

# APRENDIZAJES PARA EL TRABAJO COLABORATIVO EN ENTORNOS DIGITALES

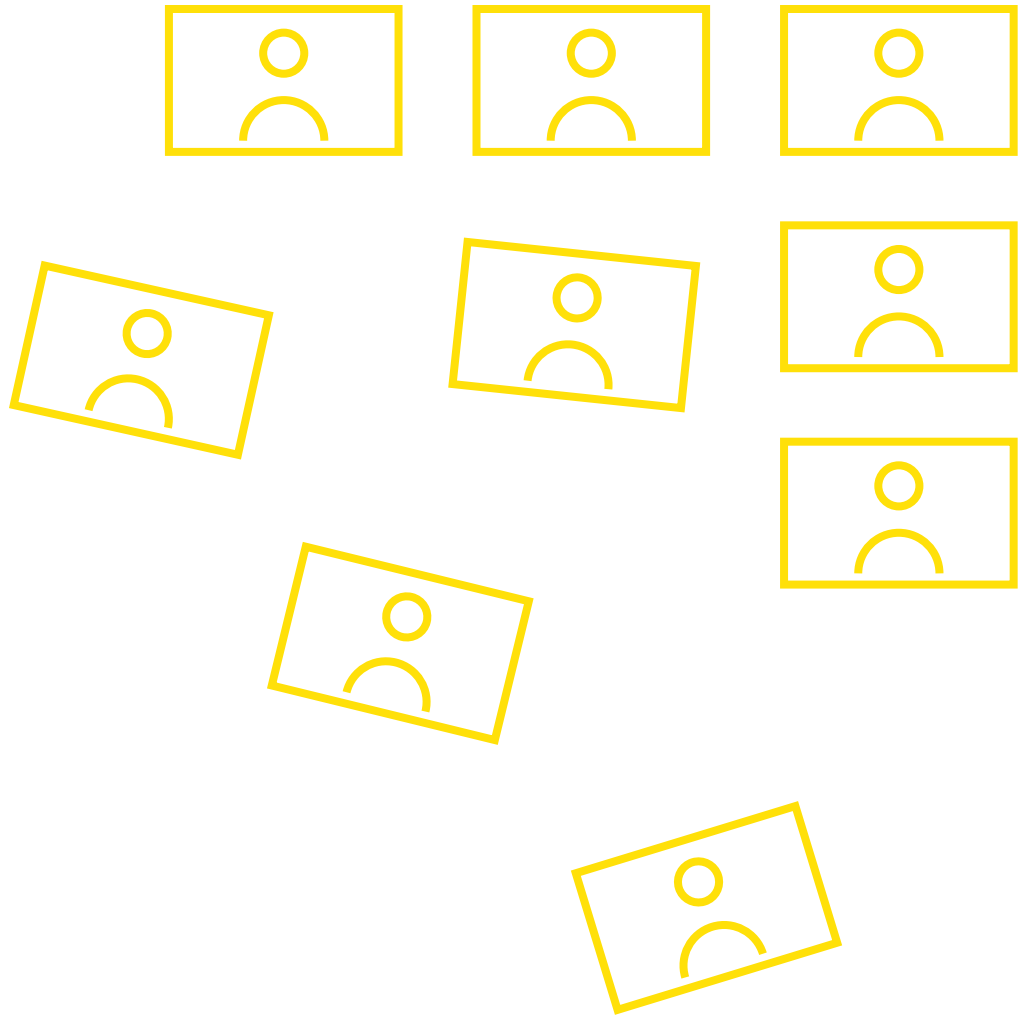
Documento de Trabajo N°3  
Laboratorio de Innovación Pública

Diciembre 2020

**lip**  
laboratorio de  
innovación  
pública



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DE CHILE



Aprendizajes para el trabajo colaborativo en entornos digitales

Documento de Trabajo N°3  
Laboratorio de Innovación Pública

ISBN: 978-956-14-2753-2  
Registro de Propiedad Intelectual N° 2021-A-141  
Diciembre 2020

Diseño:  
Sara Riveros

---

Este Documento de Trabajo fue elaborado por Katherine Mollenhauer y Mariana Fulgueiras del Laboratorio de Innovación Pública (LIP), iniciativa conjunta del Centro de Políticas Públicas UC y la Escuela de Diseño UC. El documento profundiza sobre una serie de reflexiones tituladas "Más lejos ¿y más cerca? Co-crear en tiempos de pandemia" publicadas como columnas entre julio y agosto de 2020.

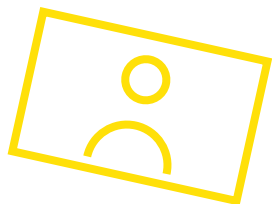
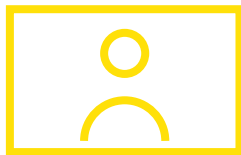
Agradecemos las contribuciones y revisiones realizadas por Elisa Monckeberg, Sara Riveros y Cristóbal Tello del Laboratorio de Innovación Pública UC y Daniela Bianchi de la Escuela de Diseño UC.

**lip**  
laboratorio de  
innovación  
● pública



DISEÑO | UC

**Centro UC**  
Políticas Públicas



# INTRODUCCIÓN

El año 2020 trajo consigo cambios profundos e inimaginados, obligándonos como sociedad a adaptarnos a un nuevo contexto de forma acelerada. De un día para otro fue necesario repensar la forma de trabajar, de estudiar y de socializar para eliminar su elemento más constitutivo: la presencia física. Las múltiples crisis que se desencadenaron durante este año han tenido consecuencias en todos los ámbitos de la vida, y si bien nos tomará años volver a la presencialidad anterior, no todo ha sido negativo. Las crisis permiten adaptarse y también repensar el hacer, transformando la necesidad en el gatillante del cambio.

La disrupción creativa que acompañó estos meses de profunda incertidumbre ha corrido la barrera de lo posible, acelerando procesos que podrían haber tomado décadas. La irrupción del teletrabajo, la telemedicina, la educación remota, la colaboración científica internacional a escala mundial para el desarrollo de vacunas, son ejemplos de cambios que tal vez no se hubieran logrado en otro contexto y ciertamente no con la misma velocidad. La crisis nos hizo, en muchos ámbitos, enfrentar nuestro temor a la incertidumbre y ensayar nuevas formas de hacer las cosas.

Como suele pasar mirando en retrospectiva nos preguntamos ¿por qué nos demoramos tanto en hacer esto? Pero en realidad algo que ahora parece evidente, tomó muchos meses de intenso esfuerzo, creatividad y aprendizaje para transformar una situación disruptiva en una oportunidad de mejora. Gran parte de la innovación que ha surgido en este período está relacionada con nuevas formas de integrar la tecnología - que ya estaba disponible - a nuestra forma de relacionarnos.

La metodología del Laboratorio de Innovación Pública (LIP) se fundamenta en la colaboración. El trabajo con las personas es nuestra razón de ser y también nuestro método, el contacto con los demás y el entorno es la parte más importante de lo que hacemos. El nuevo contexto nos obligó a replantearnos nuestra forma de trabajo y las herramientas que usábamos para hacerlo. En este documento compartimos nuestros aprendizajes sobre cómo trabajar con otros a través de canales remotos. Esperamos que ayude a otros a facilitar una transición que en nuestro caso ha traído muchos beneficios.

## El contexto, el trabajo colaborativo en el Marco del Enfoque LIP

La solución de problemas complejos requiere de procesos de co-creación en los que participen los actores del ecosistema: la interacción entre agentes, ciudadanos y especialistas se traduce en el diseño de mejores servicios públicos que: a) consideren todas las perspectivas del problema, b) sean empáticos y tolerantes a los potenciales errores e iteraciones durante el proceso, y c) generen soluciones finales que recogen el conocimiento y la sabiduría de todos los participantes. Esto hace a los servicios más pertinentes y reduce los riesgos asociados al diseño e implementación de nuevas soluciones (LIP, 2017).

El proceso de diseño que usamos está basado en el Doble Diamante creado por el Design Council (2007), ampliado por el LIP (2017) para añadir un tercero, centrado en las etapas de pilotaje y escalamiento necesarias para transformar un diseño en política pública. Este Triple Diamante (ver Figura 1) se estructura en 6 etapas: Descubrir, Definir, Desarrollar, Entregar, Pilotear y Ajustar. Aplicar esta metodología requiere de la colaboración constante entre personas que interactúan a lo largo de las distintas etapas, deliberando para crear nuevas soluciones en conjunto. Cada diamante busca gestionar, a través de herramientas específicas, los distintos tipos de incertidumbre que emergen durante el diseño de soluciones a problemas públicos. El primer diamante aborda la incertidumbre a través de la investigación, el segundo a través del prototipado y el tercero a través del pilotaje (LIP, 2020).

El nuevo contexto de distanciamiento social cambió la forma de relacionarnos y nos obligó no solo a cambiar la forma de trabajar, sino también a cuestionarnos si el trabajo sería posible y si seguiría teniendo sentido en este nuevo escenario. Tuvimos que aplicar nuestros principios a este complejo problema; y nuestro método a nosotros mismos. Como resultado descubrimos que la distancia física no implica necesariamente una distancia “social” y que la colaboración y co-creación remota eran posibles y presentaban incluso oportunidades para profundizar el trabajo conjunto.

## Cambiando las prácticas del hacer

Las actuales condiciones en las que desarrollamos nuestro trabajo, nos han llevado a adquirir nuevos aprendizajes para la gestión de la incertidumbre en esta situación de cambio. De acuerdo a Knight (1921), la incertidumbre se refiere a situaciones donde no se cuenta con información respecto a cuáles serán los resultados posibles y, por lo tanto, no sabemos qué es lo que puede suceder ni cuándo sucederá. Esto puede paralizar a una organización o desafiarla a actuar (LIP, 2020).

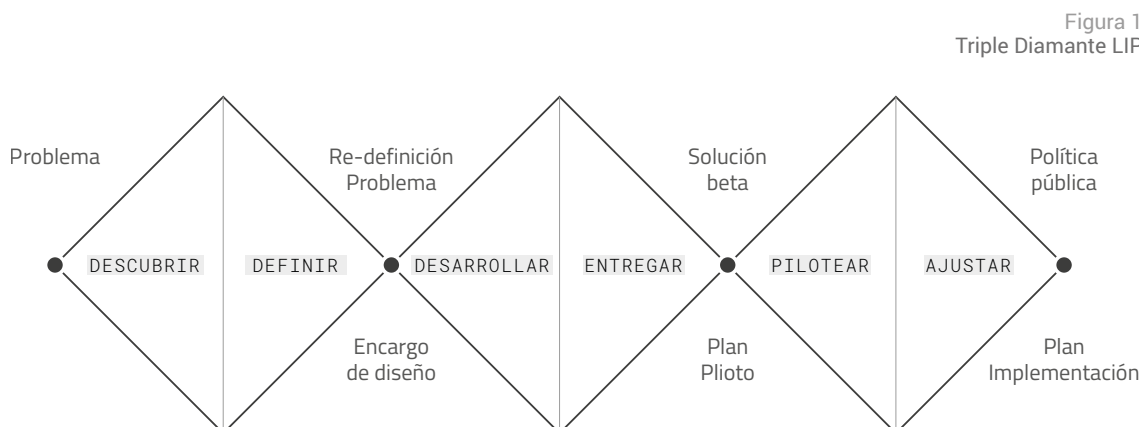
Este contexto de incertidumbre ha puesto a prueba las metodologías y procedimientos que usamos para diseñar servicios y programas públicos y nos ha movido hacia la adaptación de nuestro propio modelo a las condiciones de trabajo remotas. Para lograr esta adaptación fue necesario comprender el contexto en el cual hemos estado accionando.

Los resultados de este análisis, tanto en nuestra labor diaria como en el desarrollo de talleres, reuniones y sesiones de co-creación, nos han llevado a las siguientes conclusiones:

### 1. El trabajo remoto acorta (algunas) distancias (pero no otras)

El cambio de formato nos ha permitido incluir en las actividades a personas que viven a lo largo de todo el país. Los canales remotos han derribado las barreras que ponía la logística del traslado, abriendo la posibilidad de contar con la participación de personas de ciudades lejanas. La posibilidad de contar con personas de lugares tan diversos trabajando juntas en pensar soluciones ha sido uno de los aspectos que más valoramos de estos tiempos, y ha enriquecido sustantivamente nuestro quehacer.

Por supuesto, este contexto también crea nuevas distancias. Los espacios remotos siguen siendo espacios a los que hay que llegar. El acceso a dispositivos de conexión, contar con internet de calidad y la alfabetización digital



generan nuevas distancias, las que hay que considerar y solucionar para que la colaboración no deje a nadie fuera. En nuestra experiencia, sin embargo, resolver esas limitaciones es posible. Un ejemplo ha sido la experiencia piloto de telemedicina para el acompañamiento de pacientes en lista de espera. En este proyecto a través de la activación de redes de apoyo, familiares o vecinos con mayor acceso a herramientas digitales, hemos podido acortar la distancia digital concretando atenciones en salud que llevaban más de seis años en espera vía remota.

## 2. (Mayor) colaboración (más) accesible

Co-crear implica reunir personas, lo que a su vez implica una inversión de recursos y tiempo para todos los involucrados. Los contextos de austeridad y de apremio económico muchas veces atentan contra la co-creación al hacerla parecer “demasiado costosa”, algo fuera del alcance o un lujo que no se puede permitir en contextos de crisis. Pero es justamente en contextos de crisis donde co-crear se vuelve fundamental, para asegurar que las soluciones a problemas complejos sean las mejores a las que podamos llegar como sociedad. En ese sentido, los canales remotos generan una oportunidad única. Al reducir significativamente los costos asociados y transformar la co-creación en una actividad accesible.

La (relativa) sencillez de conectarse a una instancia remota de trabajo abre la posibilidad de hacerlas más frecuentes y diversas. Al reducir el esfuerzo logístico que implica, co-crear por canales remotos aumenta la disposición de los usuarios a organizarse y a participar en instancias de este tipo, lo que para nosotros es una muy buena noticia. La colaboración se vuelve accesible y posible para personas e instituciones que antes hubieran tenido serias dificultades para encontrar el tiempo y los recursos para este tipo de actividades, abriéndose con esto, un sinfín de posibilidades de colaboración y co-creación para instituciones y personas, aún en tiempos de crisis.

## 3. Mayor flexibilidad

El bajar los costos de organizar y participar en actividades de co-creación, también genera una mayor flexibilidad al momento de idearlas. La menor logística asociada permite que las instancias de trabajo se adecúen totalmente a las necesidades de los proyectos, ya que los aspectos operativos tienen menos peso. Se pueden convocar reuniones más cortas o más largas, con más o menos personas, se pueden pensar formatos mixtos con instancias abiertas al público en general y también instancias de trabajo en grupo, se puede recibir retroalimentación a través de distintos canales en simultáneo, incluso, se puede invitar a expositores internacionales con extrema facilidad.

Esta flexibilidad, no obstante, trae consigo costos de otro tipo. Si bien, pueden producirse ahorros de tipo logísticos, la dedicación en horas y el know-how especializado es

mayor, ya que para que la co-creación funcione vía canales remotos se debe poner aún más esfuerzo, dedicación y cuidado en su diseño. Toda instancia de co-creación para ser efectiva, y sin importar el canal, debe ser diseñada. La metodología que se usa para co-crear es una parte fundamental de las interacciones. Sin embargo, cuando las personas se reúnen presencialmente sucede, naturalmente, una interacción social que no se replica en este contexto y que debemos buscar aproximarla.

Los seres humanos somos seres gregarios, nos gusta trabajar juntos y colaborar y mucho de lo que sucede en estas instancias tiene que ver con la cercanía y la confianza que la presencia genera. Replicar esa cercanía en canales remotos es difícil y requiere un esfuerzo adicional por parte de los equipos a cargo. Los canales remotos establecen una dinámica de interacción diferente, la que muchas veces resulta menos cercana y más difícil de facilitar.

Lograr interacciones remotas significativas es un desafío metodológico no menor, y como equipos debemos estar a la altura, poniendo aún más esfuerzo y creatividad al trabajo que implica crear espacios seguros y productivos para la colaboración.

Con el cambio de paradigma que ha ocurrido la co-creación de servicios públicos cobra aún más fuerza y sentido para el LIP. Liedtka et al (2017, citado en Spencer, 2018) dice que los aprendizajes de estos procesos provienen, por una parte, de la naturaleza interdisciplinaria y multi especialidad del diseño, y por otra, del foco puesto en las personas y del manejo metodológico de la incertidumbre y sus efectos. Esta capacidad de acción hace del diseño de servicios una disciplina pertinente para tiempos de pandemia ayudando a que el distanciamiento sea físico, pero no social.

Los aprendizajes sobre estos aspectos prácticos y metodológicos que ayudan a materializar lo positivo y minimizar lo negativo de la co-creación a distancia se traducen en:

## Reconociendo el contexto y las condiciones de los participantes

Materializar los potenciales beneficios de la co-creación remota requiere un esfuerzo importante, y es necesario reconocer que para hacer funcionar el trabajo conjunto remoto se debe repensar la forma en la que estructuramos la interacción. Aún si los participantes fueron los mismos, las conductas y experiencias cambian al estar mediadas por soportes digitales.

Las principales condiciones que, en nuestra experiencia, enfrentan los participantes de procesos co-creativos en este nuevo

contexto. Si queremos diseñar procesos de colaboración y deliberación efectivos debemos reconocer estas condiciones y hacernos cargo de ellas, a través de la mejor herramienta que tenemos disponible: el diseño.

### 1. **No soy un millennial**

En un mismo taller es posible encontrar desde Boomers hasta Zentennials y es necesario considerar la diferencia generacional de los participantes. El manejo de la tecnología de los distintos grupos es disímil y, por lo tanto, esto puede discriminar a los participantes en cuanto al acceso al espacio digital. La planificación y el diseño de la experiencia durante el taller, en su dimensión tecnológica, resultan claves para que todos se sientan motivados y en igualdad de condiciones.

### 2. **“Menos es más”**

Nos enfrentamos a un escenario donde co-crear demora más, pero la concentración dura menos. Como las actividades demoran más el impulso es a aumentar los tiempos, sin embargo, esto no es recomendable. La capacidad de concentración de las personas es menor, por lo que más tiempo no se traduce en mejores resultados.

### 3. **“Multitask”**

El tiempo-espacio de los participantes se ve limitado de acuerdo por su contexto y los diversos roles que estos tiempos demandan. Las personas deben abordar múltiples tareas y en cualquier momento quienes están participando pueden tener que ausentarse o simplemente dejar la sesión. Es importante reconocer este multi - estímulo que enfrentan las personas.

### 4. **Invitados “no invitados”**

La escasez de espacios en los hogares implica que la audiencia de un taller es más grande de lo que parece. Los espacios son compartidos y como facilitadores no tenemos control sobre lo que sucede más allá de la cámara. Es necesario pensar en las instancias de co-creación- en términos de su contenido, lenguaje y formato - como espacios que se extienden a todas las personas que habitan con los participantes. Muchas veces, por ejemplo, las sesiones cuentan con la participación de pequeños y adorables invitados que con curiosidad miran la pantalla.

### 5. **“¡Me caí!” - La conexión es el nuevo taco**

Las compañías de servicios tecnológicos han sido puestas a prueba y muchos de sus clientes en teletrabajo se ven frustrados cuando el servicio no logra cubrir la demanda. Es común, en las instancias de co-creación, ver que algunos participantes se quedan “congelados” o simplemente “se caen”. Hay que asumir que esto sucederá y planificar acorde.

### 6. **“El día de la marmota”**

Estamos en tiempos de pandemia y las personas están experimentando todo tipo de emociones. El encierro es la nueva normalidad y para muchos cada día es igual al anterior, lo que repercute en su estado anímico. Muchas personas, además, están enfrentando difíciles situaciones familiares, sociales y/o económicas. Resulta clave tener en cuenta las emociones de las personas.

En nuestra experiencia estas son algunas de las principales condicionantes de los procesos de co-creación y las circunstancias que rodean a sus participantes. La migración de lo análogo a lo digital, la reducción de nuestros espacios a un único entorno y el uso permanente de las tecnologías para comunicarnos generan contrastes y dicotomías. Co-crear de forma remota se puede y tiene muchos beneficios, pero para lograrlo queda en nuestras manos el gestionar este contexto, haciéndonos cargo de esta nueva normalidad.

Para el LIP cada una de estas actividades se constituye en un desafío particular dejándonos múltiples aprendizajes: las entrevistas en profundidad han dejado espacio a las entrevistas grupales virtuales. Los materiales análogos de los talleres de co-creación han debido ser reemplazados por ambientes digitales con pliegos y post-it virtuales. Y el momento del café, donde se comentaban los mejores insights de la jornada, ha quedado circunscrito a un tazón que, junto a la pantalla del computador, cada participante bebe mientras atiende una llamada o contesta un mail.

Los aprendizajes obtenidos nos indican que se debe establecer un balance entre los aspectos prácticos y aquellos metodológicos presentes en los procesos de co-creación en el ámbito del diseño de servicios para el sector público. Por lo tanto, el diseño de la metodología y de herramientas específicas que apoye en el desenvolvimiento del taller se vuelve clave.

Las características del contexto y las condiciones de los participantes en este nuevo escenario demanda que, desde un enfoque de diseño de servicio, cada taller sea diseñado como un servicio en sí mismo, ya que el objetivo de que la co-creación genere conocimiento colectivo respecto de los problemas que buscamos solucionar, se vuelve cada vez más difuso.

# Aprendiendo sobre cómo implementar un taller de co-creación

Para el LIP, el taller es el espacio de co-creación por excelencia, donde los participantes son los protagonistas del proceso de innovación. Cada taller es un servicio en sí mismo y para que tenga el resultado esperado, cada detalle debe ser diseñado. Pero, ¿cuáles son los criterios y las características metodológicas a considerar en el diseño de un buen taller de co-creación remoto y digital?

Los aprendizajes sobre cómo implementar un taller de co-creación remoto, dejan en claro que este formato tiene ventajas a considerar y que existen nuevas - y muchas veces, mejores - maneras de hacer las cosas.

## ¿Qué considerar durante el desarrollo de un taller?:

- Pocas actividades, pero bien estructuradas:**  
 La co-creación remota demora más y los participantes se concentran menos. En nuestra experiencia es mejor plantear pocas actividades, muy bien estructuradas. Esto permite que todos los participantes puedan participar, se familiaricen con los formatos y tengan tiempo de compartir de manera genuina y profunda.
- La información justa y necesaria:**  
 La entrega de información para desarrollar las actividades debe ser precisa, evitando abrumar a los participantes durante el taller. Si se necesita que el participante maneje información de contexto, es preferible enviarla antes del taller.
- Dar el tiempo necesario para llegar a destino, pero llegar:**  
 Se debe considerar tiempo al inicio del taller para que los participantes aterricen emocionalmente en este nuevo espacio, se integren, se adapten y se apropien del proceso que está ocurriendo. Los canales remotos pueden reducir la ansiedad que generan los espacios colectivos a algunos participantes, pero incrementar la de otros. Es necesario darse el tiempo de asegurar que el taller sea un espacio seguro para todos.
- Cerca, pero con espacio:**  
 Lo remoto genera una inmediatez respecto de las tareas planteadas, y los participantes requieren un espacio para la reflexión individual. Ante cada actividad el(la) facilitador(a) debe dejar tiempo para que los participantes reflexionen primero de manera personal (ojalá en silencio). Este espacio apenas dura un par de minutos, pero es clave para que todos tengan tiempo de procesar sus ideas y ordenarlas, lo que ayuda a la diversificación y profundización.

- Tus ideas, mis ideas y nuestras ideas:**

La selección de participantes debe procurar representar a la media, pero también a los extremos para que los resultados sean extrapolables. Cuando eso se logra, además, las ideas de unos suelen alimentar a las ideas de los otros logrando que, a pesar de lo remoto, los participantes sientan que están cercanos y que están realmente co-creando un mundo mejor.

- Lo previsto v/s lo imprevisto:**

En lo remoto pasan cosas, tantas o más que en la co-creación presencial. Es importante prever potenciales problemas (desconexión durante la conversación, participantes con tiempos más acotados, etc.) e informar sobre el curso de acción en caso de que ocurra, el plan de contingencia debe ser conocido por todos, ya que solucionar imprevistos en este formato es una tarea compartida.

## ¿Cómo hacerlo? Algunas recomendaciones (más específicas):

- Planificando para llegar a la meta:**  
 Los talleres deben tener objetivos concretos y conocidos por todos, el cronograma debe considerar tiempos acotados y los grupos ser pequeños, pero diversos. Enviar material para revisar, puntos clave, inclusive las preguntas. Considerar, además, que muchas plataformas permiten crear sub grupos, los que resultan muy útiles para hacer trabajos específicos. Un taller puede tener muchos "espacios" distintos, pensarlos y usarlos para mejorar la experiencia.
- Poniéndose en los zapatos del participante - Considerar la multi-canalidad:**  
 Las plataformas para hablar tienen distintos canales (cámara, video, chat y reacciones por lo menos). Dar instrucciones claras sobre cuáles están "abiertos" a ser usados y estar atento a lo que sucede en cada uno de ellos. Distintos participantes prefieren distintos canales y se debe prestar atención a las distintas maneras de comunicar.
- Las personas no aprenden un nuevo "idioma" en 15 minutos:**  
 La mediación de los espacios digitales requieren de herramientas que faciliten la comunicación tales como Zoom, Meet, Teams, Jitsi, y de herramientas como Miro, Mural, Stormboard, entre otras, para visualizar y poner en común las ideas expresadas en las conversaciones. Pero para que el uso de estas herramientas no genere frustración es recomendable que su selección sea de acuerdo con el perfil de los participantes y que se consideren dentro del equipo de facilitadores el rol de "escribanos" - personas que escriban las opiniones de los participantes para facilitar el uso de las herramientas digitales - esto es importante porque no podemos asumir que los

participantes aprenderán a usar una plataforma nueva en lo que dura un taller. La estrategia de soportes debe ser desarrollada acorde con el perfil y familiaridad de los participantes con las distintas herramientas, y siempre nivelando hacia aquellos con menor exposición para asegurar que estos nuevos espacios sean realmente accesibles para todos.

- **Pasando de actor secundario a protagonista:**

El equipo profesional a cargo de la co-creación siempre es importante, pero en los talleres remotos los roles resultan clave. Considerar la necesidad de tener al menos: a) Anfitrión, quien da la bienvenida y explica las reglas, b) Facilitador(es) uno por cada grupo de trabajo, quienes guían el trabajo, c) Soporte, persona encargada de solucionar problemas de conexión, asistencia y necesidades específicas. Esta persona debe tener los contactos alternativos (teléfono, mail) de los participantes y los permisos necesarios en las plataformas a usarse para solucionar efectivamente los problemas. Se debe pensar además en un plan B en caso de que alguno de los miembros sufra problemas de conexión y deban ser reemplazados por otros. En la medida de lo posible, es ideal compartir esto con los participantes, para que frente a una eventualidad sepan cómo reaccionar y guarden la calma.

- **Superando el día de la marmota:**

Las conexiones virtuales muchas veces se asemejan al “Día de la Marmota”, son muchas, siempre parecidas y en un ambiente de sobre estímulo importante es fácil que la gente se olvide de algunos de sus compromisos (fecha, hora, link). Es importante reforzar la cercanía enviando recordatorios y consolidando la información necesaria para participar. Citar por calendar, incluir el link, enviar recordatorio el día antes, facilitará la participación disminuyendo la probabilidad que los participantes “no lleguen” al taller.

- **Manteniendo el “contacto” virtual:**

Agradecer la participación de todos quienes se dieron el tiempo de asistir junto con el envío de una síntesis de lo logrado y de los pasos a seguir en el contexto metodológico del plan de trabajo. Esto favorece la comunicación de lo que se hizo y la difusión de los logros activando la comunidad y reforzando la sensación de cercanía. Los canales remotos son la nueva forma de crear comunidad de trabajo, en ese sentido es importante considerar lo que sucederá después de terminado el evento y cómo involucrar a las personas haciéndolas parte de un proceso más largo.

## Recursos tecnológicos para el diseño de ambientes remotos y virtuales para la co-creación

Existe una diversidad de recursos tecnológicos que permiten llevar a cabo el trabajo colaborativo remoto. Si bien la mayoría de estos recursos existen desde hace unos años, durante el 2020 su uso ha crecido exponencialmente. A continuación, compartimos una selección que puede ser útil para comparar alternativas. Hemos clasificado los recursos en plataformas de comunicación, aquellas que permiten conversar directamente con otras personas, y plataformas de colaboración, que permiten trabajar en conjunto sobre archivos. En nuestro trabajo encontramos que usualmente es necesario combinar una plataforma de comunicación con una de colaboración, seleccionando la combinación que funcione a las necesidades y perfiles específicos de cada instancia.



Tabla 1: Plataformas de comunicación

Nombre	Descripción	Pros	Contras
Zoom	Plataforma de comunicación estable, con buen audio y video, de uso fácil e intuitivo.	<p>Fácil de usar e intuitivo en general, sin necesidad de conocimientos previos.</p> <p>Soporta audiencias grandes.</p> <p>Permite conectarse a servicios de streaming con Youtube y Facebook.</p> <p>Integrado a Google Calendar.</p> <p>Permite generar salas de conferencias más pequeñas dentro de una misma reunión.</p> <p>Permite compartir pantalla de a varios participantes al mismo tiempo.</p> <p>Se puede conectar desde la app o por llamada telefónica.</p>	<p>Tiene muchos formatos de suscripción y agregados aparte, puede ser complejo definir la necesidad de la organización y el plan más optimizado para eso.</p> <p>Ha presentado problemas de seguridad donde la reunión es "tomada" por una persona anónima.</p> <p>Consume muchos gigabytes.</p> <p>Requiere instalación en el computador o teléfono para funcionar en su potencial completo, generando problemas para algunos usuarios.</p>
Google Meet	Servicio de video-chat diseñado para organizaciones y uso en oficinas, permitiendo que los usuarios se puedan comunicar fácilmente.	<p>Estable, buen audio y video.</p> <p>Permite hacer grupos pequeños de trabajo.</p> <p>Viene incluido en cualquier suite de Google de forma gratuita.</p> <p>Permite 100 personas de manera simultánea en la versión gratuita por hasta 60 min.</p> <p>No requiere instalación, se puede usar desde el navegador web.</p>	<p>Cuenta con menos opciones de visualización y es menos intuitiva de usar.</p> <p>Solo permite que un participante comparta pantalla a la vez.</p> <p>No permite compartir sólo una parte de la pantalla.</p> <p>Para grabar hay un costo adicional.</p>
Microsoft Teams	Servicio de mensajería instantánea, audio y video llamada, reuniones remotas y conferencias web. Asimismo, tiene elementos para colaboración de datos y otras funciones conectadas con Microsoft 365.	<p>Viene como parte del suite de office y es la que usa el sector público en Chile por default, tiene buen perfil de seguridad.</p> <p>Muchas más alternativas que las plataformas antes mencionadas, MT no es solo una plataforma de comunicaciones, sino también de gestión del trabajo remoto.</p>	<p>La experiencia de usuario en general no es la mejor versus otras alternativas.</p> <p>No permite hacer grupos pequeños.</p> <p>Puede ser complejo para los participantes identificar quién más participa de la reunión, haciendo difícil lograr un clima cercano para el trabajo conjunto.</p> <p>Estructura de guardado de archivos puede resultar compleja.</p>

Nombre	Descripción	Pros	Contras
Jitsi	Plataforma gratuita y open source para videoconferencias, mensajería instantánea y audios, disponible en web, Windows, Linux, MacOS, iOS y Android.	No es necesario tener una cuenta, se puede abrir con un link desde cualquier dispositivo.  Funciona sin la necesidad de instalar la app, manteniendo la mayoría de sus funciones.	Puede ser complejo de implementar en un comienzo.  Es necesario tener un software aparte para grabar la reunión.
Cisco Webex	Plataforma de videoconferencias para mantener equipos conectados de manera remota, con elementos como mensajería instantánea, compartir archivos, pizarra y llamadas.	Tiene buenos sistemas de seguridad.  Permite tener reuniones más pequeñas dentro de una reunión.  Herramientas para anotar y colaborar.  Herramienta para pedir control de la pantalla de otro usuario.	Puede ser complejo aprender todas sus funcionalidades al comienzo.  Dependiendo del tamaño de la empresa, puede ser más caro que otras plataformas.
WhatsApp Web	Versión web de la plataforma WhatsApp, permitiendo tener un servicio de mensajería instantánea gratuito en cualquier equipo.	Permite compartir archivos desde el computador, tomar fotos o grabar.  Muy intuitivo y con uso generalizado.  Se pueden descargar las conversaciones y ser enviadas por mail.	Está más enfocado en conversaciones de tipo personal.  Puede ser invasivo de límites de tiempo laborales.

Fuente: Kintaxión, 2020.

Tabla 2: Plataformas de colaboración

Nombre	Descripción	Pros	Contras
Miro	Board virtual permite crear, colaborar y centralizar comunicaciones para un equipo de trabajo. A través de un canvas infinito permite trabajar en brains-torming y un set completo de templates para trabajar en user story, customer journey maps, wireframes, roadmap, sprint planning, etc. Así como la creación de templates propios de acuerdo a las necesidades de la empresa. Permite tener múltiples usuarios conectados a la vez, compartir pantalla, hacer presentaciones, agregar videos, chat y comentarios.	Fácil de usar e intuitivo, sin necesidad de conocimientos previos.  Mayor cantidad de integraciones en el mercado.  Permite crear templates a medida y guardar para futuros usos.  Pases diarios para colaboradores sin necesidad de pagar extra.  Herramientas exclusivas para moderadores.  Múltiples tutoriales cortos para aprender las funciones.	Puede ser fácil eliminar un archivo o elemento sin querer.  Algunas integraciones más avanzadas pueden ser difíciles de manejar.

Nombre	Descripción	Pros	Contras
Mural	MURAL es un espacio de trabajo digital enfocado en la colaboración visual y con respaldo en la nube. MURAL provee pizarras digitales donde los equipos pueden explorar visualmente desafíos complejos, facilitando metodologías de Design Thinking y organizar procesos Ágiles.	Fácil de usar e intuitivo, sin necesidad de conocimientos previos. Herramientas exclusivas para moderadores. Pases diarios para colaboradores sin necesidad de pagar extra. Certificación de seguridad de datos (SOC, GDPR y CCPA).	Puede ser fácil eliminar un archivo o elemento sin querer. Algunas integraciones más avanzadas pueden ser difíciles de manejar. No permite crear plantillas personalizables.
Creately	Creately es una herramienta de diagramación web con múltiples diagramas y plantillas de trabajo, usualmente utilizados en educación, para ser trabajados y mostrados de manera remota.	Fácil de usar e intuitivo, sin necesidad de conocimientos previos. Galería con más de 1000 plantillas a disposición. Permite crear plantillas propias.	No tiene muchas integraciones. Enfocado prioritariamente en la educación. Especialmente diseñado para trabajo de diagramación remota más que trabajo colaborativo.
InVision	InVision es una plataforma enfocada en el diseño con herramientas de ideación, diseño, prototipado y manejo de diseño.	Especialmente dedicado para prototipado. Muchas alternativas de customización y plantillas.	No tiene integración con Google Drive. Más específico al diseño de plataformas. Requiere mayores conocimientos de herramientas de diseño e integración a aplicaciones relacionadas.
Stormboard	Stormboard es un espacio de trabajo digital para trabajar en equipo, monitorear proyectos, y trabajar remotamente.	Fácil de usar e intuitivo, sin necesidad de conocimientos previos. Seguridad certificada. Múltiples plantillas para utilizar. Permite descargar la información en formato Excel.	No tiene integración a Google Drive. Puede tener lags cuando hay muchas personas utilizando el mismo board. No permite crear plantillas personalizables en su versión más económica.
Aww	Board virtual para colaboración en tiempo real y tareas de brainstorming, principalmente enfocado en uso específico durante reuniones y luego descargar.	Fácil de usar e intuitivo, sin necesidad de conocimientos previos. No requiere crear un usuario ni crear sesión.	No permite agregar más de un template por board. Más enfocado en el uso touch e inmediato, similar a una pizarra física. Integraciones mínimas. Herramientas limitadas. No se guarda de manera automática.

Nombre	Descripción	Pros	Contras
Limnu	Herramienta para complementar videoconferencias en equipos remotos imitando una pizarra digital. Simple para que cualquiera pueda usarlo durante una reunión, permitiendo elaborar brainstormings y discusiones de ideas.	Fácil de usar e intuitivo, sin necesidad de conocimientos previos.	No tiene integraciones. Enfocado en uso touch. Excesivamente simple. Pocas herramientas.
Jamboard	Pizarra digital colaborativa que permite crear y compartir ideas en tiempo real desde la nube de Google Drive.	Incluido en Google Workforce junto con cuentas Gmail de empresa.	Boards pequeños sin templates predefinidos. La carga del board es lenta. No permite la interacción con otros usuarios participando en el board.

Fuente: Kintaxión, 2020.

El principio que utilizamos en el LIP es buscar plataformas que se ajusten con las necesidades de las personas con las que trabajamos, buscando combinar variables como la calidad del audio y video, la facilidad de uso, el consumo de gigabytes, la necesidad de instalar software y el perfil de los participantes.

Nuestra primera recomendación en ese sentido es ser flexible y buscar la combinación que sea pertinente para el equipo de trabajo y también para los participantes. De nada sirve usar siempre las mismas plataformas si hay usuarios que no pueden acceder a estas. Si no hay restricciones de conectividad y los participantes se conectarán principalmente desde un computador tendemos a hacer la combinación "Zoom-Miro". Esta combinación nos permite contar con una buena interfaz gráfica que tiene muchas prestaciones y facilita el trabajo en modo taller. Cuando la instancia generará mucho volumen de información que hay que sistematizar, usamos la combinación "Zoom-Stormboard" que al permitir descargar la información en Excel facilita su procesamiento, pero tiene menor flexibilidad en la interfaz. Muchas veces usamos Microsoft Teams cuando mantenemos reuniones con contrapartes del Gobierno, ajustándonos a los lineamientos que ellos han recibido en cuanto a videoconferencias. Para mantener entrevistas o reuniones con personas hemos usado Jitsi, Google Meet y WhatsApp Web. Esta última ha sido especialmente útil en contextos de baja conectividad o perfiles de usuario con poca familiaridad con la tecnología.

En nuestra experiencia no existen plataformas perfectas, pero sí existen plataformas pertinentes a cada ocasión, es responsabilidad del equipo probar y seleccionar aquellas que hagan la experiencia del trabajo colaborativo cómoda para todos los participantes. Es importante recordar que estas plataformas son los "lugares" donde llevamos a cabo el trabajo y es importante escogerlos y prepararlos con la misma dedicación que hubiéramos puesto en encontrar una sala o espacio de reunión físico adecuado.



# CONCLUSIONES

El trabajo colaborativo remoto partió como una necesidad de adaptación, pero en el camino se ha transformado en un formato que permite profundizar y diversificar la forma como pensamos soluciones en conjunto. Es un mecanismo nuevo, que nos recuerda a la co-creación presencial pero que también es muy diferente. Creemos firmemente que este formato llegó para quedarse y que hay que aprovecharlo para abrir estos espacios a una mayor diversidad de participantes y usos.

La nueva normalidad no va a volver a ser “normal” en el sentido estricto del término, y tampoco debiera serlo, pues la sociedad cambió. El 2020 trajo cambios profundos que han tenido consecuencias en todos los ámbitos de la vida y la necesidad nos ha obligado a reinventarnos, haciendo de la crisis una oportunidad de cambio que, más que resistida, debe ser gestionada para que la innovación disruptiva pueda emerger.

Que la pandemia no sea solo un cúmulo de aspectos negativos, depende de nuestra capacidad de aprender, cambiar y adaptar las prácticas. Y como los principios del modelo del LIP se basan en la colaboración, esperamos que estos aprendizajes y orientaciones ayuden a otros a facilitar esta transición y a gestionar su incertidumbre.

# BIBLIOGRAFÍA

---

Design Council (2007). *Eleven lessons: Managing design in eleven global companies-desk research report*. London

Kintaxion (2020). *Recursos tecnológicos para el trabajo colaborativo en entornos digitales*. Disponible en [www.kintaxion.cl](http://www.kintaxion.cl)

Knight, F.H. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company.

Laboratorio de Innovación Pública - LIP. (2017). *Documento de Trabajo N°1. La coproducción del usuario en los servicios públicos*. Centro de Políticas Públicas y Escuela de Diseño. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

Laboratorio de Innovación Pública - LIP. (2020). *Documento de Trabajo N°2 Gestionar la incertidumbre. La innovación como herramienta para solucionar problemas complejos*. Centro de Políticas Públicas y Escuela de Diseño. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

Spencer, J. (2018) Diseñar para desafíos dinámicos: Los atributos clave de los diseñadores para liderar investigaciones y proyectos interdisciplinarios. *Diseña*.(13), 84-109. Doi:10.7764

lip

laboratorio de  
innovación

● pública