

Laboratorio
de Gobierno



Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo, región Biobío



Tipificación del caso
Metodológico/
Experiencial

Foco
Experimentando
para crear un mejor
servicio

**Etapa proceso de
innovación**
Etapa de
descubrimiento del
desafío, Generación
de ideas, Prototipado
y testeo

Programa
EXPERIMENTA

Temporalidad
2015-2017

**Fuentes de
información**
Entrevista Equipo
Seremi Minvu Biobío
Entrevista Mentor
Material documental

Destinatario
Jefes de servicios
Servidores públicos
gestores de procesos
de innovación

**Levantamiento de
Datos/información**
2017

Resumen de la experiencia

Contribuir al desarrollo de ciudades equitativas, integradas y sustentables bajo los criterios de descentralización, participación y desarrollo es un imperativo para la Secretaría Regional Ministerial Minvu Biobío. Es para cumplir este objetivo que se vuelve necesario para la institución instalar procesos de innovación que sean colectivos y que permitan crear y evolucionar colaborativamente con el entorno, generando confianzas y mejorando la calidad de vida de familias y comunidades.

Fue en base a lo anterior que un equipo de profesionales de la Seremi Minvu región del Biobío decidió participar en Experimenta, programa del Laboratorio de Gobierno, que tiene el objetivo de generar capacidades, competencias, motivaciones y oportunidades en servidores del Estado para así llevar a cabo procesos de innovación en el sector público.

En el programa el equipo planteó la necesidad de abordar el desafío que permitiera responder la siguiente pregunta: ¿Cómo podríamos crear un proceso previo a la toma de decisiones que recoja la identidad, experiencia y valoración de las personas con el espacio público para un diseño urbano con pertenencia?

Para resolver lo anterior, los participantes desarrollaron el proyecto Reconoce: un método de investigación participativa para realizar diseños urbanos pertenencia, considerando las particularidades de las comunidades.

Con este fin se han acercado a diversas instituciones tales como la Municipalidad de Concepción, para generar una coordinación entre los actores que intervienen los territorios, de manera de no duplicar los esfuerzos de levantamiento de información y recursos financieros.

Durante el desarrollo del programa se prototiparon diversas herramientas del método, entre ellas, la “encuesta por asalto”, cuyas respuestas se colgaban en un tendedero urbano, y el “atril callejero”, ejercicio que personificó el Cerro Amarillo, zona emblemática de la región. De ambas instancias resultó un relato de representación ciudadana del lugar.

Palabras claves:

Experimenta, Seremi Minvu Biobío, principios de innovación, instalación de prácticas de innovación

Para más información acerca del Programa, ver Libro “Un Estado Innovador para las Personas: Los primeros años del Laboratorio de Gobierno”. Descargable en www.lab.gob.cl/el-lab/publicaciones

Para ver listado completo de referencias ingresar a www.lab.gob.cl/experiencias

I. Introducción

Experimenta, el programa de desarrollo de capacidades para innovar, fue creado por funcionarios públicos para funcionarios públicos y busca instaurar el concepto y prácticas de innovación dentro de las instituciones del sector público, generando habilidades, conocimientos y motivaciones en los funcionarios que, a su vez, permitan desarrollar, apoyar y sostener en el tiempo procesos de innovación al interior de las instituciones.

La primera versión del programa se desarrolló el año 2016 y en ella participaron doce instituciones a nivel nacional. Una de ellas fue la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo, región Biobío quienes, durante un periodo de diez meses, desarrollaron un proceso de innovación organizado en cuatro módulos: Descubrimiento del desafío, Generación de ideas, Prototipado y testeo, y Gestión de la innovación.

II. Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo: su motivación para innovar

En las últimas décadas Chile inició un proceso de reformas que tiene como objetivo un Estado moderno y más preparado para hacer frente a los nuevos desafíos. Parte importante de tal proceso es el trabajo que desarrolla el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), respecto de satisfacer la demanda ciudadana en materia de vivienda, barrio y ciudad.

La misión del Ministerio es “posibilitar el acceso a soluciones habitacionales de calidad y contribuir al desarrollo de barrios y ciudades equitativas, integradas y sustentables, todo ello bajo criterios de descentralización, participación y desarrollo, con el propósito que las personas, familias y comunidades, mejoren su calidad de vida y aumenten su bienestar” (MINVU, 2017).

Sumado a lo anterior, la Secretaría Regional Ministerial -organismo que depende del MINVU-, en el marco de sus competencias regionales, le corresponde la implementación de planes y programas de vivienda y desarrollo urbano a través de financiamiento directo de obras o subsidios, así como también de la supervigilancia y promoción del cumplimiento de normas y políticas nacionales sobre estas materias.

Lo anterior hace que, constantemente, la institución y sus servidores públicos estén enfrentándose a procesos dinámicos, activos e inquietos con los cuales se debe convivir armónicamente. Tal dinamismo ha hecho que continuamente la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo, en adelante Seremi Minvu, busque nuevas y mejores soluciones. Por ejemplo, a través de la experiencia en la Secretaría Regional, se fueron develando supuestos que se tenían de la realidad, descubriendo hallazgos a partir de

la experiencia del usuario en los espacios públicos, desde las demandas ciudadanas y los procesos de participación hasta la implementación y uso de una obra en la ciudad.

En esta línea, contribuir al desarrollo de ciudades equitativas, integradas y sustentables bajo los criterios de descentralización, participación y desarrollo es un imperativo para la Seremi Minvu. Es para cumplir este objetivo que se vuelve necesario para la institución instalar procesos de innovación que sean colectivos y que permitan crear y evolucionar colaborativamente con el entorno, generando confianzas y mejorando la calidad de vida de familias y comunidades.

Bajo este contexto, las motivaciones de la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo son construir espacios sensibles a las necesidades y aspiraciones de las personas. Utilizando para ello una metodología que recoja las historias, palabras, referentes, símbolos, motivaciones, experiencias, emociones y significados de las personas que habitan los lugares y con el objetivo de configurar las identidades del territorio.

A partir de esto, la Seremi Minvu región del Biobío decidió participar en Experimenta, planteando el siguiente desafío: ¿Cómo podríamos crear un proceso previo a la toma de decisiones que recoja la identidad, experiencia y valoración de las personas con el espacio público para un diseño urbano con pertenencia?.

Tal pregunta contiene la problemática de que las actuales herramientas para el desarrollo urbano no consideran adecuadamente todos los efectos de las personas y el territorio, desconectándose de los objetivos de integración social y sustentabilidad. Además, de estar asociada a uno de los lineamientos estratégicos de la institución, siendo el “contribuir al desarrollo de ciudades equitativas, sustentables e integradas a través de inversiones, regulaciones y coordinaciones que posibiliten mayor y mejor infraestructura urbana; una planificación oportuna y participativa y una gestión coordinada y eficiente”, según consiga en el Punto Tres del Plan Estratégico del Seremi Minvu Biobío.

De este modo, la Seremi Minvu del Biobío aspiró a cumplir los objetivos planteados por este lineamiento del Minvu, así como los objetivos de la Política Nacional de Desarrollo Urbano, los que refieren al desarrollo equitativo, sustentable e integrado de las ciudades y, a su vez, fortalecen el rol del Estado en la integración social, el rescate de la identidad y la protección del patrimonio.

Así nace Reconoce, proyecto de innovación pública elaborado por un equipo multidisciplinario de la Seremi Minvu del Biobío, durante la participación de éste en el Programa Experimenta del Laboratorio de Gobierno, que responde al desafío de construir espacios públicos pertinentes a las necesidades y aspiraciones de las personas.

III. La participación de Seremi Minvu en Experimenta

Los arquitectos Miguel Hernández, Pía Rodríguez, César Jara, Carolina Santibáñez; el sociólogo José Sanzana; la trabajadora social María Díaz, el constructor civil Alvaro Rojas y la psicóloga Lorena Navarrete fueron quienes se encargaron de desarrollar durante once meses el proyecto de innovación que busca construir espacios públicos pertinentes a las necesidades y aspiraciones de las personas, así como los encargados de transferir conocimientos y aprendizajes del paso por Experimenta a sus compañeros.

Los módulos de trabajo

El programa Experimenta se compone de cuatro módulos que permiten desarrollar un proyecto de innovación. Estos son: 1. Descubrimiento del Desafío, 2. Generación de Ideas, 3. Prototipado y Testeo y 4. Gestión de Innovación Pública.

Asimismo, en Experimenta los procesos de innovación a desarrollar están basados en cinco principios fundamentales. El primero de ellos, Foco en las personas, busca entender las necesidades y motivaciones de las personas frente a los servicios públicos. Co-Creación, el segundo, se refiere al involucramiento de funcionarios y usuarios de los servicios públicos en todo el proceso creativo.

La Colaboración es otro de los principios, el que refiere al trabajo en conjunto con diferentes actores públicos, en alianza con el sector privado, la academia y la sociedad civil. Múltiples miradas, otro principio, hace alusión a la integración de diversas miradas a través del trabajo multidisciplinario para abordar una misma problemática pública y, finalmente, Experimentación, el cual busca probar y testear prototipos en ambientes controlados para aprender y mejorar las soluciones antes de implementarlas.

Sumado a estos principios, la metodología que se utilizó desde la etapa de formulación hasta el diseño del proyecto urbano, considerando las distintas escalas de intervención de la Seremi Minvu: vivienda, barrio, ciudad y territorio, fue una adaptación de del Doble Diamante elaborado por el Design Council, caridad inglesa encargada de premiar iniciativas del diseño y generar herramientas para ésta y otras disciplinas.

El método seleccionado conlleva una lógica de investigación del territorio, a fin de generar un diagnóstico y caracterización, en un proceso de divergencia y convergencia, para luego co-crear soluciones en un trabajo mancomunado con la ciudadanía.

Con estos principios y metodología en mente, el equipo desarrolló su propuesta de innovación pública. Al respecto del trabajo realizado en el primer módulo, César Jara (2017) señaló que “identificamos puntos críticos en la relación que tiene la institución con las personas, nos permitió encontrar las causas que generan determinadas problemáticas, profundizamos en la raíz del problema y con eso obtuvimos mayor claridad respecto a los supuestos que teníamos predefinidos”.

En el segundo módulo, Generación de ideas, los funcionarios advirtieron que para proponer soluciones a problemas públicos e innovar en los procesos internos de la institución, era necesario una metamorfosis de ellos mismos, es decir, un cambio de actitud. En sintonía con esto, Pía Rodríguez (2017) puntualizó que “uno quiere hacer muchas cosas, pero lo ve imposible porque hay mucha estructuración y estandarización en los procesos internos de la institución. En Experimenta nos dimos cuenta que sí se puede innovar y que existen herramientas que facilitan y nos dan sustento para poder llevar a cabo los cambios”.

El tercer módulo fue central para el desarrollo de Reconoce y ahí se profundizó la relación con la ciudadanía, puesto que testearon diferentes metodologías de participación comunitaria. Esto les sirvió para generar un relato-cuento, un arquetipo y, finalmente, la metodología Reconoce.

Finalmente, el módulo Gestión de Innovación Pública, les permitió pasar de la idea a la materialización de ésta, es decir, empaquetar la solución y observar el alcance de replicabilidad. “En el último módulo nos atrevimos a hacer más que a pensar, nos dimos cuenta que teníamos que atrevernos y para eso nos ayudó mucho la lógica del programa Experimenta, aprender-haciendo”, señaló Carolina Santibáñez (2017).

Prototipado y Testeo: Experimentando la solución

De acuerdo a Estudios de la OCDE (2017) sobre Gobernanza Pública, la iteración es una de las seis categorías de habilidades de innovación y refiere a las capacidades para desarrollar de forma incremental y experimental tanto políticas como servidores públicos. Estas habilidades y capacidades se relacionan con la creación de prototipos y el diseño de políticas experimentales, todo ello bajo un enfoque más ágil para la gestión de proyectos.

De este modo, el tercer módulo de trabajo, Prototipado y Testeo, fue clave para el desarrollo y éxito del proyecto. Al respecto, Andrés Ortega (2017), mentor del equipo, señaló que “nunca nos imaginamos que el testeo del prototipo iba a resultar tan bien, tan revelador y, sobre todo, que le hiciera sentido a tantos otros actores a los que se les presentó el proyecto después”.

En aquella instancia gestionaron un kit de herramientas metodológicas que les fue útil para el levantamiento de información desde la ciudadanía. Tal kit se compone, principalmente, de técnicas y herramientas participativas de recolección de información como, por ejemplo, observación etnográfica, caminatas, mapeo colectivo, atril callejero, encuesta por asalto, taller de co-creación, prototipo urbano y testeo práctico.

Experiencias vividas en la aplicación de Kit Metodológico: encuentro con la realidad

La primera experiencia de aplicación del método propuesto fue realizada en el espacio urbano denominado Cerro Amarillo de Concepción. La elección del lugar se encuentra fundamentada en la importancia histórica para la comunidad penquista y en su importancia como referente urbano y natural de la ciudad, al ser un hito geográfico que forma parte de la cadena de cerros de Concepción.

Sin perjuicio de lo anterior, el Cerro Amarillo en el último tiempo ha ido disminuyendo su tamaño e importancia. Esto como consecuencia del proceso de urbanización, convirtiéndose en un espacio que ha sido estigmatizado como un lugar peligroso y poco accesible.

En Cerro Amarillo prototiparon y testearon dos herramientas del kit metodológico. La primera de las experiencias fue la Encuesta por Asalto, que consistió en realizar entrevistas sorpresa a personas que circulaban por las esquinas aledañas al Cerro, con el objetivo de tener un acercamiento a las percepciones de los transeúntes sobre el lugar. Allí se les preguntó, por ejemplo, qué emoción les evoca el Cerro Amarillo o, en base a su experiencia vivida, qué le cambiaría o mantendría al mismo lugar.

Una segunda experiencia fue el Atril Callejero. Esta técnica consistió en dejar por cuatro días un atril y una lámina con preguntas, dirigidas a residentes y trabajadores de la zona, en dos edificios residenciales y en el espacio cultural llamado Centro de Innovación de Concepción.

El objetivo de esta actividad fue caracterizar al Cerro Amarillo desde el punto de vista de las experiencias, emociones y contradicciones que los sujetos tienen de él. Para eso, con el objetivo de construir una identidad, se les pidió a las personas que imaginaran al Cerro Amarillo como una persona y luego lo describieran.

Con estos resultados en mano fue posible elaborar nubes de palabras para graficar aquellos conceptos más repetidos en la consulta, así como también se elaboró un relato-cuento [ver anexos], referido a una narrativa urbana que rescata la imagen y significados que el cerro tiene para los vecinos.

Como resultado síntesis del proceso se elaboró también un arquetipo, es decir, un modelo compartido que permite proponer ideas acorde con este “escenario-persona”. El arquetipo contiene una descripción de las características, valores e intereses que representa la “personalidad” del Cerro Amarillo para la comunidad.

De esta manera, el arquetipo es el producto final de la primera etapa del proceso metodológico propuesto. El arquetipo permite obtener una caracterización y diagnóstico cualitativo del lugar y definir una imagen objetivo o modelo de lo esperado por la comunidad para este espacio.

IV. Próximos desafíos

Posterior a la definición del arquetipo será posible definir ideas-acciones o proyectos de intervención acorde a los resultados obtenidos, mediante un proceso de co-creación de soluciones en conjunto con la comunidad. Para ello, el equipo espera continuar con el desarrollo del proyecto en dos estudios en curso. El primero corresponde al “Proyecto de mejoramiento del parque Cerro Amarillo”, elaborado por la Municipalidad de Concepción, y el segundo al “Plan Seccional de Remodelación y Plano Seccional Concepción Centro”, realizado por la presente Secretaría Regional.

Finalmente, Reconoce es un método de investigación participativa para realizar diseños urbanos pertinentes, considerando las particularidades de las comunidades. Con este fin se han acercado a diversas instituciones, tales como la Municipalidad de Concepción, con el objetivo de generar una coordinación entre los actores que intervienen los territorios para no duplicar los esfuerzos de levantamiento de información.

Del proyecto de innovación pública, el equipo espera obtener los siguientes impactos categorizados en cuatro dimensiones:

1. **Espacio Público:** Mejorar las interacciones de la comunidad con el Espacio Público; Recoger con métodos participativos las carencias y propuestas de la comunidad; Identificar las sensaciones que tienen los usuarios con el Espacio Público; Reconocer el entorno construido como Particular y Pertinente.
2. **Comunidad:** Mejorar el control social de los usuarios en relación al Espacio Público; Generar Planificación participativa; Aumentar el grado de identificación de los usuarios con su entorno; Recoger, identificar y potenciar los relatos existentes en el territorio.
3. **Institución:** Aumento del trabajo interdisciplinario; Fortalecimiento de los equipos de trabajo y su relación con el territorio y sus usuarios/as; Acercar a la comunidad con la institución, mejorando la identificación y misiones de esta.
4. **Evaluación:** Mejorar la percepción pública de las obras desarrolladas, Aumentar los niveles de satisfacción del usuario/a; Generar instancias permanentes de monitoreo y evaluación participativa de los proyectos.

V. Resultados y aprendizajes obtenidos

Los resultados del equipo Seremi Minvu región Biobío en Experimenta se identifican en distintos ámbitos y grados de avance. Por una parte está el proyecto Reconoce y, por otra, la instalación de prácticas de innovación individuales y organizacionales.

En cuanto al proyecto Reconoce, “lo estamos poniendo en práctica en varios proyectos a distintas escalas. Estamos introduciendo la metodología en proyectos de planes reguladores comunales, también en otros proyectos que son a escala de vivienda, como el programa de “habitabilidad rural”, y, por último, en programas de recuperación de barrios. La idea es instalar la metodología Reconoce en tres ejes: Ciudad, Barrios y Viviendas” señaló el equipo (2017).

En relación a lo anterior, César Jara (2017) comentó que “también estamos trabajando con un proyecto que se llama Biociudad, que busca poder relevar a los ciudadanos en las ciudades, porque generalmente se enfrentan los proyectos desde la infraestructura y se olvidan de los ciudadanos”. El funcionario público agregó: “hemos hecho actividades, un foro urbano, conversatorios sobre ciudad, participación y ahora estamos haciendo un cierre de esta administración, también en un espacio público de Concepción, donde estamos usando la metodología Reconoce”.

En términos de la instalación de nuevas prácticas de innovación individuales y organizacionales, la OCDE propuso el 2017 una categoría de habilidades de innovación denominada insurrección o insurgencia, que tiene relación con las capacidades adquiridas por servidores públicos que les permiten desafiar el statu quo y trabajar con actores de otros sectores para implementar el cambio.

Lo anterior requiere construir coaliciones dentro y fuera del Gobierno, por lo que equipo Seremi Minvu (2017) señaló: “estamos tratando de articularnos con otros servicios públicos y privados como, por ejemplo, el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), y entidades patrocinantes, porque ellos también están haciendo un trabajo similar a nuestro proyecto Reconoce y hay mucha información que ya existe y no es necesario producirla nuevamente”.

Sumado a lo anterior, César Jara (2017) puntualizó que “le dimos valor al trabajo en conjunto y a trabajar de manera multidisciplinaria entre los distintos departamentos, eso es algo que veníamos tímidamente haciendo, pero fue la experiencia vivida en Experimenta la que reforzó esa idea que tiene el objetivo de crear productos/servicios más integrales”.



Equipo Experimenta trabajando en el desarrollo de su solución.

En sintonía con el trabajo colaborativo y multidisciplinario se encuentra otra práctica que el equipo logró instalar en la institución: la centralidad en el usuario, lo que adquiere profunda relevancia en dos sentidos. Primero, porque viene a romper los paradigmas tradicionales de trabajo donde “el ciudadano no define qué es lo que necesita [la solución], sino más bien elige lo que el Estado tiene para ofrecer. Nosotros con Reconoce estamos haciendo todo lo opuesto, estamos tratando de definir cuál es la necesidad para luego trabajar en la solución de forma colaborativa con diversos actores, públicos, privados y sociedad civil”. Y segundo, porque, a la vez de co-crear soluciones que tengan pertenencia y pertinencia donde el foco es el usuario, están enfrentando la deuda que tiene el Estado respecto de hacer proyectos y políticas públicas pertinentes, con mayor identidad para las personas.

El equipo no sólo se está vinculando con el usuario para generar soluciones más pertinentes, sino que, para lograr eso, se están articulando con entidades tanto públicas como privadas. Tal triangulación, servicio público, privado y ciudadanía, le aporta un valor agregado al trabajo desarrollado por Seremi Minvu y maximiza los esfuerzos generados por estos actores.

Finalmente, gracias a los aprendizajes obtenidos en Experimenta, se encuentra también el hecho que ahora “hay una forma distinta de enfrentar los desafíos, esto porque el proyecto ha logrado permear distintas áreas y unidades de trabajo de la institución. Ahora, para resolver problemas, incluimos las metodologías que el Laboratorio de Gobierno nos brindó, articulando a distintos actores y profesionales, además de hacer talleres de ideación”, comentó el equipo (2017).

Datos de identificación

Nombre:

Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo

Duración:

2016-2017

Instituciones

Participantes:

- Estudio Racimo
- Laboratorio de Gobierno
- Seremi Minvu Biobío

Equipo

- Miguel Hernández, arquitecto. Jefe Departamento de Desarrollo Urbano e Infraestructura
- Pía Rodríguez, arquitecta. Equipo técnico "Quiero mi Barrio" de la Unidad Programa de Recuperación de Barrios.
- José Sanzana, sociólogo. Equipo "Aurora de Chile"
- María Díaz, trabajadora social. Equipo social "Quiero mi Barrio" de la Unidad Programa de Recuperación de Barrios
- César Jara, arquitecto. Analista Urbano de Instrumentos de Planificación Territorial del Departamento de Desarrollo Urbano e Infraestructura
- Lorena Navarrete, psicóloga encargada de Participación Ciudadana y Agenda de Inclusión de la Unidad de Administración

- Carolina Santibáñez, arquitecta. Analista Urbano de Legislación y Normas del Departamento de Desarrollo Urbano e Infraestructura

Entrevistados:

- Pía Rodríguez
- Carolina Santibáñez
- César Jara
- José Sanzana

Región:

Biobío, Concepción

Autores y colaboradores

Autores responsables:

- Dr. Óscar Jerez Yañez
- Natalia Cifuentes Meneses

Equipo colaborador:

- Daniela Herrera Martínez
- Katalina Pápic Ponce
- Valeria González Vallejos

Todas las entrevistas cuentan con respaldo de audio y el consentimiento informado de los entrevistados.