



**Separata 2**

Experiencia co-creación de servicios públicos: casos de Éxito

## A la cancha....

El proceso de trabajo realizado en el 2015 fue, en esencia, un proceso de aprendizaje; esta nueva forma de trabajar con los usuarios, estas nuevas posturas epistemológicas, el nuevo posicionamiento del Estado y del rol de los ciudadanos en un lugar protagónico implicó el uso de técnicas y metodologías también nuevas. Por lo tanto, el LAB 2015 fue un camino de ensayos y errores. En este apartado se describen algunas de las experiencias.



## Experiencia MEC

“...este trámite lo inventé yo en el 91...”

Como cada una de las instancias el proceso de trabajo con el MEC comienza con las reuniones previas, la identificación de actores y la definición de los trámites que se trabajarán como se ha detallado ya.

Los trámites seleccionados de este ministerio fueron:

- Presentación al Llamado de Radiofusión Comunitaria
- Registro de Instituciones Culturales y de Enseñanza
- Declaración de Interés Cultural
- Registro de Publicaciones

La observación participante en el Ministerio de Educación y Cultura se realizan en tres instancias diferentes, la primera de ellas a Dirección General de Educación, la Segunda a Dirección General de Cultura y la tercera a Dirección General de Secretaría de acuerdo a los trámites seleccionados por las autoridades del Ministerio.

La primera Observación se realizó en la Dirección General de Educación ubicada en la Calle Reconquista 535, en la oficina de Administración Documental a la que corresponden dos de los trámites seleccionados para el trabajo en el taller de co-creación.

En el caso de MEC por las características propias de ese ministerio por su complejidad y tamaño se trabajó con trámites de diferentes unidades ejecutoras y si bien se trabajó con un referente general, Adriana Gutierrez designada por las autoridades como en los demás casos, se contó también con referentes en cada una de las oficinas.

La primera observación se realizó con funcionarios y la directora de la Oficina de Administración Documental, esta se encuentra en el segundo piso de edificio central del MEC en la calle Reconquista. Al ingresar al ministerio lo primero que se ve es una mesa de entrada, donde dos funcionarias receptionan y derivan tanto al usuario presencial como a quiénes relanza consultas telefónicas, ya que son quiénes atienden el call center del ministerio.

Una vez derivados, los integrantes del equipo subimos al segundo piso a la oficina ya citada, la encargada de la realización del trámite Registro de instituciones culturales y de enseñanza que era el primero en proceso de prospección etnográfica para el taller.

Pudimos realizar la observación participante en el lugar, destacando la posibilidad de ver como los usuarios esperan una sala de espera previa a un mostrador con ventanilla donde se realiza este trámite y otros varios entre los que se cuentan: Registro de centros de educación en la primera infancia privados, Trámites y Servicios

Se pudo observar que se encuentra el lugar bien señalado y que tanto el hombre de las oficinas como los horarios de atención se encuentran especificados y que no representan mayor problema para los usuarios.

Lo que si representa un problema, es que varios de los trámites que allí se realizan conllevan un pago y que este se realiza en la tesorería del ministerio que se encuentra en otro piso y que funciona en un horario más restringido. Este genera quejas en los usuarios que no pueden realizar algunos de los trámites porque la tesorería ya cerró cuando llegan a la ventanilla.

Uno de los aspectos que se observó con respecto al trámite Registro de instituciones culturales y de enseñanza es que por lo que vimos en la instancia en el tiempo que

permanecemos, la mayor parte de las personas que lo realizan son gestores, que lo realizan con frecuencia y para clientes diversos y que han generado una relación de cierta familiaridad con los funcionarios, no obstante ellos son muy amables y correctos con todos los que se acercan a la ventanilla.

Los funcionarios del mostrador de entrada, chequean la documentación que se exige para dar entrada al trámite y si esta se encuentra correcta realizan el ingreso del mismo.

Se realizaron también varias entrevistas, una de ellas con la directora de la oficina, quien nos explicó las características y las dificultades de la realización del trámite, no faltó el elemento catártico que genera siempre nuestra presencia en las oficinas de los organismos, pero que lo consideramos como una derivación secundaria de nuestra intervención en las dinámicas del trabajo cotidiano y por otro lado inevitables.

En la entrevista mencionada, que se tornó en una charla de tono informal al pasar de los minutos fue cuando la mencionada directora pronunció la frase que da nombre a este capítulo: “este trámite lo inventé yo cuando vine a trabajar acá en el 91...”

Este comentario no es sin embargo aislado, y dependiente solo de características de la personalidad del hablante, esta frase representa el sentimiento de muchos funcionarios sobre todo de los que hace muchos años que se encuentran en una función o una tarea, se apropia de la misma, se apropian del proceso. Esto tiene que ver entre otras cosas con la falta de procesos establecidos, reglados a los que referirse de forma oficial. La mayor parte de los trámites de la administración central carecen de procesos formalizados, por lo que en muchos casos esa falta es suplida por disposiciones ad hoc inventadas por los funcionarios que llevan a cabo los trámites, procesos y protocolos que se transmiten luego, como una especie de “saber sagrado” que se pasa de generación en generación de nuevos funcionarios.

Este tipo de comportamiento institucional tiene dos consecuencias, aumenta las resistencias al cambio en las instituciones debido a que poseer ese saber es a veces el único valor de algunos funcionarios, por lo tanto si el proceso cambia, se genera la fantasía de que ese poder se pierde, que es muy difícil tener la información básica de como son los procesos, porque si no están estandarizados, habrá tantos como funcionarios que lo realicen, y para cambiar un proceso se debe conocer primero. Esta instancia brinda valiosos ejemplos de como la cultura institucional debe ser tomada en cuenta a la hora de introducir cambios la interior de una institución cualquiera sea.

El trabajo en el taller con todos los funcionarios y usuarios convocados para la experiencia en todos los casos fue exitosa, sin embargo vale la pena mencionar que las características ya mencionadas le dieron un marco especial al trabajo y a los resultados.

La frase: "...este trámite lo inventé yo en el 91..." que surge de una de las entrevistas previas al taller y que da el nombre a este capítulo de la Bitácora se vuelve más significativa aún a la luz de los resultados.

En todos los casos y aun cuando se trató de diferentes unidades ejecutoras y diferentes grupos de funcionarios se evidencia que los procesos de realización de los trámites no se encuentran sistematizados, y si se encuentran estipulados lo están de una forma muy general, lo que deja al funcionario a cargo del trámite con la potestad y la responsabilidad de crear según, su propio leal saber y entender, el proceso que le resulte más adecuado.

Esta característica de la cultura institucional, que no es propia solo de este ministerio, sino que se puede trasladar a muchos ámbitos de las administración pública, y como se detectó en el correr de este trabajo genera dificultades para este tipo de procesos de

cambio; como implementar un proceso diferente, si no se puede partir de base de un proceso concreto sino más bien de un proceso atomizado y a “criterio” de los funcionarios. No obstante existe normativa pero apunta a cuestiones generales, por ejemplo en el caso del trámite Registro de Instituciones Culturales y de Enseñanza (Art. 448 de la ley N° 16.226), que se refiere sobre todo al tema de las exoneraciones de impuesto que se obtienen con ese registro, pero no a aspectos de proceso concreto del trámite.

Este aspecto nos lleva también a analizar el componente afectivo que une a muchos de los funcionarios con la tarea que realizan, el hecho de percibirse a sí mismos como los



“inventores” de un trámite o de un proceso hacen que se generen más resistencias a la hora de los cambios. Este fue una de las razones por la que se asume en este proceso el importante rol de la gestión del cambio en el trabajo con los actores que desarrolla de forma sumamente activa una parte del equipo Lab.



Otra de las características que hace de la experiencia en este ministerio relevante es que nos encontramos con usuarios sumamente proactivos, colaboradores y que incluso se trasladaron desde el interior del país para participar en las instancias del taller. Si bien no se trató de usuarios estrictamente familiarizados con

la tecnología, tampoco se mostraron resistentes a la misma y la incorporación de ella como intermediaria ante entre ellos y la administración estatal. Se mostró en varios de los relatos y las entrevistas, sobre todo de los usuarios del interior un manejo

apenas básico de los medios digitales, sin embargo no se demostró gran resistencia a la incorporación de los mismos, se mantuvo durante la realización de los talleres la actitud favorable a los trámites en línea.

En el caso de los funcionarios la actitud fue bastante variable, aunque la performance en las instancias de taller fue en la mayoría de los casos bastante activa, las barreras en cuanto a la resistencia a los cambios e incluso una cierta desconfianza frente a los medios digitales fue evidente. No obstante los resultados de los talleres fueron plenamente satisfactorios se cumplieron con las dos instancias, la de conceptualización y la de validación y se obtuvieron las soluciones de la puesta en línea de los trámites trabajados.

## Resultados por trámite:



**Registro de instituciones culturales y de enseñanza**

**Proceso actual**

- ✓ Posibilidad de realizar el trámite totalmente en línea
- ✓ Firma electrónica
- ✓ Pago de timbre electrónico en línea
- ✓ Interoperabilidad con BPS y DGI
- ✓ Interoperabilidad con áreas internas del MEC
- ✓ Menor cantidad de requisitos solicitados a los usuarios
- ✓ Disponible en todo el país
- ✓ Reducción de un formulario de 12 páginas a 2 páginas en el mejor caso, 5 páginas en el peor caso

**Proceso nuevo**

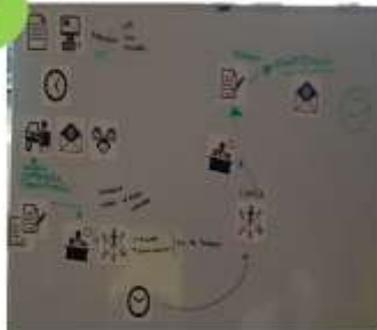
trámites 100% en línea | agestic

## Presentación al llamado de radiodifusión comunitaria

Proceso actual



Proceso nuevo



- ✓ Trámite totalmente en línea
- ✓ Firma electrónica
- ✓ Comunicación electrónica

 trámites  
100% en línea | agesic

## Registro de radiodifusión comunitaria

Proceso actual



Proceso nuevo

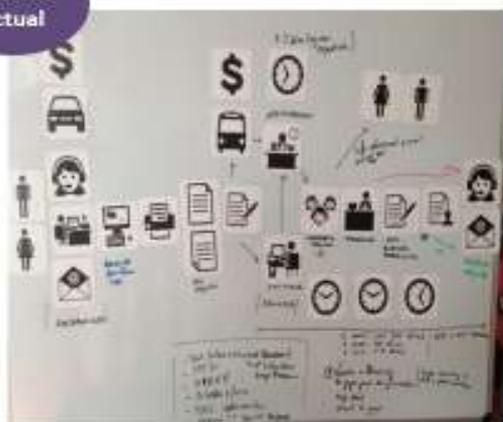


- ✓ Vinculación con el trámite de Llamado de radiodifusión comunitaria
- ✓ Pago de timbre electrónico en línea
- ✓ Firma electrónica

 trámites  
100% en línea | agesic

## Declaración de interés

Proceso actual



Proceso nuevo



- ✓ Trámite totalmente en línea
- ✓ Firma electrónica

trámites  
100% en línea | agescic



## La experiencia MOVTMA

*“...tenemos usuarios muertos...”*

El trabajo realizado en este ministerio se ha elegido para incluir en este documento porque se trata de un caso de especiales características por la complejidad del trámite elegido.

Se trabajó con el trámite: **Solicitud de derechos de uso del agua.**

Este trámite lo deben realizar todas las personas físicas o empresas que deseen hacer usos del agua, ya que en Uruguay las aguas al igual que el suelo son propiedad del Estado, no de particulares aunque sean dueños del terreno en donde la fuente agua se encuentre. La realización de este trámite está regulada por una normativa específica. (Decreto – Ley N° 14.859 de 15 de diciembre de 1978)

En este caso se evidencia como la normativa asociada a la realización de algunos trámites ante la administración estatal proviene de hace muchos años y se encuentra ligada casi exclusivamente a la realización del proceso en papel y con una lógica, para estos tiempo anacrónica. Este trámite se realiza en forma paralela y simultánea ante dos ministerios MVOTMA Y MGAP.

La solicitud de derechos de uso del agua tiene el siguiente proceso:

El solicitante se presenta ante el MVOTMA, DINAGUA con una carpeta en papel que debe contener los siguientes documentos que se encuentran en versión digital en la página del ministerio .Pero que se debe descargar, firmar y llevar a la mesa de entrada en original y luego debe llevar de forma personal la misma carpeta con los mismos documentos también originales ante la mesa de entrada de MGAP, RENARE. Las dos

carpetas se admiten solo en forma de original por lo que las firmas de los profesionales que intervienen y los timbres deben ir en las dos, duplicando el costo del trámite.

En caso de que toda la documentación esté inicialmente correcta, se inicia el trámite, pero este es solo el principio, ya que como entre los requisitos del mismo se encuentran la intervención de varios profesionales, esta gran carpeta va pasando por varias secciones del ministerio, (MVOTMA Y MGAP) y es analizada por los especialistas en cada ámbito desde la parte jurídica hasta la técnica en cuanto a hidrografía.

Esta observación y entrevistas se realizaron sólo en esta unidad ejecutora del MVOTMA ya que los trámites seleccionados por este ministerio corresponden solo a esta unidad.

El primer trámite que se trabajó con DINAGUA fue Solicitud de derechos de uso de agua para riego, este trámite tiene como especial característica que se realiza de forma paralela en DINAGUA y en MGAP, esto llevó a trabajar este trámite con los dos organismos en la fase taller.

En la instancia que corresponde a este apartado, la observación y las entrevistas se realizaron en relación al trámite Solicitud de derechos de uso de agua para riego, pero solo desde lo que se realiza en esta unidad ejecutora.

La instancia se realizó como en todos los casos con una cita previa establecida por el equipo del LAB con el referente designado por el organismo, en este caso Raúl Echeverría.

Fuimos atendidos en la entrada del edificio de la Calle Rodeau donde un guardia de seguridad y un funcionario en un escritorio que oficia de mesa de entrada nos indicaron subir por un ascensor al piso 10 donde el referente nos esperaba.

En este caso, como en otros no fue posible realizar la observación el seguimiento de un experiencia en tiempo real, ya que en realidad lo que sucede es que los que presentan este trámite no son en general usuarios comunes, sino que son en general técnicos que se comunican de forma regular con la unidad, no es un trámite que se realice de forma ocasional por un cualquiera.

Lo que surge de la observación participante es que el trámite en cuestión comienza con la presentación en forma paralela de una carpeta en papel en forma doble en la DINAGUA y en MGAP, no se trata de la presentación de un original y una copia, sino de dos originales, por lo que el costo en timbres y demás es doble.

En esta mesa de entrada se chequea que estén todos los documentos que se requieren en formato, ya que en contenido es chequeado luego por los especialistas de cada área que corresponde en el proceso del trámite. El funcionario de mesa de entrada sella y con esto se considera el trámite iniciado.

Después de realizar la observación se realizaron varias entrevistas a funcionarios de las que surge mucha de la información base con la que se elabora el taller de conceptualización.

De estas entrevistas y algunas de las charlas informales que tuvo el equipo con los funcionarios de DINAGUA surgen elementos clave para la comprensión del trabajo a realizar.



En un oportunidad una funcionaria, abogada, encargada del área jurídica de esta unidad, al referirse las características del trámite Solicitud de derechos de uso de agua para riego, comentó

que una de las quejas mas frecuentes de los usuarios con respecto la realización de este trámite era referida al tiempo que lleva desde que se ingresa la documentación hasta que el trámite se termina.

Este trámite pude llegar a tardar 3 o 4 años en su realización, y fue refiriéndose a esto que la entrevistada señaló: *“tenemos usuarios muertos....a veces no ha pasado que cuando llamamos a la casa para avisar que el trámite se ha completado y atiende la viuda ...y dice: ay pero fulano falleció”*

La experiencia de este taller fue muy buena, se trabajó de forma conjunta con los funcionarios de los dos ministerios, MVOTMA y MGAP y se obtuvieron resultados muy alentadores, tanto en la relación de colaboración que se estableció entre ellos y con los usuarios, así como en el resultado de la solución co-creada. En ella y una vez terminado el taller se redujeron a la mitad los costos del trámite, además de analizarse en profundidad el trámite y generar a partir de ello acciones de revisión de los proceso en cada uno de los ministerios.



**Resultados:**

Cabe señalar que en este caso tiene una serie de particularidades que hacen de él un caso de éxito paradigmático de cómo la metodología LAB es aplicable a situaciones y procesos de alta complejidad.

En el caso esta experiencia se trabajó en primera instancia con dos ministerios al mismo tiempo, el MVOTMA y el MGAP, ya que el trámite seleccionado “Solicitud de derechos de uso de agua”, se debe realizar frente a los dos ministerios.

Por otro lado cuando se comenzó a trabajar con el trámite se detectó que este era el “trámite madre” del que derivaban la mayor parte de los trámites de esa unidad ejecutora con respecto al agua, considerados trámites separados hasta ese momento.

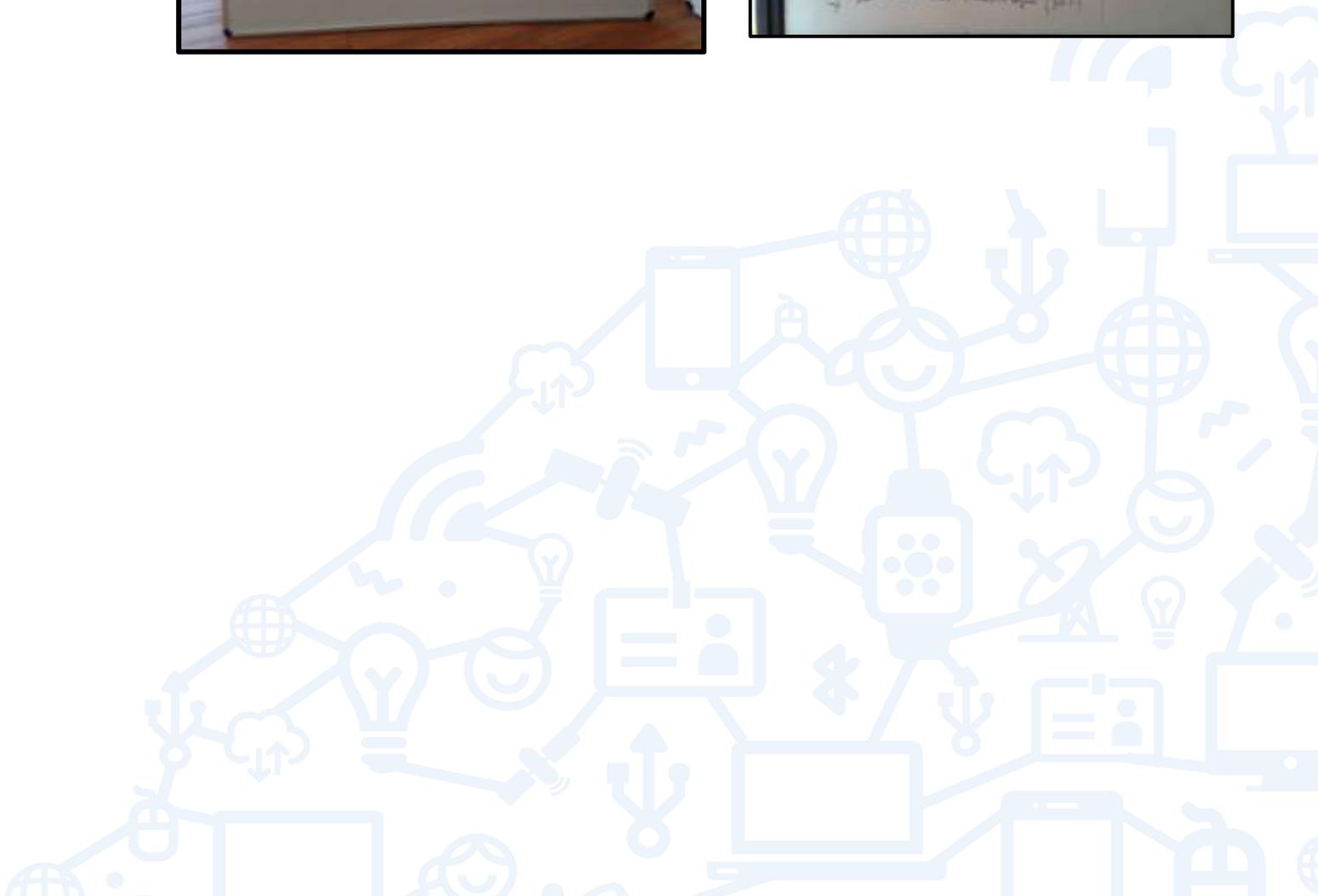
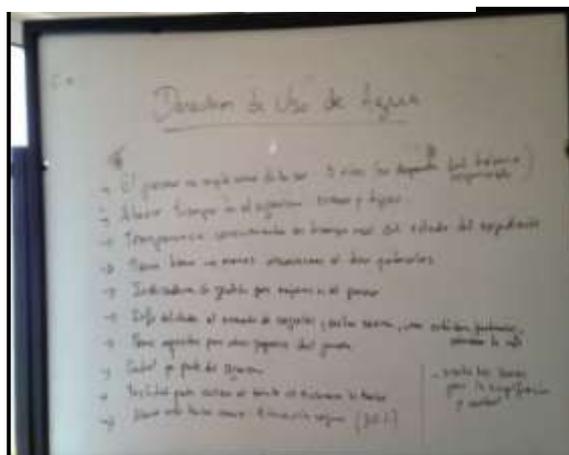
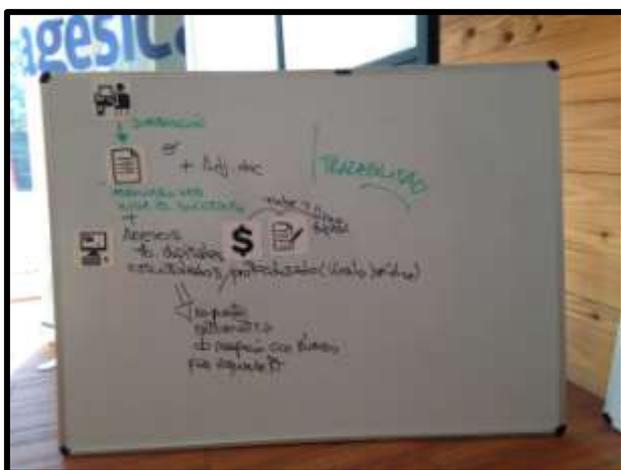
El análisis realizado en el proceso de investigación previo y en las instancias del taller determinaron que la solución co-creada unificara todos los trámites relativos a la solicitud de uso del agua en uno solo, por lo tanto como resultado final se co diseñó una solución en línea que puso todos los trámites de la unidad ejecutora en línea en un solo nuevo proceso.

### Proceso pre- LAB





Proceso co-diseñado



## ¿Cuál es el impacto estimado?

**Ejemplo:** Solicitud de derechos de uso del agua para riego (MVOTMA – MGAP)

Ahorro total estimado para el usuario: **\$U 2.156 (52%)**

- Se consideran boletos urbanos
- No se consideran costos de impresión de formularios
- No se considera ahorro de tiempo de llenado de formularios
- No se considera el valor del tiempo de espera

	Traslados al organismo	Tiempos de espera	Costos en el organismo	Ahorro total estimado
<b>Presencial</b>	3	20 min	\$U 4.000	\$U 4.156
<b>En línea</b>	0	0	\$U 2.000	\$U 2.000



## Experiencia MTSS

### Las dos administraciones

Trámites:

**Registro de Vendedores y Viajantes.**

**Registro de Administradores de Edificios**

La observación participante y las entrevistas del Ministerio de Trabajo se realizaron en dos instancias en dos edificios diferentes de acuerdo a los trámites que habían sido seleccionados. En primer lugar el equipo concretó una reunión con el referente del ministerio designado por las autoridades, Alvaro Asti quién se desempeña como coordinador de los puesto de Atención.

El ministerio cuenta con 12 puestos de Atención ubicados en primer piso del edificio ubicado en la calle Juncal 1511 donde se encuentra el edificio central del ministerio.

Centro de Atención Ciudadana: Al ingreso del edificio hay un escritorio con dos porteros, a su vez en la planta baja hay una oficina de informes, por tanto no queda claro la función de la portería. La señalética es adecuada y se identifica claramente dónde se encuentra la oficina de informes.

El Centro de Atención cuenta con mobiliario nuevo, la sala de espera tiene aproximadamente 40 asientos y durante la visita hubo una ocupación promedio de 10 personas sentadas. Otros esperan cerca de los puestos de atención que se encuentran en una plataforma más elevada del nivel del piso (15 cm).

En la sala de espera hay monitores con los números que van llamando los puestos hay tres monitores diferentes, en cada uno se encuentran distintos trámites identificados por el nombre y colores diferentes. Por tanto cada usuario debe estar atento a un sólo monitor. Los puestos de auto consulta son muy altos, los usuarios vienen con carpetas y no tienen donde apoyarlos.



electrónico.

Se atienden muchas consultas en forma presencial en parte, porque es política del Ministerio no responder consultas de información por teléfono. Esto se decidió porque los usuarios concurrían con información errónea y decían haber hablado con un funcionario en forma telefónica. A modo de evitar estos inconvenientes sólo se brinda información presencialmente y por correo

Los usuarios que concurren al CAC son muy diversos, todo tipo de edades, personas concurren con sus hijos a hacer los trámites, abogados, gestores, representantes sindicales, trabajadores, entre otros. El trámite en el que hay más gestores es en el de planilla de trabajo (70% apróx.)



En el CAC se realizan entre 40 y 50 trámites diferentes. De las transacciones que se realizan por día (dos consultas de una misma persona son dos transacciones) alrededor de 450, entre 250 y 300 corresponden al trámite planillas de trabajo. El tiempo que se le destina a la atención varía en general entre 1 y 5 minutos.

Fue percibida desde el principio de la observación que la actitud de los funcionarios del CAC es sumamente amable, tiene una lógica de nueva administración. Ocurrió un episodio que grafica en

parte esta actitud, una señora con una bebe en brazos estaba realizando un trámite, pero al momento de firmar un formulario no le era posible con la niña en sus brazos, la funcionaria tomó la niña en brazos mientras su madre firmaba.

Los puestos de atención cuentan con un escritorio, silla para el funcionario, dos sillas para usuario. En el escritorio hay objetos personales, bebidas, galletitas y muchos papeles. Algunos funcionarios desayunan en el escritorio. Tienen parlantes para escuchar música y si el volumen es bajo la funcionaria no escucha desde el puesto contiguo. Se escucha un continuo barullo en el área de atención y frecuentemente tienen manifestaciones en la puerta del Ministerio.

Oficina 25 de mayo. Tiene una puerta giratoria y otro acceso con una puerta normal que se encuentra cerrada excepto cuando se solicita abrir en caso que se encuentre una persona con discapacidad que no pueda ingresar por la giratoria. El olor que se percibe es a madera y humedad, en el hall hay un reloj colgado del techo, grande, con la hora detenida en las 4:30. En la oficina de DINATRA se entregan los carné, los vienen a buscar los usuarios que previamente hicieron la solicitud en el CAC.

La comisión que se expide respecto al registro de viajantes tiene conflictos. Los integrantes de la misma tienen problemas entre ellos y desde DINATRA no saben si se reúnen, y en caso de reunirse, cuándo y con qué frecuencia. Cuando el Presidente de la comisión se expide favorablemente la oficina ya da curso a la solicitud, no esperan por la firma de todos los integrantes ya que se le formaría un cuello de botella.

*“Apia no nos da los elementos necesarios para llevar a cabo esto”* Marita Además del sistema utilizan un cuaderno donde registran todas las actuaciones de cada trámite. Además tienen un cuaderno con índice alfabético donde los viajantes firman cuando retiran los carné.

El registro de administradores de edificios no se inicia hasta que no se paga. Luego del registro debe pagar una renovación anual de 10 UR que se solicita para otros trámites. Muchas veces los usuarios se presentan en el CAC y no tienen la constancia.



El lab con el ministerio de trabajo resultó una experiencia de trabajo muy interesante, se analizaron los trámites propuestos y se llegó a una solución co-creada con una activa participación de los usuarios.

En gran parte de los funcionarios más antiguos se pareció cierta resistencia, tanto a los cambios como al medio digital, sin embargo con referencia a la solución en línea en



cuanto al inicio de los trámites se mostraron positivamente receptivos e interesados por aprovechar la oportunidad para analizar los procesos anacrónicos de algunos de los trámites con los que trabajan, este taller, como muchos otros mostró

que el mayor valor de la actividad no es la generación de la solución co-creada del inicio de un trámite en línea, aunque eso sea muy valioso; sino la puesta sobre la mesa de situaciones que deben ser sometidas al menos a revisión en los procesos burocráticos y administrativos del estado.



## Resultados por trámite:





## Resultados generales obtenidos:

La creación del Lab en el marco del proyecto Trámites en Línea, y la incorporación de metodologías, técnicas y miradas no tradicionales en las estrategias de los proyectos de Gobierno Digital es en sí mismo un resultado destacable. Aunque aún es un programa piloto, esta experiencia, primera en el Estado uruguayo, puso de manifiesto el cambio de paradigma en la relación entre el Estado y los ciudadanos, relación. Ya no se admite la implementación de proyectos de forma parcial y con los métodos tradicionales, sino que se requiere una nueva forma de hacer las cosas, mejor adaptada a la realidad contemporánea, y consecuente con las políticas que pretenden poner al ciudadano en el centro.

La inclusión de disciplinas como la antropología, la psicología y otras ciencias sociales, así como la aplicación de técnicas de cocreación y de pensamiento de diseño, amplían el panorama, hacen que los proyectos tengan una mirada diferente, más amplia y que los resultados satisfagan las necesidades de los destinatarios finales: los ciudadanos.

En cada uno de los trámites trabajados se identificaron los siguientes beneficios en la solución co-diseñada en los talleres:

- Reducción de costos y tiempo
- Descentralización del trámite
- Simplificación de requisitos
- Simplificación de tareas
- Información confiable
- Mayor transparencia
- Posibilidad de Trazabilidad
- Seguridad del proceso
- Universalización del acceso
- Generación de indicadores



## Evaluación de los participantes:



## Lab obtuvo otro tipo de resultados que se deben evaluar de forma cualitativa:

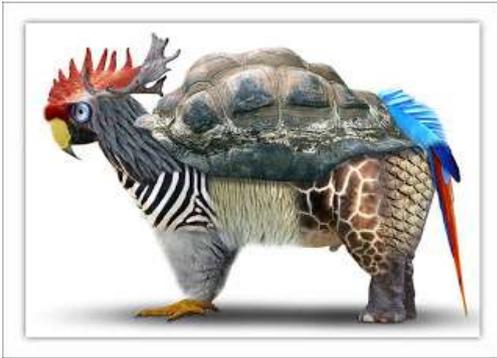
Se recogió información complementaria que evidenció dificultades para la realización de los trámites y problemas de funcionamiento de algunas oficinas estatales, que dispararon acciones por parte de los organismos tendientes a mejorar los procesos y los servicios;

- \* se recogieron en una «bitácora» historias o descripciones que brindan información cualitativa sobre el funcionamiento y las características de una gran cantidad de dependencias y oficinas públicas;
- \* se asesoró al MEC y se apoyó en la realización de talleres de cocreación para fines internos del organismo;
- \* se iniciaron contactos para asesorar y trabajar en el futuro con el BPS, MTSS, IM y OPP en talleres de cocreación;
- \* se establecieron contactos con la UDELAR para producir material teórico sobre la experiencia;
- \* se produjeron dos documentos teórico-metodológicos donde se sistematiza la experiencia del Lab;
- \* se generó interés por el proyecto en un gran número de ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil;
- \* se formó un grupo de trabajo interdisciplinario sumamente exitoso a nivel profesional y humano, que estableció un estrecho compromiso con el proyecto;
- \* toda esta información será un insumo complementario fundamental para las siguientes etapas del proyecto;
- \* con todo lo aprendido de forma conjunta con los participantes durante los talleres, se elaboraron los patrones de todos los tipos de trámites de la Administración Central, insumo servirá de base para la implantación de los trámites en línea durante 2016 y 2017.



## Lecciones aprendidas y recomendaciones

A pesar de la existencia de una vasta bibliografía actual sobre la innovación social,



sobre las técnicas aplicables a cada caso casi no existe registro sobre experiencias exitosas en la aplicación del trabajo de un laboratorio de innovación social en el ámbito del Estado y hacia el Estado, esto hace a nuestra experiencia única por lo menos en América Latina. Es por este motivo que creemos que

este apartado de lecciones aprendidas es una forma de brindar nuestra experiencia a otros que quieran intentar esta forma de trabajo, aspectos que van más allá de las recomendaciones clásicas de gestión de proyectos.

### Aspectos fundamentales a tener en cuenta:

- Formar un equipo interdisciplinario: Los diversos perfiles de los integrantes del equipo le proporcionan al trabajo la posibilidad de un abordaje desde perspectivas diferentes, y por consiguiente muy completo.
- Crear, generar, improvisar: más allá de la existencia de un sin número de técnicas probadas para generar espacios de co-creación y de ámbitos de colaboración es sumamente necesario probar, equivocarse y volver a probar, adaptar las técnicas a las realidades concretas.
- Observar, escuchar, dar la voz a los protagonistas: los expertos en diversas áreas poseen un conocimiento válido sobre los temas en cuestión, no obstante cuando se trata de la vida de las personas ( y todas las políticas públicas tratan de eso) es de vital importancia dar la voz a los reales protagonistas a los que trabajan o usan, a los que vienen en el contexto de lo que para nosotros es un

proyecto y para ellos sus vidas, o una parte importante de ella. De la ahí la importancia que se le da en este proceso a la etnografía.

- **Construir conocimiento colectivo:** Vinculado a lo anterior se debe entrenar el ojo para observar y el oído para escuchar cuales son las demandas y las necesidades de los ciudadanos impactados, y con ellos construir el conocimiento necesario para realizar los cambios; las soluciones implantadas desde fuera y sin considerar las demandas y las necesidades reales de las personas, por un lado están destinadas al fracaso y por otro alejan nuestra perspectiva de las lógicas de la nueva administración y del paradigma de Gobierno Abierto.
- **Desarrollar y trabajar con la empatía:** Empatía es una palabra que proviene de una voz griega, *pathos*, que significa dolor, por lo que la empatía refiere a poder sentir el dolor del otro. Desarrollar empatía con los usuarios mediante la observación de los mismos. Por lo tanto, es una metodología basada en observar al usuario. Generar un usuario tipo para el cual se diseña la solución o producto, definiendo así el punto de vista a partir del cual se debe desarrollar el diseño
- Prestar especial atención al aspecto de **gestión del cambio:** En la planificación del trabajo es fundamental contar con una fuerte presencia de especialistas en gestión del cambio y con un plan de acción al respecto. No podemos olvidar que todos los procesos de cambio generan resistencias en los protagonistas y que en materia de las estructuras del estado las permanencias son lo más habitual, por lo tanto desde nuestra intervención hasta resultados del proceso estarán sometidos resistencias personales e incluso institucionales que se hace necesario gestionar.
- Realizar las **convocatorias a los funcionarios y ciudadanos de forma clara:** La claridad de las consignas, de los mensajes y del alcance del proyecto y de los resultados esperados es fundamental para poder manejar las expectativas y fantasías que inevitablemente se generan en cualquier intervención de este tipo al interior de una institución, distinguir las instancias

del proceso lab de instancias de evaluación para los funcionarios y buzón de quejas para los usuarios se hace fundamental para poder trabajar en un ámbito de colaboración y co diseño de soluciones.

- Reuniones previas, **generación de acuerdos e identificación de aliados**: En el trabajo del Lab 2015, fue fundamental el papel realizado por una parte del equipo que se dedicó establecer los contactos con los organismos, con las autoridades y con los funcionarios. Con los que participarían del taller y con los que no lo harían, este trabajo de prospección nos dio un mapa previo de aliados estratégicos y posibles conflictos y resistencias. Además de generar en el imaginario de los funcionarios la necesaria sensación de confianza que era condición previa necesaria a la realización de los talleres y que generó la identificación aliados importantes para el resto del proyecto.
- **Trabajar con alegría**: Aunque esto parezca una afirmación banal, no lo es en absoluto. En el marco del trabajo creativo es en donde los aspectos afectivos ligados a la producción de conocimiento y contenidos no pueden dejar de ser tomados en cuenta. Crear, imaginar, probar, errar y volver a probar que es gran parte del trabajo de “pensar fuera de la caja” que implica la producción de innovación se basa en aspectos afectivos. Además es eso lo que se le pide a los participantes del Lab, que piensen en una solución diseñada desde fuera de las estructuras convencionales conocidas, y este tipo de proceso no se logra si no es un ambiente distendido y agradable para todos, donde todas las opiniones se respetan y todas las perspectivas valen lo mismo.

## Bibliografía

- Taller dictado por Kit Lykketoft, directora ejecutiva de Mindlab y Marie Herborg Krogh, antropóloga y gerente de proyecto. <http://mind-lab.dk>
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society*. Bristol, The Policy Press.(Design for Policy)
- Tom Bingham *The Rule of Law* Paperback – February 1, 2011
- Ángel Iglesias, *Gobernanza y redes de acción pública* 1996
- S. J. Taylor y R. Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos* Ediciones Paidós. Primera edición: 1984.
- Geertz, C. (1973). *Thick description: Toward an Interpretive Theory of Culture*.
- Unicef. *Laboratorios de innovación: Una guía práctica*  
<http://www.unicef.org/videoaudio/PDFs/laboratorios-de-innovacion3b3n-una-guc3ada-prc3a1ctica1.pdf>
- Oscar Oszlak *Gobierno Abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública*.  
<http://www.gobiernoabierto.gov.py>
- Andrés Hofmann, Alvaro Ramírez y José Antonio Bojórquez. *La promesa del Gobierno Abierto*  
<http://www.gobiernoabierto.gov.py>
- The Rockefeller Foundation, “Social Innovation Labs. How social innovation labs can advance your work.,” 2014 octubre 2014. [Online]. Available:

