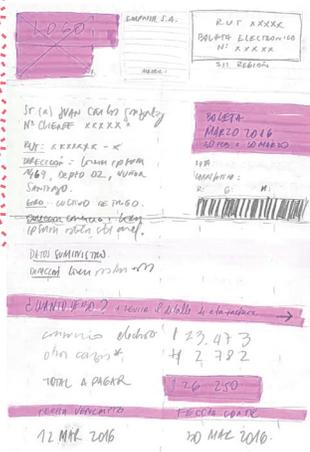
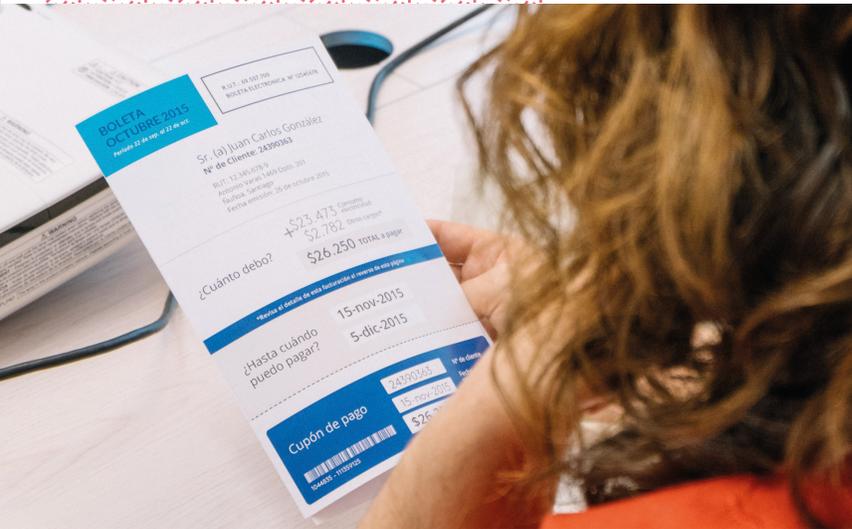
# Caso de Uso: Prototipos Rápidos de Productos

## Proyecto Cuentas Claras

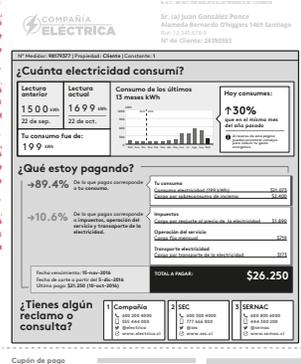
“Cuentas Claras, Simples y Transparentes”, es un proyecto de la Agenda de Energía, desarrollado en conjunto por tres instituciones: Superintendencia de Electricidad y Combustibles, Servicio Nacional del Consumidor y Laboratorio de Gobierno. Este proyecto consistió en el diseño de las nueva cuenta de energías (electricidad y gas). Esta cuenta, co-creada con vecinos de diversas regiones a través de un proceso abierto y participativo, pretende ser más clara, didáctica y útil para así lograr una mejor gestión y economía de los hogares chilenos. El nuevo formato fue adoptado por 34 empresas eléctricas y 8 empresas de gas y fue implementada llegando a más de 7.5 millones de hogares en Chile.

Uno de los elementos claves del éxito del proyecto fue el esfuerzo realizado en la fase de Prototipado y Testeo. Una vez que se tuvo claridad respecto a las mejores ideas para mejorar la cuenta, hubo que plasmarlas en prototipos que permitieran ir construyendo, progresivamente, la nueva cuenta de electricidad. Esta fase se dividió en distintas etapas que van desde la arquitectura de la información hasta los prototipos de alta resolución.

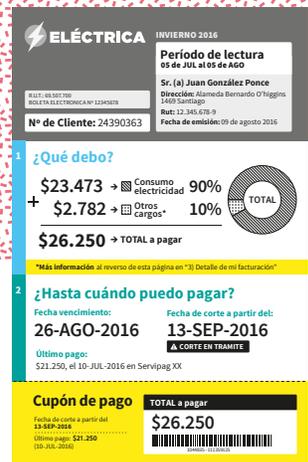
En esta etapa fueron centrales los “testeos guerrilla”. Esta técnica, propia de la investigación en diseño, es similar a un pequeño test que se hace a usuarios del producto sin un muestreo predefinido. El objetivo que se persigue con dicha técnica es tomar la mayor cantidad de información sobre un producto dado, en el menor tiempo posible. La ventaja de los testeos guerrilla es que, al ser el levantamiento de información muy rápido, permite corregir a la brevedad los prototipos y así construir, paulatinamente, mejores versiones.



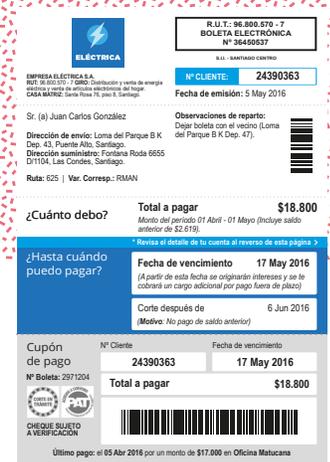
Prototipo borrador



Prototipo baja resolución



Prototipo media resolución



Prototipo alta resolución

# Caso de Uso: Prototipos Rápidos de Productos

## Proyecto Corfo

El Proyecto “Rediseño de la Experiencia de Postulación Prototipos de Innovación Regional” desarrollado entre 2016 y 2017 por la Gerencia de Innovación de la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) junto a Laboratorio de Gobierno logró rediseñar la experiencia de postulación a partir de la simplificación de la información disponible y de apoyo, junto con mejorar la experiencia en las plataformas web.

El rediseño consideró tres ámbitos de acción: Reformulación de las bases técnicas; Simplificación de documentación de ayuda y apoyo para los postulantes; y Reformulación del formulario de la plataforma de postulación. Los sistemas y los documentos con los que interactúan los postulantes buscan ser más simples y amables, comparados con los que regularmente se usan en los llamados.

Para la simplificación de documentación de ayuda y apoyo para los postulantes, se construyó el prototipo de una “Guía de Acompañamiento”, la cual fue testeada con usuarios en un taller en donde se invitó a los participantes a leer y utilizar la Guía, para luego reflexionar con el apoyo de la herramienta “Pauta de retroalimentación”, contestando a las preguntas: ¿Qué funcionó? ¿Qué podría mejorar? ¿Surgieron nuevas preguntas? ¿Surgieron nuevas ideas?



## LÁMINA 18: PROTOTIPADO DE APLICACIONES DIGITALES

### ¿Cómo se aplica la técnica?

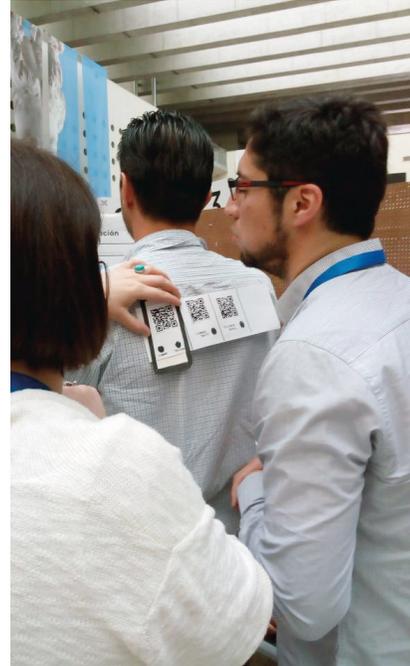
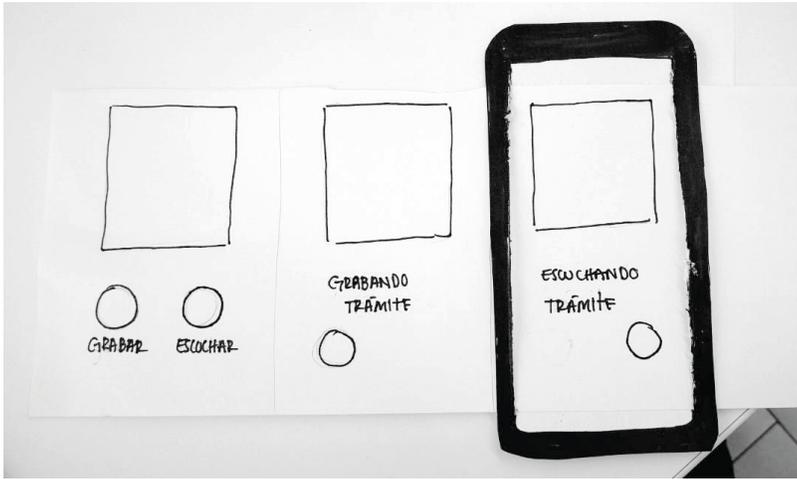
Para poder realizar un buen prototipo digital, deben realizar diversas versiones simplificadas de la aplicación. Este proceso permite detectar las mejoras necesarias para llegar a un prototipo final.

1. El primer paso es realizar un boceto de su aplicación digital. Estos son sus primeros trazos sobre una hoja de papel, en donde reflejan las ideas generales y responden interrogantes respecto a ¿qué servicio entregamos?; ¿por qué es importante?; ¿qué contenidos tendrá?; ¿cómo será?
2. Una vez hayan hecho esto, podrán testearlo con algunos potenciales usuarios para ver sus percepciones, e incorporarán sus comentarios en el siguiente paso, que es crear lo que denominaremos como Esqueleto (en inglés llamado Wireframe), que corresponde a una ilustración de la interfaz de cada una de las pantallas de la aplicación, centrándose en lo que hace, más que como se ve. Con esto darán prioridad a los contenidos, determinando

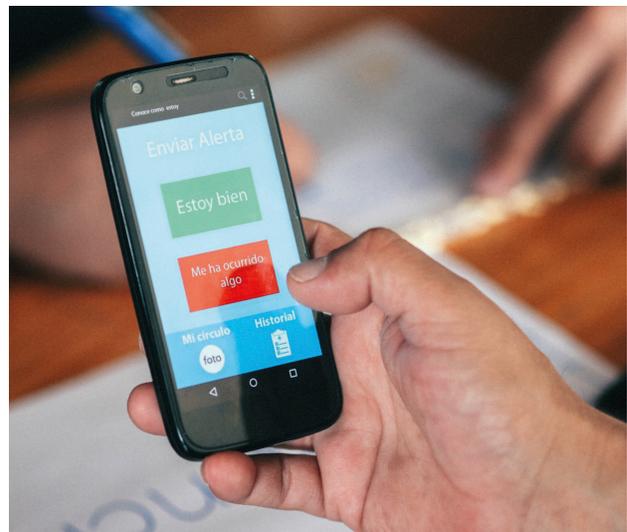
además, el espacio asignado para cada uno y mostrando las conexiones entre las pantallas.

3. Nuevamente pueden realizar rápidamente algunas consultas a potenciales usuarios, e incorporar sus retroalimentaciones a lo que denominaremos Maqueta (en inglés llamada Mockup), que es una representación más avanzada del diseño, donde incorporarán elementos relacionados a la comunicación del proyecto. Recién ahora comenzarán a profundizar en los colores, tipografías, elementos visuales, entre otros. Esto les permitirá saber qué información tendrá la aplicación, dónde y cómo va.
4. Finalmente llegarán a la creación de "prototipo", que consiste en un modelo fácilmente modificable y que incluye tanto la visualización de las interfaces como de sus funcionalidades. Deben preocuparse de que cada sección de la aplicación tenga claro su objetivo y que el prototipo sea lo más completo posible.

Prototipo digital  ..... ..... ..... .....	¿Qué servicio entregaremos?
	¿Por qué es importante?
	¿Qué contenidos tendrá?
	¿Cómo será?



*¡Dado que el prototipo es funcional, les recomendamos buscar en internet algunas herramientas que les permitan probar sus aplicaciones de forma rápida y sencilla!*



## ¿Cómo testear prototipos?

Antes de testear un prototipo, se recomienda planificar el proceso de prueba. Esto se puede realizar utilizando la herramienta “planificación de testeo”. **(Lámina 19)**

Una vez hecha la planificación y preparado todo lo necesario para realizar el testeo, realizarán la prueba de su prototipo con usuarios reales. Esto quiere decir, con personas que serían potenciales usuarios si es que el servicio estuviera implementado.

### Algunos consejos para este proceso son:

- No se trata de vender la idea, recuerden que la solución puede ser validada, pero también puede ser que no logre resolver el Desafío de Innovación y tengan que modificarlo o cambiarlo por otra solución.
- Dejen que el usuario viva la experiencia sin dar demasiadas instrucciones.
- Registren todos los momentos de la experiencia (fotos, grabación, registro de notas, entre otros).



## LÁMINA 19: PLANIFICACIÓN DE TESTEO

### ¿Cómo se utiliza la herramienta?

1. Lo primero es tener los prototipos ya contruidos, comenzando con los prototipos de "baja resolución", es decir, aquellos que son más simples para rápidamente incorporar cambios y mejoras.
2. Antes de comenzar el testeo, deben definir sus hipótesis, es decir, qué creen que logra esta solución.
3. Para realizar la validación de estas hipótesis, tienen que pensar: ¿cómo vamos a medir los resultados del testeo del prototipo? Para esto crearán algunos indicadores que les ayuden a identificar si la solución que tenían logra los resultados que esperaban o no.
4. Una vez hecho esto, detallarán todas las actividades que tendrán que hacer para poder realizar el testeo. Esto significa pensar con quienes realizarán el testeo, dónde, cuándo, por cuánto tiempo y qué deben preparar previamente para realizarlo, entre otros.

Hipótesis

¿Cómo lo vamos a medir?

Paso a paso

Con el fin de aprender durante el proceso de testeo de los prototipos, es necesario utilizar técnicas para conocer la opinión de los usuarios, tales como encuestas, entrevistas u observaciones, entre otras.

Abajo se muestra un recuadro con posibles preguntas a realizar en encuestas o en entrevistas:

**ABIERTA**

Usuario responde libremente

**¿Me puede comentar cómo fue su experiencia?**

**CERRADA**

Usuario tiene opciones

**¿Qué es lo que considera más importante de la experiencia?:**

- 1. La simplicidad
- 2. La rapidez
- 3. La amabilidad de atención

**SEMI-ABIERTA**

Usuario tiene opciones o puede responder libremente

**¿Qué es lo que considera más importante de su experiencia?:**

- 1. La simplicidad
- 2. La rapidez
- 3. Amabilidad de atención
- 4. Otro: *Comente*

**CERRADA PARA EVALUAR**

Usuario califica el servicio y/o algunos atributos

**En una escala de 1 a 5, ¿Cómo calificaría su experiencia?**

Se recomienda utilizar para cada testeo una Pauta de Retroalimentación, la que les permitirá consolidar y sistematizar la información y aprendizajes levantados en cada prueba. **(Lámina 20)**

## LÁMINA 20: PAUTA DE RETROALIMENTACIÓN

Recojamos los principales comentarios y observaciones

¿Qué funcionó?	¿Qué podría mejorar?
¿Qué preguntas surgieron?	¿Qué nuevas ideas surgieron?

Luego es relevante analizar la información obtenida en este proceso y reflexionar si lo que deben hacer es realizar mejoras al prototipo o cambiarlo por otra alternativa. Una vez hecho esto, realicen el nuevo prototipo y pónganlo a prueba nuevamente hasta que lleguen a una solución que logre resolver las necesidades del usuario.

Es recomendable hacer múltiples iteraciones e ir realizando prototipos de los distintos componentes, además de ir mejorando la resolución de los prototipos. Esto, con el fin de aprender lo máximo posible antes de comenzar el proceso de pilotaje e implementación.

### Empaquetar la solución

Una vez realizados los testeos de los prototipos y haber iterado hasta llegar a un resultado satisfactorio, será necesario preparar la solución para la siguiente etapa, el pilotaje. Para poder empaquetar los resultados de esta fase, pueden apoyarse en las herramientas propuestas a continuación.

### Plano del servicio

El Blueprint o Plano del servicio permite visualizar y analizar un servicio de modo holístico, integrando tanto la perspectiva del usuario como los procesos que ocurren al interior del servicio. Ayuda a entender en profundidad las diversas partes de un servicio, de modo que orienta el proceso de implementación del proyecto. **(Lámina 21)**

### Empaquetamiento comunicacional

Consiste en la elaboración de un producto que comunique el proyecto realizado a distintos tipos de audiencia. Es fundamental para sistematizar todo el proceso realizado y relevar el valor del proyecto. Asimismo nos permite tener un producto que permita comunicar la iniciativa a distintos grupos de personas tales como jefaturas, otras instituciones o usuarios. **(Lámina 22)**

## LÁMINA 21: PLANO DEL SERVICIO

### ¿Cómo se aplica la técnica?

1. Lo primero es comprender que esta herramienta cuenta con dos partes, una orientada al Frontstage (lo que el usuario directamente vive y ve) y otra orientada al Backstage (lo que el usuario no ve y ocurre al interior del servicio). Lo que separa ambos mundos es la denominada Línea de Visibilidad. Además, es importante relevar que, dentro del proceso de frontstage, existen también dos momentos, uno tiene que ver con todas las acciones que realiza directamente el usuario y otro tiene que ver con todos los elementos con los que el usuario interactúa (que llamamos puntos de contacto). Lo que separa en este caso ambos momentos se llama Línea de Interacción.
2. Para partir, escriban todas las acciones que realiza el usuario antes, durante y después de su interacción con el servicio (pueden agregar cuál es el estado emocional del usuario en cada una de ellas).
3. Habiendo hecho eso, podrán pasar a los puntos de contacto, en donde registrarán todos los elementos con los cuales el usuario interactúa. Diferenciarán entre las personas, las interfaces (objetos o dispositivos) y espacios físicos. ¡Con esto ya tienen registrado el servicio desde el punto de vista del usuario y lo que deben hacer ahora es levantar todos los procesos que ocurren al interior del servicio!
4. Partan anotando todas las tareas internas necesarias para la entrega del servicio, las que deben estar asociadas a cada una de las acciones del usuario.
5. Luego, en caso de ser necesario, identifiquen qué tipo de sistemas son necesarios para soportar el servicio, tanto tecnológicos como presenciales.
6. Definan indicadores de éxito que les permitan medir el cumplimiento de los objetivos de satisfacción en el usuario.
7. Finalmente, deben definir qué áreas del equipo van a intervenir en cada uno de estos procesos para un satisfactorio cumplimiento de los mismos.

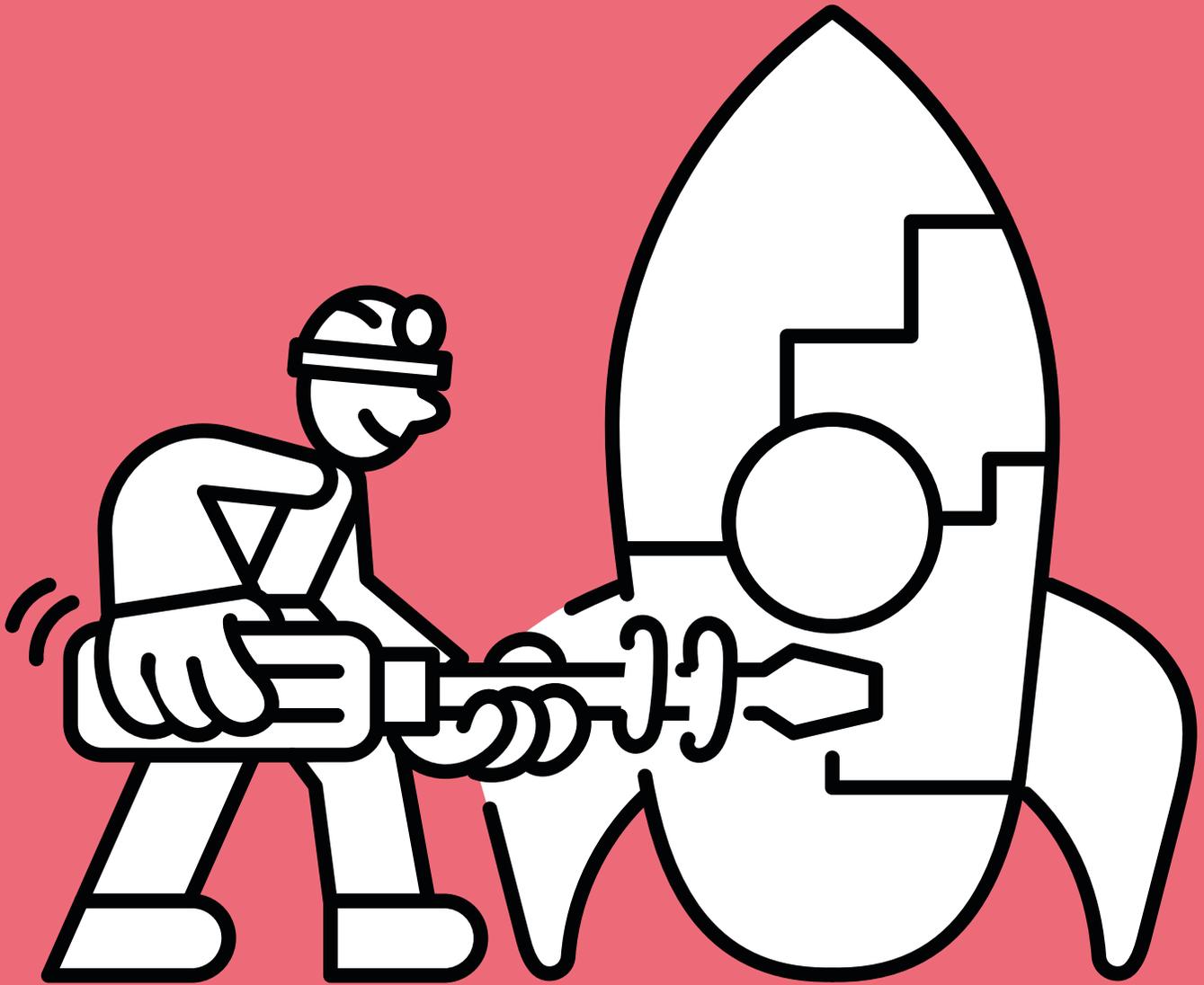
	Antes	Durante	Después
Acciones del usuario			
Puntos de contacto			
Procesos al interior del servicio			

**LÁMINA 22:  
EMPAQUETAMIENTO COMUNICACIONAL**

**¿Cómo utilizar la herramienta?**

1. Comenzarán dándole una identidad al proyecto. Para esto es importante que puedan definir un nombre para el mismo, el cual debe ser simple, evocador y de fácil retención.
2. Una vez hayan definido un nombre, piensen en la “bajada” que muchas veces es conocido como Slogan, que consiste en una frase corta que indica qué es o qué hace.
3. El último elemento para poder finalizar con la identidad del proyecto es crear un logo, una imagen que representará al proyecto, la cual debe ser simple, limpia e, idealmente, con pocos colores.
4. Una vez tengan todo esto, comenzarán a preparar el desarrollo del proyecto, lo que consiste en ordenar todo el trabajo que han hecho hasta ahora. Para eso identifiquen:
  - ¿Cuál fue la problemática inicial?
  - ¿Cuál fue el problema reformulado posterior a todo el proceso de investigación y comprensión del problema?
  - ¿Cuál fue el desafío de innovación?
  - ¿Cómo fue el proceso de prototipado?
  - ¿Cuál es la solución a la que llegaron posterior al proceso de testeo de prototipos?
5. Rescaten algunas frases de usuarios en referencia a lo que significa este proyecto para ellos.
6. Es importante que logren obtener evidencia respecto de los resultados del proyecto posterior a su implementación. Cuando los tengan, ¡incorpórenlos dentro del empaquetamiento! Teniendo toda esta información pueden empaquetar el nuevo servicio que han diseñado. Pueden hacerlo en formato video, documento breve o una presentación. ¡Es clave incorporar fotografías del proceso en cualquiera de estos formatos!

Nombre	Logo
Bajada	
Desarrollo del proyecto	Frasas de usuarios
	Evidencia



# Pilotaje y Evaluación

Al pasar a esta fase, es importante que tengan claridad en que la solución propuesta y empaquetada sea la respuesta más adecuada para abordar el desafío de innovación. El proceso de pilotaje pretende poner a prueba los conceptos que fueron iterados en la fase anterior con una muestra de usuarios limitada, con el propósito de observar el comportamiento de las personas en torno a la propuesta, evaluar su impacto y/o resultados, y preparar la solución para ser escalada al universo completo de usuarios.

Producto  
Soluciones piloteadas  
listas para ser implementadas

# Realizar una Matriz de Riesgo

Antes de planificar el piloto, es necesario prever los riesgos que pueden ocurrir durante su desarrollo e implementación. Esto permitirá anticiparse a los eventuales efectos que podría tener la aparición de algún elemento que perjudique su óptimo desarrollo del mismo y establecer de antemano acciones que se adoptarán en el caso de que ocurran.

(Lámina 23)

## LÁMINA 23: MATRIZ DE RIESGO

### ¿Cómo utilizar la herramienta?

1. Una vez teniendo claro en qué consiste el proyecto, están en condiciones de saber qué riesgos existen que podrían alterar o afectar negativamente el correcto desarrollo del mismo. Para ello pensarán en riesgos de alguna de las siguientes tipologías:
  - Políticos y comunicacionales
  - Administrativos
  - Técnicos
  - Derivados de las relaciones interpersonales
  - Otros
2. En la medida que van identificándolos, realizarán una breve descripción de cada uno de ellos pensando en los motivos por los cuales se podría originar dicho riesgo y cómo podría afectar el desarrollo del proyecto.
3. Habiendo realizado esta reflexión, los clasificarán según el nivel de probabilidades en que ocurran, es decir, probabilidad alta, media o baja.
4. Luego clasificarán nuevamente cada riesgo, pero ahora según el nivel de impacto negativo que podría tener si es que ocurrieran, usando las medidas impacto alto, medio o bajo.
5. En base a lo anterior, y en el caso de que exista más de un riesgo de nivel alto en ambas clasificaciones, les recomendamos priorizar los riesgos en función de los recursos disponibles, dejando como primera prioridad aquellos riesgos que podrían amenazar de forma más grave la sostenibilidad del proyecto.
6. Finalmente, reflexionen y anoten cuál será el plan de acción a adoptar si es que ocurren, lo cual les permitirá anticiparse y tener alguna estrategia preparada en la eventualidad de que se generen. En ocasiones se darán cuenta que hay planes de acción que pueden ejecutar antes de que el riesgo surja o se agrave. ¡Estén atentos a poder realizar tareas que permitan evitar posibles consecuencias negativas para el proyecto!

Categoría de riesgo	Descripción	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Plan de acción

## Planificar el piloto: hoja de ruta

La hoja de ruta del pilotaje define las actividades principales, los tiempos, objetivos, actores que se convocarán, hitos y entregables o resultados de cada etapa. Sirve de planificación y seguimiento. **(Lámina 24)**

### LÁMINA 24: HOJA DE RUTA

Actividad	Objetivo	Resultado o entregable	Responsable	Recursos asociados	Cronograma

# Diseñar el plan presupuestario

Consiste en una planificación y descripción de las actividades y recursos para el período de pilotaje. Expresa cuantitativamente, en términos monetarios, las acciones a realizar a nivel de Recursos Humanos, de Inversión y de Operación. **(Lámina 25)**

## LÁMINA 25: PLAN PRESUPUESTARIO

### ¿Cómo utilizar esta herramienta?

1. Comenzarán describiendo las acciones a realizar en relación a los tres niveles: Recursos Humanos, de Inversión y de Operación.
2. Posteriormente, detallarán los meses cuándo realizarán cada acción.
3. Luego, definirán un presupuesto estimado para cada una de las actividades, por cada uno de los meses. La estimación del presupuesto debe ser lo más real posible, por lo que se les recomienda realizar cotizaciones a terceros.
4. Para finalizar, sumen los montos estimados de cada nivel, para así obtener el presupuesto total por nivel, como el presupuesto total del período de pilotaje.

Resumen			
Recursos humanos		\$.....	
Operación		\$.....	
Inversión		\$.....	
Desglose	Período 1	Período 2	Período 3
Recursos humanos			
Operación			
Inversión			

## Diseñar la evaluación del piloto

El diseño de la evaluación del proyecto es una actividad fundamental ya que, gracias a ella, podrán saber cuáles son los principales efectos y el impacto de la solución. Este proceso les entregará información y evidencia clave para que posteriormente puedan escalar el proyecto.

Evaluar el impacto de su proyecto es importante ya que les permitirá aprender y mejorar su solución, además de hacer más eficiente el gasto público, y aumentar las probabilidades de éxito de la implementación. Para esto, es necesario definir qué tipo de evaluación se debe realizar - con respecto a las características del proyecto - y luego qué técnicas de evaluación que determinen el efecto comparado de la solución aplicada.

La evaluación se puede centrar en el proceso, en los resultados o en el impacto, dependiendo de qué respuesta se quiere responder con la evaluación: ¿Cómo vamos a medir el resultado del piloto?; ¿cuál es la línea base?; ¿qué resultados esperamos?; ¿cómo vamos a capturar las evidencias?. (Lámina 26)

### LÁMINA 26: EVALUACIÓN DEL PILOTO

¿Cómo vamos a medir el resultado?	¿Cuál es la línea base?	¿Qué resultados esperamos?	¿Cómo capturamos evidencias?

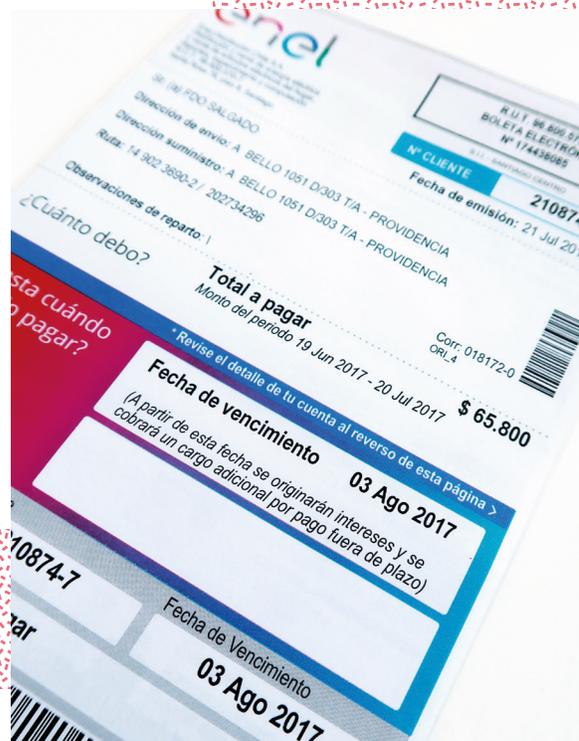
Con el fin de determinar el impacto final de una solución, es necesario generar una línea base o evaluación previa sin intervención de la solución propuesta. Al evaluar la intervención posterior, se podrá determinar el efecto que tuvo la solución en el grupo determinado.

La importancia de la evaluación recae en que aún nos encontramos en una etapa previa a la implementación, en donde el piloto puede modificarse y adaptarse dependiendo de los resultados y conclusiones de la evaluación.

# Caso de Uso: Evaluación del Piloto Proyecto Cuentas Claras

Antes de la implementación del proyecto “Cuentas Claras, Simples y Transparentes” se realizaron pilotos en tres comunas del país: Puente Alto, Arica y Aysén. Con el objetivo de extraer aprendizajes para que la implementación a nivel nacional sea lo más exitosa posible, el Laboratorio de Gobierno, junto a SEC y SERNAC, diseñó un instrumento que tuvo por objetivo medir los cambios producidos por la nueva boleta en el entendimiento de la información contenida en ella. Específicamente, el instrumento busca medir el entendimiento de las actuales cuentas de electricidad, previo al lanzamiento de las nuevas cuentas en las comunas indicadas (línea de base). Posteriormente, luego de dos períodos de facturación con las nuevas cuentas, se midió el nivel de comprensión y uso de las mismas (línea de salida).

Esta medición mostró una mejora en la confianza de la información de la cuenta en un 23,2%, llegando a un 70,4% total. En segundo lugar, se mejoró el entendimiento de la información de la cuenta, aumentando de un 49,2% inicial a un 71,7% final. En tercer lugar, aumenta la claridad de la información de la cuenta en un 25,4%, llegando a un 76%. Finalmente, aumenta la transparencia en la información de la cuenta en un 29,4%, llegando a un 76,7% total



INDICADOR 1  
Confianza

**+23,2%** Mayor Confianza en la información de la cuenta

INDICADOR 2  
Entendimiento

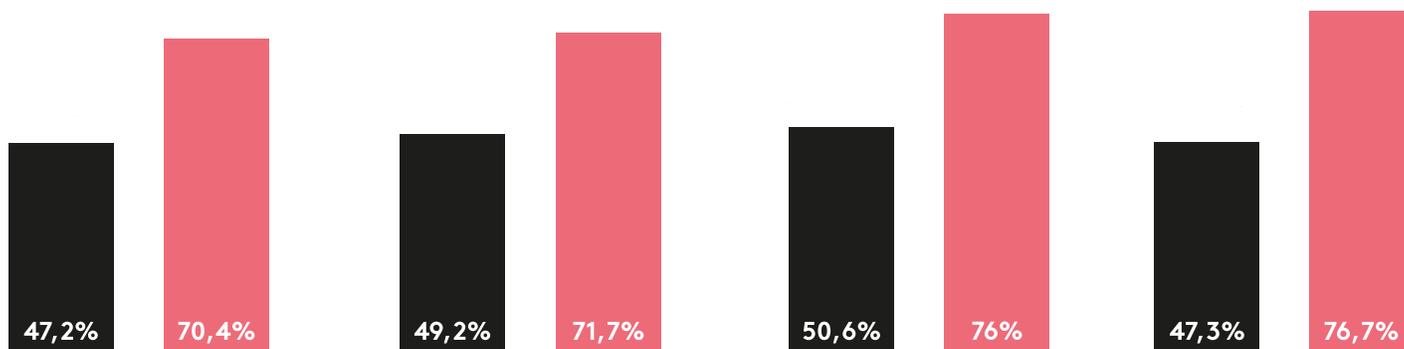
**+22,5%** Mayor Entendimiento en la información de la cuenta

INDICADOR 3  
Claridad

**+25,4%** Mayor Claridad en la información de la cuenta

INDICADOR 4  
Transparencia

**+29,4%** Mayor Transparencia en la información de la cuenta



■ Línea Base (boleta antigua)    ■ Línea Salida (boleta nueva)



# Adopción y Escalamiento

# Modelo de la solución implementada

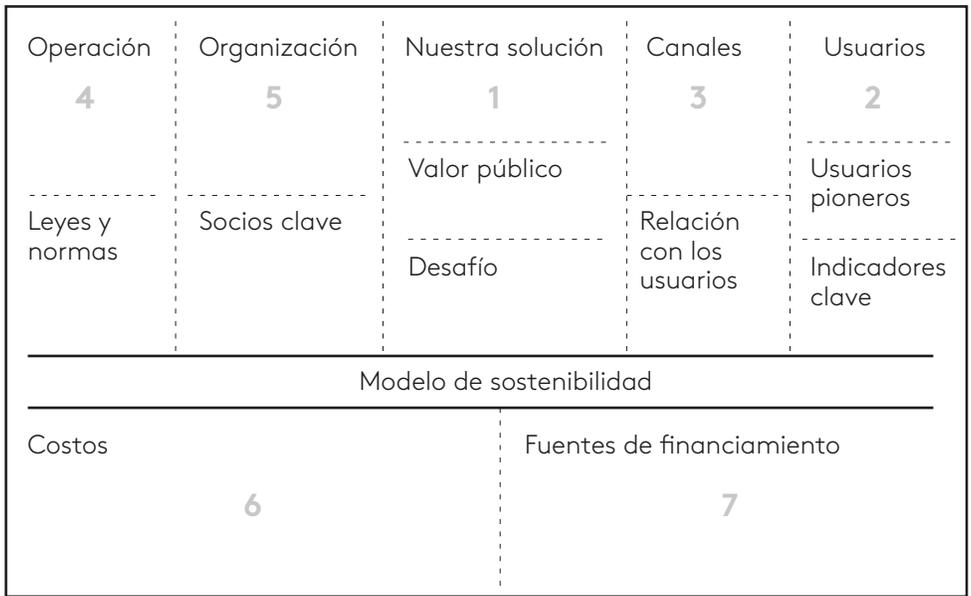
Con esta herramienta identificamos los elementos esenciales del proyecto para conceptualizar y bosquejar la forma en la que el servicio crea valor, así como también para identificar las dificultades y oportunidades de mejora que permitan orientar la estrategia de implementación del proyecto, de manera que resuelvan las necesidades de los usuarios.

(Lámina 27)

## LÁMINA 27: SOLUCIÓN IMPLEMENTADA

### ¿Cómo utilizar esta herramienta?

1. Imaginar la solución futura y comenzar el empaquetamiento contestando preguntas relacionadas al QUÉ y POR QUÉ, que se relacionan con el número 1 de la lámina. Para ello, escribir en la lámina: La solución, el valor público y el desafío que resuelve la solución.
2. Luego, completar los cuadrantes que están en los números 2 y 3, relacionados a QUIÉN se ve beneficiado. Para ello se identifican los usuarios, los usuarios pioneros, los indicadores clave relacionados al impacto de la solución en los usuarios, los canales a través de los que se hará llegar la solución a los usuarios, y la relación que se quiere establecer con ellos.
3. Completar los cuadrantes con los números 4 y 5, que se vinculan al CÓMO se hará, identificando la estructura organizacional que requiere la solución, los socios clave, la operación y procesos para que la solución funcione, y las leyes y normas involucradas.
4. Finalmente, contestar las preguntas asociadas a los números 6 y 7 de la lámina, relacionados a CUÁNTO se requiere económicamente, identificando para ello los costos asociados y las fuentes de financiamiento.



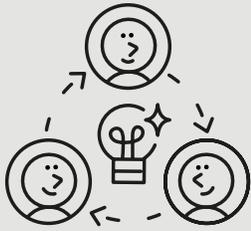
**Para la fase de implementación y escalamiento de la solución, les recomendamos tener en cuenta los siguientes elementos<sup>6</sup>:**

- La gestión del cambio es un tema fundamental y, por lo mismo, les aconsejamos diseñar estrategias. Éstas son alternativas que nos permiten abordar las distintas dificultades que pueden existir al interior y exterior de la institución al implementar un proyecto de innovación pública. Permiten enfrentarse a las complejidades naturales que lleva realizar transformaciones significativas derivadas principalmente de la resistencia al cambio tanto de usuarios como servidores públicos.
- Involucrar a los actores que fueron partícipes del proceso. Ellos serán las personas que les ayudarán a gestionar el cambio en la institución o en los servicios que se vean modificados.
- Generar un plan de comunicación y difusión que les permita un diálogo permanente con usuarios y otros actores, logrando generar un involucramiento permanente.
- Establecer el rol de líder de proyecto que pueda hacer seguimiento a todas las actividades a realizar.
- Generar convicción y participación de las autoridades. Se recomienda tener una jefatura involucrada en el proceso de implementación.
- Buscar tener resultados exitosos de corto plazo, los llamados “Quick Wins”.
- Para el escalamiento, probablemente tendrán (cuando corresponda) que implementar en sedes regionales, por lo que hay que hacerlos parte en el proceso de escalamiento y no imponer la solución (inclusive dependiendo de la cultura o contexto local puede que se le realicen ajustes menores para una mejor adaptación).
- Entender que pese a que esté implementado, las dinámicas del contexto siempre cambian, por lo que hay que estar siempre evaluando y mejorando.
- Mantenerse siempre adelante con el proyecto, pese a todas las críticas y restricciones a las que se enfrenten en el día a día.

---

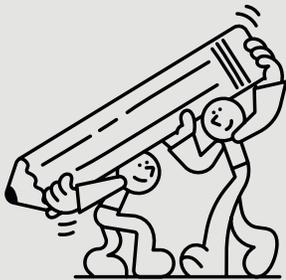
<sup>6</sup> Información basada en el trabajo de: Ematrís, Aukan, DICTUC, Estudio Racimo, Centro de Sistemas Públicos Universidad de Chile, Glocalminds, Pensum, Lead to Change.

# Glosario



## Innovación pública

Nuevas ideas, útiles para las personas y que se implementan generando valor público.



## Co-creación

Una colaboración activa entre múltiples actores, la cual se logra abriendo espacios, entregando herramientas y motivando a los múltiples actores para descubrir, definir, idear, diseñar y implementar en conjunto, las innovaciones que tengan impacto real en la gestión pública.

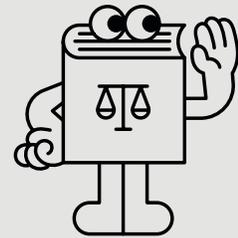


## Foco en las personas

Poner a los ciudadanos al centro de las preocupaciones del Estado y sus instituciones, a partir de entender tanto sus necesidades como sus activos, sus motivaciones, y capacidades para ser agentes del proceso de innovación.

## Valor público

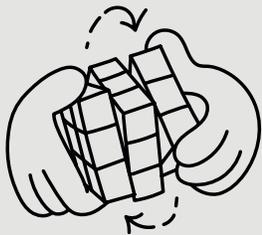
“Definimos valor público en dos formas: primero, lo que la ciudadanía valora; segundo, lo que añade valor a la esfera pública. Estos dos aspectos están a menudo tensionados y a veces en conflicto”. – Benington y Moore, “From public choice to public value”, Warwick Business School.



## Enfoque sistémico

Es la integración de múltiples miradas y disciplinas, contando con diferentes actores, con el objetivo de abordar problemas y soluciones relacionadas a la gestión del Estado.





## Aprendizaje experiencial

Proceso de aprendizaje, donde el conocimiento es fomentado a través de la vivencia de las experiencias.



## Doble diamante

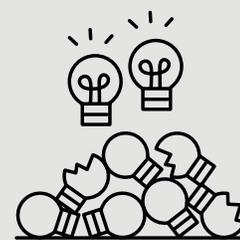
Proceso de diseño creado por el Design Council del Reino Unido. El modelo describe el uso combinado del pensamiento divergente y convergente en dos fases principales; en el primer diamante se trata de entender y definir el problema de diseño, y en el segundo, proceder a explorar posibles soluciones y considerar su implementación.

## Pilotaje

Periodo que pretende poner a prueba los conceptos ideados e iterados con una muestra de usuarios limitada, con el propósito de observar el comportamiento de las personas en torno a la propuesta, evaluar su impacto y/o resultados, y preparar la solución para ser escalada al universo completo de usuarios.

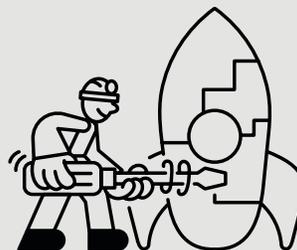
## Experimentación

Proceso referido al ensayo, prueba y error, a través de una etapa de prototipado con enfoque en el “aprender haciendo”. En la experimentación, se busca ir construyendo un conocimiento práctico que informe, mejore y haga factibles las soluciones, permitiendo descartar las malas ideas y potenciar las buenas.



## Prototipos

Representaciones de ideas creadas antes que el producto final exista. Los prototipos son herramientas de aprendizaje y consecuentemente pueden existir a diferentes niveles de resolución, desde muy básico hasta altamente refinado.





## Equipo Laboratorio de Gobierno

Alejandra Gómez  
Beatriz Hasbún  
Daniela Herrera  
Eduardo Navarro  
Elisa Briones  
Francisca Moya  
German Mondragón  
Giancarlo Sillerico  
Gianncarlo Durán  
Hugo Muñoz

Juan Felipe López  
Katalina Papic  
Mariana Lavín  
Michel Zalaquett  
Myriam Meyer  
Roman Yosif  
Tere Echevarría  
Tomás Dintrans  
Valentina Arros



Laboratorio  
de Gobierno



**permitido** :: Guías para  
**>> Innovar** :: transformar el  
Estado chileno