



**LAS CAPACIDADES DEL DISEÑO  
COMO APOORTE A LA INNOVACIÓN PÚBLICA**  
Estudio de Casos

POR: MARÍA JOSÉ WILLIAMSON ASPILLAGA

Tesina presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo para  
optar al grado de Magíster en Políticas Públicas:

PROFESOR GUIA:  
Srta. NICOLE FORTTES FUENZALIDA

Enero 2019  
SANTIAGO

*a Andrés, Martín, Manuel y Lupe por su empatía, paciencia y apoyo.*

## Agradecimientos

A mi profesora guía Nicole Forttes, por su dedicación y valiosas observaciones.

Al profesor Mauricio Rojas por sus correcciones.

A Alejandra Amenábar por haber confiado en mi y ser una excelente partner de estudio.

A Bernardita Williamson y Andrés Sánchez por todas las horas y desvelos tratando de hacerme comprender un idioma diferente.

A todas aquellas personas que me brindaron su apoyo, tiempo, información y consejo para el logro de mis objetivos.

En especial a Andrés, Martín, Manuel y Lupe por todo el cariño y paciencia.

## ÍNDICE

	Abstract	4
I	Antecedentes	5
	Objetivos de Investigación	10
	Metodología	11
II	Marco Teórico	13
	Diseño	13
	Innovación	21
	Diseño para la Innovación Pública	26
III	Innovación Pública Internacional	32
IV	Innovación Pública en Chile	41
V	Modelo de análisis de casos	46
VI	Proyecciones de Investigación	59
	Bibliografía	63
	Anexo	67

## ABSTRACT

La evolución de la disciplina del Diseño ha permitido que las capacidades que desarrollan los diseñadores en la actualidad puedan posicionarse como un real aporte para el logro de la Innovación. A partir de este planteamiento la presente investigación profundiza y ofrece una caracterización de variables tales como Diseño, las capacidades de los diseñadores y los Métodos de Diseño, así como también sobre la Innovación y las características necesarias para la Innovación Pública.

Se realiza un estudio descriptivo exploratorio para analizar diversos casos destacados por su aporte a la Innovación Pública, nacionales e internacionales, donde es posible evidenciar la presencia sistemática de competencias y métodos utilizados por diseñadores. A partir del análisis, se proponen dos instrumentos que permiten por un lado, observar la presencia de capacidades de los diseñadores, y por otro evaluar su nivel de desempeño: una tabla con indicadores de medición y un Mapa de Posicionamiento; reafirmando que efectivamente son un aporte para el logro de la Innovación Pública y el desarrollo de Políticas Públicas.

Palabras clave: Diseño, Métodos de Diseño, Innovación Pública

## CAPÍTULO I

### Antecedentes

El objeto de estudio del Diseño, como disciplina, ha evolucionado mas allá de lo estético (forma / función / comunicación) hacia soluciones que buscan mejorar la calidad de vida de las personas a través de productos, sistemas, servicios y experiencias.

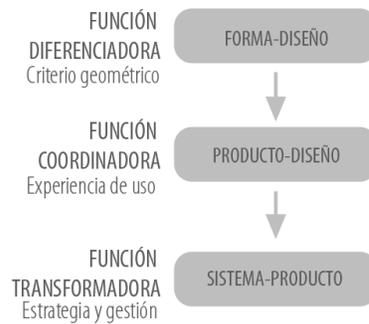
A principios del siglo XX, el quehacer de los diseñadores consistía en definir la forma de los objetos a partir de su función, donde primaba esencialmente el criterio geométrico y estético, y cuyo objetivo era la diferenciación (el Diseño cumplía una función diferenciadora). (*Figura 1*)

Con el pasar de los años y la irrupción de la tecnología en la vida diaria de las personas, el diseñador se comenzó a focalizar en la experiencia del usuario, con el objetivo de comunicar y generar una experiencia significativa a través del uso de los productos, a lo que se llamó Función Coordinadora del Diseño.

En la actualidad, los diseñadores son valorados por su función transformadora: la mirada sistémica frente al desarrollo de productos y servicios, y la capacidad de generar estrategias y métodos para el logro de la Innovación. El Diseño de hoy cumple una Función Transformadora.

Figura 1

Evolución de las Funciones del Diseño



Elaborado por Brigitte Borja de Mozota, Design Management (1990)

En resumen, los diseñadores actualmente desarrollan soluciones -tangibles e intangibles- utilizando herramientas, metodologías y sistemas que potencian la innovación. Asimismo, se caracterizan por sus capacidades creativas en la resolución de problemas, y por fijar al usuario en el centro de su estrategia resolutiva.

*“El diseño es una estrategia para mejorar la calidad de vida de las personas y producir la menor afectación posible en el planeta mediante la identificación y la solución de forma práctica, significativa y atractiva de los problemas productivos y es, además, un factor clave para la humanización de las tecnologías y los aspectos económicos de la sociedad y para dar sentido a las cosas.”*  
(Norman y Verganti, 2011)

A nivel internacional, en organizaciones gubernamentales el Diseño se ha posicionado como una disciplina que apoya los procesos de Innovación en el sector público. Dado lo anterior, la posibilidad de incluir las capacidades de los diseñadores y el Pensamiento de Diseño en el sector público, representa una oportunidad para nuestro país, con el fin de acelerar los procesos de Innovación en términos de gestión y servicios.

*“El diseño puede jugar un papel vital en que los servicios públicos sean utilizables, deseables, asequibles y accesibles. La profesión del diseño aporta toda una serie de metodologías, herramientas y técnicas que pueden utilizarse en diferentes etapas del proceso de innovación para mejorar la eficiencia y la eficacia de nuevos productos y servicios.”*

*(Red Europea de Administración Pública, EUPAN, 2012)*

## Propósito de Investigación

### ¿Por qué?

Existe la oportunidad de incorporar de manera sistemática metodologías para apalancar la Innovación en el sector público nacional, siguiendo tendencias internacionales.

*“En los últimos años, ha habido un reconocimiento en toda Europa del valor de la innovación dirigida por el diseño, y un creciente apetito por aumentar la capacidad dentro del sector público para aplicar enfoques de diseño a la prestación de servicios públicos en el futuro”.*  
(*Design for Growth & Prosperity, 2012*)

### ¿Para qué?

Para aprovechar las capacidades resolutivas, creativas, para detectar oportunidades y centradas en el usuario que poseen los diseñadores en la construcción de Políticas Públicas. Asimismo, incluir herramientas como el prototipado rápido, y testeo de propuestas, con el fin de llegar a la mejor alternativa de solución a problemas complejos del sector público.

*“Los diseñadores colocan al ser humano en el centro del proceso. Adquieren una comprensión profunda de las necesidades del usuario a través de la empatía y aplican un proceso pragmático de resolución de problemas centrado en el usuario para diseñar productos, sistemas, servicios y experiencias. Son partes interesadas estratégicas en el proceso de innovación y están en una posición única para unir diversas disciplinas profesionales e intereses comerciales. Valoran el impacto económico, social y ambiental de su trabajo y su contribución a la co-creación de una mejor calidad de vida.”*  
(*World Design Organization, 2018*)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rescatado de <http://wdo.org/about/definition/>

### **Preguntas de Investigación**

A partir de los antecedentes y las posibilidades que presenta a los diseñadores el contexto actual para el ejercicio de la disciplina, surgen las siguientes interrogantes que se intentarán abordar en la presente investigación.

- **¿De qué manera las capacidades del diseñador pueden ser un aporte a la Innovación Pública?**
- **¿Cuál es el rol que juega el "Pensamiento de Diseño" en casos de Innovación Pública internacional?**
- **¿Existen buenas prácticas en casos nacionales?**
- **¿Cómo se podría sistematizar el aporte de los diseñadores para la Innovación en el contexto público nacional?**

### **Hipótesis**

Las capacidades de los diseñadores son cada vez mas relevantes para impulsar la Innovación Pública y para el desarrollo de Políticas Públicas.

## Objetivos de Investigación

### Objetivo General

Analizar casos internacionales y nacionales donde el Diseño ha cumplido un papel relevante, para establecer y sistematizar aquellas buenas prácticas que, desde la metodología y el rol del diseñador, pueden ser un aporte para el logro de la Innovación Pública y la generación de Políticas Públicas.

### Objetivos Específicos

- Detectar el uso de metodologías de Diseño en experiencias de Innovación Pública, en casos internacionales y nacionales.
- Evidenciar que las capacidades del diseñador son un aporte para el logro de la Innovación Pública en los equipos multidisciplinarios que conforman las entidades gubernamentales.
- Establecer niveles de desempeño de las capacidades de los diseñadores para el logro de la Innovación en los casos de estudio seleccionados.
- Analizar las buenas prácticas instaladas en casos de Innovación Pública internacional y establecer recomendaciones para el establecimiento de Innovación en la realidad chilena.

### Metodología

La presente investigación consiste en un análisis descriptivo exploratorio a través del estudio de casos para responder las preguntas de investigación. Se inicia con la definición de los términos relevantes, según distintos autores, que busca unificar la comprensión de los conceptos Diseño e Innovación.

A fin de establecer un vínculo entre ambos conceptos, se realizó un paralelo entre las capacidades de los diseñadores y las características más significativas de la Innovación, definiendo tres criterios para revisar en el posterior análisis.

Luego, se realizó una revisión general de casos destacados por su aporte a la Innovación Pública, por consiguiente se hizo una selección considerando la cantidad y diversidad de fuentes de información disponibles para cada uno.

Se profundizó en el levantamiento de información de seis casos internacionales y cuatro casos nacionales, identificando en cada uno la presencia de capacidades y métodos de Diseño para el logro de la Innovación. Asimismo, se revisaron los tres criterios surgidos del vínculo entre las capacidades del diseñador y las características de la Innovación.

Finalmente, se propuso un modelo de análisis conformado por un Mapa de Posicionamiento que mide dos parámetros de las capacidades del Diseño (grado de originalidad y significado para el usuario), y que establece cuatro niveles de desempeño de estas capacidades para el logro de la Innovación. Para determinar la ubicación de cada caso seleccionado en dicho mapa, se construyeron indicadores de medición a revisar en cada caso .

La recolección de información se realizó en base a investigación documental y bibliográfica que considera libros, artículos académicos (papers), publicaciones y revistas, sitios webs y tesis de magister.

## CAPÍTULO II

### Marco Teórico

Para comprender el contexto donde se enmarca la presente investigación, se hace relevante profundizar en el significado de variables como Diseño y la evolución del rol de los diseñadores en la última década.

Asimismo, la definición de Innovación y su diferencia entre el mundo público y privado, permiten establecer los requerimientos que debe tener un proceso de Innovación en el sector público.

A continuación, se profundiza en dichos conceptos y sus definiciones.

### Diseño

El establecimiento del Diseño como disciplina surge con la revolución industrial, de la mano de descubrimientos científicos y tecnológicos, y con el fin de satisfacer necesidades de producción y mayor eficiencia. En paralelo, la migración del campo a la ciudad y la mayor capacidad de consumo de las personas, generaron un espacio propicio para la producción en serie. Dado lo anterior, se hizo necesario establecer un proceso consciente que derivó en la mayor resolución, definición y acabado de un producto previo al inicio de su producción. Con el pasar del tiempo, y acompañado de la valoración estética de los objetos, se fueron estableciendo lazos entre la industria y los artistas, derivando en criterios de solución formales y geométricos.

La disciplina ha evolucionado influenciada por los cambios tecnológicos. A inicios del siglo XX, el Diseño era percibido como un servicio profesional, pero sus competencias se fueron extendiendo más allá de los límites formales y estéticos. La capacidad de los diseñadores de comprender los deseos de los consumidores y de crear productos conectados a los mismos, fueron derivando en la valoración de la disciplina como una herramienta de gestión, con capacidad para comprender e influir de manera sistémica en el desarrollo de productos, en la estrategia de marca, en los procesos productivos y en la creación de servicios.

En las últimas décadas, el método utilizado tradicionalmente por los diseñadores se ha puesto en valor por muchas otras disciplinas destacando la capacidad de poner al usuario como centro del proceso de construcción de soluciones a problemas. Capacidades como la de observar, detectar necesidades y oportunidades de las personas; desarrollar propuestas creativas y originales, lograr visibilizar y tangibilizar las ideas, y de construir en base a la prueba y error mediante herramientas de prototipado y procesos de iteración, representan competencias distintivas de los diseñadores.

Si bien el Diseño se asociaba inicialmente a factores estéticos, hoy está altamente ligado a los procesos de Innovación. El contexto de la globalización, los rápidos cambios tecnológicos, el acceso a una alta variedad de productos y

servicios eficientes, acompañado de usuarios más exigentes, construyen un contexto competitivo que requiere que las organizaciones, tanto públicas como privadas, estén continuamente revisando sus procesos, productos y servicios ofrecidos.

### ¿Qué es Diseño y qué hace un diseñador?

Para la World Design Organization (2018) *“El diseño es un proceso estratégico de resolución de problemas que impulsa la innovación y conduce a una mejor calidad de vida a través de productos, sistemas, servicios y experiencias innovadoras”*.

En *Cuando todos Diseñan: Una introducción al diseño para a innovación social*, el diseñador Ezio Manzini (2015), plantea que el “acto de diseñar consiste en pensar y decidir estratégicamente qué hacer para mejorar el estado de las cosas”.

Sir George Cox, define el Diseño como una metodología creativa que vincula creatividad e Innovación, ya que logra materializar las ideas para que sean adoptadas por las personas. “La creatividad es la generación de nuevas ideas. La Innovación es el éxito de la explotación de nuevas ideas. El Diseño es lo que vincula la creatividad y la innovación. Este da forma a las ideas para que se

conviertan en propuestas atractivas y prácticas para los usuarios o consumidores.” (Cox, 2005)

La Cumbre Mundial del Diseño del 2017 en Montreal, Canadá, aclaró el papel que juega el diseño para el bienestar de la sociedad: su función social y su foco centrado en los usuarios, definiéndolo “como un elemento esencial para encontrar nuevas soluciones para la sociedad y las empresas”

Asimismo, la definición de la World Design Organization (2017) establece el diseño “como una actividad creativa cuyo propósito es establecer las multifacéticas cualidades de objetos, procesos y servicios y sus sistemas en todo el ciclo de vida. De este modo, el diseño es el factor central de la innovación humanizada de las tecnologías y un factor crucial en el intercambio económico y cultural.” La definición anterior amplía los límites del diseño como disciplina, no limitándolo sólo a la creación de productos, sino que también abarcando procesos, los servicios y además, los sistemas asociados a lo largo de su ciclo de vida.

El ejercicio del Diseño considera dos dimensiones: por un lado, **el Diseñador como Solucionador de Problemas** (Herbert Simon, 1969), se refiere a la capacidad estratégica de identificación de un problema y la solución física del mismo.

Por otro lado, **el Diseñador como Creador de Significado** (Víctor Margolin, 2002) hace referencia a que la solución a un problema no es concebida o adoptada si no logra “hacer sentido” al usuario, por tanto debe considerar su ámbito social.

La interacción de ambas dimensiones es importante de considerar para caracterizar el aporte de la disciplina al desarrollo de Políticas Públicas (Manzini, 2015).

Asimismo, según Manzini, para hacer Diseño se requiere de la combinación de tres capacidades humanas:

**Sentido crítico**, entendido como la capacidad de ver el estado de las cosas y reconocer lo que es aceptable de lo que está mal.

**Creatividad**, entendida como la capacidad de imaginar algo que no existe para desarrollar propuestas originales.

**Sentido práctico**, entendido como la capacidad de reconocer y establecer procedimientos viables para hacer que algo suceda y lograr materializar las ideas.

Para comprender el valor que puede aportar la mirada de un diseñador, es necesario aclarar el proceso de trabajo que se aplica en la disciplina. Este método, también llamado Pensamiento de Diseño, está estructurado en etapas consecutivas de pensamiento divergente y convergente, y puede clasificarse en

distintas fases con finalidades específicas. Si bien, hay autores que mencionan de manera diferente cada etapa del proceso de Diseño, hay concordancia a nivel conceptual de las mismas, aludiendo a que todas apuntan a lograr los mismos objetivos. Para efectos del presente trabajo, se utilizará la nomenclatura del Pensamiento de Diseño o "*Design Thinking*", surgido en la década de los 70 en la Universidad de Stanford (EEUU) y promovida mundialmente por el diseñador Tim Brown a través de su consultora IDEO.<sup>2</sup>

*"El Design Thinking es efectivo para la innovación ya que hace tangible los problemas a partir de la observación ( mediante técnicas para comprender al usuario), visualización ( facilita la colaboración entre todos los stakeholders) y prototipado."*  
(*Design for public Good, 2013*)

El Pensamiento de Diseño o "*Design Thinking*" se estructura con la figura del Doble Diamante (*Figura 2*), dada por la secuencia de etapas divergentes y convergentes, y ocurre de la siguiente manera:

- 1. Fase de Investigación:** implica habilidades como observar, detectar y descubrir las necesidades y problemas de los usuarios. Esta primera etapa es divergente: el diseñador debe procurar levantar la mayor cantidad de observaciones e *insight* a fin de problematizar con la mayor veracidad posible.
- 2. Fase de Análisis:** se busca converger para definir un problema o carencia del usuario.

---

<sup>2</sup> Para mas información referirse a la página web de IDEO <https://www.ideo.com/>

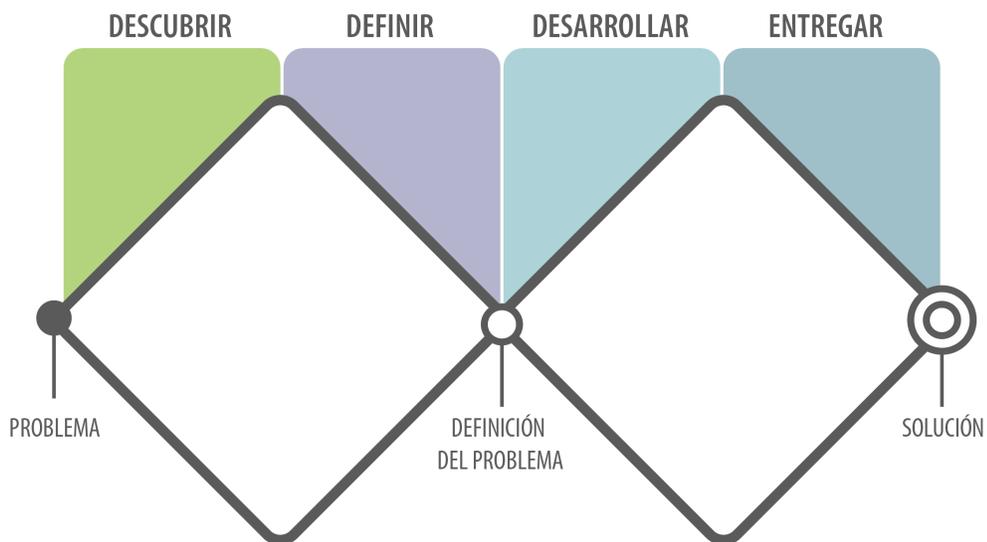
**3. Fase de Ideación:** también llamada fase de "generación de ideas", es un proceso divergente donde se busca la mayor cantidad y diversidad de ideas para prototipar y testear a fin de elaborar una solución.

**4. Fase de Implementación:** consiste en una etapa convergente para materializar una solución.

Cabe destacar que el Pensamiento de Diseño es un proceso no lineal e iterativo, donde generalmente es necesario volver a las etapas anteriores en cualquiera de las fases.

Figura 2

DESIGN THINKING: Modelo de Doble Diamante de Design Council 2014



Rescatado de Heyhellostudio.com

Por otro lado, cada etapa del Pensamiento de Diseño está a su vez compuesta por distintas herramientas metodológicas, las cuales tienen una función específica según la fase o característica del problema al que se va a enfrentar. En la **Fase de Investigación**, se utilizan métodos para empatizar con el usuario y descubrir sus problemas y necesidades, tales como observación de campo, entrevistas y *focus group*, mapas conceptuales, ejercicios de simulación y observación participativa, entre otras. Para la **Fase de Análisis**, se trabaja con herramientas para generar un mapa de acciones y comprender el comportamiento de usuario. Algunas de ellas son los arquetipos, el perfil persona y el mapa de ruta de usuario. En la **Fase de Ideación**, se utilizan métodos para generar ideas de manera creativa, así como herramientas para visualizar y comunicar la información investigada, como por ejemplo, lluvia de ideas, *storytelling*, cruce de contextos y cadena de ideas. Finalmente, para la **Fase de Implementación**, se trabaja con técnicas de prototipado y métodos para construir escenarios, como herramientas de prototipado rápido, maquetas, juego de roles, entre otras.

Como establece Sabine Junginger (2012), en *Design and Innovation in the Public Sector*, los diseñadores se pueden vincular al sector público en distintos niveles de desempeño, los cuales van aumentando en complejidad y grado de vinculación con la construcción de Políticas Públicas:

**Nivel 1. Comunicador:** en su nivel mas básico, el diseñador cumple el rol de comunicador y no participa en proceso de creación ni en la implementación de una política pública.

**Nivel 2. Implementador:** el diseñador es un facilitador. No participa en la creación de la política, sino que se limita a desarrollar productos y/o servicios para hacer que la política pública se lleve a cabo.

**Nivel 3. Mejorador:** el diseñador se transforma en una fuente de *insight* para generar mejoras o ajustes a una política pública.

**Nivel 4. Visualizador:** mediante el uso de métodos de diseño, de co-producción, co-diseño y co-creación tanto con políticos como con ciudadanos, el diseñador cumple un rol propositivo y se vincula con la creación de soluciones que impactan directamente en la generación de una política pública.

### Innovación

El Manual de Oslo (2005) define la Innovación como "La implementación de un producto nuevo o significativamente mejorado (bien o servicio), o proceso, un nuevo método de marketing, o un nuevo método de organización en las prácticas comerciales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas."

Para que un producto, proceso, método o servicio se pueda considerar innovador, requiere necesariamente de dos claves: la **implementación**, es

decir, no basta sólo con una buena idea sino que se debe materializar; y la **novedad**, puede ser nueva para la organización donde se implementa o bien incluir mejoras significativas.

Según el documento *Innovating the Public Sector: From Ideas to Impact* (OCDE, 2014) existen diferencias entre los incentivos de la Innovación en el sector público versus los de la Innovación del sector privado. Mientras en éste último, el objetivo es aumentar la competitividad, para el sector público no existe un sólo incentivo sino que radican en valores más altruistas y en generar valor a la sociedad.

Como parte de esta generación de valor, los procesos de Innovación Pública pueden tener fines tan diversos como, buscar acercar el Gobierno a los ciudadanos mediante canales tecnológicos, desarrollar procesos de co-creación para hacer partícipes a los beneficiarios en la construcción de una solución que les “haga sentido”, o hacer más eficientes algunos servicios gubernamentales.

Adicionalmente, el foco de la Innovación Pública está en generar un cambio a nivel de Políticas Públicas. Para estos efectos, la Innovación se puede aplicar tanto de manera externa como interna, dependiendo de quien sea el usuario

final del proceso de mejora<sup>3</sup>. En el caso de la Innovación externa, los resultados serán beneficios de cara al ciudadano. Para la Innovación interna, en cambio, la intervención, los procedimientos y resultados estarán orientados a los procesos y para quienes los gestionan, es decir para el funcionario o servidor público. Dependiendo del carácter de la intervención, el foco puede estar puesto en uno de los tipos de usuario, o en ambos usuarios a la vez.

Por otro lado, el documento *Innovar para el Sector Público: Desarrollando capacidades en Chile* (OCDE, 2017), plantea la importante necesidad de instalar habilidades de Innovación en el sector público, afirmando que para lograr dicho objetivo, se requiere de un escenario afín a tres factores:

**Habilidades para innovar:** tanto habilidades duras (herramientas, tecnologías, metodologías), como habilidades blandas (comportamientos u orientaciones).

**Motivación para Innovar:** motivaciones intrínsecas (desde la cultura organizacional hasta herramientas de gestión) y motivaciones extrínsecas (como incentivos y recompensas).

**Oportunidad de Innovar:** el rol de los liderazgos para generar espacios de Innovación y motivar a los servidores públicos.

Según el Observatorio de la Innovación Pública de la OCDE, el éxito de la Innovación Pública radica en la capacidad de **Implementación** - que no quede

---

<sup>3</sup> Si bien el resultante final de un proceso de diseño es el usuario, en el sector público y las intervenciones a nivel de Políticas Públicas se puede hablar de "ciudadano", "beneficiario" o "funcionario" dependiendo de quien sea el usuario final.

en una idea-; en el componente **Novedad** - que sea algo no existente en el contexto donde se instala-; y en el **Impacto** - entendido como la capacidad de obtener mejores resultados para el sector público como eficiencia, efectividad, satisfacción y/o aumentar el uso de parte de los beneficiarios-.

Volviendo la mirada hacia el documento *Design and Innovation in the Public Sector* (Junginger, 2012), la instalación de la Innovación en las instituciones públicas puede responder a cuatro fases diferentes (*Figura 3*):

**Fase 1. Innovación en la periferia:** Innovación como recurso externo a la institución donde se aplica, generalmente liderado por una consultora externa.

**Fase 2. Innovación como parte de la institución:** la Innovación es practicada en algún sector de la institución, ya sea como proyecto aislado o como parte de una unidad.

**Fase 3. Innovación como centro de la institución:** La Innovación ocupa un rol central en la institución y es visible, ya sea a través de lineamientos estratégicos, unidades específicas o comités que dependen de la dirección del servicio.

**Fase 4. Innovación intrínseca a la institución:** La Innovación está inserta como práctica de todos los servidores públicos de la institución.

Figura 3

Etapas del proceso de Institucionalización de la Innovación



Elaborado por Laboratorio de Gobierno en base al modelo de Junginger (2009)

Finalmente, es importante considerar algunas dificultades y barreras para instalar la Innovación en el sector público, advertidas por el Observatorio de la Innovación Pública de la OCDE, tales como: el objetivo de ganar votos por parte de los políticos, dificultando establecer procesos que no tengan resultados visibles al corto plazo; la rigidez de normativas en el sector público para instalar nuevas prácticas; la lentitud en la implementación de muchos procesos de Innovación impide la evaluación rápida de su impacto; y por último, la presión de lo urgente en un sector acostumbrado a focalizarse en la resolución de crisis.

## Diseño para la Innovación Pública

*"Los métodos de diseño pueden traer una nueva energía a los servicios públicos, ayudando a comprender sobre la vida de sus ciudadanos. Diseño de experiencias, visualización de las ideas y prototipado rápido entre otras. Todos estos aceleran el pulso de la innovación y ayudan a los gobiernos a llegar a mejores soluciones".*

*(Geoff Mulgan, CEO Nesta, 2016)*

Internacionalmente existe valoración del aporte de los diseñadores para instalar la Innovación en los gobiernos. Para el Design Council, de Reino Unido, el desempeño de los diseñadores en organizaciones públicas permite conectar al gobierno con el usuario, para transformar los problemas y necesidades de los ciudadanos en oportunidades de solución.

El documento *Design for Public Good* (Design Council, 2013), describe el aporte de los diseñadores en tres habilidades relevantes: la capacidad de investigar las necesidades de los usuarios, la capacidad para visualizar soluciones, y la capacidad para prototipar e instalar mejoras en una solución.

El mismo documento establece que el *Design Thinking* es una metodología altamente efectiva tanto para resolver problemáticas asociadas a la mejora en la calidad de vida de las personas, así como también en la conexión de las entidades gubernamentales con los ciudadanos por las siguientes razones:

- Tiene el valor de comenzar por comprender las necesidades de los usuarios, permitiendo generar las soluciones apropiadas y hacer más eficiente el uso del tiempo.
- La mirada sistémica permite comprender el funcionamiento de un proceso y determinar donde se debe intervenir, en varias ocasiones se debe redefinir el problema para lograr soluciones efectivas.
- Dado que el proceso es iterativo permite, mediante prototipos simples, el desarrollo de testeos a bajo costo.
- El uso de metodologías colaborativas y de la co-creación como parte relevante del proceso de diseño, permiten involucrar varias entidades, departamentos gubernamentales, organizaciones y perfiles de usuarios en la causa común para desarrollar soluciones eficientes y acordes al problema.

Como se mencionó al principio de este capítulo, los diseñadores se destacan por su sentido crítico y la capacidad de detectar -poniendo al usuario en el centro de su estrategia resolutiva- las posibles brechas, deficiencias o problemas a mejorar. También se distinguen por sus habilidades creativas, capaces de generar soluciones originales y novedosas a los problemas u oportunidades detectados, y a la vez por su sentido práctico, con énfasis en la materialización, visualización e implementación de las soluciones ideadas.

Todas estas habilidades están altamente vinculadas con las capacidades requeridas para la Innovación Pública.

A continuación, se presenta una tabla que define criterios para la relación entre las capacidades que tiene el diseñador y las características de la innovación:

Tabla 1

<b>CRITERIO</b>	<b>CAPACIDADES DEL DISEÑADOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN</b>
<b><u>RESUELVE UN PROBLEMA:</u></b> <i>Capacidad de cuestionarse el estado de la realidad, con el fin de obtener mejoras.</i>	<b>Sentido Crítico:</b> busca reconocer como debiesen ser o funcionar las cosas para generar una mejora.	<b>Impacto:</b> busca mejorar los resultados en función de cómo debiesen ser o funcionar las cosas.
<b><u>GRADO DE ORIGINALIDAD:</u></b> <i>Nivel de novedad para el contexto donde se encuentra.</i>	<b>Creatividad:</b> busca desarrollar propuestas originales.	<b>Novedad:</b> busca desarrollar propuestas originales o nuevas en su contexto.
<b><u>MATERIALIZACIÓN:</u></b> <i>Capacidad de hacer real una idea.</i>	<b>Sentido Práctico:</b> establecer procedimientos viables para que algo suceda.	<b>Implementación:</b> busca materializar la idea de mejora, hacer que suceda.

*Elaboración propia*

A partir de la directa relación que se establece en la tabla anterior, es posible afirmar que las capacidades de los diseñadores son claves para impulsar los

procesos de Innovación, ya sea en el sector público o privado. Asimismo, hay numerosos ejemplos internacionales y nacionales que lo fundamentan y que serán profundizados más adelante en este documento.

### **Nuevas Formas de Innovación Pública**

Para finalizar este capítulo, quisiera destacar la tendencia actual de los gobiernos por acercarse a nuevas formas de Innovación a través de Laboratorios y Centros de Innovación, en búsqueda por instalar capacidades para apalancar la Innovación Pública.

*"Los laboratorios en el sector público se utilizan para proporcionar una serie de servicios diferentes. Pueden ser un lugar donde el personal puede reunirse para aprender sobre el diseño centrado en el ser humano o para abordar políticas a gran escala. Por ejemplo, Mindlab en Dinamarca ha utilizado su enfoque multidisciplinario, reuniendo a actores con diferentes habilidades como etnógrafos, diseñadores, especialistas en políticas públicas y ciudadanos para abordar problemas como la simplificación del proceso de gestión de reclamos relacionados con accidentes industriales."  
(Daglio, Gerson & Kitchen, 2015)*

A continuación, se ejemplifican algunos Laboratorios de Innovación Pública internacional y su principal misión (*Tabla 2*).

*Tabla 2*

<b>PAIS</b>	<b>LAB</b>	<b>MISIÓN</b>
<b>CANADÁ</b>	Hub de Innovación Central	<i>Nace para apoyar la realización y aplicación de programas y servicios innovadores en el gobierno.</i>
<b>DINAMARCA</b>	Mind LAB	<i>Nace como iniciativa de 4 reparticiones publicas: Ministerio de Negocios, Empleo, Educación y Ayuntamiento de ODENSE. Busca incorporar cultura de Innovación en líderes dentro de la administración de gobierno.</i>
<b>FRANCIA</b>	Futurs Public	<i>Su objetivo es la modernización y fomento a la Innovación Pública.</i>
<b>EEUU</b>	Laboratorio de Innovación OPM	<i>Busca construir capacidades innovadoras en la fuerza de trabajo.</i>
	(Oficina Administración de Personal)	<i>Ofrece cursos de capacitación y desarrolla proyectos de fomento a la empleabilidad.</i>

*Elaboración propia*

En nuestro país, destaca el Laboratorio de Gobierno que se aboca a liderar intervenciones y programas destinados a instalar procesos para la Innovación Pública en sectores relevantes para el desarrollo. La institución define su misión como: “desarrollar, coordinar, facilitar y promover procesos de Innovación abiertos, que centrados en las personas y basados en la colaboración, puedan articular a múltiples actores en la co-creación de soluciones a problemas públicos, que avancen en una nueva relación de confianza entre estos, tengan impacto y sirvan para crear valor público” (Laboratorio de Gobierno, 2018)

En el curso de la investigación se analizaron en profundidad algunos de los programas organizados por el Laboratorio de Gobierno de Chile, los que serán expuestos más adelante.

## CAPÍTULO III

### Casos De Innovación Pública Internacional

A nivel internacional existen organizaciones que se han dedicado a destacar los casos de Innovación Pública, a fin de difundir y resaltar las buenas prácticas.

El Design Council de Reino Unido, una de las organizaciones más importantes - y más antiguas- de promoción del Diseño a nivel mundial, establece distintos niveles de intervención del Diseño en el sector público. Estos son sistematizados en la "Escalera de Diseño para el sector público". (*Figura 4*)

*Figura 4*

#### Escalera de Diseño para el sector público



Elaborado por Design Council (2013)

**Nivel 1. Intervención del diseño en problemas concretos:** El Diseño participa con una solución puntual, donde el resultado esperado es un proyecto de Diseño de producto o servicio. Ejemplo de este nivel, son intervenciones de Diseño para dar solución: a la desnutrición, a temas vinculados al adulto mayor, violencia en hospitales y desempleo, o hacer más amigable la tecnología.

**Nivel 2. Diseño como capacidad:** El trabajo de Diseño se desarrolla con diseñadores, pero también transfiriendo metodologías a funcionarios del sector público a fin de entregarles herramientas para que logren resolver problemas puntuales de manera autónoma. El Pensamiento de Diseño es utilizado no sólo para soluciones de situaciones específicas, sino como un método de enfrentar y resolver problemas, y de brindar solución a los ciudadanos. La instalación de estos métodos pueden lograr mejoras de eficiencia en las operaciones del día a día, ya que los funcionarios están involucrados desde el inicio con la solución a poner en marcha.

**Nivel 3. Diseño para la Política:** El Pensamiento de Diseño es utilizado por los políticos muchas veces con apoyo de diseñadores, lo que les permite involucrarse en el proceso completo de desarrollo de una política (desde su creación centrada en el usuario y a veces la co-creación con el mismo), hasta la implementación. Adicionalmente, involucrarlos en el proceso, posibilita

comprometer a todos los actores que serán parte de la cadena de puesta en marcha de un programa o política. Por último, permite prototipar a bajo costo para realizar testeos y mejoras a alguna propuesta.

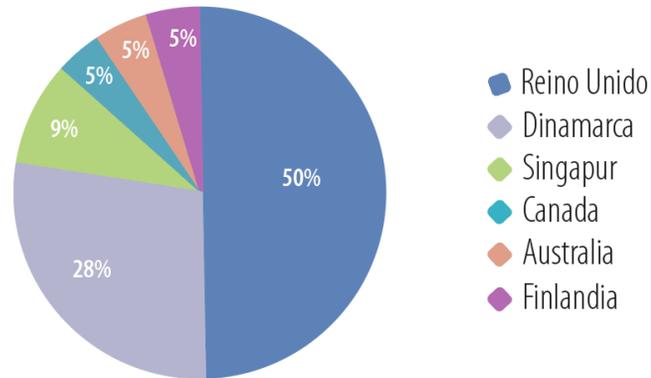
La Escalera de Diseño para el sector público se utilizará como modelo de categorización durante la revisión de casos de Innovación Pública nacionales e internacionales, tomando en cuenta que está alineada con lo que plantea Junginger (2012) sobre las cuatro fases de instalación de la Innovación en organizaciones del sector público, definidas en el marco conceptual en el capítulo anterior.

Para la presente investigación, se logró levantar información acerca de 22 experiencias destacadas de Innovación Pública Internacional detalladas en el Anexo 1. El 83 % de los casos investigados ocurren en Europa, siendo Reino Unido, por lejos, el país que presenta más casos destacados de Innovación Pública registrados bibliográficamente. Este antecedente es coherente con la histórica existencia de instituciones gubernamentales para el fomento del Diseño y la Innovación en Reino Unido, como lo son NESTA y Design Council.

*(Gráfico 1)*

Gráfico 1

Procedencia de casos destacados de Innovación Pública



Elaboración propia

### Revisión de casos

Para el logro de los objetivos específicos de la presente investigación, se profundizó en el levantamiento de información de seis casos internacionales -dos de cada nivel de la Escalera- seleccionados debido a la posibilidad de recabar mayor antecedentes sobre cada uno de ellos.

A continuación, se presenta una tabla que detalla en profundidad cada uno de los casos seleccionados, y que serán posteriormente sometidos al modelo de análisis.

(Tabla 3)

Tabla 3  
Casos Destacados de Innovación Pública Internacional

NIVEL *	PAÍS	CASO DE ESTUDIO	ENTIDADES INVOLUCRADAS	NECESIDAD DE INTERVENCIÓN	MEJORAS MEDIANTE EL DISEÑO
1	DINAMARCA	The Good Kitchen	Municipalidad Holstebro, Dinamarca + Agencia Innovación Hatch & Bloom.	Mejorar el sistema gubernamental de alimentación para los adultos mayores	<i>Adultos mayores daneses que reciben servicio de alimentación gubernamental, sienten falta de dignidad dado que no son autovalentes. Se realizó un <b>estudio de necesidades y deseos del usuario, determinando que el servicio debía ser reinventado</b> a fin de entregar dignidad a los usuarios. Las acciones incluyeron <b>mejoras en el packaging</b> (tamaños de letras, colores, sistema de señalización de la información), y <b>mejoras en el servicio</b>, como la posibilidad de elegir desde un menú de acuerdo a los gustos o requerimientos de salud de los usuarios. Lo relevante del ejemplo, es el <b>foco en el usuario como centro del servicio</b>, y el aumento de satisfacción del mismo en un 22%, la preferencia por platos saludables en un 78% y el staff que provee el servicio más orgulloso de su labor.</i>

1

REINO UNIDO

**Reducing Violence and Aggression in A&E (departamentos de Accidentes y Emergencias)**

Design Council  
UK + Agencia de Diseño Pearson  
Lloyd + Departamento de Salud de Estado.

Detectar problemas para desarrollar mejoras de atención en los servicios de urgencia, con aplicabilidad en todos los hospitales de Reino Unido.

*El levantamiento de información y la observación de los usuarios permitieron establecer insight y desarrollar tres soluciones. Problemas detectados: violencia y agresión de parte de los pacientes se traducía en problemas psicológicos para el staff y consiguiente ausentismo laboral, pérdida de productividad y seguridad, además de necesitar soporte policial en los hospitales. Proceso: investigación etnográfica identificó nueve situaciones de agresión y característica de los agresores (como confusión clínica, frustración, intoxicación y exclusión social, entre otras). Adicionalmente, se identificó las áreas necesarias de intervenir: servicio, información y ambiente. La solución involucró el trabajo de un equipo multidisciplinario y estableció intervenciones en el mapa de procesos: llegada y espera de los pacientes, orientaciones al paciente y trabajo con las personas del staff del hospital. Incluye señalética de información "mapa del proceso" al paciente en toda la ruta del servicio, y un toolkit de apoyo al staff del hospital.*

2	DINAMARCA Y EEUU	<b>Design Thinking for libraries</b>	Chicago Public Library + fundación Bill & Melinda Gates +Aarhus Public Libraries en Dinamarca + Agencia de innovación IDEO	Necesidad de adaptar las bibliotecas públicas - Chicago y Dinamarca- a un nuevo perfil de usuario y contexto de cambios.	<i>La intervención consistió en el desarrollo de un <b>Toolkit con metodología Design Thinking</b> para bibliotecarios, con el fin de lograr adaptarse a las necesidades y aspiraciones de los usuarios de bibliotecas públicas en un contexto cambiante. Se identificaron resultados como la reconfiguración de espacios para niños con el fin de mejorar el aprendizaje, laboratorios de música para público adolescente y apoyo tecnológico a usuarios. Cabe destacar que el toolkit ha sido descargado por más de 11.000 bibliotecarios de más de 100 países en todo el mundo.</i>
2	AUSTRALIA	<b>Family by Family</b>	TACSI ( Centro de Innovación social en Australia)	Apoyar la intervención a familias con problemas socio-económicos mediante un sistema colaborativo.	<i>El programa Family by Family fue desarrollado para reducir el numero de familias de escasos recursos necesitadas de intervención en crisis. Se trabajó en el <b>diseño de servicios</b> a brindar por entidades de gobierno y en el desarrollo de un modelo de red. Entendiendo que las familias son los expertos que tienen más herramientas para apoyar a otras que viven situaciones de crisis, se creó una red de familias para prestarse apoyo mutuo. Esto permite que un profesional pueda hacerse cargo de 15 familias coach, quienes a su vez apoyan a un total de 40 familias ( un aproximado de 100 niños en riesgo social). Con este modelo la proporción costo beneficio declarada en su web es de 1:7</i>

3	REINO UNIDO	<p><b>The Behavioural Insight Team</b></p>	<p>Cabinet Office, Gobierno de Reino Unido</p>	<p>Fue creado en 2010 para "encontrar una forma innovadora de alentar, habilitar y apoyar a las personas a tomar mejores decisiones por sí mismas", y con el objetivo de obtener impacto rápido y a bajo costo.</p>	<p><i>El team, integrado por profesionales de diversas disciplinas, ha trabajado con distintos departamentos de gobierno. Desde el fomento a la donación de órganos, hasta incentivar el pago de deudas tributarias (en este último las tasas de reembolso aumentaron en un 15%). Los proyectos tienen un claro enfoque centrado en las personas. Se utiliza la observación para detectar experiencia de usuario, y los procesos iterativos se basan en mejoras mediante el testeo a las propuestas. Actualmente los diseñadores son un gran apoyo en el descubrimiento de necesidades y visualización de experiencias de usuario, por lo que se presenta la oportunidad de sacar más partido a su aporte durante todo el proceso de trabajo.</i></p>
		<p><b>Ejemplo de proyecto de The Behavioural Insight Team:</b> Servicio de Gobierno Digital</p>	<p>Cabinet Office, Gobierno de Reino Unido</p>	<p>Renovar el sistema de servicios online entregado por el Gobierno de Reino Unido.</p>	<p><i>Las personas utilizan internet como fuente primaria de información y acceso a servicios, lo que hacía urgente una renovación, sobretodo considerando que el usuario busca simplicidad en la navegación para llegar a la información lo más rápido posible. El proyecto consideró la unificación del portal de acceso a distintos servicios, la opinión de los usuarios, la traducción de información compleja en datos simples, e incluyó el rediseño de la arquitectura de información y la interacción con el usuario. Lo más relevante es que ahora se puede conseguir datos a partir de la trazabilidad para la mejoras en el servicio.</i></p>

3	DINAMARCA	Mindlab	Es una unidad asesora del Ministerio de Asuntos Comerciales que surge en 2002	Surge con el objetivo de facilitar e instalar en los políticos el uso de metodologías de Diseño. Aplica conocimientos de Diseño para coordinar el trabajo entre funcionarios públicos.	<i>El contexto actual de globalización y acceso a la información ha establecido un cambio radical en la sociedad. Esto ha llevado también a la necesidad de repensar la manera en que los políticos hacen su trabajo: desde la manera en cómo se vinculan con los ciudadanos, hasta la forma de implementación exitosa de sus proyectos. Mindlab surge bajo este contexto y está compuesto por profesionales de distintas disciplinas quienes apoyan el proceso de generación de políticas desde su expertise. Etnógrafos y diseñadores -entre otros- apoyan en procesos de <b>detección de necesidades, procesos de co-creación y co-diseño con los ciudadanos, prototipado y testeo para mejoras de propuestas, y comunicación efectiva para asegurar una implementación exitosa.</b> El equipo y la dirección de MindLab desarrollaron el diseño del laboratorio para facilitar las actividades de diseño, como el trabajo en equipo multidisciplinario y la visualización.</i>
		<b>Ejemplo de Proyecto de Mindlab:</b> Intervención en el Ministerio del Trabajo	Laboratorio de Innovación Pública MindLab + Ministerio del Trabajo	Intervención para mejorar el área de empleabilidad del ministerio, que atiende casos de desempleo de larga data o personas vulnerables.	<i>Mediante un <b>estudio etnográfico de observación</b> sobre cómo los funcionarios atienden a las personas, en sus puestos de trabajo y sus labores cotidianas, se logró conectar a los políticos y funcionarios en la <b>co-creación de soluciones para mejorar el servicio.</b></i>

\* NIVEL: Se refiere al nivel de participación del diseño según la Escalera de Diseño para el sector público, de Design Council Elaboración Propia

## CAPÍTULO IV

### Innovación Pública En Chile

*"Innovar no es un fin, es un medio y un imperativo moral para todo aquel que define a la ciudadanía como usuario"*

*Roman Yusif, Director de Laboratorio de Gobierno de Chile (2017)*

Como se explicó en el Marco Teórico, la Innovación Pública en Chile está impulsada principalmente por el Laboratorio de Gobierno, que surge el año 2014 en un contexto internacional de valorización de la Innovación Pública. Su finalidad es brindar apoyo a unidades gubernamentales, así como también a organizaciones privadas que busquen implicarse en estos procesos.

El documento *Red de Innovadores Públicos: Servidores públicos co-creando el Estado del Futuro* (2018), define la labor del Laboratorio de Gobierno en función de tres acciones:

**Conectar y Movilizar:** "Crear, fortalecer y organizar un ecosistema de actores capaces de colaborar en torno a agendas de Innovación Pública".

**Entrenar:** "Crear, desarrollar y fortalecer capacidades de Innovación en los diversos actores del ecosistema, con principal foco en servidores públicos".

**Explorar y Solucionar:** "Fomentar, promover y apoyar la experimentación, e implementación de soluciones a problemas públicos a partir de las capacidades generadas en el ecosistema".

Asimismo, establece cinco principios clave que deben guiar los procesos de Innovación Pública: El foco en las personas, la co-creación, el enfoque sistémico, la experimentación y el foco en la experiencia.

(Laboratorio de Gobierno, 2018)

Para cumplir con su misión, el Laboratorio de Gobierno tiene una serie de programas y fondos concursables que en la actualidad permiten llevar a cabo su estrategia. Se profundizó en tres de estos programas, dirigidos tanto al sector público como privado, ejemplificados con proyectos asociados a cada uno de ellos (detallados a continuación en la tabla 5). A grandes rasgos estos son: **Aulab**, que busca la asociación entre instituciones de educación e instituciones de gobierno para abordar proyectos de Innovación Pública; el concurso **Impacta Salud**, dirigido a encontrar soluciones creativas para hacer frente a problemas de salud pública; y **Experimenta**, que apoya proyectos para instalar metodologías de Innovación en el sector público.

Se incluye además en este análisis un caso más complejo, que corresponde al nivel 3 de la Escalera de Diseño para la Innovación Pública del Design Council. El proyecto fue desarrollado en el Servicio Nacional del Consumidor, SERNAC, comenzando el año 2006 con iniciativas aisladas y cuyos procesos se han ido sistematizando hasta, en la actualidad, permear a la totalidad del servicio.

(Tabla 4)

Tabla 4  
Casos Destacados de Innovación en el Sector Público Chileno

NIVEL *	PROGRAMA	CASO DE ESTUDIO	NECESIDAD DE INTERVENCIÓN	MEJORAS MEDIANTE EL DISEÑO
1	<p><b>Programa AULAB / Desastres Naturales:</b>  <i>Consiste en un concurso de Innovación para vincular las instituciones de educación superior con desafíos relevantes para el país, a fin de detectar nuevos talentos para incorporarlos al sector público. Aulab / Desastres Naturales 2017. Buscó conectar ideas desde el mundo académico con organizaciones gubernamentales (como ONEMI) en torno a tres ámbitos de problemas país : vivienda, datos y reacción. El programa buscó impulsar un desarrollo sustentable en el sector, a través de desafíos de fomento, responsabilidad y difusión del turismo en Chile.</i></p>	<p><b>Proyecto Vigía</b>  con apoyo de ONEMI y estudiantes de dos Universidades Chilenas.</p>	<p>Surge en colaboración entre estudiantes de Diseño PUC, estudiantes de ingeniería civil en computación e informática de la Universidad Arturo Prat, y Laboratorio de Gobierno como respuesta al concurso Aulab/ Desastres Naturales.</p>	<p><i>Se co-creó junto a la ciudadanía una aplicación móvil llamada Vigía, que conecta la información de los municipios con la información que manejan los habitantes de un lugar. Esta aplicación, a su vez, alimenta la información de la ONEMI respecto de sectores seguros y reportes de estado frente a una catástrofe natural. Adicionalmente tiene el valor <b>de empoderar a la ciudadanía en términos de prevención de riesgo y desastres</b>. Es destacable la utilización de <b>metodología de Diseño</b> (doble diamante: descubrir, formular, entregar e idear) para el desarrollo de la solución y co-creación con la ciudadanía.</i></p>

1

**Proyecto Impacta Salud:**

*Concurso de Innovación Pública que busca soluciones creativas para hacer frente a problemas de la población chilena, permitiendo incubar y pilotear soluciones para luego masificar su uso en todo el país. El programa de incubación de los proyectos seleccionados pone especial énfasis en las etapas de ideación, prototipado y testeado de las soluciones propuestas. Algunas versiones del programa Impacta: Impacta Salud, Impacta Energía.*

**Proyecto Primavera Salud,**  
de la consultora  
en tecnología  
Zembria

Surge en colaboración del Ministerio de Salud, el Centro de Salud Familiar -CESFAM- de la Comuna de Recoleta, con apoyo del programa Impacta Salud del Laboratorio de Gobierno, para empoderar a los usuarios del servicio de salud frente a la información de sus exámenes de sangre.

*Es una plataforma que rediseña los resultados de los exámenes de sangre de los usuarios del sistema de salud, a fin de hacer más comprensible la información. Adicionalmente, contiene datos comparativos con exámenes anteriores. El proyecto fue desarrollado por la consultora Zembria, en el trabajo de equipos multidisciplinarios entre ingenieros, sociólogos y **diseñadores quienes se destacan por su aporte de coordinar y facilitar el trabajo multidisciplinario**. El proyecto ha sido altamente valorado tanto por doctores como pacientes, ya que incentiva a estos últimos a tomar acciones de prevención y autocuidado de su salud.*

2	<p><b>Programa Experimenta:</b>  <i>El programa Experimenta, del Laboratorio de Gobierno, ha sido clave para la instalación y capacitación en metodologías de Innovación en distintas reparticiones públicas. A través del aprendizaje experiencial, se instalan herramientas de diseño de servicio, aplicando las distintas fases de la metodología de diseño, y orientando las soluciones a la experiencia de usuario (mapa de usuario, hoja de ruta, doble diamante, ideación colaborativa, entre otras).</i></p>	<p><b>Municipalidad de Peñalolén</b></p>	<p>Entre los años 2006 y 2015 surgen iniciativas innovadoras aisladas denotando la necesidad de sistematizar e instalar una cultura de Innovación. El año 2014 se formaliza con la adjudicación de un GIP* ( concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público). Para instalar metodologías para la innovación en los funcionarios municipales.</p>	<p><i>La Innovación ha sido declarada en los planes de desarrollo de la comuna desde el año 2006, buscando ser un referente en la instalación de procesos y servicios novedosos. A iniciativas aisladas (permiso de circulación en línea, Centro Kitun de atención al adulto mayor, Centro Yunus de capacitación para empleo, entre otras), se pudo sistematizar, gracias a la adjudicación de un GIP. El programa fue clave para <b>instalar herramientas para la innovación de manera interna en los funcionarios.</b> Una de las iniciativas más destacables es Peñalab, estrategia proyectada para los años 2017-2020, cuyo objetivo es generar un "cambio cultural con eje en innovación".</i></p>
---	--	--	--	---

3

**SERNAC**

Servicio Nacional del Consumidor, agencia dependiente del Ministerio de Economía, con apoyo del Laboratorio de Gobierno, adicionalmente se establecieron otras alianzas para proyectos específicos de Innovación.

La iniciativa de instalación de la Innovación viene desde el año 2006, y surge con acciones aisladas, para luego formalizarse en 2014 al postular y ganar un GIP\*

\* GIP: instrumento gestionado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), inicialmente por la Gerencia de Innovación y luego por Laboratorio de Gobierno

*Las acciones para instalar la Innovación han respondido tanto a acciones de Innovación interna como externa. En el ámbito interno, se ha trabajado en la **instalación de capacidades para promover procesos de Innovación** a fin de disminuir la brecha entre funcionarios innovadores y funcionarios no innovadores ( como ejemplo se ha capacitado en **métodos de trabajo colaborativo centrado en los usuarios, facilitación de procesos de co-creación**, entre otros). Como Innovación externa, hay iniciativas como "cuentas claras" (2015) y "compra pública innovadora"(2016). Ambas han requerido de coordinación entre instituciones públicas y privadas, donde el proceso de Innovación interna ha sido clave en la disposición y apertura de los funcionarios al trabajo colaborativo y a la búsqueda de soluciones nuevas y creativas. Desde el año 2017, el SERNAC ha trabajado en una alianza público privada( empresa "Trust-me") para **mejorar la experiencia del usuario** de su página web.*

\* NIVEL: Se refiere al nivel de participación del diseño según la Escalera de Diseño para el sector público, de Design Council.

Elaboración propia en base a documento *Experiencias de Innovación Pública* publicado por FEN Universidad de Chile & Laboratorio de Gobierno en 2018

## CAPÍTULO V

### Modelo De Análisis De Casos

Con el fin de establecer niveles de desempeño del Diseño para el logro de la Innovación en los casos seleccionados, se utilizaron los tres criterios definidos en la Tabla 1 del Marco Teórico, y que nacen del vínculo entre las tres capacidades de los diseñadores y las características de la Innovación.

*Tabla 1*

*Relación entre las capacidades del diseñador vs. las características de la innovación*

<b>CRITERIO</b>	<b>CAPACIDADES DEL DISEÑADOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN</b>
<b>RESUELVE UN PROBLEMA</b>	Sentido Crítico	Impacto
<b>GRADO DE ORIGINALIDAD</b>	Creatividad	Novedad
<b>MATERIALIZACIÓN</b>	Sentido Práctico	Implementación

Dado que la selección de casos fue realizada sobre ejemplos destacados por su contribución a la Innovación Pública, se debe tener en cuenta que las capacidades de diseño y características de la Innovación, en alguna medida se encontrarán presentes en estos mismos.

De lo anterior se deriva que la aplicación del modelo en el análisis debe considerar los siguientes supuestos:

- Todos los casos revisados resuelven una necesidad o problema, en consecuencia, se puede afirmar que, tanto el sentido crítico del diseñador como la condición de impacto de la Innovación están presentes.
- Los casos seleccionados han ido más allá de las ideas, se han vuelto reales. En consecuencia, se cumple el sentido práctico del diseñador y la variable implementación de la Innovación.

A partir de la aplicación de los dos supuestos anteriores, se construyó un Mapa de Posicionamiento de cuatro cuadrantes (*Figura 5*), que considera dos ejes de análisis:

- i) **Grado de originalidad en el eje horizontal:** Mide el grado de novedad para resolver un problema u oportunidad en el contexto donde se instala la solución al mismo.

Este eje está asociado al componente de novedad que debe tener la Innovación, lo que se puede medir observando si la solución podría existir en el mismo territorio geográfico y en un contexto similar.

A modo de ejemplo, una solución existente en el sistema de salud privado que es aplicada en el sistema público, tiene menor grado de originalidad que aquella que existe en un ámbito totalmente distinto,

como sería el caso de una solución del ámbito de las telecomunicaciones aplicada al sistema de salud público.

De la misma manera, el grado de originalidad está asociado a la capacidad creativa del diseñador, para lo cual se revisó el uso de alguna metodología creativa de Diseño para resolver el problema, o bien si hubo diseñadores involucrados.

- ii) **Conexión de la solución con el usuario en el eje vertical:** Mide el nivel de "sentido" que la Innovación hace al usuario, haciendo alusión a la dimensión del diseñador planteada por Margolin (2002), sobre el diseñador como creador de significado.

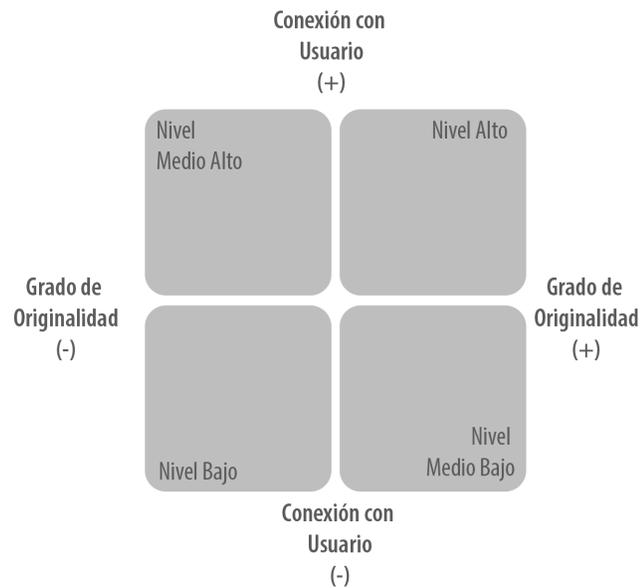
Para medir el grado de conexión de la solución con el usuario, se consideró la participación de este en las distintas etapas de construcción de esta solución (co-diseño, co-creación, testeo, entre otras).

Asimismo, se revisó la adopción de estos cambios por parte del usuario referida a una mejora y no por necesidad. Esto último, está vinculado con el impacto que produjo la solución en el beneficiario.

A modo de ejemplo, el sistema de transporte público chileno "Transantiago", fue diseñado con bajo grado de conexión con las necesidades del usuario, y su utilización está asociada más a una necesidad general que a una adopción por ofrecer una mejora en el servicio.

Figura 5

MAPA DE POSICIONAMIENTO:  
Grado de Originalidad vs. Conexión con el Usuario



Elaboración propia

Del Mapa de Posicionamiento (*Figura 5*), se pueden definir cuatro niveles de desempeño de las capacidades del Diseño para el logro de la Innovación Pública:

**Nivel Alto:** Consiste en soluciones que integran significativamente las capacidades creativas del Diseño para resolver problemas u oportunidades de manera novedosa, y que tienen un alto grado de adopción de parte de los usuarios porque están conectadas con sus necesidades.

**Nivel Medio Alto:** Son soluciones que integran en menor medida las capacidades creativas del diseño, y por tanto, tienen poca originalidad, pero una buena valoración en relación a la adopción de parte de los usuarios porque les "hace sentido".

**Nivel Medio Bajo:** Responde a soluciones que integran significativamente las capacidades creativas del Diseño para respuestas novedosas, pero están desconectadas con las necesidades del usuario y por tanto tienen un bajo grado de adopción.

**Nivel Bajo:** Son soluciones que integran en menor medida las capacidades creativas del Diseño, y por tanto, tienen un muy bajo grado de originalidad. Además, están desconectadas con las necesidades del usuario por lo que tienen un bajo grado de adopción.

En la Tabla 5, se definen los criterios de medición utilizados para cada uno de los dos ejes, a fin de determinar la ubicación de los casos analizados en el Mapa de Posicionamiento. Para el presente análisis, bastó con el cumplimiento de un sólo criterio de medición, para que los casos seleccionados fuesen considerados en un alto grado de cada eje.

Tabla 5

EJES	INDICADORES DE MEDICIÓN
<b>GRADO DE ORIGINALIDAD</b> (EJE X)	¿Existe algo similar en el mismo territorio geográfico?
	¿Es nuevo en su contexto?
	¿Utiliza metodologías de Diseño?
	¿Participan diseñadores en el proceso?
<b>CONEXIÓN CON EL USUARIO</b> (EJE Y)	¿Participan los usuarios en el proceso de construcción de la solución? (co-diseño, co-creación)
	¿La solución es adoptada por el usuario porque le significa una mejora? (no por necesidad)
	En caso de ser una mejora, ¿hay aumento en la cantidad de usuarios?

*Elaboración propia*

A continuación, la Tabla 6, representa el análisis realizado para cada caso seleccionado con el consiguiente nivel de desempeño. Luego, se presenta el Mapa de Posicionamiento, que muestra la ubicación de cada caso analizado, tanto nacionales como internacionales.

Tabla 6

Análisis de nivel de desempeño del diseño para el logro de la Innovación

CASOS	GRADO DE ORIGINALIDAD (eje horizontal)	CONEXIÓN CON EL USUARIO (eje vertical)	NIVEL ESCALERA DE DISEÑO	MAPA DE POSICIONAMIENTO
<b>The Good Kitchen / Dinamarca</b>	<i>Bajo grado de originalidad, ya que aplica modelo del sector privado para un servicio público.</i>	<i>Alto grado de conexión, ya que significa una mejora (aumenta grado de satisfacción en 22%).</i>	<b>1</b>	<b>Nivel Medio Alto</b>
<b>Reducing Violence And Agression In A&amp;E/ Reino Unido</b>	<i>Bajo grado de originalidad, ya que aplica modelo del sector privado en el rediseño de un servicio público.</i>	<i>Alto grado de conexión, ya que la hoja de ruta del usuario es el centro para la toma de decisiones de mejora.</i>	<b>1</b>	<b>Nivel Medio Alto</b>
<b>Design Thinking For Libraries / EEUU &amp; Dinamarca</b>	<i>Alto grado de originalidad, ya que aplica Pensamiento de Diseño para mejoras en un contexto no afín al diseño. Asimismo, participan diseñadores en la construcción del Toolkit.</i>	<i>Alto grado de conexión, ya que la solución -Toolkit- significa una mejora para la gestión de los Bibliotecarios.</i>	<b>2</b>	<b>Nivel Alto</b>
<b>Family By Family / Australia</b>	<i>Alto grado de originalidad, ya que propone solución existente en otros contextos (sistema colaborativo) para resolver un problema social.</i>	<i>Alto grado de conexión, ya que la red está diseñada para incentivar el uso de un sistema participativo que significa una mejora para la solución de un problema.</i>	<b>2</b>	<b>Nivel Alto</b>

## LAS CAPACIDADES DEL DISEÑO COMO APORTE A LA INNOVACIÓN PÚBLICA

<p><b>The Behavioural Insight Team / Reino Unido</b></p>	<p><i>Alto grado de originalidad, ya que propone una mirada multidisciplinaria para resolver los problemas complejos. Asimismo, utiliza metodologías de diseño centrado en el usuario.</i></p>	<p><i>Alto grado de conexión, ya que utiliza métodos de co-creación con el usuario para enfrentar los desafíos y así asegurar que la solución tenga significado.</i></p>	<p><b>3</b></p>	<p><b>Nivel Alto</b></p>
<p><b>Mindlab / Dinamarca</b></p>	<p><i>Alto grado de originalidad, ya que busca vincular a los políticos con los ciudadanos, a través del trabajo de equipos multidisciplinarios donde participan diseñadores.</i></p>	<p><i>Alto grado de conexión, ya que utiliza métodos de co-creación y co-diseño con los usuarios para asegurarse que las soluciones estén altamente vinculadas a sus problemas.</i></p>	<p><b>3</b></p>	<p><b>Nivel Alto</b></p>
<p><b>Proyecto Vigía Chile</b></p>	<p><i>Alto grado de originalidad, ya que la aplicación consiste en una red de participación ciudadana en un terreno antes exclusivo para expertos. La solución es nueva en su contexto.</i></p>	<p><i>Alto grado de conexión. La aplicación fue co-creada con la ciudadanía, la que a su vez se empodera con la solución a un problema.</i></p>	<p><b>1</b></p>	<p><b>Nivel Alto</b></p>
<p><b>Proyecto Primavera Salud / Chile</b></p>	<p><i>Bajo grado de originalidad, ya que aplica sistema existente en sector privado de salud para un servicio público.</i></p>	<p><i>Alto grado de conexión, y valoración de parte del usuario ya que lo incentiva al autocuidado de su salud. Significa una mejora</i></p>	<p><b>1</b></p>	<p><b>Nivel Medio Alto</b></p>

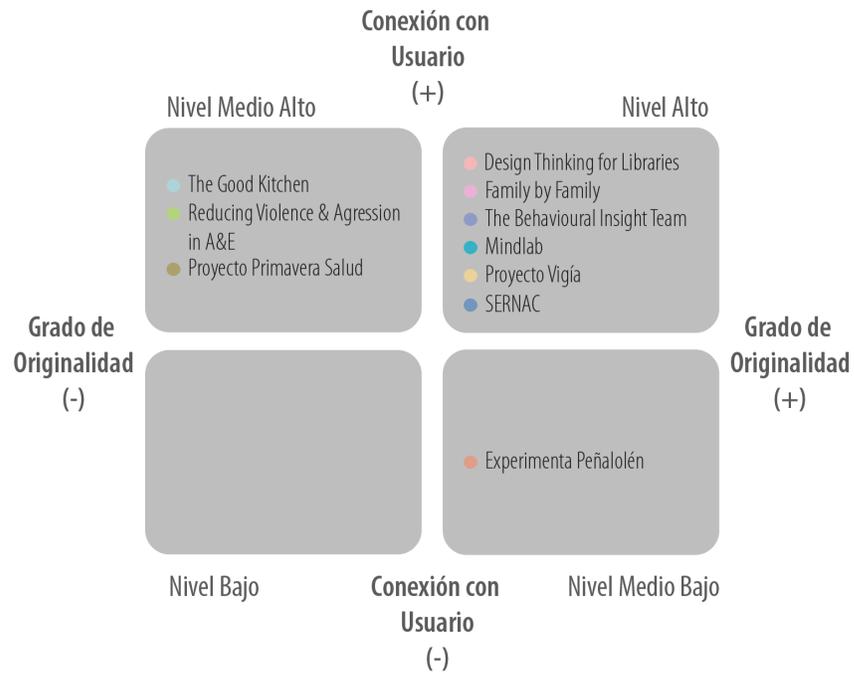
LAS CAPACIDADES DEL DISEÑO COMO APORTE A LA INNOVACIÓN PÚBLICA

<p><b>Experimenta Peñalolén / Chile</b></p>	<p><i>Alto grado de originalidad, ya que instala capacidades de otro contexto para resolver problemas del sector público.</i></p>	<p><i>A la fecha presenta bajo grado de conexión, ya que busca instalar capacidades en funcionarios sin saber si las van a adoptar y si le significarán una mejora en su gestión. (aún en etapa de desarrollo)</i></p>	<p><b>2</b></p>	<p><b>Nivel Medio Bajo</b></p>
<p><b>Modernización Servicio Nacional Del Consumidor Sernac / Chile</b></p>	<p><i>Alto grado de originalidad, ya que instala un sistema nuevo de trabajo en un contexto diferente. Se capacitó a los funcionarios en metodologías de diseño.</i></p>	<p><i>Alto grado de conexión, dada la apertura y disposición de los funcionarios del servicio a incorporar nuevos métodos para la búsqueda de soluciones.</i></p>	<p><b>3</b></p>	<p><b>Nivel Alto</b></p>

*Elaboración propia*

Figura 6

MAPA DE POSICIONAMIENTO: Casos analizados



Elaboración propia

**Reflexiones**

La aplicación del modelo de análisis en el Mapa de Posicionamiento, permite determinar patrones que contribuyen al éxito de un proyecto de Innovación Pública, así como también visibilizar aquellas contribuciones significativas que pueden realizar los diseñadores en el sector público.

Los casos estudiados se destacan principalmente por la búsqueda de soluciones originales, por la utilización de metodologías creativas, por la participación de los ciudadanos durante el proceso de desarrollo de un proyecto y por la consideración de las necesidades del usuario.

A pesar de que en la mayoría de los ejemplos profundizados no queda en evidencia si hubo diseñadores involucrados durante su desarrollo, las características antes descritas, y en las cuales los diseñadores son expertos, permiten afirmar que los procesos de Innovación Pública podrían ser más efectivos y eficientes si se incluyen especialistas que lideren en esas temáticas.

Los diseñadores se destacan por su capacidad de generar ideas a partir de la relación entre contextos diferentes. Los casos destacados de Innovación Pública manifiestan un alto grado de originalidad, dada por soluciones que surgen al vincular contextos usualmente no relacionados. Lo anterior demuestra también el aporte de las capacidades creativas de los diseñadores durante un proceso de Innovación.

Asimismo, la mayoría de los casos analizados, incluyen al usuario de manera activa en las distintas etapas de construcción de la solución a sus problemas, a fin de procurar que le haga sentido y que finalmente sea adoptada por los destinatarios. Esta afirmación cobra especial relevancia para la investigación,

toda vez que los diseñadores se destacan por la capacidad de comprender los deseos y necesidades de las personas y ponen al usuario en el centro de los procesos creativos. De la misma manera, el uso de metodologías colaborativas por parte de los diseñadores, permite conectar a los creadores de soluciones con los protagonistas de esos problemas. Los ejemplos destacados hablan de co-diseño, co-creación, diseño participativo y testeo, entre otras.

Dado lo anterior, y retomando el planteamiento de Junginger revisado en el Marco Teórico, se hace necesaria una evolución en la participación de los diseñadores involucrados en los proceso de Innovación Pública, quienes debiesen transitar desde el rol de *Comunicador* hacia el rol de *Visualizador*, con el objetivo de ofrecer sus capacidades y expertise para impulsar y apoyar dichos procesos.

Asimismo, para consolidar la Innovación Pública en Chile es necesario instalarla de manera intrínseca en las instituciones públicas (Junginger, 2012). Vale decir, que todos los actores involucrados -desde los creadores de las Políticas Públicas hasta quienes las implementan- estén compenetrados, comprometidos y motivados con el aporte de valor de la Innovación, y la contribución de las capacidades del Diseño para impulsarla.

Finalmente, el modelo de análisis también puede funcionar como guía, para revisar los indicadores de medición durante las etapas de un proyecto. Lo anterior podría ser de utilidad a fin de corregir posibles desviaciones, como por ejemplo, detectar la falta de conexión con el usuario o la falta de novedad de una iniciativa, e incluir algún diseñador experto que apoye en las debilidades detectadas.

## CAPÍTULO VI

### Conclusiones y Proyecciones de Investigación

A lo largo de esta investigación se ha buscado resolver las interrogantes inicialmente planteadas.

Luego de seleccionar, profundizar y analizar los casos de estudio, es posible afirmar que el diseño es un aporte para la Innovación Pública ya que, a través de sus metodologías, permite instalar en el sector público una mirada centrada en los ciudadanos. El diseñador no sólo resuelve problemas y da solución física a los mismos, sino que debe construir respuestas que al beneficiario le hagan sentido, es decir, que aseguren su demanda y uso.

Lo anterior no sería posible sin las capacidades para “hacer” Diseño, que como se ha aclarado en este documento, están directamente relacionadas con las características de la Innovación.

Una de las habilidades más destacables de los diseñadores, y que es altamente valorada en los procesos de Innovación Pública, consiste en el desarrollo de la creatividad para detectar oportunidades o encontrar soluciones. Dicha capacidad, permite descubrir nuevas y mejores maneras de resolver problemas comunes de las personas.

Por otro lado, la capacidad de prototipar una solución a fin de testear la óptima respuesta a un problema planteado, es una herramienta favorable para la implementación de cualquier proyecto de Innovación. Esta cualidad es aún más valiosa, dado que está enmarcada en un proceso iterativo de testeo -prueba y error-, que permite construir una solución correcta y efectiva, disminuyendo las posibilidades de fallar.

En la mayoría de los casos analizados, no es posible determinar a ciencia cierta si ha habido participación de diseñadores, sin embargo, al comprender el método de trabajo utilizado para resolver un problema público, es posible levantar información sobre algunos énfasis que han permitido lograr el éxito. Dichos énfasis -la gran mayoría de las veces- están ligados a métodos de diseño, y dependiendo del carácter del proyecto revisado, la fortaleza de cada caso está presente en una u otra etapa del Pensamiento de Diseño.

A nivel nacional y de manera incipiente, han surgido durante los últimos años prácticas innovadoras en el sector público lideradas por el Laboratorio de Gobierno, que a la fecha actúan como evangelizadores de los métodos del Pensamiento de Diseño. Si bien, tampoco hay evidencia de la participación de diseñadores en muchos de los proyectos, al existir uso de metodologías en las que los diseñadores son expertos, se puede afirmar que muchos de estos

procesos que buscan llegar a soluciones conectadas con los ciudadanos, serían más eficientes al incluir un experto en el método de trabajo.

El primer paso para sistematizar el aporte del Diseño en el contexto de Innovación Pública nacional -y que sería una segunda etapa para la presente investigación-, es indagar sobre aquellos casos exitosos donde se comprueba la participación de diseñadores, a fin de justificar a través de la evidencia comparada que estos profesionales logran hacer una diferencia en el desarrollo de soluciones y Políticas Públicas.

Asimismo, se hace urgente incluir sistemas de medición de impacto para los casos de Innovación Pública chilenos, lo que permitiría evidenciar las razones de éxito de distintas soluciones e incentivar el uso de métodos de Diseño exitosos en proyectos venideros.

En este ámbito, a criterio personal considero que se podría explorar la oportunidad de contar con el Laboratorio de Gobierno como socio estratégico de la academia, para incluir las capacidades del Diseño en los proyectos de Innovación planificados por diversas reparticiones públicas, y trabajar en conjunto para lograr el gran desafío de diseñar una Política Pública desde el proceso de Diseño.

Por último, siguiendo tendencias internacionales, me parece relevante fomentar la transición desde el rol pasivo de *Comunicador* al rol activo de *Visualizador*<sup>4</sup> en la educación de los futuros diseñadores chilenos. Específicamente a fin de hacer visible el valor agregado que pueden aportar sus capacidades para potenciar la Innovación Pública, e incentivar su participación en futuras Políticas Públicas.

---

<sup>4</sup> (Junginger, 2012)

## BIBLIOGRAFÍA

Arros Valdivia, V. (2016). *La experiencia del laboratorio de gobierno y su contribución en el desarrollo de la innovación en el sector Público Chileno*. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138133>

Amenábar A., Williamson M.J. (2017) *El diseño para la innovación y competitividad. Estudio de caso: Reino Unido*. Santiago

Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Voorberg, W.H. (2013). *From public innovation to social innovation in the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam

Bernal-Torres, César A, & Blanco-Valbuena, Carlos E. (2017). *Innovación por Diseño y su Relación con las Variables del Entorno en una Muestra de Empresas en Bogotá - Colombia*. Información tecnológica, 28(4), 145-156. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000400017>

Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Collins Business.

British Council Creative Economy Unit (2014). *What's the role of design in innovation Policy?: Policy Investigations UK/Brazil creative economy dialogues*. Reino Unido: The British Council.

Consulting Design. (2013). *Informe Avance. Proyecto CORFO*. ID 630760-1 LE13. Santiago , Chile.

Daglio, M.; Gerson D.; Kitchen H. (2015). *Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation. Background Paper prepared for the OECD Conference “Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact”*. Paris, 12-13 November 2014.

FEN Universidad de Chile & Laboratorio de Gobierno (2018). *Experiencias de Innovación Pública*. Santiago: Ediciones CEA-FEN Universidad de Chile.

Gatica S. (2011). *Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile*. Disponible en <http://colab.uc.cl/es/portfolio-item/emprendimiento-innov-social-construyendo-agenda-publica-chile>

Junginger S. (2012). *Design and Innovation in the Public Sector: Matters of Design in Policy-Making and Policy*. Dinamarca: The School of Design Kolding.

Kershaw A., Dahl S. & Roberts I. (2016). *Designing for Public Services*. Reino Unido: IDEO, Nesta & Design for Europe.

Laboratorio de Gobierno & Centro de Políticas Públicas UC (2018). *Red de Innovadores Públicos: Servidores públicos co-creando el Estado del futuro*. Santiago: disponible en <https://innovadorespublicos.cl>

Luma Institute. (2012). *Innovating for people: Handbook of human-centered design methods*. Pittsburgh, Pennsylvania: LUMA Institute, LLC

Manzini, E. (2015). *Cuando todos Diseñan: Una introducción al diseño para a innovación social*. España: Editorial Experimenta.

Martin, B., & Hanington, B. M. (2012). *Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Beverly, MA: Rockport Publishers.

OECD (2017). *Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*. Paris: Publicacion OCDE. Disponible en <https://doi.org/10.1787/9789264275089-es>

Puttick R., Baeck P. & Colligan P. (2014). *The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Londres: Nesta & Bloomberg Philanthropies

Red Europea de Administración Pública (EUPAN) (2012). *Resolución de la 58ª Reunión, Copenhague*.

Sánchez, Carmina et al. (2013). *Innovación pública: un modelo de aportación de valor*. Santiago : RIL editores.

Thomson, M., & Koskinen, T. (2012). *Design for growth and prosperity. Report and Recommendations of the European Design Leadership Board*. DG Enterprise and Industry of the European Commission

UK Design Council. Danish Design Centre. Design Wales. Aalto University (2013). *Design for Public Good*. Reino Unido: Design Council

World Design Organization (2018). rescatado de <http://wdo.org/about/definition/>

World Government Summit 2018 (2018). *Embracing Innovation in Government. Global Trends 2018*. Dubai: World Government Summit 2018, en colaboración con el Observatorio para la Innovación en el sector público de la OCDE & Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation.

Zurbriggen C., González M. (2014). *Innovación y co-creación: Nuevos desafíos para las políticas públicas*. Santiago: Revista de Gestión Pública, volumen III, número 2.

## ANEXO

### Ejemplos de Innovación Pública Internacional

NIVEL *	PAIS	CASO DE ESTUDIO	ENTIDADES INVOLUCRADAS	NECESIDAD DE INTERVENCIÓN	MEJORAS MEDIANTE EL DISEÑO
1	SINGAPUR	Ministry of Manpower. Work pass division	Ministerio de Trabajo + IDEO, 3 años de duración	Fomentar el empleo de extranjeros en el país (40% fuerza laboral).	Uso de <b>Design Thinking</b> permitió mejoras en la eficiencia, reducción de tiempos de atención, y <b>experiencia de usuario</b> .
1	DINAMARCA	Ministerio del Trabajo	Laboratorio de Innovación Pública MindLab + Ministerio del Trabajo	Mejorar el área de empleabilidad del Ministerio, donde muchos casos de desempleados de larga data, o personas vulnerables.	Mediante un <b>estudio etnográfico de observación</b> sobre cómo los funcionarios atienden a las personas, en sus puestos de trabajo y sus labores cotidianas, se logró conectar a los políticos y funcionarios de más alto rango en la <b>co-creación de soluciones</b> para mejorar el servicio.
1	SINGAPUR	Land Transport Authority	Ministerio de Transporte	Necesidad de intervención frente al gran crecimiento de redes de transporte público (estimado en la apertura de más de 100 estaciones de metro en los próximos 15 años).	Adicionalmente a las tradicionales consideraciones técnicas al momento de proyectar las estaciones de metro, el punto de vista del usuario (a través de métodos de diseño), permitió incorporar sus necesidades en el proyecto: tales como espacios para el cuidado de niños, estacionamiento de bicicletas, espacios de colaboración comunitaria, entre otros.

LAS CAPACIDADES DEL DISEÑO COMO APORTE A LA INNOVACIÓN PÚBLICA

1	REINO UNIDO	<b>Get up and Grow. Mind</b>	Organización sin fines de lucro MIND + Innovation Unit de DESIGN FOR EUROPE (UE)	Búsqueda de nuevos campos de intervención en el servicio de salud mental MIND, en Reino Unido.	<i>Mediante un trabajo de <b>levantamiento de información, guiado por métodos de diseño</b>, se logró determinar qué servicios eran necesarios y deseados por los usuarios, concluyendo en la incorporación de la ecoterapia. El uso de <b>herramientas de diseño para comunicar el proyecto</b>, permitió persuadir y construir mejor la solución, transformada hoy en un programa de la institución.</i>
1	CANADA	<b>Burnaby Starter Project. InWithForward</b>	Municipio de Burnaby	Estudio para fomentar inserción social de personas con discapacidad cognitiva, residentes de un complejo de habitación social, en Burnaby, Canadá	<i>Mediante un <b>trabajo etnográfico</b> de 10 semanas, se logró detectar que los discapacitados residentes de los centros estaban muy aislados, con escasa interacción social (reducida al contacto con los cuidadores). Esta situación era, en gran medida, uno de los factores que interferían con su inserción social. Desarrollaron el programa KUDOZ, mediante una <b>plataforma online</b>, que busca generar más autonomía, autoconfianza e insertar al usuario en la sociedad.</i>

LAS CAPACIDADES DEL DISEÑO COMO APORTE A LA INNOVACIÓN PÚBLICA

1	REINO UNIDO	Life Programme, Participle and Swindon Council	Swindon Council UK	Desarrollo de programa para atención de familias con necesidades socioeconómicas, habitantes del municipio de Swindon, en Wilshire, UK.	<i>EL programa buscaba romper con el ciclo de mala atención y negligencias, de parte de agencias gubernamentales en el consejo de Swindon, UK, a un grupo de familias con necesidades socioeconómicas. Se desarrolló un <b>programa de co-diseño con familias seleccionadas</b> para determinar las oportunidades de mejora y construir mejoras en función de generar confianza.</i>
1	REINO UNIDO	Pharmacy Redesign. Whittington Hospital	Farmacia del Hospital Whittington en UK + Design Council + Estudio TILT (experto en co-diseño) + Agencia de Diseño de servicios Commonground	Mejoras en la experiencia y tiempos de entrega de medicamentos en la farmacia del Hospital Whittington, UK.	<i>Uno de los grandes problemas de la farmacia del Hospital Whittington era lidiar con los largos tiempos de espera, problemas de comunicación y gran ansiedad experimentada por los pacientes usuarios. Mediante el <b>testeo en los usuarios de una nueva configuración del espacio</b> se logró <b>co-diseñar</b> y obtener feedback para una solución más eficiente y un aumento en las ventas de la farmacia, a partir de la reducción en tiempos de espera y la creación de espacios de consulta confidencial.</i>

2	DINAMARCA Y EEUU	Design Thinking for libraries	Chicago Public Library + fundación Bill & Melinda Gates +Aarhus Public Libraries en dinamarca + IDEO	Necesidad de adaptar las bibliotecas públicas - Chicago y Dinamarca- a un nuevo perfil de usuario y contexto de cambios.	<p><i>La intervención consistió en el desarrollo de un <b>Toolkit con metodología Design Thinking</b> para bibliotecarios con el fin de lograr adaptarse a las necesidades y aspiraciones de los usuarios de bibliotecas públicas en un contexto cambiante. Resultados como la reconfiguración de espacios para niños para mejorar el aprendizaje, laboratorios de música para público adolescente y apoyo tecnológico a usuarios. Cabe destacar que el toolkit ha sido descargado por mas de 11.000 bibliotecarios de más de 100 países en todo el mundo.</i></p>
---	------------------	-------------------------------	--	--	--

LAS CAPACIDADES DEL DISEÑO COMO APORTE A LA INNOVACIÓN PÚBLICA

1	REINO UNIDO	<b>Patchwork for Futuregov</b>	Agencia de Diseño FutureGov + Staffordshire County Council	Desarrollar mejoras en la comunicación y entrega de información entre organizaciones y profesionales involucrados en el cuidado y tratamientos de niños con problemas socioeconómicos.	<i>A partir del problema generado por la desinformación entre varias entidades involucradas en el cuidado infantil en UK, se creó un <b>prototipo de servicio online</b> llamado Patchwork, con el fin de conectar y dar acceso a información a profesionales de diversas organizaciones. Durante su creación se involucró a profesionales de diversas áreas : policías, psicólogos y trabajadores sociales, con el fin de desarrollar un producto para satisfacer las reales necesidades del problema detectado. A la fecha, Patchwork es utilizado por más de 2.000 profesionales entre UK y Australia.</i>
2	AUSTRALIA	<b>Family by Family</b>	TACSI ( Centro de Innovacion Social en Australia)	Apoyar la intervención a familias con problemas socioeconómicos mediante un sistema colaborativo.	<i>EL programa Family by Family fue desarrollado para reducir el número de familias de escasos recursos necesitadas de intervención en crisis. Se trabajó en el <b>diseño de servicios</b> a brindar por entidades de gobierno, y en el desarrollo de un modelo de una red de familias que han logrado salir de problemas y actúan como coach para las familias que viven alguna crisis.</i>

1	DINAMARCA	Young people's use of the tax system	MindLab, Dinamarca + Autoridades de impuestos Danesas.	Acercar el sistema de impuestos Danés al público joven.	<i>Mediante un mapa de usuario y herramientas de levantamiento de observación en colegios secundarios y universidades, lograron conectar con las necesidades del público joven, detectar oportunidades para acercarse a dicho público y traducirlo en acciones como la mejora en la usabilidad en la web y material educativo sobre impuestos orientado a los jóvenes.</i>
1	REINO UNIDO	Designing faces	Grupo de aplicaciones medicas del Centro de Diseño de productos de la universidad de Cardiff. UK.	Utilizar tecnología para mejorar la atención y desarrollo de soluciones en cirugías hospitalarias.	<i>El Diseño cumplió un rol crucial en vincular el conocimiento clínico con la capacidad de utilizar tecnología para la fabricación de prótesis faciales e implentes para cirugías de reconstrucción de cráneo (a partir de un escaner, creación mediante CAD e impresión 3D, se trabajó en la fabricación de implantes de titane). Resultados: reducir tiempos cirugía en 30 minutos lo que se traduce en considerables reducciones de costos. Prótesis adaptadas a cada usuario reduce complicaciones y tiempo de ajustes. Uso de soluciones de tecnología de punta, viables y centradas en el usuario.</i>

1	DINAMARCA	The Good Kitchen	Municipalidad Holstebro, Dinamarca + Agencia innovación Hatch & Bloom.	Mejorar el sistema gubernamental de alimentación para los adultos mayores.	<p><i>Adultos mayores daneses que reciben servicio de alimentación gubernamental, sienten falta de dignidad dado que no son autovalentes. Se realizó un estudio de <b>necesidades y deseos del usuario determinando que el servicio debía ser reinventado</b> con el objetivo de entregar dignidad a los usuarios. Las acciones incluyeron <b>mejoras en el packaging</b> (tamaños de letras, colores, sistema de señalización de la información) y <b>mejoras en el servicio</b>, como la posibilidad de elegir desde un menú de acuerdo a los gustos o requerimientos de salud de los usuarios. Lo relevante del ejemplo, es el <b>foco en el usuario como centro del servicio</b>, y el aumento de satisfacción del usuario en un 22%, la preferencia por platos saludables en un 78% , y el staff que provee el servicio más orgulloso de su labor.</i></p>
---	-----------	------------------	--	--	---

1	REINO UNIDO	<p><b>Reducing Violence and aggression in A&amp;E (departamentos de Accidentes y Emergencias)</b></p>	<p>Design Council UK + Agencia de Diseño Pearson Lloyd+ Departamento de Salud de Estado.</p>	<p>Detectar problemas para desarrollar mejoras de atención en los servicios de urgencia, con aplicabilidad en todos los hospitales de UK.</p>	<p><i><b>EL Levantamiento de información y la observación de los usuarios</b>, permitieron establecer insight y desarrollar tres soluciones. Problemas detectados: violencia y agresión de parte de los pacientes se traduce en problemas psicológicos para el staff, y consiguiente ausentismo laboral, pérdida de productividad y seguridad, además de necesitar soporte policial en los hospitales. Proceso: la investigación etnográfica identificó nueve situaciones de agresión y característica de los agresores (como confusión clínica, frustración, intoxicación y exclusión social, entre otras) Adicionalmente, se identificó las áreas necesarias de intervenir: servicio, información y ambiente. La solución involucró el trabajo de un equipo multidisciplinario y estableció intervenciones en el mapa de procesos: Llegada y Espera de los pacientes, Orientaciones al paciente y trabajo con las personas del staff del hospital. Incluye señalética de información, "mapa del proceso" al paciente en toda la ruta del servicio y un toolkit de apoyo al staff del hospital.</i></p>
---	-------------	---	--	---	--

LAS CAPACIDADES DEL DISEÑO COMO APORTE A LA INNOVACIÓN PÚBLICA

2	REINO UNIDO	Make it Work	Agencia de Diseño de Servicios live/work + Sunderland City Council UK	Desarrollar soporte para la búsqueda de trabajo y mejoras en las capacidades de las personas desempleadas del Municipio de Sunderland.	<i>Los diseñadores detectaron que el soporte gubernamental para las personas sin trabajos tenía dificultades de acceso y la información no resolvía las necesidades de los usuarios. En la ciudad de Sunderland el desempleo alcanza el 26% lo que se traduce en un alto costo en beneficios. La solución se obtuvo del trabajo colaborativo entre distintas organizaciones para resolver las principales barreras del desempleo: drogadicción y alcoholismo, problemas mentales, edad sobre los 55 años y discapacidad.</i>
1	DINAMARCA	Big Data	Danish Design Centre + Instituto para el Diseño de Interacción de Copenhagen + Ministerio de Economía	Utilizar visualización de datos para focalizar las decisiones de la autoridad en función de mejoras para los ciudadanos.	<b>Visualización de datos</b> a través de distintos instrumentos tecnológicos, permitió a organizaciones estatales establecer cruces de información, relaciones y comparaciones. Esto permite a las autoridades focalizar sus decisiones hacia las necesidades específicas de las personas.

2	REINO UNIDO	Lewisham Housing Option	Designa Council + Agencia Sean Miller / Think Public + The London Borough of Lewisham. UK	Mejorar el servicio entregado por el Municipio de Lewisham.	<p><i>Inicialmente pensado como un proyecto de rediseño de servicios, finalmente se tradujo en un <b>cambio cultural para dotar de habilidades de diseño al staff</b>. Este cambio permite que, a largo plazo, los trabajadores del servicio sean capaces de <b>identificar las necesidades del usuario, desarrollar ideas para mejorar situando al usuario como centro de la solución, habilidades para codiseño, empatía y prototipado</b>. La gran fortaleza de este proyecto está en su trasferibilidad: eL estaff capacitado en habilidades y Pensamiento de Diseño, está actualmente capacitando a sus colegas.</i></p>
---	-------------	-------------------------	---	---	---

2	REINO UNIDO	Government Digital Service	Cabinet Office, UK Government	Renovar el sistema de servicios online entregado por el Gobierno de Reino Unido.	<p><i>El potencial de difundir el conocimiento del Diseño en otras organizaciones gubernamentales transforma este proyecto más allá de un diseño de servicios puntual. El potencial y la usabilidad de internet, ha cambiando drásticamente en los últimos años, dejó obsoleto los servicios online existentes en UK hasta el año 2004. Hoy las personas lo utilizan como fuente primaria de información y acceso a servicios, lo que hacía urgente una renovación, sobretodo considerando que el usuario busca simplicidad en la navegación para llegar a la información lo más rápido posible. El proyecto consideró la unificación del portal de acceso a distintos servicios, los diversos requerimientos de los usuarios, la traducción de información compleja en datos simples , e incluyó rediseño de la arquitectura de información y un sistema de interacción con el usuario, y lo más relevante, conseguir datos a partir de la trazabilidad para la mejoras en el servicio.</i></p>
---	-------------	----------------------------	-------------------------------	--	--

3	FINLANDIA	Helsinki Design Lab	SITRA (organización para la Innovación Finlandesa)	<p>Crear y difundir procesos de Innovación (vinculados a nuevas maneras de pensar y hacer) al interior del Gobierno Finlandés para combatir los grandes problemas país (abandono escolar, sostenibilidad y cambio climático y envejecimiento de la población). Define un enfoque de Diseño para la formulación de políticas, posicionando a los diseñadores como facilitadores.</p>	<p><i>El Laboratorio pone distintos equipos multidisciplinares a disposición del gobierno con el fin de involucrar a los políticos en la generación de soluciones a los grandes problemas del país. <b>Los diseñadores son facilitadores para los procesos de generación de soluciones.</b> Adicionalmente el Lab aborda desafíos como el <b>acrecamiento tecnológico</b> del gobierno a los ciudadanos.</i></p>
---	-----------	---------------------	--	---	--

3	DINAMARCA	Mindlab	Unidad asesora del Ministerio de Asuntos Comerciales	Surge en 2002 con el objetivo de facilitar e instalar en los políticos el uso de metodologías de Diseño.	<p><i>El contexto actual de globalización y acceso a la información ha establecido un cambio radical en la sociedad. Esto ha llevado también a la necesidad de repensar la manera en que los políticos hacen su trabajo: desde la manera en cómo se vinculan con los ciudadanos hasta la forma de implementación exitosa de sus proyectos. Mindlab surge bajo esta necesidad y está compuesto por profesionales de distintas disciplinas quienes apoyan el proceso de generación de políticas desde su expertise. Etnógrafos y diseñadores, entre otros profesionales, apoyan en procesos de <b>detección de necesidades, procesos de co-creación y co-diseño con los ciudadanos, prototipado y testeo para mejoras de propuestas, y comunicación efectiva para asegurar una implementación exitosa.</b> El equipo y la dirección de MindLab desarrollaron el diseño del Laboratorio para facilitar las actividades de Diseño, como el trabajo en equipo multidisciplinario y la visualización.</i></p>
---	-----------	---------	--	--	---

3	REINO UNIDO	<b>The Behavioural Insight Team</b>	Cabinet Office, UK Government	Creado en 2010 para "encontrar una forma innovadora de alentar, habilitar y apoyar a las personas a tomar mejores decisiones por sí mismas", con el objetivo de obtener impacto rápido y a bajo costo.	<i>El equipo, integrado por profesionales provenientes de diversas disciplinas, ha trabajado con distintos departamentos de gobierno. Desde el fomento a la donación de órganos, hasta el fomento de pago de deudas tributarias (en este último las tasas de reembolso aumentaron en un 15%). Los proyectos tienen un claro enfoque centrado en las personas. Se utiliza la observación como medio para detectar experiencia de usuario, y los procesos iterativos se basan en mejoras mediante el testeo a las propuestas.</i>
2	REINO UNIDO	<b>Design Thinking for the civil services</b>	Design Council para el Departamento de Negocios, Innovación y Capacidades	Introducir metodologías de Diseño en empresas y gobiernos locales a fin de capacitar a funcionarios de profesión administración pública.	<i>Talleres para funcionarios públicos de aplicación de Diseño a los desafíos de políticas públicas, con ejemplos de cómo el Diseño ha ayudado a algunas organizaciones a cambiar. Y capacitación sobre metodologías, como observación de usuario, mapeo visual y creación de prototipos. El objetivo final es lograr resultados innovadores, tangibles y centrados en los usuarios. Los participantes mostraron tasas de satisfacción de 99%, y se mostraron 100% de acuerdo con la intención de aplicar las nuevas metodologías en su campo de trabajo.</i>

\***NIVEL:** Se refiere al nivel de participación del Diseño según la Escalera de Diseño para el Sector Público, de Design Council.

Elaboración propia en base a documentos:

UK Design Council. Danish Design Centre. Design Wales. Aalto University (2013) *Design for public Good*.  
Kershaw A., Dahl, S., Roberts, I., (2016). *Designing for Public Services*. Nesta, IDEO and Design for Europe

