



INNOVACIÓN PÚBLICA PARA TRANSFORMAR EL GOBIERNO CON LAS PERSONAS



INNOVACIÓN PÚBLICA PARA TRANSFORMAR EL GOBIERNO CON LAS PERSONAS

Le pedimos a algunas personas muy especiales en la historia de (011).lab que nos presentasen, respondiendo a la siguiente pregunta:

¿CUÁL ES EL GRAN POTENCIAL DE (011).LAB?



Registramos aquí las respuestas y nuestro agradecimiento a los que están presentes en estas páginas. Nos gustaría extender nuestra gratitud a todos los que contribuyeron y contribuyen para que nuestro trabajo sea posible.



El mayor potencial de (011).lab es enfrentar cada desafío como un ejercicio de aprendizaje colectivo. Esto le permitió al equipo acelerar rápidamente sus capacidades, siendo hoy una referencia en América Latina.



Juan Felipe Lopez
Unit y States of Change



Una cascada de innovaciones es lo que el Ayuntamiento de Sao Paulo ha causado; el (011).lab lo ha logrado. Como si fuera una cosa normal, como tiene que ser.



Francisco Gaetani
Fundação Getúlio Vargas



(011).lab juega un papel importante en la promoción de agendas que mejoran el suministro de bienes, servicios y políticas públicas, tales como la iniciativa de las ciencias comportamentales y los abordajes de diseño centrados en el ser humano. El laboratorio tiene un papel importante para aumentar la eficiencia y el bienestar de la ciudad. Espero que el laboratorio continúe conduciendo esos proyectos de frontera en Sao Paulo en los próximos años.



Florencia Lopez Boo
Banco Interamericano de Desarrollo



Las ciudades son excelentes laboratorios para las políticas públicas. Tener un laboratorio en Sao Paulo significa aumentar ese potencial. El (011).lab consiguió aprovechar esto: comprender a las/los ciudadanas/os, conversar, conectarse y crear con ellas y ellos, sin perder el carácter de exploración y experimentación. Se puede hacer aún más, transformando eso en práctica en las demás áreas.



Guilherme de Almeida

Escuela Nacional de Administración Pública



A través de proyectos innovadores y dinámicos, siempre basados en evidencias, experiencias y metodologías poco difundidas en la gestión pública, (011).lab tiene el potencial de disseminar prácticas innovadoras y eficientes entre servidores del Ayuntamiento y de la administración pública del país.



Monise Picanço

Centro Brasileño de Análisis y Planificación



(011).lab tiene un papel fundamental en la construcción de la Sao Paulo del futuro, fortaleciendo e impeliendo las innovaciones de todas las áreas del Ayuntamiento para la construcción de una ciudad más resistente, humana y conectada con la población.

Eduardo de Azevedo

Banco Interamericano de Desarrollo



(011).lab presta atención especial a los problemas que los usuarios de los servicios públicos enfrentan. Su equipo sabe qué preguntas hacer y cómo usar las respuestas. Confío en que los laboratorios continuarán mejorando sus servicios públicos en Sao Paulo.



Mark Hallerberg

Hertie School of Governance



Es imposible pensar en la disseminación del Lenguaje Claro en Brasil sin el (011).lab: su contribución ha estructurado todo el movimiento. El laboratorio alía una alta capacidad técnica para desarrollar proyectos con una rara sensibilidad para oír y atender las penas de las/os ciudadanas/os.



Heloísa Fischer

Comunica Simples



(011).lab es actualmente una referencia para las otras ciudades de nuestra región, y tiene el potencial de ser un articulador del movimiento de innovación digital en los gobiernos de Brasil y de América Latina.



Marcelo Facchina

Cooperación Andina de Fomento



¡(011).lab tiene el potencial de transformar la manera en cómo se piensan las políticas públicas en Sao Paulo y en Brasil, trayendo para el centro de la planificación y de la implementación la relevancia de pensar en evidencias científicas, pilotos, evaluación y ciencias comportamentales en el cambio social!

Pedro de Paula
Vital Strategies



(011).lab tiene un gran potencial para promover la mejora de los servicios y, con ello, aumentar el acceso de la población a derechos y servicios con calidad y rapidez, lo que significa un fortalecimiento de la propia ciudadanía.

Gabriela Lotta
Fundação Getúlio Vargas



(011).lab tiene la vocación de reunir mentes brillantes alrededor de proyectos relevantes. En todos los trabajos, ya sean los de movilización de las redes, los de incremento de la capacidad de innovación en el Ayuntamiento o los de mejoras de los servicios, el destino del (011).lab es encontrar al/a ciudadano/a.

Joelson Vellozo
Secretaría del Gobierno Digital del Ministerio de la Economía de Brasil



(011).lab es un demostrador de posibilidades. Él muestra que, para que los servicios sean útiles para el/a ciudadano/a, tenemos que escucharlo/a con atención – y coordinar internamente los ejecutores con intención.

Ivan Boscariol
Banco Interamericano de Desarrollo



Al transformar la experiencia de las personas en un parámetro constituyente del diseño de las políticas, el (011).lab tiene el potencial de ampliar la capacidad de innovación. Demuestra que la experimentación y la creación conjunta son útiles a varios procesos cotidianos, posibilitando que los servidores se abran a la incorporación de la multiplicidad de los actores involucrados en la esfera pública, de manera simple, rápida y efectiva.

Elisabete Ferrarezi
Laboratorio de Innovación en el Gobierno, GNova



(011).lab de Sao Paulo tiene un gran potencial para alcanzar mayores innovaciones del sector público en esta ciudad. El laboratorio ya les ha dado el ejemplo a otros municipios de cómo hacerlo. Resalto los abordajes adoptados por el equipo del (011).lab en mi trabajo sobre el diseño para la formulación y la implementación de políticas centradas en el/a ciudadano/a.

Sabine Junginger
Lucerne University of Applied Sciences and Arts



SUMMA RIO

LA INNOVACIÓN MÁS ALLÁ DE LA TECNOLOGÍA Juan Quirós

MAÑANA, ALGO HABRÁ CAMBIADO Tatiana Daussen Perfoli y Vitor Cipriano de Fazio

01. INTRODUCCIÓN

02. GENERAR Y GERENCIAR CAMBIOS: LA INNOVACIÓN DE LA CIUDAD DE SÃO PAULO

03. (011).LAB

04. CÓMO LLEGAMOS HASTA AQUÍ

05. PROYECTOS

DISEÑAR Y MEJORAR SERVICIOS PÚBLICOS

MOVILIZAR COMUNIDADES DE PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN PÚBLICA

DESARROLLAR CAPACIDADES PARA INNOVAR

06. LECCIONES APRENDIDAS

07. FUTUROS POSIBLES

08. AGRADECIMIENTOS

LA INNOVACIÓN MÁS ALLÁ DE LA TECNOLOGÍA

(Juan Quirós)

Secretario de Innovación y
Tecnología de Sao Paulo

Las innovaciones tecnológicas han generado en los últimos años grandes cambios en las formas tradicionales de organizar la sociedad. No apenas por la disponibilidad de los aparatos, herramientas o recursos en sí, sino también por la transformación causada en los procesos de creación, construcción y ejecución de proyectos en las más variadas áreas del conocimiento. En una gran metrópolis como Sao Paulo, estos cambios se vuelven más intensos, generando nuevos desafíos y oportunidades.

En este contexto, la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología (SMIT) nace en 2017 con la misión de modernizar la gestión pública del municipio, adaptando el Ayuntamiento al ritmo de las transformaciones tecnológicas e innovando en la organización y en los servicios prestados a las ciudadanas y a los ciudadanos.

La cantidad de innovaciones tecnológicas disponibles es enorme. Sin embargo, sólo construir productos innovadores no es lo suficiente para entregar servicios de calidad y aumentar la confianza de los ciudadanos en el Estado. Se necesita tener servidores capacitados para conducir ese proceso y usar la tecnología de manera que sea accesible y útil en la práctica para facilitar la vida de la población.



El trabajo realizado por (011).lab en asociación con diversos sectores del Ayuntamiento ha sido esencial para que los cambios tecnológicos promovidos por la SMIT y demás órganos efectivamente resulten en transformaciones para el bienestar de quién vive en nuestra ciudad.

A través de iniciativas que conectan a colaboradores, ciudadanos y actores del ecosistema de innovación, el laboratorio rediseña y construye soluciones para situaciones complejas, desenvuelve nuevas capacidades en los servidores públicos y aproxima el gobierno a la sociedad.

La actuación del laboratorio ha presentado resultados extremadamente positivos en los últimos tres años, con el reconocimiento de agentes importantes dentro y fuera del Ayuntamiento.

Es por eso que, con mucha alegría, les invito a todos ustedes a una lectura y a consultas posteriores de los distintos casos de innovación que este libro reúne. Son iniciativas que demuestran el papel importante del laboratorio para la modernización de la gestión pública, volviéndola no solamente más digital, sino también más eficaz y cercana al ciudadano.

MAÑANA, ALGO HABRÁ CAMBIADO

(Tatiana Daussen Perfoli)

Coordinadora de Programas de
Innovación Pública en el (011).lab

(Vitor Cipriano de Fazio)

Coordinador de Procesos
de Innovación y Cambio
Organizacional en el (011).lab



Se fue el tiempo en el que el conocimiento sobre el pasado era una guía segura para resolver los problemas del presente, bastaba encerrar a un grupo de especialistas en una sala, equipados con las *mejores prácticas*, para que se construyeran soluciones eficaces para los problemas públicos. Cuando la regla para medir al sector público eran las grandes burocracias privadas – y, aun así, burocracias, donde la previsibilidad es el valor que orienta el funcionamiento de la organización.

Hoy en día, una de las pocas certezas que tenemos es que, mañana, algo habrá cambiado. En este contexto de cambio acelerado, los problemas también ganaron un dinamismo desafiador: son complejos, con múltiples relaciones de causa y efecto difíciles de mapear y se reorganizan constantemente. No hay una solución fácil o evidente. Y, para tratar con ese dinamismo, las organizaciones se reconfiguran, para interactuar constantemente con las personas, entender sus necesidades y, así, ser capaces de resolver sus problemas. La previsibilidad gradualmente cede espacio a la adaptabilidad y al aprendizaje constante.

No es ningún secreto que los gobiernos de todo el mundo y el Ayuntamiento de Sao Paulo necesitan adaptarse para actuar en esos nuevos contextos y entregar valor público. Este cambio en la manera de trabajar, pretendiendo entregar servicios públicos

más conectados a las necesidades de las personas, pasa por la aproximación entre el gobierno y la población y también por el despertar de cambios de mentalidad, actitudes y competencias de servidoras y servidores municipales.

(011).lab nace en ese contexto como una estrategia para acercar el gobierno a las personas, aumentar la eficacia de la administración municipal y la calidad de los servicios públicos. Para nosotros, la transformación de los servicios y de las políticas públicas depende de las personas que construyen el gobierno todos los días: servidores y servidoras municipales, con los cuales queremos generar valor para las personas. Queremos revelar los innovadores que ya existen en el Ayuntamiento para provocar cambios a partir del ejemplo e incentivarlos a que continúen innovando diariamente. Queremos apoyar la construcción de las capacidades necesarias para que la innovación suceda, compartiendo maneras de hacer y construyendo experiencias transformadoras de aprendizaje en la práctica. Queremos conectar a las personas, creando las condiciones para que el diálogo y la construcción colectiva sean posibles. Queremos acercar al Ayuntamiento de las/os ciudadanas/os, para interactuar de forma rápida y frecuente, en la búsqueda por entender sus necesidades, pensar servicios a partir de sus penas reales y mostrar que es posible que se construya algo junto con el/a ciudadano/a.

GRANDE

Este libro representa la consolidación de un ciclo de tres años de trabajo que ha envuelto a más de 91 proyectos, 6.100 servidores/as y 9.800 ciudadanas/os paulistanas/os. Es una satisfacción enorme conseguir traducir en palabras, maneras e imágenes todo lo que somos y transformamos en esa jornada. El hecho de escribir nos ayudó a mirar hacia nuestra historia desde una perspectiva diferente. Reflexionamos sobre nuestras decisiones y sobre los límites de nuestra trayectoria para poder asimilar nuestros errores, lecciones aprendidas y logros, y así, seguir adelante confiando más en nuestra actuación.

A pesar de haber hecho una enorme pesquisa para crear (011).lab, un laboratorio no existe por decreto. A medida que caminamos, en ciclos iterativos, fuimos explorando caminos y descubriendo quiénes somos y quiénes podemos ser. Es por eso que, con mucha alegría, contamos nuestra historia y compartimos nuestro aprendizaje con ustedes. Nos tocó la misión de escribir esta carta de apertura, pero el trabajo aquí narrado ha sido construido por diversas personas increíbles, que han tenido un papel determinante en distintos momentos de nuestra trayectoria.

A lo largo de los capítulos, usted va a encontrar nuestra visión sobre la innovación del gobierno, nuestros valores y principios, los hitos de nuestra trayectoria, algunos relatos sobre proyectos que hemos realizado, además de nuestros resultados y todo lo que aprendimos en estos años. Todos los relatos de este libro han sido hechos por servidores públicos, en la mayor ciudad brasileña, con desafíos públicos extremadamente complejos. Sabemos que Sao Paulo es un escaparate de políticas públicas para todo el país y esperamos que el aprendizaje que identificamos pueda inspirar a otros equipos en otros gobiernos – así como otros anteriores a nosotros nos inspiraron.

Muchas personas fueron imprescindibles para que llegásemos aquí. Para empezar, las 56 personas que ya han pasado por el equipo de (011).lab, gente muy enamorada de lo que hace, curiosa, sin miedo de aprender y de equivocarse, que creen en el poder de la construcción colaborativa y en el servicio público. Personas de todos los lados de Brasil, jóvenes, rápidos, extremadamente capaces, que desenvuelven sus capacidades aquí. (011).lab, en sí, es una escuela de formación de innovadores públicos. Nadie ha entrado aquí especialista. Somos lo que somos porque estamos juntos, porque sumamos competencias, habilidades y vivencias. El valor del grupo está en la diversidad. Les deseamos todo nuestro amor y dedicación a esas personas.

Nada de esto sería posible sin el trabajo interconectado en red. Está en nuestra forma de hacer y de actuar. Les agradecemos también a nuestros 43 compañeros de dentro y de fuera del Ayuntamiento. Nuestro agradecimiento por haber aceptado experimentar nuevas prácticas transformadoras con nosotros. La presencia de ustedes es extremadamente importante para diseminar la innovación pública y fortalecer todo el ecosistema de la ciudad de Sao Paulo, de Brasil y de América Latina.

Por último, este libro está dedicado a todas las personas que innovan en el Ayuntamiento cotidianamente. Personas osadas, que no tienen miedo de probar nuevas prácticas para poder entregar valor a quien más necesita al gobierno. Personas que conocen profundamente los procesos y formas de actuar en la administración pública y ponen a su disposición todo su conocimiento para mejorar la gestión pública siempre que sea posible. Lo que usted va a leer aquí son casos de innovaciones realizadas por y con servidores/as públicos/as. Esperamos que esta publicación les inspire a continuar innovando y les ofrezca alternativas para tratar problemas complejos de una forma diferente.



011

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos tres años, (011).lab, el laboratorio de innovación en el gobierno del Ayuntamiento de Sao Paulo, ha hecho mucho. Han sido más de noventa proyectos en asociación con las diferentes unidades del Ayuntamiento de Sao Paulo, con una participación de más de 6 mil servidores de más de quince órganos de la administración municipal. Así como para muchos de sus compañeros/as de innovación pública – en especial los laboratorios –, el foco en la *práctica* es una de sus marcas registradas. Por eso, la historia de (011).lab se cuenta a partir de los casos concretos, los resultados y el conocimiento adquirido. Hay dos objetivos principales para esta publicación.

El primero es sobre gestión de conocimiento, en el sentido de consolidar e historiar datos y organizarlos de manera que sean accesibles, además de posibilitar reflexiones y lecciones aprendidas a partir de errores, aciertos y momentos críticos. El segundo es comunicar la historia del laboratorio y difundirla para otras personas e instituciones, demostrando su valor e inspirando otros gobiernos en obras similares.

De esa forma, la obra se dirige a compañeros/as de proyectos del laboratorio y a otras unidades del Ayuntamiento que piensan o desean pensar sobre innovación, así como a equipos de otros gobiernos y organizaciones que trabajan con la agenda. También tenemos en mente los diversos laboratorios y redes de innovación nacionales e internacionales que hacen parte del ecosistema de innovación. Además de esos actores, pensamos que este trabajo puede ser útil para escuelas de gobiernos y como material de cursos de innovación en diferentes plataformas educativas.

Frente a la finalización de más de un siglo de gestión en el Ayuntamiento, en 2020, y a la cantidad de trabajos realizados por el laboratorio, entendemos el momento actual como estratégico para la reflexión y el registro no solamente de lo que somos y cómo llegamos aquí, sino

también de para dónde queremos ir. Asimismo, por tratarse de un movimiento reciente en el contexto de la innovación pública, la documentación sobre los laboratorios se hace aún más relevante para la comprensión y el fortalecimiento de la agenda.

Todo el equipo trabajó como un laboratorio en un proceso colaborativo para la creación de este libro. Gran parte del esfuerzo se volcó en la sistematización y creación del sentido de los datos levantados, intercalados por momentos de colecta y de validación con el equipo. Entendemos que, además de haber resultado en esta publicación, el propio proceso constructivo del material le ha traído reflexiones al equipo del laboratorio, una vez que posibilitó la creación de una narrativa común sobre la visión de innovación y de las formas de actuar del (011).lab. Ese alineamiento es fundamental para la comunicación de valor entre equipos de innovación, una cuestión clave para el éxito y desarrollo del laboratorio en todo el mundo.

El trayecto de este libro empieza, por tanto, con la presentación de nuestra visión sobre la innovación, en un primer capítulo que contextualiza la creación del laboratorio de innovación para transformar la gestión del Ayuntamiento de Sao Paulo, el (011).lab.

Después de los porqués vienen los que y como: el abordaje del (011).lab está descrito en el capítulo 2 a partir de frentes de actuación y de orientación por principios de trabajo. Seguimos, entonces, con el camino recorrido, detallando la línea del tiempo del laboratorio basada en las diferentes fases. Aquí también constan los números de los principales resultados a lo largo de tres años.

Para un relato más pormenorizado del trabajo del (011).lab seleccionamos algunos proyectos representativos de cada eje de actuación del laboratorio. Para el eje Diseñar y mejorar servicios públicos, contamos sobre la reformulación del Portal SP156 de atención ciudadana, el aumento de la recaudación municipal a través de las ciencias comportamentales y la mejora en el proceso de emisión de la nota fiscal electrónica para MEIs (Micro Emprendedor Individual); para Movilizar comunidades de prácticas de innovación pública, los casos seleccionados son Premia Sampa (Premiación de Sao Paulo), CopiCola (Copia y Pega) y el Encuentro Internacional de Innovación en el Gobierno; finalmente, sobre el eje Desarrollar capacidades para Innovar, los relatos son de los proyectos Perfiles comportamentales en la implementación del proceso electrónico en el Ayuntamiento, Generación de capacidades en la transformación digital de los servicios y Capacitaciones del Programa Municipal de Lenguaje Simple (Lenguaje Claro).

Para finalizar, hemos reunido nuestras reflexiones sobre las principales lecciones aprendidas como equipo y le invitamos a que explore de forma colaborativa visiones sobre el futuro para el laboratorio, el Ayuntamiento y la ciudad en los próximos años.

GENERAR Y GERENCIAR CAMBIOS: LA INNOVACIÓN EN LA CIUDAD DE SAO PAULO

Estamos en Sao Paulo, la metrópolis más populosa del hemisferio Sur⁽¹⁾ y una de las 10 ciudades más pobladas del mundo.⁽²⁾ Cerca de 12 millones de habitantes⁽³⁾ se esparcen por un territorio inmenso, de más o menos 1500 kilómetros cuadrados,⁽⁴⁾ con un formato semejante al de una cabeza de jirafa – una simpática peculiaridad, que sin embargo no hace que Sao Paulo sea menos desafiadora. Su población es diversa y múltiple. Sao Paulo es el municipio más multicultural de Brasil, reuniendo personas de todo el país y de diversas comunidades del mundo – hay 196 países representados en la capital por al menos un habitante.⁽⁵⁾ Y a pesar de que habitan la ciudad más rica del país, esas personas se distribuyen en un espectro amplio de desigualdades.⁽⁶⁾

(1) Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística (IBGE), “Cálculo de la población residente en los municipios brasileños”.

(2) Organización de las Naciones Unidas (ONU), World Urbanization Prospects 2018 – Highlights. 2019. Disponible en: <<https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Highlights.pdf>>.

(3) La región metropolitana, que incluye otros 38 municipios, alcanza los 21 millones de habitantes. Los datos pueden ser conferidos en “Población Residente, en 1 de abril de 2007: Publicación Completa”. Sistema IBGE de Recuperación Automática (SIDRA), 14 de noviembre de 2007. Recuperado el 10 de agosto de 2020.

(4) Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística (IBGE). “Sao Paulo”. Recuperado el 6 de octubre de 2019.

(5) O Estado de São Paulo, (un periódico brasileño), “Las 10 comunidades extranjeras más pequeñas de Sao Paulo”. 24 de octubre de 2016. Recuperado el 24 de octubre de 2016.

(6) Rede Nossa São Paulo, “Mapa da Desigualdade”. Disponible en: <<https://www.nossasaopaulo.org.br/campanhas/#13>>.

La estructura administrativa del Ayuntamiento, entidad gubernamental responsable por la gestión del municipio y por el ofrecimiento de los servicios y políticas públicas a diferentes sectores sociales, refleja la complejidad de la ciudad. Su personal cuenta con aproximadamente 121 mil servidores,⁽⁷⁾ que actúan en más de setenta órganos municipales repartidos en 32 alcaldías locales, administradoras de los 96 distritos de la ciudad.⁽⁸⁾ Cada órgano tiene una manera propia de trabajar y de relacionarse con la población. Como todas las grandes metrópolis latinoamericanas, Sao Paulo enfrenta problemas de gran complejidad. Sus causas y efectos son difíciles de comprender, y las posibles formas de solucionarlas dependen de una movilización amplia hecha por diferentes actores de la sociedad. En este contexto, además de la compleja estructura administrativa de la ciudad, *el distanciamiento del gobierno de la población* también dificulta la entrega de servicios que atiendan las necesidades y demandas de las personas. Este desafío se puede ver en especial en el contacto directo de la población con el Ayuntamiento al solicitar un servicio. En la práctica, a pesar de los avances de los últimos años, el/a ciudadano/a aún enfrenta una larga y compleja jornada de lenguaje burocrático y un gran número de exigencias y procedimientos, y la falta de integración entre órganos dificulta el acceso a un derecho o servicio público. Eso está claro cuando se observa que, hasta el 2016, era necesario interactuar con seis órganos municipales diferentes y esperar alrededor de 100 días para abrir una empresa.⁽⁹⁾

(7) William Cardoso, “‘El rostro’ de un servidor municipal de SP es el de una mujer que trabaja en el área de la educación”. *Folha de S.Paulo*, 9 de enero de 2019. Disponible en: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/01/rosto-de-servidor-municipal-de-sp-e-de-uma-mulher-que-atua-na-area-da-educacao.shtml?aff_source=56d95533a8284936a374e3a6da3d7996>.

(8) De acuerdo con la Ley nº 13.399, de 1 de agosto y 2020.

(9) Consulte el sitio web Empreenda Fácil, disponible en: <<http://empreendafacil.prefeitura.sp.gov.br/>>.

Acercar el Ayuntamiento a las personas envuelve otras formas de interacción además del atendimento al/a ciudadano/a, como la transparencia y la participación ciudadana. Aquí el desafío no se limita a comprometer a la población en los espacios de participación existentes – como consejos, audiencias y consultas públicas –, sino que también pasa por la mejora de esos espacios y por la creación de nuevos formatos para conectar a personas y debatir temas públicos. Debemos pensar esos momentos para que la población se sienta parte de la esfera pública, creando un ambiente propicio para incorporar sugerencias y construir conjuntamente una entrega mejor de servicios, centrada en las personas.

Esos desafíos no son exclusivos de Sao Paulo y no se manifiestan de manera homogénea. Es común en la administración pública contemporánea encontrarse con una estructura administrativa grande y desintegrada, con una organización permeada por una disputa constante de intereses y por el exceso de normatización, entre las otras restricciones inherentes al sector público. Frente a tantos problemas complejos y a recursos limitados, cada vez más se necesita que se incorporen nuevas formas de pensar y de actuar para responder de manera más adecuada a las necesidades de la población. Las estructuras que son poco flexibles y poco tolerantes al equívoco desincentivan a los/as servidores/as para que piensen nuevas soluciones y nuevos modos de ejecutar los servicios. Aunque existan muchas personas dispuestas que realizan innovaciones diariamente en sus áreas de actuación, la estructura organizacional muchas veces no crea condiciones para la interacción y la circulación del conocimiento, creando verdaderas *islas* dentro de las instituciones.

Este panorama se intensifica con cuestiones coyunturales, como por ejemplo los *constantemente cambios de contexto tecnológico* que vivimos. La transformación digital de los últimos años ha traído nuevas formas de interacción social y económica, además de un enorme y continuo flujo de información disponible que altera la distribución de oportunidades, conocimiento y participación.

El avance de la tecnología no se acompaña al mismo ritmo en todos los seguimientos sociales, pues tanto el gobierno, que necesita potencializar el uso de la tecnología y la innovación para viabilizar la entrega de servicios y políticas, como parcelas de la población que no tienen ni acceso básico a las infraestructuras digitales, enfrentan obstáculos.

Esos y tantos otros cambios contemporáneos transformaron el mundo en que vivimos. El contexto global actual es de asimetría, confusión, pluralidad y sobre todo de *incerteza frente a los futuros*. Todo eso exige respuestas y adaptaciones rápidas de un sistema que fue estructurado para la previsibilidad y estabilidad. En esta crisis de referencias, que no es exclusiva del gobierno, sino compartida con diversos seguimientos de la sociedad, se convierte en un desafío la creación de nuevos imaginarios colectivos.

Nuestra visión de innovación que gobierna es la de una administración pública con mayor capacidad de adaptación, funcionando a partir de principios y métodos que permitan la reflexión diaria y el aprendizaje continuo con base en la práctica. Tales principios orientan a una agenda municipal de innovación más allá de la tecnología, que se basa en la **aproximación del gobierno a la sociedad**, en un proceso constante de colaboración; y en la **transformación de la gestión**, buscando compromiso y participación activa de las/os servidoras/es públicas/os en la construcción de soluciones relevantes.

Por eso, en el proceso de generar y gerenciar cambios, las personas son las protagonistas, ya bien sean ciudadanos o servidores. Se necesita entender que centrarse en las personas y en sus necesidades es uno de los principios de la administración pública que genera beneficios de calidad en el diseño y ejecución de políticas públicas y de servicios. La construcción de un gobierno municipal más eficiente, eficaz y responsivo pasa por la creación de espacios de colaboración con la población, ayudando a que se construya un ciclo virtuoso de entregas de servicios y un aumento de la confianza en las instituciones públicas. Debemos aprovechar la posición estratégica de las ciudades, que están próximas de la población, para oír, probar y crear con las personas de manera rápida.

Los procesos participativos más efectivos incorporan las necesidades poco visibles a la administración, mejoran el relacionamiento entre el poder público y la población y desenvuelven soluciones de manera ágil y colaborativa. Las innovaciones cargan el requisito de ser valiosas para quien las usa, y la manera de descubrir si una solución de hecho mejora la vida de quien la usa es a través de esos espacios de contacto con la población.

De la misma manera que es necesario que se construya junto con la sociedad, es imprescindible acercar y conectar a los servidores/as en los procesos de rediseño y formulación de las políticas públicas. Esos espacios de aproximación deben incorporar la experiencia diaria de los/as servidores/as en la confección de soluciones – especialmente de aquellos que trabajan en la línea de frente y se relacionan directamente con la población – y también motivar nuevas posturas.

Cuando hablamos sobre transformar la gestión, debemos tener siempre en cuenta que está formada por personas. Para transformarla, por tanto, debemos potencializar los talentos de aquellos que hacen el gobierno todos los días, además de ampliar sus capacidades con la incorporación de nuevas herramientas. Para nosotros, el primer paso es reconocer que la innovación debe dialogar con la gramática del gobierno, para crear un lenguaje común y una consciencia sobre lo que se necesita cambiar y lo que se debe conservar. Es muy importante crear un ambiente que estimule en la administración la innovación, invirtiendo en el desarrollo de habilidades del

servidor o de la servidora y en la creación de referenciales prácticos con buenos resultados. La gestión del conocimiento – que envuelve registrar, gerenciar y facilitar el acceso a las informaciones de los proyectos, políticas y otras actividades desempeñadas – es fundamental para disminuir resistencias, ampliar los cambios entre los órganos y diseminar buenas prácticas, haciendo que la atención del servidor esté más centrada en el aprendizaje.

De esta manera, la creación y promoción de una cultura de cambios e innovación en la administración pública municipal se construye gradualmente a partir de diferentes estrategias de creación de capacidades. Innovar comprende el uso de nuevas tecnologías, la promoción de cambios día a día, y principalmente, mejorar la forma de trabajar, de formular políticas públicas y de prestar servicios a la población.

El Ayuntamiento de Sao Paulo ha dado importantes pasos para fortalecer el ambiente de innovación en la ciudad y promover un cambio de cultura dentro del gobierno. La Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología (SMIT), creada en enero de 2017,⁽¹⁰⁾ refleja esta preocupación en el fortalecimiento de las iniciativas de innovación y tecnología en la gestión municipal a partir de su finalidad de “promover una mejora, una innovación y el uso de tecnología de información y comunicación en la organización y en los servicios prestados por la administración pública municipal, así como fomentar la inclusión digital y el acceso a la información y a las tecnologías y ejecutar actividades compatibles y correlacionadas con su área de actuación”.⁽¹¹⁾ Es en este contexto, y como unidad integrante de la SMIT, que se crea el (011).lab – laboratorio de innovación en el gobierno del Ayuntamiento de Sao Paulo.

La tendencia a niveles nacionales y locales, son los laboratorios de innovación en el gobierno como espacios dinámicos destinados a trabajar problemas públicos de forma colaborativa, desafiando las formas tradicionales en las operaciones de las estructuras gubernamentales. Los laboratorios tienen permiso para actuar de forma diferente, proporcionando condiciones controladas para crear y probar soluciones rápidamente y en pequeña escala, siguiendo la lógica de la práctica experimental e iterativa de pesquisa, prueba y aprendizaje.

(10) Decreto n.º de enero de 2017 actualizado por el decreto n.59.336 de 7 de abril de 2020.

(11) Ibid.

Esa forma de actuación trae tres beneficios principales. En primer lugar, permite la optimización de los recursos escasos, al hacer más con menos y probar las soluciones antes de aplicarlas en mayor escala. En segundo lugar, da lugar a la experimentación de nuevos métodos, herramientas y tecnologías para lidiar con problemas públicos complejos, como las desigualdades y la calidad de vida en las ciudades. Finalmente, en esta actuación se aprende cuando se hace, y el hábito de adaptar las acciones a partir de aprendizajes generados suscita una actitud anticipatoria que trae ventajas frente a futuros inciertos y cambios constantes.

Cada laboratorio es único y altamente contextual. Con la amplitud de actuación reflejada en la elección del nombre,⁽¹²⁾ (011).lab surge como una estrategia para generar y gerenciar cambios en el Ayuntamiento de Sao Paulo y contribuir para el enfrentamiento de los desafíos citados anteriormente – el distanciamiento entre el gobierno y la sociedad, las estructuras rígidas, los/as servidores/as con poca motivación, la escasez de recursos, los cambios en el contexto tecnológico y los futuros inciertos. A partir de una visión de innovación colaborativa y centrada en las personas, (011).lab desea acercar la gestión pública a la población, aumentar la eficiencia de la administración municipal y la calidad de los servicios y políticas públicas.

La elección del modelo de laboratorio señala hacia la creación de la gestión de procesos de cambio en el gobierno a partir de la experimentación. Con ese alcance de trabajo, construimos espacios en los que es posible probar ideas junto con la población para aprender lo que tiene valor para el usuario. Al mismo tiempo, a partir del involucramiento de los/as servidores/as en esos procesos, involucramos a los participantes y creamos referenciales prácticos sobre cómo es posible transformar la gestión.

(12) El nombre (011).lab se refiere al código de área para llamadas telefónicas de la región metropolitana de Sao Paulo, 011.

La atención recae en la **construcción de capacidades estatales para poder practicar la innovación**, o sea, en la capacidad del Estado para entregar políticas públicas más efectivas, a partir de la transformación de los servidores.

(011).lab, por lo tanto, conecta personas, facilita conversaciones y crea espacios que motivan el cambio en la gestión municipal, en los cuales es posible que se aprenda en la práctica nuevas formas de trabajar en la solución de problemas públicos. Nuestra propuesta es crear valor a través de una combinación de entregas, capacitación y fortalecimiento de comunidades, utilizando diferentes abordajes y experiencias de trabajo colaborativos para cuestionar y reformular el modo en cómo el Ayuntamiento de Sao Paulo resuelve sus desafíos. En el próximo capítulo daremos más detalles sobre nuestra forma de actuación.



¿ QUIÉNES SOMOS?

El (011).lab – laboratorio de innovación en el gobierno de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología de Sao Paulo – nace en agosto de 2017, como una estrategia conjunta de la Coordinación de Procesos de Innovación y Cambio Organizacional (CPIN) y de la Coordinación de Programas de Innovación Pública (CPIP) para enfrentar las dificultades en la gestión municipal a la hora de entregar servicios que atiendan mejor las necesidades de la población. Vimos en el capítulo anterior que son varios los hechos que explican esas dificultades, como la distancia entre el gobierno y la sociedad, las estructuras rígidas de la organización, los/as servidores/as con poca motivación y la escasez de recursos, además de haber un contexto que engloba los cambios tecnológicos y las incertezas con relación al futuro.

Para enfrentar esos desafíos, el laboratorio busca aproximar a los/as servidores/as, ciudadanos/as y a los participantes del ecosistema de la innovación, y conjuntamente, construir soluciones para problemas complejos y de interés público.

Buscamos, al final de la ejecución de nuestros proyectos y programas, el reconocimiento de las personas y prácticas de innovación, la potencialización de las capacidades de los servidores, una mayor convergencia entre las personas y las áreas del Ayuntamiento y, finalmente, la mejora de las estrategias y de los servicios. Con estos resultados, creemos que estamos aproximando al Ayuntamiento de los/as ciudadanos/as y aumentando tanto la eficiencia de la gestión como la percepción de la calidad de los servicios públicos municipales.

¿QUÉ ES LO QUE HACEMOS?

Para alcanzar los objetivos, resultados e impactos descritos, organizamos el conjunto de proyectos y programas en tres frentes de actuación.

**DISEÑAR Y MEJORAR
SERVICIOS PÚBLICOS**

**MOVILIZAR COMUNIDADES DE
PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN PÚBLICA**

**DESARROLLAR CAPACIDADES
PARA INNOVAR**

El frente de **Diseñar y mejorar servicios públicos** está dirigido al desarrollo de soluciones para mejorar la calidad, la eficiencia y la efectividad de los servicios prestados por el Ayuntamiento – y, de forma indirecta, acabamos obteniendo también un mejoramiento de los procesos internos de desarrollo de los aprendizajes de la secretaría o del órgano compañero. Actuamos con equipos multidisciplinares que buscan soluciones para los desafíos complejos y multicausales de los servicios públicos basados en datos cualitativos y cuantitativos, gestionando los procesos de mejora basados en evidencias.

En estos proyectos, tenemos una visión estratégica de las políticas públicas y los servicios. Empezamos identificando y explorando los problemas existentes para después idear soluciones. Seguidamente, experimentamos y probamos esas soluciones con el público objetivo del servicio, para garantizar que la solución implementada sea efectiva.

El frente de **Movilizar comunidades de prácticas de innovación pública** pretende conectar a personas para fortalecer la innovación pública, sean ellas servidores/as o actores externos de la administración pública que actúan en temáticas relacionadas a la innovación en el sector público. Son realizados el mapeo y la diseminación de prácticas innovadoras, con una atención especial para las acciones desarrolladas por los/as servidores/as, contribuyendo para la gestión del conocimiento para la innovación en el Ayuntamiento. Este frente posee dos objetivos principales: fortalecer el vínculo entre la comunidad de innovadores/as públicos/as y (011).lab y consolidar el ciclo de gestión del conocimiento para la innovación en el Ayuntamiento.

De manera general, los proyectos y programas de este frente procuran identificar a las personas, sus intereses y sus desafíos públicos, para después explorar y registrar las buenas prácticas y finalmente movilizar a las comunidades de innovadores dentro y fuera del Ayuntamiento a través de la comunicación y de la diseminación de esas prácticas.

El mayor objetivo del frente **Desarrollar capacidades para innovar** es fomentar procesos de cambio en la relación que los servidores tienen con su trabajo. Para eso, hemos creado espacios donde se puede mirar la rutina del servicio público de otra manera y probar en la práctica nuevas formas de trabajar para solucionar problemas públicos, generando capacidades mediante el aprendizaje en la práctica.

Todos los proyectos de este frente tienen como punto de partida la identificación de quién participará del espacio, cuáles son sus necesidades y cuáles capacidades necesitan ser desarrolladas. A partir de esas definiciones, creamos conjuntamente con el asociado el proceso de formación, desarrollamos el contenido de manera estructurada y probamos diferentes formas de capacitar, desde las más tradicionales a las más disruptivas. Por último, ofrecemos y evaluamos espacios de desarrollo.

¿CÓMO LO HACEMOS?

(011).lab actúa de forma inspiradora porque demuestra que es posible crear valor público a partir de procesos y metodologías diferentes de las usadas tradicionalmente por la administración pública. Ese tipo de abordaje permite que los servidores/as se sientan desafiados/as durante la ejecución del proyecto, mejorando sus métodos de trabajo y aumentando su compromiso en sus actividades post-proyecto.

A pesar de la variedad de metodologías existentes en nuestro repertorio, una de las premisas de (011).lab es desarrollar proyectos a partir del desafío que será trabajado. Cuando se identifica el desafío, se exploran los diferentes cursos de acción durante el proceso, siempre de forma alineada con nuestros compañeros.

De esa manera, la práctica del laboratorio no se orienta por metodologías, sino por principios de trabajo. Esos principios se refieren a los modos de pensar y de hacer del laboratorio y son una referencia para la toma de decisiones, sirviendo como guía para definir las etapas de los proyectos, las decisiones metodológicas y la aplicación de métodos y herramientas.

Con inspiraciones multidisciplinarias – incluyendo áreas como el diseño, las ciencias sociales y la administración pública –, la lista de principios procura reunir aquello que es esencial en la actuación del laboratorio, pero permitiendo la flexibilidad de abordajes y decisiones, adaptados a cada proyecto. La lista se ha construido a partir de la sistematización de conversaciones con otros laboratorios de innovación, pesquisas secundarias y reflexiones sobre las prácticas de (011).lab en sus proyectos. Estos son nuestros **principios**:

Diseñar problemas: Formular un determinado problema, teniendo en cuenta sus causas, sus consecuencias, su contexto y las perspectivas de los actores involucrados, para que, a partir de eso, se puedan extraer oportunidades de acción.



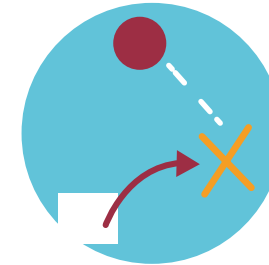
Centrarse en las personas: Escuchar y considerar, en un esfuerzo continuo, las necesidades y vivencias de los actores involucrados en el mismo proceso, a fin de integrar y valorar las diferentes perspectivas de modo participativo.



Experimentar: Probar ideas, hipótesis y prototipos a través de métodos estructurados, controlados y documentados, en un proceso de aprendizaje que considera el error como parte del descubrimiento de buenas soluciones.



Conocer los datos: Recolectar, interpretar y sistematizar datos con el objetivo de generar informaciones acerca de la realidad, permitiendo fundamentar y dar base a las decisiones tomadas a lo largo de los proyectos.



Hacer operativo: Concretar iniciativas y proyectos del laboratorio a través de planificación de las etapas y movilización de los recursos, personas y capacidades, siempre considerando las potencias y los límites de la administración pública.



Conectar a las personas: Construir puentes entre los servidores de los diferentes equipos del Ayuntamiento y entre las personas de dentro y de fuera del gobierno mediante procesos colaborativos y el intercambio de aprendizajes, fortaleciendo la capacidad de actuación de esos actores y sus iniciativas. fortaleciendo a capacidade de atuação desses atores e suas iniciativas.

Es importante destacar que, a lo largo del tiempo, el laboratorio fue ajustando sus objetivos organizacionales, probando los métodos de trabajo y adecuando su ruta para los nuevos desafíos que se presentaban. Como una organización dinámica que se adapta a los cambios de coyuntura, (011).lab está en constante proceso de desarrollo de su madurez institucional, lapidando su papel a partir de los desafíos y oportunidades de la administración pública municipal. La trayectoria del laboratorio hasta aquí es justamente lo que contaremos con más detalle en el siguiente capítulo.

04

CÓMO LLEGAMOS HASTA AQUÍ

Dla misma manera que sucede en los proyectos de experimentación, la jornada de (011).lab se realizó en un movimiento espiral, que intercala fases de expansión y fases de aprendizaje y consolidación. La espiral indica el movimiento de crecimiento hacia una actuación institucional más amplia, relacionado con la propuesta de transformación de la gestión del Ayuntamiento.

En las fases de expansión, el laboratorio empieza a trabajar en proyectos en otro nivel de estructura organizacional, extendiéndose poco a poco: primero tiene un foco interno, después pasa a la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología (SMIT) y, por último, a otros órganos del Ayuntamiento. Esos momentos de expansión son siempre seguidos por una fase de aprendizaje y consolidación – que la llamamos de experimentación. En la experimentación, el laboratorio muestra una actuación más madura de acuerdo con el nivel organizacional en el que se encuentra, con conocimiento de causa de las experiencias prácticas realizadas.

Este movimiento puede ser entendido como una estrategia para ganar escala – lo que se hace posible al intercalar momentos de exploración, en los cuales se puede probar, equivocarse y aprender a un nivel pequeño y conocido, con momentos de consolidación de aprendizaje a un nivel mayor y más complejo con seguridad, emulando el ciclo de innovación.

En la línea que estas páginas reproducen, cada fase viene acompañada de su misión, o sea, de aquello que el laboratorio estaba intentando alcanzar en aquel momento, de una imagen representativa, de proyectos y acontecimientos destacados, incluyendo los puntos de inflexión para la fase siguiente.

LINEA DEL TIEMPO

OTRAS SECRETARÍAS

SECRETARÍA MUNICIPAL DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

01
(ENE-AGO 2017)

LABORATORIO

EXPLORACIÓN INICIAL

Concebir una propuesta de actuación de Innovación pública en el Ayuntamiento

PUNTO DE INFLEXIÓN

Decidimos ser un laboratorio de innovación en el gobierno

Creación de la Coordinación de Procesos de Innovación y Cambio Organizacional (CPIN) y de la Coordinación de Programas de Innovación Pública (CPIP)

Creación de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología



03
(ENE-NOV 2018)

EXPANSIÓN Y EXPERIMENTACIÓN EN LA SMIT

Situar el laboratorio como actor estratégico para la consolidación de la SMIT en el Ayuntamiento

Servidores/as en el evento Sao Paulo Inteligente y Humano: Retos y Oportunidades, al que asistieron 150 servidores de 70 agencias municipales

Evento Plataforma Ciudades Inteligentes: Desafíos y Oportunidades

Proyecto CopiCola (Copia y Pega)

Primera interacción del laboratorio con los/as ciudadanos/as

PUNTO DE INFLEXIÓN

Orientación para realizar más proyectos externos a la SMIT

04
(DIC 2018-DIC 2019)

EXPANSIÓN A LAS OTRAS SECRETARÍAS

Probar proyectos y programas con impacto en otros órganos del Ayuntamiento

Primer encuentro de laboratorios en la Semana de Innovación

Ceremonia de la Premiación del Premio Sampa (Premiación de Sao Paulo) 2018



Participantes del Encuentro de los Laboratorios de Innovación del Ayuntamiento de Sao Paulo, que contó con la tutela de MindLab, en abril de 2017



Primer día del Encuentro Internacional de Innovación en el Gobierno en la Praça das Artes en agosto de 2019

05
(ENE 2020 - HOY)

EXPERIMENTACIÓN EN LAS OTRAS SECRETARÍAS

Garantizar la continuidad y el fortalecimiento de la agenda de innovación del Ayuntamiento



Los finalistas de la fase 5 de la edición 2020 del Premio Sampa llegan a la ceremonia de entrega de premios que fue transmitida en vivo por Youtube en junio de 2020

LECCIONES APRENDIDAS

PUNTO DE INFLEXIÓN
Definimos criterios para escoger los proyectos que el laboratorio realizará

02
(SEP-DIC 2017)

EXPERIMENTACIÓN DENTRO DEL LAB

Probar el plan de acción propuesto y levantar posibilidades de actuación

Encuentro de Laboratorios de Innovación del Ayuntamiento

Colaboración con Mind Lab y conversaciones con laboratorios de América Latina

LECCIONES APRENDIDAS

LECCIONES APRENDIDAS

PUNTO DE INFLEXIÓN
Creación de la cadena de valor del laboratorio

Lanzamiento de la Publicación Ciclos de la Vida de los Laboratorios de Innovación

Lanzamiento del Programa CopiCola (Copia y Pega)

Lanzamiento del Programa Municipal de Linguagem Simples (Lenguaje Claro)

Realización del Encuentro Internacional de la Innovación en el Gobierno

Encuentro de Las Comunidades de Innovadores Públicos del Ayuntamiento de Sao Paulo con States of Change

FASES DE LA JORNADA

La organización de la vida de (011).lab en fases, aunque parta de un modelo simplificado, permite crear sentido sobre el trayecto recorrido y vislumbrar posibilidades para los futuros caminos. A seguir, les comentamos cada fase, destacando los desdoblamientos, los proyectos representativos, los principales desafíos, las señales de éxito y los puntos de inflexión para el siguiente punto.

01

LA EXPLORACIÓN INICIAL

Nuestra primera fase, que sucedió de enero a agosto del 2017, fue de **explorar posibilidades para la construcción de una unidad de Innovación en la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología (SMIT)**, a través de la pesquisa de referencias, el alineamiento interno, el desarrollo de una propuesta de actuación y la validación institucional.

No era extraña la presencia de laboratorios de innovación en el Ayuntamiento de Sao Paulo; desde 2014 contamos con la actuación de Mobilab+⁽¹³⁾ y del LabProdAm, laboratorio centrado en soluciones tecnológicas. En 2017, surgió Patio Digital, una iniciativa de gobierno abierto y transformación digital de la Secretaría Municipal de Educación. Con la creación de SMIT, también en 2017, la misión de CPIN y CPIP se transformó justamente en **concebir una propuesta de actuación de la innovación pública en el Ayuntamiento** alineada con los objetivos de la Secretaría y que complementara la actuación de los laboratorios que ya existían.

Por eso, nuestro primer proyecto fue la elaboración de un **Plan de Acción** para crear la unidad de innovación. Dirigimos una pesquisa basada en datos sobre iniciativas similares y realizamos quince entrevistas con algunos gestores públicos de las unidades de innovación y

(13) Cuando Mobilab+ fue creado se llamaba apenas Mobilab. Al ampliar su recorte de actuación junto a SMIT, lo pasaron a llamar Mobilab+ en 2019.



Votación para elegir la marca del laboratorio en agosto de 2017

pesquisadores que son referencia nacional e internacional en el asunto. A lo largo de la pesquisa, percibimos que se trataba de un campo muy abierto, con múltiples posibilidades, siendo, por tanto, la elección de cuál sería nuestro enfoque, el primer desafío del laboratorio. Paralelamente, existía la necesidad de reconocimiento y legitimación institucional y la inseguridad de implementar un plan de acción aún no probado en la práctica.

Este fue un momento de conversaciones largas y grandes

cuestionamientos, y las primeras señales de éxito del laboratorio fueron la aprobación de la propuesta por el gabinete de la Secretaría y la señal de apoyo para los próximos pasos.

Decidimos ser un laboratorio de innovación en el gobierno como estrategia para fomentar la innovación dentro del gobierno a través de espacios colaborativos, en los que las experiencias se comparten y se construyen capacidades para resolver problemas públicos. Mediante el laboratorio esperábamos conectar y movilizar actores para fomentar la cultura de innovación en la ciudad y desarrollar capacidades dentro del gobierno. Con esa decisión y el Plan de Acción en manos, partimos hacia la siguiente fase, destinada a descubrir en la práctica las implicaciones de ello.

02 LA EXPERIMENTACIÓN DENTRO DEL LAB

En la segunda fase, de septiembre a diciembre de 2017, nuestra misión era **probar el Plan de Acción propuesto** en la fase anterior, explorando posibilidades concretas para el laboratorio. Lo hicimos a través de proyectos internos poco complejos del laboratorio.

Uno de los grandes desafíos en ese momento era poder estructurar un equipo multidisciplinar y construir capacidades internas para la ejecución de proyectos de innovación. Se necesitaba aprender diferentes metodologías, formas de gerenciar proyectos y sobre todo cómo comportarse y pensar como un laboratorio de innovación en la gestión municipal. Por eso, realizamos diversos proyectos internos, para aprender en la práctica sobre esas cuestiones y probar de forma rápida y segura, con el riesgo controlado, tipos de proyectos y abordajes para el laboratorio recién creado.

Fue en ese momento que contamos con un asesoramiento de MindLab, la cual es una antigua unidad de innovación en el gobierno dinamarqués, para transferirnos su conocimiento y que



Primer taller de la Red de Innovadores de la Región Metropolitana de Sao Paulo, en octubre de 2017

hiciésemos las preguntas necesarias para el desarrollo del equipo. Esa asociación también tenía el objetivo de apoyar la resolución de otro desafío, la construcción de legitimidad interna en el Ayuntamiento y en el ecosistema de Innovación. En este sentido, también entablamos a lo largo de ese periodo **conversaciones periódicas con otros laboratorios de América Latina**, en los cuales presentamos el laboratorio, identificamos prácticas interesantes y mejoramos la narrativa del propio (011).lab.

Además de la legitimación y de la capacitación del equipo, nuestro principal desafío en ese momento era buscar un socio para realizar el primer proyecto con un actor externo. Con los aprendizajes generados a partir de las experimentaciones internas y de las conversaciones con otros laboratorios, **definimos los criterios para escoger los proyectos que nos gustase hacer más** como laboratorio y a cuáles socios necesitaríamos buscar. Entonces conseguimos negociar los primeros proyectos con otras coordinaciones de la Secretaría, expandiendo la actuación del laboratorio a otro nivel.

03

LA EXPANSIÓN Y LA EXPERIMENTACIÓN EN SMIT

Entre enero y noviembre de 2018, nos dedicamos a la expansión de asociaciones para diferentes áreas de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología, como también la consolidación de los aprendizajes a partir de esas colaboraciones. Paralelamente, desarrollamos los primeros proyectos junto con otras secretarías, ensayando un momento próximo de expansión. Durante la fase, nuestra misión era **posicionar el laboratorio como un actor estratégico para la consolidación del papel de la SMIT como gestora de cambio organizacional del Ayuntamiento.**

El laboratorio se valió del posicionamiento estratégico de la SMIT, que tiene contacto tanto con servidores municipales como con ciudadanos/as, a partir de los canales de atendimento del Ayuntamiento. Nuestra primera asociación se firmó con la Coordinación de Atendimento al Ciudadano y la Modernización en los servicios Públicos (CASP), con la que desarrollamos proyectos que nos permitieron no apenas probar maneras de gerenciar proyectos como también aprender las mejores formas de interactuar con el ciudadano y la ciudadana – en las plazas de atendimento, en la central telefónica o invitando para momentos específicos. Ya en nuestra segunda asociación, con la Coordinación de Gestão Tecnológica de Informação y Comunicação (CGTIC), volvimos a mirar hacia los servidores, intentando entender sus penas, mapear sus problemas y diseñar soluciones a través de espacios colaborativos que mejorasen la gobernanza de la tecnología. A partir de estas asociaciones, el laboratorio empezó a ganar legitimidad interna y lo llamaron para participar de otros proyectos. A los pocos, asumió una posición de integrador estratégico con las demás coordinaciones de la Secretaría, promoviendo reflexiones de temas



Prueba de nomenclatura de servicios con una ciudadana en la Praça do Patriarca, en abril de 2019

transversales y espacios de conexión entre las políticas públicas promovidas por la SMIT – la inclusión digital, el atendimento al ciudadano y la gobernanza de la tecnología. En este sentido, estuvimos al frente de desarrollo de una estrategia sobre Ciudades Inteligentes, un proyecto estructurante de la Secretaría, que definió una narrativa integradora y dirigida a todo el órgano. Al final de esta fase, a medida que ganamos la confianza de nuestros asociados a través de proyectos exitosos, empezamos a realizar proyectos más complejos y con resultados y repercusión más relevante. Algunos de ellos son relatados con detalle en el capítulo siguiente. Con la legitimación del laboratorio en la SMIT y la conquista de la confianza del equipo para probar nuevas pautas y metodologías, fuimos poco a poco observando la actuación externa de la Secretaría, iniciando un movimiento de expansión para otras áreas del Ayuntamiento. Desarrollamos en esta fase el proyecto piloto de CopiCola (Copia y Pega) con el Mobilab+ el cual nos permitió probar las bases del programa antes de lanzarlo. En diciembre, realizamos, junto con la Secretaría de Gestão, el Premia Sampa (Premiación de Sao Paulo) 2018. Con la orientación de realizar más proyectos externos a la SMIT, pasamos a la otra fase.

04

LA EXPANSIÓN A OTRAS SECRETARÍAS

Entendemos la cuarta fase, de diciembre de 2018 a diciembre de 2019, como un momento de **utilizar todo lo que aprendimos sobre la actuación del laboratorio para probar proyectos y programas con impacto en otros órganos del Ayuntamiento.**

En esta fase, construimos una visión doble para el laboratorio, interna y externa a la Secretaría. Continuamos realizando proyectos internos – explorando visiones de futuro, expandiendo la actuación con la Coordinación de Inclusión Digital y manteniendo lazos fuertes con las otras coordinaciones. Con los aprendizajes generados, empezamos entonces a experimentar y probar nuevos abordajes y formas de actuar con otras secretarías; para ello, adoptamos el abordaje de conferir mayor autonomía a los proyectos que estaban siendo idealizados, dando flexibilidad al equipo para que consiguiera explorar diversas estrategias.

Como resultado, junto con la actuación de diversas secretarías, fueron desarrollados programas bien estructurados. El programa CopiCola (Copia y Pega), por ejemplo, registró trece casos exitosos en las iniciativas innovadoras de diferentes secretarías. Probamos también las primeras intervenciones de las ciencias comportamentales en las Secretarías de Finanzas y Salud y realizamos proyectos de Innovación en las formas de contratación en el sector público, como el Pitch Sampa y el proyecto sobre Pedidos Tecnológicos, el cual parte del Global Innovation Accelerator del NESTA.

Entre las señales de éxito que demostraron buenos resultados en esta fase, destacamos el aumento del número de asociados y servidores impactados por el laboratorio gracias al establecimiento de programas robustos con mayor capilaridad externo a la SMIT. También recibimos nuestro primer reconocimiento internacional, de Metrópolis (Asociación Global de Grandes Ciudades y Regiones Metropolitanas), para establecer una cooperación internacional de MVD LAB (Montevideo) y de Urban Innovation Lab (Montreal).

En agosto de 2019, durante el Encuentro Internacional de Innovación en el Gobierno promovido por el (011).lab, fue la primera vez que presentamos el laboratorio al gran público, más de cuatrocientas personas presencialmente, incluyendo servidores, organizaciones



Servidores/as
creando prototipos
de una solución en el
taller práctico en el
lanzamiento de una de
las Guías del programa
CopiCola (Copia y Pega),
en enero de 2020

internacionales y del tercer sector además de otros laboratorios de innovación de todo Brasil y de diversos países de la América Latina. Ese momento, el cual se relatará detalladamente más adelante en esta publicación, consolidó el laboratorio como una referencia en innovación pública y abriendo nuevas puertas para proyectos en otras secretarías.

Esta fase fue cuando tuvimos intensas reflexiones sobre todo lo que habíamos aprendido y sobre los objetivos del laboratorio. A partir de largas conversaciones de alineamiento interno, adquirimos madurez y empezamos a hacer proyectos con abordajes múltiples, como el caso de la revisión de multas de tránsito, juntamente con la Secretaría Municipal de Transportes, en el cual mezclamos metodologías de ciencias comportamentales con lenguaje claro. En este momento, empezamos a reconocernos como una institución y nos empeñamos en definir una narrativa clara sobre el laboratorio y organizar nuestro portafolio de proyectos en frentes de acción. Como resultado de este proceso, el cual englobó a todo el equipo en diferentes momentos, elaboramos nuestra cadena de valor y definimos nuestro mapa estratégico para 2020.

05

LA EXPERIMENTACIÓN EN LAS OTRAS SECRETARÍAS

Al mismo tiempo que nos encontramos en la quinta fase, la cual empezó en octubre de 2019, escribimos esta publicación. Nuestro objetivo es consolidar la actuación del laboratorio y prepararnos para la finalización de un ciclo más de gestión en el Ayuntamiento, una vez que estamos en un año electoral. Para hacer la fase más compleja aún, la pandemia provocada por el coronavirus, que empezó en el primer semestre de 2020, provocó diversos cambios en la forma de trabajar en el laboratorio. En consecuencia, nuestra misión es **fortalecer y garantizar la continuidad de la agenda de innovación en el gobierno del Ayuntamiento en un momento incierto y complejo**.

Para eso, nos centramos en la estructuración de los procesos internos del laboratorio, creando una Oficina de Proyectos, responsable por organizar los procesos de prospección de nuevos proyectos y de gestión. Eso permite que las varias iniciativas que habían conseguido autonomía en la fase anterior tengan una estrategia conectada al propósito del laboratorio.

Paralelamente a la gestión interna, estamos realizando proyectos que utilizan diversas metodologías que mejoramos para generar impacto en otras secretarías en los tres ejes de actuación del laboratorio. Movilizamos una comunidad aún mayor de innovadores públicos a través de nuestros programas; capacitamos a servidores/as de varias secretarías, firmando asociaciones estratégicas para el fortalecimiento de las competencias para innovar; y mejoramos los varios servicios a través de procesos multidisciplinares que mezclan las herramientas como el diseño, *insights* (percepciones comportamentales) y simplificación del lenguaje.

No obstante, la emergencia derivada de la pandemia de covid-19 hizo que la población de Sao Paulo y el servicio público modificaran sus rutinas de repente y a lo bestia. De la misma manera que todo el Ayuntamiento, (011).lab se reorganizó para enfrentar la pandemia. Realizamos el proyecto Ayuntamiento en Teletrabajo, en conjunto con la Secretaría de Gestión, para apoyar la toma de decisiones cualificada sobre el teletrabajo, a partir de pesquisas, de la elaboración de instrumentos de gobernanza y gestión y del oír a más de 4 mil servidores municipales.

Además de eso, realizamos una iniciativa de aplicación de las ciencias comportamentales en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Vital Strategies para probar las formas más



Taller con los miembros del equipo para compartir las opciones de esta publicación en septiembre de 2020

eficaces de comunicarse con las personas visando cambios de comportamiento provocados por el covid-19. Enviamos mensajes (SMS) a 7 mil personas para descubrir cómo comunicar a las personas que deben quedarse en casa, usar la máscara, mantener el distanciamiento social y lavarse las manos con frecuencia. Después de una evaluación, escalamos el mensaje con el mejor resultado para 2,5 millones de personas.

Este momento permitió un desarrollo de competencias en las interacciones remotas con los servidores y la población, no sólo llevando el laboratorio a aumentar su capacidad de alcanzar a las personas, aunque sea trabajando de forma remota, sino que también permitió compartir todo lo que fue aprendido. En cooperación con la UNESCO, ofrecemos capacitación para una red de servidores públicos instructores en la Escuela Municipal de Administración Pública de Sao Paulo (EMASP), firmamos asociaciones importantes y proporcionamos una formación a distancia en lenguaje simple junto con la Escuela Virtual del Gobierno de Enap.

(011).lab ha sido considerado una referencia nacional e internacional en algunas pautas y abordajes como Lenguaje Claro y percepciones comportamentales. Pasamos a ocupar un papel de destaque en el ecosistema latino-americano de innovación, compartiendo todo lo aprendido en eventos, redes y publicaciones. Concretizamos nuevas asociaciones estratégicas, como con States of Change, red internacional de Innovación pública, y con Ideas 42, una organización volcada a la aplicación de las ciencias comportamentales en las políticas públicas.

El desafío de esta fase fue la organización del equipo para que consiguiera, al mismo tiempo, realizar proyectos relevantes, estructurar los procesos internos del laboratorio y consolidar una estrategia de comunicación sólida que impulse el laboratorio nacional e internacionalmente. Como muestra de que estamos en el camino correcto, conseguimos definir procesos internos y maduros y fuimos solicitados por otras secretarías para realizar nuevas asociaciones.

(011).LAB EN NÚMEROS

Para completar la historia relatada aquí, recolectamos algunos números que muestran el impacto del laboratorio en los últimos tres años. (011).lab promueve **91 iniciativas**, entre proyectos, eventos y capacitaciones, que involucraron a más de **6.100 servidores públicos** del Ayuntamiento de Sao Paulo. Esas iniciativas se realizaron en conjunto con **7 coordinaciones** de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología y **16 órganos más de la administración municipal**. También contamos con **28 asociaciones formalizadas**⁽¹⁴⁾ con organizaciones privadas, del tercer sector e internacionales.

Para diseñar y mejorar los servicios, ya consultamos a más de **9.800 ciudadanas/os** y les propusimos mejoras a **47 servicios diferentes del Ayuntamiento**. Para desarrollar capacidades en los servidores, realizamos **49 capacitaciones y proyectos**, en los que más de **590 servidores** se capacitaron en temas como lenguaje claro, percepciones comportamentales y facilitación. Para movilizar comunidades de prácticas de innovación pública, organizamos **49 eventos** en los que contaron con la participación de más de **3.200 personas**, entre servidores públicos y actores de la sociedad civil relevantes.

En términos de visibilidad, el laboratorio ya participó de **31 eventos nacionales e internacionales** e integra **8 redes de gobiernos** y de profesionales del sector de innovación pública.

Ya lanzamos **23 publicaciones y artículos** y fuimos citados en **8 publicaciones y plataformas internacionales**. También recibimos un premio internacional de Metrópolis (Asociación Global de Grandes Ciudades y Regiones Metropolitanas), en el que ganamos **26 mil euros** para realizar un proyecto de cooperación internacional con otros dos laboratorios internacionales.

Las listas completas de las organizaciones asociadas, de la administración municipal o externas, y las publicaciones del laboratorio se encuentran al final de esta publicación.

(14) Las asociaciones se formalizaron a través de Acuerdos de Cooperación Técnica, Términos de Donación, Memorandos de Entendimiento y Término de Colaboración con organizaciones de la sociedad civil. La lista compleja de las organizaciones asociadas puede encontrarse al final de la publicación.



05 PROYECTOS DESARROLLO Y DISEÑO DE SERVICIOS PÚBLICOS

Para describir mejor la actuación del (011).lab, escogemos los casos más representativos de nuestra trayectoria, que se organizan en 3 fases de actuación del laboratorio. A pesar de esa sistematización, es importante destacar que las frentes, descritas a seguir, son complementarias y coexisten en los proyectos.

Este frente está volcado para el desarrollo de soluciones en las políticas públicas que se entregaron al ciudadano y a la ciudadana. Aunque los procesos internos se mejoren de forma indirecta y haya desarrollo en el aprendizaje de las secretarías o del órgano asociado, el objetivo prioritario es mejorar la calidad, la eficiencia y la efectividad de los servicios prestados al Ayuntamiento. Actuamos con equipos multidisciplinares que desarrollan soluciones para los desafíos complejos y multicausales de los servicios públicos a partir de los datos cualitativos y cuantitativos, gestionando los procesos de mejora basados en las evidencias. Para diseñar y mejorar servicios públicos, ya consultamos a más de **9.800 ciudadanas/os** y, a partir de eso, les propusimos mejoras para **47 servicios** diferentes del Ayuntamiento.

REFORMULACIÓN DEL PORTAL SP156 DE ATENCIÓN CIUDADANA



Consolidación de investigaciones y pruebas
en las Plazas de Atención al Ciudadano

CONTEXTO

El desafío enfrentado por ese proyecto fue la mala evaluación que el Portal SP156 recibió de las/os ciudadana/os, los cuales clasificaban el portal como complejo, contaminado y con un lenguaje difícil. Esa situación resultaba en un porcentaje alto de usuarios que renunciaban cuando navegaban.

Para quién lo usa, esa dificultad significa continuar dependiendo del atendimento telefónico, el cual tenía a cargo a más del 50% de la demanda, sin así poder usar las ventajas que el servicio digital les ofrece. Para el gobierno, significaba la pérdida de oportunidades de reducir gastos públicos a través de la migración del atendimento telefónico y el presencial para el digital y también la oportunidad de atraer nuevos usuarios para los servicios.

El equipo responsable por el servicio contaba con mucha experiencia con atención al público, pero tenía poco espacio para interactuar directamente con las personas. Además de eso, el proceso de implementación de soluciones en los canales digitales no se incluían pruebas de usabilidad con el público objetivo, lo que dificultaba el relacionamiento con el/la ciudadana/o y el acceso a los servicios.

Para resolver el desafío, diseñamos un proceso que permitía al mismo tiempo mejorar la experiencia de las personas al utilizar el Portal SP156 y crear una experiencia de trabajo que promoviera empeño, y que funcionara como plataforma de aprendizaje de nuevas formas de trabajar para el equipo asociado.

PROCESO

El desafío central se dividió en 3 grandes ciclos, cada uno centrado en una parte del problema: la optimización de la interfaz del Portal SP156, la mejora de la arquitectura de la información y, finalmente, la simplificación de los nombres de los servicios y definiciones de los criterios para la inclusión de los nuevos servicios.

Los ciclos, por su parte, se compusieron en tres tipos de actividades, que pueden repetirse dentro de un mismo ciclo: la exploración, la experimentación y la síntesis. En la exploración buscamos entender el problema y formular hipótesis a partir del levantamiento de datos y del contacto con el público objetivo; en la experimentación creamos y probamos posibles soluciones para el desafío; en la síntesis organizamos lo que se aprendió sobre las soluciones probadas. Este proceso no ocurre de forma lineal, sino iterativa, cogiendo agilidad a medida que se avanza. Cada ciclo dura de tres a cinco semanas y, al final, las entregas se presentan a los patrocinadores del proyecto.

En el primer ciclo, a partir de la exploración del Portal SP156 con usuarios y con operadores de la central telefónica, construimos prototipos para la interfaz del portal con poca fidelidad a partir de materiales básicos de cartón para hacer pruebas en la Plaza de Atendimento y en el laboratorio. Allí elaboramos un prototipo digital que mostró una efectividad (personas que interactuaron en el prototipo fueron capaces de solicitar el servicio deseado) de 84,1%, con un tiempo promedio de 32 segundos.

FICHA TÉCNICA

Órgano Asociado

Coordinación de Atendimento al Ciudadano y Modernización en los Servicios Públicos (CASP) de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología (SMIT)

Período

De agosto de 2018 a mayo de 2019

Revisamos la arquitectura de la información de los servicios relacionados al tránsito y transporte, campeones de uso, con más de 340 mil accesos en el Portal SP156 en 2018. Con un taller colaborativo con doce ciudadanos una vez al mes, trabajamos en la organización de esos servicios a partir del análisis de tarjetas. Intentamos la nueva propuesta de organización y observamos que la navegación era un 41% más rápida y un 26% menos de las acciones necesarias para llegar al servicio. Además, elaboramos un proceso replicable para la organización de servicios con la participación ciudadana. Revisamos los servicios de derechos humanos y finanzas públicas. Además, intentamos criterios de inclusión y formas de organizar servicios en las Plazas de Atendimento del municipio. Realizamos entrevistas hechas en espacios públicos en el municipio. Elaboramos entonces, junto con los servidores de la central telefónica, un Árbol de Decisión, una Guía de Directrices para la organización de servicios en los canales SP156 y un guía de Buenas Prácticas de Atendimento de Servicios usando lenguaje claro.

REFORMULACIÓN DEL PORTAL SP156 DE ATENCIÓN CIUDADANA



Consolidación de investigaciones y pruebas
en las Plazas de Atención al Ciudadano

CONTEXTO

El desafío enfrentado por ese proyecto fue la mala experiencia que el Portal SP156 recibió de las/os ciudadana/os, los cual complejo, contaminado y con un lenguaje difícil. Un porcentaje alto de usuarios que renunciaban al servicio. Para quién lo usa, esa dificultad significa continua frustración. El servicio de atención telefónica, el cual tenía a cargo el Ayuntamiento, sin así poder usar las ventajas que el servicio de atención presencial del gobierno, significaba la pérdida de oportunidad de mejorar la experiencia a través de la migración del atendimento telefónico a digital y también la oportunidad de atraer nuevos usuarios. El equipo responsable por el servicio contaba con experiencia en la atención al público, pero tenía poco espacio para innovar con las personas. Además de eso, el proceso de desarrollo de soluciones en los canales digitales no se incluía en el ciclo de trabajo con el público objetivo, lo que dificultaba el desarrollo de soluciones que respondieran a las necesidades de la ciudadanía/o y el acceso a los servicios.

Para resolver el desafío, diseñamos un proceso de trabajo que mejorara la experiencia de las personas al usar el portal, una experiencia de trabajo que promoviera el aprendizaje como plataforma de aprendizaje de nuevas habilidades para el equipo asociado.

RESUMEN DEL PROYECTO

La Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología, a través de la Coordinación de Atención Ciudadana y Modernización de los Servicios Públicos (CASP), es responsable por el SP156, portal de atendimento y servicios online del Ayuntamiento. Las/os ciudadanas/os habían evaluado el portal como malo, clasificándolo como complejo, contaminado y con un lenguaje difícil, consecuentemente recibió un porcentaje alto de rechazo. Para resolver esos desafíos, (011).lab diseñó un proceso dividido en ciclos ágiles, con el objetivo de mejorar la interfaz del portal, la arquitectura de la información y el nombramiento de los servicios. A lo largo del proyecto, se consultaron más de 320 ciudadanas/os, permitiendo que el portal fuese reformulado y se volviese más eficiente para el usuario. Como resultado, hubo una reducción del 30% de las renunciadas de las/os ciudadanas/os al buscar un servicio.

PROCESO

El desafío central se dividió en 3 grandes ciclos, cada uno centrado en una parte del problema: la optimización de la interfaz del Portal SP156, la mejora de la arquitectura de la información y, finalmente, la simplificación de los nombres de los servicios y definiciones de los criterios para la inclusión de los nuevos servicios.

Los ciclos, por su parte, se compusieron en tres tipos de actividades, que pueden repetirse dentro de un mismo ciclo: la exploración, la experimentación y la síntesis. En la exploración buscamos entender el problema y formular hipótesis a partir del levantamiento de datos y del contacto con el público objetivo; en la experimentación creamos y probamos posibles soluciones para el desafío; en la síntesis organizamos lo que se aprendió sobre las soluciones probadas. Este proceso no ocurre de forma lineal, sino iterativa, cogiendo agilidad a medida que se avanza. Cada ciclo dura de tres a cinco semanas y, al final, las entregas se presentan a los patrocinadores del proyecto.

En el primer ciclo, a partir de la exploración del Portal SP156 con usuarios y con operadores de la central telefónica, construimos prototipos para la interfaz del portal con poca fidelidad a partir de materiales básicos de papelería. Después de hacer pruebas en la Plaza de Atendimento y en la Central Telefónica, elaboramos un prototipo digital que mostró un porcentaje de resolución (personas que interactuaron en el prototipo del portal y consiguieron solicitar el servicio deseado) de 84,1%, con un promedio de 1 minuto y 32 segundos.

En el segundo ciclo revisamos la arquitectura de la información de los servicios relacionados al tránsito y transporte, campeones de visualización, con más de 340 mil accesos en el Portal SP156 en 2018. Construimos de manera colaborativa con doce ciudadanos una propuesta nueva para la organización de esos servicios a partir del Card Sorting (clasificación de tarjetas). Intentamos la nueva propuesta con algunos usuarios y observamos que la navegación era un 41% más rápida y envolvía un 26% menos de las acciones necesarias para llegar al servicio deseado. Además, elaboramos un proceso replicable para la revisión de las categorías de servicios con la participación ciudadana.

Para el tercer ciclo, utilizamos los servicios de derechos humanos y finanzas como punto de partida, intentamos criterios de inclusión y formas diferentes de nombrar servicios en las Plazas de Atendimento del Ayuntamiento y con entrevistas hechas en espacios públicos en el centro de Sao Paulo. Elaboramos entonces, junto con los servidores de tres secretarías diferentes, un Árbol de Decisión, una Guía de Directrices para la inclusión de servicios en los canales SP156 y un guía de Buenas Prácticas para el Nombramiento de Servicios usando lenguaje claro.

RESULTADOS

Después de la implementación de las soluciones que sirvieron como prototipo en el Portal SP156, hubo una reducción de 30% en las renunciaciones de los ciudadanos al buscar un servicio. Observamos también un aumento en las visualizaciones de los servicios de transporte en aproximadamente un 200%. El tema del *Bilhete Único* (Tarjeta de Transporte Público), categoría creada de forma participativa, la cual pasó a ser el más accedido del portal. Durante los tres ciclos del proyecto, más de 320 ciudadanas/os fueron consultadas/os. Las guías prácticas elaboradas se enviaron a sesenta servidores del área de atendimento y posteriormente presentadas en el Foro de Políticas de Atendimento al Ciudadano para 35 servidores más. También se convirtieron en material del curso sobre Carta de Servicios ofrecido en la Escuela Municipal de Administración Pública de Sao Paulo (EMASP).

“Hace dos años que accedo el SP156 a cada día y no había visto un montón de cosas que una interacción rápida con el/a ciudadano/a consigue mostrar.”

Una servidora de la Coordinación de Atendimento al Ciudadano y Modernización en Servicios Públicos



“¡He aprendido que es muy fácil y barato incluir al ciudadano y a la ciudadana, y la riqueza que viene de eso es enorme! La gente se des acostumbra a tener un contacto directo con el/a ciudadano/a, entonces cuando tuve que acercarme a ellos para hacer la prueba sentí que era un desafío. Proyectos simples generan disrupciones que cambian nuestro trabajo a otro nivel. Me emocioné al ver el proyecto saliendo del papel y trayendo resultados concretos.”

Una servidora de la Coordinación de Atendimento al Ciudadano y Modernización en Servicios Públicos



Creación de categorías de los servicios con los Asistentes de la Central SP156



DESCUBRIMIENTOS

El proyecto demostró que la interacción con la población puede ser hecha de manera simple y barata con resultados ricos y reveladores. Se pudieron realizar sesiones para hacer prototipos y pruebas con materiales baratos para mejorar y validar ideas con el/a ciudadano/a antes de implantarlas. Con eso, la experiencia mostró la viabilidad de replicar ese proceso de creación de soluciones y involucramiento de los/as ciudadanos/as en otras oportunidades, y prácticas semejantes se empezaron a usar en proyectos posteriores.

El proyecto también evidenció la relevancia de la creación conjunta de soluciones involucrando a servidores públicos de distintos órganos municipales y con diferentes competencias. A partir del trabajo en conjunto y del aprendizaje basado en la experiencia, se les invitó a los servidores a que participasen en el programa, a experimentar soluciones y a reflexionar sobre los procesos de manera que se fuese garantizando su empeño en el proyecto y su reconexión con sus propósitos.

La actuación en ciclos ágiles y con metodologías de diseño y pesquisa social aplicada permitió que se desarrollaran y se probaran soluciones con rapidez antes de crear soluciones robustas, que exigían más tiempo y recursos. Ese abordaje, con la prueba de hipótesis a través de *feedback* (retroalimentación) constante con el usuario y el aprendizaje práctico, permitió un mejor atendimento del problema y también facilitó la gestión de expectativas y el empeño del asociado: a medida que se encontraban soluciones, teníamos más confianza para el siguiente proceso. El resultado fue una alianza sólida entre (011).lab y CASP, que originó siete proyectos más conjuntamente.

AUMENTO DE LA RECAUDACIÓN MUNICIPAL POR MEDIO DE LAS CIENCIAS COMPORTAMENTALES

CONTEXTO

La mitad de los ingresos municipales de Sao Paulo provienen de la recaudación de impuestos, la cual alcanzó aproximadamente R\$ 30 mil millones en 2018.⁽¹⁵⁾ Uno de los impuestos clave para la sostenibilidad financiera de la ciudad es el Impuesto Territorial y de Propiedad Urbana (IPTU), el cual se cobra a quienes poseen propiedades dentro de alguna zona urbana de Brasil. Este impuesto corresponde aproximadamente a un tercio de los ingresos fiscales de Sao Paulo, llegando a unos 10.000 millones de reales. Entre 2017 y 2019, la tasa de incumplimiento del IPTU fue del 15%,⁽¹⁶⁾ ainda que o atraso incorra em multa diária de 0,33%. No total, a inadimplência corresponde a 1,67 bilhão de reais que não chegam aos cofres municipais no prazo. aunque el retraso incurra en una multa diaria del 0,33%. En suma, el incumplimiento corresponde a 1.670 millones de reales que no llegan a tiempo a las arcas municipales.

El IPTU se emite anualmente y se cobra mediante cartas enviadas al contribuyente entre finales de enero y finales de febrero de cada año. El contribuyente tiene la opción de pagar en una sola cuota, obteniendo un descuento del 3% sobre la cantidad, o de pagar en cuotas, de dos a diez veces. Cuando se vence algún plazo, el ciudadano recibe un aviso del Registro Informativo Municipal

(15) De acuerdo con el
Impostômetro, disponible en:
<<https://impostometro.com.br/>>.

(16) Luis Fernando Toledo y Veruska Donato, "el 15% de los contribuyentes se deben al IPTU del Ayuntamiento de SP en los últimos dos años". G1, 19 de septiembre de 2019. Disponible en: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/09/19/15percent-dos-contribuintes-estao-devendo-iptu-para-a-prefeitura-de-sp-nos-ultimos-dois-anos.ghtml>>.

FICHA TÉCNICA

Órgano Asociado

Secretaría Municipal de Finanzas (SF)

Período

De junio de 2018
a febrero de 2020

AUMENTO DE LA RECAUDACIÓN MUNICIPAL POR MEDIO DE LAS CIENCIAS COMPORTAMENTALES

CONTEXTO

La mitad de los ingresos municipales de Sao Paulo proviene de la recaudación de impuestos, la cual alcanzó a 30 mil millones en 2018.⁽¹⁵⁾ Uno de los pilares de la sostenibilidad financiera de la ciudad es el Impuesto de Propiedad Urbana (IPTU), el cual se cobra a las propiedades dentro de alguna zona urbana. El impuesto corresponde aproximadamente a un 15% de los ingresos fiscales de Sao Paulo, llegando a un total de 1,67 billones de reales. Entre 2017 y 2019, la tasa de incumplimiento fue del 15%,⁽¹⁶⁾ aún cuando el atraso incurra en una multa diaria del 0,33%. No total, la inadimplencia corresponde a 1,670 millones de reales que não chegam aos cofres municipais. El retraso incurra en una multa diaria del 0,33%.

El IPTU se emite anualmente y se cobra mediante un boleto de cobro al contribuyente entre finales de enero y finales de febrero de cada año. El contribuyente tiene la opción de pagar en cuotas, de dos a diez veces. Cuando se vence el boleto, el ciudadano recibe un aviso del Registro Informativo Municipal (CADIN), notificando que, si la situación no se regulariza en treinta días, constará en este registro. El comunicado presenta datos sobre la cantidad adeudada, instrucciones sobre cómo efectuar el pago e información sobre posibles problemas en el registro de la propiedad. Aun así, poco menos de la mitad de los deudores regularizan su situación a tiempo. Como consecuencia, se le incluye en el registro de CADIN y se le impide recibir ayudas o incentivos fiscales o hacer negocios con el Ayuntamiento. Además, las inscripciones van a la Deuda Activa y están sujetas a un futuro juicio y al embargo de los bienes.

RESUMEN DEL PROYECTO

En 2018, el índice de impagos del IPTU (Impuesto Predial y Territorial Urbano) en Sao Paulo fue de un 12,67%, equivalente a 1,67 billones de reales. A pesar de que habían recibido una carta solicitando el pago, el 50% de los deudores no llegaron a regularizar su situación dentro del plazo establecido. A fin de mejorar la contribución fiscal, aplicamos principios de las ciencias comportamentales, a través de *nudges* (empujoncitos), para rediseñar la carta que se envió para aquellos que estaban atrasados en sus pagos. Probamos cinco contenidos diferentes a través de un experimento aleatorio controlado con 15.178 contribuyentes. La mejor versión aumentó la tasa de regularización en un 8,4%, lo que, en un año, aumentaría aproximadamente 60 millones de reales de recaudación.



Registro de
información municipal
enviado a los/las
ciudadanos/as

(CADIN), notificando que, si la situación no se regulariza en treinta días, constará en este registro. El comunicado presenta datos sobre la cantidad adeudada, instrucciones sobre cómo efectuar el pago e información sobre posibles problemas en el registro de la propiedad. Aun así, poco menos de la mitad de los deudores regularizan su situación a tiempo. Como consecuencia, se le incluye en el registro de CADIN y se le impide recibir ayudas o incentivos fiscales o hacer negocios con el Ayuntamiento. Además, las inscripciones van a la Deuda Activa y están sujetas a un futuro juicio y al embargo de los bienes. El proceso de pago y liquidación es simple: sólo hay que entrar en el sitio web, imprimir una nueva cuota y pagarla en cualquier caja. Sin embargo, las encuestas realizadas con el coordinador responsable, con los empleados y con el ciudadano o los/as ciudadanos/as en la Plaza de Atendimento del Departamento Municipal de Finanzas informan de frecuentes dudas, lo que indica que el comunicado tendría que ser mejorado. Un número cada vez mayor de estudios y pruebas indica que las intervenciones conductuales simples, baratas y escalables – los llamados nudges (empujoncitos) – pueden generar reducciones significativas de los atrasos en el pago de impuestos y el consiguiente aumento de los ingresos. En el proyecto se investigaron los hechos que podrían acelerar dicho proceso y se probaron mediante mensajes en diferentes versiones del comunicado para ver qué cambios en el mismo lograrían un mayor aumento del pago de los atrasos de las deudas.

PROCESO

Este proyecto fue el primero del programa de ciencias del comportamiento de (011).lab, el cual pretende mejorar y rediseñar las políticas públicas municipales a través de la aplicación de percepciones comportamentales basadas en la evidencia. La metodología diseñada y probada en este proyecto sirvió para estructurar las principales etapas de los proyectos del programa, siendo extremadamente importante para experimentar las herramientas, aprender en la práctica e identificar nuestros mayores problemas y desafíos.

Comenzamos definiendo, en asociación con la Secretaría de Finanzas, que el proyecto se centraría en rediseñar el comunicado del CADIN sobre el IPTU a plazos y revisamos la literatura para comprender lo que ya se había probado en situaciones similares. A partir de esto, exploramos el contexto del desafío, mapeando el proceso y las causas del problema, así como el alcance de nuestra posible acción. Hicimos entrevistas con el equipo responsable, con los asistentes y con las/os ciudadanas/os en la Plaza de Atendimento de la Secretaría de Finanzas.

Basándonos en las hipótesis iniciales sobre las causas comportamentales de la falta de regularización dentro del plazo establecido, diseñamos cinco propuestas de comunicados. Fueron varias etapas de interacciones, incorporando la retroalimentación de los equipos, prestando atención al contenido y al formato.

También hicimos los ajustes de acuerdo con las observaciones de las/os ciudadanas/os entrevistados en las calles del centro de Sao Paulo.

En la primera carta, simplificamos el lenguaje y la estructura. Esta versión sirvió de base para las demás, destacando la acción que debe realizar el ciudadano (regularizar la deuda dentro del plazo), poniendo en negrita otras informaciones importantes y explicando el paso a paso para el pago.

La segunda carta incorporaba los principios de la norma social. Encuadra al ciudadano o a la ciudadana como fuera del grupo de la mayoría y les lleva a un cambio de comportamiento al producirles la percepción de que están desviados. Para ello, utilizamos frases como: *"Forme parte de la mayoría que está al día con Sao Paulo"* y *"La mayoría de los paulistas pagaron su IPTU a tiempo. Haz como ellos y sigue el ritmo de la ciudad"*.

La tercera carta tenía un enfoque más alarmista y amenazador. Busca romper la inacción encuadrándola como una elección

deliberada del ciudadano o de la ciudadana e imprimir un sentido de urgencia. Lleva el siguiente trecho: *"Hasta ahora consideramos que el hecho de que no esté al día con su IPTU se debe a un descuido. Sin embargo, si no paga en 30 días, entenderemos que fue su elección y entrará en el registro de CADIN y luego en la Deuda Activa de la ciudad"*.

La cuarta carta tenía la intención de aumentar la percepción de los costos de la mora, destacando todas las posibles consecuencias de la falta de pago. Encuadra la opción de no pago como la "peor opción" para ambas partes con el trecho: *"Nadie quiere que esto suceda: ni tú, ni el Ayuntamiento"*.

Finalmente, la última carta trae la información en un diagrama de flujo, con el pago paso a paso. La intención era que los elementos visuales dieran más prominencia a la información, facilitando su lectura.

Con las cartas listas, empezamos a trabajar en el diseño y la puesta en marcha de la prueba. Mapeamos el proceso de producción y envío en detalle y definimos el número mínimo de cartas que se enviarían para obtener un resultado estadísticamente fiable. El experimento involucró a 15.348 ciudadanas y ciudadanos, que se dividieron en seis grupos, uno para cada versión rediseñada de la carta y un grupo que recibiría la carta original como control. En seguida, los resultados del experimento fueron analizados para definir cual gráfico era el más efectivo.

Con el resultado de la prueba, consolidamos e implementamos la versión de la carta de mayor impacto, que fue la cuarta, sobre las consecuencias de la falta de pago. Presentamos los resultados al equipo de finanzas, con el objetivo de llegar a un consenso sobre el uso de la carta con los mejores resultados de impacto como carta estándar y obtener acceso a más datos para sofisticar el análisis de impacto. En 2020, comenzamos una segunda ronda de análisis para mejorar el cálculo del aumento de los ingresos. Finalmente, la Secretaría de Finanzas adoptó la carta con mejores resultados de impacto como una carta estándar para el cobro de deudas del IPTU a plazos.

Consolidamos todo el proceso metodológico del proyecto en un informe, que se entregó al socio. Sirvió tanto para apoyar al laboratorio en la réplica del método para otros proyectos de mejora de servicios como para inspirar al socio a utilizar las ciencias del comportamiento para resolver otros problemas a los que se enfrenta la Secretaría.



COMUNICADO CADIN Nº

Nome/Razão Social:

Número do Contribuinte

Endereço:

Data de Expedição:

Prezado(a) contribuinte,

Você ainda pode pagar seu IPTU antes de seu nome entrar no CADIN

Você tem parcelas do IPTU que precisam ser pagas em até 30 dias da data de expedição acima:

Exercício	Notificação de Lançamento (NL)	Parcela(s) vencida(s) e não paga(s)	Total de parcelas da NL

Dados atualizados até o processamento em:

Caso essa dívida não seja paga em até 30 dias, seu nome será inscrito no **CADIN** e depois na **Dívida Ativa** do Município. Você estará sujeito à **cobrança judicial** com a **penhora** do seu imóvel, bem como não poderá realizar contratos com a Prefeitura, **nem receber auxílios** ou incentivos fiscais.

Ninguém quer que isso aconteça: **nem você, nem a Prefeitura.**

Para **pagar sua dívida**, entre em <http://prefeitura.sp.gov.br/ptu/pagamento>, emita a 2ª via do boleto usando o número do contribuinte que aparece no canto de cima à direita e **pague o quanto antes** — lembrando que há uma multa diária.

Atenciosamente,

Secretaria Municipal da Fazenda

Acha que não deveria ter recebido esta carta?

Caso tenha vendido esse imóvel ou não seja responsável por esse imóvel:

- Atualize seus dados cadastrais em <http://prefeitura.sp.gov.br/ptu/cadastro>
- Agende seu atendimento no "Centro de Atendimento da Fazenda Municipal" exclusivamente em <http://agendamentossf.prefeitura.sp.gov.br>

Já pagou as parcelas acima?

- Se foi nos últimos 10 dias: confira se o pagamento caiu em <http://prefeitura.sp.gov.br/ptu/consulta>
- Se a pendência continuar depois de 10 dias do pagamento: agende atendimento no "Centro de Atendimento da Fazenda Municipal" exclusivamente em <http://agendamentossf.prefeitura.sp.gov.br>

Para outros assuntos, acesse <http://prefeitura.sp.gov.br/cadin>

Cadastro Informativo Municipal - CADIN

Lei Municipal nº 14.094/2005 e Decreto Municipal nº 47.096/2006

El encabezado muestra que el tiempo se está agotando

Resaltar y detallar las posibles consecuencias del incumplimiento

Enmarcar las consecuencias como malas para ambas partes y, en consecuencia, exponer el impago como la "peor opción"

Carta que destaca las consecuencias de la falta de pago de impuestos. De los comunicados probados, fue el que obtuvo el mejor rendimiento en la prueba

RESULTADOS

Dos de las cartas, la de elección deliberada y la que destaca las consecuencias, mostraron resultados positivos y significativos en la tasa de liquidación de deudas. La última trajo un aumento del 8,4% en la tasa de liquidación, pasando del 48,46% al 52,53%, añadiendo R\$ 953.159 al monto recaudado. Considerando las 467.024 deudas del IPTU de 2019, la aplicación de esta carta para todos los deudores generaría una reducción de 19.006 deudas, lo que llevaría a un posible aumento de 60 millones de reales (R\$ 60.579.156,00) en los cobros.

El éxito de este proyecto y otros del programa consiguió que (011).lab fuese reconocido como una de las unidades de innovación en Brasil que fue pionera en la aplicación de las ciencias del comportamiento en un reportaje del periódico *O Estado de*

(17) Fernanda Boldrin, "La ciencia que 'engaña para bien' entra en la gestión pública". *O Estado de São Paulo*, 26 de enero de 2020. Disponible en: <<https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,a-ciencia-que-engana-para-o-bem-chega-a-gestao-publica,70003172901>>.

São Paulo (El Estado de Sao Paulo).⁽¹⁷⁾ La rentabilidad del proyecto sirvió de incentivo para otras prácticas innovadoras en la administración pública; en particular, reforzó el uso de percepciones de las ciencias del comportamiento, los métodos de investigación cualitativa y las herramientas de diseño, además de la experimentación y la adopción de decisiones basadas en pruebas. Abrió las puertas a otros proyectos de laboratorio en asociación con la Secretaría de Finanzas, además de legitimar el uso de las ciencias del comportamiento, permitiendo al laboratorio comenzar a aplicar esta metodología en proyectos con otros organismos, como la Fiscalía de la Ciudad, La secretaría Municipal de Salud y la Secretaría Municipal de Transporte.

DESCUBRIMIENTOS

Una buena manera de familiarizarse con el método y aprender haciendo es comenzar con un desafío que ya tiene referencias sobre la aplicación de *insights* (percepciones del comportamiento). En el caso de este proyecto, hay una gran cantidad de investigaciones que utilizaron la metodología en contextos similares y obtuvieron resultados positivos. El rediseño de las comunicaciones fiscales es una excelente manera de empezar – especialmente porque su resultado se traduce en un aumento directo de los ingresos.

También hemos aprendido la importancia de probar rigurosamente las intervenciones: el comportamiento no es una ciencia exacta. Los aspectos culturales, sociales y contextuales pueden influir en lo que funciona y lo que no. Es importante probar, y la forma más apropiada de hacerlo es a través de un experimento aleatorio (RCT). Para llevar a cabo el experimento, es esencial contar con un equipo con conocimientos técnicos para dirigirlo, ya que un diseño que falla puede llevar a conclusiones erróneas. La prueba puede aportar evidencias de que ese tipo de intervención funciona realmente, lo que es una gran manera de conseguir el apoyo de otras secretarías y gestores públicos.

Finalmente, también tuvimos aprendizajes relacionados con la forma de comunicar bien un proyecto. Para demostrar el valor de estas iniciativas, era muy importante estructurar bien la presentación, demostrar los resultados y explicar el tema sin utilizar demasiada jerga – en particular *las ciencias del comportamiento, la evaluación del impulso y del impacto pueden ser conceptos difíciles, dependiendo de la audiencia.*

MEJORA EN EL PROCESO DE EMISIÓN DE LA NOTA FISCAL ELECTRÓNICA PARA MEIS

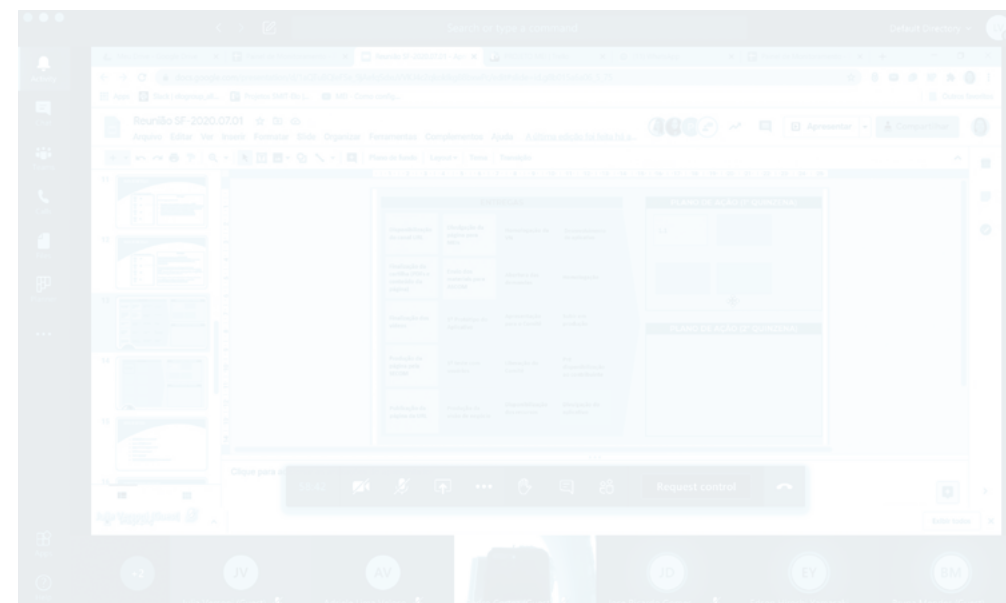
CONTEXTO

La ciudad de Sao Paulo tiene alrededor de 765 mil Microempresarios Individuales (MEI) – pequeños empresarios, propietarios y dueños de su propio negocio. Esta categoría puede disfrutar de algunos beneficios de las empresas mediante una modalidad sencilla, como la regularización de las pequeñas empresas, la emisión de la nota fiscal electrónica para sus clientes y la oportunidad de vender o prestar servicios a particulares, empresas y el gobierno.

Actualmente, el Servicio de Facturas Electrónicas (NFS-e) de la ciudad de Sao Paulo se realiza por el *Portal Nota do Milhão* (Portal Billeto del Millón), administrado por la Secretaría de Finanzas a través de un sistema único que atiende tanto a los MEIs como a las grandes empresas. Esta multiplicidad de usuarios hace que el portal ofrezca un gran número de opciones expresadas en un lenguaje muy técnico que no son necesarias para este público objetivo. La dificultad de usar el sistema se intensifica si miramos el perfil de los MEIs de la ciudad: el 33% tiene baja escolaridad, y el 18% del total no tiene una educación primaria completa, según DataSebrae.⁽¹⁸⁾

Las dificultades en el uso del sistema no sólo impiden a muchos MEIs que tengan acceso a los beneficios de la emisión de la nota fiscal electrónica, sino que también generan costos adicionales tanto

(18) Verifique DataSebrae, "Perfil MEI", disponible en: <https://datasebrae.com.br/perfil-do-microempreendedor-individual/>.



Taller online. Todo el proyecto se

FICHA TÉCNICA

Órgano Asociado

Secretaría Municipal de Finanzas (SF)

Período

De abril a junio de 2020

de Sao Paulo como para las personas. De acuerdo con la experiencia del servicio, aproximadamente el 15% de las facturas electrónicas emitidas por los MEIs tienen algún error que genera trabajo para la Secretaría, que debe ir corrigiendo los datos, y para los MEIs, que deben ir corrigiendo a la Ciudad por emitir una nota en un formato equivocado.

La crisis de salud pública causada por la pandemia de COVID-19 y la crisis económica resultante pone la atención en la necesidad de simplificar el sistema. Según DataSebrae,⁽¹⁹⁾ la mitad de los MEIs de Sao Paulo son anteriormente empleados con una cartera firmada por el gobierno, lo que significa que provenían de la informalidad, advirtiendo que el número de MEIs tenderá a aumentar en el contexto post-pandemia. Debido a la experiencia de los MEIs en el servicio, SF pensó en un sistema más exclusivo y simplificado de la emisión de facturas electrónicas. Pero como no conocía bien al público objetivo, no estaba segura de la solución propuesta. Fue a través de la asociación con (011).lab, con el objetivo de conocer las necesidades del público objetivo y mejorar el servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica para los MEIs.

MEJORA EN EL PROCESO DE EMISIÓN DE LA NOTA FISCAL ELECTRÓNICA PARA MEIS

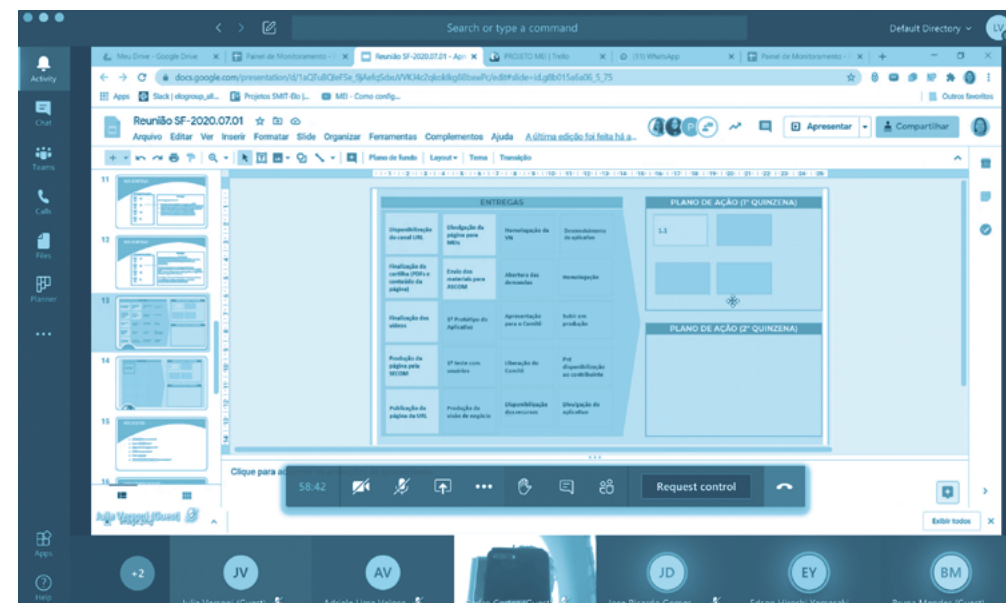
CONTEXTO

La ciudad de Sao Paulo tiene alrededor de 765 millones de habitantes, de los cuales 15 millones son Micro, Pequenas e Individuais (MEI) – pequeños empresarios, que operan con su propio negocio. Esta categoría puede acceder a los beneficios de las empresas mediante una multa por la regularización de las pequeñas empresas. El servicio de la nota fiscal electrónica para sus clientes y la oportunidad de prestar servicios a particulares, empresas y organizaciones. Actualmente, el Servicio de Facturas Electrónicas de Sao Paulo se realiza por el *Portal Nota do Cidadão* (del Millón), administrado por la Secretaría de Finanzas (SF), un sistema único que atiende tanto a los MEI como a las grandes empresas. Esta multiplicidad de usuarios ha generado dificultades para ofrecer un gran número de opciones expresamente diseñadas para un público muy técnico que no son necesarias para este tipo de usuarios. La dificultad de usar el sistema se intensifica si se considera que los MEI de la ciudad: el 33% tiene baja escolaridad y el 67% total no tiene una educación primaria completa.⁽¹⁸⁾

Las dificultades en el uso del sistema no sólo impiden que los MEI tengan acceso a los beneficios de la emisión de la nota fiscal electrónica, sino que también generan costos

RESUMEN DEL PROYECTO

En la ciudad de Sao Paulo, el servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica se realiza a través del Portal de la Secretaría Municipal de Finanzas (SF), mediante un sistema único que atiende tanto a los MEI como a las grandes empresas. Al estandarizar un sistema para audiencias muy diferentes con necesidades diferentes, hay una carga innecesaria de complejidad para los MEI, que podrían tener un proceso mucho más simple y cometer menos errores. El proyecto para mejorar la experiencia de los MEI en los servicios del Tesoro tenía entonces como objetivo simplificar el servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica. En asociación con SF, (011).lab interactuó con más de 2.000 MEI de Sao Paulo, cartografió todo el recorrido de estos usuarios en el servicio público, identificó 39 penas y probó trece soluciones para mejorar la experiencia en la emisión de la nota fiscal electrónica.



Taller online. Todo el proyecto se realizó en teletrabajo, dado el contexto de aislamiento social por la pandemia de coronavirus

(19) Ibid.

para la ciudad de Sao Paulo como para las personas. De acuerdo con el equipo responsable del servicio, aproximadamente el 15% de las notas fiscales electrónicas emitidas por los MEI tienen algún tipo de error. Estos errores generan trabajo para la Secretaría, que necesita constantemente corregir los datos, y para los MEI, que pueden terminar debiendo a la Ciudad por emitir una nota en un sistema tributario equivocado.

El contexto de la emergencia de salud pública causada por la pandemia del covid-19 y su crisis económica resultante pone la atención en el sistema. Según DataSebrae,⁽¹⁹⁾ la mitad de los MEI de Sao Paulo estaban anteriormente empleados con una cartera firmada y el 30% de los MEI provenían de la informalidad, advirtiendo que el número de MEI tenderá a aumentar en el contexto post-pandémico, y en consecuencia la demanda de acceso al sistema. Con el fin de mejorar la experiencia de los MEI en el servicio, SF pensó en crear un entorno exclusivo y simplificado de la emisión de la nota fiscal electrónica. Pero como no conocía bien al público objeto, la Secretaría no estaba segura de la solución propuesta. Por eso, firmó una asociación con (011).lab, con el objetivo de mapear la jornada, conocer las necesidades del público objetivo y probar soluciones para el servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica por parte de los MEI.

PROCESO

El proyecto pasó por cuatro grandes etapas. La primera trató de conocer al público objetivo y acceder a sus percepciones sobre el servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica. En este momento, nos acercamos a los usuarios y a las usuarias del servicio mediante un cuestionario en línea, entrevistas en profundidad y pruebas de uso del sistema actual. A partir de los resultados de la exploración con el público objetivo, mapeamos el trayecto del servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica. En esta etapa, el objetivo era entender todo el camino que el/a MEI necesita recorrer para emitir una factura y luego identificar los principales problemas y penas a lo largo del camino. Para facilitar el análisis, dividimos la jornada en tres partes: los “pre-servicios”, el servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica y los “post-servicios”. En la tercera etapa, tuvimos el objetivo de elaborar y probar soluciones para el problema de dolor identificado anteriormente. Organizamos la etapa en ciclos de priorización del daño, diseñamos y probamos soluciones con el público objetivo a través de prototipos rápidos y baratos. A partir de los resultados, incorporamos las mejoras y todo lo aprendido y elaboramos soluciones para ser implementadas. Finalmente, en la cuarta etapa del proyecto, construimos un plan de implementación para que las soluciones salieran del papel. Se enumeraron las actividades y los responsables, se organizaron los ritos de seguimiento y se definieron los indicadores para el monitoreo de las soluciones.

RESULTADOS

Al final del proceso, propusimos dos soluciones. La primera fue una nueva página web para las/os MEIs en el Portal de la Secretaría Municipal de Finanzas, la cual contiene información unificada y un servicio paso a paso para la emisión de la nota fiscal electrónica en un lenguaje claro y con materiales de apoyo. La segunda solución fue un prototipo de una aplicación para emitir facturas exclusivas para los/as MEIs, probada y validada con el público objetivo. Además de las soluciones, entregamos los resultados de las pesquisas con el público objetivo, el trayecto del servicio mapeado con todos los problemas encontrados, un banco de soluciones sugeridas por los/as MEIs y el plan de implementación con un panel de indicadores, herramientas de gestión de proyectos que contienen un camino claro para sacar las soluciones del papel.

Las encuestas con las/os MEIs dieron un total de 2.044 respuestas, con datos relevantes para la mejora del servicio y que guiaron las soluciones propuestas – por ejemplo, el porcentaje de MEIs que emiten facturas, la frecuencia con que las emiten, el tiempo que tardan en completar el servicio de la emisión de la nota fiscal electrónica. Además, el trayecto del servicio trazó 39 problemas a lo largo del proceso de la emisión de la nota fiscal electrónica, que revelan necesidades de mejoras más allá del sistema de emisión y a las que la Secretaría Municipal de Finanzas no prestó atención, como la de poner a disposición información sobre el servicio. El proyecto, en la tercera etapa, de creación de prototipos y diseño de soluciones, probó trece prototipos e interactuó 66 veces con diferentes personas a lo largo de las pruebas. Algunas conversaciones sobre las interacciones demuestran la importancia del acercamiento a los usuarios del servicio y de las soluciones:



Es muy fácil resolver algunas cosas. Estamos haciendo que la gente se rompa la cabeza por la falta de sensibilidad de los que hacemos el servicio público.

Un servidor de la secretaría asociada



Muy guay este prototipo y concepto de prueba. Nuestra realidad es que cada vez que liberamos algo y tenemos que arreglarlo después, genera un costo muy alto. Si estuviéramos pensando en esta lógica del prototipo estaríamos hablando de reducción de costos, de ahorro de recursos públicos.

Una servidora de la secretaría asociada



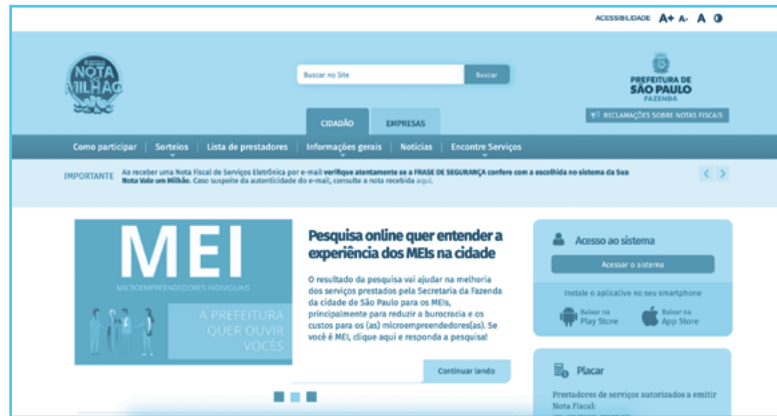
El proyecto fue muy importante para el equipo de la Secretaría Municipal de Finanzas, ya que reveló datos fundamentales sobre el público objeto de sus servicios y probó nuevas formas de trabajar con el/a ciudadano/a. Los comentarios de los sirvientes que participaron en el proceso demuestran este resultado:

“ Parece demasiado fácil para ser verdad. Incluso me dieron ganas de comprobar si realmente se envió la factura de tan sencillo que fue.

Un MEI en la prueba de aplicación

“ Esa consulta sencilla de facturas ayuda enormemente el flujo de caja de la empresa. Tener el control es una mano en el volante.

Un MEI en las pruebas de aplicación



Encuesta con el público objetivo disponible en los portales del Ayuntamiento. 2044 personas respondieron a la encuesta en una semana



Prototipo para probar el formato que los/as MEIs prefieren para consumir la información sobre el servicio

DESCUBRIMIENTOS

El proyecto fue muy difícil porque se llevó a cabo en un contexto de aislamiento social, sin interacción cara a cara con los socios y los/as usuarios/as de los servicios. Pero este contexto también fue muy fértil para tener un aprendizaje diferente, lo que nos llevó a experimentar nuevas plataformas para la interacción, la creación de prototipos y la realización de pruebas con los/as ciudadanos/as, como la construcción de prototipos de interacción rápida a través del teléfono móvil y el ordenador de la gente, la simulación de páginas web. Con ello, la experiencia ha demostrado la viabilidad de replicar este proceso en otros momentos, trayendo alternativas ágiles de interacción y ensayo.

Además, en este proceso contamos con un tiempo limitado de interacción con los socios, apenas dos horas a la semana para mostrar las encuestas del proyecto, discutir y priorizar los problemas y construir juntos las soluciones. Esto nos permitió darnos cuenta de que es posible llevar a cabo un proyecto de este modelo y naturaleza incluso con interacciones limitadas, siempre y cuando las tareas estén bien priorizadas y las reuniones estén estructuradas de manera que puedan contribuir al progreso del proyecto, sin dejar de involucrar y hacer participar a los asociados en el proceso y en el método utilizados.



Pantallas del prototipo de la aplicación de factura electrónica simplificada probada con MEIs

MOVILIZAR LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN PÚBLICA

Este frente tiene como objetivo conectar a las personas para fortalecer la innovación pública, ya sean servidores o agentes externos de la administración pública que trabajen en cuestiones relacionadas con la innovación en el sector público. Aquí se mapean y se difunden las prácticas innovadoras, contribuyendo a la gestión del conocimiento para la innovación en el Ayuntamiento. O sea, este frente tiene dos objetivos principales: reforzar el vínculo entre la comunidad de innovadores/as públicos/as y (011).lab y consolidar el ciclo de gestión del conocimiento para la innovación en el Ayuntamiento. Para movilizar a las comunidades de prácticas de innovación pública, organizamos **49 eventos** con la participación de más de **3.200 personas**, entre funcionarios públicos y actores relevantes de la sociedad civil.

PREMIA SAMPÁ



Escenario del Teatro Municipal de São Paulo, donde se celebró la ceremonia de entrega de premios del Premia Sampa 2018. Más de 600 personas estuvieron presentes, en diciembre de 2018

CONTEXTO

En la administración pública municipal, las/os funcionarias/os públicas/os suelen recibir pocos incentivos para innovar en su vida cotidiana. Debido a la necesidad de establecer procesos bien definidos, seguir la legislación vigente y cumplir los principios de la administración pública, los equipos se sienten poco motivados para aplicar cambios que mejoren la labor realizada, como ya hemos explicado en el primer capítulo de esta publicación. Para que los equipos innoven, existen pocos mecanismos de valoración que fomenten la continuidad de la implementación de nuevas prácticas. Además, como no hay un mapeo de los proyectos innovadores dentro de la gestión municipal, muchas prácticas con buenos resultados son discontinuadas.

En vista de este contexto, Premia Sampa (Premiación de São Paulo) se propone reconocer públicamente las mejores prácticas de innovación en la gestión pública del municipio de São Paulo y valorar a los agentes públicos que innovan. También buscamos difundir estas prácticas, haciéndolas una referencia e inspiración dentro y fuera de la gestión municipal. Creemos que la valoración de estas iniciativas contribuye a la transformación de la administración del Ayuntamiento y a la mejora del servicio público, lo que resulta en beneficios para los ciudadanos.

Las primeras ediciones del premio tuvieron lugar en 2007 y 2008, destacando los proyectos relacionados con temas como los residuos sólidos, la vivienda colectiva, los puntos de lectura y el uso del color en la urbanización de las *favelas* (barrios marginales). Lanzado en agosto de 2018, el Premia Sampa es una acción de las secretarías municipales de Gestión e Innovación y Tecnología, con el apoyo de la Escuela Municipal de Administración Pública de São Paulo (EMASP). A partir de 2018, el Premia Sampa se ha convertido en un premio bianual, intercalando un año de premio con otro centrado en la difusión de los proyectos ganadores.

PROCESO

Para participar en el premio, los equipos deben registrarse presentando un informe que detalle su proyecto. Los informes son evaluados por una junta técnica compuesta por servidores responsables por la organización del premio, la cual selecciona a los finalistas. Los equipos seleccionados presentan su proyecto a un jurado compuesto por expertos sin vínculos con el Ayuntamiento, que se encargan de definir a los ganadores de la edición. Los resultados se anuncian en premios. Al final de cada ciclo de premios, también se reconocen los proyectos ganadores y finalistas a través de acciones, entre otras acciones.

FICHA TÉCNICA

Órgano Asociado
Secretaría Municipal de Gestión

Período
Desde junio de 2018
hasta la fecha

En el mismo programa, cada edición de Premia Sampa, buscamos mejorar la experiencia de todos con todo lo aprendido en la edición anterior. En esta edición comenzamos con un proceso participativo en un aviso público. Realizamos una consulta pública con funcionarios, académicos y actores de la gestión pública para que buyeran a la construcción de la regulación, lo que nos permitió la creación de dos nuevas categorías – iniciativas locales – para que las iniciativas que se desarrollan en el Ayuntamiento no compitieran con las que se desarrollan en otras instancias importantes, sino en escala local. Otro punto importante es la categoría de Innovación Abierta, que valora los proyectos de la sociedad civil que contribuyen a la mejora de la gestión pública.

Además, buscamos desarrollar nuevas habilidades para las/os participantes. En la edición de 2020, por ejemplo, para que los equipos a preparar proyectos, promovimos talleres para orientar la redacción del informe, además de concursos de proyectos para orientarlos en la cumplimentación de los requisitos. Además, los proyectos ganadores fueron premiados

PREMIA SAMPA



Escenario del Teatro Municipal de São Paulo, donde se celebró la ceremonia de entrega de premios del Premio Sampa 2018. Más de 600 personas estuvieron presentes, en diciembre de 2018.

CONTEXTO

En la administración pública municipal, las/os funcionarios/as suelen recibir pocos incentivos por su vida cotidiana. Debido a la necesidad de establecer bien definidos, seguir la legislación vigente y los principios de la administración pública, los equipos son poco motivados para aplicar cambios que no se han realizado, como ya hemos explicado en el primer capítulo de esta publicación. Para que los equipos innoven, se necesitan mecanismos de valoración que fomenten la implementación de nuevas prácticas. Además, al hacer un mapeo de los proyectos innovadores del municipio, muchas prácticas con buenos resultados han sido discontinuadas.

En vista de este contexto, Premio Sampa (Premiación de São Paulo) se propone reconocer públicamente las mejores prácticas de innovación en la gestión pública del municipio de São Paulo y valorar a los agentes públicos que innovan. Buscamos difundir estas prácticas, haciendo que sirvan de inspiración dentro y fuera de la gestión municipal. La valoración de estas iniciativas contribuye a la mejora de la administración del Ayuntamiento y a la innovación pública, lo que resulta en beneficios para los ciudadanos.

RESUMEN DEL PROYECTO

El Premio Sampa (Premiación de São Paulo) es el premio bianual de innovación de la ciudad de São Paulo, realizado en asociación con las Secretarías Municipales de Gestión e Innovación y Tecnología. El objetivo del programa es valorar soluciones innovadoras para la gestión de la ciudad, reconociendo el trabajo de los/as servidores/as y fomentando la cultura de la innovación en el Ayuntamiento. Las primeras ediciones del premio ocurrieron en 2007 y 2008, bajo el nombre de Premio de la Ciudad de São Paulo, y fue relanzado en 2018 como Premio Sampa. En esta edición, recibimos 143 proyectos, y a la ceremonia de entrega de premios asistieron seiscientas personas. En la edición de 2020 se registraron 112 proyectos y los resultados se anunciaron en julio de 2020 en una ceremonia transmitida en vivo.

Las primeras ediciones del premio tuvieron lugar en 2007 y 2008, destacando los proyectos relacionados con temas como los residuos sólidos, la vivienda colectiva, los puntos de lectura y el uso del color en la urbanización de las *favelas* (barrios marginales). Lanzado en agosto de 2018, el Premio Sampa es una acción de las secretarías municipales de Gestión e Innovación y Tecnología, con el apoyo de la Escuela Municipal de Administración Pública de São Paulo (EMASP). A partir de 2018, el Premio Sampa se ha convertido en un premio bianual, intercalando un año de premio con otro centrado en la difusión de los proyectos ganadores.

PROCESO

Para participar en el premio, los equipos deben registrarse presentando un informe que detalle su proyecto. Los informes son evaluados por una junta técnica compuesta por servidores responsables por la organización del premio, la cual selecciona a los finalistas. Los equipos seleccionados presentan su proyecto a un jurado compuesto por expertos sin vínculos con el Ayuntamiento, que se encargan de definir a los ganadores de la edición. Los resultados se anuncian en una ceremonia de premios. Al final de cada ciclo de premios, también tratamos de difundir los proyectos ganadores y finalistas a través de boletines y reuniones, entre otras acciones.

Aunque sea parte del mismo programa, cada edición de Premio Sampa es única. Cada año, buscamos mejorar la experiencia de los participantes con todo lo aprendido en la edición anterior. En la edición de 2020, comenzamos con un proceso participativo en la construcción del aviso público. Realizamos una consulta pública y una charla para que funcionarios, académicos y actores de la sociedad civil contribuyeran a la construcción de la regulación, lo que resultó en la creación de dos nuevas categorías – iniciativas de gran escala e iniciativas locales – para que las iniciativas que impactan en todo el Ayuntamiento no compitieran con las que presentan cambios importantes, sino en escala local. Otro punto importante es la categoría de Innovación Abierta, que valora los proyectos de la sociedad civil que contribuyen a la mejora de la vida de los ciudadanos.

A lo largo del premio hemos buscado desarrollar nuevas habilidades en los/as funcionarios/as participantes. En la edición de 2020, por ejemplo, para ayudar a los equipos a preparar proyectos, promovimos una serie de videos para orientar la redacción del informe, además de un taller sobre proyectos para orientarlos en la cumplimentación del formulario. Además, los proyectos ganadores fueron premiados

con cursos de diversas organizaciones y también fueron invitados a participar en la capacitación promovida por (011).lab.

La ceremonia de entrega de premios es un momento importante de reconocimiento de los equipos finalistas. En la edición de 2018, el evento tuvo lugar en el Teatro Municipal y contó con la presencia del alcalde Bruno Covas. En 2020, la ceremonia tuvo que ser adaptada debido a la pandemia covid-19. Debido a los protocolos de salud, sólo un representante de cada finalista asistió al evento en persona, y los demás siguieron la transmisión en vivo por Internet.

RESULTADOS

Durante las dos últimas ediciones, hemos mapeado varios proyectos innovadores de gestión pública. En 2018, los ganadores fueron el programa Empreenda Fácil (Emprenda Fácil), que simplifica y reduce la burocracia para la apertura de nuevos negocios en la Capital, y el Proceso Electrónico (SEI), que busca terminar con el uso del papel por parte de la administración. El proyecto SmartSindico, una aplicación que permite una gestión ágil y más barata de los condominios, fue finalista en la categoría de innovación abierta. En 2020, los proyectos ganadores en las categorías Procesos Internos, Políticas Públicas y Gran Escala son ejemplos de cómo en las distintas áreas del Ayuntamiento hay equipos de servidores que innovan en su vida cotidiana, totalizando siete secretarías premiadas diferentes. La categoría de Iniciativas Locales mostró que también hay innovación en los organismos descentralizados del Ayuntamiento, como los Centros Deportivos, las Bibliotecas y las Unidades de Salud. En la edición de 2018, se inscribieron 143 proyectos que reunieron a casi trescientos empleados directamente involucrados. Treinta proyectos fueron finalistas, de diecinueve órganos de administración directa e indirecta del Ayuntamiento. La ceremonia de entrega de premios contó con la asistencia de más de seiscientas personas. En la edición de 2020 se registraron 118 iniciativas de veinte organizaciones del Ayuntamiento y diez organizaciones privadas diferentes, totalizando más de seiscientos agentes públicos involucrados. La ceremonia se transmitió en directo a más de 350 espectadores, y el vídeo disponible en el canal de YouTube en el sitio web de la ciudad de Sao Paulo tiene más de 2800 visitas. A lo largo del proceso, pudimos darnos cuenta de que, además del reconocimiento en sí, el premio es también una experiencia de aprendizaje y desarrollo para los participantes. Algunos comentarios de los servidores participantes y de los administradores públicos y asociados demuestran este resultado.



Consideré la participación como una experiencia de aprendizaje. Es una oportunidad para presentar el proyecto y contar con la opinión de otros profesionales que te orientan para llevar a cabo el proyecto de la mejor manera posible. Es excelente para el intercambio de idea.

Un servidor que participó en la edición 2020



Premia Sampa es un evento fundamental en la Alcaldía de Sao Paulo, primero por su importancia en la difusión de iniciativas innovadoras a otros/as servidores/as y residentes, pero especialmente porque incentiva a los/as empleados/as de la Alcaldía a buscar formas más eficientes en sus ambientes de trabajo.

Un servidor sobre la edición 2020



Felicito a Premia Sampa y al Ayuntamiento de Sao Paulo por haber realizado este programa y por estar cada vez más no sólo implementando innovaciones, sino también reconociendo el papel de la innovación en la mejora de los servicios públicos.

Eduardo Azevedo

Especialista en Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y miembro de la Comisión Juzgadora de Premia Sampa 2020



Realizamos este premio para decirle al servidor que le respetamos su trabajo, le respetamos la capacidad que cada uno tiene para ayudar en la mejora de la gestión. Es una perspectiva de no esperar que el cambio venga sólo de la alta dirección o de alguien de fuera.

Malde Villas Bôas

Secretaria Municipal de Gestão



DESCUBRIMIENTOS

El Premio Sampa genera varios aprendizajes para el laboratorio con cada edición. Uno de estos aprendizajes fue la importancia de construir el premio junto con su público objetivo a través de procesos participativos como las consultas públicas y el chat, que permitieron recopilar las percepciones de los servidores y mejorar el programa.

También se aprendió que la división en categorías que valorasen tanto los proyectos a gran escala en la ciudad como los que daban lugar a grandes cambios a escala local. Asimismo, nos dimos cuenta de la importancia de valorar no sólo las innovaciones disruptivas, que representan cambios radicales, sino también los cambios incrementales en los procesos que generan un alto impacto.

También aprendimos que no basta con sólo valorar los proyectos y sus equipos, sino que hay que difundir las buenas prácticas para que puedan ser reproducidas por otros organismos del Ayuntamiento o incluso por otros gobiernos. Por eso el premio se ha vuelto bianual, dedicando un año exclusivamente a la promoción de los proyectos ganadores.

Charla con servidores y servidores para discutir la regulación del Premio Sampa 2020, en septiembre de 2019



Equipo finalista del Premio Sampa 2018 en el Teatro Municipal durante la ceremonia de entrega del premio, en diciembre de 2018



Ganadores de la edición de 2020 del Premio Sampa con el Secretario y los Secretarios-adjuntos de las Secretarías de Gestión e Innovación y Tecnología, en junio de 2020

COPICOLA

CONTEXTO

Dado el tamaño y la complejidad del sector público de Sao Paulo, la gestión del conocimiento de las prácticas innovadoras desempeña un papel fundamental en la preservación del aprendizaje adquirido por las/os funcionarias/os y en la difusión de las buenas prácticas. Las acciones de gestión del conocimiento son todavía incipientes y poco comunes en el Ayuntamiento. La distribución de información sobre proyectos, políticas y procesos internos innovadores se ve perjudicada por el gran número de islas de conocimiento, que pueden ejemplificarse con situaciones comunes y difíciles de evitar, como la jubilación, los cambios de gestión debidos al proceso electoral, el cambio de dirección, la sustitución de funcionarios en puestos de comisión y la extinción de órganos. Dependiendo de la experiencia individual y localizada, como en estos casos citados, para los cambios organizativos o de personal se produce una gran pérdida de información y un impacto negativo en la continuidad de los programas y las políticas públicas.

A menudo, la información que podría ser útil en diversos contextos ha limitado la circulación a las propias secretarías o a los sectores responsables. El proceso de innovación se hace más difícil porque con cada implementación la curva de aprendizaje sigue siendo similar, sin compartir lo que



FICHA TÉCNICA

Órganos Asociados

Ya han participado en el programa más de diecisiete organismos de la administración pública municipal. Para la aplicación del programa se ha establecido un acuerdo innovador con el Centro Brasileño de Análisis y Planificación (CEBRAP), el instituto de investigación apoya la producción de los materiales de CopiCola.

Período

Desde abril de 2018 hasta la fecha

reducir los riesgos del proceso. La falta de prioridades para estructurar la gestión del conocimiento por los servidores es parte relevante del problema, porque los saberes de los sirvientes no se convierten en conocimientos explícitos y colectivos. En un estudio sobre la contratación pública de la ciudad de Sao Paulo, (011).lab identificó que no había una política sobre la iniciativa innovadora de MobiLab (innovación en movilidad de la ciudad de Sao Paulo). Se lanzó un concurso de proyectos para el desarrollo de una estrategia para mejorar la gestión de las políticas de movilidad. El concurso fue llevado a cabo en su totalidad por un grupo de expertos en puestos de comisión, lo que representa una pérdida de conocimiento con su salida. Se realizó un proyecto piloto y creamos el programa CopiCola con el objetivo de afrontar el reto de promover la implementación de las iniciativas innovadoras dentro del Ayuntamiento. La importancia de la sistematización del aprendizaje de los funcionarios municipales se hace evidente al observar el número de casos ya registrados por el Ayuntamiento: trece casos ya sistematizados, siete contaron con la participación de funcionarios y funcionarias clave para las iniciativas.

COPICOLA

CONTEXTO

Dado el tamaño y la complejidad del sector público, la gestión del conocimiento de las prácticas desempeña un papel fundamental en el aprendizaje adquirido por las/os funcionarias y la difusión de las buenas prácticas. Las acciones de conocimiento son todavía incipientes y poco sistemáticas en el Ayuntamiento. La distribución de información, políticas y procesos internos innovadores se ve limitada por el gran número de islas de conocimiento que dificulta ejemplificarse con situaciones comunes y difundirse como la jubilación, los cambios de gestión de personal, el electoral, el cambio de dirección, la sustitución de puestos de comisión y la extinción de órganos. La experiencia individual y localizada, compartida, para los cambios organizativos o de procesos, conlleva una gran pérdida de información y un impacto negativo en la continuidad de los programas y las políticas. A menudo, la información que podría ser útil en otros contextos ha limitado la circulación a las personas o a los sectores responsables. El proceso de aprendizaje hace más difícil porque con cada implementación de aprendizaje sigue siendo similar, sin com-

RESUMEN DEL PROYECTO

CopiCola (Copia y Pega) es una iniciativa de (011).lab en respuesta a la necesidad de registrar el aprendizaje y divulgar las experiencias de buenas prácticas de la Ciudad de Sao Paulo. La difusión de información de proyectos, políticas y procesos internos innovadores se vio obstaculizada por el gran número de islas de conocimiento dentro del propio municipio. Así pues, CopiCola trata de facilitar la transferencia de conocimientos entre los funcionarios municipales mediante la identificación, el registro y la difusión de prácticas innovadoras, lo que permite ahorrar tiempo y recursos, ya que se pueden evitar errores y las soluciones que han funcionado pueden copiarse, adaptarse a otros contextos y mejorar.



Lanzamiento del Programa CopiCola (Copia y Pega) en el Centro Cultural de Sao Paulo, donde estuvieron presentes más de 300 personas, en marzo de 2019

(20) Anuncio de Licitación Pública No. 01/2015 - SMT.GAB, para la selección, contratación e internalización de proyectos de tecnología de la información y la comunicación con enfoque en la movilidad.

podría facilitar y reducir los riesgos del proceso. La falta de tiempo y de prioridades para estructurar la gestión del conocimiento generado por los servidores es parte relevante para este problema, porque los saberes de los sirvientes no se transforman en conocimientos explícitos y colectivos.

Cuando se realizó un estudio sobre la contratación pública de la innovación en abril de 2018, (011).lab identificó que no había documentación sobre la iniciativa innovadora de MobiLab (laboratorio de innovación en movilidad de la ciudad de Sao Paulo). El experimento fue un concurso de proyectos para el desarrollo de sistemas para mejorar la gestión de las políticas de movilidad pública.⁽²⁰⁾ Este concurso fue llevado a cabo en su totalidad por un equipo de servidores en puestos de comisión, lo que representa un riesgo de pérdida de conocimiento con su salida.

Así, realizamos un proyecto piloto y creamos el programa CopiCola (Copia y Pega), con el objetivo de afrontar el reto de promover la gestión del conocimiento de las iniciativas innovadoras dentro del Ayuntamiento. La importancia de la sistematización del aprendizaje producido por los funcionarios municipales se hace evidente cuando observamos el número de casos ya registrados por el programa: de los trece casos ya sistematizados, siete contaron con la salida de funcionarios y funcionarias clave para las iniciativas.



El programa se construyó para los/as más de 120.000 empleados/as municipales en funciones, con el objetivo de documentar sus prácticas innovadoras para facilitar la réplica de las buenas prácticas. A lo largo del camino, hemos buscado dar protagonismo y valor a los/as funcionario/as que innovan en el Ayuntamiento.

PROCESO

Cada ciclo del Programa CopiCola comienza en el proceso de identificación y selección de prácticas innovadoras. Hoy en día, muchas de las iniciativas seleccionadas tienen su origen en Premia Sampa, un proyecto de laboratorio del que ya se ha hecho mención aquí, que recibe cientos de casos en cada edición. Para elegir las prácticas que serán estudiadas por CopiCola, analizamos tres criterios: innovación, replicabilidad y resultados.

El primer caso sirvió como piloto para validar la metodología de recopilación, análisis y sistematización de datos creada por (011).lab. El proceso se basa en una investigación documental, seguida de entrevistas en profundidad con los diferentes actores que participan en la concepción y aplicación de la iniciativa innovadora, además de los asociados pertinentes.

Servidores/as en un taller práctico en el lanzamiento de la Guía “Como implementar um processo de triagem que prioriza recursos e qualifica o serviço público?: caso Triagem Avançada”, en enero de 2020

A partir de la sistematización de los datos obtenidos, se generan materiales con lenguaje didáctico y simplificado sobre el caso registrado. Cada investigación tiene como producto principal una guía didáctica, en versión digital e impresa, cuyo objetivo es enseñar a otros servidores a aplicar las buenas prácticas y las herramientas innovadoras de los proyectos en su contexto. Además de aportar lo principal que se aprendió y los retos de la iniciativa, las guías cuentan con actividades didácticas que facilitan la apropiación del conocimiento por parte de los interesados en utilizar las innovaciones incluidas en ellas. Todo este contenido está abierto a ser copiado, compartido y creado a partir de él, para cualquier propósito, siempre y cuando se dé el crédito apropiado. La guía se valida con los entrevistados en el taller, tratando de generar consenso y a menudo produciendo un espacio para la evaluación colectiva del proceso de creación de políticas públicas.

Otros materiales colaboran en la difusión de las enseñanzas extraídas de la iniciativa registrada. Las páginas de resumen sólo muestran los puntos principales de cada caso, para una lectura dinámica y una fácil impresión. Los videos y podcasts presentan informes de los servidores que implementaron las innovaciones descritas en las guías y, además de ser acciones de comunicación más atractivas, dan rostro y nombre a quienes innovan en el Ayuntamiento.

Una vez completado este contenido, es necesario pasar el conocimiento generado a otros servidores. CopiCola desarrolló eventos de lanzamiento que fomentan el uso de materiales en talleres con actividades prácticas. En estos encuentros, los funcionarios de diversas áreas pueden hablar y escucharse mutuamente, aprendiendo juntos sobre la práctica innovadora descrita en la guía y creando una red de apoyo para la aplicación de nuevas acciones.

Las guías y sus suplementos están en un portal de Internet. Todas las partes interesadas pueden acceder a los resultados de la investigación y explorar las buenas prácticas de los servidores de la ciudad de Sao Paulo.

RESULTADOS

(011).lab ya ha publicado trece guías, en las que participaron diecisiete órganos municipales diferentes. Para la creación de estas guías, se entrevistó a 115 servidores/as y socios/as. Más de 313 personas participaron en talleres y actividades presenciales. El repositorio del programa ya ha registrado cerca de 9 mil accesos de más de doscientas ciudades de Brasil.

El abordaje innovador del tema de la gestión del conocimiento también fue reconocido por la Sociedad Brasileña de Gestión del Conocimiento (SBGC) en 2019, a través de una invitación para presentar el programa en la X CONGEP – Gestión del Conocimiento en la Esfera Pública.

El proceso es bastante significativo para los servidores y las servidoras que tienen sus proyectos documentados. Desde la escucha en las entrevistas hasta el momento de la presentación de la iniciativa en el evento de lanzamiento para otros/as servidores/as y representantes del más alto nivel de sus secretarías, es un momento de reconocimiento y valoración. Se trata de una forma importante de aumentar la autoestima de los/as empleados/as que marcan la diferencia al poner en práctica las innovaciones. Sus testimonios demuestran este impacto.

“ Me sentí retado cuando tuve que pensar en todo lo que nos han pasado y ver que no siempre registramos todo lo que es importante. Estaba emocionado de ver que el proyecto que se había concebido se consideraba un caso innovador.

Un servidor que participó en el programa CopiCola

“ Compartir es necesario. Lo que nos parece tan natural, porque es la evolución de un trabajo, puede ser muy importante para los demás. Me ha sorprendido el interés de diferentes agencias estatales, federales y municipales en el trabajo que hacemos.

Servidora entrevistado para la construcción de la guía "¿Cómo montar un sistema de información geográfica sobre la parcelación del uso de la tierra con software libre?"



DESCUBRIMIENTOS

La guía piloto de CopiCola validó la metodología de investigación creada por el equipo de (011).lab, pero su ejecución resultó ser un reto debido a las limitaciones en el número de miembros del equipo dedicados al proyecto. Identificamos algunas soluciones para ello, entre ellas el primer modelo de contratación de un instituto de investigación especializado a través de la exención de la licitación. Esta experiencia permitió la validación de un modelo de gestión compartida y sirvió de aporte al modelo adoptado hoy: el Término de Colaboración con el CEBRAP.

En la etapa de selección de los casos que serán registrados por CopiCola, los servidores invitados se comprometen a compartir la información, participar en las entrevistas y movilizar a otros actores para hacer lo mismo. Todo el proceso dura unos dos meses, entre el registro y la divulgación de la práctica, lo que generaba una oscilación en el empeño de los servidores. Por esta razón, creamos un documento que detalla todas las etapas del programa y las responsabilidades del órgano que tendrá su práctica registrada. También incluimos en el proceso de selección dos reuniones con el equipo: una para presentar el programa y explorar el caso, la otra para presentar el cronograma de pesquisa y aclarar las responsabilidades del órgano.

Círculo de servidores charlando entre ellos en el lanzamiento de la Guía "Como aprimorar o atendimento público ao cidadão?: Caso Descomplica SP", en septiembre de 2019



ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INNOVACIÓN EN EL GOBIERNO

CONTEXTO

Durante la 4ª Semana de la Innovación,⁽²¹⁾ en noviembre de 2018, en Brasilia, organizamos un taller en colaboración con GNova lab – el laboratorio de innovación del Gobierno Federal – y el WeGov, con representantes de los laboratorios de innovación del gobierno. A partir de lo aprendido en esta experiencia, empezamos a planificar una segunda reunión entre laboratorios, que esta vez se celebraría en Sao Paulo.

El proceso de diseño de este taller terminó llevándonos a un cambio significativo en el alcance, que creció significativamente. El encuentro comenzó a pensarse para los públicos además de los miembros del laboratorio, incluyendo los/as funcionarios/as públicos/as y los/as gestores/as municipales, estatales y federales, así como los/as representantes de la sociedad civil, las instituciones de investigación, las organizaciones internacionales y el sector privado.

El evento tuvo lugar en un momento en que se consolidaba la labor de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología (SMIT) y otros órganos municipales comenzaban a prepararse para el cierre de otro ciclo de gestión en 2020. El momento era propicio para compartir logros y desafíos, pero sobre todo para aprender a pensar de manera creativa sobre el próximo ciclo. Por otro lado, para los gobiernos federal y estatales, que iniciaban un nuevo ciclo, era el momento de inspirarse y refrescar sus horizontes en las acciones ya consolidadas.

(21) Las Semanas de la Innovación se celebran anualmente desde 2015 y son organizadas por la Escuela Nacional de Administración Pública (Enap), en colaboración con el Tribunal de Cuentas de la Unión y el Ministerio de Economía.



FICHA TÉCNICA

Colaboración

Instituto Arapyaú,
Instituto República, GNova

Apoyo

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), Fundación Vanzolini, Secretaría Municipal de Cultura, Estados de Cambio

Período

7, 8 y 9 de agosto de 2019

El Encuentro Internacional de Innovación en el Gobierno nació como un espacio de aprendizaje colectivo de construir un espacio de aprendizaje y una comunidad de innovación pública. Aprovechando la experiencia de administrar una ciudad de la proporción de Sao Paulo, buscamos traer las lecciones aprendidas de otras ciudades y países, por lo que el evento tuvo un enfoque no sólo en la ciudad de Sao Paulo.

A lo largo del proceso, buscando aprender de los últimos años por otros equipos de gobierno de América Latina. Ese contacto fue esencial para entender que ese sería un taller con laboratorios, y que sería una oportunidad para generar aprendizaje y conexiones a escala latinoamericana. A continuación, se detallan las premisas y el público objetivo para la reunión que permitiera al equipo del laboratorio fortalecer y reforzar los vínculos con las personas que participaron en la reunión.

ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INNOVACIÓN EN EL GOBIERNO

CONTEXTO

Durante la 4ª Semana de la Innovación,⁽²¹⁾ en noviembre de 2019 en Brasilia, organizamos un taller en colaboración con el laboratorio de innovación del Gobierno Federal. Con representantes de los laboratorios de innovación de varias ciudades, a partir de lo aprendido en esta experiencia, se realizó una segunda reunión entre laboratorios, que tuvo lugar en Sao Paulo.

El proceso de diseño de este taller terminó llevándolo a cabo en Sao Paulo, lo que fue significativo en el alcance, que creció significativamente. El taller comenzó a pensarse para los públicos además de los del laboratorio, incluyendo los/as funcionarios/as gestores/as municipales, estatales y federales, así como representantes de la sociedad civil, las instituciones académicas, las organizaciones internacionales y el sector privado. El evento tuvo lugar en un momento en que se estaba preparando la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología. Los órganos municipales comenzaban a preparar el próximo ciclo de gestión en 2020. El momento era propicio para los logros y desafíos, pero sobre todo para aprender y reflexionar creativa sobre el próximo ciclo. Por otro lado, los gobiernos federal y estatales, que iniciaban un nuevo ciclo de gestión, se inspiraron y refrescar sus horizontes en las experiencias de otras ciudades y países.

RESUMEN DEL PROYECTO

El (011).lab reunió en agosto de 2019 a profesionales de la innovación pública de todas las regiones de Brasil y de nueve países para fomentar el intercambio de experiencias durante conferencias, talleres y debates en el centro de Sao Paulo. Los cuatro temas centrales del evento fueron: la participación de los/as funcionarios/as públicos/as en los procesos de cambio; los ciclos de vida de los laboratorios públicos de innovación; la innovación en los municipios; y la aproximación entre el gobierno y la sociedad. La Reunión Internacional sobre Innovación en el Gobierno fue un hito para el programa de innovación pública en Brasil y también tuvo importantes repercusiones en América Latina.



Tabla sobre el involucramiento de los funcionarios públicos en los procesos de cambio, durante el primer día del evento, en la Plaza de las Artes, en agosto de 2019

El Encuentro Internacional de Innovación en el Gobierno nació entonces con el objetivo de construir un espacio de aprendizaje colectivo para la comunidad de innovación pública. Aprovechando la posición privilegiada de administrar una ciudad de la proporción y relevancia de Sao Paulo, buscamos traer las lecciones aprendidas de las experiencias en otras ciudades y países, por lo que el evento fue diseñado con un enfoque no sólo en la ciudad de Sao Paulo.

PROCESO

Hablamos con los socios a lo largo del proceso, buscando aprender de los eventos realizados en los últimos años por otros equipos de innovación en el gobierno de América Latina. Ese contacto desde el principio fue esencial para entender que ese sería un evento más grande que un taller con laboratorios, y que sería un esfuerzo dirigido a generar aprendizaje y conexiones a escala del ecosistema de innovación latinoamericano. A continuación, calibramos los objetivos, las premisas y el público objetivo para diseñar una experiencia que permitiera al equipo del laboratorio y a la Secretaría crear y reforzar los vínculos con las personas e instituciones que participaron en la reunión.

La innovación más allá de la tecnología fue el tema central de la reunión, y el programa se orientó por cuatro preguntas relacionadas con la agenda de innovación en el sector público, alineadas con la propia visión del laboratorio de la innovación, como exploramos en el primer capítulo. Nuestra pregunta inicial era *cómo involucrar a los que trabajan en el sector público en los procesos de cambio*. Para responder a ello, buscamos diferentes perspectivas, como relatos de estrategias y estructuras variadas para gestionar el cambio en el sector público, e invitamos a las personas de esas estructuras a compartir sus experiencias prácticas y su aprendizaje.

El segundo tema fue *la innovación en los municipios*, para establecer un diálogo con las experiencias que nos ayudará a trazar un panorama de lo que está en la agenda de innovación de la gestión municipal. Trajimos perspectivas de diferentes líderes municipales que han estado involucrados en la construcción de políticas y estructuras dedicadas a la innovación en los municipios brasileños. También exploramos la forma en que el tercer sector y las organizaciones internacionales pueden apoyar estos y otros programas públicos de innovación. Se discutieron, por ejemplo, los modelos de políticas municipales de innovación, la creación de unidades de innovación y los retos organizativos y normativos para innovar.

El tercer tema se dedicó a los laboratorios públicos de innovación, la idea inicial de la reunión. El gran desafío fue colocar en la misma conversación a equipos con más experiencia como Chile, Argentina y Colombia, y a iniciativas incipientes. Para hacerlo posible, utilizamos la metáfora del ciclo de vida, ilustrada por la pregunta *¿Cómo nacen, crecen y mueren los laboratorios públicos de innovación?* Luego construimos sesiones que exploraban diferentes fases del ciclo de vida con la participación de invitados que trabajan en el día a día de estos laboratorios para reflexionar sobre la "cocina de la innovación".

Finalmente, después de mirar dentro de la administración pública, discutimos *¿Cómo acercar el gobierno y la sociedad?* Abordamos cuestiones relativas al lenguaje utilizado por los gobiernos en las estrategias para aumentar la colaboración con la ciudadanía en las políticas públicas y los espacios físicos para este involucramiento con la sociedad. La discusión que condujo a ese día se basó en la premisa de que el gobierno no innova solo, sino en constante colaboración con el pueblo.

Más que una curaduría de contenidos, la reunión fue pensada para conectar a la gente con la ciudad y los espacios públicos. Por lo tanto, elegimos dos equipos del Ayuntamiento en el corazón del centro histórico de Sao Paulo: la *Praça das Artes* (Plaza de las Artes) y la Biblioteca Mario de Andrade. Diseñamos el programa para que los auditorios, balcones, jardines, salones y varios otros espacios pudieran inspirar los intercambios y reflexiones, pero también acercar las agendas de innovación a otros contextos y territorios.

(22) Werneck et al., *Ciclos de vida de los laboratorios de innovación pública*. Brasília: Enap, 2020.

RESULTADOS

Fueron tres días de debates, charlas, talleres y presentaciones de libros. El Encuentro Internacional de Innovación en el Gobierno recibió sesenta invitados nacionales e internacionales, más de cuatrocientas personas siguieron los debates en persona y otras 17 mil vieron la transmisión por Internet, obteniendo un alcance de 80 mil personas en las redes sociales. De los presentes, el 60% eran servidores públicos municipales, estatales y federales; también había representantes de la sociedad civil, instituciones de investigación, organizaciones internacionales y el sector privado.

Todas las regiones de Brasil estaban representadas (contamos con la participación de trece estados) y tuvimos invitados de nueve países: Argentina, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú, Portugal y Uruguay. La Reunión Internacional sobre Innovación en el Gobierno fue un hito para el programa de innovación pública en Brasil y tuvo grandes repercusiones también en América Latina.

Los debates celebrados durante la reunión están disponibles en el canal de YouTube SMIT y todo el material reunido durante los talleres sobre cómo nacen, crecen y mueren los laboratorios públicos de innovación, con la presencia de 43 unidades de innovación, fue analizado y documentado en la publicación *Ciclos de vida de los laboratorios de innovación pública*,⁽²²⁾ publicada en junio de 2020 en asociación con GNova.

Dentro del Ayuntamiento, el evento también fue un paso importante para dar mayor visibilidad al laboratorio, permitiendo desarrollar algunas de las agendas documentadas en esta publicación. Fue especialmente importante ganar más confianza y dar nuevos lineamientos a nuestras estrategias para fortalecer las agendas de innovación pública en la ciudad de Sao Paulo.

Recogimos las reacciones y reflexiones de los participantes e invitados – también disponibles en el canal SMIT – y destacamos algunos extractos aquí.



La innovación depende mucho del contagio, la contaminación, la confusión, la creatividad, el intercambio de experiencias, el diálogo. Tal evento es un paraíso.

Francisco Gaetani

Profesor de la Fundación Getúlio Vargas



“ Vi la necesidad de compartir lo que aprendí en mi propio ambiente de trabajo. Y aún más, rompiendo los paradigmas que yo mismo tenía. Me emocioné al ver cuánta gente en el Ayuntamiento está alineada con los mismos objetivos que yo. ¡No era consciente de esa dimensión!”

Una servidora del Ayuntamiento



La Reunión Internacional sobre Innovación en el Gobierno, organizada en Brasil en agosto de 2019, fue un hito. Hasta entonces no se había producido un evento de tal magnitud para albergar este debate en un contexto fuera de la influencia geopolítica del eje Norte-Norte, libre de un discurso subalterno, construyendo una imagen poscolonial más amplia sobre estas prácticas desde las sensibilidades y culturas de América Latina.

Eduardo Staszowski

Profesor y director del laboratorio de Parsons DESIS en la New School



Cometer muchos errores rápidamente es bueno y posible en la gestión pública. Me ha sorprendido trabajar codo con codo en un taller con líderes de América Latina, donde pude compartir las historias de éxito de los órganos donde trabajo, que suelen ser conocidos por las prácticas del 'qué no hacer'.

Una servidora del Ayuntamiento



Interacción entre los participantes en el intervalo entre sesiones del tercer día del evento, en la Biblioteca Mário de Andrade, en agosto de 2019



Me voy con un gran aprendizaje. En primer lugar, que nosotros, los laboratorios, no dejamos de aprender, y cuando dejamos de hacerlo estamos destinados a morir como laboratorios porque somos un espacio experimental de aprendizaje continuo. Y eso me llena de energía para volver a Santiago y trabajar en equipo. Y, en segundo lugar, que tenemos un desafío muy hermoso y muy motivador, que es cómo nosotros, los laboratorios de América Latina, nos agrupamos de la mejor manera. Estoy seguro de que estamos dando una clase sobre cómo se aplica la innovación en contextos precarios y complejos. Incluso, creo que podemos enseñar a los laboratorios que tienen más trayectoria en los países desarrollados.

Roman Yosif

Director ejecutivo del Laboratorio de Gobierno de Chile





Participantes en el auditorio de la Biblioteca Mário de Andrade al final del segundo día del evento, en agosto de 2019



Trabajo en grupos durante el taller sobre los ciclos de vida de los laboratorios públicos de innovación, celebrado en la Biblioteca Mário de Andrade, en agosto de 2019

DESCUBRIMIENTOS

Aunque la Reunión Internacional sobre Innovación en el Gobierno no encaja como proyecto en la forma en que lo lleva a cabo (011).lab, como en los demás casos que aquí se reportan, su proceso de concepción y realización nos ha aportado innumerables aprendizajes. Además de las cuestiones logísticas, la planificación cuidadosa y la construcción en colaboración de la narrativa fueron factores críticos de éxito, permitiendo que los diferentes públicos se sintieran contemplados e instigados por los temas y debates propuestos. Al trabajar con una gran diversidad de formatos e invitados para las sesiones, también pudimos equilibrar la profundización en temas específicos con enfoques más introductorios para los recién llegados. Asimismo, en la conferencia se destacó la importancia de centrarse en la experiencia de los participantes, creando espacios activos para el intercambio y la conexión entre personas con diferentes niveles de conocimiento y práctica en los temas tratados. Después de la reunión, surgieron varias otras iniciativas con objetivos similares, principalmente en el contexto latinoamericano, que reforzaron la pertinencia de esos movimientos de convergencia entre los actores. También experimentamos una amplia difusión e interés en los temas tratados, siendo el lenguaje claro el más destacado. Otro aprendizaje importante fue la notoriedad lograda por (011).lab como resultado del evento, no sólo desde una perspectiva interna del Ayuntamiento – que comenzó a contactar con el laboratorio para diferentes propuestas de asociación – sino también de agentes externos interesados en conocer el funcionamiento de la unidad. Para satisfacer esta demanda, se creó el Portas Abertas (Puertas Abiertas), una serie de pequeños eventos abiertos y periódicos para presentar el laboratorio al público en general.

DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA INNOVAR

PROYECTO

En este frente, el objetivo principal es despertar cambios en la relación de los servidores con su trabajo. Este proceso permite crear espacios en los que es posible experimentar nuevas formas de trabajar en la solución de problemas públicos y generar capacidades en los asociados mediante el aprendizaje en la práctica.

Para desarrollar competencias en los sirvientes, llevamos a cabo **49 entrenamientos y proyectos de aprendizaje en la práctica**, en los que más de **590 servidores** fueron entrenados en temas como el lenguaje claro, las ciencias del comportamiento y la facilitación.

PERSONAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ELECTRÓNICO EN EL AYUNTAMIENTO

CONTEXTO

El Sistema de Información Electrónica (SEI), creado y concedido gratuitamente por el Tribunal Regional Federal de la 4ª Región (TRF4), es una plataforma que engloba un conjunto de módulos y funcionalidades que promueven la eficiencia administrativa, teniendo como principales características la liberación del paradigma del papel como soporte físico de los documentos institucionales. En 2015, el SEI se implantó como una solución de Proceso Electrónico en el Ayuntamiento de Sao Paulo y en 2017 pasó a hacer parte del Programa de Metas de la Ciudad de Sao Paulo, con el objetivo de digitalizar el 100% de los nuevos procesos.

Durante los cuatro años de ejecución del SEI, el proyecto acumuló una serie de resultados fácilmente mensurables, como el ahorro de recursos, el fin del uso de papel y el número de procesos en red y servidores/as capacitados/as. Sin embargo, además de los resultados mensurables del Proceso Electrónico, y del contacto con diversos organismos municipales, el equipo responsable de la aplicación del SEI acumuló conocimientos estratégicos sobre el Ayuntamiento y especialmente sobre cómo se comportan los servidores municipales en los procesos de cambio, como con el fin del uso del papel.

No obstante, el equipo responsable del proyecto no sabía cómo transformar esta experiencia subjetiva en información y datos objetivos. Entonces se asoció con (011).lab para documentar el conocimiento adquirido del perfil de cada servidor/a que empezó a



FICHA TÉCNICA

Órgano Asociado

Coordinación de Gestión de Tecnologías de la Información y la Comunicación (CGTIC) de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología (SMIT)

Período

De octubre de 2018 a enero de 2019

las estrategias empleadas para involucrar a cada uno en el proceso de cambio.

Se realizó un proceso de siete talleres para recoger y sistematizar los aprendizajes y conocimientos del SEI. Primeramente, exploramos quiénes eran los actores más sobresalientes encontradas a lo largo de la implementación del sistema y, a partir de la identificación de patrones, creamos ocho perfiles de comportamiento (o personas, o arquetipos) que representan a los/as usuarios/as. Cada perfil se profundizó mediante el estudio de casos, éxitos, fracasos y otros comportamientos.

Después, el equipo comenzó a explorar cómo cada uno de los perfiles se relaciona con SEI. Identificamos los sentimientos y emociones que despertó en cada uno de los perfiles, sus motivaciones ante el cambio y también por qué el involucramiento era importante para el éxito del proyecto. A partir de estas identificaciones, creamos a los sujetos en una regla, desde el más socio-activo hasta el más pasivo en la implementación del SEI.

El Sistema de Información Electrónica (SEI), creado gratuitamente por el Tribunal Regional Federal de la 1ª Circunscripción, es una plataforma que engloba un conjunto de herramientas que promueven la eficiencia administrativa, transformando las características la liberación del paradigma de la gestión de los documentos institucionales. En 2015, el SEI se convirtió en una solución de Proceso Electrónico en el Ayuntamiento de São Paulo, en 2017 pasó a hacer parte del Programa de Digitalización de São Paulo, con el objetivo de digitalizar el 100% de los documentos institucionales. Durante los cuatro años de ejecución del SEI, el equipo responsable de la serie de resultados fácilmente mensurables: el uso de recursos, el fin del uso de papel y el número de servidores/as capacitados/as. Sin embargo, los resultados no mensurables del Proceso Electrónico, y del uso de los organismos municipales, el equipo responsable del SEI acumuló conocimientos estratégicos sobre especialmente sobre cómo se comportan los procesos de cambio, como con el fin de transformar esta experiencia subjetiva en indicadores objetivos. Entonces se asoció con (011).lab y utilizó el conocimiento adquirido del perfil de cada servidor/a.

RESUMEN DEL PROYECTO

A lo largo de cuatro años, el equipo responsable de la implementación del proceso electrónico en la ciudad de Sao Paulo detectó patrones recurrentes de comportamiento de los funcionarios públicos frente a los cambios generados por el nuevo sistema. (011).lab, en asociación con la Coordinación de Gestión de la Tecnología de la Información y la Comunicación de SMIT (CGTIC), llevó a cabo un proyecto para documentar este conocimiento sobre los funcionarios del Ayuntamiento. Como resultado, construimos ocho perfiles de comportamiento y mapeamos las estrategias usadas para reducir la resistencia y acoplar cada tipo de perfil.



Servidoras y servidores de la Coordinación de Gestión de la Tecnología de la Información y la Comunicación (CGTIC) en uno de los talleres celebrados durante el proyecto

usar el SEI, así como las estrategias empleadas para involucrar a cada uno/a de ellos/as en el proceso de cambio.

PROCESO

(011).lab elaboró y facilitó un proceso de siete talleres para recoger percepciones, identificar aprendizajes y sistematizar los conocimientos del equipo responsable del SEI. Primeramente, exploramos quiénes eran las personas más sobresalientes encontradas a lo largo de la implementación del sistema y, a partir de la identificación de patrones recurrentes, elaboramos ocho perfiles de comportamiento (o personas, como también se conoce este método) que representan a los/as servidores/as. Estos perfiles se profundizaron mediante el estudio de sus necesidades, deseos, penas y otros comportamientos. Después de ese momento, el equipo comenzó a explorar cómo cada uno de los perfiles elevados se relaciona con SEI. Identificamos los sentimientos que el proceso electrónico despertó en cada uno de los perfiles, sus comportamientos ante el cambio y también por qué el involucramiento del perfil era importante para el éxito del proyecto. A partir de estas preguntas, organizamos a los sujetos en una regla, desde el más socio hasta el más resistente en la implementación del SEI.

Finalmente, el equipo exploró qué acciones se llevarían a cabo para que estas personas adoptaran el SEI. A partir de la elaboración de jornadas para cada perfil, se identificaron los objetivos que tenía el equipo y también las estrategias de gestión del cambio utilizadas para reducir la resistencia y fortalecer las asociaciones en cada perfil. Después de la creación de una primera versión del producto, identificamos cómo conectar los perfiles para reducir las resistencias, así como un estudio de las estrategias de gestión del cambio más utilizadas y una visión general del proyecto.

RESULTADOS

Los productos del proyecto se presentaron en varios eventos internacionales, como la Reunión Internacional sobre Innovación en el Gobierno, en Sao Paulo, la Garter Expo 2019, en Orlando, y el Foro de Diseño Cívico (Civic Design Forum), de la ciudad de Nueva York. Además, el material se utilizó como referencia en la gestión del cambio para otros ayuntamientos y otros equipos gubernamentales. Desde que el material se puso a disposición del sitio web del Proceso Electrónico en agosto de 2019, la página sobre el proyecto ha sido vista más de 1200 veces, siendo la noticia más vista en el portal (sin contar el material técnico sobre el Sistema de Información Electrónica).

Para el equipo del proyecto, la iniciativa ha permitido un cambio en la forma en que interactuaba y una revisión de sus vidas diarias a partir de la experimentación de nuevas formas y herramientas de trabajo. Durante las reuniones, el equipo probó cómo acceder, organizar y sistematizar el conocimiento interno de una manera más colaborativa y menos segmentada. El proceso participativo con todo el equipo permitió una mayor integración, una mayor comprensión del alcance del trabajo y de las técnicas utilizadas por los miembros y la evaluación de la aplicación de la propia SEI de manera cualitativa.

DESCUBRIMIENTOS

El proyecto demostró la importancia de centrarse en el servidor e identificar sus necesidades para que las iniciativas de gestión del cambio tengan éxito. El producto del proyecto sistematizó conocimientos estratégicos y reproducibles sobre la gestión del cambio desde la perspectiva del funcionario público municipal, que pueden ser de gran utilidad para otros equipos de la ciudad de Sao Paulo y otros gobiernos.



Aprendí que las habilidades de construcción y el aprendizaje y los métodos menos cuadrados pueden sumarse a la experimentación. Estaba encantado de tener un espacio de trabajo colaborativo y acogedor, que me acercaba a mis compañeros de equipo de una forma extremadamente positiva.

Un servidor CGTIC



Fui responsable de la migración [al proceso electrónico] de las alcaldías locales de Sao Paulo. Para organizar mi trabajo me basé en personas. Fue realmente para mostrar preocupación, para ver que ese servidor de punta, devaluado, pide ayuda, pero su voz no es tan escuchada. Podemos llegar, promover un ambiente acogedor y hacer que la implementación de una herramienta, el cambio a algo diferente, sea beneficioso no sólo para nosotros, sino para aquellos que sienten el cambio en la punta.

Una servidora CGTIC



Producto final del proyecto: perfiles de comportamiento de los servidores, según el nivel de asociación / resistencia en relación con la aplicación del proceso electrónico en el Ayuntamiento

GENERACIÓN DE CAPACIDADES EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE SERVICIOS

CONTEXTO

El Equipo de Servicios Digitales de la Coordinación de Modernización de Servicios al Ciudadano y Servicios Públicos se encarga de coordinar y ejecutar la digitalización de los servicios del Ayuntamiento de Sao Paulo, para que estén disponibles en canales digitales, además del servicio presencial. Eso permite reducir los costos y facilitar la vida de la población de la ciudad, que no necesita viajar para acceder a un servicio público.

La meta del equipo era digitalizar 120 nuevos servicios para julio de 2020. El proceso de digitalización requiere un gran esfuerzo por parte del equipo, especialmente porque tiene varios pasos que van desde la selección de los socios hasta el mantenimiento de los procesos digitalizados. Hay además otros desafíos como la gestión de una amplia y simultánea cartera de proyectos, la gestión de personal y la coordinación intersecretarial. A todo ello se le añade el propósito de transformar los servicios en función de las necesidades de los/as ciudadanos/as, y no sólo una reproducción de la burocracia ya experimentada en el servicio presencial.

Con un equipo pequeño, la coordinación necesitaba desarrollar nuevas capacidades para ejecutar eficientemente su papel y lograr el objetivo estipulado. Por medio de una encuesta exploratoria, identificamos que el equipo necesitaba desarrollar capacidades para hacer frente a tres retos principales: ¿Cómo



FICHA TÉCNICA

Órgano Asociado

Coordinación de Gestión de Tecnologías de la Información y la Comunicación (CGTIC) de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología (SMIT)

Período

De marzo de 2019 a octubre de 2019

servicios a digitalizar?; ¿Cómo garantizar que el proceso tenga en cuenta lo que es mejor para los ciudadanos? y ¿Cómo gestionar el cambio para que los actores que participan en la digitalización sean socios activos del cambio?

El equipo en la resolución de estos desafíos, implementó un proceso ágil dividido en tres ciclos que permitieron desarrollar capacidades y construir soluciones a los problemas enfrentados.

El primer objetivo era definir los criterios para elegir un servicio a digitalizar; el segundo pretendía incluir la experiencia de los ciudadanos en el proceso de digitalización; y el tercero, establecer reglas para que los distintos actores que participan en el proceso ordenen de la mejor manera posible el cambio en la digitalización.

El proceso se dividió en tres tipos de actividades, que pueden agruparse en el mismo ciclo: exploración, experimentación y validación. De la exploración, intentamos comprender el

GENERACIÓN DE CAPACIDADES EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE SERVICIOS

CONTEXTO

El Equipo de Servicios Digitales de la Coordinación de Servicios al Ciudadano y Servicios Públicos se creó para diseñar y ejecutar la digitalización de los servicios de la Prefeitura de São Paulo, para que estén disponibles en canales digitales y servicio presencial. Eso permite reducir los costos para la población de la ciudad, que no necesita desplazarse a un servicio público.

La meta del equipo era digitalizar 120 nuevos servicios para el año 2020. El proceso de digitalización requiere un trabajo en equipo, especialmente porque tienen que involucrarse desde la selección de los socios hasta el lanzamiento de los procesos digitalizados. Hay además otros desafíos como la gestión de una amplia y simultánea cartera de servicios, la gestión de personal y la coordinación intersecretarial. El equipo añade el propósito de transformar los servicios públicos de acuerdo a las necesidades de los/as ciudadanos/as, y no solo de la burocracia ya experimentada en el servicio. Con un equipo pequeño, la coordinación necesita desarrollar nuevas capacidades para ejecutar eficientemente los servicios y lograr el objetivo estipulado. Por medio de un proceso exploratorio, identificamos que el equipo necesita desarrollar nuevas capacidades para hacer frente a tres retos p

RESUMEN DEL PROYECTO

(011).lab se alió con el Coordinador de Modernización de los Servicios Públicos y Ciudadanos con el objetivo de desarrollar nuevas capacidades de innovación en el Equipo de Servicios Digitales de la Secretaría de Innovación y Tecnología. Para ello se desarrolló un proceso ágil, dividido en tres ciclos, que permite construir soluciones a problemas reales que enfrenta el equipo y, mediante la participación en el proceso, desarrollar capacidades para innovar en el equipo. El equipo implementó varias herramientas probadas a lo largo de los ciclos, apoyando la consolidación de la política de transformación digital de los servicios públicos en la ciudad de São Paulo.



Visita realizada en el Cementerio de Araçá para diseñar el recorrido del ciudadano en el Servicio Funerario de São Paulo

priorizar los servicios a digitalizar?; ¿Cómo garantizar que el servicio digitalizado tenga en cuenta lo que es mejor para el/a ciudadano/a? y ¿Cómo gestionar el cambio para que los diferentes actores que participan en la digitalización sean socios durante el proceso de cambio?

Con el fin de apoyar al equipo en la resolución de estos desafíos, desarrollamos un proceso ágil dividido en tres ciclos que permite al mismo tiempo desarrollar capacidades y construir soluciones a los problemas enfrentados.

PROCESO

En el primer ciclo, el objetivo era definir los criterios para elegir un servicio que se iba a digitalizar; el segundo pretendía incluir la visión del ciudadano en el proceso de digitalización; y el tercero, formular estrategias para que los distintos actores que participan en el proceso aborden de la mejor manera posible el cambio causado por la digitalización.

Los ciclos se compusieron de tres tipos de actividades, que pueden repetirse dentro del mismo ciclo: exploración, experimentación y síntesis. Durante la exploración, intentamos comprender el



problema y formular hipótesis basadas en la recopilación de datos y el contacto con el público objetivo; en la experimentación, creamos y probamos posibles soluciones al desafío; en la síntesis, organizamos el aprendizaje sobre las soluciones probadas. Este proceso no ocurre de manera lineal, sino iterativa, ganando agilidad a medida que avanzamos. Cada ciclo dura de tres a cinco semanas; al final, las entregas se presentan a los patrocinadores del proyecto, internos y/o externos.

En el primer ciclo, para definir los criterios de elección de un servicio a digitalizar, creamos una matriz de priorización teniendo en cuenta el grado de empeño del socio y la complejidad técnica de la digitalización, a fin de que sea prioritario los servicios con alto empeño y baja complejidad técnica de digitalización.

Para desarrollar la capacidad de conocer la perspectiva de la población a la hora de digitalizar los servicios, objetivo del segundo ciclo, elegimos el servicio funerario como piloto, puesto que ya se está rediseñando y tiene el potencial de ser parcialmente digitalizado. Terminamos el ciclo con una Jornada del Ciudadano y la Ciudadana durante el servicio, mostrando gráficamente el camino recorrido por el/a ciudadano/a antes y después de la digitalización, además de una Guía Práctica con una guía paso a paso sobre cómo ir al campo para recoger la visión de la población.

Se reunieron equipos
de todas las personas
involucradas en el proyecto

El tercer ciclo se centró en el proceso de gestión del cambio y contó con el apoyo de la consultora EloGroup. Involucramos a representantes de los diferentes actores involucrados en el proceso de digitalización para identificar con ellos las principales penas enfrentadas durante el cambio. En un taller se priorizaron cuatro penas y para ellas se desarrollaron más de sesenta soluciones, que luego se agruparon en diecisiete soluciones estructuradas. El equipo priorizó seis soluciones, las cuales se convirtieron en prototipos y luego se probaron. Durante este período de prueba, recopilamos los datos necesarios para validar la eficacia de las soluciones y luego elaboramos un plan para que el equipo las implementara efectivamente. Como producto de este ciclo, entregamos un conjunto de herramientas que describen las soluciones y cómo aplicarlas, así como un formulario para identificar las soluciones que deben aplicarse para aumentar el compromiso de cada perfil de socio.

RESULTADOS

El equipo de servicios digitales puso en práctica varias herramientas probadas a lo largo de los ciclos. La Jornada del Ciudadano y la Ciudadana, por ejemplo, se convirtió en una nueva etapa en el proceso de mapeo de los servicios a ser digitalizados. El equipo de servicios digitales también puso en práctica herramientas para mejorar el proceso de gestión del cambio. Además de los resultados relacionados con las soluciones, el proyecto permitió el desarrollo de nuevas capacidades en el equipo, lo que puede demostrarse con los informes de los servidores que participaron en el proyecto.

Una vez concluido el proyecto, el laboratorio prestó apoyo al equipo para digitalizar 26 servicios y también para construir una "calculadora de costos" para medir los resultados, inspirada en el modelo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y del Gobierno Federal. Como ejemplo, el servicio de la Tarjeta de Estacionamiento para Ancianos del Departamento del Sistema de Carreteras (DSV) generó un ahorro del 39,49% para la población y del 54,03% para el gobierno, con un único servicio digitalizado.

El laboratorio fue considerado un actor estratégico en la consolidación de la política de transformación digital de los servicios públicos en la ciudad de Sao Paulo, teniendo un papel esencial en la construcción de las capacidades internas del equipo. El objetivo de digitalizar 120 nuevos servicios para julio de 2020 no sólo se ha alcanzado, sino que se ha superado con creces, con una economía comprobada para el gobierno y la población.



A respecto del aprendizaje, lo que más me llamó la atención fue que hay métodos sencillos que pueden utilizarse para promover realmente la gestión del cambio y la participación de las personas en los proyectos.

Un servidor CASP



Creo que lo principal para mí fue abrir más los ojos para pensar en cambios simples y baratos que puedan promover una transformación a largo plazo.

Una servidora CASP



DESCUBRIMIENTOS

Al pensar en las estrategias para aumentar el involucramiento de los socios del equipo de servicios digitales, también aprendimos importantes herramientas y estrategias para aumentar el involucramiento de los propios socios del laboratorio, lo que resultó en cambios internos en la forma en que (011).lab gestiona sus asociaciones.

Al final del proyecto, llevamos a cabo una ronda de retroalimentación con los equipos del CASP y (011).lab. El momento fue importante para indicar las principales competencias y los puntos a desarrollar de cada uno de los miembros del equipo, sirviendo también como un momento de celebración de los logros del proyecto. Esta actividad sirvió como un proceso de aprendizaje para que el laboratorio incluyera más momentos como este a lo largo de sus proyectos, volcado en la gestión de personas.



Servidores de la SMIT, órganos asociadas y empresa contratada en el taller realizado para priorizar problemas y diseñar soluciones para mejorar el proceso de digitalización de servicios



Producto final del último ciclo del proyecto: Caja de Ayuda con tarjetas que describen las soluciones que el equipo de digitalización debe adoptar para cada problema enfrentado

CAPACITACIONES DEL PROGRAMA MUNICIPAL DE LINGUAGEM SIMPLES

CONTEXTO

Según un estudio realizado en 2018 por la ONG Acción Educativa y el Instituto Paulo Montenegro,⁽²³⁾ tres de cada diez brasileños de entre 15 y 64 años de edad son analfabetos. En la ciudad de Sao Paulo, aproximadamente uno de cada cinco habitantes no tiene una educación primaria completa, según los datos de la PNAD Educación de 2017. Sólo en la ciudad de Sao Paulo, unos 10.000 servidores/as tienen una escolaridad incompleta, habiendo completado sólo la escuela primaria.

A pesar de ello, el Estado y, en este caso, el Ayuntamiento de Sao Paulo, utiliza un lenguaje burocrático, extremadamente jurídico, con muchas siglas y un vocabulario que no es conocido por la mayoría de la población. Para que la comunicación entre la administración pública y los/as ciudadanos/as sea eficaz y alcance su objetivo final, es importante garantizar un lenguaje claro en todo lo que el gobierno hace, exige y ofrece a la población.

A partir de la comprensión de este desafío público se creó el Programa Municipal de Linguagem Simples, con tres objetivos: capacitar a los /as servidores/as para escribir de forma más sencilla; simplificar el lenguaje utilizado en los documentos públicos; y difundir la agenda de lenguaje claro en el sector público brasileño, especialmente en el Ayuntamiento de Sao Paulo. La formulación del programa utilizó la lógica de la experimentación, es decir, las acciones se construyeron

(23) Acción Educativa y el Instituto Paulo Montenegro, Indicador de Alfabetización Funcional - Inaf Brasil 2018. Disponible en: <<https://bit.ly/2Cdj0Z4>>.

FICHA TÉCNICA

Órganos Asociados

Secretaría Municipal de Educación, Secretaría Municipal de Transporte y Secretaría Municipal de Gobierno

Período

Desde noviembre de 2019
hasta la fecha

La principal estrategia para implementar el programa son las acciones promovidas dentro del eje de capacitación. El objetivo del

Preferir herramientas para que los/as servidores/as se relacionen de manera más sencilla con la población.

Los servidores/as puedan probar el idioma con
redactar documentos públicos y comunicarse

l/la ciudadano/a localice, comprenda y utilice la información para acceder fácilmente a los servicios y

1. *Journal of the American Medical Association*, 2000; 284: 1039-1044.

rama se formalizó a través del decreto, el

desarrollar el eje de la capacitación. Durante

proyectos piloto, cuando tuvimos el primer

Con el apoyo del Ayuntamiento, comprendimos que

o tendría que ser capacitado formalmente sobre

en lenguaje claro y presentado a las técnicas de

lenguaje claro es un movimiento, pero también

o tanto, además de convencer a la gente de su

proporcionar herramientas y orientación práctica

de forma más sencilla.

ación del eje fue la elaboración de prototipos de

mos el curso, desarrollamos los materiales y lo

CAPACITACIONES DEL PROGRAMA MUNICIPAL DE LINGUAGEM SIMPLES

CONTEXTO

Según un estudio realizado en 2018 por la ONG el Instituto Paulo Montenegro,^[23] tres de cada cuatro personas entre 15 y 64 años de edad son analfabetos en Sao Paulo, aproximadamente uno de cada cinco no completó una educación primaria completa, según los datos de la Educación de 2017. Sólo en la ciudad de Sao Paulo, los servidores/as tienen una escolaridad incompleta, no completado sólo la escuela primaria.

A pesar de ello, el Estado y, en este caso, el Ayuntamiento de Sao Paulo, utiliza un lenguaje burocrático, extremadamente complejo, muchas siglas y un vocabulario que no es comprensible para la población. Para que la comunicación pública y los/as ciudadanos/as sea eficaz y accesible, es importante garantizar un lenguaje claro. El gobierno hace, exige y ofrece a la población un lenguaje claro. A partir de la comprensión de este desafío público, se creó el Programa Municipal de Linguagem Simples, con tres objetivos: capacitar a los/as servidores/as para escribir de forma más sencilla el lenguaje utilizado en los documentos públicos; desarrollar un lenguaje claro en el sector público brasileño; y facilitar la formulación y ejecución de la experimentación, es decir, las acciones



RESUMEN DEL PROYECTO

El lenguaje complejo utilizado por la administración pública se está convirtiendo en un problema cada vez mayor para la población cuando accede a los servicios públicos. Muchas comunicaciones públicas están escritas de una manera tan compleja que no son comprensibles para su usuario/a final: el/a ciudadano/a. Para resolver este problema, hemos formulado el Programa Municipal de Linguagem Simples (Lenguaje Claro), que fue instituido por el Decreto 59.067/2019. En marzo de 2020, ya hemos ofrecido veinte cursos de formación para 270 servidores/as públicos/as, proporcionando herramientas para que las personas que trabajan en el Ayuntamiento puedan comunicarse de forma más sencilla con la población.

Servidores en el taller de simplificación aplicando la metodología de diagnóstico de documentos desarrollada por (011).lab

a partir de la prueba de hipótesis e interacciones con el público objetivo de las iniciativas, los/as servidores/as del Ayuntamiento.

La primera etapa de la formulación del programa fue el momento de explorar el desafío público: la complejidad de la comunicación del gobierno con la población. Se sostuvieron varias conversaciones con expertos y se realizó una amplia encuesta sobre las iniciativas de lenguaje claro que existen en el sector público de otros países. La segunda etapa se realizó con proyectos piloto, en los que se simplificaron los documentos públicos probando la metodología desarrollada por el equipo. Los datos, evidencias y todo lo aprendido en ambas fases se sintetizaron en el diseño del Programa Municipal de Linguagem Simples (Lenguaje Claro), a través del Decreto 59.067/2019 del 12 de noviembre de 2019.

Las acciones del programa tienen como objetivo a los/as servidores/as del Ayuntamiento de Sao Paulo, ya que son ellos/as quienes preparan los documentos y las comunicaciones públicas. Estas personas participan en proyectos de sensibilización, capacitación y simplificación. Además, el programa se dirige a los ciudadanos de Sao Paulo, ya que son ellos los que se benefician de la comunicación simplificada.

La principal estrategia para implementar el programa son las acciones promovidas dentro del eje de capacitación. El objetivo del entrenamiento es ofrecer herramientas para que los/as servidores/as puedan comunicarse de manera más sencilla con la población. Queremos que los/as servidores/as puedan probar el idioma con el público objetivo, redactar documentos públicos y comunicarse de tal manera que el/la ciudadano/a localice, comprenda y utilice la información ofrecida para acceder fácilmente a los servicios y derechos públicos.

PROCESO

Después de que el programa se formalizó a través del decreto, el equipo comenzó a desarrollar el eje de la capacitación. Durante la ejecución de los proyectos piloto, cuando tuvimos el primer contacto con el personal del Ayuntamiento, comprendimos que este público objetivo tendría que ser capacitado formalmente sobre la importancia de un lenguaje claro y presentado a las técnicas de simplificación. El lenguaje claro es un movimiento, pero también es una técnica. Por lo tanto, además de convencer a la gente de su uso, necesitamos proporcionar herramientas y orientación práctica sobre cómo escribir de forma más sencilla.

La primera fase de la creación del eje fue la elaboración de prototipos de capacitación. Planeamos el curso, desarrollamos los materiales y lo

probamos con los/as servidores/as. Al final evaluamos lo que era bueno y lo que podía mejorar el contenido y el formato, y los/as participantes sugirieron cambios. A partir de estos datos, hicimos un segundo prototipo de capacitación, que también se probó y luego se incrementó. Con esta lógica de experimentación y prueba, el modelo de capacitación presencial sufrió una serie de cambios incrementales dentro de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología (SMIT) y luego se amplió a otros departamentos del Ayuntamiento.

La segunda etapa tuvo como objetivo estructurar el eje de manera estratégica, alineando la capacitación con el propósito del programa. El equipo del programa realizó una serie de talleres para extraer todas las enseñanzas obtenidas durante las sesiones de capacitación. Los talleres trataron de responder a preguntas como: ¿Quién es este/a servidor/a que simplifica el lenguaje? ¿Qué características, atributos o cualidades posee? ¿Qué cambio quiere implementar el Programa de Linguagem Simples en el Ayuntamiento de Sao Paulo? ¿Qué es la capacitación? ¿Por qué es importante la capacitación para el programa? ¿Cómo contribuye la capacitación al propósito general del programa?

Como consecuencia de este paso fue posible diseñar un plan para el eje, dejando más claro cuáles serían los siguientes pasos y la potencialidad de diferentes tipos de capacitaciones para diferentes tipos de público objetivo. Una de las acciones prioritarias fue la creación del curso de enseñanza a distancia (EAD) sobre la temática del lenguaje claro, con el fin de ampliar las acciones y llevar a cabo la gestión del conocimiento del programa.

La tercera etapa tenía como objetivo diseñar el proceso de enseñanza-aprendizaje y mapear las habilidades y competencias ofrecidas por el programa. El principal producto fue el desarrollo del curso de EAD "El lenguaje claro acerca el gobierno al pueblo". ¿Cómo utilizarlo?", disponible en la plataforma de la Escuela Virtual de Gobierno (Ev.g) de la Escuela Nacional de Administración Pública (Enap).

Para elaborar la ruta de aprendizaje y el contenido de las clases, se realizaron dos tipos de talleres. El primero fue de generación de datos, con enfoque en la ideación. En estos talleres surgieron temas como el papel de la legislación en la aplicación de la política pública y los retos de la difusión de un lenguaje claro en el sector público. El segundo tipo era de síntesis, con el objetivo de extraer el contenido generado en el taller de ideación y organizar los datos de manera estructurada.

Después de la producción del contenido, llevamos a cabo un ciclo de pruebas con servidores/as de la ciudad y expertos que trabajan con la agenda. El curso EAD fue creado a partir de este proceso metodológico y hoy en día la sistematización y el resumen de todos los contenidos se utilizan en las acciones del eje de formación, concentrando todas las discusiones teóricas, la metodología, las herramientas y las directrices de un lenguaje claro.



Capacitación en lenguaje claro para servidores del Ayuntamiento de Sao Paulo en el Foro de Política Municipal de Atención al Ciudadano. Estuvieron presentes aproximadamente 70 funcionarios de diversos órganos

RESULTADOS

Realizamos veinte cursos de capacitación entre noviembre de 2019 y marzo de 2020. Durante este período, se entrenaron más de 270 servidores/as de once órganos del Ayuntamiento. Además de los eventos de capacitación interna, también participamos en un evento internacional de *State of Change*, en formato virtual, que permitió capacitar a veinte personas de diversos organismos. También desarrollamos varios materiales para la ejecución del entrenamiento, como guías, hojas de ejercicios, cuadernillos y dinámicas de aprendizaje. Finalmente, desarrollamos el curso de EAD "El lenguaje claro acerca el gobierno al pueblo. ¿Cómo usarlo?", disponible en la plataforma de enseñanza virtual de Enap. Hoy en día, la plataforma cuenta con más de 2 millones de participantes registrados, lo que permitirá que el curso gane escala y llegue a más y más personas.

En el lanzamiento del Decreto 59.067/2019, un informe del SPTV divulgó la iniciativa.⁽²⁴⁾ Poco después, una serie de publicaciones se ocuparon del lanzamiento del programa en los canales de comunicación, como la *Folha de S.Paulo*, periódico *O Dia*, G1 y R7. En reconocimiento a la importancia de la implementación del programa en el Ayuntamiento, fuimos invitados a participar en el programa *Decisões & Argumentos* (Decisiones y Argumentos), de *TV Câmara SP* (Cámara SP).⁽²⁵⁾

Los veinte entrenamientos presenciales que tuvieron lugar entre noviembre de 2019 y marzo de 2020 también tuvieron resultados muy positivos. Algunos de los discursos de los/as empleados/as que participaron en las actividades refuerzan la necesidad de los cursillos de capacitación.

(24) "El ayuntamiento comienza a entrenar a los servidores para usar un lenguaje más claro con la población". Recuperado el 12 de noviembre de 2019. Disponible en: <<https://bit.ly/3iY0mDc>>.

(25) El programa está disponible en: <<https://bit.ly/3h29sPe>>.

“ ¡La escritura no es nada simple! Con Lenguaje Claro, parece que el documento se abre delante de ti, aparece. Realmente cambia mucho. Es un simple cambio que hace mucha diferencia.

Una servidora que participó en el curso de capacitación

“ Me sorprendió una iniciativa tan especial para tener un espacio legal en la SMIT. Esto demuestra que las autoridades públicas están preocupadas por la eficacia de su comunicación con la gente.

Un servidor participante en el curso de capacitación



“ Me emocioné por la posibilidad de impulsar el acceso a la información a través del lenguaje. Necesitamos internalizar esos principios.

Un servidor participante en el curso de capacitación

COMO ESCREVER EM LINGUAGEM SIMPLES ?

Escolha das palavras

- Evite o uso de siglas, jargões e termos técnicos. Se for necessário, explique o significado do sigla após a primeira vez que ela aparecer no texto.
 INPSP Prefeitura Municipal de São Paulo
- Não use termos pejorativos e discriminatórios e palavras estrangeiras.
- Não use termos sexistas. Dê preferência ao plural indefinido ou sempre use as palavras nos dois gêneros.
- Não use palavras "difíceis" para seu público.
 Concursantamente; Outressim; Subsidiariamente.
- Use verbos que expressem ações diretas.
Identificação → Identifique
comprovante de residência → comprove que reside aqui

Escolha das frases

- Evite escrever frases com mais de 20 palavras.
- Dê preferência ao uso de frases em ordem direta, ou seja, frases na ordem de Sujeito > Verbo > Predicado.
 O documento foi escrito pela servidora. A servidora escreveu o documento.

Apresentação do documento

- Use títulos e subtítulos para organizar o seu documento. Mantenha sempre a mesma fonte e estilo para informações do mesmo nível.
- Use elementos visuais, como diagramas, tabelas e gráficos, para ajudar a explicar o conteúdo.
- Use marcadores de tópicos quando precisar separar informações dentro de um parágrafo.
 Você vai precisar do seu documento de identificação e comprovante de residência. Você vai precisar:
• documento de identificação
• comprovante de residência.

Material con las 10 pautas para escribir en un lenguaje claro utilizado por (011).lab

DESCUBRIMIENTOS

El diseño y la ejecución del programa permitieron extraer dos lecciones principales. De los cursillos de capacitación, entendemos que el Ayuntamiento tiene varios perfiles de servidores/as y cada uno/a se relaciona con el Programa de Linguagem Simples a través de diferentes niveles de involucramiento. Para asegurar el más alto nivel de cumplimiento, es necesario que el programa desarrolle herramientas apropiadas para cada perfil, desde el más resistente hasta el más involucrado.

Un segundo aprendizaje del eje de capacitación está relacionado con el papel del decreto en convencer a los/as servidores/as del Ayuntamiento. La legislación no aplica las políticas públicas, pero facilita su aplicación; el hecho de contar con una legislación contribuye a romper la resistencia al uso de un lenguaje claro. Los/as servidores/as se sintieron más a gusto cambiando la forma en que se comunicaban, lo que facilitó el cambio cultural en los organismos.

CATÁLOGO DE CURSOS
CATÁLOGO DE PROGRAMAS
CONHEÇA A ESCOLA
ADESÃO INSTITUCIONAL
VALIDAÇÃO DE DOCUMENTOS
PERGUNTAS FREQUENTES
LAS BONE VALERIS

ÉTICA E CIDADANIA

Linguagem simples aproxima o governo das pessoas. Como usar?

Quer aprender como simplificar aquele documento com uma linguagem super complexa? E ainda aprender como escrever textos com uma linguagem simples e compreensível? Este curso vai te ensinar uma forma estruturada de fazer isso. O curso apresenta e aprofunda a discussão sobre o uso da linguagem simples no setor público e a importância da disseminação da pauta no Brasil.

Curso Aberto

Curso a distancia de Lenguaje Claro en la plataforma virtual de la Escuela Nacional de Administración Pública (Enap) desarrollada por (011).lab

06

LECCIONES APRENDIDAS

Transformar la administración municipal y acercar el gobierno a la población no es una tarea fácil, especialmente en un contexto tan complejo como el de la ciudad de Sao Paulo. A lo largo de la trayectoria narrada en los capítulos anteriores, (011).lab encontró una serie de retos, pero también aprendió un sinnúmero de cosas mientras ejecutaba proyectos y procesos de transformación en el Ayuntamiento con sus socios.

Además de los conocimientos específicos de cada proyecto, hemos identificado cinco lecciones importantes del laboratorio, que se detallarán en las próximas páginas. A primera vista pueden parecer obvias, pero son el resultado de reflexiones constantes basadas en la práctica y plasmadas en una serie de acciones y preguntas. Asimismo, son enseñanzas que se mantienen vivas y señalan las posibilidades de renovación y desarrollo constante del laboratorio.

Esperamos que al compartir lo que hemos aprendido y experimentado durante tres años de práctica de innovación en el gobierno, podamos contribuir al aprendizaje colectivo de más unidades de innovación en otros gobiernos y ciudades en sus propias trayectorias.

ES POSIBLE HACER INNOVACIÓN EN EL GOBIERNO

ES FUNDAMENTAL ESTABLECER UNA RELACIÓN DE DOBLE EMPATÍA, MIRANDO A LOS/AS CIUDADANOS/AS Y SERVIDORES/AS.

LA GESTIÓN INTERNA DEL LABORATORIO FUNCIONA CUANDO HAY UN EQUILIBRIO ENTRE LA AUTONOMÍA Y LOS FRECUENTES ESPACIOS DE INTERCAMBIO ENTRE EL EQUIPO

PARA LOS PROYECTOS DE LABORATORIO DE INNOVACIÓN, HAY DIFERENTES MANERAS POSIBLES DE GANAR ESCALA

SER UN LABORATORIO REQUIERE UN CAMBIO CONSTANTE

ES POSIBLE HACER INNOVACIÓN EN EL GOBIERNO

Un desafío común entre las unidades de innovación es insertar otras formas de trabajo en los modelos burocráticos. Como mencionamos al principio de esta publicación, en una estructura grande, compartimentada y estandarizada como el Ayuntamiento de Sao Paulo hay poco incentivo para que los/as servidores/as públicos/as aprendan nuevas formas de realizar los servicios. Sin embargo, a pesar de todas las dificultades, hemos comprobado que sí es posible utilizar otros enfoques en el sector público y que muchas personas incluso han estado desarrollando prácticas innovadoras, aunque a nivel individual y de forma aislada.

Para que esto suceda, un paso importante es **adaptar el lenguaje utilizado para la innovación de manera que sea inteligible para las personas en el gobierno**. En general, las unidades de innovación utilizan una serie de jerga y conceptos (e incluso palabras extranjeras) que no son familiares para los que trabajan en el sector público, lo que termina por mantener a los/as servidores/as alejados/as de estas prácticas emergentes. Para que no fuésemos considerados apenas como una moda pasajera y para transformar realmente la gestión, debemos vivir con la lógica del funcionamiento del Estado. Hablar un idioma que es común a los/as funcionarios/as públicos/as implica adaptar el idioma para que los/as funcionarios/as no se sientan intimidados/as, sino que comprendan el valor y se sientan invitados/as a participar en los proyectos con el laboratorio.

Esta adaptación también es válida para las metodologías y herramientas que utilizamos para hacer proyectos. Es común en los procesos de innovación utilizar varios instrumentos – que no son familiares para la administración pública – principalmente para facilitar la creación conjunta y la recopilación de datos. Dado que no se aplican comúnmente en el gobierno, su uso suele ser visto con incomodidad y reticencia o incluso como exotismo por parte de otros servidores públicos. Por esta razón, nuestro segundo aprendizaje fue **utilizar formas de trabajo sencillas, guiadas por principios y no por herramientas, tanto para permitir la colaboración entre servidores/as públicos/as como para acercarse a**



los/as usuarios/as de los servicios públicos. Así pues, cuando se comprenden los principios que guían el proceso, la elección de los instrumentos específicos se simplifica y se incorpora fácilmente a la vida cotidiana de los órganos públicos. En este sentido, el acercamiento a la población es una ventaja de las ciudades para realizar interacciones simples y rápidas, utilizando pocos recursos, pero permitiendo el aprendizaje y la transformación.

Además, contrariamente a lo que mucha gente piensa cuando mira los procedimientos burocráticos, no son una operación de engranaje, como una máquina. **La burocracia es creativa todo el tiempo, ya sea de alto, medio o bajo nivel.** A menudo se debaten y se disputan las normas y procedimientos, se crean nuevos procesos, así como innumerables soluciones pequeñas y grandes son inventadas diariamente por estas personas para hacer realidad la política pública. Este panorama no es diferente en el Ayuntamiento, donde encontramos varios servidores/as motivados/as y competentes que quieren transformar la gestión incluso sin apoyo ni recursos. Los laboratorios de innovación pueden ser precisamente un espacio para aprovechar esta creatividad de forma responsable e intencionada. A partir de la experimentación podemos canalizar los procesos creativos, probar y sistematizar los aprendizajes generados con el fin de lograr cambios sistémicos. En resumen, los burócratas inquietos y creativos son nuestros agentes de transformación, que inspiran y dan sentido al trabajo de (011).lab.

ES FUNDAMENTAL ESTABLECER UNA RELACIÓN DE DOBLE EMPATÍA, MIRANDO A LOS/AS CIUDADANOS/AS Y SERVIDORES/AS.

Además de las dificultades de idioma que hemos mencionado anteriormente, convencer, ejecutar e involucrar a los socios en proyectos de innovación dentro del gobierno no es sencillo. Más aún si consideramos el contexto altamente politizado, con poca tolerancia al error, en el que cada área tiene su propia forma específica de hacer las cosas. La creación de asociaciones sólidas es particularmente difícil.

Nuestro principal aprendizaje fue la **necesidad de crear una doble empatía al ejecutar los proyectos**, es decir, nos dimos cuenta de que debemos mirar tanto a la ciudadanía como a los que dentro de la administración ofrecen el servicio y aplican la política. Al centrarnos también en los/as servidores/as, pudimos ir más allá de los conceptos superficiales sobre el perfil del servicio público e identificar sus fortalezas, debilidades, valores y vocaciones. Estos elementos son esenciales para que el laboratorio pueda ofrecer propuestas más coherentes con las necesidades de los equipos asociados y convencer de la pertinencia de los proyectos. Cuanto más dialoguen las acciones del laboratorio con el trabajo práctico de los/as servidores/as y ofrezcan visiones estratégicas alineadas con el servicio diario, más podremos involucrar a los socios en los proyectos.

Esta mirada profunda al servidor no es trivial, pero puede ser aprendida.

Así como no existe un/a ciudadano/a genérico/a, los/as servidores/as públicos/as también reflejan una gran diversidad. **Al dedicar esfuerzos a escuchar y comprender quién es el/a servidor/a del otro lado, podemos identificar sus motivadores y definir estrategias para crear confianza y compromiso.** Algunos asociados, por ejemplo, siguen involucrados mediante reflexiones y contactos con el público destinatario de sus servicios, lo que les permite volver a conectarse con su propósito de actuar en el gobierno. Otros servidores siguen involucrados cuando ven resultados concretos del proyecto. Una estrategia es comenzar probando constantemente las soluciones, aunque sean pequeñas, para crear compromiso y confianza a partir de los resultados. Poco



a poco, podemos avanzar hacia soluciones más robustas, que requieren una relación más consolidada.

La identificación de estos diferentes perfiles de servidores/as y sus valores y necesidades es un paso fundamental para comprometerse con los diferentes niveles, hacer las conexiones correctas y lograr resultados relevantes. El proceso de movilización depende no sólo de la identificación de los perfiles de las personas, sino también de que se pongan de relieve las conexiones entre ellas, que a menudo ya se producen a través de redes invisibles e informales, más allá de las estructuras de organización. La interconexión de redes mejora la generación y el mantenimiento de los procesos de cambio.

Finalmente, el punto más importante de aprendizaje sobre nuestras relaciones de asociación fue la construcción de espacios de trabajo en colaboración. **La construcción conjunta, desde el momento en que se define el alcance del proyecto hasta la síntesis del aprendizaje, permite crear un vínculo entre los equipos y refuerza los resultados de los proyectos.**

Estos espacios de colaboración y flexibilidad también invitan a cada participante a ofrecer lo mejor de sí mismo al grupo según sus habilidades y competencias. Al compartir responsabilidades y recursos en espacios horizontales que valoran el conocimiento de los/as servidores/as, no sólo fortalecemos nuestras asociaciones, sino que también contribuimos a la transformación del propio gobierno.

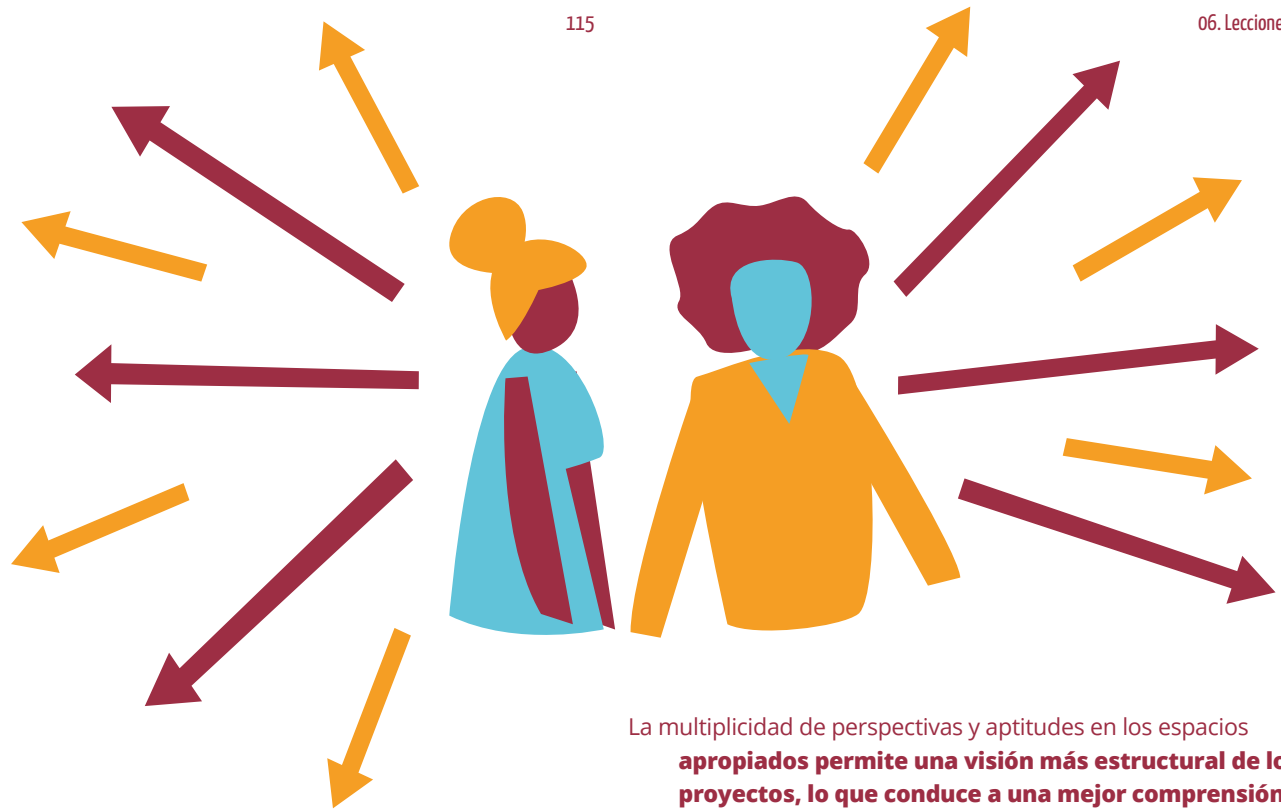
LA GESTIÓN INTERNA DEL LABORATORIO FUNCIONA CUANDO HAY UN EQUILIBRIO ENTRE LA AUTONOMÍA Y LOS FRECUENTES ESPACIOS DE INTERCAMBIO ENTRE EL EQUIPO

Volviendo el foco al laboratorio, identificamos el reto de gestionar un espacio destinado al cambio. ¿Cómo equilibrar la autonomía del equipo, el aprendizaje colectivo y la identidad del laboratorio? A lo largo de nuestra trayectoria, entendemos que lo que funciona hacia fuera también es válido hacia dentro cuando se trata de generar y gestionar el cambio de gobierno.

Así como los espacios para la construcción conjunta son importantes para el desarrollo de asociaciones sólidas, también son importantes para el fortalecimiento del equipo de laboratorio.

Hemos aprendido que es importante construir un modelo de gobernanza y gestión de proyectos horizontales, con espacios para la alineación interna a través de ritos – conjuntos organizados de procesos – que permitan a las personas sintonizar y orquestar el trabajo.

Al ofrecer espacios de luz para el intercambio y el aprendizaje entre el equipo, podemos permitir la construcción colectiva en las iniciativas que llevamos a cabo y en el propio gobierno del laboratorio. Cabe mencionar que estas estructuras no nacieron preparadas, pero se incrementan mediante rutinas de prueba y evaluaciones constantes de soluciones a los problemas de gestión que surgen. A través de esta práctica, somos capaces de crear espacios de alineación interna adaptados a las necesidades de las personas, en los que el propio equipo puede decidir la mejor manera de acompañar los proyectos desde una base común.



La multiplicidad de perspectivas y aptitudes en los espacios **apropiados permite una visión más estructural de los proyectos, lo que conduce a una mejor comprensión de las etapas, las metodologías, las entregas y los resultados de los proyectos.** Este ejercicio conjunto también permite comprender las destrezas que necesita el equipo, tanto las que se han de desarrollar como las que se pueden obtener de otras maneras, por ejemplo, con asociaciones o contratando servicios.

Por último, la máxima de mantener la atención en las personas también se repite dentro del equipo. **Hemos aprendido que se debe prestar especial atención a las personas y a su desarrollo.** En este sentido, todavía tenemos un largo camino por recorrer, pero buscamos ofrecer espacios en los que sea posible transitar entre varios roles a lo largo de la trayectoria del laboratorio: liderar proyectos, diseñar procesos, participar en diferentes equipos. Esta práctica permite la participación y el desarrollo de equipos en diferentes áreas. El punto clave aquí es la combinación de la horizontalidad en la forma en que hacemos las cosas y la apertura de espacios para el alineamiento y la gestión de las personas para asegurar la armonía. Conseguimos dar autonomía y libertad de creación al equipo a partir de la definición de un estándar mínimo que no engulla al laboratorio y que permita espacios institucionales para la toma de decisiones. Así, despertamos intereses, aceleramos las curvas de aprendizaje, motivamos al equipo y permitimos una alta productividad.

PARA ARA LOS PROYECTOS DE LABORATORIO DE INNOVACIÓN, HAY DIFERENTES MANERAS POSIBLES DE GANAR ESCALA

Un tema que recorre todos los proyectos del laboratorio es la escala.

¿Hasta qué etapa del proceso debemos ir como laboratorio de innovación? ¿Cuál debería ser el alcance de los proyectos? ¿Deberíamos centrarnos en la profundidad, el alcance o un poco de cada uno?

Todavía no tenemos las respuestas a estas preguntas, pero hemos acumulado algo de aprendizaje sobre el tema. A partir de nuestra experiencia en diferentes frentes, hemos descubierto que hay diferentes tipos de escalas que un laboratorio puede lograr. La toma de decisiones sobre qué caminos seguir contribuye a una actuación más centrada y a una comunicación más precisa con los socios.

Un primer tipo de escala se refiere a **la extensión de la participación del laboratorio en las diferentes etapas y ciclos de operación de los proyectos** en asociación con otros organismos gubernamentales. La cuestión aquí se refiere a la duración de los proyectos y al momento de "salida" del laboratorio y se plantea principalmente en el frente de los trabajos relacionados con el diseño y la mejora de los servicios. ¿Nuestra función es asegurar que las soluciones y prototipos probados se implementen y lleguen a todo su público objetivo?

Otra escala posible se refiere a la posibilidad de **replicar o adaptar a otros contextos las soluciones desarrolladas en el laboratorio**. Vivimos esta cuestión no sólo en el frente del

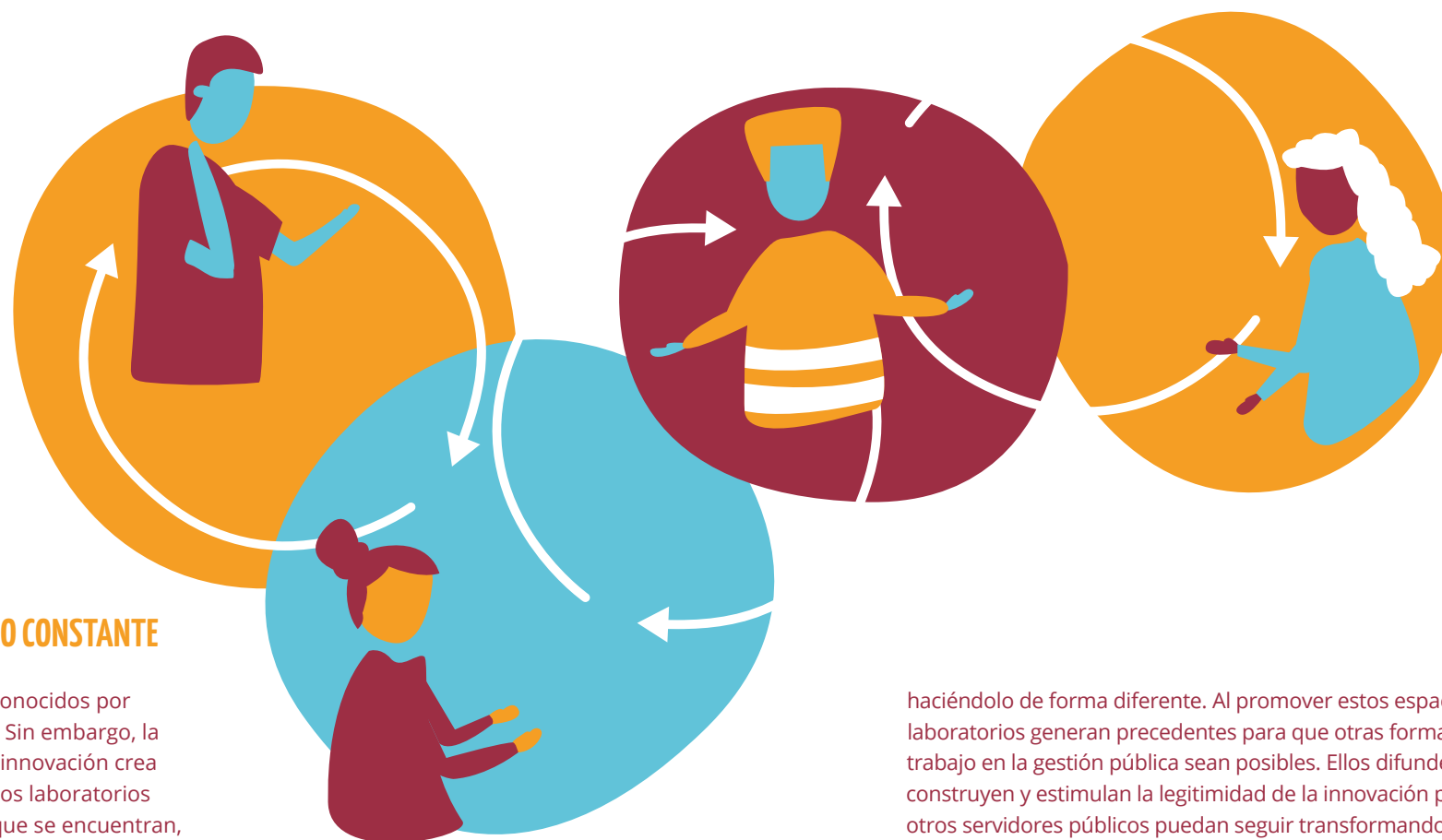


diseño y la mejora de los servicios, sino también en la movilización de las comunidades de prácticas de innovación pública. Un servicio desarrollado para una secretaría determinada puede tener sentido – aunque no totalmente, sino a partir de componentes o principios específicos, por ejemplo – para otras esferas de gobierno.

Un tercer enfoque de escala se refiere al equilibrio entre **la cantidad y la profundidad del alcance de los/as funcionarios/as y órganos en cada proyecto**. Nos enfrentamos a esta cuestión movilizand a las comunidades de prácticas de innovación pública y también desarrollando las capacidades de innovación. ¿Queremos impactar un número menor de servidores/as más profundamente o impactar un número mayor de servidores/as, aunque sea de manera más superficial? La escala también está relacionada con las condiciones básicas para el desarrollo de proyectos de innovación. ¿A qué nivel de equilibrio debemos aspirar para desarrollar las capacidades de los/as servidores/as para llevar a cabo y sostener los procesos de transformación en sus órganos?

Finalmente, la conversación sobre la escala va más allá de los proyectos y se expande al rendimiento del laboratorio en su conjunto.

¿Cuáles son los posibles movimientos en escala para un equipo de laboratorio? En el capítulo de nuestra historia, al reflexionar sobre el movimiento en espiral, entendemos nuestra plusvalía de escala en términos de nivel organizativo en el Ayuntamiento, y no necesariamente de crecimiento de equipo y recursos, por ejemplo.



SER UN LABORATORIO REQUIERE UN CAMBIO CONSTANTE

Varios de estos retos pueden ser fácilmente reconocidos por diferentes áreas y organizaciones públicas. Sin embargo, la elección de actuar como un laboratorio de innovación crea desafíos específicos. Como toda novedad, los laboratorios generan extrañeza en el ecosistema en el que se encuentran, ya sea por el lenguaje utilizado, las metodologías sugeridas o las formas de trabajo. Además, también es común que el mandato de los laboratorios de innovación no esté claro ni para la institución ni para su equipo.

Como mencionamos al principio de esta publicación, la administración pública contemporánea se enfrenta hoy en día a problemas que antes no existían y todavía no contamos con los instrumentos, sistemas e instituciones más adecuados para hacerles frente. Las unidades centradas en la experimentación se han popularizado como posibles formas de crear aprendizaje para responder a esos problemas.

Los laboratorios de innovación son espacios dentro de la administración pública, con la misión de repensar constantemente el gobierno. Así pues, los laboratorios están generando constantemente cambios probando nuevas ideas, cuestionando la forma en que se organizan los procesos y

haciéndolo de forma diferente. Al promover estos espacios, los laboratorios generan precedentes para que otras formas de trabajo en la gestión pública sean posibles. Ellos difunden actitudes, construyen y estimulan la legitimidad de la innovación para que otros servidores públicos puedan seguir transformando el Estado.

Al involucrar a los servidores públicos en estos procesos, los laboratorios actúan no sólo para generar sino también para gestionar el cambio en el sector público. Sin embargo, cuando se trata de transformar la gestión y el modo de funcionamiento de la administración pública, los cambios que se producen en un laboratorio no tienen un fin claro – como la implantación de un sistema digital, por ejemplo. Aunque las instituciones empiecen a funcionar plenamente a partir de una cultura de la innovación tal como la conocemos en la actualidad, la innovación es un concepto dinámico y contextual, que sólo existe en respuesta a un sistema establecido. **Por lo tanto, al llevar a cabo el papel de desafiar el estado de cosas en el gobierno, los laboratorios también deben repensar constantemente su papel y el cambio por el que están trabajando.** Así, los laboratorios como (011).lab están cambiando de forma intrincada: surgen en contextos de cambio, tienen como objetivo generar y gestionar el cambio, y para ello cambian constantemente.

FUTUROS POSIBLES

Estamos trabajando para hacer realidad nuestra visión de la innovación pública. Las lecciones aprendidas indican posibilidades y desafíos para el futuro, tanto en términos de nuestra configuración como laboratorio como de nuestros límites de acción.

Nuestra misión es doble y complementaria: por un lado, acercar el gobierno y la sociedad mediante procesos de colaboración de construcción conjunta y, por otro, transformar la gestión de la ciudad de Sao Paulo a partir del compromiso y la participación activa de los/as servidores/as públicos/as en la elaboración de soluciones pertinentes. Los proyectos y resultados preliminares alcanzados revelan el alto grado de empeño de los/as servidores/as públicos/as en consonancia con la misma visión y nos animan a continuar la trayectoria, explorando nuevas posibilidades para el futuro. Además, ante situaciones adversas, como la pandemia covid-19 en el momento de la elaboración de este libro, destacamos la pertinencia del trabajo experimental que permite adaptarse a las incertidumbres, ante la constatación de que no podemos prever el futuro. Al actuar precisamente en la prueba de posibilidades, la forma en que actúan los laboratorios y las unidades de innovación aporta datos y enseñanzas para las situaciones de transición, contribuyendo a la construcción de



propuestas que no sólo se ciñen a la realidad, sino que también señalan caminos prometedores.

Reconociendo el carácter abierto e incierto de lo que está por venir, nos gustaría llegar al final de este libro con una invitación a imaginar juntos los futuros que deseamos para la ciudad de Sao Paulo. **Imaginar y visualizar nuevas posibilidades es un ejercicio importante porque inspiran nuevos pensamientos y aumentan el espectro de acciones en el presente.** El ejercicio se vuelve aún más eficaz cuando lo realizamos juntos y desde diversas perspectivas, enriqueciendo las visiones sobre las formas deseables de estar e interactuar en la ciudad.

Dicho esto, la invitación es para que usted contribuya a la construcción de futuras escenas relleno los globos de discurso, placas de servicio y lo que quiera en el póster que vino con esta publicación. Intenta dar la mayor concreción posible, imaginando cuáles serían los tipos de servicios ofrecidos, los nombres de los departamentos del Ayuntamiento, las palabras utilizadas en la comunicación. Dentro de diez años, ¿cómo imagina que serán las conversaciones de los/as servidores/as en los salones del Ayuntamiento, considerando una gestión transformada y transformadora? Y en el mostrador de un servicio público, si podemos seguir acercando al gobierno y a la sociedad... ¿Y en la ventana de uno de los edificios del centro de Sao Paulo, al observar la vista?

AGRADECIMIENTOS

A continuación, se presenta una lista de todas las personas y organizaciones que han contribuido y siguen contribuyendo a hacer posible el trabajo del laboratorio.
¡Muchas gracias!



Equipo de (011).lab durante la Reunión Internacional sobre Innovación en el Gobierno, en agosto de 2019.



ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL SOCIOS DE (011).LAB

Compañía de Ingeniería de Tráfico
Procuraduría General Municipal
Secretaría Ejecutiva de Comunicación
Secretaría del Gobierno Municipal
Secretaría Municipal de Asistencia y Desarrollo Social
Secretaría Municipal de Cultura
Secretaría Municipal de Educación
Secretaría Municipal de Finanzas
Secretaría Municipal de Gestión
Secretaría Municipal de Movilidad y Transporte
Secretaría Municipal de la Persona con Discapacidad
Secretaría Municipal de Relaciones Internacionales
Secretaría Municipal de Salud
Secretaría Municipal de Urbanismo y Licencias
Secretaría Municipal de Verde y Medio Ambiente
Tribunal de Cuentas Municipal

ORGANIZACIONES ASOCIADAS A (011).LAB

ARTESP – Agencia de Transportes del Estado de Sao Paulo

B3 – Brasil, Bolsa de Valores, Contador

Banco Bradesco

BID – Banco Interamericano de Desarrollo

Caixa Econômica Federal

CAF – Banco de Desarrollo de América Latina

CEBRAP – Centro Brasileño de Análisis y Planificación

CLP – Centro de Liderazgo Público

EchosLab

EloGroup

Enap – Escuela Nacional de Administración Pública

Fundação Getúlio Vargas

Fundação Vanzolini

GNova – Laboratorio de Innovación en el Gobierno

Ideas 42

Instituto Arapyau

Laboratorio de Innovación Urbana de Montreal

Metropolis – Asociación Mundial de Grandes Ciudades y Regiones Metropolitanas

MVD LAB – Laboratorio de Innovación de la Ciudad de Montevideo

NESTA

OCDE – Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos

OEI – Organización de Estados Iberoamericanos

People In Government Lab – Universidad de Oxford

Republica.org

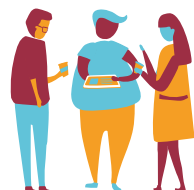
SABESP – Compañía de Saneamiento Básico del Estado de Sao Paulo

States of Change

UNESCO – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Vital Strategies

WeGov



COLABORADORES A LO LARGO DE LA TRAYECTORIA DE (011).LAB

Ana Laura Rodrigues Ferreira Ferrari

Ana Julia Bravo Leite

Andre Junior Youn

Bianca Maria Lobato Lucas da Silva

Bruno Martinelli

Caio Alan Rovero e Silva

Caio Alves Werneck

Clément da Cruz

Ediane Santana de Lima

Eduardo Abramowicz Santos

Eduardo Banharoto Dutra Silva

Eduardo Spanó Junqueira de Paiva

Evelyn da Silva Bitencourt

Fabiana Alencar dos Santos

Fabio Franklin Storino dos Santos

Felipe Massami Maruyama

Fernando do Amaral Nogueira

Isabel Magalhães Teles

Joice Godoi Garcia

Juliana Amanda Strinta

Leticia Daidone Oliveira



Luca Buckup Cohen

Luiara Cássia Soares de Souza

Marcele Garcia Guerra

Marcelo Vegi da Conceição

Maria Clara Nogueira Cruz

Maria Eloisa Veras

Mariana Leila Nascimento Collin

Mariana Mello Henriques

Marianna Sampaio

Natalia Soares Esper

Nathalie Badaoui Choumar

Oscar de Oliveira Nunes Neto

Priscilla E. Cubas de Moraes

Sara Rosa dos Santos

Sofia Tadeu Marshallowitz Apuzzo

Tais Souza Bonomi

Tiago Plassa de Almeida

Victória de Souza Oliveira

Vinicius Miranda Queiroga Teixeira

Vinicius Souza Fernandes



PUBLICACIONES, DOCUMENTOS Y ARTÍCULOS PUBLICADOS POR (011).LAB

La colección de publicaciones (011).lab está disponible en el depósito de la Escuela Nacional de Administração Pública (Enap) y se puede acceder a ella en:

<http://bit.ly/011publicacoes>

- FAB LAB LIVRE SP, "Prototype: Social Cartography of Itaquera" (Prototipo: Cartografía social de Itaquera). Blog Fab City, 2019. Disponible en: <https://blog.fab.city/prototype-social-cartography-of-itaquera-east-zone-of-s%C3%A3o-paulo-city-brazil-643ca586ccfe>.
- PFEIFER, Flora. "Collecting taxes with behavioural science" (Recaudar impuestos con la ciencia del comportamiento). Apolitical, 8 de junio de 2020. Disponible en: https://apolitical.co/en/solution_article/collecting-taxes-with-behavioural-science.
- PREFEITURA DE SÃO PAULO. Premia Sampa: 3ª edição, 2018. Disponible en: https://premiassampa.prefeitura.sp.gov.br/edicoes_anteriores/2018/pdf/PREMIASAMPA_2018v2.pdf.
- _____. Premia Sampa: 4ª edição, 2020. Disponible en: https://premiassampa.prefeitura.sp.gov.br/docs/PREMIASAMPA_2020.pdf.
- _____. *Perfis Comportamentais: Implementando o processo eletrônico na PMSP* (Perfiles de comportamiento: Implementación del proceso electrónico en la PMSP), 2018. Disponible en: <https://processoeletronico.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/08/Perfis-Comportamentais-PMSP.pdf>.

- _____. *Guia de Linguagem Simples* (Guía de Lenguaje Claro), 2019. Disponible en: 2019. <https://www.linguagensimples.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/10/Guia-para-revis%C3%A3o-de-documentos.pdf>.
- _____. *Guia de Linguagem Simples: como posso revisar meu documento?* (Guía de Lenguaje Claro: ¿Cómo puedo revisar mi documento?), 2019. Disponible en: <https://www.linguagensimples.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/10/10-dicas-de-linguagem-simples.pdf>.
- _____. *Como aumentar o pagamento de impostos em atraso?: dívidas do imposto predial e territorial urbano (IPTU) parcelado* (¿Cómo aumentar el pago de los impuestos atrasados?: deudas del impuesto sobre la propiedad urbana y el impuesto sobre la tierra (IPTU) a plazos), 2019. Disponible en: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5220/1/1%28011%29lab_Como%20aumentar%20o%20pagamento%20de%20impostos%20em%20atraso%3f.pdf.
- _____. *Como reduzir o absenteísmo em consultas médicas?: aplicando ciências comportamentais no Hospital do Servidor Público Municipal*. (Cómo reducir el ausentismo en las citas médicas: aplicando las ciencias del comportamiento en el Hospital del Servidor Público Municipal), 2019. Disponible en: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5221/1/Como%20reduzir%20o%20absente%C3%ADsmo%20em%20consultas%20m%C3%A9dicas%20%281%29.pdf>.
- PREFEITURA DE SÃO PAULO; CENTRO BRASILEIRO DE ANÁLISE E PLANEJAMENTO. *Como abrir dados públicos complexos com flexibilidade e autonomia?*. Caso API-SOFI. (¿Cómo abrir datos públicos complejos con flexibilidad y autonomía? El caso API-SOFI). Serie CopiCola Série CopiCola, v. VIII. São Paulo, 2019.

- _____. *Como aprimorar o atendimento público ao cidadão?. Caso Descomplica SP*. (¿Cómo mejorar el servicio público al ciudadano? El caso Descomplica SP) Série CopiCola, v. VI. São Paulo, 2019.
- _____. *Como aumentar a eficiência na contratação de serviços para a administração pública?. Caso Transporte de Servidores por Aplicativo*. (¿Cómo aumentar la eficiencia en la contratación de servicios para la administración pública? El caso Transporte del servidor por Aplicación). Série CopiCola, v. VII. São Paulo, 2019.
- _____. *Como contratar serviços na administração pública de forma inovadora? Caso Concurso de Projeto*. (¿Cómo contratar servicios en la administración pública de manera innovadora? El caso Concurso de Proyecto). Série CopiCola, v. I. São Paulo, 2018.
- _____. *Como criar um certificado confiável e transparente? Caso Selo de Acessibilidade Digital*. (¿Cómo crear un certificado fiable y transparente? El caso Sello de Accesibilidad Digital). Série CopiCola, v. XI. São Paulo, 2020.
- _____. *Como divulgar cardápios escolares de forma colaborativa e transparente? Caso Prato Aberto*. (¿Cómo difundir los menús escolares de forma colaborativa y transparente? El caso Plato Abierto). Série CopiCola, v. IV. São Paulo, 2018.
- _____. *Como implantar estacionamento rotativo com pagamento digital? Caso Zona Azul Digital*. (¿Cómo puedo desplegar el estacionamiento rotativo con pago digital? El caso Zona Azul Digital). Série CopiCola, v. III. São Paulo, 2018.
- _____. *Como implementar um processo de triagem que prioriza recursos e qualifica o serviço público? Caso Triagem Avançada*. (¿Cómo poner en práctica un proceso de selección que dé prioridad a los recursos y cualifique al servicio

- público? El caso Selección Avanzada). Série CopiCola, v. IX. São Paulo, 2019.
- _____. *Como montar um sistema de informações geográficas sobre parcelamento do uso do solo com software livre? Caso Banco de Dados Geográficos*. (¿Cómo establecer un sistema de información geográfica de parcelas de uso de la tierra con software libre? El caso Banco de Datos Geográficos). Série CopiCola, v. V. São Paulo, 2018.
- _____. *Como oferecer serviço de qualidade com financiamento alternativo? Caso WIFI Livre SP*. (¿Cómo ofrecer un servicio de calidad con financiación alternativa? El caso WIFI Libre SP). Série CopiCola, v. XII. São Paulo, 2020.
- _____. *Como promover formações criativas que estimulem o engajamento? Caso Robótica Criativa*. (¿Cómo podemos promover una formación creativa que fomente el compromiso? El caso Robótica Creativa). Série CopiCola, v. X. São Paulo, 2020.
- _____. *Como promover processos colaborativos para solução de problemas públicos? Caso Mobiliza+SP*. (¿Cómo promover los procesos de colaboración para resolver los problemas públicos? El caso Mobiliza+SP). Série CopiCola, v. XIII. São Paulo, 2020.
- _____. *Como simplificar e agilizar o processo de abertura de empresas? Caso Empreenda Fácil*. (¿Cómo simplificar y acelerar el proceso de apertura de empresas? El caso Empreenda Fácil). Série CopiCola, v. II. São Paulo, 2018.
- WERNECK, C.; FERRAREZI, E.; BRANDALISE, I.; VAQUEIRO, L.; BONDUKI, M. *Ciclos de vida de los laboratorios de innovación pública*. Brasília: Enap, 2020. Disponible en: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5000/68/ciclos-vida_ES_digital.pdf.

EXPEDIENTE INSTITUCIONAL

AYUNTAMIENTO DE SAO PAULO

Alcalde

Bruno Covas

Secretario Municipal de Innovación y Tecnología

Juan Quirós

Secretario-adjunto de Innovación y Tecnología

Daniel Glaessel

Coordinador de Innovación y Procesos de Cambio Organizacional en (011).lab

Vitor Cipriano de Fazio

Coordinadora de Programas de Innovación Pública en (011).lab

Tatiana Daussen Perfoli

Equipo de (011).lab

Brenda Machado Fonseca

Fernanda Balbino

Flora Finamor Pfeifer

Jarbas Antonio de Biagi Junior

Lais Boni Valieris

Luana de Barros Dratovsky

Lucas Teixeira Vaqueiro

Maíra Pires Tatit

Maria Marta de Castro Silveira Pinto

Roberta Fernandes Ramos

Los/as pasantes en el (011).lab

Fabricio Moraes Minowa

Gabriela Lima Santos

Helen Cristina dos Santos Araújo

Marianna Gabrielli Gelli Quattrini Alves



Prefeitura de São Paulo

Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

Rua Líbero Badaró, 425, 4º Andar – Centro

01009-905 – São Paulo-SP, Brasil

011lab.prefeitura.sp.gov.br

(CC) Prefeitura de São Paulo, 2020

Organización

Isabella von Mühlen Brandalise
Lucas Teixeira Vaqueiro
Maria Marta de Castro Silveira Pinto

Operaciones

Roberta Fernandes Ramos

Diseño gráfico y diagramación

Estúdio Marujo

Ilustraciones

Evelyn Bittencourt e Estúdio Marujo

Fotos

Proyecto Premio Sampa (páginas 70–75):
Sao Paulo Turismo – Empresa de Turismo
y Eventos de la Ciudad de Sao Paulo
*Proyecto de Encuentro Internacional de
Innovación en el Gobierno (páginas 82–89):*
José de Holanda
Otras fotos:
Archivo interno de (011).lab

Traducción

Eva María Gutiérrez de Olazábal

Revisión (español)

Victor Aliaga

Esta publicación cuenta con la cooperación de la UNESCO en el ámbito del Proyecto de *Innovación como herramienta para mejorar la Administración Pública Municipal*, que tiene como objetivo fortalecer la apertura, el ambiente y el protagonismo de la ciudad de Sao Paulo en la innovación. Las indicaciones de nombres y la presentación del material a lo largo de este libro no implican la expresión de ninguna opinión por parte de la UNESCO en relación con el estatus legal de ningún país, territorio, ciudad, región o sus autoridades, ni la delimitación de sus fronteras o límites. Las ideas y opiniones expresadas en esta publicación son las de los autores y no reflejan necesariamente las de la UNESCO, ni implican la expresión de ninguna opinión por parte de la organización.



**Esta obra está bajo la
Licencia Creative Commons
– Atribución: No Comercial
– Comparte Igual 4.0
Internacional.**

Se permite la reproducción de este texto y de los datos que contiene, siempre que se cite la fuente. Se prohíben las reproducciones con fines comerciales.

Prefeitura da Cidade de São Paulo.
(011).lab: inovação pública para transformar
el gobierno com las personas / organizado
por Isabella von Mühlen Brandalise, Lucas
Teixeira Vaqueiro, Maria Marta de Castro
Silveira Pinto. traducción, Eva Gutiérrez. – São
Paulo: Prefeitura Municipal, 2020. 132 p. : il.

Incluye bibliografía.

Traducción de: (011).lab: inovação pública
para transformar o governo com as pessoas.
ISBN: 978-65-992153-2-2

1. Laboratorio de Innovación. 2. Innovación.
3. Administración Pública Municipal – São
Paulo. 4. Modernización Administrativa. 5.
Experimentación. I. Título. II. Brandalise,
Isabella von Mühlen. III. Vaqueiro, Lucas
Teixeira. IV. Pinto, Maria Marta de Castro
Silveira. V. Gutiérrez, Eva tradutora.

P9237I

CDU 35:001.895(815.6)

Bibliotecaria: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230



Este libro fue compuesto con
las tipografías **Syne**, **Yanone**
Kaffeesatz y **Open Sans**.



Creado en 2017 para responder a los desafíos de la gestión municipal en la prestación de servicios que satisfagan mejor las necesidades de la población, el (011).lab – laboratorio de innovación en el gobierno del Ayuntamiento de Sao Paulo ya cuenta con más de 90 proyectos en asociación con diferentes unidades del Ayuntamiento y se le considera una referencia nacional e internacional en algunas directrices y enfoques, como el lenguaje claro y las ciencias comportamentales.

En esta publicación, los casos concretos y los resultados del laboratorio repasan su historia, destacando los enfoques y principios que guían al equipo. El libro también consolida y comparte valiosas enseñanzas de (011).lab, con un enfoque duplo hacia los/as ciudadanos/as y los/as servidores/as para fortalecer y asegurar la agenda de innovación pública. En este proyecto de gestión y difusión del conocimiento, el laboratorio demuestra su paradigma de cambio constante e inspira a otros gobiernos e instituciones en esfuerzos similares.



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

En cooperación con la
**Oficina
en Brasília**



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
INOVAÇÃO E
TECNOLOGIA

ISBN 978-65-992153-2-2

