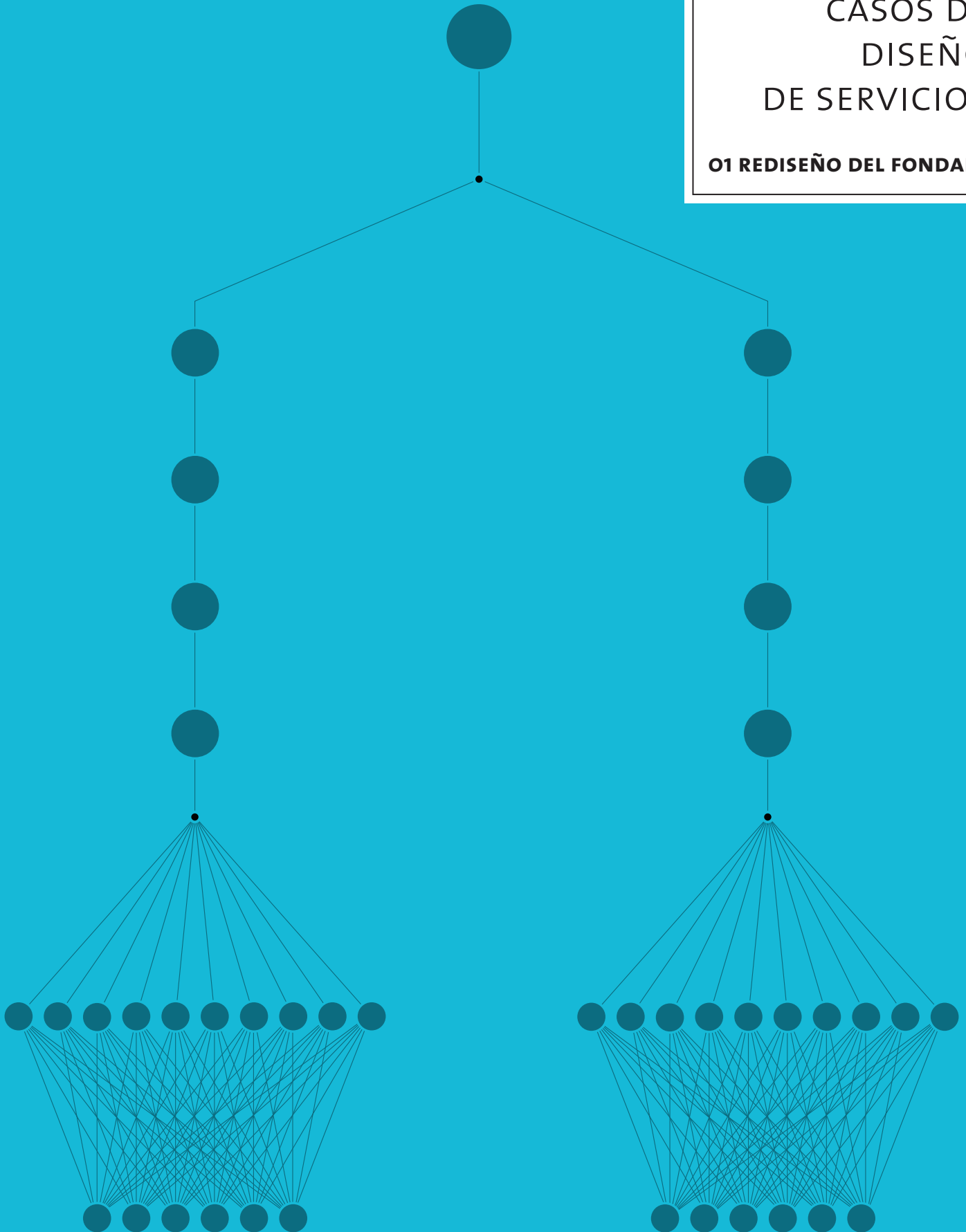


CASOS DE
DISEÑO
DE SERVICIOS

01 REDISEÑO DEL FONDART



Esquema_

Estructura propuesta por el Laboratorio de Innovación Pública para el Rediseño del Fondart

CASOS DE DISEÑO DE SERVICIOS

01 REDISEÑO DEL FONDART



¿Es aplicable la metodología de diseño de servicios para rediseñar un fondo concursable?

Este fue el desafío que asumió el Laboratorio de Innovación Pública (LIP) para desarrollar una propuesta de rediseño del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart).

En base al encargo licitado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), el LIP adaptó su metodología para desarrollar un proceso de co-creación del Fondart en conjunto con sus usuarios, entendiendo por usuarios no sólo a quienes postulan a este fondo concursable, sino que también a los evaluadores, jurados y funcionarios del CNCA que operan este concurso.

Entre noviembre de 2015 y junio de 2016, se desarrolló un proceso de identificar y comprender el problema planteado, analizar y problematizarlo, conceptualizar y formalizar propuestas preliminares de rediseño, prototiparlas y testearlas y, finalmente, entregar una propuesta de rediseño del Fondart construida en conjunto con sus usuarios.

Centro UC
Políticas Públicas

DISEÑO | UC
Pontificia Universidad Católica de Chile
Escuela de Diseño



ESCUELA DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA

[1] Presentación_ Laboratorio de Innovación Pública

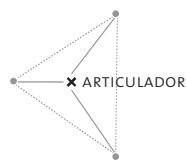
[1.1] EL LABORATORIO DE INNOVACIÓN PÚBLICA

El Laboratorio de Innovación Pública (LIP) es una iniciativa interdisciplinaria que, desde 2013, contribuye a mejorar la calidad de los servicios que las organizaciones públicas ofrecen a la ciudadanía.

Liderado por el Centro de Políticas Públicas y la Escuela de Diseño de la Pontificia Universidad Católica de Chile, el LIP articula la participación de académicos, profesionales y estudiantes UC en proyectos de diseño de servicios en el ámbito público.

En base a metodologías centrada en los usuarios, el LIP involucra a todos los actores relevantes en el rediseño de un servicio. Desarrolla procesos de co-creación con agentes y usuarios que logran mejores propuestas, a menor costo, y que son factibles de implementarse.

Los productos, servicios, metodologías y aprendizajes desarrollados por el LIP son puestos a disposición de las organizaciones públicas, conformando un banco de recursos abierto y de libre uso para la ciudadanía.



EQUIPO DEL PROYECTO

Jefe de proyecto:

Cristóbal Tello

Investigadores principales:

Katherine Mollenhauer

Bernardita Figueroa

Mariana Fulgueiras

Paula de Solminihac

Profesionales:

Sol Pacheco

Paula Wuth

[2] El desafío_ Aporte al rediseño del concurso Fondart

[2.1] CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) tiene como misión apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país

Fue creado en 2003, mediante la Ley 19.891, como un servicio público autónomo, descentralizado y territorialmente desconcentrado, con personalidad jurídica y patrimonio propio que el(la) presidente(a) de la República, y cuyo jefe(a) del servicio tiene rango de ministro de Estado.

En el cumplimiento de sus funciones y en el ejercicio de sus atribuciones, el CNCA busca promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo entre los habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional; así como de la preservación, promoción y difusión del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que estimulen una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines.

También forman parte del CNCA tres consejos sectoriales: el Consejo Nacional del Libro y la Lectura, el Consejo de Fomento de la Música Nacional y el Consejo del Arte y la Industria Audiovisual. Además, hay 15 consejos regionales y un Directorio Nacional que opera como consejo del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart)

El CNCA administra fondos de cultura como: el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart Nacional y Fondart Regional), el Fondo Audiovisual, el Fondo de la Música, el Fondo del Libro y la Lectura, el Fondo de Fomento al Arte en la Educación (FAE) y el Fondo del Patrimonio.

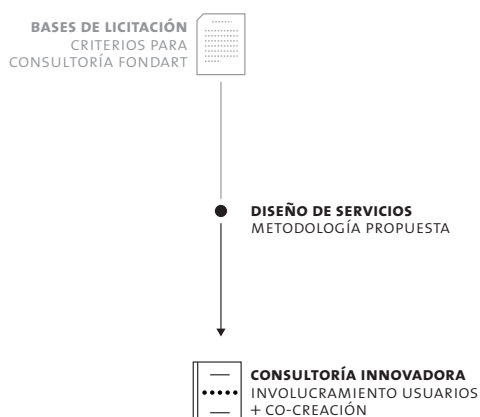
[2.2] FONDO NACIONAL DE DESARROLLO CULTURAL Y LAS ARTES

El Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, Fondart, fue creado el año 1992 con la aprobación de la ley N° 19.891, con el fin de apoyar el desarrollo de las artes, la difusión de la cultura y la conservación del patrimonio cultural de Chile.

[2.3] EL ENCARGO

En junio del 2015, el Fondart, a través de su Programa de Difusión y Estudios, licitó el desarrollo de una consultoría para:

“Elaborar un análisis, un diagnóstico y una propuesta integral de rediseño del concurso Fondart Nacional, que contemple una nueva estructura, focalización, modelo de gestión, resultados esperados e indicadores de seguimiento para su evaluación”.

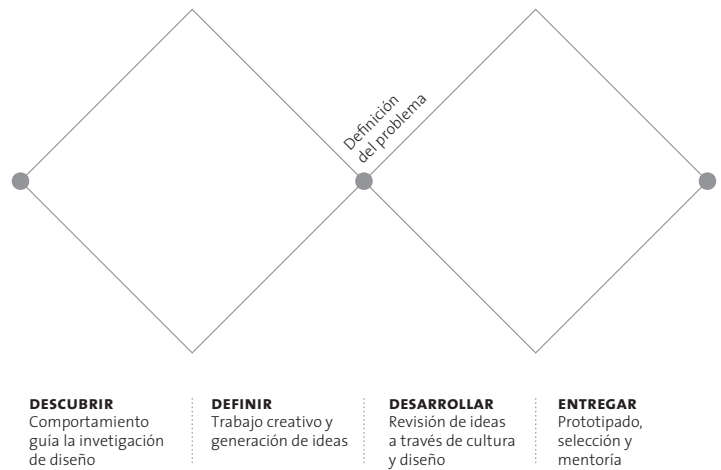


[3] La metodología

[3.1] DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

La propuesta metodológica del Laboratorio de Innovación Pública se basa en el modelo de proceso creativo del Doble Diamante, del Design Council, y en los métodos, técnicas e instrumentos del Diseño de Servicios.

El Design Council, organización británica que busca mejorar la vida de las personas mediante el uso del diseño, ha modelado el proceso creativo guiado por el diseño a través de su metodología del Doble Diamante, la que plantea cuatro fases: descubrir, definir, desarrollar y entregar.



Diseño de Servicios El Diseño de Servicios es una disciplina que ayuda a innovar y/o mejorar servicios para hacerlos más útiles, usables, deseables para sus usuarios y eficientes y efectivos para las organizaciones. Es un campo nuevo en la disciplina del diseño que ha sido utilizado en diversos países alrededor del mundo como un enfoque holístico, multidisciplinario, integrador y pertinente y como una metodología eficiente y efectiva, para el desarrollo de servicios públicos (Moritz, 2005).

[3.2] ETAPAS DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA



[4] El proceso

[4.1] FUNCIONAMIENTO ACTUAL DEL FONDART

El macro-proceso de los concursos nacional y regional del Fondart contempla cinco etapas principales: planificación estratégica, diseño de concurso, postulación, evaluación, ejecución y seguimiento.



[4.2] DIAGNÓSTICO

En una primera etapa, se profundizó el diagnóstico sobre el funcionamiento del Fondart, en base al análisis de fuentes secundarias y el levantamiento de información primaria. En esta fase se privilegió la profundidad de la información recogida, utilizando técnicas como los grupos focales y las entrevistas en profundidad.

Principales desafíos para el proceso de rediseño del Fondart

- VISIÓN DE CORTO PLAZO
- ESTRUCTURA INESTABLE
- GESTIÓN INTERNA TENSIONADA
- POSTULACIÓN COMPLEJA
- FALTA DE APOYO A NUEVOS POSTULANTES
- EVALUACIÓN INADECUADA
- SEGUIMIENTO INSUFICIENTE
- NECESIDAD DE EVALUAR RESULTADOS
- CONCENTRACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS

[4.3] REVISIÓN DE CASOS NACIONALES E INTERNACIONALES

Se desarrolló un benchmark de modelos nacionales e internacionales de fondos concursables en base a las dimensiones de principal interés: institucionalidad que los administra, estructura, tipo de financiamiento, presupuesto, cobertura, proceso de concursabilidad, gestión de fondos, población objetivo, proyectos adjudicados o financiados, periodicidad, seguimiento y evaluación.

Para los modelos internacionales se consideraron el modelo inglés Grants for the Arts, los Grants Schemes de Canadá y el Programa Nacional de Concertación Cultural de Colombia. Por otro lado, dentro de los modelos nacionales analizados se encuentran el fondo de Gestión de la Innovación en el Sector Público (gip), Start-Up Chile y el Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondef). Se rescataron buenas prácticas de cada uno de los fondos concursables observados.

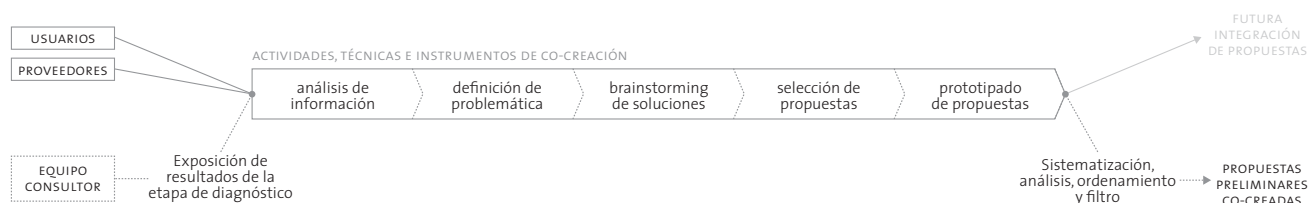
[4] El proceso

[4.4] PROPUESTAS PRELIMINARES

En una tercera etapa, se desarrollaron propuestas preliminares de rediseño en base a una metodología de co-creación con usuarios internos y externos del Fondart.

La co-creación permite mezclar los roles de los participantes, quienes usan y quienes proveen el servicio toman un rol de “experto de la experiencia” y juegan un rol primordial en el desarrollo de conocimiento, generación de ideas y diseño de soluciones. El equipo consultor por su parte debe proveer los insumos para la ideación y expresión de los participantes, fomentar técnicas y ambientes para el desarrollo de innovación dentro de estos grupos de trabajo (Stickdorn, 2015) y participar como miembro del equipo en las soluciones generadas.

La experiencia de todos los actores del ecosistema del Fondart – funcionarios tanto del Fondart como de otros fondos concursables y otras unidades, departamentos y programas del CNCA, así como de algunas de las direcciones regionales; junto con evaluadores, jurados, postulantes seleccionados y no seleccionados – fue sistematizada aportando información relevante para visualizar las posibles soluciones al problema.



En esta etapa se realizaron 8 **TALLERES DE CO-CREACIÓN**, durante enero de 2016, en los que se desarrollaron las siguientes actividades, técnicas e instrumentos:

- Exposición de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico.
- Análisis conjunto de la información recabada en las dimensiones de usuario, utilizando instrumentos propios del diseño de servicios que fueron adaptados al caso Fondart tales como mapas de actores, generación de definición de arquetipos (o personas), mapas del “viaje” de usuario, mapa de oferta, mapa del sistema, mapas de diferencial semántico, etc.
- Definición conjunta de problemática en base a ajustes y profundizaciones del diagnóstico exploratorio elaborado en la primera etapa, utilizando técnicas creativas y de innovación propias del *Design Thinking*.
- Sesiones de brainstorming en base a técnicas creativas y de innovación propias del *Design Thinking* para la generación de soluciones.
- Proceso de selección conjunta de propuestas que contemplen estructura, focalización, gestión interna, líneas y fases del concurso Fondart.
- Generación de prototipos de las propuestas preliminares.
- Sistematización, análisis, ordenamiento y filtro de toda la información y propuestas por parte del equipo consultor y la contraparte técnica.

A partir del proceso de cocreación se elaboraron dos propuestas preliminares de rediseño de Fondart.

[4] El proceso

[4.5] TESTEAR E ITERAR

La metodología del LIP consideró para la fase de testeo e iteración, la realización de **TALLERES DE VALIDACIÓN**, los cuales buscaron probar los prototipos desarrollados a partir de las propuestas creadas en la etapa anterior.

El mayor desafío de esta fase es lidiar con la intangibilidad de la o las propuestas del servicio. Por ello se debe, por una parte, generar los medios para acercar aspectos viscerales, funcionales y simbólicos a los sujetos del testeo, y por otra, generar un plan de testeo, donde se detallen exhaustivamente las actividades, medios, prototipos, personas y ambiente necesario para obtener información de calidad.

[4.6] IMPLEMENTAR Y EVALUAR

En la etapa de implementar y evaluar, la metodología LIP buscó establecer un sistema de indicadores que permita evaluar la implementación del concurso rediseñado con un alto grado de aplicabilidad en la realidad actual de los procesos de gestión del Fondart.

Durante el mes de mayo de 2016 se realizó un taller con funcionarios del Departamento de Estudios, Gabinete del Ministro, Unidad de Seguimiento de Proyectos y la Secretaría Ejecutiva del Fondart, para abordar los detalles sobre la composición y estructura de los indicadores fundamentales. En junio de 2016 se entregó una propuesta de indicadores de seguimiento y de un sistema de gestión de estos indicadores.

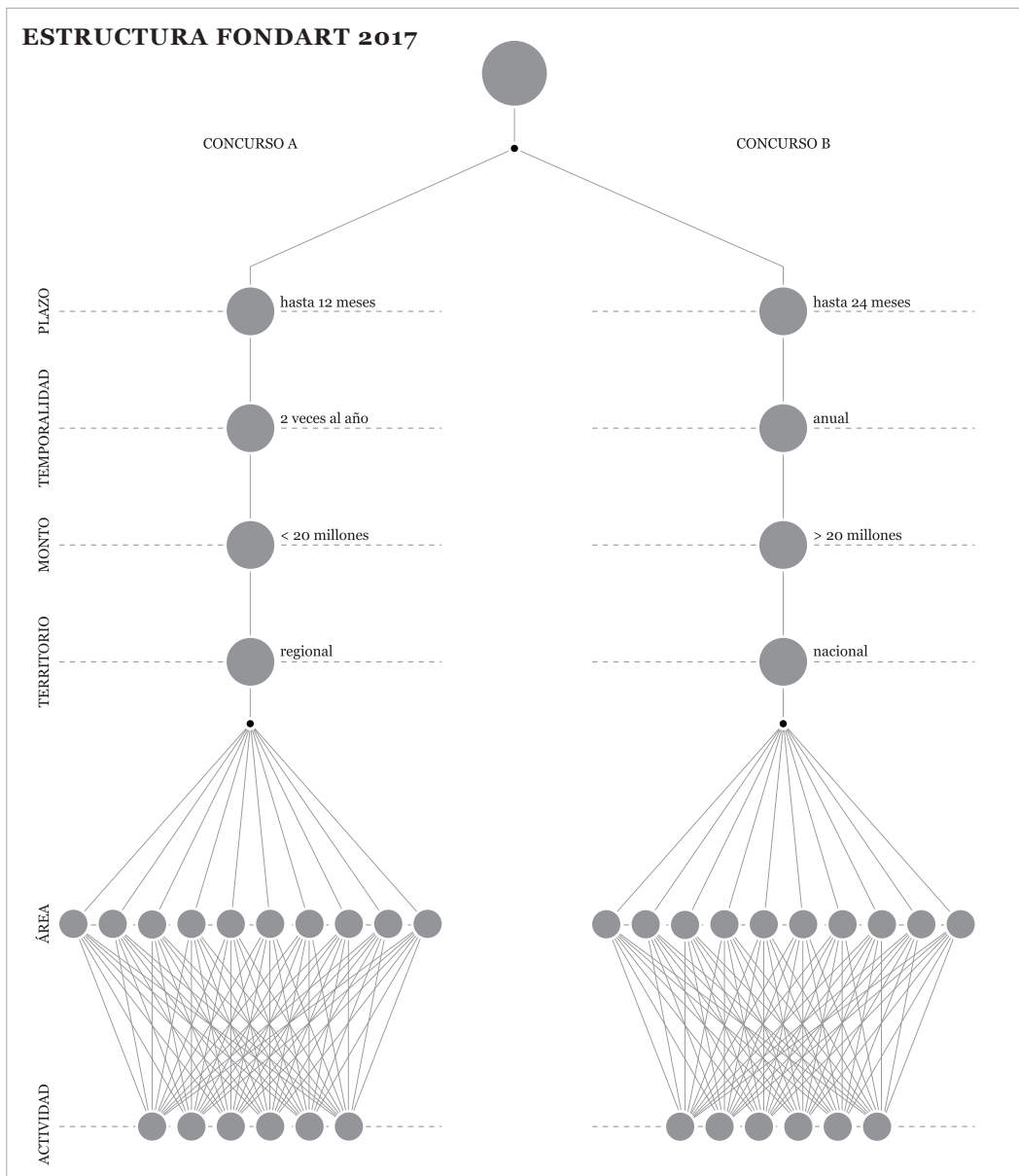
[5] El diseño de la propuesta final

[5.1] ATRIBUTOS FONDART

ATRIBUTOS ESTRATÉGICOS	Descentralizador
	Fomenta la diversidad
ATRIBUTOS OPERATIVOS	Promueve la continuidad
	Flexible
	Inclusivo
	Eficiente

[5.2] PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL FONDART

El modelo propuesto contempla el desarrollo de dos concursos, denominados preliminarmente, concurso A y concurso B. Desde esta propuesta, la Secretaría Ejecutiva del Fondart, junto a las autoridades del CNCA, establecerán la manera y tiempos de implementación de lo planteado a través de este prototipo de concurso.



[5.3] **FOCALIZACIÓN DE LOS RECURSOS**

La propuesta considera distribuir dos tercios de los recursos totales del Fondart a través del concurso A y el tercio restante a través del concurso B. Para determinar los rangos de montos de financiamiento que debiera otorgar cada concurso, durante el proyecto se realizaron modelaciones con la base de datos Fondart para los años 2013-2015. Para este análisis se incluyeron las variables de monto de los proyectos y territorio. En base a lo anterior, se propuso que el concurso A financie proyectos hasta \$20.000.000 y que el concurso B financie proyectos desde \$20.000.001 y hasta el límite máximo que se establezca.

Si parte de los atributos buscados en el rediseño del Fondart es fomentar la diversidad cultural, lo que, entre otros, implica promover el desarrollo de las diversas áreas artísticas y culturales que se desarrollan en el país, es necesario garantizar que exista un monto de financiamiento asegurado para cada área. En ese sentido, la propuesta propone mantener el esquema actual de definición de cuotas de distribución de recursos por áreas del Fondart de manera de garantizar que el Fondart financie proyectos en cada área.

[5.4] **REDISEÑO DEL FONDART**

ETAPAS DEL PROCESO

La propuesta contempla seis etapas de desarrollo. Algunas de ellas ya se realizan de la manera descrita.



En una primera etapa, se propone una **PLANIFICACIÓN** cuatrienal de los objetivos y componentes esenciales del Fondart, los que se mantendrán estables durante este período.

En una segunda etapa, cada año se desarrollará un **DISEÑO** de la convocatoria anual en la cual se realizarán ajustes a esta planificación, los que, sin modificar los componentes esenciales, buscarán adaptar a los cambios de escenario que existan y mejorar el diseño del concurso en base a las falencias detectadas durante su ejecución.

En una tercera etapa, se desarrollará la **POSTULACIÓN** de los proyectos, lo que implica difundir la convocatoria, recibir las postulaciones y desarrollar la evaluación de admisibilidad. En paralelo, durante esta etapa se seleccionarán los evaluadores que se requerirán durante la siguiente etapa.

La cuarta etapa, corresponde a la evaluación y **SELECCIÓN** de los proyectos. En el caso del concurso A la evaluación se realizará en forma remota y en el concurso B existirá una doble instancia de evaluación, una remota y una segunda instancia presencial de evaluación colectiva.

La quinta etapa corresponde a la ejecución de los proyectos y su correspondiente **SEGUIMIENTO** por parte del CNCA. Este seguimiento incorporará la supervisión de hitos de ejecución del proyecto que no sean solo financieros o administrativos.

Finalmente, la sexta etapa corresponde a la **EVALUACIÓN** de los resultados logrados por el Fondart durante su ejecución, lo que permitirá medir el logro de los objetivos planificados para el cuatrienio.

Se sugiere que se utilice metodologías de co-creación propias del Diseño de Servicios para luego recoger y canalizar estos objetivos hacia los postulantes, a través de las bases y rúbricas del concurso.

PLANIFICACIÓN

La propuesta contempla desarrollar conjuntamente la etapa de planificación de ambos concursos (A y B), de manera de definir orientaciones estratégicas y operativas comunes para estas.

Se propone que el proceso de planificación sea realizado un año antes de la apertura de la convocatoria y que tenga un horizonte de planificación de 4 años. De esta manera se generará mayor certidumbre entre los postulantes respecto de las definiciones estratégicas del Fondart para ese período y permitirá al CNCA planificar y operar de mejor manera el fondo concursable, optimizando su gestión al definir instrumentos operativos para el cuatrienio.

La planificación del concurso deberá responder a la política cultural vigente permitiendo materializar sus objetivos y prioridades estratégicas a través de este fondo concursable. Debe existir una visión de política pública que especifique el rol de este instrumento dentro de la política cultural.

En el proceso de planificación se sugiere que participen actores de cada área disciplinar y/o artística, buscando ser representados. La política cultural se materializa a través de objetivos estratégicos entregados a los sectores, los que determinan sus políticas sectoriales y definen sus objetivos tácticos. Se sugiere que la Secretaría Ejecutiva del Fondart utilice metodologías de co-creación propias del Diseño de Servicios para luego recoger y canalizar estos objetivos hacia los postulantes, a través de las bases y rúbricas del concurso.

DISEÑO

Dado que la etapa de planificación contempla el diseño de los instrumentos operativos esenciales para el cuatrienio, durante la etapa de diseño sólo se realizarán los ajustes menores que sean necesarios para actualizar y mejorar estos instrumentos. Entre otros, se actualizarán la focalización de recursos de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria y se introducirán mejoras menores en los principales instrumentos operativos.

El proceso de ajustes se realizará con una participación activa de todos los usuarios relevantes considerando metodologías de co-creación propias del Diseño de Servicios.

Durante esta etapa también se diseñará la estrategia de difusión de la convocatoria y se diseñarán los diversos soportes de difusión necesarios para llegar al público objetivo del concurso. Esta estrategia deberá considerar soportes nacionales de difusión y soportes regionales que den cuenta de las particularidades de la convocatoria en cada región.

POSTULACIÓN

Esta etapa busca difundir la convocatoria, recibir las postulaciones y desarrollar la evaluación de admisibilidad. En el caso del concurso A existirán dos convocatorias en el año (proyectándose idealmente tres en el mediano plazo), en cambio el concurso B tendrá sólo una convocatoria anual.

La propuesta busca simplificar el proceso de postulación, en especial en el caso del concurso A. También se busca resolver el proceso de admisibilidad dentro de esta etapa, sin que existan rezagos. En paralelo, durante esta etapa se seleccionarán los evaluadores que se requerirán para la evaluación y selección de los proyectos en ambos concursos. Se propone elegir los evaluadores mediante un concurso abierto anual y que la calidad de evaluador se mantenga por tres años seguidos.

SELECCIÓN

La etapa de selección contempla la evaluación de todos los proyectos que hayan sido declarados admisibles y la posterior selección de los proyectos que recibirán financiamiento del Fondart. La etapa se inicia con la asignación de evaluadores para evaluar cada proyecto en forma remota. En el caso del concurso B se propone una doble instancia de evaluación, primer una remota que filtra parte de los proyectos y, segundo, una instancia colectiva presencial que selecciona los proyectos beneficiados.

La metodología de asignación busca responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes, garantizando un proceso de evaluación de mayor calidad y que se adapte a las características de cada proyecto en particular.

SEGUIMIENTO

La etapa de Seguimiento se inicia una vez que se dan a conocer los proyectos seleccionados en el concurso y se cita para la firma de convenio. Esta etapa comprende la difusión de los proyectos ganadores, la ejecución de los proyectos seleccionados, y el seguimiento y auditoría de éstos.

Para esta etapa se plantea el seguimiento de hitos postulados por los beneficiarios y acordados con los funcionarios del CNCA, junto con el seguimiento financiero y administrativo que se realiza actualmente. Además, se realizará una evaluación a los evaluadores para tener medir su desempeño. Finalmente, se propone una plataforma de seguimiento para lograr tener un mayor control sobre los proyectos adjudicados y los usuarios beneficiados.

EVALUACIÓN

La presente propuesta busca desarrollar un proceso de perfeccionamiento continuo de Fondart, permitiendo entregar información de mejor calidad para las decisiones sectoriales y de inversión que cada 4 años deberá adoptar el CNCA. La propuesta contempla incluir una nueva etapa en el macro-proceso del concurso a fin de evaluar los resultados que logra el Fondart a través de los proyectos seleccionados y financiados. Se propone que esta evaluación de resultados se desarrolle al terminarse el segundo período de ejecución de proyectos del cuatrienio correspondiente y antes de que se inicie el proceso de planificación del nuevo cuatrienio. Esta evaluación busca medir el logro de los propósitos y objetivos planificados para el cuatrienio y servir de insumo esencial para la nueva planificación cuatrienal que deberá realizarse.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

El Fondart será medido en tres dimensiones. La primera es la efectividad, donde se incluyen temas de cobertura de subdominios culturales y áreas artísticas, cobertura territorial y la dinámica de aprendizaje del beneficiario. La segunda es la eficacia, donde se mide la continuidad de los atributos en el cuatrienio, la calidad de los proyectos y evaluadores, la atracción de nuevos evaluadores y la eficacia de la rúbrica de evaluación. Por último se mide la eficiencia, considerando la dispersión de los tiempos en el cumplimiento de etapas, atrasos e hitos de seguimientos, la variación marginal de gastos para revisiones adicionales en admisibilidad, y la eficiencia y calidad de la evaluación, además de la plataforma tecnológica.

CONCLUSIONES

La metodología de diseño de servicios es una herramienta útil y eficaz para abordar el rediseño de programas públicos. Su enfoque centrado tanto en el usuario como en el desarrollo de procesos co-creativos con ciudadanos y funcionarios públicos, permiten mejorar la experiencia del usuario de un programa público y la gestión operativa de un servicio público.

A través de las metodologías cualitativas utilizadas por el enfoque centrado en el usuario, se puede profundizar en el diagnóstico de las deficiencias de un programa público, desde la perspectiva de sus usuarios internos y externos, y generar insumos útiles para un proceso de diseño.

El enfoque de co-creación genera espacios efectivos para el trabajo entre funcionarios de distinto nivel jerárquico y ciudadanos. Las metodologías de diseño de servicio facilitan la interacción y participación de todos, levantando información clave que permite ampliar las alternativas de solución posibles y propiciando el desarrollo de propuestas innovadoras y pertinentes.

A través de herramientas de visualización y de ludificación es posible tangibilizar un programa o servicio público y desarrollar prototipos que puedan ser testeados por usuarios reales. De esta manera el testeo entrega insumos útiles para la validación, descarte o rediseño de las propuestas generadas.

El caso del rediseño del Fondart confirma las potencialidades de la metodología de diseño de servicios en el ámbito público y abre nuevas posibilidades para utilizar este enfoque en el mejoramiento de la experiencia del usuario y de la calidad de los servicios públicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Moritz, S. (2005) *Service Design: Practical access to an evolving field*. Londres, Inglaterra [s.n].
- Stickdorn, M y Schneider, J. (2011). *This is service design thinking*, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- Kimbel, Lucy (2014), *The service innovation handbook*, BIS Publishers, Amsterdam.
- Sanders, Elizabeth B.-N. (2008). *Co-creation and the New Landscapes of Design*. CODESIGN. Delf University, Holanda.