

Reto innovación



Introducción

El plan estratégico institucional 2019-2022, que traza la ruta de los compromisos institucionales siendo referente para el cumplimiento de las metas, fundamenta la estrategia en cuatro pilares: Innovación, Creatividad, Tecnología y Talento Humano. Dentro de la Perspectiva de Gestión de Conocimiento y Talento Humano se definió el objetivo estratégico N° 9 que establece: Transformar la cultura organizacional hacia un enfoque de servicio, innovación y creatividad.

Con el fin de contribuir al cumplimiento de este objetivo estratégico y de fortalecer las habilidades, capacidades y conocimiento en temas de innovación en los servidores de Colpensiones, además de elevar el nivel de desarrollo y apropiación de mecanismos de gestión de innovación en la resolución de problemas de la entidad, se estructuró se diseñó y aprobó el Modelo de Gestión de la Innovación para Colpensiones que está compuesto por tres grandes acciones: Promoción de la Innovación, Retos de Innovación y Generación de Capacidades de Innovación.

El desarrollo de retos de innovación tiene dos objetivos: el primero relacionado con el diseño e implementación de soluciones innovadoras a retos internos y externos que tiene la entidad y la segunda, la generación de capacidades de innovación en sus colaboradores bajo la modalidad “aprender haciendo”.

Luego de la aprobación del Modelo de Gestión de Innovación se definió desarrollar un reto interno y un reto externo con el fin de diseñar soluciones innovadoras en dos problemáticas específicas que deberá tener como base la metodología de “Pensamiento de Diseño”¹ basado en sus 5 pasos: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar, Testear soluciones.

Este documento está enfocado en explicar de manera precisa el desarrollo del reto externo especificando la metodología y actividades desarrolladas.

¹ Stanford Dschool (2020) An introduction to design thinking process guide. <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf>

1. Proceso de Identificación del reto

¿Qué es un Reto? Un reto es una pregunta relevante sobre nuestra organización, un problema o una oportunidad que, si resolvemos, nos puede generar un valor importante” (Sociedad de la Innovación, 2016, párr. 3).

Para dar un inicio al proceso de desarrollo de retos de innovación, se consideró pertinente identificarlos teniendo en cuenta a los colaboradores de la entidad. En ese sentido, se desarrolló, con el apoyo del equipo de comunicaciones, una encuesta en el mes de agosto, dentro de la cual se mencionan dos preguntas relacionadas con retos internos y externos de Colpensiones.

La encuesta tenía las siguientes preguntas:

1. ¿Le gustaría participar en un proceso de formación en innovación pública?
2. Si la respuesta anterior fue positiva, ¿sobre qué temas le gustaría recibir formación en innovación pública?
3. Consideras que tu área ha realizado acciones innovadoras en el marco de la emergencia sanitaria. Cuéntanos de esta experiencia
4. ¿Qué personas o entidades que trabajen en temas de innovación pública te gustaría conocer?
5. **¿Cuál o cuáles considera que son los principales problemas o retos que tiene la entidad internamente? (Cuando hablamos de problemas o retos internos, nos referimos a los problemas que tiene la entidad que han sido constantes en el tiempo, complejos, difíciles de resolver y que su solución podría mejorar considerablemente los resultados y metas de la entidad)**
6. **¿Cuál o cuáles considera que son los principales problemas o retos que tiene la entidad de cara al ciudadano? (Cuando hablamos de problemas o retos externos, nos referimos a los problemas que tiene la entidad que han sido constantes en el tiempo, complejos, difíciles de resolver y que su solución podría mejorar considerablemente la calidad de vida de los ciudadanos)**
7. ¿Qué nombre le pondrías a una estrategia de innovación en Colpensiones?

Análisis resultados encuestas:

Teniendo en cuenta los resultados de las respuestas 5 y 6 se definieron de manera preliminar los retos. En ese sentido, se revisó el tipo de respuesta que se mencionaban de manera mayoritaria, y los comentarios realizados por los colaboradores de Colpensiones para luego plantear 3 posibles retos externos:

Opción 1: “¿Cómo podríamos mejorar la experiencia de nuestros usuarios en el trámite de sus productos y servicios?

Comentarios: se basa en la experiencia del usuario tanto presencial como virtual, PQRS quejas más recurrentes sobre el servicio prestado, accesibilidad, tener en cuenta que es un servicio para adultos mayores y no adultos mayores

Palabras clave: Trámites simples, uso de tecnología, medicina laboral, demasiada tramitología, trámites entre entidades

Opción 2: “¿Cómo podríamos reducir los tiempos de respuesta y la mejora de la misma a solicitudes ciudadanas?

Comentarios: Revisar en PQR los más recurrentes, revisar los procesos legales relacionados con respuestas, canales de comunicación presencia y virtual

Palabras clave: Tiempos de respuesta, problemas legales para la entidad, respuestas superficiales, trámites de medicina e historia laboral

Opción 3: ¿Cómo podríamos mejorar la apropiación de nuestros usuarios de las herramientas tecnológicas de la entidad?

Comentarios: ¿Cuáles herramientas digitales tiene la entidad para brindar asesoría y acompañamiento?, ¿Cómo se está midiendo la usabilidad de dichas herramientas?, ¿Cómo se hace pedagogía para enseñarle a los usuarios sobre el tema?

Palabras clave: conocimientos financieros, manejo de tecnología, herramientas digitales, asesorías virtuales, educación digital, personas mayores, página web.

Luego de tener estas 3 opciones, se desarrolló una sesión de análisis de retos con el equipo de la Dirección de Prospectiva y Estudios, con el objetivo de definir los dos retos a trabajar. Se analizaron teniendo en cuenta las siguientes variables:

- ¿El reto está alineado al mapa estratégico de la entidad?
- ¿El reto aporta al cumplimiento de los indicadores/objetivos de la entidad?
- ¿El reto tiene relación al estado de cumplimiento de los indicadores estratégicos y tácitos de la entidad?
- ¿El reto tiene relación con el informe de gestión 2019?
- ¿Existen acciones que actualmente la entidad este desarrollando para resolver este reto?

Una vez realizado el análisis de estas variables, se tomó la decisión de desarrollar el siguiente reto:

RETO EXTERNO: “¿Cómo podríamos reducir los tiempos de respuesta y la mejora de la misma a solicitudes ciudadanas?”.

2. Desarrollo del Reto Externo

A continuación, se relacionan cada una de las sesiones con los temas tratados, el resultado de las actividades realizadas.

Sesiones de trabajo “Entender y Enfocar”

1. La ruta:

En esta sesión se presentó el siguiente esquema² de como la Innovación debe Generar Valor Público:

² Tomado de Bason (2010), Leading Public Sector Innovation, Co-creating for a better society. "The value of public sector innovation

Productividad	Experiencia del usuario	Democracia	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos recursos se ahorro la entidad pública? • ¿Incrementamos cobertura? • ¿Cuanto tiempo ahorramos? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Él usuario se siente bien con el servicio que le he prestado? • ¿El producto se adapta a las necesidades del usuario? • ¿Cómo mejoro su experiencia? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Promuevo la participación ciudadana? • ¿Genero transparencia? • Enfocado a la rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La Innovación esta alineada con los resultados de la entidad? • ¿Cómo contribuye al Plan Estratégico de la entidad? • ¿Contribuye al cumplimiento de los resultados de la entidad?
Palabras clave: Costo-Eficiencia, Recursos Públicos	Palabras clave: Usuario (Ciudadano o Servidor Público)	Palabras clave: Gobierno Abierto	Palabras clave: Foco, alineación entidad

Adicionalmente, durante la sesión se trataron los siguientes temas:

- ✓ Diálogo con miembros del equipo para solucionar dudas sobre el proceso de innovación a tratar
- ✓ Identificación de posibles barreras que pudieran entorpecer el proceso
- ✓ Identificación de variables de medición de la solución a futuro: Productividad, experiencia del servicio, democracia y resultados (aplicación de conceptos teniendo en cuenta caso práctico de “Cuentas claras, simples y transparentes” del Laboratorio de Gobierno de Chile.
- ✓ Explicación de metodología a trabajar, basada en el “Pensamiento de Diseño”.

2. Fase Empatía – Presentación del reto

Temas tratados:

- ✓ Se presentó al equipo el reto propuesto, “¿Cómo podríamos reducir los tiempos de respuesta (y la mejora de la misma) a las solicitudes ciudadanas?”
- ✓ Se socializaron los resultados de la encuesta hecha a los colaboradores de Colpensiones que fue el instrumento para la identificación y selección del reto:
- ✓ Se presentaron algunas frases y comentarios hechos por los colaboradores de Colpensiones a los temas de los retos, con el objetivo de entrar en contexto con el reto.
- ✓ Se trabajó sobre las siguientes preguntas: a) ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente al cuando piensan en el reto?, b) ¿Cuáles acciones internas se encuentra desarrollando la entidad para resolver el reto?, c) ¿Qué considera que no está funcionando bien para resolver el reto?, d) ¿Cuáles son las solicitudes (ya sea internamente o de la ciudadanía) que son más recurrentes?, e) ¿Qué personas de la entidad podrían brindar información sobre este problema?
- ✓ Se realizó el ejercicio de identificación de los 4 valores de la innovación pública por cada integrante del equipo aplicado al reto planteado, teniendo como base el siguiente esquema:

<p>3 Valor 1 PRODUCTIVIDAD. Teniendo en cuenta la solución al problema, usted considera que: a) ¿Se ahorraron recursos públicos? b) ¿Se impactó a mas personas? c) ¿Se redujeron tiempos? Justifique sus respuestas</p> <p>Escriba en este espacio la respuesta</p>	<p>5 Valor 3 DEMOCRACIA. Teniendo en cuenta la solución al problema: a) ¿Cómo contribuye a la transparencia, rendición de cuentas, igualdad y participación ciudadana? Justifique su respuesta</p> <p>Escriba en este espacio la respuesta</p>
<p>1 ¿Cual es el problema que se busca resolver? Escriba en este espacio la respuesta</p>	
<p>4 Valor 2 EXPERIENCIA DE SERVICIO. Teniendo en cuenta la solución al problema: a) ¿Cómo el ciudadano manifiesta su satisfacción con el nuevo servicio? b) ¿Cómo cambio el servicio prestado a la ciudadanía? Justifique sus respuestas</p> <p>Escriba en este espacio la respuesta</p>	<p>2 ¿Cual es la solución al problema? Escriba en este espacio la respuesta</p> <p>6 Valor 4 RESULTADOS. Teniendo en cuenta la solución al problema: a) ¿La solución tienen alguna relación con la naturaleza de las entidades que solucionan el reto? Si, No. Justifique su respuesta.</p> <p>Escriba en este espacio la respuesta</p>

Adaptado de "Leading Public Sector Innovation, Co-creation for a better society", 2010.
Christian Bason. 4 valores de la Innovación Pública

3. Fase Empatía – Socialización respuestas preguntas

Esta sesión se busca identificar la información relevante que se debe tener en cuenta como soporte del reto y las personas clave que pueden aportarnos dicha información, la sesión se desarrollaron las siguientes actividades:

- ✓ Desarrollo de ejercicio de “calentamiento” sobre proyecto Mappaton en CDMX.
- ✓ Socialización de respuestas a preguntas hechas en sesión anterior: a) Acciones actuales de Colpensiones para resolver reto, b) ¿Qué no está funcionando bien?, c) solicitudes recurrentes

- ✓ Desarrollo de listado de potenciales personas dentro de la entidad que puedan brindar información sobre el reto (identificación actores para entrevistas)

¿Qué datos existen?, sino existen, ¿Cuáles sería bueno tener?	¿A quien debo solicitarlos?	¿Quién los solicita? ¿Procedimiento para solicitarlos?	¿Cuánto tiempo se demoran en llegar?
Volumen de radicación y tipos de radicación	Prospectiva y PQR	PQR lo tiene paola, los demás los tiene prospectiva	Dos días aprox Paola.
Encuestas de percepción calidad al servicio	Servicio al ciudadano con prospectiva	Directora Sandra Hernandez	Una semana
Tiempos de respuesta a solicitudes	PQR Paola, Prospectiva, Gerencia de terminación de derechos (prestaciones económicas)	PQR o Prospectiva. Sale una vez al mes	
Encuestas de satisfacción en el punto (dispositivo táctil), tiempo de espera y de atención, segmentado por trámite	Servicio al ciudadano con prospectiva	Directora Sandra Hernandez	
Chat. Proveedor contact center y llamadas.	Servicio al ciudadano con prospectiva	Directora Sandra Hernandez	
Consultas historia laboral de la página web	Servicio al ciudadano con prospectiva	Directora Sandra Hernandez	
Contar con la mirada de alguien que este dentro de historia laboral (mas adelante)			

- ✓ Desarrollo de la herramienta Viaje del usuario:

Instrucciones:

1. Escoja uno de los tipos de respuestas más solicitadas/recurrentes (defina si es virtual o presencial)
2. Pónganse en los zapatos del usuario y desarrolle el “viaje del usuario”

	Antes	Durante	Después
¿Qué hace?			
¿Con qué /quiénes interactúa?			
¿Cómo se siente?			

- ✓ Como tarea para la siguiente sesión y teniendo en cuenta la identificación de la información sobre el tema se plantea lo siguiente:
 - Contactar a las personas
 - Pedirles una cita para la próximas dos semanas (30 minutos)
 - Hacer entrevistas
 - El consultor acompaña y diseña formato de preguntas.
 - Solicitar información estadística soporte.

4. Fase Definir: Foco del reto

Esta sesión consiste en el análisis de la información recolectada clasificando la información, identificando variables que permitan estructurar el problema y definir el foco en el cual se centrarán las siguientes fases del proceso identificando las causas de la situación y los datos clave que permitan medir los resultados de la solución.

Temas tratados:

- ✓ Ejercicio de “Calentamiento” sobre concepto de experimentación en el sector público, teniendo en cuenta video de Javier Guillot.

- ✓ Herramienta Mapa de Actores:

Objetivo: Estudiar y entender el entorno del problema, así como los actores y las relaciones que existen entre ellos

Actividades:

Anotar el problema u oportunidad para innovar en el centro del mapa.

Identificar todos los actores que tienen alguna relación con ese tema y su nivel de participación.

Escribir los actores (un actor por papel) y ubicarlos en el mapa, teniendo en cuenta la cercanía o lejanía respecto al problema u oportunidad

Verificar que no se haya excluido ningún actor.

Analizar las relaciones entre ellos y señalar estas relaciones en el mismo mapa a través de líneas dibujadas entre ellos. Esto visibiliza las interacciones.

- ✓ Herramienta Suposiciones y Realidades:

Objetivo: Identificar y contrastar suposiciones, realidades y datos de las temáticas relacionadas con el problema

Actividades:

Desarrolle las siguientes preguntas:

¿Qué suposiciones existen respecto de la temática del reto?

Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:

¿Qué creencias existen respecto del tema?

¿Qué ha oído decir respecto del tema?

¿Qué realidades identifica respecto del tema?

¿Qué hechos conoce?

¿Qué datos existen respecto de estas realidades?

SUPOSICIONES VS. REALIDADES



Datos

Revise las 2 bases de datos y recoja información que tenga relación con las suposiciones y realidades.

Responder las siguientes preguntas

a) ¿Cuáles suposiciones pude validar?

b) Cuales suposiciones no pude validar?

c) Qué información necesito para validarlas?

d) Teniendo en cuenta esta información: ¿Debería cambiar el reto?, ¿Debería reenfocarlo?

- ✓ Revisión de reto y replantamiento del mismo teniendo en cuenta “descubrimientos” hechos por el equipo según las herramientas desarrolladas.

- ✓ Desarrollo de herramientas: Mapa de actores y persona.

5. Fase Definir – Descubrimientos y redefinición del reto:

Temas tratados:

- ✓ Análisis de herramientas desarrolladas
- ✓ Análisis de entrevistas desarrolladas a diferentes actores relacionados con los retos
- ✓ Revisión de información y datos de la entidad sobre el problema

Suposiciones validadas:

- ¡Los tiempos promedio de respuesta están bien!
- En el indicador 2020 todos tramites se responden en 1 mes y ahora 0.17 para prestaciones económicas. Los casos con inconvenientes tienen en promedio 45 días promedio (calendario).
- No todos los trámites tienen un proceso de validación de calidad con el cliente (¿Cuáles son los indicadores de calidad, desde un externo?) no hay perspectiva del cliente.
- ¿Cuándo se le envía respuesta al ciudadano, es importante saber si entienden lo que se envió en el mensaje? Los que escriben los mensajes son abogados, no hay lenguaje claro.
- Las PQRS tienen una medición de calidad en la respuesta mediante encuesta telefónica de satisfacción a una muestra de los usuarios con una contactabilidad de entre un 10% al 15%.

Suposiciones no validadas:

- Términos reconocimiento reducidos:
 - Demora tramites medicina laboral:
 - Recurso asignado no es suficiente
 - Definiciones legales que impiden la solución de los mismos
 - Problemas tecnológicos tramites (no hay métrica)
 - Ciudadanos perciben a la entidad con muchos trámites y documentos: Percepción de calidad no tenemos certeza en todos los trámites
-
- ✓ Construcción conjunta de nuevo reto, basado en descubrimientos generados durante la fase de empatía.
- Propuestas de cambios en el reto:
- Margen de mejora en tiempos, claridad y presentación de las respuestas.
 - Enfocar el reto en lo tramites que los tiempos de respuesta estén fuera de los tiempos legales
 - Enfoque hacia Canal de atención y un trámite

Conclusión de la sesión:

Reto Inicial:

“¿Cómo podríamos reducir los tiempos de respuesta (y la mejora de la misma) a las solicitudes ciudadanas?”

¿Por dónde nos vamos?:

- a) Nos podemos ir por el tema de los tiempos, sin embargo, no validamos que los tiempos están bien.
- b) Podríamos revisar el tema de la mejora de la respuesta a la ciudadanía en términos de calidad.

6. Fase Definir – redefinición del reto:

Con la información de la sesión anterior, se revisó la base de datos con las respuestas de la encuesta telefónica de satisfacción a la respuesta de PQRS que cuenta con las siguientes preguntas:

CRITERIO*	PREGUNTAS
FACILIDAD EN LA PRESENTACIÓN DE LA PQRS	Califique de 1 a 10 la claridad en la respuesta
CLARIDAD EN LA RESPUESTA	Califique de 1 a 10 la claridad en la respuesta
RAPIDEZ EN LA RESPUESTA	Califique de 1 a 10 la rapidez con la que se generó la respuesta
SOLUCIÓN A SU INQUIETUD	Con la respuesta a la PQRS se le dio solución a su inquietud? Califique de 1 a 10
EN TÉRMINOS GENERALES, CUÁL ES LA CALIFICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA PQRS	Con la respuesta a la PQRS se le dio solución a su inquietud? Califique de 1 a 10

La base analizada es del periodo Septiembre de 2019- Octubre 2020 que cuenta con un total de 11.471 registros con las variables: Fecha, Teléfono Contacto, Radicado, Tramite, Documento, Nombre Ciudadano, Tipificación, E-mail, Dirección, Teléfono , Califique de 1 a 10 la facilidad en la presentación de la PQRS, Califique de 1 a 10 la claridad en la respuesta, Califique de 1 a 10 la rapidez en la respuesta, Califique de 1 a 10 la solución a su inquietud, En términos generales, de 1 a 10 cuál es la calificación en la gestión de la PQRS.

Encuesta telefónica PQRS Satisfacción
Periodo: Septiembre 2019 - Octubre 2020
Universo: 11.471

Pregunta	Personas que respondieron 1,2,3,4 o 5	Porcentaje
Califique de 1 a 10 la facilidad en la presentación de la PQRS	2.433	21%
Califique de 1 a 10 la claridad en la respuesta	3.623	32%
Califique de 1 a 10 la rapidez en la respuesta	3.204	28%
Califique de 1 a 10 la solución a su inquietud	4.640	40%

Analizada la información se pudo identificar que los dos criterios de calidad con mayor porcentaje de personas que calificaron por debajo de 6 puntos son SOLUCIÓN y CLARIDAD como se muestra en la tabla anterior, sin embargo, se identificó que ya existe un plan en curso de la metodología de Calidad de la respuesta y que pretende impactar positivamente la percepción de SOLUCIÓN de las respuestas.

Teniendo en cuenta toda la información recolectada, el análisis de la misma y basados en las entrevistas e investigación pudimos validar que debíamos redefinir el reto, enfocándonos en la **claridad** en las respuestas, así las cosas, el reto externo quedó definido de la siguiente manera:

"¿Cómo podríamos mejorar la CLARIDAD de la respuesta de PQRS de Colpensiones?"