

Cuaderno de Casos

Informes ilustrativos de prototipos



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA
Y COOPERACIÓN



Con el apoyo de:



G'NOVA **ENAP**

Coordinación General

Bruno Rizardi
Carolina Alves Marra
Joselene Pereira Lemos
Márcia Knop
Pedro Marcante

Investigación y Curaduría de Casos

Rafi Teixeira de Oliveira

Análisis y Sistematización

Bruno Rizardi
Rafi Teixeira de Oliveira

Revisión

Joselene Pereira Lemos
Márcia Knop
Pollyanna Rodrigues Costa de Souza

Diseño Gráfico y Diagramación

Guilherme Marini Loureiro de Sene
Rafi Teixeira de Oliveira

Ilustración

Rani Fraga

El equipo agradece a las instituciones y personas que compartieron información y materiales que hicieron posible la elaboración de este cuaderno.



Más información:
*Prototipado en los Servicios
Públicos – una guía para
experimentar, aprender y
transformar.* Bruno Rizardi.
Brasília: Enap, 2026.

Acceda a través del enlace:
[https://repositorio.enap.gov.
br/handle/1/10057](https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/10057)

Los casos recopilados en este cuaderno forman parte de un conjunto más amplio de experiencias analizadas para el libro *Prototipado en los Servicios Públicos – una guía para experimentar, aprender y transformar* (<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/10057>). El análisis de este material permitió identificar patrones que contribuyeron a la construcción de los arquetipos presentados en la publicación. **Los casos seleccionados ilustran estas trayectorias y muestran cómo pueden darse diferentes formas de prototipar, experimentar y aprender en el sector público.**

Resumen de navegación



Haz clic en un tema para ir a la sección deseada

➤ Siglas

➤ Introducción – Historias de aprendizaje en el sector público

Estudios de casos

➤ 01 Projeto Hidrologiquês

➤ 02 Rediseño del Flujo de Atención al Cliente en Joinville

➤ 03 MEUS | Mejorando la Experiencia de las Personas Usuarías de los Servicios Públicos

➤ 04 Montevideo Decide

➤ 05 Sistema Distrital de Cuidado

➤ Buses del Cuidado

➤ 06 Se Liga!

➤ 07 Bolsillo Familiar Electrónico

➤ Referencias bibliográficas

Siglas

AGESIC — Agencia para la Administración Electrónica y la Sociedad de la Información y el Conocimiento

ANA — Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (Agencia Nacional de Aguas y Saneamiento Básico)

ANP — Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (Agencia Nacional del Petróleo, Gas Natural y Biocombustibles)

ANVISA — Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria)

APCC — Alianzas Público-Comunitarias para el Cuidado

BFE — Bolsillo Familiar Electrónico

BID — Banco Interamericano de Desenvolvimento (Banco Interamericano de Desarrollo)

CAPES — Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior)

CDL — Câmara de Dirigentes Lojistas (Cámara de Líderes del Comercio)

CEPAL — Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CGU — Controladoria-Geral da União (Contraloría General de la Unión)

HCPA — Hospital de Clínicas de Porto Alegre (Hospital de Clínicas de Porto Alegre)

IBAMA — Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Instituto Brasileño de Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables)

INCRA — Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Instituto Nacional de Colonización y Reforma Agraria)

IPS — Instituto de Previsión Social

ITS — Infecciones de Transmisión Sexual

MDA — Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (Ministerio de Desarrollo Agrario y Agricultura Familiar)

MDS — Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (Ministerio de Desarrollo y Asistencia Social, Familia y Combate al Hambre)

MEUS — Melhorando a Experiência dos Usuários de Serviços Públicos (Mejorando la Experiencia de las Personas Usuarías de los Servicios Públicos)

MGI — Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (Ministerio de Gestión e Innovación en Servicios Públicos)

MIDR — Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (Ministerio de Integración y Desarrollo Regional)

MIR — Ministério da Igualdade Racial (Ministerio de Igualdad Racial)

MMA — Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (Ministerio de Medio Ambiente y Cambio Climático)

MPA — Ministério da Pesca e Aquicultura (Ministerio de Pesca y Acuicultura)

OGU — Ouvidoria-Geral da União (Ouvidoria General de la Unión)

OuvSUS — Ouvidoria-Geral do Sistema Único de Saúde (Ouvidoria General del Sistema Único de Salud)

PMSP — Prefeitura Municipal de São Paulo (Ayuntamiento de São Paulo)

PNUD — Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

RME — Rede Municipal Especializada (Red Municipal Especializada)

RUT — Rol Único Tributario

SAP — Secretaria de Administração e Planejamento (Secretaría de Administración y Planificación)

SENA — Servicio Nacional de Aprendizaje

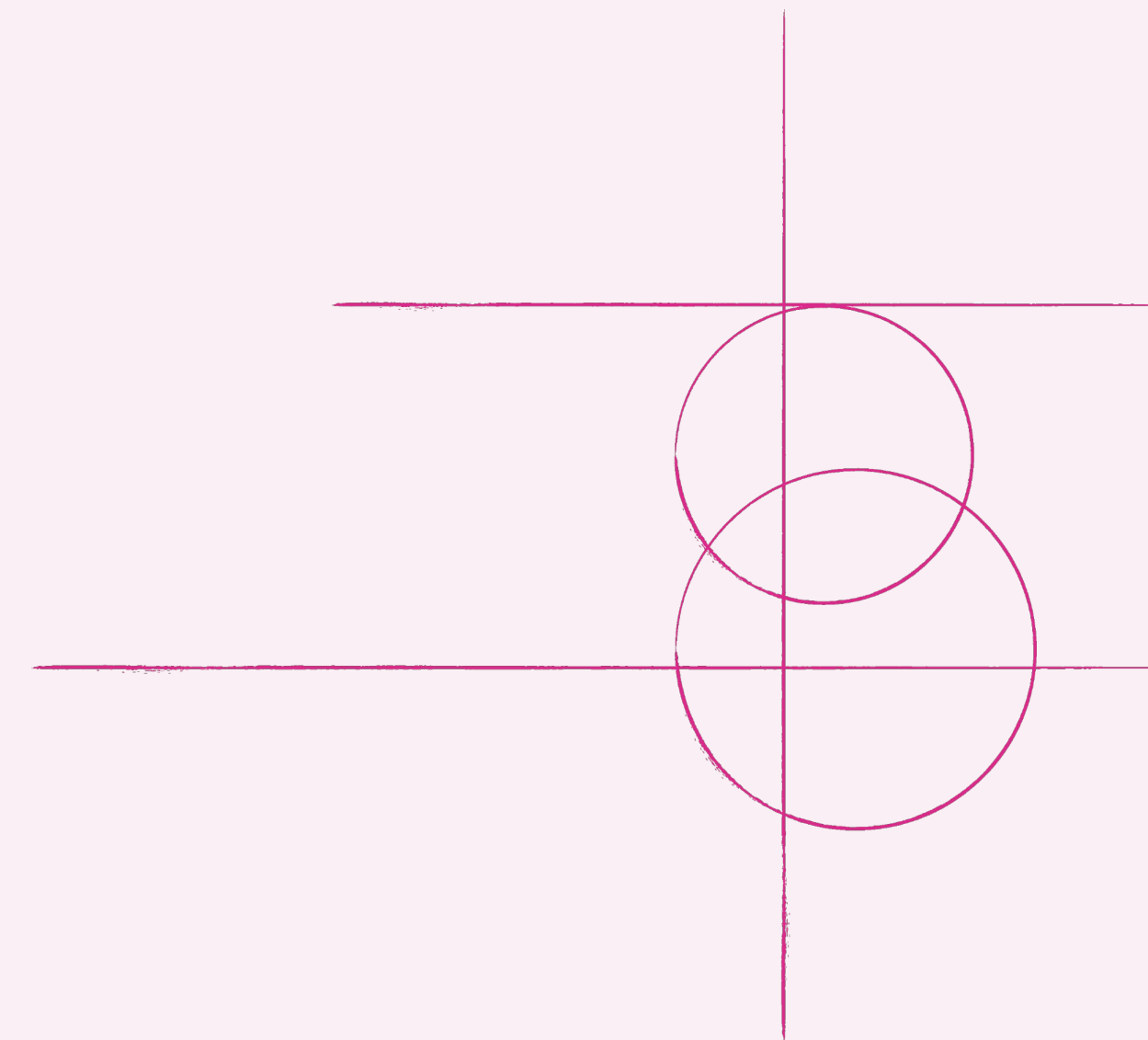
SIDE — Secretaria de Integração e Desenvolvimento Econômico (Secretaría de Integración y Desarrollo Económico)

SINGREH — Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (Sistema Nacional de Gestión de Recursos Hídricos)

SMS — Secretaria Municipal de Saúde (Secretaría Municipal de Salud)

UFES — Universidade Federal do Espírito Santo (Universidad Federal de Espírito Santo)

VIH — Virus de la Inmunodeficiencia Humana



Introducción

Historias de aprendizaje en el sector público

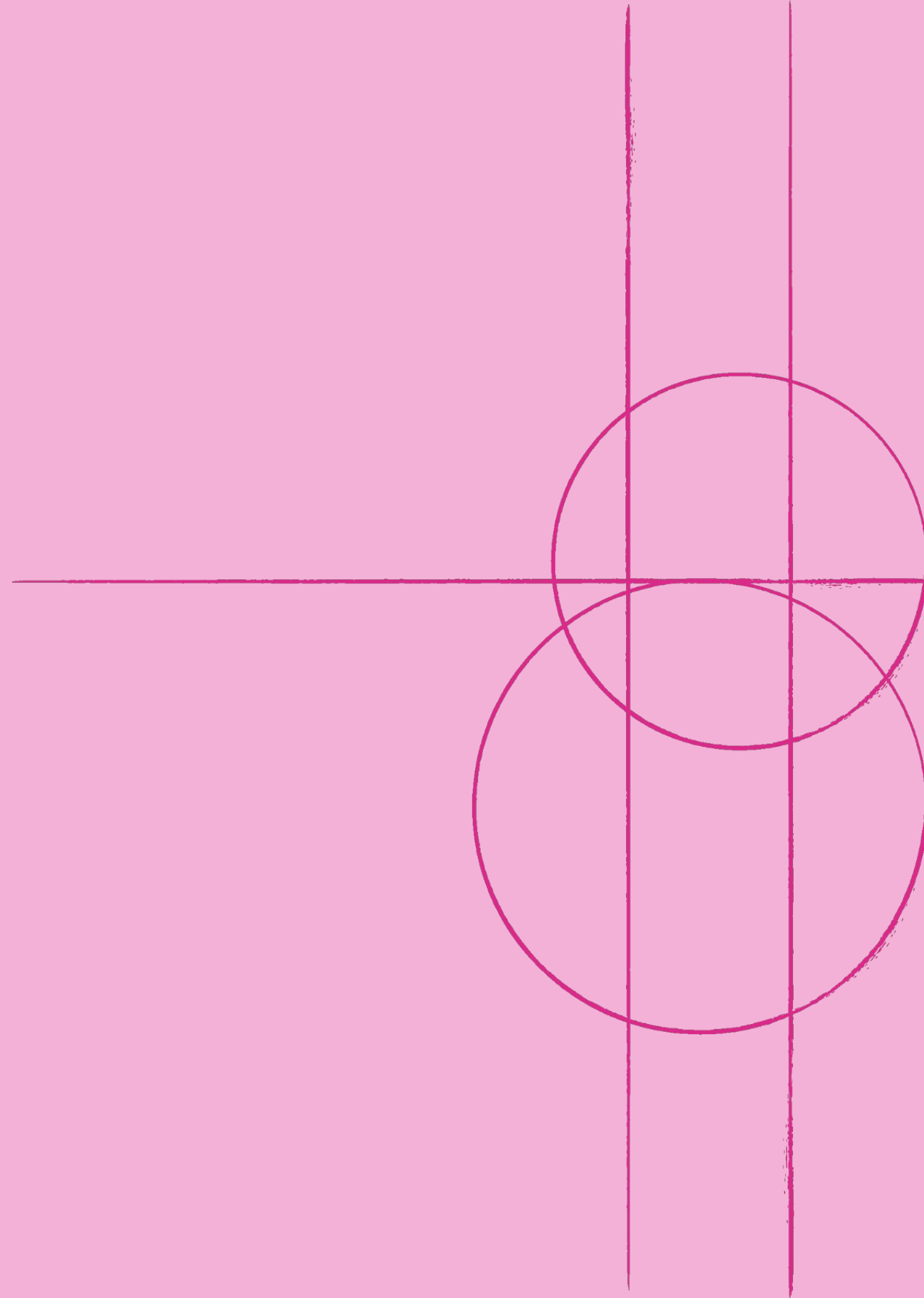
Una solución pública ya implementada o en proceso de construcción surge de una hipótesis inicial. El desarrollo de políticas, servicios e iniciativas públicas suele involucrar ciclos de experimentación, en los que las ideas se ponen en contacto con la realidad para generar evidencia, identificar limitaciones y orientar la toma de decisiones mediante la creación de prototipos.

Este **Cuaderno de Casos** complementa el libro *Prototipado en servicios públicos - una guía para experimentar, aprender y transformar* ([insertar enlace de acceso](#)) al reunir los estudios de caso que fundamentaron la investigación presentada en la publicación. Aunque están relacionados, ambos materiales pueden utilizarse de manera independiente: mientras el libro presenta los fundamentos, el marco analítico (*framework*), los arquetipos y orientaciones para la práctica del prototipado en el sector público, este cuaderno ofrece información más detallada sobre las experiencias estudiadas. De este modo, las personas lectoras pueden conocer con mayor profundidad los contextos, desafíos, procesos de experimentación, resultados y aprendizajes que contribuyeron a la construcción de los referentes presentados en el libro.

A partir del análisis de estas experiencias, se identificaron patrones, estrategias y formas recurrentes de conducir procesos de prototipado y experimentación en el sector público. Estos aprendizajes dieron origen al *framework* y a los arquetipos presentados en el libro, que funcionan como herramientas para comprender e interpretar diferentes enfoques de experimentación.

Cómo navegar por el cuaderno de casos

Cada estudio de caso presenta información sobre el contexto y el problema abordado, el desarrollo de la iniciativa, el proceso de experimentación realizado y los principales resultados y aprendizajes obtenidos. El material puede leerse de forma secuencial o consultarse según el interés de cada persona lectora, lo que permite explorar casos específicos, comparar enfoques y ampliar el repertorio de prácticas de experimentación en el sector público. Para facilitar esta navegación, cada caso está asociado a los arquetipos identificados durante la investigación, favoreciendo la conexión entre las experiencias presentadas en este cuaderno y los referentes desarrollados en el libro.



ESTUDIO DE CASO

Projeto Hidrologiquês

Simplificación y lenguaje accesible en los actos de concesión de la Agência Nacional de Águas (ANA)

Arquetipo 1 – Prototipos de comunicación pública

PAÍS

Brasil (Brasília)

INSTITUCIÓN

Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA)

ÁREA TEMÁTICA

Regulación / Lenguaje sencillo / Recursos hídricos

DIMENSIONES ANALÍTICAS

Naturaleza del reto Estructurado	Objetivo de la experimentación Evaluar	Enfoque operativo Información y Comunicación	Nivel de participación Validación activa	Disposición institucional Extragubernamental
--	--	--	--	--

Contexto y problema

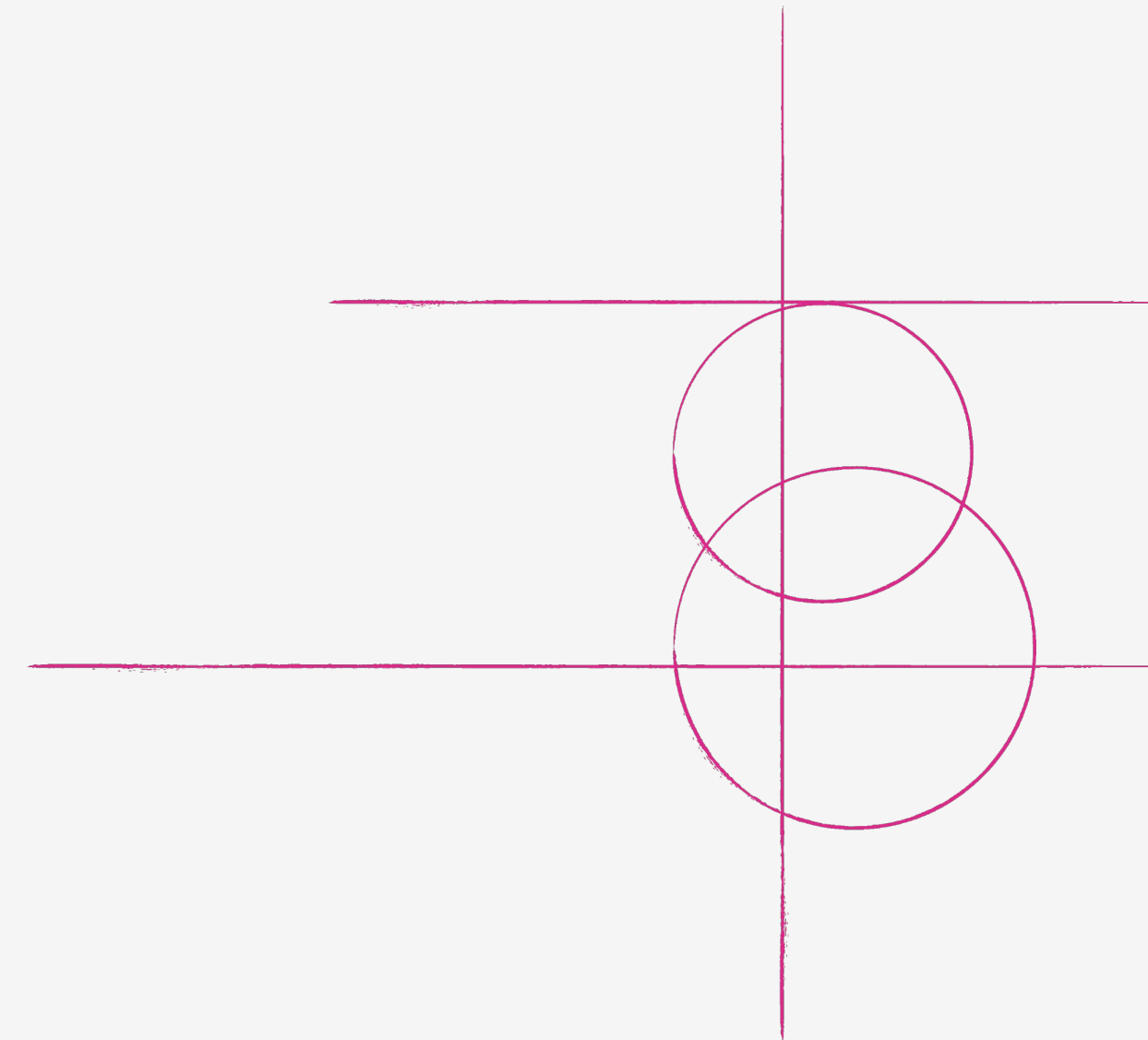
El Projeto Hidrologiquês se desarrolló en 2020 por un equipo de la Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) con el apoyo metodológico del Laboratório de Inovação em Governo – GNova Lab/Enap, lo que permitió la contratación de una consultora especializada en metodologías de innovación.

La iniciativa surgió de la necesidad de hacer que los **actos normativos de la ANA** fueran más accesibles para las **personas usuarias de los recursos hídricos**. La dificultad que algunos tenían para comprender las regulaciones de la Agencia comprometió su comprensión del uso de los recursos hídricos, fomentó el incumplimiento de las normas, aumentó la necesidad de supervisión y contribuyó a la generación de conflictos.

En función de esta necesidad, el proyecto se desarrolló en dos ciclos de trabajo iterativos y experimentales, basados en el enfoque de *design thinking* y la metodología de inmersión ágil. Para desarrollar el proyecto, se realizaron talleres con el equipo de ANA, investigación documental y entrevistas con usuarios de recursos hídricos, funcionarios públicos de la propia agencia y de organizaciones asociadas al Sistema Nacional

de Gestión de Recursos Hídricos, así como expertos en lenguaje sencillo y simplificación de documentos.

La solución desarrollada se basó en proyectos para simplificar los actos normativos, inspirados en el Lenguaje Sencillo, una técnica de comunicación que facilita la lectura de los textos y, en consecuencia, los hace más inclusivos y accesibles a una diversidad de ciudadanos. La claridad en los textos y documentos se ha convertido en una preocupación cada vez más presente en la administración pública. Quienes se ven afectados por una norma legal específica necesitan poder localizar, comprender y utilizar la información fácilmente. Esto ahorra tiempo y dinero y fortalece la confianza entre las instituciones y los ciudadanos.



Desarrollo de la iniciativa

El Projeto Hidrologiquês se estructuró como un proceso experimental destinado a simplificar la comunicación de los actos normativos de la ANA. Para probar la solución propuesta – proyectos para simplificar los actos regulatorios –, el equipo desarrolló 3 prototipos: (a) una metodología de simplificación para documentos de la ANA, (b) versiones alternativas de un documento de subvención de la Agencia y (c) una ruta de capacitación en comunicación sencilla. Para cada prototipo, había una pregunta correspondiente que debía responderse mediante pruebas de usuario: (a) ¿Funcionó la metodología de simplificación de documentos para los actos reglamentarios de la ANA?, (b) ¿Fue la versión simplificada del documento más comprensible sin perder su propósito técnico?, (c) ¿Qué capacidades necesitó desarrollar el equipo de ANA para comunicarse de manera sencilla y efectiva?

El proyecto convergió en tres prototipos experimentales principales:

Metodología de simplificación de documentos La metodología de simplificación de documentos se adaptó de la metodología ya utilizada por Lab11 – Laboratório de Inovação Pública da Prefeitura de São Paulo. Constaba de 4 etapas: diagnóstico del documento -> ajustes del documento -> prueba del documento ajustado con el público objetivo -> creación de una nueva versión del documento.	Versión simplificada de un documento de subvención Presentación del documento de subvención original y una versión simplificada al beneficiario. La versión simplificada presenta la misma información, pero con un lenguaje y elementos visuales modificados para que los puntos principales del documento sean más claros: decisiones, plazos, valores etc.	Ruta de capacitación en comunicación sencilla Presentación de una ruta de capacitación sobre “comunicación sencilla y efectiva” para empleados de la ANA. La ruta constó de dos módulos: “redacción simple” y “escucha activa / expresión oral clara”. El objetivo era percibir el interés de los empleados de la Agencia en el tema y en cada uno de los ejes.
---	--	--

La prueba realizada con el prototipo de la metodología adaptada demostró que constituía una referencia inicial adecuada para organizar el trabajo de simplificación de los documentos de la ANA y estimar el tiempo y el esfuerzo necesarios para ello. La prueba de la versión alternativa del documento mostró que la simplificación se puede llevar a cabo gradualmente, y se deben probar diferentes recursos tanto para la adecuación del lenguaje como para la presentación visual del documento (tablas, pequeño glosario de términos técnicos, formato “prospecto de medicamentos” etc.). La prueba de la ruta, realizada con una pequeña muestra de los empleados de la Agencia, indicó poco conocimiento entre ellos sobre el tema y un interés inicial por parte de las personas en el aprendizaje, lo que podría orientar, además de la capacitación, otras acciones que ayudarían a reducir las resistencias y fortalecer la agenda dentro de la ANA, como premios, sello de simplificación y eventos relacionados con el tema.

Proceso de experimentación

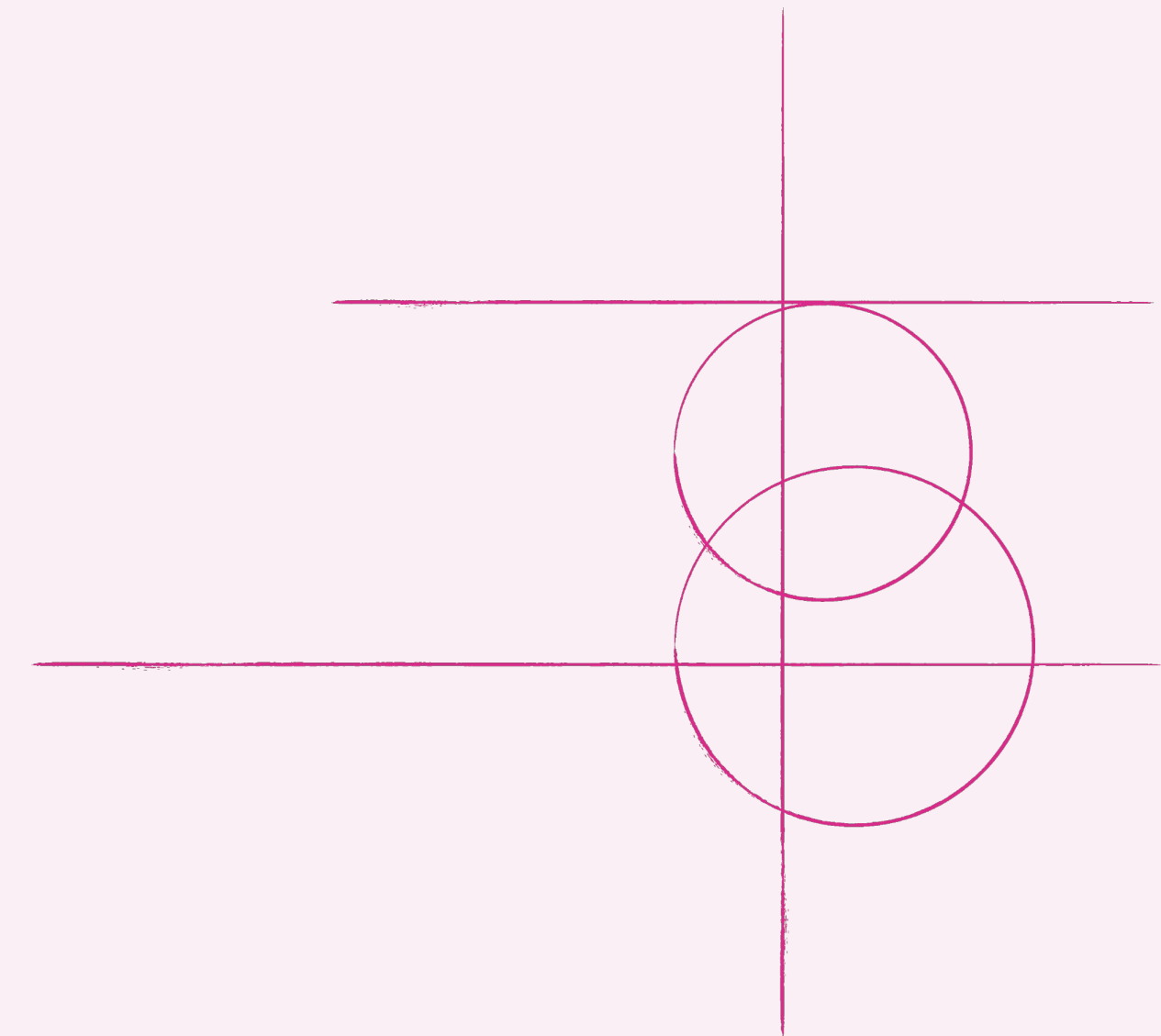
Parte 1 de 2

1 Ciclo de exploración (junio-julio/2020)

El objetivo de esta etapa era comprender los usos y el desarrollo de las normas reglamentarias de la ANA. En esta ocasión, se realizaron entrevistas con personas usuarias de recursos hídricos, partes interesadas de las instituciones asociadas al Sistema Nacional de Gerenciamiento de Recursos Hídricos, personal de la agencia que prestaba servicios al público, así como con personal de las áreas de comunicación y coordinación de licencias, además de expertos en simplificación de documentos. El material recopilado fue organizado y analizado, generando como producto principal un “mapa de perspectivas” — documento que reúne nuevos conocimientos sobre el problema en cuestión— que fue presentado a los directores de la Agencia.

2 Ciclo de creación (agosto-octubre/2020)

Desde el mapa conceptual generado en el ciclo anterior, se inició la fase de generación de ideas y creación de soluciones. Las ideas más prometedoras se transformaron en tres prototipos: metodología de simplificación de documentos, versión simplificada de un documento de subvención y ruta de formación en comunicación sencilla. Para cada prototipo, se planteó una pregunta que debía responderse durante las pruebas con las personas involucradas en el problema. Al final de esta etapa, el aprendizaje del prototipado inspiraron la elaboración de un “mapa de posibilidades” – un documento que recopila oportunidades de acción para un problema determinado –, el cual se presentó a los líderes de la Agencia para la toma de decisiones sobre los pasos siguientes.



Proceso de experimentación

Parte 2 de 2

Equipo, participantes y organización institucional

La iniciativa fue coordinada por el GNova Lab/Enap, en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con ANA como institución responsable del problema y una consultora contratada especializada en metodologías innovadoras. La investigación llevada a cabo para desarrollar el proyecto contó con la colaboración de representantes de las agencias asociadas de ANA que forman parte del Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH) y con personal del Lab11 del Ayuntamiento de São Paulo.

Resultados, Aprendizajes y Desarrollo

16 personas entrevistadas para entender el problema	3 prototipos desarrollados	22 personas consultadas durante las pruebas de prototipos	Plan de Acción para el Lenguaje Sencillo lanzado por ANA
--	-------------------------------	--	--

El reto de este proyecto fue mejorar la comprensión de las personas usuarias sobre la normativa de la ANA. Para lograr este objetivo, se emplearon un enfoque de design thinking y una metodología de inmersión ágil para comprender el problema y proponer soluciones experimentales, poniendo a prueba la comprensión y los prototipos con el público objetivo.

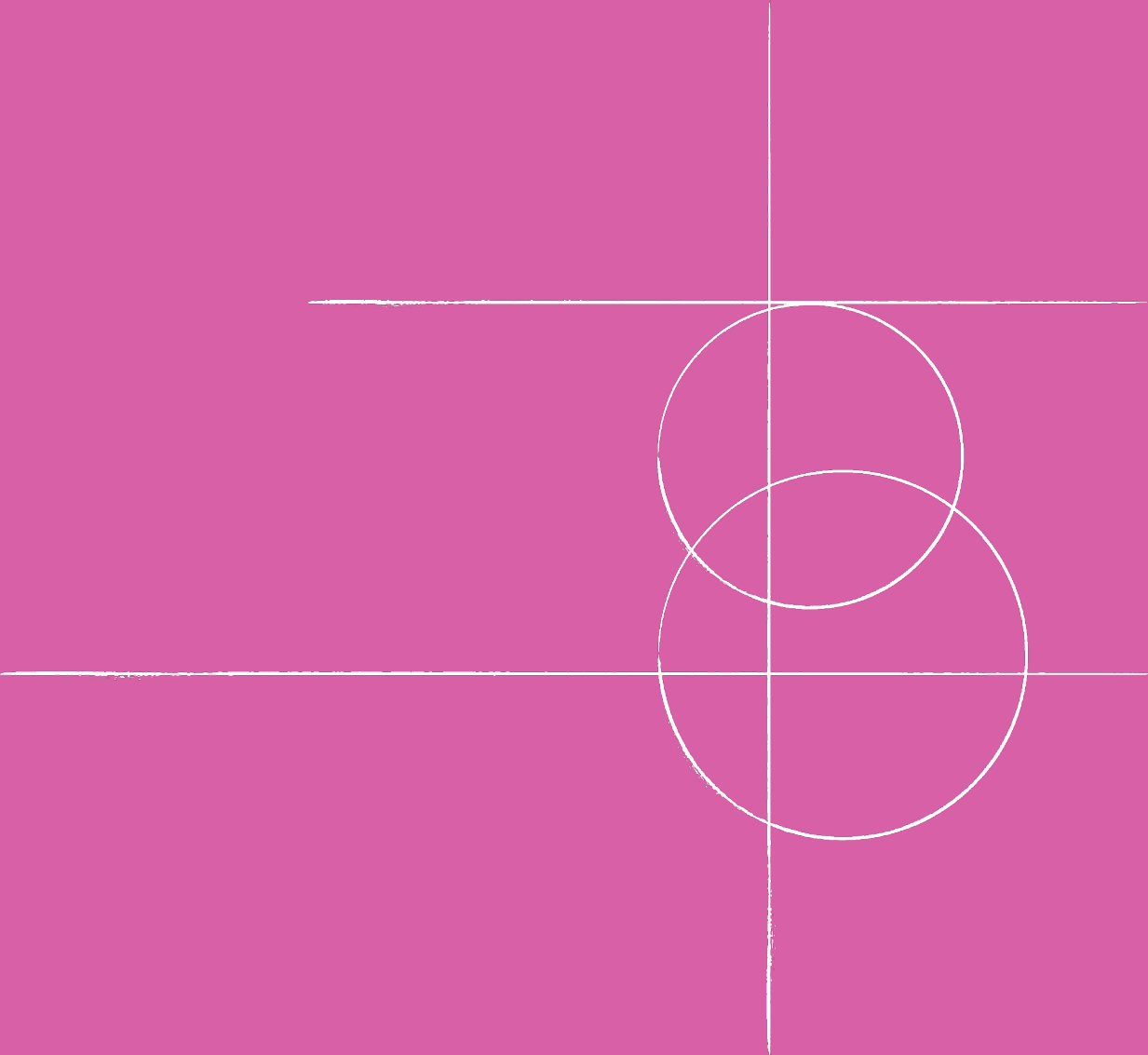
A partir de los prototipos probados, el proyecto consolidó un “mapa de posibilidades” estructurado en torno a tres áreas de actuación: proyectos para simplificar los actos normativos, acciones de sensibilización y difusión (p. ej., premios, sello de simplificación) y desarrollo de capacidades mediante la impartición de formación en comunicación sencilla y eficaz.

El equipo de ANA evaluó que el proyecto funcionó como un sitio de integración entre las distintas áreas de la institución, favoreciendo el intercambio de conocimientos, la generación de ideas y el fortalecimiento de los lazos institucionales.

La participación de las personas usuarias, funcionarios públicos y líderes en las diferentes etapas del proyecto contribuyó a ampliar la comprensión del problema y a otorgar legitimidad a la solución que se estaba desarrollando.

Uno de los retos del proyecto fue crear conciencia entre algunas áreas técnicas de la agencia sobre la importancia de adaptar documentos a un lenguaje sencillo.

Como resultado de la iniciativa, el logro más concreto del proyecto fue el Plan de Acción para el Lenguaje Sencillo de la ANA, un documento que consolida la adopción de esta agenda dentro de la Agencia, reuniendo un conjunto de acciones que van más allá del mapa de posibilidades elaborado en el proyecto.



ESTUDIO DE CASO

Rediseño del Flujo de Atención al Cliente en Joinville

Diseño de servicios para desburocratizar la ley municipal de eventos

Arquetipo 2 – Prototipos de atención al cliente y experiencia de las personas usuarias

PAÍS
Brasil (Joinville, SC)

INSTITUCIÓN
Ayuntamiento de Joinville / SIDE

ÁREA TEMÁTICA
Diseño de servicios /
Desburocratización

DIMENSIONES ANALÍTICAS

Naturaleza del reto Estructurado	Objetivo de la experimentación Evaluar	Enfoque operativo Proceso interno	Nivel de participación Validación consultiva	Disposición institucional Extragubernamental
--	--	---	--	--

Contexto y problema

La iniciativa, cuyo objetivo fue rediseñar la Ley de Liberación de Eventos (Ley Complementaria nº 407/2014) para revisar el flujo de atención para la realización de eventos en la ciudad de Joinville (Santa Catarina), fue desarrollada por el Ayuntamiento de Joinville, a través de la Secretaria de Integração e Desenvolvimento Econômico (SIDE). Hasta la entrada en vigor de la nueva ley de eventos, el problema había persistido durante aproximadamente doce años.

La iniciativa surgió en un contexto donde la administración pública municipal buscaba transformar su forma de prestar servicios, reconociendo las limitaciones de un modelo que trataba al ciudadano principalmente como contribuyente, sin considerar sus necesidades al formular los servicios públicos. El ayuntamiento también identificó que los problemas administrativos se abordaban con frecuencia de forma fragmentada, sin una visión integral del funcionamiento del servicio, lo que generaba nuevas dificultades en lugar de solucionar las existentes.

El problema más crítico estaba relacionado con el proceso de obtención de permisos para eventos en el mu-

nicipio. En entrevistas con profesionales involucrados en el rediseño del flujo, se informó que los organizadores debían reunir toda la documentación incluso antes de saber si el sitio podría albergar el evento. **Los productores de eventos se enfrentaban a un procedimiento considerado excesivamente burocrático para obtener permisos**, respaldado por un conjunto de leyes acumuladas que sumaban aproximadamente 200 páginas. En una administración anterior, la solución adoptada había sido la creación de un software para automatizar este flujo, pero el proceso permaneció sin cambios, ya que no se realizó un análisis de las causas de la ineficiencia ni una revisión de las etapas existentes.

Además de la complejidad regulatoria, el flujo presentaba diversas dificultades operativas. Se consideraba confuso y subjetivo el proceso, lo que obligaba a los productores a acudir a diferentes organismos públicos con horarios de atención incompatibles. Había duplicidad de pagos, falta de claridad respecto a los requisitos legales y la imposibilidad

de tramitar simultáneamente los procesos en diferentes organismos. Según los profesionales entrevistados, algunos requisitos se derivaban de procedimientos históricos o reproducen verificaciones ya realizadas por el municipio. El temor a futuras responsabilidades también llevó a diversos interesados a solicitar documentación adicional.

El procedimiento tenía veinte etapas sucesivas, lo que hacía más ventajoso en algunos casos pagar multas que llevar a cabo todo el proceso de regularización. En vista de ello, el alcalde estableció **treinta días para que SIDE resolviera un problema que había persistido durante doce años** y propuso la utilización de una metodología para rediseñar la legislación y el flujo de servicios.

La iniciativa buscaba permitir la emisión de permisos a tiempo, desarrollar una nueva legislación basada en las necesidades reales del municipio y reestructurar el proceso con un **enfoque sistémico y centrado en el ciudadano**.

Desarrollo de la iniciativa

La iniciativa consistió en la creación de la **Ley de Liberación de Eventos (Ley Complementaria nº 407, de 17 de marzo de 2014)** mediante la aplicación de la metodología de *design thinking*, enfocada en el diseño de servicios públicos. En lugar de adaptar la normativa existente, se partió de la elaboración de una nueva legislación basada en las necesidades identificadas durante el proceso de rediseño. El conjunto de normas se reorganizó, pasando de aproximadamente **200 páginas a seis**, y el flujo administrativo se redujo de **veinte a cinco etapas**.

A iniciativa foi estruturada em quatro componentes centrais:

Nueva legislación (Ley Complementaria nº 407, de 17 de marzo de 2014) Legislación consolidada en seis páginas (de ~200), basada en cuatro pilares – ubicación, público, propósito y seguridad – que sirvieron como criterios para evaluar qué requisitos debían mantenerse y cuáles podían eliminarse por no ajustarse a estos elementos.	Nuevo flujo de atención Reducción de 20 a 5 pasos con entrada y salida únicas para pedidos. Los puntos de decisión determinantes se concentraron en las etapas iniciales, lo que permitió al productor identificar la viabilidad de la solicitud por adelantado antes de pasar por las otras etapas del evento.	Sistema visual de colores Un sistema de orientación codificado por colores – verde, negro y rojo – para indicar al productor del evento la documentación necesaria y la etapa en la que se encontraba cada solicitud, inspirado en una analogía con el funcionamiento de los puertos marítimos ¹ .	Reorganización de las responsabilidades El gobierno municipal dejó de exigir documentos que no eran de su competencia y se centró en la emisión de permisos municipales y la inspección posterior. Los demás organismos comenzaron a desempeñar únicamente sus funciones asignadas, eliminando etapas y actividades duplicadas.
---	---	---	---

La entrevista con los profesionales involucrados reveló una fase de prototipado previa a la digitalización. **Durante años, el nuevo flujo actuó mediante una hoja de cálculo de Excel, donde las respuestas actualizaban los requisitos e indicaban la documentación necesaria para cada situación.** De esta forma, se validaron las reglas y el funcionamiento del proceso antes de adoptarse una solución tecnológica definitiva. La iniciativa involucró directamente a productores de eventos y empleados de diversas agencias municipales, incluyendo SIDE, la Secretaría de Finanzas, la Agencia de Vigilancia Sanitaria y otras instituciones relacionadas con el proceso de licencias. Hasta la finalización de la investigación, se estaba procediendo a una sistematización para realizar el procedimiento en un entorno digital, con firmas electrónicas y envío de documentos en línea.

¹Se trata de sistemas en los que los buques que desean atracar pasan por un único punto de entrada y salida, utilizando colores para indicar si cumplen con la normativa. Véase HOBÍ et al., 2016.

Proceso de experimentación

Parte 1 de 1

1 Formación del equipo interno y diagnóstico

El proceso comenzó cuando el alcalde asignó a SIDE la misión de resolver, en un plazo de treinta días, un problema que no se había resuelto desde hacía doce años. El equipo utilizó la **metodología de design thinking**. Se formó un equipo interno multidisciplinario con profesionales del Secretaría de Hacienda, Fundación Turística y coordinador de espacios públicos para eventos. El equipo descubrió que la principal dificultad radicaba en la forma en que la legislación se había ido construyendo a lo largo del tiempo, mediante la **superposición de normas complementarias**. Se identificó la necesidad de establecer pilares estructurales que sirvieran de guía para la nueva legislación.

2 Expansión a actores externos e investigación

El proceso se amplió para incluir a actores externos: productores de eventos, representantes de la Agencia de Vigilancia Sanitaria, la CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas de Joinville), asesores de los concejales, el Departamento de Bomberos y la Policía Civil. Los participantes informaron de problemas con el flujo actual: falta de claridad y subjetividad en la legislación, descentralización de los servicios, cargos duplicados y una organización lineal que impedía el procesamiento simultáneo de las solicitudes. Según los profesionales entrevistados, el flujo combinaba regulaciones municipales, estatales y federales, y el temor a futuras responsabilidades legales propiciaba solicitudes excesivas de documentos. Estas aportaciones consolidaron un entendimiento compartido sobre las dificultades a las que se enfrentaban las personas usuarias.

3 Ideación y rediseño del proceso

Los participantes crearon representaciones visuales de la situación actual y del escenario deseado, utilizando dibujos para expresar diferentes percepciones. Se analizaron soluciones de otros contextos, incluyendo una analogía con los puertos marítimos que inspiró el sistema de visual de colores. La herramienta **Jornada do Usuário** reveló que los puntos fundamentales se ubicaban en las etapas finales, por lo que se reubicaron al inicio del proceso. Los cuatro pilares – ubicación, público, propósito y seguridad – se definieron como criterios para eliminar requisitos innecesarios.

Equipo, participantes y organización institucional

La iniciativa se organizó de forma transversal, con la coordinación a cargo de SIDE, articulando la participación de la Secretaría de Hacienda, la Fundación de Turismo, la Vigilancia Sanitaria, el Cuerpo de Bomberos, la Policía Civil, el equipo de asesores de los concejales, la CDL, productores de eventos y consultores especializados. Los entrevistados también destacaron que la implementación exigió diálogo con asociaciones, concejales y otros actores externos para elaborar y aprobar los cambios.

Resultados, Aprendizajes y Desarrollo

6 páginas de legislación (anteriormente, 200 páginas)	5 días (promedio) para la conferencia de documentos	4 Pilares estructurales: ubicación, público, propósito y seguridad.	5 pasos en el flujo (antes eran 20 pasos)
---	---	---	---

La **implementación de la Ley Complementaria n° 407/2014** supuso una importante reestructuración del proceso. El conjunto de normas se redujo de aproximadamente **200 páginas a seis**, mientras que el flujo administrativo disminuyó de **veinte a cinco etapas**. Se estableció un modelo único de entrada y salida, acompañado de un sistema de orientación visual. El tiempo de espera relacionado con la conferencia de documentación pasó de aproximadamente **cinco días para su aprobación inmediata**, siempre que se cumplieran los criterios. El ayuntamiento simplificó sus atribuciones eliminando actividades redundantes. La multa por funcionamiento irregular pasó de R\$ 230,00 a aproximadamente R\$ 10.000,00, llevando a los productores a optar por la regularización.

El uso de herramientas visuales – dibujos del flujo, representaciones visuales y sistema de colores – ha contribuido a ampliar la comprensión compartida del problema entre los participantes, permitiendo **construir una narrativa común sobre el funcionamiento del servicio y apoyar la toma de decisiones** durante el rediseño de la legislación. La experiencia también reforzó que la aplicación del diseño favorece un **acercamiento entre gobierno y ciudadanos**, amplía la participación de diferentes stakeholders, contribuye a una visión sistémica de los servicios públicos, reduce burocracias y posibilita dirigir inversiones de forma más asertiva.

La experiencia ha demostrado el potencial de la metodología para enfrentar otros problemas complejos, conduciendo a su adopción por la Secretaría de Asistencia

Social en un modelo de incubación. Este proceso se produjo en un contexto en el que la Secretaría de Administración y Planificación (SAP) ya utilizaba el diseño desde 2013 para probar el funcionamiento de las subprefecturas. En una entrevista realizada en agosto de 2026 con profesionales involucrados en el proceso, se informó que la iniciativa siguió evolucionando después de su implementación inicial. El proceso dejó de ser físico, incorporó mecanismos autodeclarativos en algunas situaciones y avanzó en el desarrollo de un **MVP²** volcado a la integración de los canales y sistemas de licenciamiento.

² MVP (Minimum Viable Product / Producto Mínimo Viable) es una versión simplificada de un servicio público, desarrollada con el conjunto mínimo de funcionalidades necesarias para ponerla en funcionamiento. Se utiliza para probar su viabilidad y recopilar retroalimentación de la ciudadanía antes de su implementación a mayor escala.

ESTUDIO DE CASO

MEUS | Mejorando la Experiencia de las Personas Usuarías de los Servicios Públicos

CoLabs 2023 · Mentoría para las ouvidorias y áreas técnicas involucradas en la mejora de servicios

Arquetipo 3 – Prototipos de procesos internos y *backoffice*

PAÍS

Brasil

INSTITUCIÓN

Ouvidoria-Geral da União, a través de la Coordenação-Geral de Inovação e Avaliação de Serviços Públicos

ÁREA TEMÁTICA

Gestión pública / Ouvidoria / Servicios públicos

DIMENSIONES ANALÍTICAS

Naturaleza del reto

Estructurado

Objetivo de la experimentación

Evaluar

Enfoque operativo

Proceso interno

Nivel de participación

Validación consultiva

Disposición institucional

Transversal

Contexto y problema

El programa de mentoría MEUS – Mejorando la Experiencia de las Personas Usuarias de los Servicios Públicos – fue desarrollado por la Coordenação-Geral de Inovação e Avaliação de Serviços Públicos da Ouvidoria-Geral da União (OGU) en colaboración con equipos de las oficinas sectoriales de atención a la ciudadanía (ouvidorias) y áreas técnicas responsables de la prestación de servicios en la Administración Directa federal.

El desarrollo del programa, llevado a cabo entre febrero y diciembre de 2024, se inició con una investigación de campo, que involucró 9 entrevistas en profundidad con representantes de las ouvidorias y áreas técnicas de ANVISA, INCRA, MGI, HCPA, OuvSUS y UFES. Las evidencias planteadas indicaron que las ouvidorias no explotaban el potencial de las informaciones de la ciudadanía contenidas en las manifestaciones recibidas para promover mejoras en los servicios públicos y adecuarlos a las necesidades de las personas usuarias.

También se observó que la falta de conocimiento de las metodologías de evaluación de servicios dio lugar a análisis superficiales o inconsistentes, lo que limitó la ca-

pacidad de las ouvidorias para reconocer deficiencias y proponer cambios. La investigación demostró además que la participación de las áreas técnicas sería fundamental para la implementación de las oportunidades de mejora del servicio identificadas.

Frente a este escenario, surgió la idea de estructurar el programa de mentoría para aplicación de un modelo de gobernanza y evaluación de servicios públicos. El objetivo era apoyar a las ouvidorias en el desarrollo de capacidades para conducir procesos de proposición de mejoras en los servicios públicos, en asociación con áreas técnicas involucradas, desde la escucha activa de las personas usuarias.

Durante el prototipado, los retos pasaron a incluir cuestiones relacionadas con la implementación de la propia mentoría: replicabilidad del modelo, compromiso de las áreas técnicas y de la alta gestión, tiempo total de la mentoría.

A partir de esto, se realizaron algunos ajustes antes de la realización del proyecto piloto con defensorías y áreas técnicas involucradas en la prestación de tres servicios coordinados por el Ministério do Desenvolvimento

e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS), el Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) y el Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Los objetivos específicos de MEUS fueron:

1. Difundir el tema evaluación y mejora de servicios entre las ouvidorias sectoriales.
2. Capacitar a tres equipos de ouvidorias en evaluación y mejora del servicio, basándose en la escucha activa de las personas usuarias, hasta diciembre de 2024.
3. Apoyar la identificación de oportunidades de mejora en tres servicios públicos hasta diciembre de 2024.
4. Fomentar que los equipos capacitados actúen como multiplicadores del conocimiento, ayudando a otras ouvidorias sectoriales a mejorar sus servicios mediante la escucha activa de las personas usuarias.

Desarrollo de la iniciativa

MEUS se concibió como un proyecto de mentoría dirigido a las ouvidorias sectoriales de la Administración Directa para apoyar la aplicación de un modelo de gobernanza y evaluación de los servicios públicos, basado en la escucha activa de las personas usuarias. La iniciativa se estructuró para combinar actividades de **formación, aplicación de metodologías de evaluación y mejora de servicios e investigación de campo con las personas usuarias**, lo que permitió a los equipos trabajar con servicios públicos reales a lo largo de todo el proceso.

El programa piloto de mentoría se organizó en torno a cuatro componentes principales:

Convocatoria abierta Registro conjunto entre la oficina del ouvidor y el área técnica responsable de un servicio público: requisito indispensable para garantizar una actuación integrada desde el principio. El plazo de inscripción estuvo abierto del 1 de julio al 4 de agosto de 2024.	8 talleres colaborativos (2 h cada uno) Reuniones entre las oficinas de las ouvidorias y las áreas técnicas para debatir el contenido y las metodologías para: analizar las quejas y comprender el servicio; escuchar a las personas usuarias y comprender sus necesidades; visualizar el recorrido del servicio; identificar y priorizar las oportunidades de mejora. Implementación entre el 16 de septiembre y el 22 de noviembre de 2024.	Investigaciones de campo Entrevistas con usuarios y observaciones de campo con la población que se beneficia de los servicios analizados, como las comunidades atendidas por la Operação Carro-Pipa (MIDR).	Herramientas Miro + materiales de apoyo • Plataforma Miro para mapear procesos y organizar informaciones sobre los servicios analizados. • Video instructivo sobre cómo seleccionar un servicio para su evaluación y mejora. • Presentación-modelo para que las ouvidorias dialoguen con las áreas técnicas y la alta dirección sobre la propuesta de mentoría destinada a la mejora de servicios.
---	---	---	--

Tres servicios seleccionados para el piloto

Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social (MDS), Operação Carro-Pipa (MIDR) y Transferência de Titularidade de imóvel da União (MGI). Además de los tres equipos mentorizados, participaron tres ouvidorias en la condición de oyentes.

Equipo mediador

Coord.-Geral de Inovação e Avaliação de Serviços Públicos, OGU. Actividades predominantemente virtuales, complementadas por investigaciones de campo presenciales en los territorios de los servicios analizados.

Proceso de experimentación

Parte 1 de 2

1 Feb 2024: Ciclo de descubrimiento (investigación)

Se realizó una investigación exhaustiva con 9 participantes de las oficinas de las ouvidorias y de las áreas técnicas de ANVISA, INCRA, MGI, HCPA, OuvSUS y UFES. Se identificaron tres aspectos clave: la falta de conocimiento de las ouvidorias sobre metodologías de evaluación dio lugar a análisis superficiales del servicio; las ouvidorias no utilizaban los datos de las quejas para proponer mejoras en el servicio; y sería necesaria una colaboración más estrecha con las áreas técnicas para implementar posibles propuestas de mejora del servicio. Estas evidencias orientaron la concepción del programa.

2 Prototipos y grupos focales de validación

Presentación detallada con todas las etapas de los ocho talleres planificados discutidos en grupos focales con representantes de las ouvidorias y áreas técnicas de Controladoria-Geral da União (CGU), Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA), Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), Ministério da Igualdade Racial (MIR) y Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Los participantes evaluaron positivamente la metodología, pero manifestaron preocupaciones sobre replicabilidad, compromiso de la alta gestión y duración de las actividades.

3 Ajustes previos al programa piloto

Desarrollado vídeo informativo de apoyo a la divulgación; disponible presentación-modelo para que las oficinas presenten el proyecto a las áreas técnicas y a la alta gestión; proceso selectivo reformulado de elección centralizada para convocatoria abierta con inscripción conjunta; e inclusión de tres ouvidorias como oyentes durante la mentoría.

4 1 Jul – 4 Ago 2024: Inscripciones y selección

Recibidas **56 inscripciones**, de las cuales sólo seis cumplieron con los requisitos de la convocatoria (incluyendo la inscripción conjunta de la ouvidoria + área técnica). Seleccionados tres equipos: MDS (Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social), MIDR (Operação Carro-Pipa) y MGI (Transferência de Titularidade de imóvel da União).

5 16 Sept– 22 Nov 2024: Ciclo piloto (8 talleres)

Ejecución de los ocho talleres semanales con los tres equipos seleccionados. Actividades colaborativas de mapeo de los servicios en la plataforma Miro, complementadas por investigaciones de campo junto a la población beneficiada. La mediación quedó bajo la responsabilidad de la Coord.-Geral de Inovação e Avaliação de Serviços Públicos.

Aprendizajes durante el piloto: área técnica debe presentar detalladamente el servicio al inicio; investigación de campo debe ser supervisada por la OGU; necesidad de sensibilización de las áreas técnicas para que las críticas al servicio sean acogidas como oportunidades de mejora, y no como evaluación de la competencia individual o del área técnica.

Proceso de experimentación

Parte 2 de 2

Equipo, participantes y organización institucional

Desarrollado por la Coordenação-Geral de Inovação e Avaliação de Serviços Públicos da Ouvidoria-Geral da União (OGU), en el ámbito del Gobierno Federal, que involucra a las ouvidorias sectoriales de la Administración Directa.

Dificultades identificadas

Aunque se recibieron 56 inscripciones, sólo seis cumplieron con los requisitos de la convocatoria – incluyendo el requisito de inscripción conjunta entre la defensoría del pueblo y el área técnica. Preocupaciones de los equipos con replicabilidad, compromiso de la alta gestión y duración de las actividades. Durante el programa piloto, se identificó que el tiempo dedicado a la investigación de campo y al análisis de datos era insuficiente para la profundidad necesaria.

Servicios y contexto territorial

MDS	Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social
MIDR	Operação Carro-Pipa: investigación de campo con comunidades
MGI	Transferência de Titularidade de imóvel da União

Resultados, Aprendizajes y Desarrollo

9 entrevistados en la encuesta inicial	56 inscripciones recibidas en el piloto	6 inscripciones que cumplieron con los requisitos	3 equipos tutorados durante el piloto (MDS, MIDR, MGI)	117 oportunidades de mejora identificadas, siendo 14 priorizadas
---	--	--	---	---

La experiencia de MEUS permitió a los equipos probar no sólo un enfoque estructurado para la evaluación de servicios basado en la escucha a las personas usuarias, sino también una nueva organización del trabajo entre las oficinas de las ouvidorias sectoriales y las áreas técnicas, además de estimular el desarrollo de capacidades para que las propias defensorías del pueblo pudieran replicar los conocimientos y aprendizajes. El piloto involucró el análisis de tres servicios: Certificação de Entidades Benéficas (MDS), Operação Carro-Pipa (MIDR) y Transferência de Titularidade de Imóvel da União (MGI). El proceso de análisis resultó en la identificación de 117 oportunidades de mejora, a partir de 40 entrevistas con personas usuarias. De este total, 14 oportunidades han sido priorizadas para su implementación.

Aprendizajes registrados desde el programa piloto: el área técnica debe ser involucrada desde el principio para el correcto mapeo del servicio; la investigación de campo debe ser supervisada por la OGU; es necesario prever una etapa de sensibilización de las áreas técnicas para recibir las críticas como oportunidades de mejora y no como evaluación individual o del equipo; es necesario dimensionar mejor el tiempo para realizar la investigación de campo y posterior análisis de los datos recogidos.

Aunque se recibieron 56 inscripciones, solamente 6 cumplieron todos los requisitos – sobre todo el requisito de inscripción conjunta entre la ouvidoria y el área técnica responsable del servicio.

- Desarrollo de la iniciativa:**
- Realización de una nueva clase de mentoría en 2025 con equipos de cuatro instituciones (ANP, CAPES, MMA y MPA). Durante 3 meses (abril a junio), los equipos participaron en 7 talleres, realizaron 53 entrevistas y priorizaron 27 de 157 oportunidades de mejora para cuatro servicios analizados. Además, la edición 2025 contó con la participación de cinco mentores capacitados en 2024.
 - Creación de una comunidad de práctica en la Red InovaGov orientada a Diseño de Servicios y Experiencia de la Persona Usaria con difusión del programa MEUS e intercambio de experiencias entre las ouvidoriaso.

ESTUDIO DE CASO

Montevideo Decide

Primera plataforma digital de participación ciudadana directa de Uruguay, construida desde el software libre CONSUL

Arquetipo 4 – Prototipos de servicios públicos digitales

PAÍS
Uruguay

INSTITUCIÓN
Gobierno de Montevideo

ÁREA TEMÁTICA
Participación ciudadana /
Gobierno digital

DIMENSIONES ANALÍTICAS

Naturaleza del reto Complejo	Objetivo de la experimentación Evaluar	Enfoque operativo Prestación de servicios digitales	Nivel de participación Validación activa	Disposición institucional Transversal
--	--	---	--	---

Contexto y problema

La iniciativa **Montevideo Decide** fue desarrollada por el **Gobierno de Montevideo**, a través de la División de Asesoría para el Desarrollo Municipal y la Participación, en Montevideo, Uruguay. La concepción de la iniciativa se inició en **marzo de 2017**, cuando el Gobierno de Montevideo conoció el modelo Decide Madrid durante un encuentro internacional. Decide Madrid es una plataforma digital creada por el gobierno de Madrid para promover la participación ciudadana en las decisiones públicas. En noviembre del mismo año se firmó el protocolo de cooperación para la utilización del software libre **CONSUL**³. La activación inicial de la plataforma tuvo lugar en enero de 2018 y el lanzamiento oficial se realizó en abril de 2018.

Montevideo Decide surgió en un contexto marcado por elevados índices de acceso a internet y a la tecnología en Uruguay, resultado, entre otros factores, de políticas públicas orientadas a la inclusión digital. Paralelamente,

Montevideo contaba con una larga trayectoria de participación ciudadana, que planteaba el desafío de encontrar nuevas formas de interacción compatibles con el entorno digital.

El gobierno observó que los espacios presenciales en los barrios habían perdido fuerza, a medida que cambiaban las maneras de la población movilizarse. Frente a este escenario, el gobierno decidió crear un nuevo canal digital. El objetivo era ampliar el acceso y llegar también a quienes no suelen ir a estas reuniones físicas, construyendo un vínculo directo entre la ciudadanía y la gestión de la ciudad.

Además del reto de responder a los cambios en las formas de participación social, la implementación de la iniciativa requirió la creación del **primer canal digital de participación** de la Intendencia utilizando los recursos humanos ya existentes. El proceso también requirió articulación entre diferentes áreas de la institución y la construcción de confianza en una tecnología todavía desconocida internamente.

Desde su concepción, la iniciativa buscó **ampliar la democracia participativa local** mediante la tecnología. Entre sus objetivos estaban ofrecer una plataforma capaz de permitir que la ciudadanía influya, modifique o contribuya a la creación de políticas públicas en beneficio de la ciudad; **democratizar el acceso** a los mecanismos de participación; mejorar la calidad de la toma de decisiones públicas; ampliar la participación de los ciudadanos no organizados; y promover niveles más elevados de igualdad y diversidad en la participación.

³ CONSUL es un software libre de código abierto, creado en Madrid en 2015, que pone a disposición debates, propuestas y votaciones para promover la participación ciudadana. Cf. RODRÍGUEZ et al., 2019

Desarrollo de la iniciativa

Montevideo Decide se ha concebido como la **primera plataforma digital de participación ciudadana directa de Uruguay**. Desarrollada desde el software libre CONSUL, se disponibilizó la plataforma para el acceso por computadoras y teléfonos inteligentes (*smartphones*), permitiendo que la población opinara, debatiera, presentara propuestas y participara en votaciones relacionadas con las acciones del gobierno de Montevideo.

La plataforma se ha estructurado en distintos módulos de participación:

Debates El módulo <i>Debates</i> ofrecía un espacio de intercambio de opiniones con moderación basada en el respeto entre los participantes.	Consultas públicas El módulo <i>Consultas públicas</i> reunía consultas formuladas por el gobierno a través de preguntas cerradas, cuyos resultados podrían orientar, total o parcialmente, la ejecución de proyectos públicos.	Ideas El módulo <i>Ideas</i> permitía a los ciudadanos publicar propuestas de mejora para la ciudad; las que alcanzaban 500 apoyos eran sometidas a estudio técnico de viabilidad realizado por el gobierno.	Votaciones El módulo <i>Votaciones</i> se utilizaba tanto para la elección de las ideas consideradas viables como para procesos relacionados con el Presupuesto Participativo y otras iniciativas promovidas por el gobierno municipal.	Espacios de colaboración Los <i>Espacios de colaboración</i> se destinaban al voluntariado ciudadano y a la realización conjunta de actividades, como apoyo a acciones específicas y limpieza de espacios públicos.
--	---	--	---	---

La participación en la plataforma variaba según el tipo de interacción. Cualquier persona usuaria registrada, incluso a través de redes sociales, podía participar en los debates y proponer iniciativas. El apoyo a las ideas y la participación en las votaciones exigían que el ciudadano tuviera **más de 16 años** y estuviera registrado en el sistema oficial de identificación digital del Estado uruguayo. Toda la iniciativa se estructuró en entorno digital, con acceso abierto y descentralizado vía internet.

Proceso de experimentación

Parte 1 de 2

El desarrollo de la iniciativa **se realizó de forma gradual**, con diferentes etapas de pruebas, adaptaciones, implementación y expansión de las funcionalidades de la plataforma.

1 Mar–Nov 2017

El primer movimiento tuvo lugar entre marzo y noviembre de 2017, cuando representantes del gobierno de Montevideo conocieron el modelo *Decide Madrid* durante un evento internacional. Tras este contacto, se estableció un protocolo de cooperación con el gobierno de Madrid para el uso del software libre CONSUL, que se convirtió en la base tecnológica de la plataforma. Durante este periodo, Montevideo también se integró en la comunidad internacional de CONSUL.

2 Jan–Feb 2018

Tras la etapa de concepción institucional iniciada en 2017, entre enero y febrero de 2018 se realizó la **activación parcial de la plataforma en una versión reducida, conteniendo sólo los módulos *Debates* y *Consultas Públicas***. Esta activación inicial fue planeada para probar el funcionamiento del sistema e identificar posibles problemas antes de la disponibilidad completa de la herramienta. Durante esta etapa se realizaron consultas relacionadas con los temas de Deportes y Carnaval.

3 Mar 2018

En marzo de 2018, el equipo organizó una acción presencial durante el evento Criollas del Prado, donde instalaron un **stand para presentar la plataforma al público**. El espacio permitió realizar inscripciones, observar el interés de los participantes en el uso de la herramienta y recopilar comentarios antes del lanzamiento oficial.

4 Abr–Oct 2018

Entre abril y octubre de 2018, tuvo lugar el **lanzamiento oficial del ciclo completo de la plataforma**, con la disponibilidad de todos los módulos.

5 Jun–Sept 2018

En los meses de junio a septiembre de 2018, **se realizaron talleres presenciales destinados a apoyar a las personas usuarias en el uso de la plataforma**. Inicialmente, estos encuentros buscaron solucionar dificultades relacionadas con el registro y la usabilidad de la herramienta. Posteriormente, los talleres también ofrecían un espacio de ayuda para enseñar a los ciudadanos a difundir sus ideas, conectarse con personas de intereses comunes e intercambiar experiencias con otros proponentes, con el objetivo de lograr la cantidad de apoyos necesarios para que sus propuestas fueran evaluadas por el gobierno de Montevideo. Los ajustes realizados en la plataforma se basaron en los comentarios recibidos durante estos talleres..

Proceso de experimentación

Parte 2 de 2

6 Nov 2018

En noviembre de 2018, una nueva necesidad institucional llevó al equipo a **adaptar el software para permitir la votación electrónica en el Presupuesto Participativo**. La plataforma se modificó para cumplir con los requisitos de seguridad del proceso de votación, lo que requirió varios meses de trabajo del equipo técnico y marcó una nueva etapa en el desarrollo de la iniciativa.

7 Dic 2018 – Mar 2019

Entre diciembre de 2018 y marzo de 2019, **una de las propuestas desarrolladas y validadas a través de la plataforma derivó en la implementación de un proyecto piloto** denominado "Parque para Perros", que fue sometido a votación ciudadana. La propuesta consistía en la implementación experimental de un área recreativa segura para perros en parques públicos.

Equipo, participantes y organización institucional

El proyecto se organizó de manera coordinada entre el Departamento de Desarrollo Sostenible e Inteligente, la División de Servicios de Asesoría para el Desarrollo y la Participación Municipal y la División de Información y Comunicación del Gobierno de Montevideo, reuniendo a los actores responsables del liderazgo político, la gestión de la participación ciudadana, la coordinación de la iniciativa, el apoyo tecnológico, el desarrollo y la adaptación de la plataforma y la planificación de la comunicación con las personas usuarias.

La iniciativa estableció una cooperación con el gobierno de Madrid, originalmente responsable de CONSUL, pasando a formar parte de una comunidad de 33 países y varias ciudades, y fue coordinada a nivel nacional con la Agencia para la Administración Electrónica y la Sociedad de la Información y el Conocimiento (AGESIC), responsable del sistema de identificación digital utilizado en la plataforma, además de los programas Plan Ceibal y Plan Ibirapitá, que ampliaron el alcance de la iniciativa entre la población. Además del equipo del gobierno de Montevideo, participaron ciudadanos que utilizaron la plataforma para proponer proyectos, votar, organizar campañas y participar en talleres de prueba – entre ellos, adolescentes del Liceu n° 31, cuyo proyecto se implementó tras ganar el segundo lugar en un concurso organizado por la herramienta.

Resultados, Aprendizajes y Desarrollo

215 mil 215 visitas en el primer año	15.496 Personas usuarias registradas	258 ideas sometidas	23 mil+ instituciones educativas asociadas	9.400+ votos contabilizados	4 propuestas aprobadas
--	--	-------------------------------	--	---------------------------------------	----------------------------------

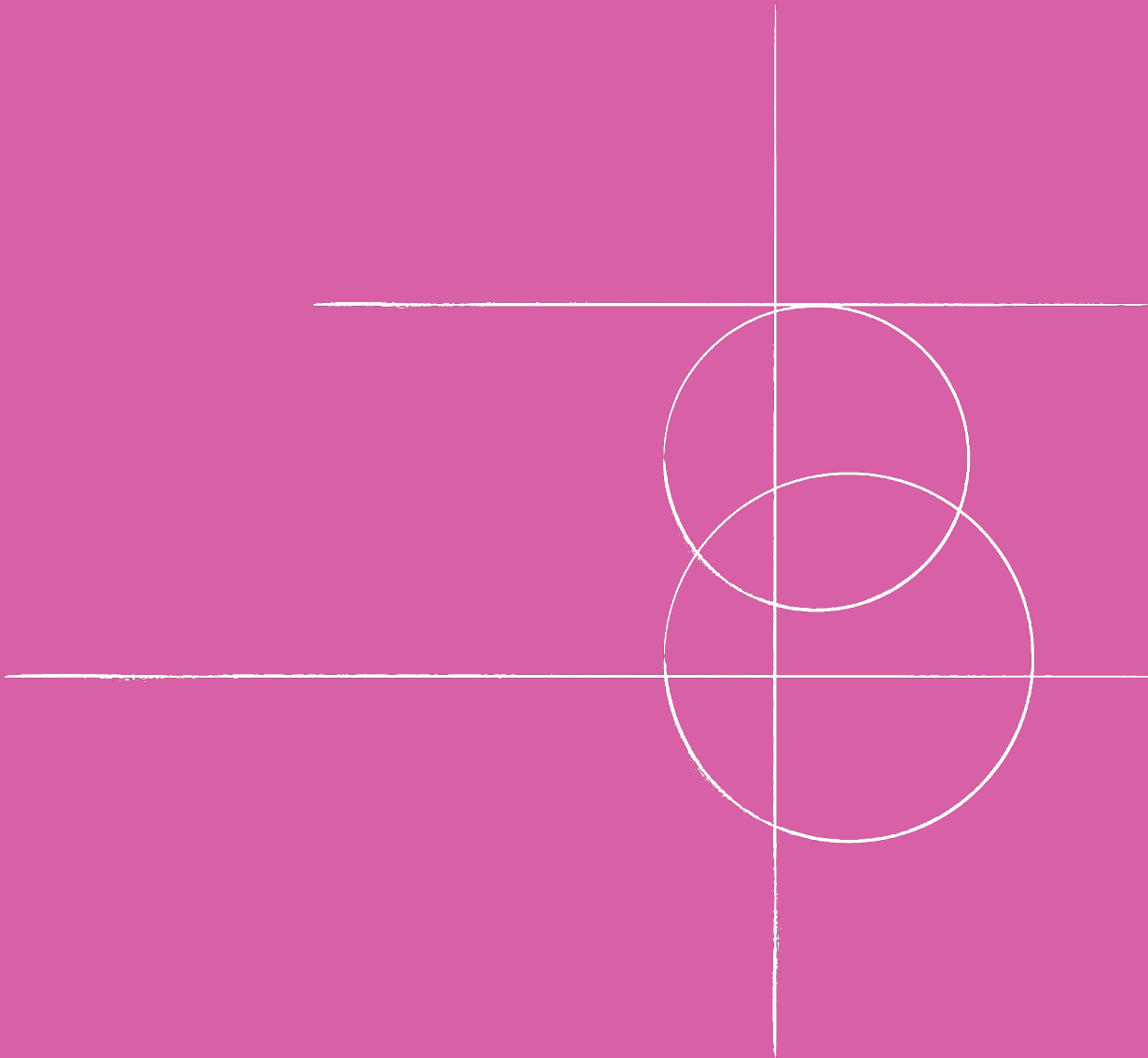
En el primer año de funcionamiento, la plataforma registró **215.000 visitas, 15.496 personas usuarias registradas, 258 ideas presentadas, más de 23.000 apoyos a propuestas y más de 9.400 votaciones** que resultaron en la **aprobación definitiva de cuatro políticas públicas:** huertos urbanos en espacios públicos, paseo del Mercado Agrícola de Montevideo, parque canino y castración masiva de perros y gatos.

Otro resultado registrado fue la adaptación técnica de la plataforma para viabilizar la **primera votación integralmente electrónica del Presupuesto Participativo**. Esta adecuación demostró la flexibilidad de la solución tecnológica al incorporar una nueva funcionalidad al proceso democrático ya existente.

A lo largo del desarrollo de la iniciativa, hubo diferentes aprendizajes relacionados con el proceso de implementación. Uno de ellos fue la constatación de que la participación exclusivamente virtual logra mejores resultados cuando **articulada con momentos presenciales**.

Los talleres realizados con las personas usuarias contribuyeron a identificar problemas de registro y usabilidad, ajustar el funcionamiento de la plataforma, revisar decisiones a lo largo del proyecto y apoyar a los ciudadanos en la formación de redes para fortalecer sus propuestas.

Otro aprendizaje se refiere al proceso de análisis de las propuestas presentadas por los ciudadanos. La experiencia de explicar a los participantes las razones por las cuales determinadas ideas eran consideradas técnicamente inviables fue registrada como parte de la relación entre equipo técnico y población durante el desarrollo de la iniciativa. Esto significa que el equipo del gobierno debe analizar las propuestas de la población con mayor antelación para ajustarlas a la realidad, asegurándose de que las personas no voten en ideas que sean técnicamente imposibles de llevar a la práctica.



ESTUDIO DE CASO

Sistema Distrital de Cuidado

Enfoque territorial e intersectorial para redistribuir los cuidados

Arquetipo 5 – Prototipos sistémicos y transversales

PAÍS

Colombia

INSTITUCIÓN

Secretaría Distrital de la Mujer
del Gobierno de Bogotá

ÁREA TEMÁTICA

Políticas de cuidado /
Género

DIMENSIONES ANALÍTICAS

Naturaleza del reto Complejo	Objetivo de la experimentación Evaluar	Enfoque operativo Prestación de servicio presencial	Nivel de participación Validación consultiva	Disposición institucional Transversal
--	--	---	--	---

Contexto y problema

La iniciativa **Sistema Distrital de Cuidado** fue desarrollada por el gobierno de Bogotá, bajo liderazgo transversal de la Secretaría Distrital de la Mujer, en Bogotá, Colombia. Su desarrollo empezó en 2020 y se extiende hasta el 2026, y contempla localidades urbanas y rurales como Usaquén, Engativá, San Cristóbal, Bosa y Ciudad Bolívar.

La iniciativa surgió en un **contexto marcado por la distribución desigual del trabajo de cuidado no remunerado entre hombres y mujeres**. En Bogotá, cuatro de cada diez mujeres dedican más de una hora diaria al trabajo de cuidado no remunerado, mientras que esa proporción correspondía a uno de cada diez hombres. En promedio, las mujeres dedicaban ocho horas al día a estas actividades, en comparación con dos horas diarias entre los hombres. Este escenario producía una situación de **"pobreza de tiempo"**, restringiendo las posibilidades de desarrollo personal, autonomía y acceso a oportunidades para las mujeres cuidadoras.

Al mismo tiempo, **los servicios públicos orientados al cuidado se ofrecían históricamente de forma fragmentada,**

distribuidos en diferentes órganos y localidades de la ciudad, requiriendo largos desplazamientos y una elevada inversión de tiempo para su acceso. Esta configuración limita el impacto de las políticas públicas, ya que muchas cuidadoras, a pesar de necesitar estos servicios, no lograban utilizarlos debido a la propia sobrecarga de cuidados.

Ante este escenario, se identificó la necesidad de reorganizar la infraestructura urbana y la oferta de servicios públicos a partir de las necesidades de las personas cuidadoras, estructurando una lógica territorial basada en la proximidad, la simultaneidad de la prestación de los servicios y la integración entre las diferentes políticas públicas. La propuesta buscaba poner las necesidades de las cuidadoras en el centro del planeamiento urbano, reorganizando territorialmente la ciudad para reducir los desplazamientos y optimizar el uso del tiempo.

Durante su implementación, la iniciativa enfrentó retos relacionados con la pandemia de COVID-19, que a-

gravó la situación de las cuidadoras, además de la necesidad de superar trámites legislativos, garantizar un presupuesto específico para su ejecución y enfrentar barreras actitudinales relacionadas con los patrones socioculturales de género. A lo largo del desarrollo del sistema, el problema involucró tanto el acceso a los servicios como la promoción de cambios culturales frente a la persistencia de patrones patriarcales estructurantes de las desigualdades de género.

El diseño estuvo orientado por los objetivos de **reconocer, redistribuir y reducir** (modelo "3R") las cargas del trabajo de cuidado no remunerado, disminuyendo el tiempo dedicado por las mujeres a las actividades de cuidado.

Desarrollo de la iniciativa

El **Sistema Distrital de Cuidado** fue concebido como una política pública territorial orientada a la reorganización de la oferta de servicios de cuidado en Bogotá. Su modelo de operación se basa en una lógica de **proximidad geográfica, flexibilidad y simultaneidad de los servicios**, concentrando, en un mismo territorio, diferentes ofertas públicas destinadas a las personas cuidadoras y a las personas bajo su cuidado.

El sistema funciona a través de tres modalidades complementarias y una iniciativa pedagógica adicional:

1 Manzanas del Cuidado Estructuras físicas implantadas en áreas de aproximadamente 500 a 800 m², organizadas desde materiales públicos existentes como centros comunitarios. Distribuidas para ser accesibles en 15 a 20 minutos de marcha.	2 Buses del Cuidado Versiones móviles de las <i>Manzanas</i>, diseñadas para atender áreas rurales y regiones de baja densidad poblacional, ampliando la cobertura territorial de la política a localidades sin unidades físicas permanentes.	3 Programa de Atención Domiciliaria Diseñado para ofrecer servicios domiciliarios a las personas cuidadoras de individuos con dependencia severa que no pueden desplazarse hasta las unidades presenciales del sistema.	 Formación "¡A Cuidar se Aprende!" Orientada a la transformación cultural, con reflexiones sobre cuidado, autocuidado y relaciones de género, integrando la dimensión de cambio de comportamiento y valores al modelo de servicios.
---	---	---	--

La oferta de servicios reúne diferentes políticas públicas en un mismo entorno: cursos de educación flexible, capacitaciones para el emprendimiento, alfabetización digital, actividades físicas, “Escuela de la Bici”⁴, lavanderías comunitarias, orientación jurídica y atención psicosocial. El público atendido comprende principalmente mujeres cuidadoras, niños, adolescentes, personas mayores y personas con discapacidad física o mental.

⁴La Escuela de la Bici es una actividad del Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) de Bogotá que fomenta el deporte y la conciencia ambiental en las cuidadoras, ofreciendo cuidado simultáneo a los dependientes de las cuidadoras durante las clases. Cf. RIVERA et al., 2023.

Proceso de experimentación

Parte 1 de 2

El desarrollo del Sistema Distrital de Cuidado se produjo a través de un proceso continuo de aprendizaje, caracterizado por ciclos sucesivos de experimentación, ajustes y validaciones realizadas a lo largo de más de tres años. En lugar de seguir una implementación lineal, **la estrategia se basó en el lanzamiento de versiones piloto acompañadas por procesos participativos.**

1 Ciclo 1 (2020): Mapeo y pilotos iniciales

El primer ciclo se centró en el mapeo georreferenciado de las necesidades de cuidado existentes en la ciudad en comparación con la oferta disponible de servicios públicos. Concebido en alineación con las recomendaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), este proceso permitió identificar áreas prioritarias para la implementación de las primeras Manzanas del Cuidado y reasignar recursos públicos anteriormente infrautilizados. Simultáneamente, se implementaron versiones piloto de la iniciativa en lugares seleccionados, acompañadas de procesos para escuchar y recopilar las opiniones de las cuidadoras y los grupos locales. La información obtenida subsidió decisiones sobre la ubicación de las primeras unidades y orientó ajustes en el funcionamiento del sistema antes de su expansión. En 2021 tuvieron lugar las primeras inauguraciones de infraestructuras permanentes, entre ellas la **Manzana del Cuidado de Usaqué.**

2 Ciclo 2 (2022–2023): Ciencia ciudadana y realidad virtual

Entre 2022 y 2023 se realizó un segundo ciclo de experimentación orientado a la evaluación de las condiciones de acceso a las Manzanas del Cuidado en Ciudad Bolívar, mediante un enfoque de **ciencia ciudadana** asociado al uso de tecnologías de realidad virtual, en asociación con Stanford Medicine y la Universidad de los Andes.

La encuesta involucró a **21 mujeres cuidadoras**, que actuaron como investigadoras ciudadanas en el análisis de las condiciones de acceso a los sitios estudiados. Durante las auditorías realizadas a pie, ellas registraron fotografías y audios sobre los trayectos recorridos, totalizando **257 registros**. En una etapa posterior, **19 participantes analizaron colectivamente** este material para identificar patrones y aspectos recurrentes. Nueve de ellas también usaron gafas de realidad virtual para visitar y explorar los entornos documentados. El análisis reveló **79 factores que facilitaban el acceso y 178 barreras**, entre ellas la baja calidad de las aceras, la percepción de inseguridad, la ocurrencia de robos y la iluminación pública insuficiente.

Proceso de experimentación

Parte 2 de 2

3 Ciclo 3 (2025): Estrategias de Cuidados Comunitarios y de Cuidados Itinerantes

En 2025, comenzó el tercer ciclo. El proceso de formulación e implementación del **piloto de la Estrategia de Cuidados Comunitarios y Cuidados Itinerantes**, basado en estudios realizados entre 2023 y 2025, tuvo como objetivo fortalecer organizaciones comunitarias urbanas y rurales. La iniciativa se estructuró en diferentes fases y contó con una asociación con la organización Acción Pública. Entre las etapas desarrolladas estuvieron el **análisis de contexto – con revisión de literatura, referencias y experiencias exitosas de asociaciones público-comunitarias en Colombia y otros países –, el diseño de la estrategia, la elaboración de una línea base junto a las organizaciones y la construcción de las Alianzas Público-Comunitarias para el Cuidado (APCC).**

El ciclo involucró diagnósticos y pilotos en áreas rurales apoyados por la Fundación Barco y GROW Género y Trabajo, abarcando organizaciones comunitarias de 5 localidades-base: Barrios Unidos, Antonio Nariño, Puente Aranda, Usme y Kennedy. Entre los aprendizajes registrados se destacó la constatación de que el **cuidado no se puede tratarse de forma homogénea en diferentes territorios**, la necesidad de procesos prolongados de fortalecimiento institucional y la identificación del agotamiento provocado por los largos desplazamientos en zonas rurales.

Equipo, participantes y organización institucional

La alcaldesa de Bogotá aseguró la decisión política inicial y la priorización presupuestaria, mientras que la Secretaría Distrital de la Mujer lideró todas las etapas de diseño, formulación, implementación, coordinación, monitoreo y evaluación del sistema. Diversas secretarías distritales – Integración Social, Salud, Vivienda, Cultura, Educación, Deporte y Jardín Botánico – pasaron a operar conjuntamente la oferta de servicios en las Manzanas, ajustando horarios, equipos y espacios; las mujeres cuidadoras participaron desde la cocreación hasta la evaluación territorial, y instituciones académicas y organismos internacionales proporcionaron asistencia técnica, metodologías, diagnósticos y financiamiento de iniciativas específicas. La consolidación de los ciclos ha permitido institucionalizar progresivamente el modelo a través del Plan de Ordenamiento Territorial 2022-2035, del Acuerdo de Ciudad n° 893 y de la creación de la Comisión Intersectorial del Sistema de Cuidados, de la Unidad Técnica de Apoyo y de mecanismos formales de participación, con gobernanza articulada entre más de seis secretarías distritales y financiación combinando presupuesto distrital, inversiones específicas y recursos de cooperación internacional, empleados en el sistema de georreferenciamiento y en la implantación de los primeros Buses del Cuidado.

Resultados, Aprendizajes y Desarrollo

20 Manzanas del Cuidado (sept. 2023)	2 Buses del Cuidado en funcionamiento	70%+ evaluaciones positivas en Manzana Usaquéen	257 registros de auditoría de caminata
--	---	---	--

La implementación progresiva del Sistema Distrital de Cuidado resultó en la expansión continua de la red. Hasta septiembre de 2023, la iniciativa contaba con 20 Manzanas del Cuidado y 2 Buses del Cuidado en funcionamiento. Las evidencias disponibles apuntan resultados positivos en la percepción de las mujeres usuarias: en un estudio realizado en la Manzana de Usaquéen, más del 70% de las beneficiadas calificaron el tratamiento recibido como bueno (37%) o muy bueno (33,7%). También se registraron relatos de mujeres que lograron concluir sus estudios o pasaron a disponer de tiempo para descanso, autocuidado y recuperación física y emocional.

Durante el desarrollo de la iniciativa, se registraron aprendizajes relacionados con el diseño del servicio y la estrategia de implementación. Uno de ellos fue el reconocimiento de que las **políticas de cuidado no deben limitarse a la redistribución de las tareas**, sino también enfrentar dimensiones relacionadas al agotamiento físico

y emocional, sentimientos de culpa, construcción de la empatía y fortalecimiento de vínculos solidarios. Otro aprendizaje se refiere a la necesidad de adaptar continuamente el modelo a las características específicas de cada territorio, reconociendo que el cuidado comunitario exige procesos prolongados de fortalecimiento institucional. Las Alianzas Público-Comunitarias para el Cuidado pasaron a ser comprendidas como estrategia capaz de ampliar la sostenibilidad de la gestión territorial.

Entre los retos se destacan problemas de infraestructura e insuficiencia de inversión. En las auditorías de caminata, de las 178 barreras identificadas, se registraron 64 por baja calidad o ausencia de aceras y 41 por percepción de inseguridad en las rutas. En áreas rurales, se evidenció que mujeres campesinas dedican de 4 a más de 12 horas semanales al cuidado comunitario en condiciones de poca presencia institucional.

Como resultado, el proceso contribuyó a consolidar institucionalmente el Sistema como política pública permanente, con la creación de la Comisión Intersectorial, Unidad Técnica de Apoyo, Alianzas Público-Comunitarias y formalización de estas asociaciones.

Buses del Cuidado

Servicios itinerantes y fijos para apoyar a mujeres cuidadoras en zonas rurales

PAÍS
Colombia

INSTITUCIÓN
Secretaría Distrital de la Mujer
del Gobierno de Bogotá

ÁREA TEMÁTICA
Políticas de cuidado /
Servicios Públicos

DIMENSIONES ANALÍTICAS

Naturaleza del reto Estructurado	Objetivo de la experimentación Evaluar	Enfoque operativo Material + Espacio Físico	Nivel de participación Validación consultiva	Disposición institucional Transversal
--	--	---	--	---

Contexto y problema

La iniciativa **Buses del Cuidado** corresponde a la versión itinerante de las Manzanas del Cuidado (Sistema Distrital de Cuidado), desarrollada por la Administración Distrital de Bogotá, a través de la Secretaría de la Mujer, en la ciudad de Bogotá, Colombia. La implementación comenzó en marzo de 2021, permaneciendo en operación durante los ciclos siguientes, con el ciclo V extendido hasta el 30 de abril de 2024. El modelo fue **diseñado para atender a localidades rurales y urbanas de difícil acceso**, incluyendo territorios como Sumapaz, Usme, Ciudad Bolívar, Kennedy, Suba, Engativá, Santa Fe, Usaquén, Barrios Unidos y Antonio Nariño.

La iniciativa surgió en un contexto marcado por la distribución desigual de la oferta de servicios públicos en la ciudad. Aproximadamente el 75% del área de Bogotá corresponde a zonas rurales localizadas en las periferias del límite municipal, caracterizadas por la insuficiencia de servicios públicos y por dificultades de accesibilidad.

Gran parte de los servicios del gobierno distrital estaba concentrada en pocas áreas centrales, dificultando el acceso a la población que vivía en regiones más alejadas.

Esta situación afectaba especialmente a las mujeres cuidadoras, que dedican una parte significativa de su tiempo a actividades de cuidado en el hogar y con frecuencia no pueden desplazarse a lugares lejanos para acceder a servicios orientados a sus necesidades personales, profesionales o de formación. Diversas áreas de difícil acceso todavía no contaban con unidades físicas de las Manzanas del Cuidado, haciendo necesaria una alternativa capaz de llevar los servicios directamente a los territorios.

Desde su concepción, los Buses del Cuidado han tenido como objetivo **ampliar el alcance de las Manzanas del Cuidado a través de una estrategia itinerante**, llevando servicios gratuitos de educación, bienestar y cuidado a las

mujeres cuidadoras, a las personas bajo su cuidado – niños, personas mayores y personas con discapacidad – y a la ciudadanía en general. La iniciativa también buscó promover la autonomía económica de las mujeres a través de la oferta de rutas de empleo, emprendimiento y formalización de negocios, acercando oportunidades de generación de renta a las poblaciones residentes en territorios de difícil acceso.

Desarrollo de la iniciativa

Los **Buses del Cuidado** se concibieron como la primera versión itinerante del Sistema Distrital de Cuidado, llevando a los territorios una oferta descentralizada de servicios destinada principalmente a las mujeres cuidadoras y a las personas bajo su cuidado. El modelo reproduce, mediante **autobuses adaptados y dos carpas inflables**, los principios de simultaneidad, proximidad y flexibilidad que orientan las Manzanas del Cuidado. El funcionamiento se estructura en **ciclos de cinco meses**, en los que los autobuses permanecen en seis puntos de la ciudad – tres en áreas urbanas y tres en zonas rurales – antes de ser trasladados a nuevos territorios. En la época de las fuentes consultadas, Bogotá contaba con dos Buses del Cuidado. Aunque las mujeres cuidadoras constituyen el público prioritario, los servicios también incluyen a niños, ancianos, personas con discapacidad y otros ciudadanos presentes en los territorios atendidos.

La oferta de servicios reúne cuatro ejes temáticos gratuitos:

Educación y cualificación profesional: Oportunidades para la finalización de la educación primaria y secundaria, además de cursos de formación profesional ofrecidos en colaboración con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).	Rutas de empleo y emprendimiento Rutas de empleo y rutas de emprendedorismo y formalización de negocios, desarrolladas en conjunto con la Secretaría de Desarrollo Económico, para ampliar la inserción productiva y la generación de renta de las mujeres participantes.	Orientación jurídica y psicosocial Servicios de orientación jurídica y psicosocial ofrecidos directamente en los territorios atendidos por los autobuses, acercando el apoyo especializado de las mujeres cuidadoras.	Salud y actividad física Acciones de prevención y promoción de la salud y actividades físicas para las mujeres cuidadoras y las personas bajo su cuidado, integrando bienestar y autocuidado a la oferta itinerante.
--	---	---	--

Proceso de experimentación

Parte 1 de 1

1 Formulación del modelo (antes de marzo de 2021)

La concepción de los Buses del Cuidado como versión itinerante de las Manzanas fue precedida por un proceso estructurado de formulación del modelo de servicio, que combinó referencias internacionales, benchmarking, investigación con actores, grupos focales con mujeres cuidadoras, mapeo territorial, construcción de un índice de priorización basado en datos y talleres internos de ideación conducidos por la Secretaría de la Mujer. Estos insumos subsidiaron la elaboración de un prototipo conceptual, que evolucionó hacia el concepto de las Manzanas del Cuidado y se adaptó posteriormente a la modalidad itinerante.

2 Fase piloto: Ciclos I y II (Marzo de 2021)

La primera etapa de la iniciativa itinerante se inició en marzo de 2021, cuando comenzó la circulación de los Buses del Cuidado en Bogotá. **Los Ciclos I y II se implementaron como un piloto destinado a probar la primera versión móvil del Sistema Distrital de Cuidado en áreas rurales y urbanas de difícil acceso.** Esta fase inicial fue financiada por la Open Society y la Fundación Barco.

3 Contratación y expansión: Ciclos III, IV y V

Una vez finalizada la fase piloto, la continuidad de la iniciativa fue posible gracias a la firma de un contrato basado en la normativa del Sistema Distrital de Cuidado, que permitió la ejecución de los Ciclos III, IV y V. La expansión en ciclos sucesivos posibilitó un aumento gradual de la cobertura territorial, llegando a localidades como Sumapaz, Usme, Ciudad Bolívar, Kennedy, Suba y Engativá. **El Ciclo V se mantuvo en funcionamiento hasta el 30 de abril de 2024.**

Equipo, participantes y organización institucional

La implementación requirió la coordinación intersectorial entre diferentes organismos del gobierno distrital: la Administración Distrital de Bogotá asumió la responsabilidad general, la Secretaría de la Mujer coordinó las actividades del programa, la Secretaría de Desarrollo Económico integró la operación con las vías de empleo y emprendimiento, y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) participó con cursos de formación profesional. Durante la fase piloto, Open Society y la Fundación Barco actuaron como financiadores de la iniciativa..

Cronología

Mar 2021	Inicio de la circulación de los Buses del Cuidado en Bogotá
2021	Realización de los Ciclos I y II como fase piloto (Open Society + Fundación Barco)
Posterior	Firma de contrato y ejecución de los Ciclos III, IV y V (normativa del Sistema Distrital)
30 abr 2024	Fin del período de extensión del Ciclo V

Resultados, Aprendizajes y Desarrollo

11.988 mujeres y dependientes en el primer año	23.405+ atenciones realizadas	5 ciclos de funcionamiento	2 Buses del Cuidado en funcionamiento	6 puntos por ciclo (3 urbanos + 3 rurales)
--	-------------------------------------	----------------------------------	---	--

Los Buses del Cuidado registraron, principalmente, resultados relacionados con la ampliación del acceso a los servicios del Sistema Distrital de Cuidado en territorios rurales y urbanos de difícil acceso. En el primer año de funcionamiento, la iniciativa llegó a **11.988 mujeres y las personas bajo su cuidado**. Desde el inicio de su operación, en marzo de 2021, hasta la fecha de publicación de las fuentes consultadas, los autobuses habían realizado **más de 23.405 atenciones**, beneficiando a miles de mujeres cuidadoras y residentes de regiones con limitaciones de acceso a los servicios públicos.

Otro resultado observado fue la continuidad del modelo itinerante como uno de los mecanismos de servicio del Sistema Distrital de Cuidado. Tras la implementación inicial, a través de un piloto financiado por socios externos, la iniciativa tuvo su continuidad garantizada mediante contratación en conformidad con la normativa del Sistema Nacional de Cuidado, permitiendo la operación durante los Ciclos III, IV y V. La extensión del

quinto ciclo hasta el 30 de abril de 2024 también amplió la presencia de los autobuses en diferentes localidades.

La iniciativa se organizó a través de un **arreglo transversal** que involucró a diferentes organismos del gobierno distrital. La articulación entre la Secretaría de la Mujer, la Secretaría de Desarrollo Económico y el SENA permitió reunir en una misma operación itinerante servicios relacionados con el cuidado, la educación, la calificación profesional, el empleo y el emprendedorismo, acercando estas oportunidades a la población atendida.

La iniciativa demostró la viabilidad de reproducir los principios de simultaneidad, proximidad y flexibilidad de las Manzanas del Cuidado en una modalidad móvil, alcanzando localidades que todavía no disponían de unidades físicas permanentes del Sistema Distrital de Cuidado.

ESTUDIO DE CASO

Se Liga!

Pruebas extramuros para llevar la prevención del VIH a los territorios

Arquetipo 6 – Prototipos participativos y de cocreación pública

PAÍS

Brasil (São Paulo)

INSTITUCIÓN

Ayuntamiento de São Paulo con
Secretaría Municipal de la Salud (SMS)

ÁREA TEMÁTICA

Salud pública /
Innovación en servicios

DIMENSIONES ANALÍTICAS

Naturaleza del reto Complejo	Objetivo de la experimentación Explorar	Enfoque operativo Prestación de servicio presencial	Nivel de participación Cocreación	Disposición institucional Transversal
--	---	---	---	---

Contexto y problema

La iniciativa **Se Liga!** fue desarrollada por el Ayuntamiento de São Paulo (PMSP), a través de la Secretaría Municipal de Salud (SMS), en la Coordinación de IST/Sida, en el municipio de São Paulo (SP), entre 2018 y febrero de 2020.

La iniciativa surgió en un contexto en el que la ciudad contaba con una Red Municipal Especializada (RME) compuesta de **equipos de salud dirigidos a la atención de las infecciones de transmisión sexual (ITS) y del virus de la inmunodeficiencia humana (VIH), pero las acciones de prueba extramuros realizadas hasta 2018 se concentraban principalmente en grandes eventos**, en regiones centrales de la ciudad y durante el horario comercial. Si bien los estudios epidemiológicos indicaron una reducción en el número de casos de VIH en el municipio durante la última década, ciertos grupos seguían mostrando una alta incidencia de infección, sobre todo los jóvenes de entre 15 y 24 años, con especial énfasis en la población joven homosexual masculina, así como las personas sin hogar, las personas que consumen drogas, las personas trabajadoras sexuales, las personas transgénero y los travestis.

Se identificó la dificultad de alcanzar e involucrar a estas poblaciones en los servicios de prevención. La temática de las IST, del VIH y del Sida permanecía fuertemente marcada por el estigma social, creando barreras simbólicas para la búsqueda de informaciones y servicios de salud. El lenguaje utilizado en el área de la salud se caracterizaba por un carácter técnico y normativo, dificultando la comprensión de las estrategias de prevención.

La necesidad que motivó la iniciativa consistió en **acercar las estrategias de prevención a los espacios efectivamente frecuentados por los grupos prioritarios**, haciendo los servicios de prueba y prevención más accesibles y adecuados a sus formas de sociabilidad. Entre los principales retos iniciales estaban: entender cómo establecer un acercamiento con grupos que históricamente mantenían poco vínculo con los servicios tradicionales, superar el estigma, adaptar la comunicación sin comprometer el rigor técnico y desarrollar estrategias acordes a las prácticas culturales de los diferentes públicos.

Desde su concepción, **la iniciativa buscó ampliar el acceso de las poblaciones más vulnerables** a la prueba para VIH y a los demás servicios de prevención y tratamiento por medio de **estrategias de acercamiento con los territorios** y la sociedad civil. También tuvo como objetivos reducir las barreras de acceso, promover la incorporación de las medidas de prevención al cotidiano de la población, contribuir al control epidemiológico y fomentar la apropiación cultural del tema, naturalizando el debate sobre IST, VIH y sida más allá de los espacios institucionales de salud y educación.

Desarrollo de la iniciativa

Se Liga! se estructuró como una estrategia realización de acciones comunitarias de pruebas para el VIH en espacios sociales y de ocio frecuentados por grupos prioritarios. En lugar de concentrar el servicio en centros de salud, la iniciativa utilizó **unidades móviles y equipos técnicos** que se desplazaban a fiestas, grupos comunitarios, centros culturales y otros espacios frecuentados por las poblaciones objetivo, principalmente por la noche y los fines de semana. El flujo de atención comprendía las etapas de acogida, recolección del examen, procesamiento y lectura del laudo, entrega del resultado y asesoramiento.

El servicio incluía cuatro componentes principales:

Unidades móviles de pruebas Pruebas extramuros en espacios cerrados (centros culturales) y abiertos de gran circulación, en los territorios frecuentados por los grupos prioritarios en horarios nocturnos y fines de semana, desplazando el servicio hasta la población.	Agentes de prevención Procedentes de los propios grupos de interés, remunerados mediante ayuda financiera. Realizaban el mapeo de los territorios y actuaban en el abordaje entre pares durante los eventos, circulando entre los participantes e invitando al público a participar de la prueba.	Articuladores de prevención Mediadores entre la Secretaría Municipal de Salud (SMS) y las comunidades. Ejercían interlocución política con los grupos, evaluando la viabilidad de las acciones y mediando el diálogo para organización colaborativa de cada evento con los responsables de los espacios.	Prevenção combinada Además de la prueba, las acciones contemplaban oferta de PrEP ⁵ , PEP ⁶ , preservativos, reducción de daños y asesoramiento en salud, ampliando el alcance de la intervención más allá del diagnóstico para incluir estrategias preventivas integradas.
---	---	--	---

El público prioritario incluía jóvenes entre 15 y 24 años (especialmente jóvenes homosexuales), personas sin hogar, personas que hacen uso de drogas, profesionales del sexo, personas transgénero y travestis. Los grupos culturales **segúan siendo responsables de la organización autónoma de su programación**, mientras que la Secretaría Municipal de Salud ofrecía la estructura para el ensayo y la prevención.

⁵ Medicamento tomado antes de una posible exposición al VIH para evitar la infección.
⁶ Medicamento tomado después de una posible exposición al VIH para reducir el riesgo de infección.

Proceso de experimentación

Parte 1 de 2

El desarrollo se produjo a través de ciclos sucesivos de diagnóstico, exploración sobre el terreno, coordinación con diferentes actores y la implementación gradual de nuevos formatos para las acciones de prevención y pruebas.

1 Diagnóstico y mapeo territorial

La primera etapa consistió en el diagnóstico de las lagunas de las políticas de prevención y en el mapeo de los territorios prioritarios. Se utilizaron formularios cumplimentados por las unidades de salud denominados **Mapa de Percepción de Vulnerabilidad**, análisis de datos epidemiológicos e información de las redes sociales. Además, se constituyeron dos **Comités Consultivos** con participación de la sociedad civil. En 2019, los agentes de prevención accedieron e identificaron **1.323** sitios en la ciudad de São Paulo, construyendo un panorama sobre el alcance de las políticas y subsidiando la definición de los territorios prioritarios. En esta etapa, se experimentó el uso sistemático de datos para reorientar las estrategias de divulgación.

2 2018 — Aproximación a los territorios y acciones iniciales

Desde el diagnóstico, los equipos de la Coordinación de IST/Sida empezaron a frecuentar equipamientos culturales y espacios de sociabilidad de la juventud en barrios periféricos para observar prácticas, comprender comportamientos y establecer diálogo en una comunicación menos técnica. Este acercamiento se dio a través de la articulación con la Secretaría Municipal de Cultura y por contactos directos con los equipos culturales de las periferias. El trabajo resultó en las **primeras acciones de prueba de Se Liga!** en espacios culturales realizados en 2018, en los territorios de **Grajaú, Cidade Tiradentes y Brasilândia**. La experiencia demostró que partir de la escucha de los propios espacios culturales para construir conjuntamente cada acción favorecía su realización, aprendizaje que pasó a orientar el desarrollo de las iniciativas posteriores.

Proceso de experimentación

Parte 2 de 2

3 Creación de los articuladores de prevención

A medida que los equipos profundizaron su presencia en los territorios, la SMS reconoció liderazgos informales entre los frequentadores de los espacios y formalizó la creación de la función de **articuladores de prevención**. Mientras los agentes realizaban el mapeo y actuaban en el **acercamiento entre pares**, los articuladores pasaron a ejercer la interlocución política entre la SMS y las comunidades. Este cambio se debió a la experimentación de la estrategia de educación entre pares, basada en el reconocimiento de que personas pertenecientes a los propios grupos dominaban sus códigos culturales, lo que hacía que el enfoque fuera más pertinente para los territorios.

4 2018–2020 — Modelo de colaboración consolidado

Se consolidó un modelo de construcción colaborativa para la organización de las acciones externas. Antes de cada actividad se realizaban visitas presenciales y reuniones de planificación conjunta con los responsables de los eventos. Los grupos culturales seguían siendo responsables de la organización autónoma de su programación, mientras que la SMS ofrecía la estructura de prueba y prevención. El diseño de cada intervención variaba según los aprendizajes acumulados y las sugerencias de los organizadores, adaptando continuamente estrategias de comunicación, espacios, horarios y formas acercamiento. Entre 2018 y febrero de 2020, se realizaron **25 acciones**, con un total de **4.058 pruebas**.

Equipo, participantes y organización institucional

La SMS, a través de la Coordinación de IST/Aids, participó desde el diagnóstico hasta la implementación en campo. Los agentes de prevención, oriundos de los grupos de interés y mediante subsidios para gastos de manutención, realizaron mapeo territorial y acercamientos entre pares. Los articuladores hicieron la mediación entre la SMS y las comunidades. Los grupos culturales facilitaron los espacios y produjeron la programación. La población objetivo participó en los Comités Consultivos y las acciones de prueba. El Laboratorio de Innovación Pública de la ciudad de São Paulo (Lab11), vinculado a la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología, documentó esta experiencia por medio del programa CopiCola, que hace el registro y la diseminación de prácticas innovadoras en los servicios públicos.

Cronología

Antes de 2018	acciones extramuros concentradas en regiones centrales
2018	redireccionamiento a poblaciones prioritarias
2019	mapeo de 1.323 sitios y Comités Consultivos
2018–febrero 2020	25 acciones, 4.058 pruebas, 50+ agentes y 8 articuladores. La gobernanza articuló la SMS, Secretaría Municipal de Cultura, equipos culturales y liderazgos comunitarios

Resultados, Aprendizajes y Desarrollo

25 acciones de pruebas extramuros	4.058 pruebas realizadas	1.323 sitios mapeados en São Paulo (2019)	50+ agentes de prevención incorporados	1,9% positividad en poblaciones prioritarias (2020)	8 articuladores de prevención
---	--------------------------------	---	--	---	-------------------------------------

Entre 2018 y febrero de 2020, la iniciativa llevó a cabo **25 acciones de pruebas extramuros**, totalizando **4.058 pruebas**. Se estableció un cronograma mensual de acciones en áreas periféricas, ampliando la presencia de la política pública en territorios antes poco alcanzados. Se incorporaron **más de 50 agentes de prevención y 8 articuladores**. La iniciativa pasó a recibir invitaciones y demandas espontáneas para realizar acciones en eventos organizados por la sociedad civil. En 2020, las pruebas en las poblaciones prioritarias registraron una **tasa de positividad del 1,9%**, mientras que la población general presentó el 1%, evidenciando la capacidad de la estrategia para llegar a públicos con mayor vulnerabilidad.

La construcción de un **lenguaje menos técnico** y más acorde a las prácticas culturales de los grupos de interés fue fundamental para ampliar el diálogo y facilitar el acceso. La estrategia de **educación entre pares** fortaleció la comunicación entre la política pública y los territorios, ya que agentes y articuladores utilizaban el conocimiento previo sobre los códigos culturales y dinámicas de los grupos para ejercer funciones de mediación. La presencia de los equipos en espacios de sociabilidad permitió comprender dinámicas no previamente conocidas por la gestión pública. Los registros que documentaron esta iniciativa asocian las acciones en espacios culturales con la promoción de una cultura de prevención y la reducción del estigma en torno a las ITS, el VIH y el sida.

La ampliación de las acciones requirió reforzar la capacidad de mantenimiento de los aparatos y gestión de equipos en horarios nocturnos y los fines de semana. La dinámica de ocupación de los territorios se mostró muy variable, haciendo necesario mantener un proceso continuo de mapeo. Otro reto fue la vinculación de las personas con resultado positivo para VIH a la Red Municipal Especializada. La continuidad se vio limitada posteriormente por la pandemia de COVID-19, que hizo temporalmente imposible las actividades presenciales. La documentación registra que la necesidad de ampliar el número de acciones implicaría mayor disponibilidad de recursos para el mantenimiento de la infraestructura utilizada.

ESTUDIO DE CASO

Bolsillo Familiar Electrónico

Investigación con personas usuarias y ciclos ágiles para transferencias sociales

Arquetipo 7 – Pilotos para la decisión de implementación a escala

PAÍS

Chile

INSTITUCIÓN

Ministerio de Hacienda de Chile con Laboratorio de Gobierno (LabGov) y otros

ÁREA TEMÁTICA

Protección social / Innovación pública

DIMENSIONES ANALÍTICAS

Naturaleza del reto Estructurado	Objetivo de la experimentación Evaluar	Enfoque operativo Prestación de servicios digitales	Nivel de participación Validación activa	Disposición institucional Transversal
--	--	---	--	---

Contexto y problema

Bolsillo Familiar Electrónico (BFE) fue desarrollado por el Ministerio de Hacienda de Chile, en colaboración con el Instituto de Previsión Social (IPS), BancoEstado, Laboratorio de Gobierno, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Desarrollo Social y Familia y Superintendencia de Seguridad Social. La iniciativa se puso en marcha en mayo de 2023 como parte de un conjunto de medidas de seguridad económica adoptadas por el gobierno chileno **para apoyar a las familias vulnerables que se enfrentan al aumento de los precios de los alimentos básicos y a una crisis económica exacerbada por el contexto internacional**. En agosto del mismo año, su lógica operativa se adaptó para crear el Bolsillo de Emergencia (*Emergency Wallet*)⁷, destinado a apoyar a las familias afectadas por las inundaciones.

La iniciativa surgió de la necesidad de mejorar la distribución de los subsidios públicos para alimentos mediante un mecanismo que garantizara el uso exclusivo de los recursos para ese fin. Al mismo tiempo, se buscaba

automatizar la transferencia de los beneficios utilizándose la alta penetración bancaria en el país y los avances en la digitalización de los servicios públicos impulsados durante la pandemia.

A medida que el BFE introdujo una nueva forma de acceder y utilizar los beneficios sociales, **uno de los principales retos iniciales fue comprender las diferentes necesidades y expectativas de las personas usuarias, así como las barreras relacionadas con la bancarización y el uso de tarjetas para la compra de alimentos**. Los estudios también mostraron dificultades de parte de la población en la comprensión del mecanismo originalmente propuesto para el uso del beneficio, sobre todo en el cálculo de la contribución automática correspondiente al 20% del valor de las compras.

Durante los primeros meses de implementación, se observó que algunos beneficiarios aún tenían dificultades para comprender el funcionamiento del servicio, lo que indicaba la necesidad de brindar información más clara y

objetiva para facilitar el aprendizaje. Las redes sociales empezaron a desempeñar un rol importante en la aclaración de dudas sobre el funcionamiento del beneficio. Con la consolidación de la experiencia, el mecanismo desarrollado para el BFE se adaptó posteriormente para satisfacer otra necesidad pública, sirviendo de base para el Bolsillo de Emergencia (*Emergency Wallet*).

Desde su creación, la iniciativa ha buscado mejorar la entrega de subsidios alimentarios a través de un mecanismo directo y efectivo que reduzca la desviación del propósito de los recursos públicos. Entre sus objetivos estaban: fortalecer el uso de transferencias electrónicas no presenciales realizadas por el Instituto de Previsión Social; promover la bancarización, estimular la digitalización; probar y diseñar la experiencia de las personas usuarias; y elaborar los documentos normativos y administrativos necesarios para el funcionamiento de la Ley 21.550⁸.

⁷ Bolsillo de Emergencia (*Emergency Wallet*) es un subsidio digital chileno adaptado de BFE para la compra de materiales de construcción por parte de familias afectadas por inundaciones. Cf. OCDE-OPSI, 2024.

⁸ La Ley 21.550 es la norma chilena cuyo análisis sirvió de base para la redacción del reglamento de Bolsillo Familiar Electrónico. Cf. MINISTERIO DE HACIENDA, 2023.

Desarrollo de la iniciativa

Bolsillo Familiar Electrónico (BFE) fue concebido como un medio de pago electrónico asociado a la **CuentaRUT del BancoEstado** (una cuenta bancaria básica vinculada al número de identificación de la persona [RUT]) para facilitar la entrega y el uso de un beneficio monetario mensual destinado exclusivamente a la compra de alimentos. El beneficio consistía en un pago mensual de **13.500 pesos chilenos por dependiente** y, desde su lanzamiento en mayo de 2023, ha beneficiado a más de 1,4 millones de personas. Entre los beneficiarios, alrededor del 85% eran mujeres cabezas de familia.

La iniciativa se estructuró en torno a diferentes componentes integrados:

CuentaRUT (Infraestructura bancaria) BFE utiliza la CuentaRUT de BancoEstado como instrumento de pago, aprovechando la infraestructura bancaria existente y los terminales electrónicos de los comercios participantes, sin exigir nuevos métodos de pago.	Aplicación BancoEstado La aplicación le permite rastrear el saldo disponible, elegir cómo usar el beneficio (20% por compra o saldo total), recibir notificaciones sobre transacciones y habilitar o deshabilitar el uso del beneficio.	Establecimientos habilitados y distintivo visual Supermercados, mercados y tiendas abarrotes formalmente establecidos fueron habilitados para pagos electrónicos en todo el territorio chileno. Se ha desarrollado un distintivo visual para identificar los establecimientos autorizados a aceptar el beneficio.	Bolsillo de Emergencia (adaptación) En agosto de 2023 se adaptó la lógica operativa del BFE para crear el Bolsillo de Emergencia (Emergency Wallet), destinado a la transferencia de subsidios a familias afectadas por inundaciones, dirigido a establecimientos del sector de la construcción.
--	---	---	--

El entorno de uso del beneficio comprende establecimientos formales del sector alimentario en todo el territorio chileno. La iniciativa está diseñada para utilizar la **infraestructura bancaria existente**, automatizando la transferencia de recursos públicos sin requerir la creación de nuevos medios de pago o una red propia de establecimientos acreditados.

Proceso de experimentación

Parte 1 de 2

El desarrollo de Bolsillo Familiar Electrónico se realizó a través de un proceso de cocreación basado en un **enfoque ágil**, estructurado en 4 ciclos de trabajo que combinaron experimentación, diseño del servicio, regulación e implementación. El proceso se completó en aproximadamente **cinco meses**, desde la etapa de diseño hasta el lanzamiento de la iniciativa en mayo de 2023.

1 Ciclo 1: Análisis y experimentación conceptual

El primer ciclo se centró en el análisis de la operación y la experimentación conceptual de la forma de entrega del beneficio. En esta etapa, **se puso a prueba la propuesta de que el beneficio estuviera disponible** como una cuenta de contribución estatal para la compra de alimentos.

2 Ciclo 2: Investigación con las personas usuarias y diseño de la experiencia

El segundo ciclo **se dedicó a la investigación con personas usuarias y al diseño de la experiencia de uso del beneficio**. Se realizaron **grupos focales y entrevistas** con personas usuarias con y sin acceso a servicios bancarios de Valparaíso, Metropolitana y Biobío —aquellas con la mayor concentración de beneficiarios potenciales—, lo que resultó en la participación de 135 personas. Durante las pruebas, se utilizaron **guiones gráficos (storyboards) para representar el recorrido propuesto**, además de evaluaciones de las pantallas de la aplicación, la navegabilidad de la interfaz y los textos de notificación. Las pruebas revelaron limitaciones en la propuesta original: el diseño inicial contemplaba el uso automático del beneficio como una contribución del 20% a todas las compras, pero muchas personas usuarias tuvieron dificultades para comprender este mecanismo y calcular el porcentaje aplicado. También se identificó la necesidad de mayor flexibilidad. Con base en estos resultados, la aplicación permite a los beneficiarios activar o desactivar el uso del Bolsillo y elegir cómo utilizar el saldo. Los textos de notificación se reescribieron con un lenguaje sencillo y se desarrolló un distintivo visual para identificar los establecimientos participantes.

Proceso de experimentación

Parte 2 de 2

3 Ciclo 3: Desarrollo regulatorio

El tercer ciclo se centró en desarrollar las disposiciones necesarias para la plena **aplicación de la Ley 21.550**. Los resultados obtenidos durante las pruebas de experiencia de usuario se utilizaron junto con el análisis de la legislación para construir un marco regulatorio claro, flexible y alineado con la experiencia de usuario deseada. La colaboración interinstitucional con un enfoque ágil se identificó como fundamental para una rápida implementación tecnológica y regulatoria.

4 Ciclo 4: Implementación y seguimiento

El 1 de mayo de 2023 se lanzó el Bolsillo Familiar Electrónico para aproximadamente 1.4 millones de beneficiarios. Tras los primeros tres meses de funcionamiento, el programa se sometió a una evaluación doble: un análisis cuantitativo basado en datos operativos, realizado por el **Banco Mundial**, y una evaluación cualitativa de la experiencia del usuario, llevada a cabo por el **Laboratorio de Gobierno**. Los resultados de esta etapa respaldaron la continuidad de la iniciativa y su presentación al Parlamento para su extensión a lo largo de 2024.

| Equipo, participantes y organización institucional

El proceso involucró un acuerdo interinstitucional liderado por el Ministerio de Hacienda, con la participación del Instituto de Previsión Social, BancoEstado, el Laboratorio del Gobierno, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, el Ministerio de Desarrollo Social y Familiar y la Superintendencia de Seguridad Social, reuniendo a un total de 38 funcionarios públicos distribuidos entre las 7 instituciones. BancoEstado proporcionó la infraestructura tecnológica para CuentaRUT y la aplicación utilizada por los beneficiarios, mientras que el Instituto de Previsión Social coordinó la transferencia de fondos; acuerdos de colaboración previos entre las instituciones y un enfoque ágil, con sesiones de trabajo conjunto permanentes sobre los componentes legales, tecnológicos y de diseño del servicio, permitieron concebir, probar e implementar la iniciativa en aproximadamente cinco meses.

Resultados, Aprendizajes y Desarrollo

1,4M+ beneficiarios	96% utilizaron el servicio	93% han modificado el modo de uso de la aplicación	0,1% quejas bancarias	5 meses desde la concepción hasta el lanzamiento	38 servidores y 7 instituciones asociadas
------------------------	-------------------------------	---	--------------------------	---	--

En sus primeros meses de funcionamiento, el Bolsillo Familiar Electrónico logró una amplia aceptación entre sus beneficiarios. Para agosto de 2023, más de 1.4 millones de personas habían recibido el beneficio, y el **96% de ellas ya había utilizado el servicio**, lo que corresponde a más de 1.3 millones de usuarios. Asimismo, se registró que el 93% de las personas usuarias modificaron activamente la forma en que utilizaban el beneficio a través de la aplicación, mientras que solamente el 0.1% presentó quejas bancarias. La iniciativa recibió el **Premio Nacional de Innovación Avonni** 2023 en la categoría de Innovación Pública – BID.

Los resultados del experimento mostraron que la participación de las personas usuarias durante la fase de desarrollo modificó significativamente el diseño original de la política pública. Las pruebas evidenciaron que un solo modelo para el uso del beneficio no abordaba adecuadamente las diferentes formas de organización del presupuesto familiar.

A partir de los aportes obtenidos durante los grupos focales, entrevistas y pruebas de interfaz, el servicio comenzó a permitir que cada beneficiario decidiera cuándo usar el beneficio y qué proporción del saldo deseaba emplear en cada compra. Este proceso permitió que la propuesta inicial se transformara en un servicio más útil para sus usuarios.

Otro aprendizaje se refiere a la forma de organización institucional adoptada. El trabajo colaborativo entre 7 instituciones, estructurado a través de un enfoque ágil y sesiones permanentes, hizo posible el desarrollo simultáneo de los componentes tecnológicos, legales y de experiencia de usuario en aproximadamente cinco meses.

A pesar de los resultados alcanzados, en los primeros meses de funcionamiento, parte de los usuarios aún presentaban dificultades para entender el funcionamiento del beneficio, indicando la necesidad de más información

didáctica para reducir la curva de aprendizaje. Las redes sociales se han convertido en un canal importante para aclarar dudas.

Como resultado, en agosto de 2023 se adaptó el mecanismo para crear el Bolsillo de Emergencia (*Emergency Wallet*), destinado a la reconstrucción de viviendas afectadas por inundaciones. La evaluación del Banco Mundial destacó el potencial de replicación en otros países dentro del programa *Government to Person* (G2Px). Los resultados obtenidos durante la implementación también respaldaron su presentación ante el Parlamento chileno para la extensión de la política a lo largo del 2024.

Referencias bibliográficas

BLOOMBERG CITIES NETWORK. **Bogotá breaks new ground in city innovation (again):** here's how. Baltimore: Johns Hopkins University, 2023. Disponible en: <https://bloombergcities.jhu.edu/news/bogota-breaks-new-ground-city-innovation-again-heres-how>. Acceso: 12 jun. 2026.

BOGOTÁ (Colombia). Alcaldía Mayor. Unidad Técnica de Apoyo del Sistema Distrital de Cuidado. **Acta n° 70, de 28 de noviembre de 2025:** [y anexos]. Bogotá: Sistema Distrital de Cuidado, 2025. Disponible en: <https://sistemadecuidado.gov.co/wp-content/uploads/2026/01/ACTA-No.-70-de-2025-28112025-pdf-y-anexos.pdf>. Acceso: 12 jun. 2026.

BOGOTÁ (Colombia). Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría Distrital de la Mujer. **Modelos de Operación - Buses del Cuidado.** Bogotá: Sistema Distrital de Cuidado. Disponible en: <https://sistemadecuidado.gov.co/modelos-de-operacion-buses-del-cuidado/>. Acceso: 12 jun. 2026.

BRASIL. Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA). **Projeto inovação nos atos normativos:** projeto de experimentação: entrega final. Brasília: Enap, 2020. Disponible en: https://bibliotecadigital.enap.gov.br/bitstream/1/6041/6/Projeto_ANA_sintese.pdf. Acceso: 12 jun. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Coordenação-Geral de Inovação e Avaliação de Serviços Públicos. **Relatório final – Colabs.** Brasília: CGU, 2024. Disponible en: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4068>. Acceso: 20 ago. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ouvidoria-Geral da União. **Programa MEUS 2024 - Mentoria para Ouvidorias.** Brasília: CGU, 2024. Disponible en: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/avaliacao-de-servicos-publicos/programa-meus-2024-mentoria-para-ouvidorias>. Acceso: 21 ago. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ouvidoria-Geral da União. **Programa MEUS - Mentoria para Ouvidorias.** Brasília: CGU, 2025. Disponible en: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/avaliacao-de-servicos-publicos/programa-meus-mentoria-para-ouvidorias/>. Acceso: 21 ago. 2026.

CASTIBLANCO HERRERA, Cindy. **Más de 10 servicios gratis en Usme y otras localidades con los Buses del Cuidado.** Bogotá: Portal Alcaldía de Bogotá, 2023. Disponible en: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/mujer/que-son-como-funcionan-y-cifras-de-atencion-de-buses-del-cuidado-2023>. Acceso: 12 jun. 2026.

CHILE. Laboratorio de Gobierno. **Bolsillo Familiar Electrónico: experiencia usuaria.** Santiago: Laboratorio de Gobierno. Disponible en: <https://www.lab.gob.cl/proyectos/bolsillo-familiar>. Acceso: 12 jun. 2026.

CHILE. Laboratorio de Gobierno. **Innovando en la experiencia usuaria de nuevos beneficios sociales: Bolsillo Familiar Electrónico.** Santiago: Laboratorio de Gobierno; OECD, 2024. Disponible en: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2024/06/caso-bolsillo-familiar-electronico-1.pdf>. Acceso: 12 jun. 2026.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). Sistema Distrital de Cuidado en Bogotá: diseño y puesta en marcha de un pacto político, social y fiscal. **Boletín Igualdad de Género**, Santiago, n. 2, 2024. Disponible en: https://oig.cepal.org/sites/default/files/boletin_igualdad_de_genero_-_ndeg2._sistema_distrital_de_cuidado_en_bogota_diseno_y_puesta_en_marcha_de_un_pacto_politico_social_y_fiscal.pdf. Acceso: 12 jun. 2026.

HOBİ, G.; RAULIK-MURPHY, G.; CHRISTIANO, S. S. Design de serviços no setor público: estudo de caso da lei de liberação de eventos da Prefeitura de Joinville - SC, p. 1079-1090. En: **Anais do 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design** [Blucher Design Proceedings, v. 9, n. 2]. São Paulo: Blucher, 2016. Disponible en: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/design-de-servios-no-setor-pblico-estudo-d-e-caso-da-lei-de-liberacao-de-eventos-da-prefeitura-de-joinville-sc-24328>. Acceso: 12 jun. 2026.

INTERNATIONAL OBSERVATORY ON PARTICIPATORY DEMOCRACY (OIDP). **Montevideo Decide.** Barcelona: OIDP. Disponible en: <https://oidp.net/en/practice.php?id=1218>. Acceso: 12 jun. 2026.

MONTEVIDEO (Uruguay). Intendencia de Montevideo. **La experiencia de Montevideo Decide:** construyendo la ciudad que queremos. Montevideo: Intendencia de Montevideo, 2019. Disponible en: <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/imlaexperienciademontevideodecide1.pdf>. Acceso: 12 jun. 2026.

MONTEVIDEO (Uruguay). Intendencia de Montevideo. Montevideo Decide. En: INTERNATIONAL OBSERVATORY ON PARTICIPATORY DEMOCRACY (OIDP). **12th “Best Practice in Citizens’ Participation” Award:** award application form. Disponible en: <https://www.oidp.net/docs/repo/doc602.pdf>. Acceso: 12 jun. 2026.

MOORE, G. W. et al. **A city that cares**: cross-agency innovation to support caregivers in Bogotá. Boston: President and Fellows of Harvard College, 2026. (Bloomberg Harvard City Leadership Initiative: HKS Case No. 2312.0). Disponible en: https://www.cityleadership.harvard.edu/wp-content/uploads/2026/03/BHCLI_TeachingCase_A-City-That-Cares.pdf. Acceso: 12 jun. 2026.

OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION (OPSI). **Bogotá care blocks**. OECD, 2022. Disponible en: <https://oecd-opsi.org/innovations/bogota-care-blocks/>. Acceso: 12 jun. 2026.

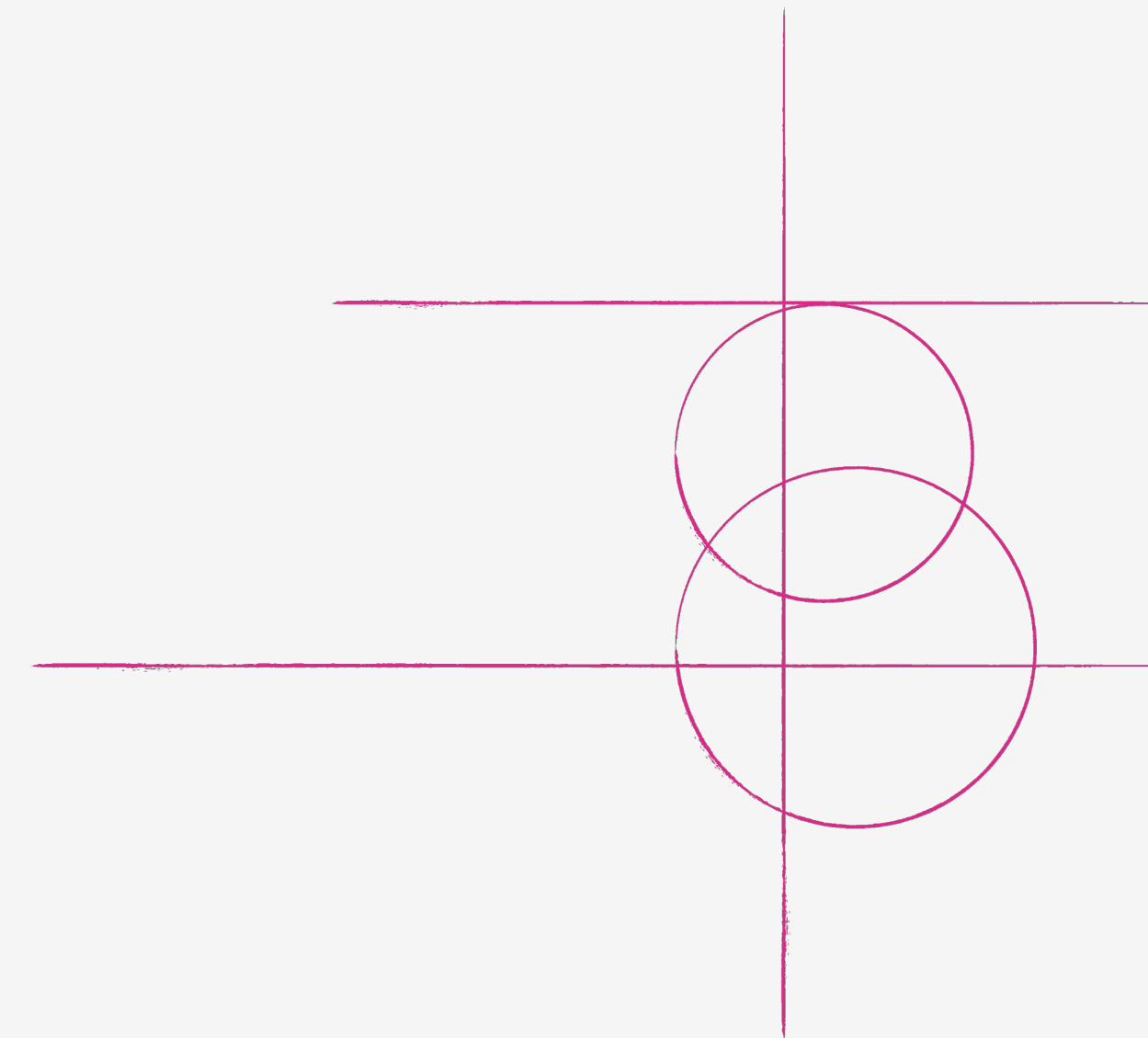
OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION (OPSI). **Electronic family wallet**. OECD, 2024. Disponible en: <https://oecd-opsi.org/innovations/electronic-family-pocket/>. Acceso: 12 jun. 2026.

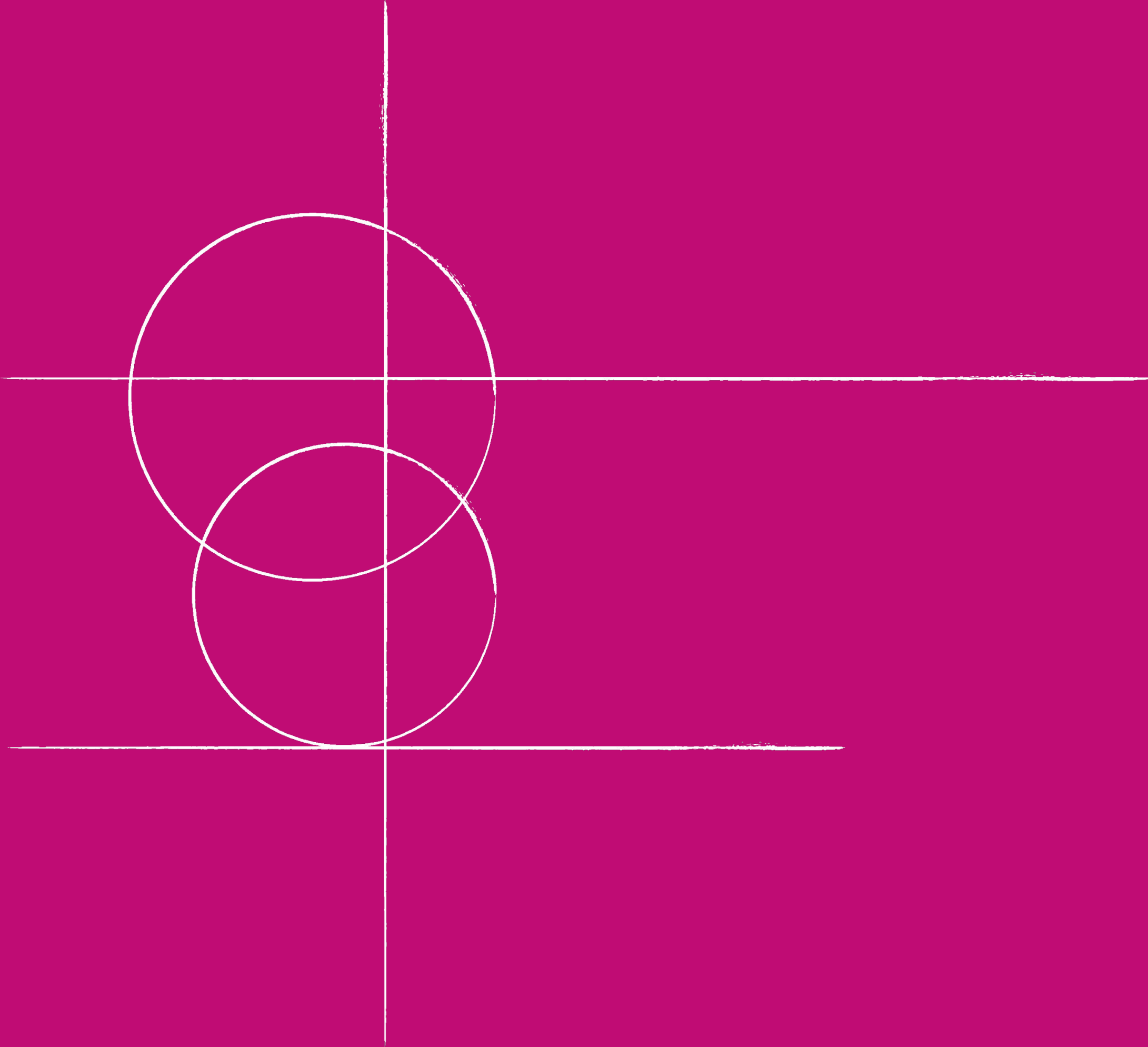
PÉREZ RIVERA, C.; QUINTERO ENRÍQUEZ, N. R.; RUIZ MUÑOZ, A. M. **Evaluación etnográfica de la política pública del “Sistema Distrital de Cuidado” en la Manzana del Cuidado de Usaquén**. Bogotá: Universidad El Bosque, 2023. Disponible en: <https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/c26bad66-0e7a-44a4-957a-ef23c71629e2/content>. Acceso: 12 jun. 2026.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. Laboratório de Inovação Pública – Lab11. **Como promover a aproximação dos serviços públicos à população de interesse?: o caso do Se Liga!**. Colaboración técnica: Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP). São Paulo: Prefeitura do Município de São Paulo, 2021. (Guia CopiCola, 16). Disponible en: <https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2024/04/Como-promover-a-aproximacao-dos-servicos-publicos-a-populacao-de-interesse.pdf>. Acceso: 12 jun. 2026.

STANFORD MEDICINE. Our Voice: Citizen Science Promoting Health for All. **Manzanas del Cuidado (Care Blocks): Bogotá, Colombia (2022-2023)**. Stanford: Stanford University. Disponible en: <https://med.stanford.edu/ourvoice/our-projects/Colombia/Manzanas-del-Cuidado.html>. Acceso: 12 jun. 2026.

VIANA, I. A. V.; OLIVEIRA, N. P. D.; SOUZA, A. F. C.; SANTOS, R. L. A. Fortalecendo a governança de serviços nas ouvidorias: avaliação de serviços públicos utilizando metodologia de experiência do usuário. **Cadernos Técnicos da CGU**: Coletânea de Artigos – Inovando na Prática, Brasília, v. 6, p. 29-36, 2025.





 MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA Y COOPERACIÓN	 aecid	Con el apoyo de:  fiap
--	--	---

G·NOVA **ENAP**