

CAPÍTULO 20



Katapulta: un laboratorio de innovación del sector público en épocas de pandemia

Milena Caycho¹

¹Directora de Katapulta - Oficina de Normalización Previsional de Perú

***Nuestro propósito es revalorar la vejez brindando protección social
y fomentando la cultura del ahorro para el retiro en todas las
peruanas y peruanos²***

ASPECTOS GENERALES

A finales del 2019, bajo el liderazgo del Ingeniero Alejandro Arrieta Elguera,³ la Oficina de Normalización Previsional (ONP) -responsable de la administración del Sistema Nacional de Pensiones para los trabajadores dependientes que elijan cotizar en él- en un esfuerzo por acercarse y atender las necesidades de las aseguradas y los asegurados, implementó el Laboratorio de Innovación Katapulta, con el fin de co-crear soluciones empáticas mediante un nuevo proceso experimental, basado en un enfoque centrado en el cliente que las valide con diferentes tipologías socioeconómicas, a fin de garantizar que todas las propuestas respondan a necesidades legítimas.

La pandemia del COVID-19 obligó al Gobierno a declarar el aislamiento social obligatorio. En este escenario, la ONP se vio en la necesidad de reinventar su servicio de atención presencial hacia una modalidad virtual, pues tuvo que suspender la recepción de solicitudes de pensión, el acceso a los diferentes servicios y a la información sobre el estado de los aportes, que se venían brindando en sus diferentes centros de atención a nivel nacional. Asimismo, se identificaron problemas críticos en el nuevo contexto, que debían resolverse con un enfoque centrado en el cliente.

En línea con lo anterior, el Laboratorio de Innovación Katapulta atendió el problema diseñando soluciones alternativas al canal presencial, las mismas que fueron el portal web,⁴ el servicio de atención telefónica único ONPTeEscucha y el muy innovador servicio de mensajería WhatsAppONP, adicionalmente, validó las propuestas de comunicaciones y notificaciones a las y los asegurados para que sean más amigables y asertivas.

²Propósito ampliado durante la gestión del Dr. Walter Borja Rojas-Jefe Institucional y del Dr. Gastón Remy Llacsá-Gerente General, 2021

³1953-2020

⁴<https://onpvirtual.pe/>

En síntesis, Katapulta es el Laboratorio de Innovación de la ONP que nace para redefinir la propuesta de valor público de esta institución y, lo que es más importante, generar un cambio radical en la mentalidad de sus servidores públicos. Así, el laboratorio tiene como función proponer y co-crear soluciones a problemas, mediante la experimentación con un enfoque centrado en las personas.

EL DESAFÍO: CONOCIENDO (Y DESCUBRIENDO) A LAS ASEGURADAS Y LOS ASEGURADOS

La ONP es la entidad pública líder en materia previsional, tiene como rol central brindar un servicio de calidad con relación a la administración de regímenes y seguros previsionales bajo su competencia, teniendo como eje principal facilitar el acceso a pensiones. A setiembre de 2021, la ONP alcanzó los 4.7 millones de afiliadas y afiliados y 608,000 pensionistas y personas beneficiarias, que representan el 33.86%⁵ de la Población Económicamente Activa. Esto ha significado un gran desafío para el Laboratorio de Innovación Katapulta, dado que debía desarrollar una capacidad de diseño de servicios centrada en estos segmentos con un enfoque empático orientado a una comprensión profunda y sólida de sus necesidades y expectativas y una habilidad para innovar con la cual crear nuevos productos, servicios y experiencias, sobre todo en tiempos de pandemia.

Desde sus inicios, la ONP tuvo como punto fuerte en su estrategia de atención al cliente, el contar con una gran presencia a nivel nacional. Previo a la pandemia, se contaba con 34 centros de atención en todo el territorio nacional, además de un servicio tercerizado de atención telefónica, los mismos que cumplían protocolos para asegurar la satisfacción de las personas aseguradas con la calidad del servicio brindado.

El proceso de atención al cliente tenía varias etapas que coadyubaban a la fluidez de la atención. En primer lugar, un

⁵INEI – según los resultados del Censo 2017 se estima en 15 millones 677 mil 384 personas la Población económicamente activa ocupada, que representan el 95,3% de la fuerza laboral y en 779 mil 425 personas la PEA desempleada que equivale a 4,7%. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1676/03.pdf

servicio de orientación, cuyo principal objetivo era atender consultas y solicitudes de información previsional, como un preámbulo a la recepción y registro de solicitudes en sí. A continuación, seguía el proceso de calificación correspondiente, en donde se garantizaba la adecuada respuesta a lo solicitado. Finalmente, este proceso de atención al cliente tenía como principal fortaleza que en cualquier momento el sujeto asegurado podía acercarse al centro de atención más cercano o llamar al servicio telefónico disponible, para consultar por el estado de su trámite.

Con el COVID, todo lo anterior cambió radicalmente, pues la principal fortaleza basada en canales físicos se convirtió en un enorme desafío para mantener la misma calidad, pero ahora a través de canales virtuales. Así, la ONP tuvo que desplegar toda una transformación en la atención de los servicios públicos y privados, para lo cual la ONP no estaba preparada lo que aceleró el diseño de respuestas para atender, en primer lugar, el servicio más importante: la atención de solicitudes de pensionamiento.

En línea con lo anterior, se presentó una barrera adicional relacionada al nivel de alfabetización digital, el cual no solo era de nivel principiante, sino que además el acceso a internet era limitado. Esto motivó a que el diseño de la solución considere un enfoque omnicanal.

En dicho contexto, el Laboratorio de Innovación Katapulta fue el encargado de presentar el diseño de estos nuevos servicios virtuales, a fin de garantizar una atención segura, que colabore con el control de la pandemia, evitando exponer a riesgos sanitarios a integrantes de la institución, así como a las personas pensionadas, sobre todo considerando que el último grupo es de alta vulnerabilidad.

EL LABORATORIO TOMA FORMA

A mediados del 2019, cuando se empezó a implementar el laboratorio, el objetivo era contar con un equipo ecléctico

proveniente de las diferentes áreas de la ONP, que tuviera habilidades como la empatía, resiliencia, predisposición al trabajo colaborativo, creatividad, tolerancia a la frustración y sobre todo curiosidad por investigar más allá de lo evidente. Es así como nace el Programa de pasantías internas en Katapulta, mediante el cual se busca brindar la oportunidad a diferentes integrantes de la ONP a desarrollar competencias, conocimientos y destrezas en marcos de trabajo ágiles⁶ durante seis a nueve meses. Hoy en día ya son cinco promociones de pasantes de Katapulta que emprendieron sus primeras iniciativas para entender a profundidad las necesidades de los clientes de la ONP.

Tres meses de investigación etnográfica son seguidos por tres meses de hacer que sus ideas se vuelvan una realidad. El equipo de Katapulta se rodeó de recuerdos de la vida de su público objetivo, con el fin de ayudar a los ejecutivos de ONP a literalmente entrar en la vida de sus aseguradas y asegurados. Adicionalmente a la búsqueda de los perfiles necesarios para integrar el laboratorio, el siguiente reto era definir un objetivo como equipo, el cual debía basarse en cuatro fundamentos básicos, tales como ser resonante, real, reaccionario y relevante. Esta fue la parte más desafiante, “definir” el objetivo o mejor dicho el propósito del equipo requería de una suerte de “desprendimiento” o como lo indica la basta literatura de IDEO,⁷ tuvimos que aprender a desaprender. En primer lugar, nuestro objetivo debía ser real, consecuente con el replanteamiento del modelo de negocios que, en ese momento, buscaba simplificar la operatividad institucional, fortaleciendo la gestión de aportes para facilitar la autorización de las prestaciones, transitando del concepto de “otorgamiento” a un concepto de “activación” de la pensión. En segundo lugar, este objetivo debía ser resonante, es decir compartido con el grupo de personas, fomentando el sentido de pertenencia; en tercer término, relevante para la institución y el impacto en su público objetivo y por último reaccionario, es decir que busque impactar positivamente la vida de las personas.

⁶Un marco de trabajo ágil (o agile) es una filosofía de trabajo, se trata de un modelo de mejora continua en el que se planifica, crea y se analiza el resultado para mejorar constantemente. Un modelo que cuenta con plazos de entrega rápidos que busca centrarse en una tarea y evitar la dispersión. Ejemplos de estos marcos son: Scrum, Design Thinking, Kanban entre otros

⁷<https://www.designkit.org>

Basado en la conceptualización, finalmente se determina como objetivo general: “proponer soluciones a problemas a través de la experimentación con un enfoque centrado en las usuarias y los usuarios, a fin de transitar hacia un nuevo modelo de gestión que responda a las necesidades de las aseguradas y los asegurados”.

Es importante señalar que históricamente y antes de la creación del Laboratorio de Innovación Katapulta, los servicios de la ONP se diseñaban centrados en los objetivos institucionales, muchas veces distanciados de las necesidades reales de las usuarias y los usuarios, en especial los servicios de atención de aseguradas y asegurados, los cuales habían sido desarrollados bajo un único canal, que era el presencial. Dado que bajo el contexto de Pandemia lo anterior dejaba de ser viable, la ONP creó el Laboratorio de Innovación Katapulta, como parte de un proceso de modernización y mejora de sus servicios, de manera que esté más cerca de la ciudadanía y responda a sus necesidades, acelerando así la virtualización de los servicios aún presenciales.

La creación de este laboratorio es la consecuencia de un proceso de reinversión e innovación que está promoviendo la entidad como parte de su cultura organizacional. Inicialmente el laboratorio empezó con tres desafíos: (i) activación de la pensión; (ii) promoción de ahorro previsional para independientes; y (iii) transferencia de la pensión de docentes (del Ministerio de Educación a la ONP); hoy en día ya lleva 48 intervenciones y 152 prototipos diseñados y testeados.

En línea con lo anterior y en plena pandemia, el Laboratorio de Innovación Katapulta tuvo como reto el diseño de soluciones con el objeto de virtualizar los requerimientos más demandados por las aseguradas y los asegurados. Estas soluciones son: ONPTeEscucha, Portal web⁸ y el servicio de mensajería instantánea WhatsAppONP. Dentro de la priorización de servicios, se tuvo especial énfasis en el otorgamiento de pensiones, el cual se realizaba 100% de forma presencial antes de la pandemia; así

⁸<https://onpvirtual.pe/>

también se tomaron en cuenta aquellos servicios de consulta referidos a boletas de pago, estado de cuenta de aportes, pago de pensión a domicilio y diversas constancias.

En dicho contexto y para acelerar la virtualización de los servicios descritos anteriormente, el Laboratorio de Innovación Katapulta aplicó diferentes marcos de trabajo de diseño centrado en las personas, tales como *Design Thinking*,⁹ *Lean Startup*,¹⁰ *System Thinking*,¹¹ *Behavioral Design*,¹² entre otras, para el desarrollo de sus iniciativas. Estos marcos de trabajo son aplicados con frecuencia en empresas privadas, pero se adapta a las necesidades de un ente público y, en específico en este caso, para el desarrollo de productos previsionales que tienen un efecto masivo.

La primera etapa del proceso consiste en la “empatía”, lo cual implica observar e interactuar con las personas que hacen o pueden hacer uso de los servicios de la institución.¹³ Posteriormente, a partir de este trabajo de campo se persigue encontrar “patrones de respuestas”, es decir revelaciones que ayudan a la definición del “problema real”, luego se pasa a una etapa de ideación que decanta en la construcción de prototipos, los cuales se validan antes de escalarlos. Así, se construye la mejor solución para el problema identificado. De hecho, la ONP apuesta por equivocarse rápido y de manera controlada, antes de proponer una política a mayor escala. Este tipo de marcos de trabajo se podría expandir a otras entidades públicas, perdiendo el temor al cambio y construyendo mejores soluciones para las ciudadanas y los ciudadanos.

SOLUCIONES CON IMPACTO SOCIAL POSITIVO

Los servicios virtuales diseñados por el Laboratorio de Innovación Katapulta, como respuesta al cierre de los Centros de Atención por COVID y para atender las necesidades de las aseguradas y los asegurados, a fin de salvaguardar su salud, fueron el portal web, el servicio de atención telefónica único ONPTeEscucha y el servicio de mensajería WhatsAppONP.

⁹*Change by Design, How Design Thinking transforms organizations and inspires Innovation*; Tim Brown, 2009, Harperbusiness

¹⁰*El método Lean Startup*, Eric Ries, 2014, Paidós

¹¹*The fifth discipline: the art & practice of the Learning organization*, 2006, Peter Senge, Doubleday

¹²*Designing for Behavior Change: Applying psychology and behavioral economics*, Stephen Wendel, 2013, O'Reilly Media

¹³*Primera etapa del Design Thinking. Creative Confidence: unleashing the creative potential within us all*, David Kelley, 2013, Currency

Estos tres servicios nacieron como prototipos luego de una investigación con diferentes aseguradas y asegurados, en donde siguiendo los marcos de trabajo utilizados en el laboratorio (*Design Thinking*, *Lean Startup*, *Behavioral Design*, entre otros), lo primero que se hizo fue co-descubrir problemas y co-crear soluciones creativas. Se utiliza el prefijo “co” porque el enfoque es colaborativo, es decir en todo momento acompañando a la asegurada y el asegurado.

Lo siguiente es una descripción de las etapas (iterativas) que se aplicaron en cada solución. En la etapa de empatía, se busca conocer a profundidad a la usuaria y el usuario, es decir se trata de experimentar lo que viven ellos (qué dice, que piensa, qué hace, qué siente); para luego pasar a la etapa de definición del problema, es decir buscar conexiones, patrones de comportamientos para encontrar los insights o “revelaciones”. En pocas palabras, desarrollar una visión única de las necesidades de la usuaria y el usuario. Seguidamente corresponde pasar a la etapa de ideación, a fin de explorar soluciones, donde todas las ideas son bienvenidas; para luego pasar a la etapa de prototipar, en donde se construyen artefactos (simulaciones) con las que la usuaria y el usuario puedan interactuar y experimentar (la única condición es que sea rápido y barato) y finalmente viene la etapa de probar o validar en donde se les exponen los prototipos para conocer su opinión. Veamos cada uno de los servicios virtuales diseñados.

Portal web

Con relación a la página web, esta se realizó aplicando la metodología *Design Thinking* y considerando la participación de 127 aseguradas y asegurados. Empezó con una etapa de empatía, en donde la principal revelación fue que nuestras aseguradas y asegurados necesitaban “identificarse”, ya sea como afiliada/afiliado o ya sea como pensionista. Este primer paso era muy importante con el fin que puedan vencer el miedo a realizar una solicitud errada.

Continuando con la etapa de definición, lo siguiente fue determinar qué necesidades tenían cada uno de los perfiles a atender y cómo podríamos prestar asistencia en un formato virtual.

Ya en la etapa de ideación, se obtenían ideas referidas a una maqueta que contenía los perfiles descritos anteriormente y sus principales servicios. Las principales ideas apuntaban a una navegación no solo empática, sino muy intuitiva, con una paleta de diseño de colores claros y lo más importante la posibilidad de ampliar el tamaño de las letras de los textos.

El prototipado tomó en cuenta las ideas planteadas anteriormente, lo que generó que la maqueta de diseño contemple los siguientes servicios según cada perfil; para afiliadas y afiliados fueron:

- Generación de clave virtual
- Solicitar mi pensión
- Ver estado de mis estados de mis aportes
- Realizar otra solicitud
- Quiero un asesor
- Pide una cita

Para pensionistas, los servicios considerados fueron:

- Generación de clave virtual
- Revisar mis boletas de pago
- Ver cronograma de pago
- Solicitar pago a domicilio
- Realizar otra solicitud
- Quiero un asesor

El prototipo onpvirtual.pe fue validado con 127 aseguradas y asegurados, quienes aprobaron el diseño de la experiencia usuario y de interacción de servicios.

A continuación, explicaremos cómo hicimos para que las usuarias y usuarios interactuaran con nuestro prototipo de landing page, a partir del uso de herramientas como Figma y Maze; es importante

resaltar que cada una de estas validaciones fue realizada en un entorno virtual haciendo uso de videollamadas.

En primer término, se aplicó un test de usabilidad seleccionando usuarios extremos, es decir aquellos que estaban poco familiarizados con servicios digitales y del otro lado aquellos que si ya se encontraban en un nivel avanzado de interacción con servicios digitales de diferentes organizaciones. Mediante este test de usabilidad lo que buscábamos era probar cómo los usuarios navegan en el prototipo, con el objetivo de facilitar su experiencia web y dejarla cada vez más simple e intuitiva. Al hablar sobre test de usabilidad, es prácticamente obligatorio nombrar el término de UX o experiencia del usuario, que fue de vital importancia tomarla en cuenta para el éxito de la escalabilidad del prototipo.

A continuación, en las siguientes imágenes (imágenes 20.1 y 20.2), se puede apreciar el recorrido que tenían que seguir los usuarios, así como las principales métricas aplicadas.

Imagen 20.1

Test de Usabilidad Landing onpvirtual.pe – (A)



FUENTE: ONP

Imagen 20.2
Test de Usabilidad Landing onpvirtual.pe – (B)



FUENTE: ONP

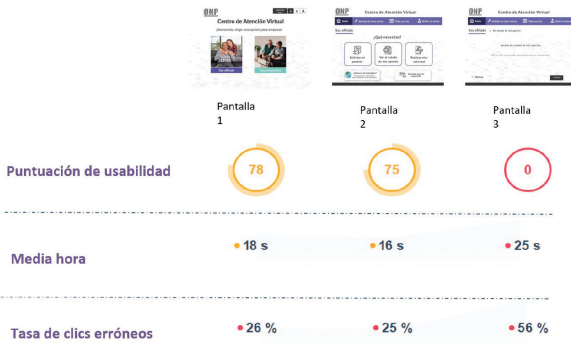
Las principales métricas de usabilidad empleadas fueron:

- Tiempo de permanencia en una pantalla (en segundos)
- Número de clicks que realizó el usuario
- Tiempo que tardó el usuario en completar la misión (tarea)
- Nivel de satisfacción que causó la experiencia

En la Imagen 20.3 y 20.4 se puede apreciar los principales resultados por cada perfil testeado: pensionista y aportante.

Imagen 20.3
Portal web: principales resultados para afiliados

Estadísticas :Afiliado



FUENTE: ONP

ONPTeEscucha y WhatsAppONP

Para las soluciones de ONPTeEscucha y WhatsAppONP, se aplicó el marco de trabajo *Lean Startup*, el mismo que se basa en tres momentos: crear-medir-aprender y utiliza la herramienta Canvas Propuesta de Valor, con la que se puede realizar diseños iterativos.

La herramienta Canvas Propuesta de Valor consta de dos etapas:

- Observación: en donde se construyen las hipótesis basadas en la usuaria/el usuario, o dicho de otra forma lo que se observa que necesitan. Contiene tres momentos:
 - » Tareas de la usuaria/el usuario: acción o actividad que necesitan realizar con relación a los productos/servicios actualmente brindados
 - » Dolores o pérdidas de la usuaria/el usuario
 - » Expectativas de la usuaria/el usuario
- Diseño: donde se plasman las hipótesis de valor a partir del producto o servicio y las hipótesis basadas en la usuaria/el usuario. Es el producto o servicio que se espera satisfaga las necesidades y deseos de dicha usuaria/usuario. Contiene tres momentos:
 - » Aliviadores de dolores/frustraciones
 - » Creadores de beneficios
 - » Productos o servicios propuestos

Para iniciar la investigación, se tomó contacto con 2,500 aseguradas y asegurados con el objeto de realizar un cuestionario virtual a partir de la identificación de cinco tipos de perfiles descritos a continuación:

- Pensionistas con generación de clave virtual conforme
- Afiliadas/afiliados con generación de clave virtual conforme
- Afiliadas/os con generación de clave virtual no conforme
- Afiliadas/os que han presentado solicitudes de pensión
- Usuarías/os que han presentado solicitudes por otros motivos

Con relación a la primera etapa de Observación, se definió la tarea para las usuarias y usuarios: “necesidad de comunicarse con la ONP” y se les hizo la consulta “¿Estaría de acuerdo con que la ONP tuviera un único número telefónico al cual usted podría comunicarse para ser atendido?”

Para poder conocer los dolores o pérdidas de la usuaria/usuario, se procedió a realizar la consulta “¿Le preocuparía que este número tuviera el costo de una llamada de teléfono fijo?”

En línea con lo anterior, para conocer las expectativas de la usuaria/usuario, se hizo la consulta “¿Cómo le gustaría contactarse con la ONP?”

Finalmente, la etapa de Diseño consistió en una propuesta de un servicio de atención telefónica de acuerdo con la intervención realizada, basado en dos opciones:

- Un número telefónico único, de preferencia gratuito.
- Una línea empresarial por WhatsApp, disponible desde Onpvirtual.pe, y/o desde la página de Facebook oficial de ONP, y/ o desde el Twitter oficial de ONP.alternativas de interacción. Desde abril del año 2020 se han presentado 293,890 solicitudes virtuales; se han otorgado 41 000 nuevas pensiones (4000 pensiones más que en el año anterior); se han entregado 1 285 856 millones de claves virtuales; y se han producido 528 797 interacciones por WhatsApp con personas aseguradas y público en general y 57 147 llamadas telefónicas mensuales en promedio.

LOS RESULTADOS

Katapulta impulsó la transformación digital acelerada de los servicios en la ONP, pero con un enfoque diferente haciendo uso de marcos de trabajo ágiles centrados en las verdaderas necesidades de las usuarias y los usuarios. Desde que arrancó ya lleva 48 intervenciones y 152 prototipos diseñados y testeados,

como se puede apreciar en el Apéndice 20.1.

A la fecha, se han llevado a cabo 5 convocatorias internas y se ha contado con la postulación de 132 integrantes de la ONP a nivel nacional. Las promociones multidisciplinarias han permitido que cada una de las soluciones tenga un alto porcentaje de efectividad.

Hoy, nuestros servicios responden a las necesidades de 5,3 millones de personas aseguradas, entre afiliadas o afiliados y pensionistas, y crean alternativas de interacción. Desde abril del año 2020 se han presentado 293,890 solicitudes virtuales; se han otorgado 41 000 nuevas pensiones (4000 pensiones más que en el año anterior); se han entregado 1 285 856 millones de claves virtuales; y se han producido 528 797 interacciones por WhatsApp con personas aseguradas y público en general y 57 147 llamadas telefónicas mensuales en promedio.

CONCLUSIONES

Las intervenciones que se han detallado, fueron co-creaciones con las usuarias y usuarios de los servicios y se realizaron mediante un proceso experimental con el objetivo de diseñar soluciones empáticas que respondan verdaderamente a sus necesidades. Así, las mejoras en los servicios que se implementaron se gestaron primero como prototipos, luego de un proceso de investigación, consulta y validación con usuarias y usuarios reales, utilizando metodologías ágiles como *Design Thinking*, *Lean Startup*, entre otros. Así, metodológicamente, las intervenciones de Katapulta buscan co-descubrir problemas y co-crear soluciones creativas. Se utiliza el prefijo “co” porque el enfoque es colaborativo, es decir en todo momento acompañado por la ciudadanía.

- Durante la emergencia sanitaria, el Laboratorio de Innovación Katapulta focalizó sus esfuerzos en:

- Reinventar los servicios tradicionales para ofrecer atención no presencial en el nuevo escenario social de pandemia.
- Co-crear mejoras de los servicios entre ONP y la ciudadanía para responder a sus legítimas necesidades a través de procesos sistematizados de consulta y validación de soluciones.
- Implementar un nuevo estándar de mejora de servicios con un enfoque centrado en el cliente y omnicanal que garantice acceso a todos los ciudadanos.

Los usos y aplicaciones de los marcos de trabajo de Katapulta han permitido diseñar y crear productos como onpvirtual, un landing conceptualizado para funcionar como oficina virtual para recibir solicitudes de forma digital; rediseño del modelo de elección de entidad financiera para el pago de las pensiones, entre muchos más. Estos también han servido para mejorar y automatizar procesos, como el servicio de entrega de claves virtuales, herramienta clave para el acceso a servicios y transacciones en línea; o realizar la integración de la Central Única de Servicios, ONPte escucha. De la misma forma ha permitido validar toda la nueva propuesta de comunicación amigable dirigida al usuario final, así como diseñar campañas para promover cambios conductuales orientados a la promoción de la cultura previsional.

El uso y aplicación de esta metodología de trabajo ha demostrado ser flexible, de rápida aplicación, capaz de abarcar mejorar de procesos, creación de servicios y de responder con resultados a la necesidad institucional de reinventar sus servicios con un modelo centrado en el cliente.

Katapulta recoge la experiencia y praxis de los laboratorios de innovación. Inicialmente fue creado como un grupo de trabajo al interior de la ONP dependiente de la Alta Dirección, hoy en día es una Unidad Funcional adscrita a la Gerencia General.

Empezó utilizando marcos de trabajo ágiles como el Design Thinking; luego sumó otras como *Lean Startup*, *Behavioral Design*, *Octalysis*, COM-B, entre otros. En noviembre de 2019 fue reconocido públicamente durante la sesión del CADE Empresarios como el primer Laboratorio de Innovación en el sector público,^{14 15} el cual a través de su sistema de innovación ha encontrado solución a los procedimientos complicados y oportunidades; medida que sin involucrar muchos recursos brinda grandes resultados. En julio del 2021 fue reconocido con el Premio Especial a la Innovación Pública, otorgado por la organización privada Ciudadanos al Día en su Edición bicentenario, quienes organizan anualmente el Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública (ver Apéndice 21.2).

Con la intervención de Katapulta, se ha podido sacar adelante un proceso de transformación digital exitoso en el sector público. Se han reinventado los servicios de atención a las ciudadanas y ciudadanos. Ahora, a los nuevos procesos y nuevos canales de atención, se suma la posibilidad de generar cultura previsional, para fomentar un cambio conductual positivo en las personas y hacerles comprender por qué estar afiliado a un sistema previsional les servirá a ellos y sus familias.

La ONP y Katapulta, su laboratorio de innovación, han demostrado que el Estado puede llevar a cabo procesos de transformación digital radicales o en el corto plazo. La innovación dentro de una entidad pública no sólo implica tener un rol de promotor de innovación o financiar innovación; deben generarse las condiciones para que estas prácticas se institucionalicen, que se inoculen y germinen dentro de la misma organización de manera sostenible. Así es posible pensar y desarrollar innovación dentro del Estado.

En el caso particular de Katapulta y la ONP se demuestra que es posible promover la consulta ciudadana y la innovación dentro del propio Estado. Un ejemplo que Estado y sociedad pueden ir de la

mano y mejorar las condiciones de los servicios que se prestan y reciben. Es cierto que el Estado no lo puede hacer solo, por lo que debemos recurrir a un mecanismo de “co-creación”, para tener espacios de retroalimentación transparente con nuestra sociedad, es la única forma de responder a sus legítimas demandas.

Si bien Katapulta, el Laboratorio de Innovación de la ONP, entró en funcionamiento en agosto de 2019, pero es en abril de 2020, en pleno escenario de pandemia, en donde impulsó la transformación digital acelerada de los servicios, pero con un enfoque diferente haciendo uso de marcos de trabajo de diseño centrados en las personas y sus necesidades.

Katapulta, el Laboratorio de Innovación de la ONP, está integrado por servidoras y servidores de la institución. Sus integrantes postulan una vez al año voluntariamente para ser “pasantes”, aprender y aportar en las diferentes soluciones que se vienen trabajando a la fecha.

La intervención realizada por Katapulta ha impactado positivamente en los procesos de mejora de los servicios y también en la cultura organizacional. Su metodología de trabajo permite la constante incorporación y renovación de sus integrantes quienes provienen de las diferentes áreas y regiones de la ONP. Las investigaciones, ensayos, validaciones y prototipos se hacen con los recursos disponibles. De esta forma la organización no tiene la necesidad de contratar personal adicional o consultorías para sacar adelante el funcionamiento del Laboratorio de Innovación.

En este esquema de trabajo, existen dos personas asignadas a tiempo completo y de forma permanente en el Laboratorio de Innovación; la líder del equipo y un analista, los cuales fueron reclutados dentro de la ONP. El resto del equipo lo componen los diferentes pasantes que son captados de la misma organización. Esto garantiza la sostenibilidad de la intervención y a la vez

funciona como efecto multiplicador de ideas al interior de la organización cuando un/a integrante culmina su estancia en el Laboratorio de innovación y regresa a su área de origen.

Finalmente, y a modo de epílogo, la innovación dentro del Estado se ha visto como algo externo, en un rol de promotor de innovación o financiando innovación, más que generando las condiciones para que suceda dentro del propio Estado de manera sostenible. Se ha estado pensando que la innovación sucede fuera del Estado y no dentro.

En los últimos años ya hay consenso que la innovación no es sólo algo “bonito” o “interesante”, sino es un aspecto indispensable para darle a la gestión pública la capacidad de reaccionar con más rapidez en contextos cambiantes.

En el Perú ha habido experiencias bien intencionadas de generar innovación, que tratan de incidir en el mejoramiento de la sociedad. Pero existe un vacío en el entorno de políticas públicas. No se ha prestado atención a cómo hacemos para mejorar la “casa” institucional, los sistemas, las reglas de operación en las cuales deban navegar estas experiencias de innovación y generar este marco institucional es crítico para atender estas experiencias.

Tenemos que pasar de ver experiencias puntuales, a pensar en cómo generar este marco institucional promotor de la innovación dentro del propio Estado. Y el Estado no va a poder hacerlo solo, entonces tenemos que crear un mecanismo de “co-creación”, para tener espacios de canales de retroalimentación transparente con actores no-estatales. Y Katapulta se encuentra en ese camino, adoptando marcos de trabajo del sector privado al sector público para no convertirse en una experiencia aislada de innovación, sino en un referente dentro del Estado.

REFERENCIAS

Brown, Tim (2009). *“Change by Design, How Design Thinking transforms organizations and inspires Innovation”*. Harperbusiness

Kelley, David (2013) *“Creative Confidence: unleashing the creative potential within us all*. Currency

Ries, Eric (2014) *“El método Lean Startup”*. Paidós

Senge, Peter (2006). *“The fifth discipline: the art & practice of the Learning organization”*. Doubleday

Wendel, Stephen (2013). *“Designing for Behavior Change: Applying psychology and behavioral economics”* O'Reilly Media

Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), <https://www.inei.gob.pe/>

IDEO. <https://www.ideo.com/>

IPAE. <https://www.ipae.pe/cade-ejecutivos-2019/>

Apéndice 20.1

Intervenciones y prototipos desarrollados por Katapulta

Periodo	Intervención	Prototipo	Segmento
Noviembre 2019	1. Análisis de propuesta digitalización de legajos MINEDU Decreto Ley 20530	1. Servicio de digitalización de legajos	Pensionistas
Diciembre 2019	2. Promoción de la acreditación anticipada de aportes del D.L. 19990	2. ONP te visita 3. Poblamiento masivo de aportes con entidades públicas”	Aseguradas/os (afiliados y pensionistas)
Enero 2020	3. Estrategia comunicacional para la transferencia de pago de pensiones de MINEDU DL 20530	4. ABC de la transferencia 5. Banner informativo 6. Impresión de mensaje en boleta de pago del pensionista de MINEDU 7. Carta de bienvenida 8. Folleto de facilidades 9. Obsequio de bienvenida a pensionista	Pensionistas

Enero 2020	4. Prototipos para la automatización de las reglas de negocio para la atención de solicitudes de recalcu- lo de pensiones de MINEDU DL 20530	10. Reglas de negocio para el proceso de atención de solicitudes de recálculo de pensión del DL N° 20530 de MINEDU 11. Validador de Pensionistas MINEDU 20530	Pensionistas
Febrero 2020	5. Prototipos para el trabajador independiente con un rango de edad de 18 a 26 años	12.Video informativo en Instagram 13.Consejos: microvideos en Instagram (stories) 14.Memes sobre ahorro y pago de deudas 15.Encuesta sobre el ahorro	Trabajadores independientes no afiliados a ningún sistema previsional
	6. Resultado de la experimentación desarrollada por el Laboratorio de Innovación con relación al proyecto de Gestión de aportes	16. App ¡ Tu InfoAporte Ya! 17. Módulo de Autogestión 18. Validador automático de aportes facultativos 19. Indicador de convergencia de aportes	Aseguradas/os
Marzo 2020	7. Acreditación anticipada de aportes del D.L. N° 19990	20. SMS ONP 21. Landing page ONP 22. Sectorista ONP	Aseguradas/os
Mayo 2020	8. Informe Propuesta de mecanismos de aportes para trabajadores informales del Sistema Integrado de Pensiones	23. Aportes a través de consumos + EsSalud 24. Aportes a través de RUS + EsSalud 25. Aportes a través del programa Trabaja Perú 26. Aportes a Través del programa Fondo MiVivienda y techo Propio 27. Aportes por redondeo en consumos 28. Aportes para conductores a través de aplicativo móvil	Trabajadores independientes no afiliados a ningún sistema previsional

Mayo 2020		29. Aportes a través de facturación en servicios básicos domésticos 30. Mecanismos de inscripción para recién nacidos 31. Mecanismos de inscripción para mayores de 18 años no aportantes a ningún sistema previsional	
	9. Solicitud de información sobre Proyectos de Ley	32. Pensiones proporcionales	Aseguradas/os
Junio 2020	10. Validar la estrategia comunicacional de posicionamiento del nuevo servicio de atención telefónica	33. Número telefónico único 34. WhatsApp institucional	Aseguradas/os
	11. Actualización del prototipo desarrollado para la acreditación anticipada de aportes, en escenario de pandemia	35. Sectorista virtual ONP	Aseguradas/os
Julio 2020	12. Identificación del canal de preferencia por tipo de usuario/o al solicitar un servicio de la ONP	36. Estado de aportes fácil y directo 37. Aprendo sobre mi jubilación con mi asesor virtual 38. Mi boleta fácil	
	13. Transferencia de la plataforma Centro de Atención ONP Virtual	39. https://onpvirtual.pe/	Aseguradas/os, Pensionista
	14. Identificación de necesidades y expectativas de los pensionistas de la ONP, con relación al servicio de pago de las pensiones	40. Cuenta del pensionista 41. Talleres de finanzas virtuales 42. Pandero pensionista 43. Carta de invitación	Pensionistas

Agosto 2020	15. Validar el concepto de solidaridad en el sistema previsional	44. Video ¿a dónde va el dinero de mis aportes? 45. Video ¿qué pasa con mis aportes si me voy a la AFP? 46. Video ¿por qué no sale un monto total cuando consulto mi estado de aportes? 47. Storyboard diferencias entre ONP - AFP	Aseguradas/os
Agosto 2020	16. Testeos de los servicios del “Corner Digital”	48. Interfaz para similar la autogestión de servicios a través de un módulo de autoatención – tótem para constancia de pensionista, constancia de no pensionista, duplicados de resoluciones administrativas, récord de aportes y boletas de pago de pensiones 49. Interfaz habilitada en las computadoras locales de los centros de atención para acceder a los servicios que se brindan por ONP virtual 50. Interfaz para generar la experiencia de un cajero automático ATM exclusivo para pensionistas	Aseguradas/os
Setiembre 2020	17. Requerimiento para desarrollar iniciativas de integración y comunicación para los integrantes ONP	51. ONP te acompaña 52. Micro videos – tips y espacios de beneficios y reconocimiento 53. Video Todos apoyamos a nuestras/os aseguradas/os 54. Desayuno con ejecutivos de Alta Gerencia 55. Encuesta de Gestión institucional	Integrantes ONP

Setiembre 2020	18. Propuestas de iniciativas con enfoque de género	56. Charlas gratuitas sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. 57. Talleres gratuitos sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. 58. Audiencias públicas para recoger propuestas sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. 59. Materiales informativos sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.	Aseguradas/os
Octubre 2020	19. Investigación de nuevos segmentos para el desarrollo de los proyectos de innovación	60. Video animado Max y las monedas del futuro 61. Videojuego Búsqueda de las monedas del futuro junto a Max 62. Microvideo Aprendiendo con Xiomi 63. <i>App</i> Aquí hablamos de todo 64. Microvideo Infórmate y afílate 65. Microvideo Voluntariado nou nau 66. <i>App</i> del ahorro Jóvenes 67. Página web Aquí hablamos de todo	Niñas/os, Adolescentes y jóvenes estudiantes
Noviembre 2020	20. Intervención de validación de propuesta comunicaciones externas amigables.	68. Diseño de comunicación externa para el otorgamiento de una pensión de jubilación 69. Diseño de comunicación externa para la denegatoria de pensión 70. Diseño de comunicación externa para el otorgamiento de pensión de viudez	Aseguradas/os

Noviembre 2020		71. Diseño de comunicación externa para la denegatoria de pensión de viudez 72. Diseño de comunicación externa para el otorgamiento de pensión de invalidez 73. Diseño de comunicación externa para la denegatoria de pensión de invalidez 74. Diseño de comunicación externa para el otorgamiento de pensión de orfandad 75. Diseño de comunicación externa para la denegatoria de pensión de orfandad	
	21. Intervención de validación de propuestas de logotipos, relacionados a la nueva imagen de ONP.	76. Diseño de la nueva imagen de ONP	Ciudadanas/os
	22. Intervención de validación de la propuesta de modelo de resolución administrativa de derecho pensionario.	77. Propuesta de mejora a la resolución administrativa	Aseguradas/os
	23. Testeo del diseño de centros de atención	78. Diseño de la nueva experiencia de atención presencial	
	24. Intervención de validación del nuevo formato del Estado de Cuenta de Aportes declarados al SNP.	79. Propuesta del nuevo formato de estado de cuenta de aportes	
Diciembre 2020	25. Intervención de investigación preferencias y expectativas en comunicaciones sobre estado de solicitudes, en el marco de la reapertura de los centros de atención.	80. Estado de Solicitud–envío de correo electrónico 81. Estado de Solicitud–Pop Up en onpvirtual.pe	Aseguradas/os
	26. Intervención para validación de productos mínimos viables de la landing onpdataos.pe.	82. ¿Cómo valido mis aportes? 83. ¿Cómo calculo mi pensión?	Aseguradas/os

Enero 2021	27. Informe Testeo de propuesta de comunicación destinada a afiliados nuevos, regulares y próximos a obtener una pensión, sobre temas referidos al sistema nacional de pensiones (SNP).	84. Propuesta de emailing1 para afiliados nuevos y regulares 85. Propuesta de emailing2 para afiliados próximos a pensionarse	Aseguradas/os
Febrero 2021	28. Informe intervención referida al testeo de las propuestas de comunicaciones, destinadas a las nuevas inscripciones, modificatorias y denegatorias del servicio de aseguramiento facultativo.	86. Propuesta de comunicación de bienvenida al asegurado 87. Propuesta de constancia de modificación del IMA 88. Propuesta de denegatoria en la incorporación al SNP	Aseguradas/os
	29. Testeo de formatos de comunicación de préstamo previsional	89. Propuesta de comunicación para préstamo previsional 90. Propuesta de cuadro resumen de aportes acreditados 91. Propuesta de comunicación del cuadro de remuneraciones mensuales 92. Propuesta de comunicación del cuadro de simulación de pensión de jubilación 93. Propuesta de comunicación del cálculo de la deuda del préstamo previsional 94. Propuesta de comunicación de la declaración de aceptación	Aseguradas/os
Marzo 2021	30. Evaluar la implementación de nuevos canales de pago del aporte facultativo al SNP	95. Propuestas de nuevos canales de pago del aporte facultativo	Trabajadores independientes

Marzo 2021	31. Perfilamiento del agregador para seleccionar a la(s) persona(s) jurídica(s) y definir las adecuaciones administrativas, operativas y tecnológicas necesarias para la implementación de este nuevo mecanismo de afiliación y pago de aportes facultativos al SNP	96. Piloto de inicio del programa Agregador ONP	Organizaciones sociales constituidas legalmente del tipo de asociaciones, sindicatos, gremios, comités, comunidades u otras modalidades asociativas de derecho privado
	32. Testeo de la maqueta de diseño y navegación relacionada a la nueva landing page onpvirtual.pe , para las/os usuarias/os de la ONP, como parte de las actividades del ecosistema digital	97. Maqueta landing page onpvirtual.pe	Aseguradas/os, pensionistas, trabajadores independientes, SCTR, público en general
	33. Testeo del Estado de Cuenta de aportes acreditados al SNP y el Estado de Cuenta de aportes acreditados y no acreditados al SNP, de las/os afiliadas/os al Sistema Nacional de Pensiones, lo cual permitirá conocer las necesidades de información y entendimiento de estos	98. Prototipos: “Estado de Cuenta de aportes acreditados al SNP” y “Estado de Cuenta de aportes acreditados y no acreditados al SNP”	Aseguradas/os
Mayo 2021	34. Testeo de la nueva web del Banco de la Nación, dirigida a las/os pensionistas de la ONP como parte del proyecto transformación digital ATM Banco de la Nación	99. Maqueta landing page del Banco de la Nación, versión web y mobile	Pensionistas

Junio 2021	35. Testeo de la iniciativa Aprende+ ONP, que tiene como objetivo fomentar la vocación de servicio en pensionistas docentes para sentirse más activos en la sociedad, a través del acompañamiento escolar a pensionistas orfantes de distintos grados de educación primaria y secundaria	100. Clase Piloto de Iniciativa Aprende+ ONP– pensionistas orfantes primaria 101. Clase Piloto de Iniciativa Aprende+ ONP– pensionistas orfantes secundaria	Pensionistas
Julio 2021	36. Estudio para identificar los beneficios que los afiliados facultativos valoran	102. Prototipo “Te queremos de vuelta” 103. Prototipo “Folleto informativo”:	Trabajadores independientes
	37. Testeo de campaña del Banco de la Nación, que tiene por objetivo principal migrar a las/os pensionistas de la ONP hacia los canales alternos del Banco de la Nación, a fin de mejorar la experiencia usuaria de afiliadas/os al momento de cobrar pensiones	Arquetipo pensionista (ventanilla): 104. Prototipo 1: Asesor del Banco de la Nación 105. Prototipo 2: Invitación para el uso de cajeros y agentes del Banco de la Nación 106. Prototipo 3: Video para el manejo del cajero del Banco de la Nación difundido en TV 107. Prototipo 4: SMS de alertas y recordatorios de diferentes operaciones en el Banco de la Nación 108. Prototipo 5: Boleta de pago con mensaje de los canales del BN 109. Prototipo 6: Folleto: “Nuevas formas de cobrar tu pensión”	Pensionistas

Julio 2021		Arquetipo pensionista (cajero): 110. Prototipo 1: Programa: “Pensionista del Bicentenario” 111. Prototipo 2: Curso virtual para aprender a usar el <i>App</i> del Banco de la Nación 112. Prototipo 3: Video testimonial de pensionista que usa el <i>App</i> del Banco de la Nación 113. Prototipo 4: Afiche informativo de canales 114. Prototipo 5: Carta de bienvenida para nuevos pensionistas Arquetipo pensionista (multicanal): 115. Prototipo 1: Afiche publicitario para acceder a tasas especiales al solicitar préstamos 116. Prototipo 2: Afiche publicitario para acceder a tipo de cambio preferencial	Pensionistas
	38. Testeo del prototipo del <i>App</i> Móvil, considerando el nuevo esquema de los servicios y perfiles de mayor demanda en la plataforma zona segura: “estoy aportando” y “cobro mi pensión”	117. Prototipo elaborado para la interacción del aplicativo móvil con aportantes 118. Prototipo elaborado para la interacción del aplicativo móvil con pensionistas	

Octubre 2021	39. Co-creación de soluciones para las y los ciudadanos de la Municipalidad de San Miguel	119. App de la Municipalidad de San Miguel 120. Concurso de la calle más verde de San Miguel 121. Taller sobre cómo sobrellevar las enfermedades crónicas 122. Tour por las huacas de San Miguel 123. Actividades al aire libre para adultos	Pensionistas
	40. Co-creación de soluciones para trabajar de forma ágil y pensando en la/el usuaria/o, en un entorno post-pandemia, con las y los integrantes de la Oficina de Asesoría Jurídica	124. Roleplay “Sistema Integral de Gestión (SIG)” 125. Video “Programa de reconocimiento Legal Challenge”	Integrantes Oficina de Asesoría Jurídica de la ONP
	41. Implementación de propuestas referidas a prestaciones no económicas para las aseguradas y asegurados de la ONP	126. Modelo comunicacional para identificar las preguntas que lograrían mayor efectividad en la actualización/recopilación de datos	Pensionistas
	42. Implementación del Art. 13 numeral 3 del reglamento Unificado de las Normas Legales que regulan el Sistema Nacional de Pensiones, aprobado por el Decreto Supremo N°354-2020-EF	127. Afiche “ONP los invita a informarse sobre la afiliación para trabajadores independientes” 128. “Llamadas telefónicas para generar contacto de visita de un asesor de ONP”	Trabajadores independientes
Noviembre 2021	43. Diagnóstico preliminar 360° usabilidad del APPENS	129. Cuéntanos tu experiencia con el APPENS	Integrantes Dirección de Producción, Dirección de Prestaciones de la ONP

Noviembre 2021	44. Necesidades y expectativas de las/os asegurados con relación a sus solicitudes previsionales	130. Video testimonial del pensionista que se autogestiona 131. Video testimonial del afiliado que se autogestiona	Aseguradas/os
Diciembre 2021	45. Estudio y evaluación de los servicios para empleadores de los afiliados obligatorios del Sistema Nacional de Pensiones (SNP)	132. Plataforma web “ONP Empleadores”	Empleadores
Febrero 2022	46. Acceso a servicios de salud para pensionistas	133. Piezas comunicacionales para la difusión del <i>App</i> “EsSalud Mi Consulta” 134. Banner en Landing ONP Virtual 135. Convenio Interinstitucional EsSalud PADOMI – ONP 136. Asesor de Salud ONP 137. Piloto con CENATE para Atenciones por Telemedicina	Pensionistas
	47. Estado de solicitud	138. Audio IVR – correo electrónico 139. Audio IVR – asesor 140. Correo electrónico – estado recepción – afiliadas/os 141. Correo electrónico – estado – pensionistas 142. Correo electrónico – estado acreditación – afiliadas/os 143. Correo electrónico – estado acreditación – pensionistas 144. Correo electrónico – estado calificación – afiliadas/os 145. Correo electrónico – estado calificación – pensionistas	Aseguradas/os

Febrero 2022		146. Correo electrónico – estado mensajería – afiliadas/os 147. Correo electrónico – estado mensajería – pensionistas	Aseguradas/os
Marzo 2022	48. Acompañamiento al pensionista con bonificación por cuidado permanente	148. Visita domiciliaria al pensionista 149. Llamada telefónica al pensionista 150. Llamada telefónica al familiar 151. Taller virtual de hábitos saludables para el adulto mayor 152. Taller virtual de primeros auxilios para el adulto mayor	Pensionistas y sus familiares

Apéndice 20.2

Certificados de premiación otorgados por Ciudadanos al Día

