

## RESUMEN EJECUTIVO

### Proceso Colaborativo de Desarrollo y Co-Creación de Prototipos de Soluciones en Innovación Pública para Desafíos Identificados en Cadenas de Trámites y/o Servicios de Personas Naturales o Jurídicas

#### 1. ANTECEDENTES

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública<sup>1</sup>; tiene por finalidad velar por la calidad de la prestación de los bienes y servicios, propiciar la simplificación administrativa, promover y mejorar la calidad en las regulaciones en el ámbito de la competencia de la Presidencia del Consejo de Ministros, el gobierno abierto, la coordinación interinstitucional, la racionalidad de la estructura, organización y funcionamiento del Estado, y la búsqueda de mejoras en la productividad y en la gestión de procesos, la evaluación de riesgos de gestión y la gestión del conocimiento, hacia la obtención de resultados al servicio del ciudadano.

En el año 2019, por medio de la Resolución Ministerial Nro. 359-2019-PCM se delega las competencias en materia de Innovación Sectorial de la Oficina de Cumplimiento e Innovación Sectorial a la Secretaría de Gestión Pública. Dicha delegación fue extendida por el periodo que comprende del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021 mediante la Resolución Ministerial Nro. 409-2020-PCM.

Las razones técnicas de delegar las funciones en materia de Innovación Sectorial se sustentan en que la Secretaría de Gestión Pública, en el marco de la modernización de la gestión pública, promueve los procesos de innovación en la gestión de entidades públicas y fomenta la innovación en la mejora de la productiva en las mencionadas entidades. Así, las funciones que asume la SGP son:

- Identificar oportunidades para realizar proyectos de innovación cuya ejecución se realiza a través de los órganos y organismos del Sector.
- Diseñar soluciones para las oportunidades identificadas en el Sector y aplicar metodologías de innovación, según corresponda.
- Generar capacidades y cultura de innovación al interior del Sector.
- Realizar acciones para involucrar a la ciudadanía y organizaciones públicas y privadas en la identificación de problemas y soluciones a los desafíos de innovación públicas.

Por último, mediante el Decreto Supremo N° 126-2021-PCM se aprobó la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, donde establece como una de las funciones de la Secretaría de Gestión Pública “Realizar acciones orientadas a promover la cultura de calidad e innovación pública en la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía y la mejora continua en las entidades; así como la implementación del modelo de gestión para resultados en todos los niveles de gobierno”.

En el marco del Proyecto Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Soporte para la Provisión de los Servicios a los Ciudadanos y las Empresas a Nivel Nacional, se estableció dentro del componente de mejora de la gestión en la atención a ciudadanos y empresas el subcomponente 3.4 Se cuenta con capacidades para la innovación para la mejora de gestión pública. El objetivo de la intervención es implementar un modelo de promoción de la innovación en la gestión pública, mediante el financiamiento de la innovación en la gestión pública y la transferencia de conocimientos en metodologías de innovación.

Una de las actividades previstas para la promoción de la innovación en la gestión pública se encuentra el desarrollo de prototipos de proyectos de innovación pública mediante procesos colaborativos de desarrollo y co-creación. Estos procesos siguen una secuencia de fases, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

---

<sup>1</sup> Artículo 5-A del Decreto Legislativo 1446 que modifica la Ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.



## 2. OBJETIVO GENERAL

Diseñar 2 soluciones innovadoras testeadas y documentadas para problemas públicos en Lima Metropolitana mediante la generación de capacidades técnicas que contribuyan a la construcción de una cultura innovadora en las entidades públicas.

## 3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 3.1 Desarrollar procesos colaborativos de desarrollo y co-creación con entidades públicas y personas.
- 3.2 Generación de capacidades técnicas para la innovación en los servidores públicos

## 4. ACTIVIDADES A REALIZAR

La firma para el desarrollo de la consultoría en general y en lo correspondiente a cada actividad, deberá tener en consideración el escenario actual de la pandemia Covid 19 y la emergencia nacional y sanitaria, y cómo éstas inciden en la realización de las respectivas actividades planteadas, proponiendo soluciones u opciones de alternativas, sin afectar el proceso y los resultados a los que se prevé alcanzar.

El servicio deberá comprender como mínimo las siguientes actividades:

### 4.1 Elaboración y presentación del Plan de Trabajo y cronograma de actividades

4.1.1 El Plan de Trabajo deberá incluir, como mínimo, lo siguiente:

- Un cronograma que indique los plazos y los responsables de cada actividad y subactividad, así como los principales hitos (entregables, revisión de diseño metodológico, validaciones, elaboración y/o ajuste de instrumentos, reportes de avance, informe final, entre otros).
- Datos de contacto del equipo de la firma consultora responsable de la ejecución del presente servicio.

4.1.2 La firma deberá coordinar y participar de reuniones con el área usuaria para:

- Solicitar la documentación requerida para el desarrollo del servicio.
- Presentar su plan de trabajo y cronograma detallado de actividades.
- Reportar limitaciones, cambios en el cumplimiento del plan trabajo a lo largo de la consultoría, considerando el escenario de la pandemia Covid 19.
- Presentar avances del servicio.
- Coordinar la aplicación de metodologías ágiles y de design thinking que se emplearán en cada etapa del desarrollo del servicio.

4.1.3 La firma debe incluir en el plan de trabajo los protocolos de comunicación con el área usuaria a lo largo del desarrollo de la consultoría.

4.1.4 La firma realizará un reporte semanal de las actividades realizadas en el marco del Proyecto a la coordinación del área usuaria en la Secretaría de Gestión Pública

## 4.2 Identificación de problemas y/u oportunidades<sup>2</sup> priorizadas a intervenir

- 4.2.1 La Secretaría de Gestión Pública (SGP en adelante) se reunirá con la firma para presentarles las prioridades del área usuaria responsable que se tengan al momento del desarrollo del servicio, las cuales deben orientar el perfilamiento final de los problemas y/u oportunidades a intervenir. En dicha reunión la SGP proporcionará una lista previa de problemas y/o oportunidades a intervenir, una vez se haya dado conformidad al primer entregable.
- 4.2.2 Los problemas y/u oportunidades preliminares han sido identificados a partir del estudio “Definición del alcance del estudio, diseño muestral, desarrollo e implementación de técnicas de recojo de información e identificación de espacios de mejora para cuatro cadenas de trámites y/o servicios de personas naturales o jurídicas”. La firma deberá revisar los productos e insumos de información (grabaciones, otros documentos) del estudio.

Además, la firma consultora deberá revisar la siguiente información proporcionada por la SGP, una vez se haya dado conformidad al primer entregable:

- Productos e insumos del estudio: “Adaptación e implementación de nuevas metodologías de rediseño de servicios para la ciudadanía (customer journey roadmap)”.
- Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación? Laboratorio de Gobierno (2018), Gobierno de Chile.
- 20 Tools for innovating in Government, NESTA.
- Designing for public services, NESTA, IDEO and DESIGN FOR EUROPE.
- Documentos técnicos, la normatividad vigente relacionada y además de otros documentos que se consideren pertinentes de acuerdo al objeto de la contratación.

- 4.2.3 En base a la información revisada, analizada y sistematizada la firma realizará entrevistas y/o focus group con: i. los servidores públicos de la Secretaría de Gestión Pública, responsables del estudio “Definición del alcance del estudio, diseño muestral, desarrollo e implementación de técnicas de recojo de información e identificación de espacios de mejora para cuatro cadenas de trámites y/o servicios de personas naturales o jurídicas” para complementar la información secundaria; ii. empresas consultoras responsables del estudio; iii. servidores públicos de entidades públicas directamente relacionados con los problemas y/u oportunidades que se hayan detectado preliminarmente como prioridades para la SGP. El recojo de información deberá utilizar herramientas de Design Thinking u otra metodología innovadora<sup>3</sup>. El resultado de este relevamiento de información consiste en perfilar los problemas y/u oportunidades, de este modo, se presentarán 2 propuestas de desafíos de innovación. Es posible que deban realizarse más de una sesión de mapeo con un mismo equipo implementador<sup>4</sup> para ahondar en temas relevantes, incluir a otros participantes del equipo implementador responsable de los temas identificados como relevantes y solicitar información secundaria adicional.

- 4.2.4 De ser necesario realizar la presentación y sustentación del problema y/u oportunidad final seleccionada por el equipo implementador a alta dirección u otros directivos de la entidad participante, la firma consultora participará y facilitará la reunión<sup>5</sup>.

## 4.3 Definición de problemas y/u oportunidades priorizadas a intervenir

---

<sup>2</sup> Los problemas y/u oportunidades podrán ser de tipo interno – dentro de la entidad pública referido a sistemas administrativos y/o funcionales o externo – referido a servicios que se entregan al ciudadano.

<sup>3</sup> Se hace referencia como metodología innovadora a la aplicación de herramientas de recojo de información mediante gamificación, lego serious play, las propuestas en design thinking, entre otras, en el marco una técnica de recojo de información para los objetivos planteados.

<sup>4</sup> El equipo implementador está conformado por aquellos servidores públicos responsables a nivel funcional del ámbito donde sucede el problema y/u oportunidad. Y, por tanto, son aquellos que eventualmente implementarán la solución. El equipo implementador puede ser personal de la SGP como de otras entidades que se invite a participar del Proyecto.

<sup>5</sup> Todas las actividades contempladas en el punto 4.2 son virtuales.

En esta etapa se realizará la investigación cualitativa y/o cuantitativa que permita la definición específica de los problemas y/u oportunidades para innovar en gestión pública. El equipo de la SGP e implementador acompañará y participará conjuntamente con la firma en el recojo de información, siguiendo los protocolos metodológicos correspondientes para asegurar un ambiente seguro y de confianza para los usuarios / informantes.

- 4.3.1 Se realizará 2 focus group<sup>6</sup> por cada uno de los 2 problemas y/u oportunidades para innovar en gestión pública con los servidores públicos de la SGP y/o las entidades públicas a quienes compete funcionalmente la resolución de los problemas y/u oportunidades identificadas, con el objetivo de perfilar y acotar de manera más detallada y precisa el objetivo que se busca conseguir, así como incorporarlos y sean partícipes de todo el proceso del presente servicio. El recojo de información deberá utilizar herramientas de Design Thinking u otra metodología innovadora. Es necesario también definir el servicio al cual está relacionado el tema y/u oportunidad.
- 4.3.2 En base a la realización del focus group así como la revisión de la información secundaria, la firma identificará a los actores relacionados. Para ello, se utilizará la herramienta Mapa de Actores, que corresponde a una representación visual de las distintas personas e instituciones que tienen relación con un servicio, un usuario o un problema y/u oportunidad.
- 4.3.3 En base a la realización del focus group así como la revisión de información secundaria, la firma identificará a los tipos de usuarios – sea interno y/o externo o frecuentes y/o extremos- para poder esbozar perfiles de usuarios.
- 4.3.4 Tanto los mapas de actores como los perfiles de usuarios – servidores públicos y/o ciudadanos según corresponda, de cada uno de los problemas y/u oportunidades priorizadas deben estar sistematizados y presentados en infografías<sup>7</sup>.
- 4.3.5 En cuanto a los perfiles de usuarios, se aplicará la técnica “Shadowing” (sombra) para cada uno de los problemas y/u oportunidades priorizadas. Esta técnica permitirá recoger información tanto de lo explícito/observable como de lo tácito/latente del usuario – sea ciudadano y/o servidor público - en la realización de la experiencia que realiza. Para la realización de esta técnica será necesario la aplicación presencial por parte de la firma. El número de aplicaciones dependerá de la dinámica del servicio al que corresponde el problema y/u oportunidad; no obstante, como referencia se esperarían 8 aplicaciones. La firma será responsable de los costos y logística de traslado, convocatoria y otra que se requiera para el trabajo de campo<sup>8</sup>.
- 4.3.6 Se complementará el recojo de información con la realización de 1 focus group presencial con usuarios – servidores públicos y/o ciudadanos según corresponda- por cada uno de los problemas y/u oportunidades priorizadas (2 en total). El número de participantes será entre 6 a 10 usuarios y debe considerar los perfiles identificados y otros criterios de selección que se coordinará oportunamente con el equipo de la SGP y el equipo implementador. El recojo de información deberá utilizar herramientas de Design Thinking u otra metodología innovadora. La firma será responsable de los costos y logística de traslado, convocatoria, espacio y otra que se requiera para el trabajo de campo.
- 4.3.7 Concluido esta etapa del recojo de información, se elaborará un “journey map” (mapa de usuario) para cada uno de los problemas y/u oportunidades priorizadas con la información recogida mediante la aplicación del “Shadowing”, focus group y mapa de actores, considerando el antes, durante y después de la experiencia. Se identificará además los puntos de dolor y de felicidad de la experiencia.
- 4.3.8 Los “journey map” de cada uno de los problemas y/u oportunidades priorizadas deben estar sistematizados y presentados en infografías para la aprobación de la SGP. Es posible que el “journey

---

<sup>6</sup> Presencial o virtual

<sup>7</sup> Todos los recursos gráficos elaborados en el marco del Proyecto deben seguir la línea gráfica de la SGP, para lo cual se facilitarán modelos, recursos y otros que guíen el trabajo de la firma.

<sup>8</sup> El equipo implementador y la SGP facilitarán los contactos de los usuarios y toda ayuda posible para la realización del trabajo de campo.

map” no sea el proceso formal por desconocimiento u omisión de algún paso que no fue reportado por el usuario; en tal caso, corresponde a la firma presentar 2 “journey map”: uno sobre lo reportado por el usuario y otro sobre el proceso formal establecido por las entidades públicas competentes.

- 4.3.9 Es indispensable que se formulen “insights” a partir del relevamiento de información y, que además, retroalimente las técnicas de recojo de información. De esta manera, se podrá profundizar en aquellos hallazgos encontrados en las aplicaciones iniciales e incluirlas en las aplicaciones posteriores; también, podría realizarse entre técnicas. Los “insights” se compartirán entre la firma, equipo SGP y equipo implementador.
- 4.3.10 Acorde a toda la evidencia levantada y analizada, se reformulan y/o precisan los problemas y/u oportunidades priorizadas. Se debe describir al usuario, la necesidad de este usuario (lo que le está afectando) y la principal consecuencia que está produciendo ello. La presentación de cada problema y/u oportunidad priorizada estará fundamentado en evidencia y plasmados en árboles de problemas u otros esquemas de presentación que contengan como mínimo causas directas, secundarias, relaciones entre causas, ámbito de intervención, usuarios y alcance.
- 4.3.11 Se realizará una sesión grupal o taller – aplicando herramientas de Design Thinking u otra metodología innovadora - por cada problemas y/u oportunidades reformulados con el equipo de la SGP y equipo implementador a quienes compete funcionalmente su resolución para socialización, comentarios y retroalimentación.

#### 4.4 Generación de ideas de solución

En esta etapa se elaborará el portafolio de ideas de solución, proceso de priorización y conceptualización. De este modo, en base a los problemas y/u oportunidades reformuladas aprobada por la SGP se detallan las siguientes actividades a realizar.

- 4.4.1 La firma utilizará técnicas de ideación con usuarios – sean ciudadanos y/o servidores públicos - para la generación de ideas de solución a los problemas y/o oportunidades identificadas. Para cada uno de los 2 problemas y/o oportunidades, se realizarán de 2 talleres y/o sesiones grupales con: equipo implementador (1) y servidores públicos usuarios o ciudadanos usuarios (1). En cada uno de los talleres y/o sesiones grupales se aplicarán técnicas de ideación diferentes. El recojo de información deberá utilizar herramientas de Design Thinking u otra metodología innovadora. El número y característica de los participantes será propuesta por la firma para aprobación de la SGP. Todos los talleres y/o sesiones grupales serán virtuales.
- 4.4.2 Para la realización de los talleres y/o sesiones grupales es necesario que la firma elabore infografías sistematizando claramente el problema y/o oportunidad a abordar, el perfil del usuario, los hallazgos realizados, los journey maps y toda la información necesaria para que los participantes puedan participar de los talleres de ideación de manera informada.
- 4.4.3 Una vez completado el proceso de ideación, las ideas de solución deben ser recopiladas, categorizadas, refinadas y reducidas para posibilitar la selección de las soluciones, ideas y estrategias. Para ello, la firma deberá realizar lo siguiente:
  - Mapear todas las ideas de solución que fueron identificados en el proceso de ideación
  - Agrupar y sistematizar las ideas de solución por temas afines
  - Ordenar las ideas de solución por categorización según atributos (tipo de tecnología, competencia, ámbito de aplicación, entre otras que se consideren relevantes para mejor visualización y análisis).
  - La firma propondrá matrices de priorización donde ubicará todas las ideas de solución para mejor toma de decisión, se tendrán criterios como factibilidad, viabilidad, impacto, disrupción, entre otras.
  - Se realizará una sesión grupal o taller donde la firma presentará las ideas de solución para cada uno de los 2 problemas y/u oportunidades reformulados al equipo SGP y equipo implementador para socialización, comentarios y retroalimentación.

- 4.4.4 La SGP seleccionará 2 ideas de solución por cada uno de los problemas y/u oportunidades trabajadas (4 en total).
- 4.4.5 La firma elaborará un perfil para cada de las ideas de solución seleccionadas. Este perfil en formato infografía contendrá la descripción en detalle de la idea de solución, a lo que se le denomina el diseño conceptual. El perfil debe abordar: i. en qué consiste la solución; ii. para quién es la solución, iii. para qué es la solución, iv. qué valor agregado genera a los usuarios respecto de lo que hoy existe, iv. principales acciones del usuario, principales puntos de contacto y principales acciones de la institución, todo ello enmarcado en la idea de solución.

#### 4.5 Prototipado y testeo

En esta etapa se elaborará y pondrá en testeo el diseño material del producto o servicio, en base al diseño conceptual de las soluciones propuestas. Se entiende como prototipo a la representación de una idea de solución, de manera parcial o completa. Es una representación simple y de baja resolución de conceptos en una etapa temprana del proceso de diseño. Así, el prototipo logra que una idea sea algo tangible y testeable para llevar una idea o concepto al mundo real.

- 4.5.1 La firma elaborará 4 prototipos en función del diseño conceptual de las soluciones propuestas, sean éstas productos y/o servicios (experiencias).
- 4.5.2 Los prototipos deben ser sensoriales: cómo ven y sienten los usuarios los puntos de contacto<sup>9</sup> con el servicio y/o producto. Asimismo, deberán ser funcionales: cómo funcionan los puntos de contacto del servicio y/o producto. De ese modo, en base a las características del prototipo, este puede ser elaborado en materiales simples, tales como cartón, papel, etc. o en materiales de mayor resolución (story boards, mapas, modelos 3D o utilización de materiales más pertinentes) que servirán para testear los aspectos sensoriales o funcionales.
- 4.5.3 La firma presentará a la SGP las propuestas de 4 prototipos (ideas) antes de su armado y/o fabricación, para su aprobación.
- 4.5.4 La firma armará y/o fabricará los prototipos que serán testeados en usuarios – sean ciudadanos y/o servidores públicos. El testeo de prototipos deberá utilizar herramientas de Design Thinking u otra metodología innovadora: storyboard, viaje de usuario aspirado, juego de roles, prototipos rápidos de producto/ interacciones / espacios / en papel o cartón de medios digitales, entre otras. El número y característica de los participantes será propuesta por la firma para aprobación de la SGP.
- 4.5.5 La firma realizará como mínimo 2 talleres virtuales de testeo de las soluciones que han sido prototipadas en base a las indicaciones del punto anterior (4 talleres de testeo en total). En las sesiones participará el equipo de la SGP y equipo implementador.
- 4.5.6 La firma probará, aprenderá y mejorará el prototipo con cada una de las sesiones de testeo que se realicen. Las mejoras deberán ser coordinadas con la SGP.

#### 4.6 Documentación prototipos e informes

- 4.6.1 La firma elaborará un informe documental donde incluirá el recuento de todas las actividades realizadas, las buenas prácticas, los cuellos de botella, oportunidades de mejora. Además, elaborará una sección metodológica con todas las herramientas de design thinking implementadas. Se debe anexar todos los insumos y productos que se desarrollaron como parte de la ejecución del presente

---

<sup>9</sup> Se refieren a los artefactos, elementos, canales, productos o personas en los que el servicio cobra vida y con los que interactúa físicamente el usuario. (¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación?, Laboratorio de Gobierno de Chile, 2018:27)

servicio (en formato editable y final): herramientas, infografías, grabaciones de video, grabaciones de audio, registro fotográfico, mapas, prototipos (todas las versiones), etc.

- 4.6.2 La firma elaborará un perfil para cada uno de los prototipos testeados en su versión final. Este perfil debe incluir – en formato infografía – todas las características, modo de operación, sugerencia de metodología para prueba piloto, consideraciones, recomendaciones, entre otras relevantes para su eventual escalamiento.

#### 4.7 Consideraciones en el desarrollo del servicio

- 4.7.1 La firma deberá presentar las propuestas de aplicación de herramientas de design thinking u otra metodología innovadora en cada etapa del desarrollo del servicio. Ninguna aplicación podrá realizarse sin previa aprobación de la SGP. Las propuestas implican la herramienta, logística, metodología, y cronograma como mínimo.
- 4.7.2 La firma deberá registrar en video y audio todas las sesiones, entrevistas, talleres, focus group u otros que supongan recojo de información. Además, deben tener lista de participantes y consentimientos informados, de ser el caso.
- 4.7.3 La firma realizará reuniones permanentes con el equipo de la Secretaría de Gestión Pública en el marco del desarrollo de un servicio donde se prioriza el proceso colaborativo y de co – creación.
- 4.7.4 La determinación de filtros de selección y número de participantes en todas las sesiones, entrevistas, talleres, focus group u otros que supongan recojo de información deberá ser coordinado y aprobado por el equipo de la SGP.
- 4.7.5 La firma asumirá el costo de todos los espacios físicos, programas virtuales o software, materiales, u otros, que sean necesarios para la realización de todas las actividades planteadas en el presente servicio según la modalidad correspondiente, sea presencial o virtual.
- 4.7.6 La firma será responsable de todas las convocatorias de informantes en coordinación con el equipo de la SGP.

### 5. PRODUCTOS ESPERADOS

La firma deberá entregar como parte del servicio los siguientes productos:

Producto	Contenidos
Producto 1	Informe que contenga el Plan de Trabajo (según numeral 4.1)
Producto 2	Identificación y definición de problemas a abordar (según numeral 4.2 al 4.3).
Producto 3	Ideación de soluciones y testeo (según numeral 4.4 al 4.5)
Producto 4	Informe documental y perfil de prototipos (según numeral 4.6)

### 6. PLAZO

El plazo de la consultoría es de ciento veinte (120) días calendarios, contados a partir del día siguiente hábil de la firma del contrato y según se detalla en el numeral 5 del presente documento.