



LECTURA OBLIGATORIA

TEMA 5: Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital

LECTURA OBLIGATORIA

TEMA 5: Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital

- *La presente lectura tiene como finalidad ampliar y complementar los contenidos desarrollados en este tema.*
- *Una vez realizada la lectura, te invitamos a revisar las preguntas presentadas al final de este documento. Estas te permitirán reflexionar acerca de lo abordado en ella.*

Introducción

¿Por qué design thinking en el gobierno?

El design thinking ha sido practicado por la firma de design e innovación IDEO durante décadas. El sector privado ha estado en el camino de construir capacidades de design en sus organizaciones durante muchos años. Más recientemente, estamos viendo a los gobiernos emprender un viaje similar. Dependiendo de dónde usted se encuentre en el mundo, existen varias razones por las que el design thinking se está convirtiendo en una valiosa metodología para los gobiernos.

La confianza de los ciudadanos en muchos gobiernos sigue disminuyendo. Los ciudadanos creen que sus gobiernos han perdido de vista quiénes son y cuáles son sus necesidades. El design thinking es un enfoque centrado en el ser humano, lo que significa que comienza con las necesidades de las personas (y considera tanto a los ciudadanos como a los funcionarios públicos). La naturaleza de este enfoque hace que las personas vuelvan a estar en equilibrio con lo que están haciendo en un momento en que tanto los ciudadanos como los funcionarios públicos sienten que están siendo dirigidos por procesos y regulaciones, en lugar de ser habilitados por ellos.

Las presiones financieras están mordaces en muchos países, debido a lo cual las simples medidas de reducción de costos ya no son suficientes. Muchos gobiernos necesitan pensar mucho más fundamentalmente acerca de cómo ofrecen servicios, por lo que la innovación se ha puesto en la agenda.

El design thinking es un enfoque de innovación y sus herramientas y técnicas pueden conducir a cambios significativos tanto en el design de políticas como en la prestación de servicios.

Hay una separación entre los que hacen las políticas y los que prestan los servicios, y esto a menudo resulta en una experiencia de servicio incoherente para los ciudadanos. Un

enfoque basado en el design conecta estos puntos, tanto el design de la política como la entrega se consideran simultáneamente en lugar de secuencialmente, y muchos gobiernos están experimentando en este espacio.

Independientemente de dónde se encuentre un gobierno en el mundo y de sus desafíos locales, hay un problema común: un cambio de "diseñar de adentro hacia afuera" a "diseñar desde el exterior hacia el interior". Los gobiernos impulsan el cambio que desean ver y tienden a centrarse en entregar de una manera que sea más eficiente para ellos. Como resultado, el cambio deseado a menudo pierde la marca con los ciudadanos.

El uso de enfoques de design equilibra los cambios deseados de un gobierno con los deseos de los ciudadanos. En última instancia, se trata de crear un impacto tangible y positivo.

Expandiendo una cartera de métodos en el sector público

Trabajando en el sector público puede estar familiarizado con otros enfoques de resolución de problemas típicos en el gobierno como Gestión Eficiente, Six Sigma y Reingeniería de procesos de negocio.

Todas estas metodologías comparten tres atributos comunes:

- Ellas son dirigidas por el design de 'adentro hacia afuera'
- Tienden a ser impulsadas por datos cuantitativos
- Son altamente estructuradas y lineales con respecto a cómo fluyen los proyectos
- A menudo se implementan cuando la meta es optimizar los servicios existentes.

En el espacio en línea, la mayoría de los gobiernos implementan métodos de cascada para diseñar, construir y desplegar servicios de software. Este es también un proceso lineal que tiende a comenzar con las necesidades de la agencia gubernamental, las cuales se articulan a través de la documentación de requisitos.

El design thinking es uno de los nuevos enfoques que los gobiernos han estado experimentando más recientemente, junto con Comienzo Apoyado (Lean StartUp) y Economía del Comportamiento. Estas tres metodologías también comparten atributos comunes:

- Se basan en datos cuantitativos y se inspiran en datos cualitativos sobre los ciudadanos
- Son enfoques iterativos, de prueba y aprendizaje
- A menudo se despliegan cuando la innovación es la meta.

En el espacio en línea, los gobiernos están experimentando con herramientas y métodos de Desarrollo Ágil al diseñar, construir e implementar servicios de software.

Una vez más, este proceso es altamente iterativo e inspirado por las necesidades de los ciudadanos (en equilibrio con las exigencias del gobierno).

¿Por qué cambiar a estos nuevos enfoques?

Las razones dependen en cierta medida de las circunstancias en las que se encuentra un departamento gubernamental.

El sentido de menos certeza. Los gobiernos de todos los niveles están adoptando cada vez más niveles de complejidad y en tiempos cada vez más inciertos. Hay una sensación de que ni siquiera todas las preguntas se comprenden bien, y mucho menos las respuestas, de modo que la idea de implementar enfoques de innovación es atractiva para muchos.

Medidas de reducción de costes:

Muchos gobiernos requieren cambios más fundamentales, por tal motivo están adoptando enfoques más asociados con la innovación. En el espacio en línea, hay pruebas de que el despliegue de métodos ágiles tiene muchas ventajas - una de ellas es que, con el tiempo, es una manera rentable de construir e iterar los servicios de software mientras las necesidades del gobierno y del ciudadano cambien.

Independientemente de dónde se encuentre un gobierno en el mundo, existe un desafío común: crear mayores conexiones entre los ciudadanos y los gobiernos. El nuevo conjunto de enfoques comienza con la gente.

Esta guía se centra principalmente en las herramientas y métodos asociados con el design thinking. Sin embargo, en el Capítulo 5 utilizamos varias herramientas y métodos de otros enfoques que son de gran valor cuando se piensa en la creación de prototipos.

¿Qué tipo de valor está entregando el design thinking?

Estos nuevos enfoques son relativamente recientes en el sector público, pero en todo el mundo los gobiernos están viendo mayores niveles de satisfacción ciudadana en los servicios que prestan.

En los gobiernos que están experimentando con el design en el espacio de formulación de políticas, los signos iniciales sugieren que están diseñando políticas que se conectan más estrechamente con los ciudadanos y, en consecuencia, son más propensos a dar en el blanco cuando se implementan.

Por esta razón, hay mucha evidencia emergiendo en términos de valor del ciudadano. Desde nuestra experiencia, también estamos viendo beneficios para los funcionarios públicos.

En los gobiernos de todo el mundo, los servidores públicos informan que se sienten dirigidos por procesos y regulaciones, en lugar de ser habilitados por ellos. Poner a la gente de nuevo en el corazón de la solución de problemas es crear un nuevo equilibrio entre las personas y los procesos / reglamentos. Los propios servidores públicos forman parte de la imagen.

Trabajar para un gobierno es muy significativo para la mayoría del personal, así como también hacer una diferencia positiva en la vida de los ciudadanos. Estas nuevas metodologías son informadas no sólo por datos cuantitativos, sino también por datos cualitativos: pasar tiempo con los ciudadanos, indagar y desenterrar sus necesidades. Este es un punto crítico del proceso, pero al llevar a cabo estas actividades los funcionarios públicos también informan sentir una sensación de reconexión con la razón por la que se unieron al gobierno. Ellos son personalmente re-conectados con los ciudadanos que se dispusieron a servir.

Todo esto es una noticia positiva, pero eso no significa que estas nuevas metodologías deben reemplazar a las más establecidas. No deben utilizarse en todas las situaciones tampoco. En cambio, creemos que los gobiernos que cuentan con un conjunto ampliado de herramientas estarán mejor preparados para asumir un futuro incierto. El futuro será sobre la consideración de la naturaleza del desafío a la mano, y el despliegue de la metodología adecuada contra el desafío. Conocer las herramientas y métodos de esta colección le ayudará a lograr eso.

Desafíos comunes: introducción

Al compartir esta colección de herramientas y métodos prácticos, esperamos que le haya dado la visión necesaria para crecer en su papel y la confianza para lograr el cambio usando el design. Como mínimo, esperamos que pueda influir en la dirección y / o ejecución de un nuevo producto, servicio o sistema que responda a los desafíos que usted y su departamento están enfrentando. Usted debe ahora sentir que el design thinking es algo que cualquier persona puede poner en práctica y participar. La experimentación con herramientas y métodos de design puede ayudar a superar la brecha que a menudo existe entre el desafío y el cambio. Usándolos también probablemente se sentirá más conectado a los clientes y usuarios de sus servicios, y esto a su vez puede traer un sentido renovado de propósito y responsabilidad en su papel.

La adopción del design thinking en los gobiernos a menudo puede ser perturbador para la agencia o el equipo que lo hace, pero increíblemente valiosa una vez que se han embarcado en el viaje de cambio. Iniciar este nivel de cambio plantea una serie de desafíos comunes. En las siguientes páginas se encuentran algunas de las que más escuchamos de los funcionarios públicos, junto con algunas ideas sobre cómo abordarlas:

"No sabemos cómo definir bien el desafío"

Los gobiernos a menudo pasan mucho tiempo pensando en los desafíos desde su propia perspectiva, lo que significa que los funcionarios públicos pueden entonces luchar para identificarse con el desafío desde una perspectiva ciudadana. Si los ciudadanos no forman una parte central de la pregunta inicial, entonces es muy probable que su solución se centrará en el gobierno en lugar de resultados ciudadanos. Los ciudadanos deben ser colocados delante de la mente desde el principio. Siempre asegúrese de incluir al usuario

final al establecer su esquema del desafío - es un recordatorio constante de para quién está diseñando. También debe estar preparado para cambiar el desafío durante el proyecto. Usted establecerá un inicial basado en lo que usted sabe en ese momento. Después de la etapa de "Inspirándose", puede aprender nuevas informaciones que desafíen sus suposiciones acerca de la naturaleza del problema. Compruebe en esta etapa y considere si necesita volver a articular el desafío basado en lo que ha aprendido.

“Tenemos poca experiencia en la investigación cualitativa con los ciudadanos.”

Diseñar y ejecutar actividades de investigación cualitativa constructiva con los ciudadanos es una habilidad. Como con todas las habilidades, se puede aprender. Aprender las habilidades y practicarlas en proyectos en vivo le ayudará a tener más confianza con el tiempo.

Una vez que estas habilidades se han adquirido, es cierto decir que casi todos los funcionarios públicos con los que hemos trabajado realmente han disfrutado pasar más tiempo con los ciudadanos. Se vuelve a conectar de manera muy personal con la razón por la que muchos se unieron al gobierno en primer lugar: contribuir positivamente a la vida de las personas. Puede ser que usted no siempre tenga tiempo para dirigir la investigación usted mismo, y hay muchas agencias de investigación que pueden apoyarle con este trabajo. Sin embargo, usted debe todavía aprender las habilidades de modo que usted pueda informar bien a terceros.

“Hacemos pilotos, no tenemos tiempo para prototipos.”

Uno de los desafíos más grandes que oímos cuando los funcionarios públicos quieren prototipar es alrededor del tiempo, o más obviamente la falta de él. Las presiones políticas para lanzar una nueva política, o las preocupaciones genuinas sobre la cantidad de recursos necesarios para agregar en otros pasos pueden poner fin a la experimentación.

A veces escuchamos que se espera que los servidores públicos sepan todas las respuestas, así que ¿por qué la necesidad de un prototipo? Bueno, si la solución es sólo incremental con poco o ningún riesgo, entonces usted puede pasar a la implementación rápidamente. Pero para crear cambios más ambiciosos, es probable que necesite tomar mayores saltos y enfoques más radicales donde los resultados son menos predecibles. Y aunque los niveles de incertidumbre podrían ser mayores, puede ser mejor apuntar a un objetivo más grande que simplemente caminar los mismos pasos que antes. El prototipo puede ayudar a mitigar los riesgos cuando los resultados son inciertos, y puede ahorrar tiempo en la acción correctiva una vez que se ha lanzado una nueva solución. Al permitir a los ciudadanos ser parte del proceso de design, también se convierten en parte de su trabajo y más que sólo el destinatario de él. Los gobiernos ya cuentan con grandes plataformas para la creación de prototipos, pero con frecuencia son subutilizadas. Por ejemplo, muchos gobiernos celebran consultas públicas como parte de su proceso formal de reglamentación, pero a menudo se perciben como algo más sobre marketing que hacer la diferencia. En su lugar,

oportunidades como éstas podrían ser útiles para empezar a tomar algunos enfoques diferentes y comprometer a los ciudadanos en los servicios de prototipo.

“¡No tenemos tiempo suficiente!”

Todos los gobiernos parecen enfrentar un desafío constante. El mundo está cambiando rápidamente y tornándose cada vez más complejo, por lo que la tasa de cambio de la política y posterior entrega parece ser exponencial en su aumento. Pasar tiempo con los ciudadanos y ejecutar prototipos por adelantado a veces puede parecer como un lujo en términos de tiempo.

Y, sin embargo, nuestra observación es que las agencias gubernamentales a menudo pasan una gran cantidad de tiempo corrigiendo después de la implementación. Se trata de cambiar el ritmo de cómo trabajas. Pasar más tiempo al inicio del proceso ahorra tener que hacer cambios después del lanzamiento.

“No nos conectamos como un gobierno; la formulación de políticas y la prestación de servicios no se relacionan bien entre sí.”

Esto parece ser una construcción organizativa en todos los gobiernos y no es la mejor manera de servir a los ciudadanos en muchos casos. Los ciudadanos tienen experiencias de servicio. Si están pasando por una enfermedad o un accidente, entonces consideran su experiencia en el hospital. Cuando están renovando su pasaporte, piensan en su experiencia en términos de velocidad de servicio y rendimiento. Por lo tanto, los ciudadanos no ven la división entre la formulación de políticas y la prestación de servicios; ellos ven los servicios dependiendo de si fue una gran experiencia o no.

Muchos gobiernos han empezado a cuestionar la sabiduría recibida de esta brecha interna y están llevando a los responsables de la formulación de políticas y los que prestan servicios juntos a resolver los problemas de manera colaborativa. Se trata de diseñar con la implementación en mente desde el principio. Los gobiernos todavía no están haciendo cambios masivos, pero están experimentando en ciertas agencias en la creencia de que entregarán mejores resultados a los ciudadanos.

“Nuestros políticos quieren grandes anuncios y una rápida implementación.”

Esta es una zona difícil. En un flujo típico, un gobierno genera una nueva política o más a menudo hace cambios a uno existente, el brazo de entrega de servicios calcula cómo entregar la nueva política a los ciudadanos y, a continuación, se despliega el cambio. Cuando se considera que el cambio es de bajo riesgo, éste es normalmente el enfoque correcto. Sin embargo, si el cambio es mucho más fundamental, el plan de implementación requiere una consideración adicional.

La realización de prototipos y actividades piloto son excelentes maneras de aprender, pero en algún momento la implementación debe comenzar. La forma en que comienza su

implementación es una cuestión del sentido de certeza alrededor de la solución. Si hay un alto nivel de confianza en la solución y el resultado, entonces un despliegue completo es apropiado. Si usted siente que todavía hay incertidumbres, debe considerar un enfoque escalonado para el despliegue.

Por supuesto, en realidad, otras fuerzas políticas también entran en juego. Sin embargo, estamos empezando a ver señales de cambio en los gobiernos. Los políticos están comenzando a ver la ventaja de profundizar en la comprensión de las necesidades de los ciudadanos, y luego generar nuevas soluciones y prototipos con ellos.

Al igual que con todo cambio, algunas sabidurías recibidas en los gobiernos están siendo desafiadas a través de la adopción del design thinking.

Preguntas:

- ¿Por qué es importante incluir a los ciudadanos desde el principio al definir un desafío en el diseño de políticas gubernamentales? ¿Qué ventajas crees que aporta esta perspectiva centrada en el usuario?
- El texto menciona que la falta de experiencia en investigación cualitativa con ciudadanos puede ser un desafío para los funcionarios públicos. ¿Cómo crees que se pueden superar estas barreras y desarrollar estas habilidades en el contexto gubernamental?
- ¿Qué argumentos se presentan en el texto a favor de la creación de prototipos en lugar de simplemente llevar a cabo pilotos en el gobierno? ¿Cómo podría esto mejorar la toma de decisiones y la relación con los ciudadanos?
- ¿Cuál es el dilema planteado en el texto sobre la rapidez en la implementación de políticas gubernamentales? ¿Qué factores deben considerarse al decidir si implementar una solución de manera rápida o con un enfoque más gradual?
- El texto menciona que muchos gobiernos están tratando de cerrar la brecha entre la formulación de políticas y la prestación de servicios. ¿Por qué crees que esta brecha existe en primer lugar y cómo podría abordarse de manera efectiva para mejorar la satisfacción de los ciudadanos?

Fuente: Nesta. (2019.) *Design para el Servicio Público. Secciones “introducción” (páginas 5 a 8) y “desafíos comunes” (páginas 78 a 84).*

https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta_Ideo_DesigningForPublicServices_Guide_Espanol_2019.pdf