

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE DISEÑO

TESIS DE MAESTRÍA

CUERPO

B

Apropiación de los fundamentos disciplinares del diseño de servicios dentro de la gestión pública en el sector de educación a distancia en Perú,

con un enfoque en el caso de estudio Aprendo en Casa
2020 - 2021

Elizabeth Albarracin Velásquez

0122050

Maestría en Gestión de Diseño

Presente y Futuro del Diseño Latino

17 / 04 / 2025



Facultad de Diseño
y Comunicación

Desglose

Tema

Apropiación de los fundamentos disciplinares del diseño de servicios dentro de la gestión pública en el sector de educación a distancia en Perú, con un enfoque en el caso de estudio Aprendo en Casa (2020-2021).

Marco Temporal

El análisis se enfoca en los años 2020 – 2021, con el objetivo de evaluar el desempeño de los profesionales involucrados en la implementación de la iniciativa de educación a distancia “Aprendo en Casa” en el sector público de Perú. Esta estrategia fue desarrollada durante la pandemia de COVID-19 y se implementó a nivel nacional.

Pregunta Guía

¿Cómo fue la apropiación de los fundamentos disciplinares del diseño de servicios por parte de los profesionales que desarrollaron servicios educativos dentro de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa en la gestión pública en Perú?

Hipótesis

Los profesionales que integraron el equipo de diseño de servicios de la Estrategia de Educación a Distancia Aprendo en Casa, desconocen varios de los criterios fundamentales del diseño de servicios ampliamente empleados dentro de la comunidad académica de diseño. Tal como son, el pensamiento proyectual, el diseño centrado en el usuario, el trabajo transdisciplinar, la experimentación por medio del prototipado y la experiencia del usuario.

Objetivo General

Identificar cómo fue la apropiación de los fundamentos disciplinares del diseño de servicios por parte de los profesionales que desarrollan servicios educativos dentro de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa en la gestión pública en Perú.

Objetivo Específicos

1. Caracterizar el perfil profesional y formación de los profesionales que diseñaron y desarrollaron el servicio de educación pública de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa en la gestión pública en Perú.
2. Describir cómo los profesionales aplican los fundamentos disciplinares del diseño de servicios dentro de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa en la gestión pública en Perú.
3. Identificar los métodos, herramientas de diseño, y de evaluación, empleados por los profesionales que diseñaron el servicio de educación pública de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa en la gestión pública en Perú.

Preguntas Específicas

1. ¿Cuál es el perfil profesional y formación de los profesionales que diseñaron y desarrollaron el servicio de educación pública de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa en la gestión pública en Perú?
2. ¿Cómo los profesionales aplicaron los fundamentos disciplinares del diseño de servicios dentro de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa en la gestión pública en Perú?
3. ¿Cuáles son los métodos, herramientas de diseño, y de evaluación, empleados por los profesionales que diseñaron el servicio de educación pública de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa en la gestión pública en Perú?

Resumen

En el sector público peruano, no existe, a la fecha, una definición propia del diseño de servicios ni del rol requerido para un diseñador de servicios, los cuales respondan a las particularidades y necesidades de este sector. Por ello, dentro de los equipos de trabajo del Ministerio de Educación, el abordaje a proyectos de servicios públicos en contextos específicos, como en el caso de la Estrategia Aprendo en Casa, se desarrollan sin contemplar en su diseño la apropiación de abordajes conceptuales y metodológicos ampliamente conocidos y aplicados dentro de la disciplina en diferentes geografías y gobiernos.

Se revisó casos de abordajes en el gobierno en países como Europa, Norteamérica y Latinoamérica, lo cual, complementado con el análisis con conceptos teóricos que ayudan al entendimiento de los fenómenos estudiados desde tres campos de conocimiento como son: el diseño de servicios, gestión pública y pedagogía. Hecho que evidenció la escasez de referentes teóricos que aborden el contexto del diseño de servicio en el sector público latinoamericano. Por lo que esta investigación propone el desarrollo de un marco conceptual a partir del análisis del contexto de Aprendo en Casa. La estrategia teórico-metodológica fue de tipo descriptivo, consistió en la identificación de los fundamentos disciplinares del diseño de servicios por parte de los profesionales que desarrollan servicios educativos dentro de la gestión pública en el sector de educación a distancia en Perú. Además, explicar sobre el perfil y formación de los profesionales, las metodologías y las herramientas que utilizan.

Como resultado de la investigación, se construyó un marco conceptual a partir de abordajes consistentes del entendimiento del diseño de servicios desde diferentes contextos. Este, presenta cinco fundamentos disciplinares contextualizados dentro del diseño de servicios públicos educativos en el Perú, desde los cuales se puede identificar como fue la apropiación de fundamentos disciplinares del diseño de servicios,

considerando las características contextuales, culturales, y específicas del contexto del gobierno peruano.

Palabras clave: Diseño de Servicios, Gestión Pública, Servicio Educativo, Educación a Distancia.

Índice

Introducción	8
Estado del Arte	16
Marco Teórico	29
Desarrollo Metodológico	43
Capítulo I: El contexto de la gestión pública en el Perú en el rubro educativo a distancia con relación al diseño de servicios	47
1.1 La estructura organizacional y funcionamiento de la gestión pública del Perú	48
1.2 El diseño de servicios de la gestión pública peruana	50
1.3 El Ministerio de Educación y su abordaje al diseño de servicios en sus estrategias o proyectos	53
1.4 La estrategia educativa a distancia ‘Aprendo en Casa’ sus inicios	54
1.4.1 Escenarios de aprendizaje dentro de Aprendo en Casa	58
Capítulo II: El desempeño en Diseño de Servicios de los profesionales vinculados al desarrollo de la estrategia de educación a distancia ‘Aprendo en Casa’	61
2.1 El contexto laboral dentro de la estrategia a distancia Aprendo en Casa	62
2.1.1 Inestabilidad política y alta rotación de funcionarios	64
2.1.2 Organigrama del Equipo de trabajo de la estrategia Aprendo en Casa	66
2.2 Perfil, rol y competencias de los profesionales vinculados al desarrollo de la estrategia de educación a distancia ‘Aprendo en Casa’	69
2.2.1 Perfil profesional	70
2.2.2 Los roles dentro del equipo de trabajo de ‘Aprendo en Casa’	71
2.2.3 Competencias	73

2.2.3.1 Propuestas de competencias en diseño de servicios	74
2.2.3.2 Análisis del desempeño del diseño de servicio dentro del proyecto "Aprendo en Casa" a través de las competencias fundamentales	83
2.3 Metodologías utilizadas por parte del diseño, implementación y evaluación de la propuesta Aprendo en Casa.	90
2.3.1 Metodologías con enfoque pedagógico y de gestión	90
2.3.2 Metodologías de diseño	92
2.4 Problemas identificados en 'Aprendo en Casa' en relación al diseño de servicios (el problema que surgió con Aprendo en Casa se da por una deficiencia de entendimiento del diseño de servicio)	93
Capítulo III: Identificación de oportunidades de mejora en el sector público de gestión educativa a distancia en relación al Diseño de Servicios	96
3.1 Identificación de aprendizajes al momento de diseñar y desarrollar servicios educativos dentro de la Estrategia Educativa Aprendo en Casa desde el análisis de marcos teóricos existentes en relación al diseño de servicios	96
3.2. Identificación de aprendizajes para el diseño y desarrollo de servicios educativos dentro del estado desde el análisis de las particularidades culturales del contexto peruano.	106
3.3. Reflexiones hacia Latinoamérica en relación a un abordaje contextualizado del diseño de servicios	119
Conclusiones	121
Referencias bibliográficas	127
Anexos	148

Introducción

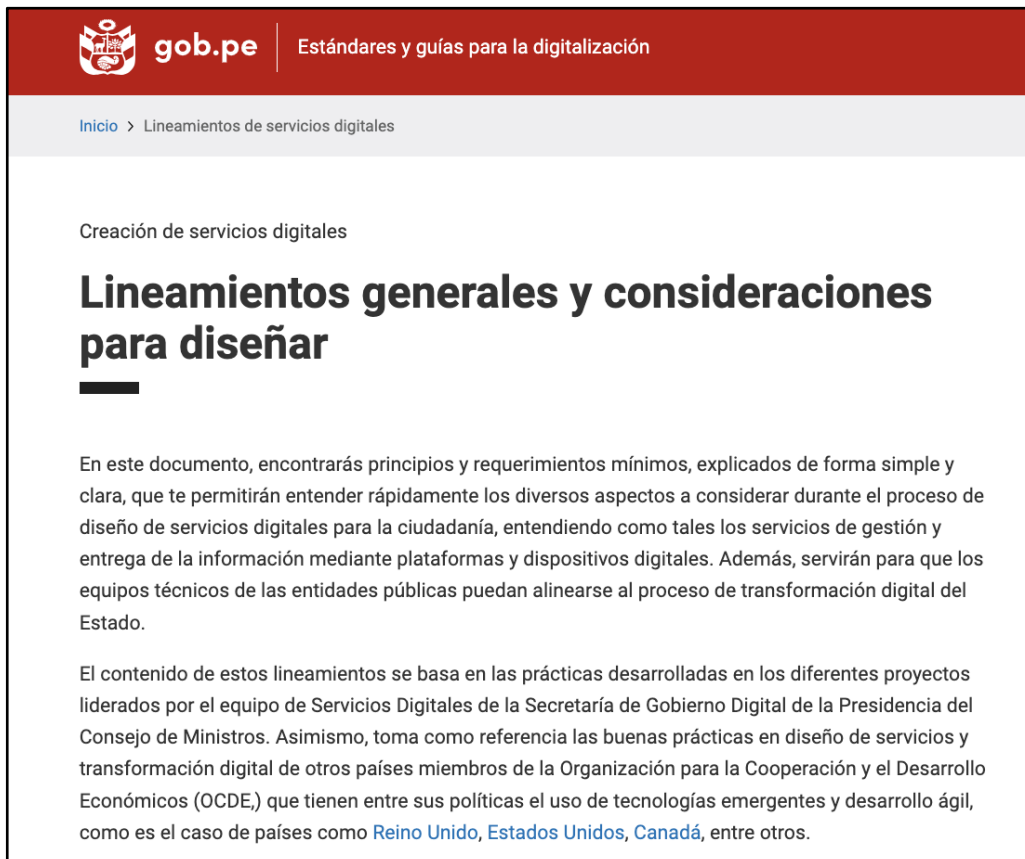
La presente investigación se enfoca en el análisis de las prácticas de diseño de servicios por parte de profesionales de diversos perfiles, que se desempeñan en la gestión pública dentro del sector de educación a distancia en Perú. El objetivo es identificar cómo fue la apropiación de los fundamentos disciplinarios del diseño de servicios por parte de estos profesionales, que desarrollan servicios educativos dentro de este sector y ámbito laboral. Para ello, se enfoca en el caso de la estrategia de educación a distancia Aprendo en Casa, iniciativa desarrollada durante la pandemia por el COVID-19, a nivel nacional en el Perú. El recorte temporal del análisis del estudio comprende los años 2020 - 2021. Este rango de tiempo, permite estudiar el desempeño de los profesionales que participaron en la implementación de la estrategia de educación a distancia Aprendo en Casa.

Por ello, la pregunta problema que atraviesa la totalidad de las indagaciones expuestas en la presente investigación es: ¿cómo se dió la apropiación de los fundamentos disciplinares del diseño de servicios por parte de los profesionales que desarrollaron servicios educativos, dentro de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa, en la gestión pública en Perú?

Primero, se comenzó a desarrollar el contexto haciendo referencia a la problemática en general, para luego explicar el problema específico. En el ambiente público peruano, se encuentra la plataforma Digital Única del Estado Peruano para dar servicios a la ciudadanía llamada Gob.pe, cuyo objetivo principal es, acercar el Estado al ciudadano, permitiéndoles acceder a información institucional y orientación de trámites y servicios, de manera sencilla. Así, en esta plataforma gubernamental se evidencia que hay una intención para hablar sobre el diseño de servicios, la cual denota un acercamiento y estructura para un entendimiento desarrollado en este perfil. Adicionalmente, a lineamientos y guías para diseñar servicios digitales centrados en los usuarios (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018). A su vez, el contenido de estos

lineamientos para diseñar o rediseñar plataformas o servicios digitales se basa en las prácticas desarrolladas en los diferentes proyectos dirigidos por el equipo de Servicios Digitales de la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021).

Imagen 1



Fuente: Gob.pe (<https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/lineamiento/index>)

Sin embargo, a pesar de existir estas iniciativas e intenciones desde el gobierno, en la actualidad no existe un desarrollo de lineamiento para el perfil de diseñador de servicios basado en los requerimientos contextuales del gobierno del Perú. La evidencia de esto es que, en la página de gob.pe (Ver imagen 1), se toma como referencia lineamientos de otros gobiernos y no reconoce la necesidad de tener un perfil de diseñador de servicios propio. Al punto, de que considera la descripción de otros gobiernos, tomándolo como “buenas prácticas”, sin cuestionarse que estas lo son

únicamente desde determinado contexto, el cual es fundamentalmente diferente al peruano. Teniendo en cuenta que, tomar como referencia el modelo de lineamientos de un país distinto, puede generar problemas al intentar replicarlos dentro del contexto interno.

El Perú tiene un contexto diferente en lo que se refiere a cómo se realiza el diseño de servicios y transformación digital, respecto a otros países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como Reino Unido (Agile Delivery Community, 2019), Estados Unidos (**U. S. Digital Services**, 2014), Canadá (Canadian Digital Services, 2017), entre otros. Dicho esto, dentro del escenario del gobierno peruano, se desconoce, o no hay una definición o construcción sobre el rol del diseñador de servicios. Al menos, no una que sea conveniente y pertinente referente a los requerimientos del contexto y las prácticas del gobierno peruano.

En consideración a lo mencionado, dentro de la estructura del gobierno peruano, la Presidencia del Consejo de Ministros, determina y da pautas a las entidades o ministerios del estado, por lo cual esta problemática afecta transversalmente a las diferentes instancias del gobierno peruano. De esta manera, abordando la estructura organizacional del gobierno, la página gob.pe es gestionada, a nivel macro, por la Presidencia del Consejo de Ministros. Este organismo superior, a su vez, dictamina lineamientos a los diferentes ministerios del Perú, entre los cuales se encuentran ministerios que imparten servicios directos a la población. Uno de estos, que proporciona servicios importantes en el Perú, es el Ministerio de Educación, el cual desarrolla iniciativas y estrategias relativas a servicios educativos públicos.

El Ministerio de Educación, presenta una potencialidad de la inclusión del diseño, y en especial del diseño de servicios, dada la vinculación y el desarrollo cultural de la población. De modo que, el Ministerio de Educación tiene mayor apertura al diseño relacionado con los servicios, y prioriza la conciencia del aporte del diseño dentro de sus proyectos, iniciativas y estrategias desarrolladas.

Además, dentro del Ministerio de Educación se encuentran diversos equipos de trabajo que operan en conjunto bajo un solo objetivo. Dentro de estos equipos, el programa Aprendo en Casa ganó el Premio de Buenas Prácticas en Gestión Pública 2020, y el Premio Especial de Combate y Reducción de Efectos del COVID-19. Esto, por ser la principal estrategia multicanal que aseguró la continuidad del servicio educativo de millones de escolares durante la pandemia (Ministerio de Educación [MINEDU], 2020). La emisión de programas educativos empleando las plataformas virtuales de la televisión y la radio serviría en tanto no se pudiera asistir a las escuelas. Sin embargo, no se pensaba, en ese momento, que sería la única forma de sostener el servicio educativo a lo largo del 2020 y gran parte del 2021 (Andrade y Guerrero, 2021).

Si bien, la estrategia Aprendo en Casa obtuvo múltiples aciertos en términos de gestión y velocidad de respuesta ante la situación social, económica y de salud. El abordaje, diseño e implementación del servicio carecieron de diversas consideraciones ya conocidas en el campo del diseño de servicios. Esto fue, posiblemente, debido a la inexistencia de un abordaje dirigido a estos campos, o a la falta de la definición del rol del diseñador de servicios dentro del grupo de trabajo y del Ministerio de Educación. Todo esto, vinculado a la carencia de una definición propia por parte del gobierno peruano.

De esta manera, dentro de los equipos de trabajo de la Estrategia Educativa a distancia Aprendo en Casa, existen profesionales con perfiles diferentes que cumplen roles similares al de diseñador de servicios. Sin embargo, al no existir una definición institucionalizada del gobierno peruano para el rol, desempeño y competencias del mismo, el abordaje a proyectos de servicios públicos en contextos específicos- como en el caso de la Estrategia Aprendo en Casa- se desarrollan sin contemplar en su diseño abordajes conceptuales y metodológicos ampliamente conocidos y aplicados dentro de la disciplina, en diferentes lugares del mundo. Debido a esto, en el proyecto no se contemplaron procesos co-creativos que incluyan las voces de la población; más aún,

las decisiones tomadas no siguieron lineamientos centrados en las personas que cumplen roles fundamentales. Por el contrario, solo se enfocó en la experiencia resultante de la implementación de este servicio, como lo es el rol, cultura, prácticas de los docentes. Por ello, en posteriores complicaciones, como en la apropiación del servicio educativo propuesto. En esta misma línea, tampoco se consideraron aspectos de la experiencia de los usuarios, como los contenidos educativos que no se entregaron a tiempo a los alumnos, y la falta de un mayor seguimiento, control y monitoreo de los docentes acerca de la enseñanza hacia los alumnos.

Esto se traduce en que no se aplique el abordaje de diseño de servicios en proyectos o estrategias en el caso de estudio que se está tratando; puesto que, posiblemente, al no contar con un perfil de diseño de servicio en el caso particular del Ministerio de Educación, en el programa Aprendo en Casa no se hayan contemplado criterios fundamentales del diseño de servicio, que muestre dicho perfil. Por ello, es importante entender las actividades y prácticas de los profesionales en este contexto en particular.

En referencia a la pregunta problema, la presente investigación intenta mostrar que, en el sector público, a la fecha, no existe un perfil definido para el rol que debería desempeñar un diseñador de servicios. La carencia del perfil del diseñador de servicios, genera una serie de problemas que ocasionan, a su vez, que no se logre el desarrollo idóneo de las iniciativas, programas y estrategias educativas del sector en términos de un buen desempeño de diseño de servicios.

En función de lo antedicho, el objetivo que persigue el presente es, cómo fue la apropiación de los fundamentos disciplinares del diseño de servicios por parte de los profesionales que desarrollan servicios educativos dentro de la gestión pública en el sector de educación a distancia en Perú. Esto, con el fin de identificar las dificultades y desarrollar un abordaje coherente al diseño de servicios y el rol del diseñador de servicios para dicho contexto.

Así, se revisaron casos de estudio tanto de Europa y Norteamérica, con alguna característica interesante o relevante, como en el contexto de Sudamérica en países como Chile y Colombia. En el caso del gobierno peruano, no existe una definición como tal, desde la página del gobierno peruano Gob.pe, luego, complementando con esto en la revisión de la literatura se vieron conceptos, abordajes conceptuales al diseño de servicios, los cuales son predominantemente de Europa y Norteamérica.

Al analizar los casos de estudio y los abordajes teóricos existentes sobre el diseño de servicios, es notoria la predominancia de teorías eurocéntricas. Además, de la escasez de teorías desde Latinoamérica y el Perú, que se refleja en la falta de una propuesta de lineamientos y abordajes de diseño de servicios contextualizados. Al mismo tiempo, evidencia la falta de una definición desde el gobierno peruano visible en el caso más específico: la estrategia a distancia Aprendo en Casa. Sumado a lo anterior, es necesario reconocer que dentro del territorio latinoamericano existen particularidades relevantes propias de cada país, cuya identificación contribuiría a un futuro entendimiento de las características comunes del abordaje al diseño de servicios en Latinoamérica. Esto, a su vez, da espacio al desarrollo de futuras investigaciones que exploren dichas particularidades del abordaje del diseño de servicios en otros países de la región.

La hipótesis postulada en esta investigación, es que los profesionales que integraron el equipo de diseño de servicios de la Estrategia de Educación a Distancia Aprendo en Casa, desconocían varios de los criterios fundamentales del diseño de servicios, ampliamente empleados dentro de la comunidad académica de diseño. Estos son: el pensamiento proyectual, el diseño centrado en el usuario (humano), el trabajo transdisciplinar, la experimentación por medio del prototipado y la experiencia del usuario. Dichos criterios, se muestran consistentes en la revisión de la literatura, referente al diseño de servicios.

Para corroborar esta hipótesis, se han establecido los siguientes objetivos específicos: primero, caracterizar el perfil profesional y formación de los encargados en diseñar y desarrollar el servicio de educación pública, de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa en la gestión pública en Perú. Segundo, analizar el nivel de apropiación de fundamentos relacionados con el diseño de servicios por parte de los mismos. Y, por último, identificar los métodos, herramientas de diseño, y de evaluación empleada.

La estrategia teórico-metodológica utilizada es cualitativa, con un alcance descriptivo, puesto que pretende identificar el contexto con relación al profesional que se desempeña en diseño de servicios dentro de la gestión pública, en el sector educación en Perú. Y, además, explicar sobre el perfil y formación de los profesionales, las metodologías y herramientas que utilizan.

Se utilizarán las diferentes técnicas, como lo son el análisis de contenido de los documentos del proyecto. Además, de entrevistas semiestructuradas a las personas que integraron proyectos de servicio educativo público, y posiciones similares que toman este rol.

Así, la tesis se vincula con las asignaturas de gestión pública, pedagogía y diseño de servicios. La línea temática en la que se inserta, dentro de la Universidad de Palermo, es 'Presente y Futuro del Diseño Latino', ya que busca analizar el potencial del diseño como agente de transformación social. Esta línea nace de la necesidad de indagar acerca de los escenarios actuales y futuros de la disciplina en América Latina, donde se busca visibilizar cada proceso nacional en su especificidad, así como los desafíos futuros que enfrenta la región en ámbitos educativos, laborales y profesionales.

La presente investigación se divide en tres capítulos. En el primero, se explora el contexto de la gestión pública en el Perú en el rubro educativo a distancia, respecto al diseño de servicios, en donde se inserta la problemática e identifica el aporte del diseñador de servicios para crear soluciones. Para ello, se explicitan sus características

y su valor dentro de la gestión pública, y se visibilizan las particularidades del abordaje hacia el diseño de servicios dentro de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa, en la gestión pública en Perú.

El segundo capítulo, se centra en el desempeño en Diseño de Servicios de los profesionales vinculados al desarrollo de la estrategia de educación a distancia 'Aprendo en Casa'. Asimismo, se estudia el equipo de trabajo que la conforma, buscando construir una definición del diseño de servicios, visibilizando el contexto específico de los profesionales con relación a su práctica dentro de la gestión pública, en el sector educación. También, a su desempeño y su nivel de conocimiento. De esta manera, caracterizando el perfil y formación, así como el nivel de las competencias en lo que se refiere al diseño de servicios de los profesionales que diseñaron y desarrollaron el servicio de educación pública.

En la misma línea, se identificarán los métodos, herramientas de diseño, y de evaluación, empleados por los profesionales que diseñaron el servicio de educación pública, con el fin de tener un entendimiento más cercano como entienden la práctica y cómo la practican. Por ello, se aborda este punto desde la aplicación de entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de conocer las limitaciones, tiempo, presupuesto y diversidad dentro de los programas de aprendizaje dentro de la gestión pública.

Finalmente, en el tercer capítulo, sería pertinente abordar las oportunidades de mejora en el sector público de gestión educativa a distancia en relación con el Diseño de Servicios. Esto tiene que ver con análisis con base en la teoría de los trabajadores Aprendo en Casa, desde un marco que entiende abordajes consistentes del diseño de servicios desde diferentes contextos. Se ha tomado en cuenta, los cinco criterios fundamentales para conocer qué aspectos se puede mejorar, considerando las características contextuales, culturales, específicas del contexto del gobierno peruano

Estado del Arte

Con base a lo expuesto, se presentan aquí diferentes casos de estudio en lo que se refiere a la implementación de diseño de servicios dentro del gobierno. Así, al no existir literatura específica sobre el tema, se ha incluido como parte de los antecedentes los propios casos que proceden de las políticas llevadas a cabo por los gobiernos de diversos países como Europa, Norteamérica y Sudamérica. Esta revisión permite, no sólo observar, cómo estos gobiernos entienden el diseño de servicios, el uso que les dan a la disciplina, y cómo lo presentan en su media al público, sino que, de estas prácticas, se desprende el andamiaje conceptual que las rige.

Casos de estudio de Europa

Asimismo, entre los casos de los países de Europa, nos encontramos con el gobierno británico, que es el proveedor de servicios más grande y antiguo del Reino Unido; brindar servicios es su función principal, y su objetivo ha sido poner en el centro de cualquier trámite administrativo digital al usuario. El Reino Unido goza de fama mundial por su excelencia en el diseño y la innovación, y los diseñadores británicos están en vanguardia de la innovación para servicios gubernamentales. De esta manera, aborda el diseño de servicios como "la actividad de determinar cuáles de estas piezas deben encajar, preguntarse qué tan bien satisfacen las necesidades de los usuarios, y reconstruirlas desde cero para que así sea" (GOV UK, 2016). De igual manera, el gobierno danés, como en el caso del gobierno británico, están enfocados en buscar resolver problemas a los retos propuestos con técnicas de co-creación y prototipado, siempre orientados a la utilización del diseño de productos, servicios y procesos centrados en las personas como forma de identificar problemas y mejorar políticas públicas (Rojas-Martín y Stan, 2018). Esto evidencia, una similitud en el desarrollo de soluciones centradas en las personas, y en el uso de metodologías y herramientas dentro de este abordaje.

En el caso del gobierno de España, el abordaje del trabajo multidisciplinario es el elemento esencial para el desarrollo de soluciones. De esta manera, creando

espacios de encuentro entre especialistas provenientes de la academia, y profesionales del sector público y privado, para trabajar conjuntamente en la elaboración de prototipos de productos y servicios innovadores que generen valor público (NovaGob, 2016).

Casos de estudio de Norteamérica

Siguiendo con Norteamérica, al revisar las descripciones en los gobiernos de Estados Unidos y Canadá, las similitudes que encontramos, es que ambos están equipados con infraestructuras digitales robustas, las cuales dan soporte para poder obtener información de la población. Mientras tanto, en el caso de los gobiernos de Latinoamérica, dado que una parte importante de la población no hace uso de tecnologías digitales en sus prácticas cotidianas, las dinámicas de recolección de información requieren de una combinación de abordajes presenciales y digitales.

Asimismo, el sitio web oficial de la ciudad de Nueva York (NYC.gov, 2023) presenta el abordaje sobre el diseño de servicios en el sector público mediante una de sus iniciativas dentro de la alcaldía de Nueva York, llamada NYC Opportunity, que lanzó Service Design Studio para ayudar a difundir metodologías valiosas que a menudo están infrautilizadas dentro del gobierno. Esta página muestra, cómo la disciplina del diseño de servicios es un vehículo para promover cambios positivos. Su enfoque comienza tratando de comprender las necesidades de las personas que utilizan y supervisan los servicios públicos, y diseña el servicio para satisfacer esas necesidades. Con ese conocimiento, el equipo de NYC Opportunity trabaja con agencias asociadas a la ciudad para dar forma a servicios que sean efectivos, fáciles de usar, sostenibles y escalables. Esta herramienta, es un recurso que puede ser usado para cualquier agencia de la ciudad que busque hacer que los servicios o programas sean más accesibles para los ciudadanos. Además, ofrecen varias formas de apoyar su trabajo: como talleres participativos, diseño de proyectos, capacitaciones, etc. (NYC.Gov, 2023).

Casos de estudio de Sudamérica

Por otro lado, en Sudamérica, se encuentra que el caso del gobierno de Colombia es similar al contexto peruano en referencia al uso de determinados abordajes presenciales, y en el no uso de la ciencia de datos, que sí es utilizada por otros gobiernos de Latinoamérica, según el análisis realizado sobre los casos comparativos de la región (Rodríguez, 2016). Una posible explicación de esta diferencia, es que tanto en el contexto colombiano como en el peruano, los abordajes al diseño en el sector público están en proceso de consolidación, por lo que el uso de metodologías introductorias como Design Thinking tienen mayor presencia. (Ver Imagen 2)

Imagen 2

Casos comparados (América)					
LABORATORIO	PAÍS	DEPENDENCIA	ALCANCE	TEMÁTICAS	METODOLOGÍAS
Buenos Aires LAB	Argentina	Ministerio de Gobierno (Gobierno de la provincia de Buenos Aires)	Provincial	Democratización y participación ciudadana; Género; Innovación en el sector público; Tecnología, datos y digitalización; Transporte y movilidad	Ciencia de datos Design thinking
LABCapital	Colombia	Veeduría Distrital de Bogotá (Entidad de control preventivo)	Municipal	Democratización y participación ciudadana; Innovación en el sector público	Design thinking
LabHacker	Brasil	Cámara de Diputados de Brasil	Nacional	Democratización y participación ciudadana; Innovación en el sector público; Tecnología, datos y digitalización	Ciencia de datos Design thinking
Laboratorio de Gobierno	Chile	Gobierno de Chile	Nacional	Cultura y educación; Democratización y participación ciudadana; Desarrollo económico y empleo; Hacienda y finanzas públicas; Inclusión social; Innovación en el sector público; Salud y medio ambiente; Seguridad; Servicios públicos, infraestructura y vivienda; Tecnología, datos y digitalización	Innovación abierta Design thinking Etnografía Lean startup

Fuente: PoliLab - Grupo de estudios de innovación pública. Programa CYTED (2018)

Cuando nos aproximamos en el caso específicamente peruano, después de realizar los análisis de diferentes países de la región, es posible observar matices entre ellos, así como acentos culturales y particularidades en el uso de terminologías que están inherente vinculadas a la cultura de estos países, pese a que la lengua oficial de casi todos los países de América Latina sea el español. Pero, como la variedad

lingüística del idioma español es tan grande, en el caso de Colombia se usa el término de la “veeduría digital” en sus plataformas digitales, en el caso de Argentina se usa “abierto”, que aparece en toda su página web del gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Es interesante cómo los gobiernos de América Latina, y su uso del lenguaje, están condicionados al contexto socio-cultural, socio-natural, y territorial de su población. Por consiguiente, si analizamos el caso del gobierno peruano, es importante desarrollar un perfil de diseño de servicios en un contexto latinoamericano, donde de por sí hay diferencias. Así, una coincidencia resaltante entre gobiernos, es la manera de abordar o trabajar la solución de los retos a resolver mediante la utilización del *Design Thinking*.

De estos casos, se puede extraer que el diseño puede convertirse en un gran aliado para plantear soluciones creativas frente a diferentes barreras. Como lo pueden ser, la falta de alfabetización digital, los procesos complejos, las necesidades de disminuir recorridos y tiempos de trabajo, las nuevas exigencias de seguridad de los trabajadores, y la necesidad de mejores interfaces para las innovaciones tecnológicas.

En la misma línea, una de las escasas investigaciones sobre este tema, fue realizada en Chile, en donde se intentó aplicar herramientas metodológicas de lengua inglesa, mediante una selección de técnicas e instrumentos, como los diferentes marcos de trabajo sistémicos, que sirven para el análisis de servicios existentes (Figuerola et al. 2017). La metodología de diseño de servicios, propone trabajar simultáneamente a nivel sistémico y a nivel material, ya que permite abordar los proyectos alineando ambos niveles de pensamiento.

Este proyecto, que ha sido desarrollado en Chile dentro del marco de “Diseño de Servicios y Territorio: transferencia y empaquetamiento de metodologías que cristalizan, generan y detonan innovaciones locales de alto impacto”, identificó deficiencias de herramientas y marcos de trabajo en lengua nativa como el español. En base a ello, determina que hay una necesidad de herramientas de diseño en la comunidad de habla hispana, y pone a disposición contenidos que por lo general se encuentran en otros

idiomas. Este trabajo, permite comprender cómo se pueden explotar las potencialidades productivas a través de la transferencia y la difusión de metodologías de diseño de servicios como herramienta, para la creación de valor a los actores que constituyen el ecosistema de innovación y emprendimiento, evidenciando así el alcance del diseño, de un enfoque ejecutivo a uno estratégico.

En la misma línea, reconocen a la disciplina del diseño como valiosa en la búsqueda de fortalecer la institucionalidad cultural de Chile. Esto, está sustentado bajo un marco normativo, ya que no está totalmente consolidado. Asimismo, marca la importancia de la creación de la política del diseño, lo cual se debe a la contribución del sector creativo con el 2,2% del producto interno bruto de Chile. Un número importante, que aún guarda un potencial de crecimiento desconocido, especialmente en vista de los avances tecnológicos que hacen más accesible y simple producir, distribuir, difundir, consumir bienes y servicios culturales en la actualidad. El diseño de servicio, tiene gran potencial para promover la inclusión de los ciudadanos, lo que constituye un desafío para la política pública. Además, en los encuentros participativos desarrollados para la generación de la presente Política de Fomento del Diseño 2017-2022, se destacó la oportunidad que existe dentro del espacio universitario para el trabajo colaborativo con otros ámbitos del conocimiento y del desarrollo productivo, y la relevancia de promover el trabajo interdisciplinario (Ministerio de Cultura de Chile, 2017).

En la última década, han existido avances en materia de participación ciudadana en la gestión pública, estableciéndose Comités Consultivos de ciudadanos en una amplia mayoría de los servicios públicos y desarrollándose procesos de participación en torno a decisiones o proyectos específicos (Tello y Fulgueiras, 2017). Además, muchos países han promovido el desarrollo de laboratorios o unidades de innovación, que experimenten y difundan nuevas formas de abordar los desafíos públicos en base a modelos centrados en los ciudadanos. Los laboratorios desarrollan actividades de apoyo y coordinación, experimentación, servicios, financiamiento y apoyo de redes de

trabajo, con el objetivo de establecer una interacción con los ciudadanos en el ámbito público. Chile ha avanzado en este ámbito a través de la creación del Laboratorio de Gobierno, organismo que viene desarrollando un valioso trabajo en la materia.

Por otra parte, en Perú se inició el proyecto de centros comunitarios digitales bajo la gestión del ministro Juan Cadillo, en la publicación del Diario Peruano "2021". Los centros comunitarios digitales, serían espacios físicos y virtuales que tendrían como propósito principal brindar condiciones básicas, para generar y gestionar conocimiento mediante el diseño y la tecnología, con el fin de potenciar el emprendimiento y la innovación, contribuyendo al cierre de la brecha digital, social y económica de la comunidad. El proyecto, se encontraba en la etapa de recolección de información en las regiones de Lambayeque, Cajamarca, Áncash, Arequipa y San Martín, pero a raíz de la inestabilidad política que se vive el Perú, el proyecto se ha detenido ya que se realizaron cambios en el Ministerio de Educación [MINEDU], siendo reemplazado el ministro Juan Cadillo por Carlos Gallardo. Dentro del equipo, se incluyó a diseñadores de servicios, que realizaban la investigación y sensibilización con las personas que serían beneficiarias. Este ejemplo, describe a la perfección las consecuencias de la inestabilidad política y los cambios de gestión en la implementación de políticas innovadoras, de las cuales los ciudadanos se pueden beneficiar.

Después de haber descrito las diferentes investigaciones, y tipos de diseño, se pueden evidenciar los beneficios del diseño de servicios por el trabajo con el público, la comunidad, el gobierno. Además de los diferentes actores que se encuentran involucrados a la hora de diseñar un producto o servicios que aporte valor a las vidas de las personas.

Si bien, existen antecedentes que demuestran la necesidad de insertar perfiles de diseñadores de servicios en España, Estados Unidos y Chile, estos responden a sus necesidades y no contemplan ciertas particularidades idiosincráticas. Tampoco, evalúan el contexto cultural, ni la innovación específica del Perú y sus particularidades histórico-

culturales, por lo que se requiere el desarrollo de un perfil de diseñador de servicios para estos escenarios y contextos. Si bien, es un tema novedoso para el contexto peruano, los antecedentes descritos en otros países permiten evidenciar la potencialidad de su inserción, y su capacidad de generar beneficios concretos en el ámbito educativo y económico-productivo en general.

En ese sentido, la presente investigación pretende conocer los perfiles de las personas que efectivamente toman decisiones de diseño en los proyectos gestionados por instancias estatales y cómo se desenvuelven en estos ámbitos. Esta información, que no ha sido investigada apropiadamente para el entorno peruano, permitirá evidenciar la brecha que existe en el Perú sobre los lineamientos que debe tener un diseñador para incorporarse a proyectos de diseños de servicios públicos, en especial ligados a la educación.

A su vez, el análisis de estos diferentes casos nos permite entender lo siguiente: las descripciones o los abordajes al diseño de servicios varían contextualmente dependiendo de la región o territorio en la cual se implementan. Esto denota una necesidad de un abordaje propio de su contexto para el gobierno peruano. En este punto, se tiene este acercamiento preliminar, la definición utilizada dentro de este marco para el diseño de servicio es la siguiente: es una disciplina emergente que se encarga del desarrollo de propuestas de diseño, que le permita a los usuarios hacer acciones en un espacio y un contexto determinado. Es válido destacar que, todos coinciden que es importante la participación del usuario, su trabajo participativo, colaborativo e interdisciplinario con el objetivo de identificar elementos comunes, similitudes y particularidades, encontrando algunas divergencias interesantes en cada gobierno.

En el contexto latinoamericano, no hay tanta inclinación hacia el uso de la data o análisis de datos, mientras que en Europa y Norteamérica sí era una premisa trabajar con análisis de datos. De hecho, esto parece ser una tendencia en Europa y Norteamérica. Un dato curioso, en el contexto británico, es que está muy establecida la

toma de decisiones de diseño en base a data, siendo esto lo esperado en casos como el del gobierno, inclinándose en la toma de decisiones basada en data. Por ejemplo: en las políticas públicas con urbanismo, la información no refleja todas las características de su población, entonces la pregunta es ¿cómo podemos tomar decisiones de diseño basado en la información de políticas públicas para urbanismo, que incluyan información cualitativa sin excluir las experiencias de los pobladores en esos territorios?

De esta manera, se refleja la diferencia entre Europa y Norteamérica contrastados con Latinoamérica, donde no se utiliza el análisis de datos de la misma forma. Pero, ¿cuál es la diferencia entre Europa y Norteamérica? Una diferencia podría ser que en el caso de Europa, el gobierno tiene mayor participación que el americano. El impacto que puede tener una política pública en Europa, es mayor que en otros lugares, aunque se encuentran matices como en Canadá, donde el gobierno tiene mayor influencia que el resto de América.

Por otro lado, la mayoría de conceptos o abordajes que se encontraron, son de procedencia eurocéntrica. Siendo así, muy pocos o casi ninguno de estos, tienen procedencia de Latinoamérica. A forma de entender la ausencia de conocimiento latinoamericano, y tratar de dar una respuesta al porqué sucede esto, se abordaron casos concretos en el contexto profesional dentro del entorno del gobierno que he podido presenciar dentro de la administración pública y con los que he podido tener una cercanía. Estos casos se caracterizan por tener una mirada que pasa por un lente extranjero sobre lo que necesita el país, por ser percibido con mayor credibilidad, lo que evidencia rasgos coloniales en esa mirada.

Desde los casos concretos desarrollado dentro del entorno del gobierno que he podido tener cercanía como profesional, cuando se desarrolla proyectos en servicios, ocurre que suele referenciar el gobiernos a otros países, cuando se desarrolla lineamientos para los servicios, para sustentar su visión para el diseño de servicios, y esto se debe a que el gobierno suele estar inclinado a favorecer –y no cuestionar–

prácticas y conocimiento extranjeros. Al haber sido un conocimiento desarrollado en un país europeo o norteamericano, estos suelen ser contextos considerados por los funcionarios del gobierno como una “*gran*” referencia al momento de ser evaluado para su aprobación presupuestal, la cual no requiere cuestionamientos para ser tomada como propia y llevarla a cabo. Así, se obtiene un sustento “*acceptable*” en la vista de los funcionarios, no solo en cuanto a la accesibilidad al presupuesto para proyectos, sino también en la ilusión de garantía de éxito que supone la idea de prestigio o credibilidad asociada a estas regiones, como discurso hacia el grueso poblacional.

Otro caso similar que puede reafirmar esta lectura, se relaciona a la oportunidad que tuve para observar directamente como diseñadora la gestión de cooperación internacional realizada por el ministerio donde se encontraba establecido un laboratorio de innovación, en donde contactaron a una consultora neerlandesa, que tuvo por objetivo compartir su conocimiento en negocios para mejorar la capacidad de los emprendedores peruanos con potencial de exportación desde diferentes sectores como textiles, joyería, agricultura, etc., esto fue por medio de cooperación internacional, lo que implica diferentes motivaciones de diferentes actores involucrados, y esto se debió a que es más factible contratar a un profesional extranjero, ya que este no tiene que justificar sus credenciales, al ser avalados por grandes organizaciones internacionales. Con esto podemos tener un acercamiento hacia la mentalidad que manejan los funcionarios, ya que de este modo les resulta más fácil convencer a otros funcionarios de cargos superiores quienes fiscalizan lo que sucede con el uso de los recursos económicos, oferta de servicios, y otras funciones del gobierno.

Otro escenario podría ser el de innovación, diseño y diseño de servicios, en el cual los funcionarios públicos asocian más estas palabras y conceptos con el idioma inglés, y particularmente con norteamérica y europa. Más aún, en los entornos observados dentro del gobierno se suele relacionar el conocimiento del idioma inglés

con el éxito, el cual permite a quienes lo hablan ascender dentro de la institución en menor tiempo.

Otra experiencia similar ocurrió en su momento con una consultora voluntaria Canadiense la cual dio un diagnóstico sobre el estado actual de la organización, específicamente sobre el clima organizacional y los puntos de mejora, cuyo resultado coincidió con el de una consultora nacional la cual realizó una consulta similar dos años antes. A pesar de haber hecho el mismo servicio, y a ver llegado al mismo resultado, las diferencias de pago por el servicio son significativamente desbalanceadas en detrimento a consultoras nacionales.

El desbalance en las valoraciones está presente en los funcionarios con los que he podido tener una cercanía profesional, lo cual evidencia dentro del pensamiento de los funcionarios remanentes coloniales, de forma que lo extranjero se percibe como mejor.

A modo de reflexión sobre el desbalance en las valoraciones, que implica que el gobierno peruano coloque y asuma como modelo de gobernanza la de otro país a seguir en su página *web gob.pe*, **sin una nota de pie de página reflexiona sobre la procedencia de estos conceptos como el diseño de servicio y su diferencias con respecto al contexto peruano.** Esto refleja la mentalidad de los funcionarios en relación a ciertos sucesos explicados en los casos concretos anteriormente mencionados y existentes dentro del gobierno.

Esto abre la pregunta ¿Qué impacto tiene el tomar como referencia el modelo de gobernanza de otro país y usarlo como tal o simplemente “tropicalizarlo”? o, incluso ¿Acaso los funcionarios están cediendo lugar a pensamientos provenientes principalmente de europa y norteamérica y no están dando espacios a perspectivas más acordes con el contexto peruano?

Lo mencionado anteriormente puede ser un punto de partida que puede surgir y podría abrir a la conversación entre gobierno, investigadores y población hacia una especie de reivindicación de conocimientos que no parten desde un origen eurocéntrico.

Es de gran interés realizar un análisis acerca del potencial impacto que podría derivarse de la adopción de un modelo de gobernanza proveniente de otro país. Se **correlaciona** a una situación en la que el gobierno nacional no canaliza la confianza en la investigación realizada por sus propias instituciones universitarias nacionales, o lo cual el gobierno no apuesta y fomenta investigaciones realizadas en instituciones universitarias nacionales anteponiendo conocimiento de otras geografías y necesidades, lo cual resulta significativo dada la importancia de invertir en la producción de conocimiento, un factor que puede ser altamente beneficioso para el desarrollo del país. Por ejemplo, hay casos en otros países, una práctica habitual entre las relaciones entre el gobierno y la académica en diferentes países en el mundo, se materializa en una iniciativa gubernamental para desarrollar un proyecto específico, para lo cual se establece un fondo económico al cual las universidades pueden postular.

Estos fondos, generalmente provenientes de los impuestos de la población, son destinados a los mejores proyectos de las instituciones académicas, quienes compiten por la adjudicación de recursos. En este proceso, una universidad puede resultar ganadora, permitiendo así un retorno efectivo del capital invertido. Sin embargo, parece que en el caso del Perú, existe una preferencia por conocimiento generado en universidades extranjeras en lugar de abrir escenarios a la competencias de proyectos, no se hace concursos, sino directamente se hace una coordinación directa reinvertir los recursos en el país, lo cual puede generar problemáticas tanto a nivel de la población como del gobierno.

En base a lo explicado anteriormente se puede extraer unas reflexiones que atraviesan estos diferentes casos como los pagos por concepto de desarrollo de una consultora o la idiosincrasia que tienen los funcionarios mencionado anteriormente

como también los casos de preferencia de contratar un consultor extranjero es muestra de que se tiene una expectativa que el Perú usualmente busque asemejarse a modelos de gobierno de los llamado norte global, más específicamente europa y norteamérica.

Otras reflexiones adicionales que se pueden extraer son el valor de hacer investigación en el mismo territorio, conocimientos producidos desde latinoamérica y no porque sean peruanas, la importancia de dar espacios para la creación de metodologías locales, para que estas puedan coexistir con los diferentes marcos de trabajo provenientes de diferentes miradas. La ausencia o vacío de conocimiento sugiere que, es bueno que existan estas soluciones en europa y norteamérica pero sería un gran error pensar que habría que replicar lo mismo en el contexto latinoamericano y peruano.

Esto podría ser distinto, si los funcionarios cambiaran la mentalidad en diferentes niveles como el gobierno y la población, que tiene que ver con conceptos de descolonización, entendiendo este como un proceso no solo de independización política, hegemonía y soberanía, si no una independencia de mentalidad y los lentes con los que se ve el país o gobierno y dejarlo de ver tanto desde un lente nordico o eurocéntrico.

De lo cual entendemos que hay vacíos en múltiples niveles de conocimiento, no solamente el hecho de que no se desarrollen conjuntamente entre el gobierno y la academia soluciones relacionadas al país, si no que tampoco existen proyectos conjuntos hacia un entendimiento de lo que el país necesita.

En esto se refleja la marcada importancia de producir propios conocimientos desde la práctica en diseño de servicios creados desde latinoamérica, para latinoamérica, y dentro de estos contextos contemplar sus propias particularidades.

Marco Teórico

El siguiente marco está estructurado desde tres campos de conocimiento, donde los conceptos y autores se entrelazan conformando una contención teórica en conjunto. **Por ello, se abordan conocimientos desde** la gestión pública, la pedagogía y el diseño de servicios, que contribuyen al abordaje conceptual de la temática de esta investigación, y permiten profundizar en los entendimientos de las dinámicas que ocurren en este contexto.

Gestión pública

El campo de la gestión pública aborda el trabajo en la administración pública y su impacto, y es particularmente relevante para esta investigación pues presenta conceptos para el análisis del contexto específico, conceptos elaborados desde las perspectivas de Foucault y Hunter en donde nos hablan sobre las relaciones de poder y su historia en relación a la gubernamentalidad, sumando a esto, también se abordarán conceptos dentro del servicio público elaborados por Osorio y Reyna.

Partiendo desde abordajes como la gubernamentalidad, planteado por Foucault, **el cual se entiende como un conjunto de instituciones**, en donde la idea principal es el concepto actual de gobernanza, no solo de la idea de gobierno. La gubernamentalidad se podría entender como relaciones de poder en diferentes dimensiones, como la dimensión de las instituciones públicas, privadas, la iglesia y el hogar. En todo contexto hay gubernamentalidad, en el sentido que en todo contexto hay el deseo de gobernar sobre alguien más.

En la historia se denomina a la gubernamentalidad al proceso a través del cual los estados desarrollan capacidades que les permiten ejercer la conducción y el control de poblaciones. Foucault tiene este abordaje de una historia viva, historia crítica, que no solo es un cúmulo de datos históricos sino como la historia nos hace pensar acerca de los diferentes contextos en donde se aplica la gubernamentalidad.

Es conocido que Foucault ha elaborado varios argumentos, suele ser referenciado a través del concepto de gubernamentalidad por investigadores interesados por el quehacer del gobierno, en el análisis de sus abordajes basado el mundo contemporáneo de Europa, durante los siglos XIV y XV podríamos interpretar que justamente en estos siglos, cuyas ideas emergieron durante sus análisis del Estado de justicia durante el medioevo, y su transformación a un estado administrativo. (Foucault, 1978, 25). argumentando que el acto de gobernar no solo existe y sumado que no solo es ejercido por las entidades públicas si no en otros contextos, siendo una reflexión de las relaciones de poder que son transversales a las relaciones humanas en cualquier contexto, esto puede ser un porque suele ser referenciado a través del concepto de gubernamentalidad por investigadores interesados por el quehacer del gobierno.

A su vez, Ian Hunter en relación lo que referencia Foucault (1978) acerca de las funciones del gobierno hacia la población expresa lo siguiente: “la población emergió como un recurso de Estado, es decir, como una colectividad a la que había que procurar buen orden, asegurar la salud y la felicidad, y cuyas capacidades morales y económicas habían de ser intensificadas sistemáticamente, para que jueguen un papel óptimo en el desarrollo del Estado” (Hunter, 1998, 61).

Adicionalmente, Foucault analiza la gubernamentalidad y los micropoderes que circulan en el orden social y observa que todo saber implica poder y todo poder, un saber específico. En otras palabras, todo discurso está atravesado por relaciones inherentes de poder, y el estado no es ajeno a esto, ya que maneja muchas relaciones

de poder dentro de su estructura. Por esas relaciones de poder, las dinámicas que atraviesan el sector público y privado lo que es irremediable que los gobiernos eviten caer en una crítica radical del modo de producción capitalista, y develar la función que cumple el Estado y sus instrumentos; como el fondo y las políticas públicas, en la reproducción de este sistema. Importante, entonces, es la apuesta planteada por Marx para ir a la raíz del fenómeno, a salir del nivel de la apariencia y lograr aprehender la lógica inmanente que subyace al fenómeno en su complejidad (Marx, 1867).

Tanto Foucault y Hunter, proponen al estado como el impulsor de nuevos modelos de desarrollo, y que estos abarcan la práctica de la implementación de servicios los cuales se podrían entender que la población busca y tiene la necesidad de los servicios considerados esenciales como el acceso a la salud, educación y otros. Los servicios son importantes para la población y desde la gestión pública del gobierno deben velar porque se le de esa relevancia. También el servicio es potencialmente una forma de materializar las relaciones de poder entre el gobierno y la población, el servicio cristaliza las ideas de desarrollo que el gobierno visiona para la población.

A partir de los conceptos de gobernabilidad y relaciones de poder mencionados por Foucault aplicándolos al análisis de los servicios en el gobierno podríamos deducir que estos servicios creados el gobierno son unilaterales en el sentido que son las visiones del gobierno sobre la población en un entorno que está rodeado de muchos sesgos que el gobierno piensa sobre lo que la población necesita. Si efecto hay estas relaciones de poder en el gobierno, como podríamos hacer que la población tenga poder en la configuración de los servicios que son creados para su propio bienestar.

Existen autores tocando temas de Foucault porque es relevante, él es un autor del siglo pasado que tiene una influencia en el mundo contemporáneo en diferentes disciplinas, como el campo disciplinar de la educación que a pesar de los tiempos siguen teniendo el mismo argumento sobre gobernabilidad pero dicho en otras palabras. Uno de estos autores es Osorio, el cual propone que la expropiación de prestaciones sociales

en materia de vivienda, salud, educación, jubilaciones, días de descanso, pagos por número de hijos, etc., han implicado apropiaciones, a su vez, del salario real indirecto y a su fondo de vida. A pesar de que, los gastos de educación de la fuerza de trabajo varían según el carácter más o menos calificado de esta. Concretamente, el servicio público, es la actividad del Estado, ejecutada directamente o por medio de concesionarios, encaminada a satisfacer las necesidades de interés general en forma regular y continua, mediante procedimientos de derecho público (Pareja, 1939, p. 271-272).

Además, los servicios públicos según la definición de la Presidencia del Consejo de Ministros, (2013), es entendida como el conjunto de servicios proporcionados por el Estado, con contraprestación o pago por realizar un servicio y sin contraprestación o no remunerado. A su vez, según el gobierno peruano los servicios se clasifican de la siguiente manera la educación, salud y seguridad son servicios esenciales, porque de no prestarse pondrían teóricamente en peligro la existencia del estado (Reyna y Ventura, 2016)

Campo de la pedagogía

Con respecto al campo del conocimiento sobre la pedagogía, es importante definir el término educación. Entre las definiciones que existen, es particularmente de interés para esta investigación las definiciones de Fernando Acevedo (2012), como un fenómeno eminentemente social, tanto por su origen como por sus funciones, y presenta las dos características de los hechos sociales: la objetividad y el poder coercitivo. En otras palabras, la realidad social es susceptible de observación y, por tanto, de tratamiento científico. En este marco, se podría mantener que: “La educación es un proceso de transmisión de las tradiciones o de la cultura de un grupo, de una generación a otra” (Acevedo, 2012 p29)

A partir del análisis de los conceptos de educación abordados por Freire, (2011), y aplicándolos a los servicios en el gobierno, podríamos buscar dar respuesta a ¿qué

se entiende por educación? Un abordaje a la pregunta anterior basado en su trabajo, plantea que la educación es práctica, y ayuda a la reflexión, acción del ser humano sobre el mundo para transformarlo. Sumando la posibilidad de la transformación del mundo por la acción del pueblo mismo, liberado a través de la educación (Freire, 2011). A Través de su trabajo hace un llamado a la acción crítica, siendo reconocido por su modelo de la “conciencia crítica” y como precursor de la pedagogía crítica, se puede decir que se requiere una autonomía de la gestión del aprendizaje por el individuo para llevar estos a un relacionamiento con el mundo.

Por otro lado, invita a contemplar que la esperanza de transformación es tan fundamental para el ser humano, como lo es la esperanza de rehacer el mundo en la lucha de los oprimidos y las oprimidas. La visión de Freire sobre la importancia del conocimiento en la educación, enfatizando su relevancia sin olvidar que la acción transformadora requiere más que solo saberes teóricos. Esto nos invita a realizar una lectura crítica de nuestra realidad y a soñar con las posibilidades de transformación hacia una sociedad ética y profundamente solidaria.

Según León (2007), la educación es un proceso humano y cultural complejo. Para establecer su propósito y su definición es necesario considerar la condición y naturaleza de la persona y de la cultura en su conjunto, para lo cual cada particularidad tiene sentido por su vinculación e interdependencia con las demás personas y con el conjunto. Según esta mirada se puede decir que la educación es una relación entre la persona y el contexto que lo rodea, la influencia existente entre estos establece las condiciones para el desenvolvimiento de la educación.

Asimismo, se debe tener en cuenta el concepto de apropiación, fundamental en esta investigación. En base a la perspectiva de Weber y Torres se puede entender la apropiación como tomar como propio tanto algo tangible (objetos, productos,

infraestructura, etc) como intangible (cultura, conocimiento, etc) adquirido o influenciado por el contexto en el cual se desarrolla el individuo o grupo de individuos.

Partiendo de este entendimiento se entrelaza este concepto de apropiación a cierta noción sociológica de probabilidad, vinculada a dos conceptos fundamentales como son los de *derecho* y *propiedad*. Weber define el derecho, en un sentido socioeconómico, como una "probabilidad apropiada" y la propiedad como "probabilidad hereditariamente apropiada" (Weber, 1922, 36).

Podríamos definir qué "probabilidad apropiada" en este contexto implica que existe una alta probabilidad de que los comportamientos esperados (según el derecho) se materialicen en la práctica debido a la aceptación y la internalización de dichas normas por parte de la sociedad. Sobre la, "probabilidad hereditariamente apropiada" indica que hay una alta probabilidad de que los derechos de propiedad sean continuamente apropiados y transmitidos de una generación a otra, asegurando la estabilidad y continuidad de la propiedad dentro de la estructura social y legal de una sociedad.

Asimismo, Torres va en la misma sintonía de Weber, pues pretende analizar la relación entre derechos humanos y gestión pública, o gestión pública de derechos humanos. Cabe destacar, la importancia de los servicios públicos como un derecho de los individuos y de las comunidades (Torres, 2011).

Adicionalmente, el concepto de apropiación propone otras variaciones. Como señala Weber (1922), "hay apropiación en todos sus grados y cualidades". Si bien, en ningún momento sistematiza los grados de apropiación, distingue en el uso entre apropiaciones plenas, parciales y apropiaciones nulas o inexistentes.

Otro aspecto son los conceptos que articulan pedagogía y diseño como el abordaje de Diseño Universal para el Aprendizaje, en donde se plantean diferentes técnicas para aprender por medio de un aprendizaje diferenciado. Es un modelo que tiene como objetivo reformular la educación proporcionando un marco conceptual que

facilite el análisis y evaluación de los diseños curriculares y las prácticas educativas, para identificar barreras al aprendizaje y promover propuestas de enseñanza inclusivas. Esta es una nueva manera de pensar la educación, que tiene el potencial para reformar el currículo, y hacer que las experiencias de aprendizaje sean más accesibles y significativas para todos los estudiantes (Hartmann, 2011).

El aprendizaje está directamente relacionado a las competencias, según el planteamiento de Boyatzis (1982), las competencias constituyen el conjunto de características de una persona, que está relacionado con la buena ejecución en un puesto de trabajo en donde se desempeña o de una determinada tarea. El concepto de competencias, aparece asociado a características personales que explican un rendimiento laboral superior (Spencer y Spencer, 1993, p. 9). Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada, con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios.

Así, desde un enfoque lingüístico, Chomsky caracteriza en 1957 el concepto de competencia al establecer la diferencia en la dicotomía básica de la estructura sintáctica del lenguaje; competencia (competence) y actuación (performance). Así, iguala la primera al conocimiento y dominio que el hablante u oyente tiene de su lengua, y a la segunda con el uso real que da a la lengua en situaciones concretas. Lo anterior, implica que los conocimientos que tiene una persona, así como las habilidades que tenga para aplicar sus conocimientos de la manera más adecuada y consiguiendo resultados óptimos, lo convierten en un experto, sujeto competente o adecuado para un contexto determinado.

En esta misma línea, hay algunas miradas con el término competencia en donde se pueden encontrar superposiciones con otros conceptos, incluso más allá de la capacidad, el atributo, la habilidad y la destreza según Vallejo y Domínguez (2013), con el objetivo de definir el término competencia, podemos entender según los autores que la educación sería posible por el logro de capacidades, o por la consecución de

habilidades, o la obtención de determinados atributos, o la adquisición de variadas destrezas. Todas estas, se relacionan con la persona y con lo que esta es capaz de lograr, en todos sus órdenes.

De la misma manera, en relación con la confusión que existe entre ambos términos, se propone que las capacidades estarían vinculadas a la designación de operaciones que no se ocupan del conjunto de una situación y que, por tanto, son relativamente independientes de los contextos (Perrenoud, 2009, p.55). Mientras que, por otro lado, se debe hablar de competencias cuando se designan las disposiciones y habilidades que sostienen la gestión global de una situación compleja (p.55). A partir del planteamiento anterior, se observa que la diferencia principal entre capacidad y competencia, radica en que para la segunda es fundamental el desempeño en un contexto complejo y específico, mientras que, para la primera son relativamente independientes de los contextos.

Si bien es importante señalar que los autores no realizan definiciones precisas, de lo anterior, se puede concluir que la capacidad está subordinada a la competencia; es decir, esta última implica a la primera.

Campo del diseño de servicios

Para enmarcar las discusiones académicas que dan sustento teórico a la presente tesis, se nombran autores para conocer el abordaje sobre el diseño a partir de una referencia, además sobre el servicio y con respecto al campo del conocimiento sobre abordajes conceptuales en el diseño de servicios.

Sobre el Diseño

Para tener abordajes respecto al diseño de servicios, es importante analizar las reflexiones de diseño a partir de Richard Buchanan (2015) como referencia base, de cómo se relacionan algunas clasificaciones del diseño emergente. El diseño emergente aborda el aprendizaje basándonos en el conocimiento existente de las personas que

están dentro de un proyecto. Además, desde la afirmación de Verganti (2020), el diseño juega un papel relevante, y realiza un análisis crítico sobre las nuevas áreas de innovación en las que interviene, y sobre la relación entre diseño e innovación. Además, debido a que las organizaciones ahora operan en un entorno de cambio constante, el desafío no es cómo diseñar una respuesta a un problema actual, sino cómo diseñar un medio para responder, adaptarse e innovar continuamente (Sangiorgi, 2011).

Di Bella y Irwin, (2021), nos mencionan que el diseño en la actualidad se encuentra inserto dentro de múltiples escenarios de complejidad, que requieren de profesionales de fuerte conocimiento de su disciplina y de una amplia capacidad reflexiva.

Según Nelson (2000) describe en su artículo *Design as being in service* que el diseño es bastante diferente de otras áreas de investigación y acción, en que el servicio es el elemento que define la distinción entre las relaciones de diseño. Esta es, por definición, una relación de servicio, y la actividad del mismo se anima a través de relaciones sistémicas entre aquellos a los que se sirve, como los clientes, y los que están al servicio, los diseñadores. Se podría entender, como un servicio en nombre del otro. Esto, no es obvio cuando se observa el comportamiento de los diseñadores típicos, como por ejemplo: el diseño gráfico es una disciplina de los que más se estudia en diseño y se encuentran profesionales con facilidad, y específicamente no se trata suficientemente en los escritos contemporáneos sobre diseño en general (Nelson, 2000).

El World Design Organization (2018), menciona, como definición, que los diseñadores ubican al ser humano en el centro del proceso, como aparece en su página web www.wdo.org, *Estos adquieren una comprensión profunda de las necesidades del usuario a través de la empatía, y aplican un proceso pragmático de resolución de problemas, centrado en el usuario para diseñar productos, sistemas, servicios y experiencias. Estas partes tienen interés estratégico en el proceso de innovación, y*

están en una posición única para unir diversas disciplinas profesionales e intereses comerciales. Valoran el impacto económico, social y ambiental de su trabajo y su contribución a la co-creación de una mejor calidad de vida.” (<https://wdo.org/about/definition/>).

La tesis reconoce que el diseño y lo que se hace actualmente puede contemplar diversidad y complejidad en el quehacer profesional, respeta y valora este quehacer como una forma de actuar y pensar en la sociedad, sin imponer ni excluir ninguna perspectiva. En este sentido, se toma el concepto de Manzini (2015), quien demuestra que, a través de ciertas metodologías propias del diseño de servicios que funcionan a una escala de comunidades y proyectos, estas pueden implementarse en entidades públicas para amplificar su impacto, ya que las soluciones son apropiadas por todos los actores involucrados. Manzini hace la distinción entre diseñadores "difusos" (los que diseñan por intuición) y "expertos" (aquellos que se han formado como tales), dando cuenta de los importantes cambios sociales que estos pueden gatillar a través de nuevas formas de trabajo colaborativo. El libro de Manzini, *Cuando todos diseñan*, desafía la mirada tradicional del diseñador centrado en el desarrollo de soluciones formales, con un enfoque más socialmente resiliente y dedicado a mejorar la calidad de vida.

La discusión sobre el papel del diseño en la configuración de realidades sociales y culturales ha cobrado gran importancia en la literatura contemporánea. Arturo Escobar (2017) nos comenta que "el diseño es ontológico porque cada objeto, herramienta, servicio o, incluso, narrativa en los que está involucrado, crea formas particulares de ser, saber y hacer" (p. 46). Esta dimensión ontológica del diseño será discutida en detalle en su libro que se titula *Designs for the Pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds*. Una fuente importante para la reorientación de la tradición racionalista está en el entendimiento y en las formas de vida no dualistas y relacionales efectivamente presentes en muchos de los pueblos involucrados en luchas territoriales contra la globalización extractivista (Escobar, 2017, p. 46).

Sobre el Servicio

Es importante indagar sobre el concepto del servicio, para conocer cómo se relaciona el diseño con este. En relación a esto, un servicio es la base del intercambio, que cambia toda la perspectiva del mismo sobre las partes en el proceso y el resultado del intercambio (Vargo y Lusch 2018). Mientras que Katzán (2008), define el servicio como una interacción entre entidades que co-crea valor, donde las entidades involucradas pueden ser personas o no personas, como oficinas gubernamentales, instituciones educativas y posiblemente alguna forma de automatización. Gadrey (2000) propone que, un servicio es una acción llevada a cabo por A, a petición de un usuario B, que consiste en una operación para transformar una realidad C que posee o usa B. Esta transformación, a menudo, se realiza mediante la cooperación de A y B, sin que ello conlleve la producción de un bien capaz de circular en la economía de forma aislada de su soporte C. Aun siendo este enunciado más operativo, queda claro la dificultad de encerrar la idea de producción de un servicio en una función lineal.

Para producir un servicio no necesariamente puede ser lineal pero si hay que tomar en cuenta lo que nos enuncia. Según Viladás (2010), indica que existen cuatro características principales de los servicios sobre las que todos los autores coinciden. Los servicios son intangibles, inseparables, perecederos y variables. Estos son intangibles, dado que no se pueden conocer hasta que no se realizan, y su transacción entre las partes no entraña el cambio de propiedad de ningún bien. La producción y el consumo de los servicios son inseparables, ya que ocurren simultáneamente. En la medida en que ambas partes, proveedor y cliente, tienen que estar presentes en el momento en que se presta el servicio, los dos influyen en su resultado, ya que son perecederos, puesto que, no se pueden almacenar ni transportar. El problema que esto comprende, es que no se puede adaptar la capacidad instalada a la demanda en tiempo real. El control de los flujos es un tema que complica enormemente la gestión de los servicios en general.

Sabiendo que los servicios dependen en gran medida de la interacción de las personas con las evidencias físicas, y que estas están presentes o no en el momento en que se presta el servicio, influyendo en su resultado, se puede considerar que el diseño de servicios consiste en una operación para transformar una realidad. Esto plantea la cuestión de si su influencia es o no significativa en un contexto determinado.

Diseño de servicios

Siguiendo con el campo del conocimiento sobre el diseño de servicios, este se puede definir actualmente como una disciplina que se encarga del desarrollo de propuestas de diseño que permiten a los usuarios realizar acciones en un espacio determinado. En sus inicios, se centraba en la asistencia de diferentes tipos de productos de forma individual, hasta llegar a abarcar entornos más amplios que enlazan diversas acciones entre sí, como vida, trabajo y muchas más, sincronizando actividades y características distintivas. Según Meroni y Sangiorgi (2011), se exploran modos de lidiar con las cualidades diferenciadoras del servicio, como la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y la caducidad. Las diferentes opiniones sobre el diseño dieron entonces un paso adelante al reconocer la naturaleza de los servicios como entidades complejas y relacionales que no pueden ser completamente diseñadas y predeterminadas (Zeithaml et al., 1985; Meroni & Sangiorgi, 2011).

Carvalho, L., y Goodyear, P. (2018) sostienen que la acción intencionada está tanto física como socialmente situada, y es un 'espacio de servicio' que abarca al mismo tiempo un 'espacio de acción', donde las acciones dirigidas se facilitan a través de interacciones mediadas por artefactos físicos (e.g. artefactos materiales y cognitivos), y un espacio de encuentro, donde las interacciones se renuevan y se realizan a lo largo del tiempo.

Desde otro abordaje, Secomandi y Snelders (2011, 2013) indican que los investigadores en Europa y Norteamérica del diseño de servicios están comprensiblemente preocupados por una serie de cuestiones conceptuales escurridizas, como las funciones de los elementos tangibles e intangibles, las cosas y los servicios, los 'puntos de contacto', los paisajes de servicios y las líneas de visión. Por otro lado, se utilizan las reflexiones de diseño de servicios a partir de la afirmación de Verganti (2020). El diseño juega un papel relevante, y realiza un análisis crítico sobre las nuevas áreas de innovación en las que interviene y sobre la relación entre diseño e innovación.

Como señala Kimbell (Kimbell y Seidel 2008, Kimbell 2009), el diseño de servicios es todavía una disciplina emergente, fundamentada en gran medida en conocimientos informales y tácitos. Sin embargo, puede evolucionar hacia una disciplina más estructurada mediante un diálogo más estrecho con disciplinas establecidas como la gestión de servicios, el marketing de servicios y las operaciones de servicios. Kimbell, nos dice que ha fomentado y comprometido este diálogo más cercano, especialmente considerando que el marketing de servicios ha abarcado históricamente la mayoría de los estudios de investigación en servicios (Pinhanez & Kontogiorgis, 2008).

Finalmente, al contrastar con diversos autores, se observa una consistente falta de conocimiento acerca del contexto latinoamericano donde se implementan soluciones diseñadas originalmente para contextos eurocéntricos. Se tiende a considerar que estas soluciones son adecuadas, pero existen múltiples vacíos que no contemplan las particularidades y especificidades propias del contexto peruano.

Del análisis surge una consistencia en el significado subyacente y en los cinco criterios fundamentales compartidos y consistentes en las competencias identificadas: pensamiento proyectual, diseño centrado en el humano, trabajo transdisciplinario, experimentación y experiencia del usuario, estos criterios son fundamentales porque ayudan a tener una base para poder iniciar en la disciplina del diseño de servicios. Este

estudio revela que, a pesar de las diferencias contextuales, hay una coherencia en la forma de abordar los desafíos mediante Design Thinking en el diseño de servicios entre diversas regiones.

El uso del el pensamiento de diseño o Design Thinking, así como puede traer beneficios en su uso, también puede presentar importantes limitaciones al momento de diseñar servicios públicos

Esta observación podría explicar por qué en el Perú existe una comprensión del diseño de servicios influenciada por el pensamiento de diseño o Design Thinking, una metodología importada que se promueve por su facilidad de aplicación. Es importante reconocer que el uso extendido de esta metodología no es culpa de los profesionales que trabajan en el gobierno, sino que refleja un problema sistémico.

Por otro lado, la mayoría de los conceptos y enfoques identificados provienen de contextos eurocéntricos. Es notable la escasez de enfoques desde una perspectiva latinoamericana, lo que limita la comprensión de los matices y variaciones entre los abordajes de los países de la región. Es crucial contextualizar estos conceptos desde la realidad latinoamericana, lo que permitiría una mejor comprensión y adaptación a las particularidades territoriales y culturales de cada país.

Por consiguiente, existe una necesidad urgente de investigación desde perspectivas latinoamericanas para ampliar el conocimiento y promover el intercambio de beneficios entre los países de la región. Esto no solo enriquecerá el campo del diseño de servicios, sino que también facilitará el desarrollo de soluciones más pertinentes y efectivas para los desafíos locales.

Desarrollo Metodológico

La presente investigación constituye un estudio cualitativo con alcance descriptivo como planteamiento teórico-metodológico basado en la hipótesis que emerge de este estudio. A través de una estrategia teórico-metodológica se busca identificar principios y criterios que permitan la construcción de conocimiento. Se plantea de una manera lo suficientemente abierta y racional para “indagar, explorar, auscultar e interpretar una variable cuya naturaleza es difícil o imposible de medir” (Benites Romero & Villanueva López, 2015, p. 130). En base a autores como Hernández, Fernández & Baptista (2014), se busca arribar a datos posibles de analizar y comprender de cara a responder a interrogantes de la investigación.

El objetivo principal radica en identificar cómo se dió la apropiación de los fundamentos disciplinares del diseño de servicios por parte de los profesionales que desarrollan servicios educativos, dentro de la gestión pública en el sector de educación a distancia en Perú, Además, se pretende analizar y explicar el perfil y la formación de dichos profesionales, así como las metodologías y herramientas que emplearon en su labor.

A partir de la hipótesis y el objetivo general de esta tesis, se abordaron los siguientes objetivos específicos: primero, caracterizar el perfil profesional y formación de los profesionales que diseñaron y desarrollaron el servicio de educación pública de la estrategia Aprendo en Casa, en la gestión pública en Perú. Luego, describir cómo estos profesionales aplican los fundamentos disciplinares del diseño de servicios dentro de la mencionada estrategia. Por último, identificar los métodos, herramientas de diseño, y de evaluación, empleados por los profesionales que diseñaron el servicio de educación pública a distancia Aprendo en Casa.

Con el fin de cumplir con estos objetivos, se seleccionó una muestra que tomará en cuenta la posición, rol y funciones que cada persona cumple dentro del equipo de

Aprendo en Casa. Dicha muestra se centra en el análisis por competencias, central como eje para recabar la información de esta investigación.

Así, en relación al primer objetivo específico, se abordaron las variables de perfil y experiencia de los profesionales que integraron el programa, mediante la técnica de entrevistas semiestructuradas, realizadas a siete diseñadores de servicios, posiciones o roles similares. (Anexo 1)

En cuanto al segundo objetivo específico, se utilizaron también entrevistas semiestructuradas, a los que se sumó el análisis documental de archivos de presentaciones, ayuda memoria y páginas web, a fin de abordar la variable el rol del profesional y la apropiación de fundamentos disciplinares en diseño de servicios, en cada caso. Especialmente, el pensamiento proyectual, el diseño centrado en el usuario, el trabajo transdisciplinar, la experimentación y la experiencia del usuario.

Para el último objetivo específico, se utilizó también la técnica de la entrevista semiestructurada a los profesionales que integraron el equipo del programa Aprendo en Casa y análisis documental de archivos de presentaciones utilizados dentro de la estrategia educativa a distancia Aprendo en Casa, ahora con el objetivo de identificar los métodos, herramientas de diseño, y de evaluación empleados. (Anexo 3)

La estrategia metodológica cualitativa diseñada, combina el análisis de documentos y las entrevistas semiestructuradas responde a la necesidad de entender, desarrollar y profundizar conceptos que permitan nutrir un estudio descriptivo, mediante la interpretación de los datos.

La entrevista se entiende como una relación social entre el sujeto que conoce y el sujeto investigado, en donde se busca comprender su perspectiva sobre los hechos que interesan al investigador (Marradi et al., 2007). Según, Luis Enrique Alonso (1998), en la entrevista en profundidad no se expresa simplemente una sucesión de acontecimientos vividos, sino, la verbalización de una apropiación individual de la vida

colectiva. Es por esto que no se trata de un registro de hechos o datos, sino de un juego de estrategias comunicativas a partir del cual se registra un "decir sobre el hacer". De este modo, la información que se obtiene en la entrevista, puede referirse a la biografía, al sentido de los hechos, a sentimientos, opiniones y emociones, a las normas o estándares de acción, y a los valores o conductas ideales (Guber, 2001). El valor de estos datos se construye en el diálogo y la situación creada entre entrevistador y entrevistado, donde la persona comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento parecido en su vida (Fontana y Frey, 2005).

Se plantea desde una metodología o enfoque cualitativo, de una manera lo suficientemente abierta y racional para "indagar, explorar, auscultar e interpretar una variable cuya naturaleza es difícil o imposible de medir" (Benites Romero & Villanueva López, 2015, pág. 130). Respaldándonos además en Hernández, Fernández & Baptista (2014), pretendiendo arribar a datos posibles de analizar y comprender de cara a responder a interrogantes de la investigación a la caza de nuevos saberes.

En cuanto al análisis documental, las fuentes que se utilizan en esta investigación son, centralmente, documentos oficiales como: sitios web, normativas y resoluciones ministeriales. No existe al respecto un corpus metodológico de referencia establecido, pero cabe aclarar que estos documentos se consideran aquí fuentes primarias, elaboradas por actores que son parte de la gestión, cuyo análisis permitirá conocer a los profesionales que ejercen funciones referentes al diseño de servicios.

Así, en base a estas técnicas, se desarrollaron instrumentos como la matriz de análisis de documentos y el guión de entrevistas, a fin de abordar la unidad de análisis: los diseñadores de servicios, personas con posiciones de liderazgo dentro de Aprendo en Casa.

El análisis de los resultados transcritos se estructura en un modelo preliminar de matriz de hallazgos por pregunta, trabajados en un cuadro, como instrumento de análisis donde se evidencian los momentos presentados en la guía de entrevista y las

respuestas concretas por cada entrevistado. El nombre de los entrevistados es modificado para mantener en reserva su identidad, haciendo referencia a sus testimonios a partir de su rol similar a un ‘Diseñador de Servicio’, ‘Líder en diseño’ o ‘Gestor de Proyecto’ y con un nombre ficticio. La nomenclatura de citas se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 1

Rol	Puesto	Nomenclatura
Lead UX	Ux Designer	P1
Lider de Equipo de diseño	Ux Designer	P2
Gestora de Proyectos	Product Manager	P3
Responsable de Innovación Tecnológica	Responsable de Innovación Tecnológica	P4
Responsable de Contenidos de la Web AeC	Responsable de Contenidos de la Web AeC	P5
Gestora de Proyectos	Product Owner	P6
Coordinador del Área	Gestor de Proyectos	P7

Fuente: Elaboración Propia

En base a la estrategia metodológica cualitativa diseñada, que combina el análisis de documentos y las entrevistas semiestructuradas. En cuanto a las entrevistas semiestructuradas, se trabajará con los diseñadores de servicios o posiciones similares que cumplen este rol. Se realizaron alrededor siete entrevistas semiestructuradas a los profesionales que integraron el equipo de trabajo de Aprendo en Casa. El número de entrevistas va relacionado con la cantidad de personas que forman el proyecto con roles de diseño de servicios o posiciones similares.

Generando un total de diez horas de grabaciones. Toda esta información fue clasificada para cada participante, debidamente codificada, bajo el criterio de observar la repetición de ciertas palabras que surgen del marco teórico, y sirven para plantear estos cinco criterios fundamentales iniciales mencionados anteriormente en base al

análisis del marco teórico. El análisis de la información realizada fue verbal, conversacional, cuando se realizó la entrevista se toma importancia a la narrativa de los participantes en función a competencias de diseño de servicios.

Al final del estudio se realizaron siete entrevistas, generando un total de diez horas de grabaciones. Toda esta información fue clasificada para cada participante, bajo el criterio de observar la repetición de ciertas palabras que surgen del marco teórico, y sirven para plantear estos cinco criterios fundamentales iniciales mencionados anteriormente en base al análisis del marco teórico. El análisis de la información realizada fue verbal, conversacional, cuando se realizó la entrevista se toma importancia a la narrativa de los participantes en función a competencias de diseño de servicios.

De esta manera, en base a estos criterios, la estrategia de análisis se basa en el estudio de las transcripciones de las entrevistas realizadas a los profesionales de la estrategia educativa; esto bajo el lente teórico de Sleeswijk, (2013), Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider (2018), entre otros autores citados en la sección del diseño de servicio, en el marco teórico. Cabe mencionar que varios autores coinciden sobre los matices culturales, se puso atención en la realización del análisis sobre el número de repeticiones de ciertas palabras, así como observar si es que sus posturas manifiestan situaciones en donde utilizan los criterios fundamentales del diseño de servicio.

Capítulo I: El contexto de la gestión pública en el Perú en el rubro educativo a distancia con relación al diseño de servicios

A lo largo de este capítulo, se explora el contexto de la gestión pública en el Perú en el rubro educativo a distancia, referente diseño de servicios -donde se inserta la problemática- y se identifica el aporte del diseñador de servicios para crear soluciones. Para ello, este capítulo explicita sus características y su valor dentro de la gestión pública, y visibiliza las particularidades del abordaje hacia el diseño de servicios dentro de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa, en la gestión pública en Perú.

1.1 La estructura organizacional y funcionamiento de la gestión pública del Perú

El estado peruano es la institución de la nación organizada territorial, política y jurídicamente; dotada de poder que lo ejerce el gobierno dentro de la gestión pública del Perú. Se organiza, de acuerdo con el principio de separación de poderes y está conformado por tres: el poder Ejecutivo, constituido por el presidente de la República, quien desarrolla las funciones de jefe de Estado; el poder Legislativo, que se encarga de la elaboración de las leyes y de ejercer el control político a las acciones del Poder Ejecutivo a través de los mecanismos establecidos en la Constitución Política Por último, el poder Judicial, que se encarga de administrar justicia a través de sus órganos jerárquicos. El Estado peruano, al mismo tiempo, es unitario y descentralizado, dado que el gobierno se estructura en el nivel nacional, regional y local. (GOB.PE, 2023)

La gestión pública en el Perú, está definida como el conjunto de procesos y acciones que los funcionarios llevan a cabo, para administrar adecuadamente los recursos públicos de la entidad en la que laboran y de ese modo puedan cumplir con las metas institucionales establecidas por el Poder Ejecutivo. Además, se entiende que está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuales el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones (Saravia, 2018. p.2).

La Presidencia del Consejo de Ministros o PCM, es la organización superior del Consejo de Ministros del Perú, que coordina y realiza el seguimiento de las políticas y programas de carácter multisectorial. Se encuentra ubicada dentro **de la organización del Poder Ejecutivo**. La PCM tiene como misión ser una institución que promueve el cambio, para contar con un estado moderno, articulado y descentralizado de la gestión pública. Así, supervisando las acciones de los organismos públicos, organismos reguladores, oficinas adscritas, consejos, comisiones y entidades. Estos tienen como función velar por el cumplimiento de los derechos de todos los peruanos e impulsar el

1.2 El diseño de servicios dentro de la gestión pública peruana

En el contexto público peruano, se encuentra la plataforma Digital Única del Estado Peruano para dar servicios a la ciudadanía llamada Gob.pe, cuyo objetivo principal es acercar el Estado al ciudadano, permitiéndoles acceder a información institucional y orientación de trámites y servicios, de manera sencilla. Así, en esta plataforma gubernamental se evidencia que hay una intención para hablar sobre el diseño de servicios, la cual denota un acercamiento y estructura para un entendimiento desarrollado en este perfil, adicionalmente a lineamientos y guías para diseñar servicios digitales centrados en los usuarios (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

A su vez, el contenido de estos lineamientos para diseñar o rediseñar plataformas o servicios digitales, se basa en las prácticas desarrolladas en los diferentes proyectos dirigidos por el equipo de Servicios Digitales de la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021).

Para diseñar servicios digitales, se deben considerar diversos aspectos que permitirán satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Estos servicios, deben ser pensados tomando en cuenta los diferentes momentos por los que pasa el usuario, desde el qué lo motiva, hasta el momento en que su necesidad es satisfecha. Esto, indica una lista de veinte puntos a considerar, como por ejemplo armar un equipo multidisciplinario. Sin embargo, a pesar de existir estas iniciativas e intenciones desde el gobierno, a la actualidad no existe un desarrollo de lineamiento para el perfil de diseñador de servicios basado en los requerimientos contextuales del gobierno del Perú. Los cuales no son compatibles con los lineamientos expresados en Gob.pe, ya que este solo se enfoca en lo diseño de servicios digitales, y cuando uno aborda el diseño de servicios es mas un trabajo sistémico porque el servicio interactúa con mas actores y servicios.

Evidencia de esto, es que en la página de gob.pe, se toma como referencia lineamientos de la disciplina del diseño de servicios digitales de otros gobiernos, y no reconoce la necesidad de tener un perfil de diseñador de servicios propio. Tanto, al punto de que considera la descripción de otros gobiernos como “buenas prácticas”, sin cuestionarse que estas lo son únicamente desde determinado contexto, diferente al peruano. Teniendo en cuenta que, tomar como referencia el modelo de lineamientos de un país distinto, puede generar problemas al intentar replicarlos dentro del contexto interno.

Siguiendo en la misma línea, los equipos de trabajo conformados en las diversas estrategias de la gestión pública peruana, debido a la forma que se expresa utilizado en el normativo “Lineamientos para la incorporación de Tecnologías Digitales en la Educación Básica” mediante Resolución Viceministerial N° 234-2021-MINEDU, en donde dicha documentación mencionan como antecedentes de intervenciones que se han dado para introducir la tecnología en los procesos educativos desde finales de los 90. Hoy, casi 30 años después, sigue siendo una tarea pendiente como mencionan en el documento oficial. En el documento aparece el proyecto Huascarán que planteaba un modelo de educación a distancia que funcionaba en centros que tienen material para el autoaprendizaje, una laptop por niño (OLPC) que es una experiencia más cercana a la cierre de brecha digital, en donde también se introdujo un dispositivo electrónico (laptop Xo), y otros más en donde le dan prioridad a la tecnología, por encima del recurso humano.

Posiblemente esto se da debido a un sesgo tecnológico o de innovación vinculado a las motivaciones políticas para la toma de decisiones en relación al beneficio obtenido de ellas, o la imagen políticas que refleja a través de estas acciones (imagen política).

Dentro de las gestiones de gobierno, los diseñadores no son convocados a formar parte como primera opción. Puede ser probable, que se desconozca que los diseñadores son profesionales capaces de liderar y desarrollar estrategias con equipos

multidisciplinarios, con el objetivo de diseñar servicios públicos, abarcando profesiones como administradores, ingenieros, etc. Al contrario, suelen ser vistos como profesionales que se dedican al componente estético, cuando en realidad su participación es más integral que solo estética. Se puede ver que, hay una construcción de sentidos o prejuicios sobre estos, que no es acorde con los estudios que han realizado, por el cual han obtenido el título universitario.

1.3 El Ministerio de Educación y su abordaje al diseño de servicios en sus estrategias o proyectos

El Ministerio de Educación es un organismo del Poder Ejecutivo que tiene personería jurídica de derecho público y constituye un pliego presupuestal. El sector educación, se encuentra bajo la conducción y rectoría del Ministerio de Educación, por ello está conformado por este, sus entidades y organismos dependientes o adscritos. En ejercicio de su potestad rectora comprende, además, a las instituciones privadas, así como aquellas de los niveles de gobierno nacional, regional y local que realizan actividades vinculadas a las competencias establecidas en la ley N° 31224, y que tienen impacto directo o indirecto en la educación (MINEDU, 2012).

La educación genera retos realizando actividades vinculadas a las competencias, que exigen la mejora en la calidad, la constante actualización en cuanto a métodos, herramientas y perspectivas. Con una población estudiantil predominante de alumnos que han nacido y crecido rodeados de tecnología, según sea el caso, se espera sean los docentes quienes se adapten, desarrollen y apliquen estrategias y herramientas para relacionar al estudiante y su entorno real (UNESCO-OREALC, 2011).

Frente a esta situación, el Ministerio de Educación del Perú implementó algunas medidas con enfoque tecnológico a lo largo del tiempo, como el Plan Huascarán (2002), y Una Laptop por Niño (2006); programas que introducían dispositivos en las escuelas, sin plantear estrategias para su uso y aprovechamiento (Balarín, 2012). A medida que la COVID-19 se propagaba, los gobiernos decretaron restricciones de circulación,

servicios y distanciamiento físico. Para afrontar estos desafíos, surge una alternativa: la educación a distancia, como opción flexible y factible para ofrecer mayor acceso a una educación de calidad y en la que predomina el uso tecnológico (Domínguez y Rama, 2013). A pesar de los esfuerzos realizados con la implementación de la estrategia “Aprendo en casa”, existe una importante brecha que podría afectar su éxito (Alarcón, 2020). Siendo esta, el uso limitado de tecnología e infraestructura en algunas zonas del país, la cual se conoce como brecha digital y afecta a muchos, sumado a la adopción de las Tecnologías de información y comunicación o TIC. El reconocimiento social, a nivel de masas, validó la estrategia, que fue recibida con elogios al inicio en la publicación dentro de medios variados del país, por la respuesta rápida que dio la estrategia a distancia Aprendo en Casa en momentos de incertidumbre. Sin embargo, esta no fue sostenible en el tiempo en cuanto a la apropiación y el uso de la propuesta por los usuarios,

1.4 La estrategia educativa a distancia ‘Aprendo en Casa’: sus inicios

Específicamente en el Perú, la necesidad de proporcionar educación accesible y de calidad a todos los estudiantes, especialmente en circunstancias de vulnerabilidad, llevó al desarrollo de la estrategia Aprendo en Casa. En contextos similares a Perú, se ve que la evolución de la educación ha sido un proceso constante, resultado del proceso educativo que implica prepararse contemplando factores socioeconómicos, tecnológicos y culturales (Díaz y Alemán, 2008).

Cabe mencionar que, la estrategia Aprendo en Casa, sino fuera por la emergencia sanitaria por el COVID-19, que hizo prioritario su desarrollo en las diferentes etapas, alcance y escala para el gobierno peruano proveer un servicio a distancia educativo a nivel nacional.

Por la existencia del COVID-19, se dio prioridad a poner en marcha la estrategia educativa, ya que, si se desarrollaba en condiciones tradicionales como todo proyecto,

no hubiese tenido una respuesta rápida al momento de creación e implementación. Al ser un contexto de emergencia, todos los procesos fueron acelerados y abiertos, además de estar bajo el ojo público del ciudadano y la gestión pública, ya que, se necesitaba una solución rápida a comparación de otras estrategias que se desarrollan en condiciones tradicionales.

En la misma línea, en marzo del 2020, el gobierno peruano declaró una emergencia sanitaria que, entre otras medidas, forzaba el distanciamiento social y el cierre de las escuelas. La necesidad de brindar un servicio educativo de calidad se volvió apremiante cuando, las aulas tradicionales se cerraron debido al confinamiento. Lo que en un inicio se pensó que sería un cierre temporal, duró todo el año escolar 2020 y el 2021. Así, en un esfuerzo sin precedentes, en una situación adversa por sostener el servicio educativo, el Ministerio de Educación, liderado en ese entonces por Martín Benavides, inició en ese mismo mes de marzo la creación de la estrategia Aprendo en Casa. En este primer momento, y en consonancia con el conocimiento nacional e internacional que había sobre el COVID-19, esta estrategia nació como un plan de emergencia (Andrade y Guerrero, 2021).

Asimismo, Aprendo en Casa, buscó posicionarse como la estrategia peruana para sostener el servicio educativo desde los inicios de la pandemia, el distanciamiento social y el cierre de las escuelas. La misma, nace con la idea de aprovechar la tecnología y los medios de comunicación que se tienen en esos momentos para garantizar el acceso a la educación.

Esta estrategia educativa, tuvo como objetivo principal brindar un sistema educativo sólido y flexible que pueda operar tanto en situaciones normales como en emergencias. Buscó garantizar el acceso a la educación a todos los estudiantes, de todas las zonas del Perú, independientemente de su ubicación geográfica, recursos económicos o acceso a internet. Esta, se centró en la continuidad de la enseñanza y el

aprendizaje, así como en la adaptación de contenidos y metodologías para diferentes niveles educativos (MINEDU, 2020).

Tal como se muestra en la resolución ministerial N° 160-2020 del Ministerio de Educación: “El objetivo de la estrategia nacional de Educación a distancia es mantener el vínculo del estudiante con el servicio educativo, con el fin de fortalecer la ciudadanía, valores, vínculos familiares y buen uso del tiempo en el hogar, siguiendo las directrices del desarrollo de competencias que plantea el Currículo Nacional y las áreas curriculares prioritizadas” (MINEDU, 2020). Esto, muestra una evidencia de cómo definen aquellos que tales estudiantes, padres de familia podrían entender como un “buen uso del tiempo en el hogar”, teniendo en cuenta que, si bien el Perú cuenta con diferentes contextos tanto socioeconómicos, tecnológicos y culturales, las interpretaciones que se le puede dar a este concepto, pueden variar según desde qué contexto se vea. De esta manera, no es que haya una sola interpretación absoluta, sino, una diversidad de entornos e interpretaciones, alineando esto con los canales de uso de la estrategia que son la televisión, radio y plataformas web.

Dicho esto, la reflexión sobre qué significa el concepto anterior,” para muchos niños en el Perú, los cuales están en edad escolar; en el caso de estos niños, consistiría en formar parte del equipo de trabajo dentro de un hogar, y como se define el buen uso del tiempo para un niño que cosecha o se dedica a la actividad familiar sobre el uso del servicio educativo. Es necesario destacar que se torna complejo tener una sola definición sobre el tema, sin caer en una mirada reduccionista.

En el caso peruano, la educación pública primaria y secundaria tuvieron que salir en cuestión de un par de semanas del molde presencial, a un modelo de educación a distancia que involucró varios medios: radio, televisión y plataforma web. Aprendo en Casa, es una estrategia multidimensional que combina diversos recursos y plataformas educativas. Esta misma ofrece un conjunto de experiencias de aprendizaje, materiales

y recursos educativos orientados a favorecer los aprendizajes de los estudiantes a nivel nacional. Estos son diversos en atención a sus necesidades en cada uno de los niveles educativos, y constituyen el instrumento inmediato y principal para tu trabajo con ellas y ellos. Se encuentran en formato digital, en la plataforma Aprendo en Casa, pero también se desarrollaron como sesiones en la programación de señal abierta de TV y radio.

Funcionó a través de tres canales de comunicación:

- **Televisión:** se utilizó diferentes canales de televisión abierta para transmitir clases. A través de la señal de 74 canales (TV abierta, TV digital y cable), con una audiencia nacional aproximada de 2.950.166 millones de televidentes a la semana, para inicial, primaria y secundaria. Además, de contenidos educativos en horarios específicos, abarcando diferentes grados y materias.
- **Radio:** se difundió una programación para todas las modalidades y niveles educativos por medio de las ondas de Radio Nacional del Perú y más de 1232 radios aproximadamente, transmiten programas que contienen lecciones, debates y discusiones, dirigido a estudiantes de todos los niveles en castellano. Además, de otras 61 radioemisoras que transmiten las sesiones de aprendizaje en 10 lenguas originarias.
- **Plataforma digital:** se proporcionaron acceso a recursos digitales a través de una plataforma en línea, mediante el portal www.aprendoencasa.pe. En ella, se cuenta con contenidos y guías por grado, nivel y medio (TV, internet, radio) para cada una de las sesiones de aprendizaje, con un aproximado de 2.422.803 de usuarios, cuenta con la sección Programación semanal por competencias, como parte de las orientaciones para docentes.

En la misma línea, la brecha digital de la sociedad peruana se amplió por la ausencia de recursos que la escuela proporcionaba a los estudiantes, de forma

indirecta, en la jornada escolar presencial. Por su parte, la educación terciaria, tuvo que esperar más tiempo para virtualizar los medios de conectividad y los contenidos; y, por otro lado, para que los catedráticos pudieran obtener, en el más breve plazo, competencias digitales que antes no se requerían (García et al., 2020).

Así, fue cómo surgió la estrategia educativa a distancia Aprendo en Casa, como respuesta temporal ante la necesidad de garantizar el funcionamiento del servicio educativo en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID-19. Sin embargo, ante la prolongación de la pandemia, y la imposibilidad de retornar en corto plazo a la presencialidad en las instituciones educativas del país, se convirtió en la estrategia principal para garantizar a los estudiantes peruanos la continuidad en el desarrollo de sus aprendizajes (MINEDU, 2021a).

Si bien, esta estrategia en la actualidad ya no está vigente, es importante estudiarla, ya que, debido a que contempla un escenario tan particular, da posibilidad de observar y estudiar varios aspectos que pueden contribuir en iniciativas similares, gracias a los aprendizajes que han surgido en la implementación de la estrategia. Más aún, el contexto del COVID-19 trajo muchos escenarios inusuales, a tal punto que el gobierno peruano designó sus recursos, esfuerzos, energía y tiempo, para la implementación de una estrategia educativa a distancia a nivel nacional. De esta manera, es rescatable que este escenario particular, da la posibilidad de observar y estudiar, varias particularidades que podrían ayudar a conocer cómo tomar acción en estos casos.

1.4.1 Escenarios de aprendizaje dentro de Aprendo en Casa

Colocando el derecho a la educación en el centro, así como el desarrollo de competencias como el objetivo central, el funcionamiento de esta estrategia requiere la participación de distintos actores e instancias. Entre los actores, están el estado, el

estudiante, docente, padre de familia. Y, abre a las preguntas ¿Qué rol se espera que cumplan? ¿Qué condiciones lo harían viable en cada caso?

La estrategia Aprendo en Casa, se adapta a diferentes contextos y escenarios educativos. En situaciones normales, complementa la educación tradicional y se utiliza para ofrecer recursos adicionales y enriquecer la experiencia de aprendizaje. En contextos de emergencia, como la pandemia de COVID-19, esta se convierte en la principal modalidad de enseñanza, garantizando la continuidad educativa a pesar de las limitaciones de las aulas físicas. Además, los escenarios habituales de aprendizaje que los estudiantes y docentes solían interactuar han cambiado. Sumado a esto, la incorporación de las nuevas tecnologías pausadamente en la práctica docente es una realidad en el Perú. En esta rama, tienen la necesidad imperante de adaptar las estrategias y herramientas que usaban y aprendieron de manera tradicional, para ser empleadas en clases e implementadas en la enseñanza a distancia a fin de continuar con la educación (Salirrosas et al., 2021).

En el Perú se dan múltiples escenarios para la comunicación con familias por su diversa geografía. La estrategia "Aprendo en Casa se desarrolla en dos escenarios generales:

- Escenarios con conectividad: Cuenta con acceso a Internet, además de TV y radio. La comunicación se realiza a través de correos electrónicos, aplicaciones de mensajería (WhatsApp), redes sociales u otros medios de comunicación en línea.
- Escenarios sin conectividad: No cuenta con acceso a Internet, solo con TV y radio. La comunicación solo puede ser por mensajes de texto telefónicos, a partir de la programación transmitida en medios masivos: radio y TV (MINEDU, 2020i)..

En algunos casos, se encuentra la combinación de estos escenarios. Es decir, teniendo conectividad el docente, tendría estudiantes que no la tienen, por lo que eran

atendidos, como indica el segundo escenario, sin conectividad y así viceversa. La combinación de estos 2 escenarios generales, produjo seis escenarios posibles a conocer:

1. Escenario 1: Presencialidad con conectividad
2. Escenario 2: Presencialidad sin conectividad
3. Escenario 3: Semipresencialidad con conectividad
4. Escenario 4: Semipresencialidad sin conectividad
5. Escenario 5: No presencialidad con conectividad
6. Escenario 6: No presencialidad sin conectividad

En esta misma línea, en su portal web, la estrategia Aprendo en Casa, cubre los niveles generales escolares de inicial, primaria, secundaria, básica especial y básica alternativa. Y dentro de cada cual, sus grados de rigor. La radio y la televisión peruanas nacionales públicas, a las que se suman algunas privadas, mediante programas temáticos definidos, que se usan para los tres niveles generales primeros (inicial, primaria, secundaria); solo la radio, para los otros dos (básica especial y básica alternativa). La idea, es que los citados medios usados, se combinen con otros recursos, entre ellos los digitales, que también dispone la estrategia (MINEDU, 2020g).

Como ya se ha mencionado, Aprendo en Casa es un servicio multicanal de educación a distancia por televisión, radio e Internet. Tiene como objetivo, a corto plazo, que los estudiantes de educación básica (inicial, primaria y secundaria), educación básica especial (Prite y Cebe) y educación básica alternativa avancen en el desarrollo de sus clases desde el 6 de abril de 2020, durante el Estado de Emergencia, como dicta la Resolución Ministerial N°160-2020-MINEDU. El objetivo, a mediano y largo plazo, es complementar las lecciones que dan los docentes en el aula, enfocándose especialmente en los estudiantes de zonas rurales y alejadas para reducir las desigualdades en el aprendizaje (MINEDU 2020h).

Los contenidos de la plataforma son variados, y van desde guías de aprendizaje, audios, videos, cuadernos de trabajo y otros materiales organizados por niveles, grados y modalidades del servicio. Todos ellos, están disponibles en el dominio web, cuya navegación y descarga está libre del consumo de datos, por convenio entre las compañías telefónicas y las autoridades. Sobre la organización pedagógica de los contenidos, los y las estudiantes cuentan con una programación semanal de lunes a viernes (Quiroz, 2021).

En el capítulo actual, se ha contextualizado el programa Aprende en Casa en el marco del organigrama de gobierno y atendiendo a las características de equipos, escenarios, estrategias. Lo cual permite conocer, en detalle las prácticas, dinámicas del equipo de profesionales, en función del contexto en el cual se insertan. Por consiguiente, permite entender el marco contextual en donde se insertan los diferentes actores del equipo que se explicará a continuación en el siguiente capítulo sobre el desempeño en Diseño de Servicios de los profesionales vinculados al desarrollo de la estrategia de educación a distancia 'Aprendo en Casa'.

Capítulo II: El desempeño en Diseño de Servicios de los profesionales vinculados al desarrollo de la estrategia de educación a distancia 'Aprendo en Casa'

El presente capítulo se centra en el estudio del desempeño en Diseño de Servicios de los profesionales vinculados al desarrollo de la estrategia de educación a distancia 'Aprendo en Casa'. Estudiando, al equipo de trabajo que conforma *Aprendo en Casa: Estrategia educativa a distancia*, se busca construir una definición del diseño de servicios que permita visibilizar el contexto específico de los profesionales que practican esta profesión, dentro de la gestión pública, para diseñar un servicio público educativo, con relación a su desempeño en diseño de servicios, su nivel de conocimiento.

Por su parte, debe destacarse que temas contextuales como la inestabilidad política, y la rotación de funcionarios públicos impactaron en el desarrollo del equipo que diseñó o ha desarrollado la estrategia educativa Aprendo en Casa. Con base a los diferentes escenarios de aprendizajes, qué consideración tuvieron que tomar en cuenta para realizar la implementación.

También, es importante conocer cómo son los profesionales mediante la caracterización del perfil y formación, así como el nivel de las competencias referente diseño de servicios de los profesionales que diseñaron y desarrollaron el mismo. Así, identificaron los métodos, herramientas de diseño, y de evaluación, empleados por los profesionales que lo han diseñado, con el fin de tener un entendimiento más cercano de cómo entienden la práctica y como la practican. Por ello, se aborda este punto, desde la aplicación de entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de conocer las limitaciones, tiempo, presupuesto y diversidad dentro de los Programas de aprendizaje dentro de la gestión pública.

2.1 El contexto laboral dentro de la estrategia a distancia Aprendo en Casa

En pleno inicio del año escolar 2020, el gobierno peruano declaró la emergencia nacional por la pandemia global del COVID-19, muchos estudiantes de escuelas públicas y privadas debieron quedarse en sus casas con su familia. En muchos casos, este tránsito se pudo hacer con relativa facilidad, pero en la mayoría no fue así; al pasar al mismo tiempo, a realizar sus actividades laborales de manera remota. El caso del equipo de trabajo de la estrategia Aprende en Casa no fue la excepción, ya que tuvo que hacerse cargo de manera remota, y hablando estrictamente de Aprendo en Casa, no les dieron funciones, sino que les dieron un objetivo, tal como el participante entrevistado, quien tuvo el rol de líder de equipo de diseño (P1) explicó sobre el requerimiento:

“...nos dieron un objetivo ¿Cómo digitalizamos la educación en el país?...” (P1, *UX Designer*, 16 de junio del 2023).

Asimismo, al virtualizar el servicio educativo en una plataforma digital, en un periodo de no más de un mes, lo que hicieron fue basarse en los recursos que ya tenían disponibles en ese momento, ya que debían contar con una respuesta inmediata. Tomando en cuenta, que el inicio de clases empezaba en marzo, y había que tener el diseño de la plataforma en febrero, un mes antes, para que el equipo técnico de Tecnologías de la Información (TI) la pueda desarrollar para su implementación. Al inicio, fueron 4 personas las que se hicieron cargo, y con ellos nació el equipo de Innovación de la Dirección de Innovación Tecnológica en Educación (DITE) dentro del Ministerio de Educación.

De la misma manera, tal como explica en la entrevista el puesto *UX Designer*, (P2) reforzando sobre el requerimiento:

“..fue cuando al equipo le dieron este rol de poder de ver cómo podríamos digitalizar la educación, ya es ahí donde nos pasaron al equipo de Perueduca a Aprendo en Casa en ese momento éramos 3 o 4 personas.” (P2, *UX Designer*, 16 de junio del 2023).

En la misma línea, de las personas mencionadas por el participante, dos de ellas tenían el régimen laboral de Contratación Administrativa de Servicios (CAS), y los otros dos de orden de servicio (OS) u orden de trabajo, documento en el que se basa cualquier técnico para realizar el servicio y que, de algún modo, es la prueba de la aceptación de un servicio que incluye la descripción del trabajo a realizar y la información relativa al cliente.

El objetivo dado al equipo de trabajo de Aprendo en Casa fue bastante duro y complicado. Dentro del Estado hay muy poco trabajo colaborativo: cada servidor público pertenece a una Dirección de Educación, y esta tiene objetivos por cumplir. Así, trabajan

alrededor del objetivo que tiene cada director por cada gestión de turno. Sin embargo, no hay una escalabilidad clara como para darle seguimiento a los proyectos que puedan avanzar como ministerio, o como equipo. Con la estrategia Aprendo en Casa sucedió lo mismo: alineados al inicio con las direcciones de educación con base a un objetivo, tener que darle un mismo lenguaje a la educación del país. En el momento de la ejecución de la estrategia, fue retador coordinar con las diferentes direcciones y que se pongan de acuerdo, ya que los directores de las diferentes áreas manejaban diferentes ideas, y cada uno de ellos quería prevalecer como por ejemplo: un director deseaba que se use más la radio como medio de difusión, y en base a esa idea se enfocan en hacerla realidad sin tomar en cuenta otras direcciones que manejan diferentes contextos en donde la televisión o las plataformas web podrían funcionar también y aunque los acercamientos iniciales en las reuniones de todo el equipo involucrado en la estrategia evidenciaban un buen acuerdo, al momento de aplicar las ideas se presentaron más dificultades, alargando el proceso de ejecución hasta medio año más. Esto, debido a que no se compartió mucha información inicialmente, todos los usuarios empezaron a utilizar el programa, y lo que sí reconocen, es que se descuidó un poco el tema de conversar paralelamente con las demás direcciones con respecto a los proyectos para así, evitar la duplicidad de esfuerzos.

2.1.1 Inestabilidad política y alta rotación de funcionarios

Desde la creación de la estrategia educativa a distancia Aprendo en Casa, el país experimentó una importante inestabilidad política, con cambios de gobierno y falta de continuidad en las políticas públicas. Esto mismo ha dificultado al desarrollo del programa Aprendo en Casa y, sobre todo, al equipo que se encargó del diseño, ya que se les hizo difícil establecer soluciones que se proyectan a largo plazo, como por ejemplo conseguir recurso humano para el equipo.

La alta rotación de funcionarios públicos, específicamente en posiciones de toma de decisión, como ministros o directores impacta al desarrollo de la estrategia. Específicamente, la Dirección de Innovación Tecnológica en Educación (DITE) se vió altamente afectada por esta rotación de cargos de confianza. De acuerdo al cuadro que se muestra a continuación, en parte realizado con información que aparece en el archivo de la plataforma web Gob.pe donde aparece la Nómina de Ministros del Ministerio de Educación, complementado con datos de las entrevistas a ex funcionarios públicos, el promedio de duración de un ministro en Perú en el año 2021 fue de tres meses aproximadamente.

Tabla 2

Cuadro de Ministros y directores de Dite desde 2020 a 2022 rango de duración del programa.

Ministros del Ministerio de Educación del año 2020 a 2022 (MINEDU)		
Año 2020	Año 2021	Año 2022
Carlos Martín Benavides Abanto	Carlos Alfonso Gallardo Gómez Juan Raúl Cadillo León Ricardo David Cuenca Pareja Rosendo Leoncio Serna Román	Rosendo Leoncio Serna Román
Directores de la Dirección de Innovación Tecnológica en Educación (DITE)		
Año 2020	Año 2021	Año 2022
Miguel Alfonso Accinelli Obando (jun. 2019 - abr. 2020)	Milagritos Esthel Vera Zuñiga (dic. 2020 - jul. 2021)	Marco Briones (nov. 2021 - agos.2022) Alonso Tenorio Trigoso

Ricardo Zapata De La Rosa (abr. 2020 - dic. 2020) Milagritos Esthel Vera Zuñiga (dic. 2020 - jul. 2021)	Víctor Freundt Melendez (agos. 2021 - oct. 2021) Marco Briones (nov. 2021 - agos. 2022)	(set. 2022 - ene. 2023)
--	--	-------------------------

Fuente: Elaboración Propia

El movimiento de funcionarios debilita la continuidad que se le da a los servicios públicos, específicamente a la estrategia Aprendo en Casa, ya que reconfigura el trabajo de los miembros del Equipo de Innovación Tecnológica, dedicado al diseño y el desarrollo de la estrategia, debido a que no permite asentar las posibles mejoras y genera desconfianza en el equipo de trabajo del programa. Esta circunstancia afecta la imagen de la institución y rompe lazos con los futuros posibles trabajadores, ya que la adquisición del recurso humano es importante en el desarrollo de una estrategia o proyecto.

2.1.2 Organigrama del Equipo de trabajo de la estrategia Aprendo en Casa

Por otro lado, la implementación de esta estrategia educativa a distancia requirió de un equipo de trabajo diverso en términos de habilidades y conocimiento. Dentro del equipo Ministerio de Educación, para la implementación de esta estrategia educativa a distancia participaron las siguientes áreas: las direcciones pedagógicas, la oficina general de comunicaciones y la Dirección de Innovación Tecnológica en Educación con el equipo de innovación tecnológica.

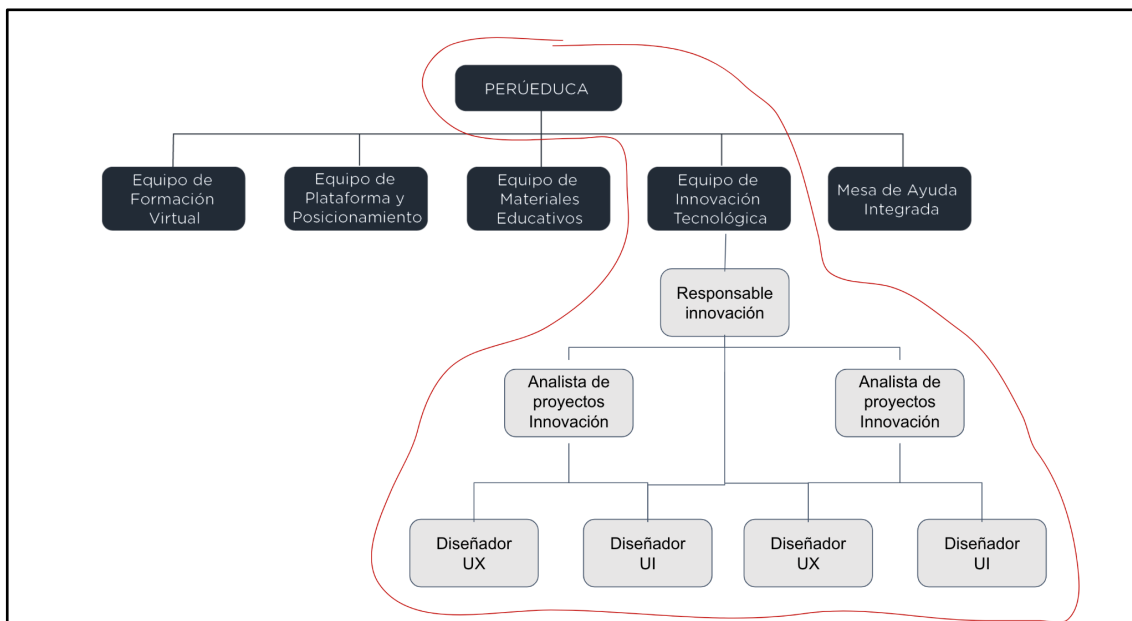
Figura 4

Organigrama MINEDU donde se muestran las diferentes direcciones con que interactúa.

experiencias, donde los distintos actores (directores, docentes, estudiantes, familias, funcionarios, aliados) de la comunidad educativa, aprovechan e integran las tecnologías digitales en el proceso educativo.

Figura 5

Estructura de la coordinación de Perueduca.



Fuente: PPT de presentación interna proporcionada por uno de los integrantes y entrevistados para esta investigación.

El equipo de Innovación Tecnológica es el que realizó el diseño de servicio educativo de la estrategia Aprendo en casa. Ellos están a cargo de proporcionar servicios digitales necesarios para la mejora de los aprendizajes, a partir del entendimiento de las problemáticas u oportunidades de impacto educativo. Trabajan en estrecha colaboración con los expertos de las distintas direcciones estratégicas y con soporte del MINEDU, con el objetivo de mejorar los indicadores en los aprendizajes de la comunidad educativa.

2.2 Perfil, rol y competencias de los profesionales vinculados al desarrollo de la estrategia de educación a distancia 'Aprendo en Casa'

Este apartado se centra en describir el perfil, rol y las competencias de los profesionales del diseño de servicios que han desarrollado la estrategia de educación a distancia Aprendo en Casa, mediante un análisis de los instrumentos aplicados. Y a partir de siete entrevistas semiestructuradas a las personas que integraron el equipo de trabajo de esta estrategia.

El número de entrevistas está relacionado con la cantidad de personas que conforman el proyecto con roles de diseño de servicios o posiciones similares. De manera global, se contó con un universo de siete profesionales, cantidad que será aplicada como muestra en la investigación. Al respecto, se aprecia una participación del 43% de mujeres (tres profesionales) y un 57% de varones (cuatro profesionales). Se puede observar que según el puesto que ocupan dentro del equipo de trabajo, hay diferentes perfiles como: diseñador UX Senior, gestor de proyectos, lead UX, responsable de innovación tecnológica, analista de sistema, coordinador del proyecto. Al respecto, se aprecia una participación del 90 % de entrevistados (seis o siete profesionales) han asumido el cargo de responsables del equipo con roles de líderes y solo uno, con el rol de UX Senior en la estrategia Aprendo en Casa, contando con una mayor participación de mandos medios (coordinadores, especialistas, supervisores). Dicho esto, a continuación, se definirá brevemente el perfil profesional, rol y competencias que se vinculan en el cotidiano de los profesionales que realizan funciones similares a los diseñadores de servicio.

2.2.1 Perfil profesional

El concepto del perfil profesional tiene más difusión en el ámbito de la educación y de las organizaciones. El mismo, como el perfil del egresado, es un concepto que puede interpretarse con facilidad, intuitivamente, y se utiliza de manera flexible (Arnaz, 1981). Este término suele hacer referencia tanto al producto de una experiencia educativa como a las características que posee un sujeto. Hasta el momento, los diferentes autores no han arribado a una única definición del perfil profesional. El modo en que se define en este trabajo tiene sus antecedentes en el uso que se ha dado en educación y en psicología organizacional.

Dicho esto, se describen las como fueron las características de un profesional, que es parte del equipo de Aprendo en Casa, que realiza funciones similares a un diseñador de servicios. El profesional promedio que cumple funciones similares al diseñador de servicios en la estrategia Aprendo en Casa, tiene alrededor de 33 años de edad, y en su mayoría con experiencia trabajando en el sector privado de 3 a 5 años un total de 57% y el 43% restante en el sector público con más de 2 años de experiencia. Además, este profesional promedio trabaja en posiciones ligadas al sector de tecnología, cuando la organización para la cual labora se encuentra en la etapa de transformación digital.

El 72% de los profesionales que integran el equipo de trabajo de la estrategia ha realizado estudios universitarios concluidos y el 28% restante ha estudiado en institutos con estudios concluidos. Mientras que el 90 % de profesionales han asumido en algún momento el cargo de responsables del equipo con roles de líderes, y solo uno con el rol de UX Senior en la estrategia Aprendo en Casa. Esto debido al impacto que sufrió el equipo, a raíz de los cambios de gestión constantes que se dan por la inestabilidad política del país.

Por otra parte, un 57% fue de régimen laboral de Contratación Administrativa de Servicios (CAS), con 8 años de experiencia, y 43% orden de servicio (OS) con 2.5 años de experiencia ejerciendo el cargo en la gestión pública. En su mayoría, el product manager es el cargo que ejerce un profesional en el equipo de innovación de Aprendo en Casa, ubicado en la Dirección de Innovación Tecnología Educativa (DITE).

2.2.2 Los roles dentro del equipo de trabajo de 'Aprendo en Casa'

El equipo de Innovación Tecnológica en el año 2020 fue conformado por una persona que estaba bajo el régimen de contratación administrativo de servicios denominado CAS, y 42 personas restantes estaban bajo el régimen de orden de servicio denominado OS, sumando así un total de 43 personas. Pero, específicamente, las personas que trabajaron en el diseño de servicios educativos, son el equipo de Innovación Tecnológica. Este equipo, destinado al diseño de servicios educativos de la estrategia Aprendo en Casa, está conformado por los siguientes perfiles:

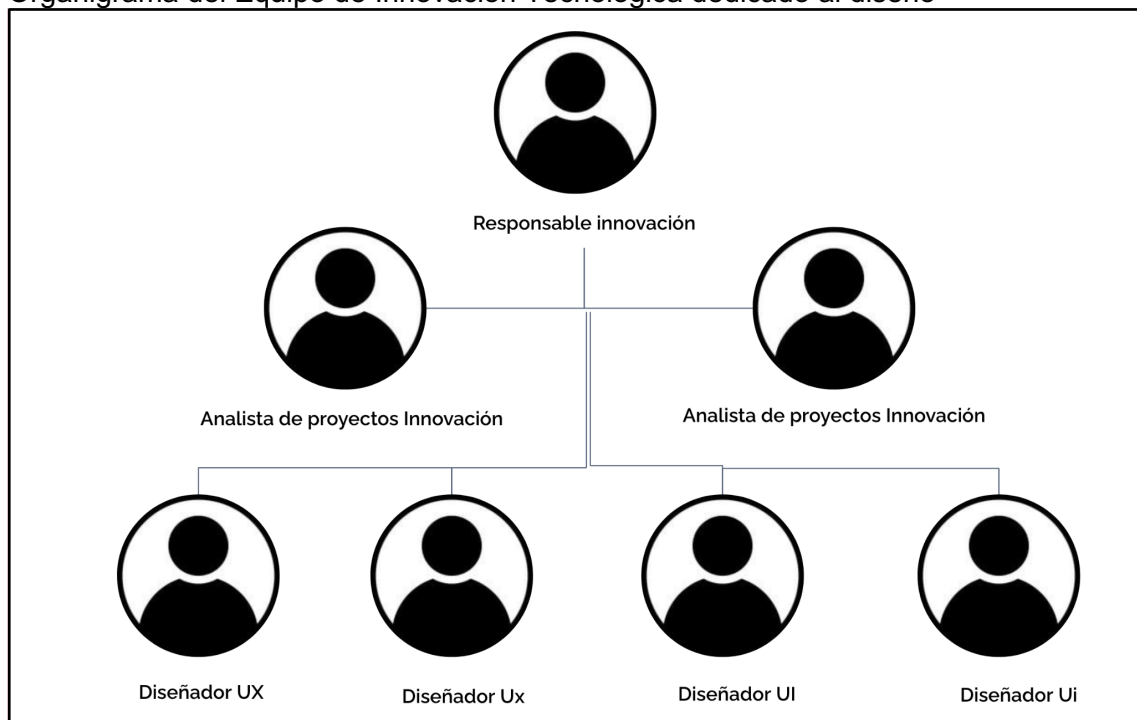
- **Responsable de innovación:** Dentro de las funciones que realiza la gestión de proyectos del equipo, elabora documentos para análisis de las soluciones tecnológicas, realiza análisis de propuesta a mejora entre el equipo UX y tecnología para proyectos. También coordina con las direcciones del MINEDU que participan en la estrategia Aprendo en Casa y PeruEduca. y elabora el plan de trabajo (tiempo, costo y alcance) para la implementación de soluciones tecnológicas en coordinación con la OTIC.
- **Analista de proyectos innovación:** Dentro de sus funciones se encuentra el apoyo para las coordinaciones de servicios y realiza seguimiento de la implementación de mejoras y soluciones tecnológicas. Además, apoya en elaboración el plan de trabajo (tiempo, costo y alcance) para la implementación de soluciones tecnológicas en coordinación con la OTIC.
- **Diseñador UX:** Se encarga de la investigación de usuario, dinámicas colaborativas de co-creación, prototipos funcionales, Testing de prototipos y

proyectos ya implementados. Incluyendo, seguimiento al desarrollo del servicio, análisis de mejoras a proyectos ya implementados, y presentación de hallazgos y proyectos

- **Diseñador UI:** Su rol abarca la investigación y Benchmark, selección de colores, tipografías, iconografías, estilos de componentes, diseño de arquitectura de pantallas y de librerías de componentes (Figma). También, se encarga de la presentación con negocio y equipo de desarrollo, el testeo de diseño en alta, seguimiento y análisis de calidad en desarrollo, y mejoras de diseño con base al testeo.

Figura 6

Organigrama del Equipo de Innovación Tecnológica dedicado al diseño



Asimismo, se asignó un equipo de trabajo de tecnología para la implementación y desarrollo de la web Aprendo en Casa, el cual eran los siguientes:

- Desarrollador Frontend

- Desarrollador FrontEnd2
- Desarrollador FrontEnd3
- Desarrollador BackEnd2
- Desarrollador BackEnd 3
- Desarrollador Movil 1
- Desarrollador Movil 2
- Especialista QA
- Analista de Sistemas
- Analista Ciberseguridad

2.2.3 Competencias en diseño de servicios

En relación a las competencias en diseño de servicio, se utilizaron cinco criterios fundamentales que surgen de la utilización del marco teórico y la propuesta del modelo teórico que tiene 5 aristas que propone como aporte esta investigación sobre los 5 componentes de base teórico, es bastante común en la disciplina del diseño y son conceptos bastantes usados los cuales son: el pensamiento proyectual, el diseño centrado en el usuario, el trabajo transdisciplinar, la experimentación por medio del prototipado y la experiencia del usuario.

Estas cinco aristas son un buen marco de elementos ampliamente empleados en el diseño, al ser competencias fundamentales considerables para el diseño de servicio, lo cual garantiza que puedan ser empleados para corroborar práctica de la disciplina y para realizar el análisis y conocer cuál es el estatus o qué tanto manejan los profesionales el tema del diseño de servicios; y para conocer qué aspectos se pueden

mejorar en el desarrollo de servicios públicos educativos, considerando las características culturales específicas del contexto del gobierno peruano.

2.2.3.1 Propuestas de competencias en diseño de servicios

Los cambios en la práctica del diseño, así como la aplicación de habilidades, conocimientos, actividades y procesos de diseño, parecen expandirse continuamente. Cada vez más, los diseñadores abordan problemas sociales complejos y aplican sus habilidades más tradicionales no solo en el campo del diseño (Sleeswijk, 2013), sino como por ejemplo diseño de productos, diseño gráfico también se van expandiendo a intangibles como el diseño de servicios. En relación con las competencias del diseño de servicios, es fundamental que el profesional que se dedica a este campo posea habilidades específicas.

En base al análisis del marco teórico se propone esta propuesta original de esta investigación de cinco competencias fundamentales, estas son características transversales a la práctica del diseño del servicio, e incluso también en la práctica del diseño en general o al menos a la misma disciplina del diseño industrial. A continuación se describirán los sustentos para cada una de estas cinco competencias en la siguiente tabla:

Competencias fundamentales	Definiciones basadas en el marco teórico
El pensamiento proyectual	Es la capacidad humana de anticipar el futuro, lo que constituye la base del diseño. En el enfoque contemporáneo, el diseño se centra en la proyección y la toma de decisiones orientadas hacia lo que está por venir.
El diseño centrado en el usuario	Consiste en colocar al usuario en el centro de la toma de decisiones durante el proceso de diseño, asegurando que las soluciones desarrolladas respondan directamente a sus necesidades.
El trabajo transdisciplinar.	Va más allá de los enfoques multidisciplinarios e interdisciplinarios, promoviendo la colaboración entre diversas disciplinas y la integración de conocimientos locales

La experimentación por medio del prototipado.	Es esencial en los procesos iterativos del diseño. Reconoce que no existe una solución única o ideal y que las propuestas deben ser constantemente revisadas y mejoradas.
La experiencia del usuario.	Implica diseñar de manera contextualizada. Considerar el entorno y las circunstancias específicas asegura que las soluciones sean relevantes y efectivas.

Fuente: Elaboración propia. Los fundamentos disciplinares del diseño de servicio como resultado del análisis del marco teórico.

Se propone este modelo teórico que tiene 5 componentes de base, los cuales son:

Competencia 1: El 'pensamiento proyectual' se plantea en esta investigación como una competencia fundamental en la práctica del diseño, ya que este proceso implica la toma de decisiones que inevitablemente impactan el futuro. Este pensamiento implica la planificación y la visión a corto, mediano y largo plazo necesarias para cualquier proyecto de diseño. En este sentido, el pensamiento proyectual se puede considerar inherente a la práctica de los diseñadores, ya que todo acto de diseño involucra inevitablemente la anticipación de escenarios futuros. Esto se refleja en la naturaleza transversal del diseño, donde cada decisión está orientada a moldear y prever el desarrollo de un proyecto.

El diseño trasciende el ámbito exclusivo de los diseñadores. El argumento central es que todo ser humano, al tener la capacidad de anticipar, planificar y tomar decisiones sobre el futuro, está diseñando en cierto sentido. Sin embargo, quienes estudian diseño se convierten en profesionales en esta habilidad; son quienes perfeccionan, entienden y dominan el acto común de diseñar y tomar decisiones. Y que todo diseñador se debe preguntar sobre la toma de decisiones a futuro ¿Qué implicancia tiene?, ¿Cuáles son los impactos de la toma de decisión? ¿Cuáles son los impactos directos o indirectos, positivos o negativos? ¿Cuál es la ética detrás de esto? Esto es el diseño profesional, estudiar el acto, proceso de la toma de decisiones, en un mundo donde todos diseñan como nos indica Eizo Manzini (2020).

En relación con esta idea, surge la pregunta: ¿por qué es necesaria la existencia de diseñadores de servicios como una rama profesional específica? Esta tesis aborda precisamente este tema, argumentando que, aunque otros profesionales también diseñan y han recibido formación en diseño, como en UX o Design Thinking, esto no es suficiente. La tesis sostiene que es fundamental contar con diseñadores de servicios formados profesionalmente, y que esta formación no se debe limitar a la adquisición de herramientas y métodos, sino que debe ir más allá. Lograr el diseño profesional es una consistencia de poder mantener esos resultados constantes así cambie el contexto o las personas.

El pensamiento proyectual va más allá de una simple visión a futuro; es una disciplina que integra planificación y diseño de manera estratégica. En todo proyecto de diseño, la planificación no solo es una acción deliberada, sino también una práctica habitual que permite anticipar y modelar escenarios futuros. En este sentido, planificación y proyectación son inherentes al diseño. En el ámbito del diseño de servicios, esta capacidad resulta fundamental. Herramientas como el *service blueprint* permiten materializar decisiones futuras y estructurar mejoras que, aunque no se implementen de inmediato, constituyen propuestas clave para la evolución y optimización de los servicios. Este enfoque prospectivo es esencial para garantizar la efectividad y la relevancia de las soluciones diseñadas.

El pensamiento proyectual se ejemplifica claramente en la definición de autores como Tomás Maldonado (1972), quien describe esta competencia como “una actividad proyectual (creadora) que consiste en determinar las propiedades formales (relaciones funcionales y estructurales) de los objetos producidos industrialmente”. Bruno Munari (2004), en su libro *¿Cómo nacen los objetos?*, subraya que el diseño debe resolver problemas a través de pasos lógicos y que para diseñar adecuadamente es crucial comprender el problema a fondo. Munari argumenta que “diseño es igual a proyectar”, destacando la planificación y anticipación inherentes al diseño. Nigel Cross (2006)

resalta el pensamiento de diseño como una habilidad esencial para abordar problemas complejos de manera creativa y eficiente, en dicha eficiencia está incluida la acción de planificar.

En el contexto específico del diseño de servicios, el pensamiento proyectual se vuelve una competencia vital. En la administración pública peruana, por ejemplo, las estrategias de servicios públicos impactan significativamente en la vida de los ciudadanos a corto, mediano y largo plazo, especialmente en el sector educativo. Desarrollar y fortalecer el pensamiento proyectual en los profesionales encargados de diseñar estos servicios es esencial para garantizar que las soluciones propuestas no sólo aborden problemas actuales, sino que también anticipen y respondan a necesidades futuras. Esto asegura que los servicios públicos sean relevantes y efectivos a largo plazo, apoyando así el desarrollo sostenible y el bienestar de la comunidad.

Competencia 2. *El 'diseño centrado en el usuario'* (DCU) se propone como segunda competencia esencial en el ámbito del diseño, enfocándose en comprender y responder a las necesidades de los usuarios durante todo el proceso de diseño de productos y servicios. Esta metodología asegura que los resultados finales sean intuitivos y satisfactorios para los usuarios. Un producto o servicio que no considera a su usuario final durante su desarrollo tiene una alta probabilidad de fracasar o no alcanzar la aceptación deseada. El DCU se basa en poner a las personas en el centro del proceso de diseño, garantizando que sus necesidades y deseos sean los principales impulsores de las decisiones de diseño.

Donald Norman, en su influyente obra "The Design of Everyday Things", subraya la importancia de comprender el comportamiento y las expectativas de los usuarios para crear productos fáciles de usar y eficientes (Norman, 2013). Norman argumenta que el éxito de un producto radica en su capacidad para integrarse de manera natural en la vida cotidiana de las personas, enfatizando la usabilidad y la experiencia del usuario

como factores clave. En su artículo "Talk About People: The Foundations of User-Centered Design," Norman refuerza la idea de que el diseño debe centrarse en cómo las personas interactúan con el mundo que les rodea, sugiriendo que los diseñadores deben observar y entender profundamente a sus usuarios (Norman, 2004).

Johan Redström y Jeffrey Bardzell han realizado contribuciones significativas al entendimiento del DCU desde diferentes perspectivas. Redström (2006) aborda el diseño centrado en el usuario desde una perspectiva crítica, sugiriendo que el enfoque debe ir más allá de simplemente satisfacer necesidades funcionales y considerar también el contexto cultural y social en el que los productos serán utilizados. Este enfoque es fundamental en su artículo "Towards user design? On the shift from object to user as the subject of design," donde se exploran las implicaciones del diseño público y su impacto en la sociedad sueca (Redström, 2006). Jeffrey Bardzell, en su trabajo sobre humanidades y ciencias sociales en el diseño de productos digitales, argumenta que el diseño de experiencias de usuario (UX) debe incorporar conocimientos de estas disciplinas para crear productos que no solo sean útiles y utilizables, sino también significativos y enriquecedores para los usuarios (Bardzell, 2015). Este enfoque holístico del DCU subraya la importancia de entender a las personas no solo como usuarios finales, sino como seres humanos con complejas interacciones sociales y culturales.

En el contexto específico del diseño de servicios, el DCU se convierte en una competencia esencial. Los servicios diseñados sin un enfoque centrado en el usuario corren el riesgo de ser ineficaces y poco satisfactorios para sus destinatarios. En la administración pública peruana, por ejemplo, las estrategias de servicios públicos impactan significativamente en la vida de los ciudadanos a corto, mediano y largo plazo, especialmente en el sector educativo. Desarrollar y fortalecer el DCU en los profesionales encargados de diseñar estos servicios es crucial para garantizar que las

soluciones propuestas tengan en cuenta la multiculturalidad y diversidad del país en donde se realiza el diseño.

Competencia 3. La *'experiencia de usuario'* se propone como competencia fundamental, la interacción y la experiencia cuando el usuario usa un producto o servicio, crea relaciones con diversos puntos de contacto entre el usuario y el servicio. En la práctica diaria del diseño es vital conocer y saber sobre cómo dar una buena experiencia al usuario final, para que el producto o servicio que se diseña sea usado o aceptado por el usuario para quién fue diseñado. Es importante destacar que tanto las interacciones físicas como digitales son cruciales para la experiencia de usuario. Un enfoque integral que considere todos los aspectos de la interacción del usuario con el servicio es necesario para crear una experiencia positiva.

El científico cognitivo Donald Norman, cofundador de la consultoría de diseño Nielsen Norman Group, definió en 1990 el término experiencia de usuario como "todos los aspectos relacionados con la interacción del usuario final con la empresa, sus servicios y sus productos". Esta definición resalta la importancia de considerar cada punto de contacto entre el usuario y el servicio.

Asimismo, Moggridge (2006) sostiene que el diseño de servicios implica interacciones con la tecnología, subrayando la necesidad de que los profesionales del diseño comprendan y dominen la experiencia de usuario. Esta competencia es crucial para enfrentar proyectos que incluyen múltiples puntos de contacto, tanto físicos como digitales.

Lucy Kimbell (2011) también destaca que la interacción, ya sea física o digital, forma parte integral de un servicio. Kimbell enfatiza que la experiencia del usuario no solo depende del diseño de los artefactos físicos, sino también de los encuentros con el personal de servicio y otros puntos de contacto que forman parte del servicio completo.

En los servicios públicos del Perú, la experiencia de usuario es esencial para garantizar que los ciudadanos puedan acceder y utilizar los servicios de manera efectiva y satisfactoria. La educación a distancia es un claro ejemplo donde la usabilidad y la amigabilidad del servicio son cruciales. Un diseño que tenga en cuenta la experiencia de usuario puede hacer una diferencia significativa en la accesibilidad y la eficacia del servicio.

La experiencia de usuario es una competencia esencial en el diseño de servicios, especialmente en el sector público. En el contexto peruano, asegurar que los servicios públicos, como la educación a distancia, sean accesibles y usables para todos los ciudadanos es crucial. Siguiendo las perspectivas de Norman, Moggridge y Kimbell, es evidente que un enfoque integral y tecnológicamente informado es necesario para crear experiencias de usuario positivas. Al considerar todos los aspectos de la interacción del usuario con el servicio, se puede mejorar significativamente la accesibilidad, la satisfacción y la eficacia de los servicios públicos.

Competencia 4. El *'trabajo transdisciplinar'* se propone como competencia fundamental en el diseño, especialmente en contextos diversos como el territorio peruano. A diferencia de la premisa interdisciplinaria, que se basa en la integración de conocimientos universitarios y profesionales, la transdisciplinaridad abarca una visión más amplia que incluye conocimientos ancestrales, locales y "otros". Esta visión holística es crucial para abordar las complejidades y particularidades de cada contexto, permitiendo soluciones más coherentes con el territorio y sostenibles.

Arturo Escobar (2020) introduce el concepto de pluriverso, que aporta otra perspectiva sobre la transdisciplinaridad. Escobar argumenta que debemos crear un mundo donde quepan muchos mundos, incluyendo dimensiones ontológicas y epistémicas. El pluriverso promueve la pluralidad cultural y del conocimiento, considerando la diversidad como un principio clave. "En este marco, el conocimiento es

un bien común, la innovación es democrática y el aprendizaje se integra en la vida cotidiana, no limitándose a instituciones especializadas”.

En el contexto peruano, la implementación de un enfoque transdisciplinar es esencial para el diseño de servicios efectivos y sostenibles. La consideración de conocimientos ancestrales y locales, junto con la integración de perspectivas diversas, permite abordar los desafíos específicos de la región de manera más holística. Este enfoque no solo enriquece el proceso de diseño, sino que también asegura que las soluciones sean culturalmente relevantes y socialmente inclusivas.

Por su parte, el concepto de pluriverso de Escobar refuerza la necesidad de reconocer y valorar la diversidad de conocimientos y experiencias. Este enfoque promueve un diseño inclusivo, donde la generación y uso del conocimiento son accesibles y democráticos.

El trabajo transdisciplinar es una competencia esencial en el diseño de servicios, especialmente en contextos ricos en diversidad como el Perú. La integración de conocimientos ancestrales, locales y profesionales permite abordar los desafíos de manera más completa y efectiva. Siguiendo las perspectivas de Manzini y Escobar, el diseño transdisciplinar no solo facilita el cambio social y la innovación sostenible, sino que también promueve la creación de un mundo inclusivo y diverso. Este enfoque asegura que el conocimiento y la innovación sean bienes comunes, accesibles para todos y orientados hacia el bienestar colectivo.

Competencia 5. La *‘experimentación por medio del prototipado’* esta metodología se propone por ser esencial en el desarrollo de cualquier tipo de proyecto o estrategia de diseño, y cobra una relevancia particular en las estrategias del sector educativo público a nivel nacional. La capacidad de realizar pruebas previas y de iterar con la información obtenida es crucial para afinar y mejorar el servicio de manera continua, garantizando así su éxito.

Blomkvist y Holmlid (2010) destacan la importancia del prototipado en la metodología del diseño de servicios. Estos autores subrayan que los procesos iterativos y las validaciones en las etapas iniciales del desarrollo son fundamentales. Según su investigación, el prototipado permite realizar ajustes y mejoras tempranas, asegurando que el servicio se adapte de manera óptima a las necesidades de los usuarios.

La experimentación por medio del prototipado implica un enfoque experimental que es esencial para el diseño de servicios. Este enfoque se basa en la interacción constante entre la creación de prototipos y los puntos de contacto con los usuarios. La iteración continua no solo perfecciona el servicio, sino que también asegura que este sea relevante y eficaz para el público objetivo.

En el contexto del sector educativo público, donde las estrategias se implementan a nivel nacional, la experimentación y el prototipado son aún más cruciales. Realizar pruebas previas permite identificar posibles problemas y oportunidades de mejora antes de la implementación a gran escala. Iterar con la información obtenida de estas pruebas facilita la adaptación del servicio a las necesidades específicas de los usuarios, lo que aumenta significativamente las probabilidades de éxito.

En resumen, la 'experimentación por medio del prototipado' es una competencia esencial en el diseño de servicios. Los procesos iterativos y las validaciones tempranas, como destacan Blomkvist y Holmlid, permiten afinar y mejorar continuamente el servicio. En el sector educativo público, esta competencia es particularmente importante, ya que garantiza que las estrategias nacionales sean efectivas y adaptadas a las necesidades de los usuarios. El enfoque experimental y la creación constante de prototipos aseguran que el servicio sea exitoso y tenga un impacto positivo significativo.

2.2.3.2 Análisis del desempeño del diseño de servicio dentro del proyecto

“Aprendo en Casa” a través de las competencias fundamentales

En relación a las competencias en diseño de servicio, se utilizaron cinco criterios fundamentales que surgen del marco teórico: el pensamiento proyectual, el diseño centrado en el usuario, el trabajo transdisciplinar, la experimentación por medio del prototipado y la experiencia del usuario. Los cuales son un buen marco de elementos ampliamente empleados en el diseño, lo cual garantiza que puedan ser empleados para corroborar práctica de la disciplina y para realizar el análisis y conocer cuál es el estatus o qué tanto manejan los profesionales el tema del diseño de servicios; y para conocer qué aspectos se pueden mejorar en el desarrollo de servicios públicos educativos, considerando las características culturales específicas del contexto del gobierno peruano.

Para identificar las competencias se realizaron entrevistas. Los entrevistados tienen edades que fluctúan entre 29 y 42 años, es decir que pertenecen a la Generación Millenials (nacidos entre 1980 a 1993) y forman parte del equipo de innovación de Aprendo en Casa. El criterio de selección fue por oportunidad y por el tipo de participante, ya que son todas las personas que integraron lideraron en su momento el equipo de diseño. En base a eso se ha elaborado un cuadro comparativo que contiene el análisis y entendimiento de la información recolectada en las entrevistas sobre los profesionales, sobre lo que dicen y hacen para conocer cómo entienden cada fundamento los cuales se presentan a continuación en la siguiente tabla:

Competencias fundamentales	Definiciones basadas en el marco teórico	Entendimiento según las entrevistas	Análisis del resultado de las entrevistas
El pensamiento proyectual	El pensamiento proyectual se refiere a las estrategias	Desde la perspectiva de los funcionarios el entendimiento del	En el Ministerio de Educación no existe una conciencia de el valor del proceso de

	<p>creativas que los diseñadores utilizan durante el proceso de diseño, estas estrategias pueden ser replicadas en diferentes ámbitos, permitiendo la reconceptualización de situaciones complejas y su posterior solución.</p>	<p>pensamiento proyectual es percibido como la capacidad de anticipar situación a futuro, planificación, sin embargo en la práctica no es viable por la incertidumbre y diversos factores externos, socio-políticos.</p>	<p>diseño, si hablamos de un pensamiento proyectual con miras a futuro, si se contempló al inicio del proyecto. Pero por cambios de gestión constantes, muchas veces se cambió de objetivos según los intereses del director de turno, fue mutando todo ese proyecto.</p>
<p>El diseño centrado en el usuario</p>	<p>El diseño centrado en el usuario aborda el desarrollo de objetos de diseño enfocados en las necesidades e intereses de los usuarios, con la aplicación de criterios ergonómicos y conocimiento de las técnicas de usabilidad.</p>	<p>Desde la perspectiva de los actores de la estrategia el diseño centrado en usuario es percibido como algo usual, que se tiene que hacer una investigación, pero solo una vez en toda la duración del proyecto, y esto no está alineado con el tema iterativo de la metodología con el objetivo de entregar un servicio educativo acorde al ciudadano</p>	<p>Investigación en el campo, entrevistas a diferentes usuarios del servicio educativo</p>
<p>El trabajo transdisciplinar.</p>	<p>Multidisciplinario y Transdisciplinario: Se entiende habitualmente por multidisciplinar al esfuerzo conjunto de varias disciplinas diferentes hacia el tratamiento de un determinado objetivo o problema. Generalmente incluye el trabajo colaborativo de</p>	<p>Desde la perspectiva de los actores de la estrategia el trabajo transdisciplinar muchas veces se ve opacado por objetivos personales, y el tema del reconocimiento no como equipo sino como persona individual o dirección y como</p>	<p>Co-crear las soluciones con todas las direcciones de línea, otros ministerios u organizaciones. Así misma asistencia técnica con otros países para que nos cuenten su experiencia, pero el contexto es diferente al nuestro.</p>

	personas formadas en diferentes áreas aplicando sus propios saberes y herramientas.	como que todos son parte de un solo ministerio.	
La experimentación por medio del prototipado.	El prototipado es importante en los procesos iterativos, las validaciones en las etapas iniciales del proceso, incluso para validarlos o en abordajes primarios, la adopción al uso de pruebas altamente apoyados en el prototipado y las validaciones en las diferentes etapas del proyecto.	Desde la perspectiva de los actores de la estrategia la experimentación por medio del prototipado no es una práctica que se de, ya que todo proyecto es para ayer y el enfoque de evidencia rápida opaca el proceso natural de la experimentación.	No están acostumbrados a hacer test o pruebas. Así mismo, la respuesta rápida no hay el espacio para poder planificar las validaciones o iteraciones naturales de un proceso de diseño
La experiencia del usuario.	La experiencia de usuario, según Donald Norman, abarca todos los aspectos relacionados con la interacción del usuario final con la empresa, sus servicios y sus productos.	Desde la perspectiva de los actores de la estrategia la experiencia de usuario tiene un doble significado o un significado erróneo, ya que solo al nombrarlo ellos se sienten que han cumplido en todos los detalles que necesita el servicio educativo, lo cual en la realidad no es así.	Básicamente con el diseño de la experiencia de usuario, hemos diseñado el servicio, pero, así como que, de una manera tan rígida,

Fuente: Elaboración previa. Los fundamentos disciplinares del diseño de servicio como resultado del análisis del marco teórico. La triangulación de los resultados permite obtener un nivel de entendimiento según las definiciones y percepciones.

En base al enfoque de Boyatzis (1982), se sabe que las competencias constituyen el conjunto de características de una persona y que están directamente relacionadas con la buena ejecución en un puesto de trabajo o de una determinada

tarea. Así, al momento de analizar las respuestas de los participantes, se identificó que había múltiples competencias, que involucran habilidad, aptitud, destreza, dominio de una competencia en algo en específico. Adicionalmente, según el enfoque lingüístico de Chomsky (1957), estos participantes efectivamente cuentan con competencias, pero no hacen una distinción clara entre algunas de ellas, que pueden ser competencias disciplinares, o algunas más personales.

Durante las entrevistas se identificó que, si bien se puede detectar que las competencias nucleares están presentes en los entrevistados, están, por otro lado, las requeridas para el rol que están asumiendo. Se podría concluir que hay algunas competencias que podrían servir potencialmente a un buen desempeño de un diseñador de servicio.

Luego de analizar las respuestas de los participantes se identificaron como fortalezas más importantes dentro del equipo de innovación de la estrategia Aprendo en Casa: Gestión de Proyectos, Habilidades tecnológicas, Habilidades de diseño, y Habilidades blandas. (Ver Tabla 3) Dichas fortalezas representan una combinación de habilidades personales, académicas y sumando la práctica adquirida mediante sus experiencias laborales previas, esto es valorado dentro del equipo de trabajo de Aprendo en Casa, ya que tiene mayor manejo de respuesta al rol que cumple, la formación académica, la experiencia y la combinación habilidades personales ayudan al profesional afrontar mejor el objetivo que tiene que cumplir desde su posición.

Tabla 3

Cuadro de fortalezas descritas por los entrevistados del equipo de innovación

Pregunta	Agrupación	Fortalezas que dieron los entrevistados	Numero de entrevistados
----------	------------	---	-------------------------

¿Cuáles son las fortalezas dentro del proyecto Aprendo en Casa?	Gestión de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Coordinación 	N: 3 Participantes
	Habilidades tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Dominio de la tecnología acerca de la programación 	N: 1 Participantes
	Habilidades de diseño	<ul style="list-style-type: none"> ● Centrado en el usuario ● Búsqueda de información ● Ideación ● Propuesta de solución ● Prototipado 	N: 3 Participantes
	Habilidades blandas	<ul style="list-style-type: none"> ● Empatía ● Comunicación ● Transparencia ● Sinceridad 	N: 3 Participantes

Fuente: Elaboración Propia

Un elemento interesante a considerar, luego del análisis es en las respuestas dadas por los entrevistados a las preguntas sobre ¿Cuáles son tus competencias más resaltantes? es que solo nombraron las competencias personales y profesionales, pero no nombraron las interculturales. (Ver tabla 4) Estas últimas, son decisivas en el contexto donde se desempeñan, ya que al ser una estrategia que se trabaja a nivel nacional, y el tema de diversidad está presente en todo momento, es muy importante tener la habilidad de trabajar en los distintos ambientes y contextos culturales de un mundo globalizado.

Tabla 4

Cuadro de competencias descritas por los entrevistados del equipo de innovación

Pregunta	Competencias profesionales	Numero de entrevistados	Competencias personales	Numero de entrevistados
	Analizar	N: 1 Participantes	Liderazgo	N: 2 Participantes
	Trabajo colaborativo	N: 1 Participantes		

¿Cuáles son tus competencias más resaltantes?	Toma de decisiones	N: 1 Participantes	Compromiso	N: 1 Participantes
	Coordinar y articular (gestionar)	N: 1 Participantes	Organización	N: 1 Participantes
	Respuesta rápida	N: 1 Participantes	Visionario	N: 1 Participantes
	Conocimiento del proceso (Experiencia)	N: 1 Participantes	Proactividad	N: 1 Participantes
	Facilitador herramientas digitales	N: 1 Participantes		

Es importante incluir las funciones y actividades que realizaban dentro de la estrategia Aprendo en Casa al momento de analizar las competencias y poder determinar qué competencias son necesarias para el puesto que desempeñan. En caso de que esta información se piense emplear en el desarrollo de nuevas políticas, sería pertinente el abordar el puesto que desempeñaban los entrevistados. (Ver tabla 5)

Tabla 5

Cuadro de funciones y actividades descritas por los entrevistados del equipo de innovación

¿Qué funciones y actividades realizaste dentro de AeC?	Puesto que desempeñaban	Modalidad de contratación	Nomenclatura
Las funciones difieren de lo que se estableció en su contrato inicial. Las cuales fueron: - Gestión e innovación todo lo que tienen que ver con los nuevos proyectos de Perueduca, donde veía todo el ecosistema digital	Ux Designer	Orden de servicio (OS)	P1
Las funciones que realizó fue todo lo que es el proceso de experiencia de usuario, desde la investigación hasta la propuesta. Además, el diseño de Wireframes, el diseño de prototipos finales y la validación con usuarios.	Ux Designer	Orden de servicio (OS)	P2

- Tareas de UI, con el tiempo solo se enfocó en UX.			
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con las direcciones pedagógicas, con el equipo de UX, con el equipo UI, con OTIC, y con todos los interesados de proyectos - Reuniones siempre con UX revisando las propuestas, dando opinión para que el prototipo sea bueno y sencillo. Y coordinar con el equipo de la OTIC, responder con las áreas de usuarios, informar el avance del proyecto. 	Product Manager	Orden de servicio (OS)	P3
<p>Las funciones no coincidían con su OS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se encargó de la parte administrativa de tener todos los recursos para poder ejecutar el proyecto. - Manejar el seguimiento de cada una de las actividades de los miembros de los equipos. - Encargada como un Scrum Master. - Solucionar cualquier impedimento que a su equipo se les presentaba en cualquier momento de su trabajo. - Revisar actividades del equipo, entre otras tareas que se presentaron en el momento. - Reportar los avances del proyecto con la parte de las direcciones, también había partes de especialistas de OTIC, 	Responsable de Innovación Tecnológica	Orden de servicio (OS)	P4
<p>Las funciones de la orden de servicio estaban más orientadas al análisis, gestión y monitoreo. Sin embargo, hacía más funciones que las de su OS tenía.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con el equipo de desarrollo para que atiendan requerimientos. - Participar en sprint, cada dos semanas con el equipo de desarrollo. - Coordinar con el equipo UX y UI para la elaboración de los prototipos. 	Responsable de Contenidos de la Web AeC	Orden de servicio (OS)	P5
<p>Las funciones consisten en velar por el producto digital.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con el área de tecnología. 	Product Owner	Orden de servicio (OS)	P6

Coordinar y articular con todas las direcciones pedagógicas dentro del ministerio. - Subir todos los contenidos pedagógicos dentro de la web. - Responsable de la publicación de contenido en YouTube y radio.	Gestor de Proyectos	Contrato Administrativo de Servicios (CAS)	P7
--	---------------------	--	----

2.3 Metodologías utilizadas por parte del equipo de profesionales para el diseño, implementación y evaluación de la propuesta Aprendo en Casa.

En el presente apartado se abordan metodologías utilizadas en el diseño de la estrategia Aprendo en Casa. Cabe mencionar que también utilizó un enfoque pedagógico. De esta manera, orientando sus procesos de aprendizaje curriculares en el contexto nacional para poder desarrollar la estrategia educativa con mayor eficiencia. Con enfoque de gestión y aplicando metodologías de diseño en función a las necesidades del trabajo en equipo.

2.3.1 Metodologías con enfoque pedagógico y de gestión

Antes de la existencia de la estrategia educativa Aprendo en Casa, la educación iniciaba una reforma con la implementación del “El Currículo Nacional, aplicado desde 2017 de manera gradual en inicial y primaria, la cual establece 11 tipos de los perfiles que debe tener el egresado de la Educación Básica a través de 7 enfoques transversales y 31 competencias” (El Peruano, 2019).

Este avance metodológico de enseñanza se ha paralizado por la pandemia del COVID-19, deteniendo las clases presenciales. Esto llevó al Ministerio de Educación a iniciar el año escolar con una modalidad de educación a distancia el 06 de abril de 2020, a través de la estrategia “Aprendo en casa”, la cual se espera continúe como complemento a las clases presenciales para estudiantes de zonas rurales incluso tras este año escolar (UNESCO, 2020).

En este mismo contexto, en el Informe N° 00541-2021-MINEDU/VMGP-DIGEBR, la Dirección General de Educación Básica Regular propone la aprobación del documento normativo denominado “Lineamientos de Aprendo en Casa, Aprendo en Escuela y Aprendo en Comunidad”. Este tiene como objetivo establecer los enfoques, principios, consideraciones pedagógicas y de gestión que orientan el desarrollo de las estrategias. El proyecto, en el marco de la implementación del Currículo Nacional de la Educación Básica, favorece el desarrollo de competencias de las y los estudiante y se hace sostenible con la participación y movilización de diversos actores de la sociedad, entidades públicas y privadas y niveles de gobierno, que tienen como objetivo el acceso, la permanencia y la culminación oportuna de la Educación Básica.

Estos lineamientos buscan orientar los procesos pedagógicos y de gestión que sostienen la estrategia Aprendo en Casa, así como su implementación y diversificación regional, local o comunal y en la I. E., para asegurar la continuidad educativa y el desarrollo de los aprendizajes. Así, desarrolla acciones diferenciadas en múltiples escenarios como la presencialidad, semipresencialidad y la a distancia, con la participación y movilización de diversos actores de la sociedad, entidades públicas, privadas y niveles de gobierno.

Acerca de los procesos de gestión, en el Perú, algunas de las organizaciones del estado tienen la reputación de ser lentas, burocráticas e incapaces de adaptarse al cambio. El contexto de la estrategia Aprendo en casa, debe convertirse en un punto de partida para que el Ministerio de Educación, como entidad pública, agilice el trabajo e innove sus procesos.

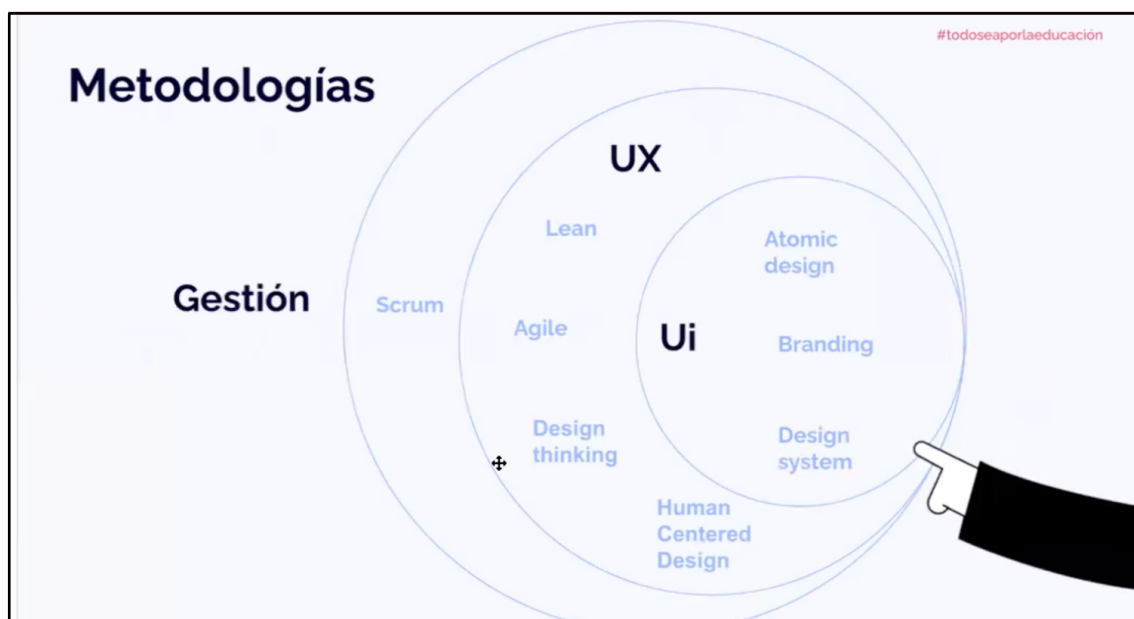
Sin embargo, los proyectos de tecnología de información del Ministerio de Educación tienen un desarrollo que encaja en el modelo de cascada, con unas fases bien definidas y secuenciales. Esto dificulta la inclusión de las prácticas ágiles para el

manejo de proyectos, y genera una serie de inconvenientes para un equipo de personas que desea trabajar de esta forma.

2.3.2 Metodologías de diseño

La estrategia Aprendo en casa utilizó como marco de trabajo Scrum, o la filosofía agile, Lean Startup y Design Thinking. Esta nueva forma de trabajo confronta directamente un entorno tan tradicional como el Estado. Dentro de este marco, el diseño puede jugar un papel vital en que los servicios públicos sean utilizables, deseables, asequibles y accesibles. El mismo aporta toda una serie de metodologías, herramientas y técnicas, que pueden utilizarse en diferentes etapas del proceso de innovación para mejorar la eficiencia y la eficacia de nuevos productos y servicios (Red Europea de Administración Pública [EUPAN], 2012).

Figura 7
Metodologías



Fuente: PPT de presentación interna proporcionada por uno de los integrantes y entrevistados para esta investigación.

2.4 Problemas identificados en 'Aprendo en Casa' en relación al diseño de servicios

Perú tiene la plataforma Digital Única del Estado Peruano llamada Gob.pe que da servicios a los ciudadanos. En esta plataforma gubernamental se evidencia que hay una intención de hablar sobre el diseño de servicios, mediante el entendimiento desarrollado en este perfil, que expone los lineamientos y guías para diseñar servicios digitales centrados en los usuarios (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

A su vez, el contenido de estos lineamientos para diseñar o rediseñar plataformas o servicios digitales, se basa en las prácticas desarrolladas en los diferentes proyectos dirigidos por el equipo de Servicios Digitales de la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021). Sin embargo, a pesar de existir estas iniciativas e intenciones desde el gobierno, en la actualidad no existe un desarrollo de lineamiento para el perfil de diseñador de servicios basado en los requerimientos contextuales del gobierno del Perú. La evidencia de esto es que, en la página de gob.pe (Ver imagen 1, mostrada en introducción), se toma como referencia lineamientos de otros gobiernos y no reconoce la necesidad de tener un perfil de diseñador de servicios propio.

Además, dentro del Ministerio de Educación hay diversos equipos de trabajo que buscan en conjunto un solo objetivo, desarrollar e implementar la estrategia educativa con el objetivo de dar el acompañamiento al estudiantado, reconociendo detalles específicos de su realidad, mediante la utilización de diversos medios para la asistencia remota, provocado por el aislamiento del COVID-19. Como la emisión de programas educativos en las plataformas virtuales de la televisión y la radio serviría, en tanto no se pudiera asistir a las escuelas. Igualmente, no se pensaba en ese momento, que sería la única forma de sostener el servicio educativo a lo largo del 2020 y la principal en lo que va del 2021 (Andrade y Guerrero, 2021).

Este programa, desarrollado por el Ministerio de Educación, ganó el Premio de Buenas Prácticas en Gestión Pública 2020 y el Premio Especial de Combate y Reducción de Efectos del COVID-19, por ser la principal estrategia multicanal que

aseguró la continuidad del servicio educativo de millones de escolares durante la pandemia (Ministerio de Educación [MINEDU], 2020). Si bien, la estrategia Aprendo en Casa obtuvo múltiples aciertos en términos de gestión y velocidad de respuesta ante la situación social, económica y de salud; en cuanto al abordaje, diseño e implementación del servicio careció de diversas consideraciones conocidas desde el campo del diseño de servicios. Esto posiblemente debido a la inexistencia de un planteamiento dirigido a estos campos, o a la falta de definición del rol del diseñador de servicios dentro del grupo de trabajo y el Ministerio de Educación, vinculado a la carencia del desarrollo de una definición propia del gobierno peruano.

Dentro de los equipos de trabajo de la Estrategia Educativa existen profesionales con perfiles diferentes, que cumplen roles similares al de diseñador de servicios. Sin embargo, al no existir una definición institucionalizada dentro del gobierno peruano para el rol, desempeño y competencias del mismo, el abordaje de proyectos de servicios públicos en contextos específicos se desarrolla sin contemplar en su planeamiento los conceptos metodológicos aplicados según los diferentes geografías y gobiernos.

Debido a esto, en el proyecto no se contemplaron procesos co-creativos que incluyan las voces de la población. Más aún, las decisiones tomadas no siguieron lineamientos centrados en las personas que cumplen roles fundamentales. Tampoco se enfocó en la experiencia resultante de la implementación de este servicio como lo es el rol, cultura, prácticas de los docentes, por lo cual surgieron posteriores complicaciones en la apropiación del servicio educativo.

En esta misma línea, tampoco se consideraron aspectos de la experiencia de los usuarios, ya que los contenidos no se entregaron de forma oportuna a los alumnos, y hubo ausencia de seguimiento, control y monitoreo de los docentes. Todo lo anterior, se traduce en una experiencia poco satisfactoria para el usuario al tener su primer acercamiento con el servicio, influyendo en su voluntad de volver a utilizar la herramienta.

Otro aspecto necesario podría ser la implementación de una sección dirigida al servicio de usuario, enfocada en solucionar sus dudas con respecto al programa. De esta manera, habría más interacción entre el consumidor y la plataforma, aumentando las posibilidades de crear un uso continuo. Asimismo, los procesos reiterativos para probar las diferentes funcionalidades del servicio, y optimizar los contenidos precargados, personalizados, ordenados, clasificados y ser oportunos en su entrega para el uso de los mismos. Lo cual no se implementó y no se enfocó en dar soluciones en el uso de la estrategia educativa de manera oportuna. Esto se traduce en que no se realice una aplicabilidad del abordaje de diseño de servicios en proyectos o estrategias, como en la estrategia de educación a distancia Aprendo en Casa.

La página del gobierno peruano, gob.pe, toma como modelos otros contextos y geografías como “buenas prácticas”, sin cuestionarse si esto puede generar problemas al intentar replicarlos dentro del contexto peruano. Esto, muestra que el estado peruano aplica una perspectiva eurocéntrica en sus proyectos.

Algunas de las principales organizaciones que han emprendido iniciativas por incorporar la innovación en el sector público son el Ministerio de Educación (MINEDU), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y la Municipalidad de San Isidro (MSI) sobre todo a través de sus propios laboratorios de innovación. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de estas y otras experiencias presentadas en la investigación, el proceso de aprendizaje en cada una de ellas ha tenido sus propios incentivos, obstáculos y dificultades.

Según lo mencionado en el capítulo actual, es posible determinar que el rubro del diseño de servicios es aquel que está más alineado con el tipo de habilidades requeridas para solucionar el problema planteado, tanto en el sector privado como en el público, El

desarrollo de este perfil beneficiaría a las organizaciones públicas en el Perú y contribuiría significativamente a resolver el problema específico planteado. Dentro de la estrategia existen diferentes dimensiones de problemas: políticos, sociales, económicos, culturales y la investigación se enfoca en temas de cultura de diseño, e innovación. Por consiguiente, se abordará en el siguiente capítulo la identificación de oportunidades de mejora en el sector público de gestión educativa a distancia con relación al Diseño de Servicios para que los ciudadanos puedan usar los servicios públicos.

Capítulo III: Identificación de oportunidades de mejora en el sector público de gestión educativa a distancia con relación al Diseño de Servicios

En este capítulo se abordarán las oportunidades de mejora posibles en el sector público de gestión educativa a distancia, con relación al Diseño de Servicios, de acuerdo a los resultados obtenidos en el apartado anterior.

3.1 Aprendizajes al momento de diseñar y desarrollar servicios educativos dentro de la Estrategia Educativa Aprendo en Casa desde el análisis de marcos teóricos existentes en relación al diseño de servicios

A partir de los estudios realizados y los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se pudieron extraer conclusiones y aprendizajes en relación a las prácticas específicas dentro del programa Aprendo en Casa. El criterio utilizado en la evaluación es la situación en la que se encontró Aprendo en casa, y las sugerencias de mejoras en base a esto.

Estos serán presentados en función a cada uno de los fundamentos del diseño de servicios propuesto como marco teórico y analítico de esta investigación.

1. **El pensamiento proyectual** es fundamental en la creación de un servicio de **manera responsable**. Durante el diseño del proyecto "Aprendo en

Casa", uno de los aprendizajes clave es el significado atribuido a la burocracia, que puede ser tanto un facilitador como un obstáculo para el desarrollo adecuado de los proyectos. La planificación del proyecto se relaciona con el pensamiento proyectual, el cual se ve afectado por el contexto en el que se desarrolla, incluyendo la burocracia, los cambios de gestión y las dificultades presupuestarias. La gestión del presupuesto debe realizarse con antelación, y los cambios de administración pueden generar movimientos e intereses internos que no necesariamente coinciden con los proyectos en marcha al momento de asumir el cargo.

La conceptualización del servicio debe considerar los desafíos que enfrentan los usuarios, especialmente aquellos relacionados con la conectividad y el acceso. En zonas alejadas, estos problemas se vuelven aún más evidentes, subrayando la necesidad de soluciones innovadoras y adaptables.

Es crucial considerar los períodos de gobierno en el pensamiento proyectual, ya que la incertidumbre política también afecta este enfoque. La entrada de nuevas administraciones puede reestructurar proyectos en desarrollo, creando limitaciones significativas en la planificación y ejecución.

Se concluye que un conocimiento profundo del contexto y de las necesidades de los usuarios es esencial para la construcción exitosa de un servicio a futuro. Los diseñadores deben integrar una comprensión crítica de los procesos burocráticos y su impacto en el desarrollo del proyecto. Además, deben abordar de manera proactiva los desafíos de conectividad y acceso en las áreas remotas.

2. **El diseño centrado en el usuario** es un abordaje en diseño esencial que enfoca sus esfuerzos en identificar y satisfacer las necesidades de los usuarios finales. Sin embargo, los estudios realizados en esta investigación dentro el proyecto "Aprendo en Casa" indican que, en el ámbito de la administración pública, las metodologías que se desprenden de este enfoque a menudo son percibidas como "no ágiles". Esta percepción puede deberse a la naturaleza burocrática de la administración pública, que a menudo ralentiza los procesos y dificulta la implementación rápida de soluciones de diseño. Es importante abordar esta percepción, ya que influye negativamente en la práctica del diseño dentro del proyecto.

En muchos casos, los procesos de diseño se convierten en una especie de lista de verificación, donde se prioriza más el cumplimiento de plazos y actividades que el contenido y la calidad del diseño en sí. Esta mentalidad de "checklist" puede llevar a la realización de entrevistas y actividades superficiales, simplemente para cumplir con los requisitos formales, sin profundizar en la verdadera comprensión de las necesidades de los usuarios. Además, el temor de cometer errores y la rotación de personal en la administración pública dificultan la continuidad y consistencia en la importancia otorgada al diseño. Este enfoque erróneo es un problema de diseño sistémico que debe ser abordado dentro del Ministerio de Educación.

A partir de estas investigaciones, se concluye que es crucial considerar las necesidades particulares del contexto y adaptar las metodologías de diseño centradas en el usuario según las especificidades de cada situación. También es importante reflexionar sobre estas metodologías,

reconociendo sus limitaciones para reflejar las características de la población peruana, ya que están pensadas para otros contextos y circunstancias culturales.

Cuando se desarrolla diseño de servicios en el sector público, es esencial analizarlo en dos planos. Primero, cuestionar qué entiende el ministerio o el gobierno peruano por "usuario". Esta definición es crucial porque determina para quiénes se está diseñando, con quiénes se está colaborando y, por defecto, quiénes no son considerados como usuarios. La reflexión sobre estos aspectos permite que las metodologías de diseño sean más flexibles y eficientes en contextos de administración pública, garantizando que los servicios sean funcionales, accesibles y sostenibles a largo plazo.

Esto puede incluir la simplificación de procesos burocráticos y la incorporación de prácticas de diseño más ágiles. Además, la interacción con diferentes tipos de usuarios permite a los profesionales que diseñan el servicio obtener una comprensión más completa y matizada de sus necesidades y expectativas. Integrar estos aprendizajes en el proceso de diseño no solo mejora la calidad y la relevancia de los productos y servicios desarrollados, sino que también facilita una implementación más eficaz y adaptada a las realidades del entorno público.

3. **El trabajo transdisciplinario** es vital en el diseño de proyectos dentro del sector público. En esta investigación se analizó el proyecto *Aprendo en Casa* y la labor de los profesionales que participaron en él, destacando la importancia de la colaboración y la co-creación para abordar problemas complejos.

Sin embargo, los estudios indican que la baja participación en estos procesos a menudo está vinculada a una escasa cultura de diseño, caracterizada por la falta de práctica del pensamiento proyectual. Las competencias clave, como el diseño centrado en el usuario, el trabajo transdisciplinario, el prototipado y la experiencia, requieren un fortalecimiento significativo. Esta falta de participación puede obstaculizar la efectividad de los equipos multidisciplinarios y limitar el impacto de las soluciones diseñadas. Además, una cultura organizacional marcada por la desconfianza es transversal al entorno del sector público, donde la competencia y el temor a la apropiación de ideas sin reconocimiento afectan negativamente la colaboración y la calidad de los proyectos.

Durante mi tiempo en el Ministerio, observé la constante necesidad de proteger las ideas y proyectos de posibles apropiaciones por parte de otros departamentos con más poder o cercanía con el ministro. Esta dinámica de competencia y desconfianza limita la colaboración y crea un ambiente poco propicio para el trabajo transdisciplinario. Los encuentros informales, como almuerzos, se utilizan estratégicamente para obtener información sin dejar rastros formales, evidenciando la falta de transparencia y confianza en la organización. Estas prácticas reflejan una cultura organizacional que prioriza los intereses individuales y la competencia por encima de la colaboración y la calidad del trabajo. Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la participación activa y la co-creación puede mejorar significativamente los resultados de los proyectos de diseño en el sector público. La claridad en los roles y responsabilidades dentro de los equipos multidisciplinarios es crucial para facilitar una colaboración efectiva, permitiendo que los

equipos desarrollen soluciones más innovadoras y adaptadas a las necesidades reales, fortaleciendo así la efectividad y la sostenibilidad de sus iniciativas.

Un punto clave en la evolución del trabajo colaborativo es la transición de la interdisciplinariedad a la transdisciplinariedad. Mientras que la interdisciplinariedad se basa en la interacción entre profesionales de distintas áreas, la transdisciplinariedad va más allá, integrando saberes que no se limitan únicamente a los especialistas. En el proyecto *Aprendo en Casa*, este enfoque se vio reflejado en la confianza y el trabajo conjunto entre profesionales y otros actores clave, lo que permitió abordar los desafíos de manera más holística y efectiva.

La transdisciplinariedad abarca el reconocimiento de conocimientos que son producidos más allá de la academia y que no se validan bajo un título profesional. En base al análisis podríamos decir que este enfoque está necesariamente vinculado a la confianza, ya que las poblaciones sienten desconfianza hacia el gobierno, percibiendo que puede tener intereses que no coinciden con los suyos o que estos intereses son temporales, como en épocas de campaña electoral. Además, existe una diferencia entre lo que el gobierno percibe como progreso y lo que las poblaciones consideran como tal. Reconocer que hay conocimientos distintos, más allá del ámbito profesional, es un paso clave para el diseño en la región y para abordar la realidad de manera más integral. En otros ministerios, a menudo se asume que quienes estudian en universidades de Lima tienen un conocimiento considerado más válido. Sin embargo, los conocimientos alternativos o de otras culturas también tienen un valor

significativo, y su reconocimiento es fundamental para el éxito de los proyectos en contextos diversos como el peruano.

4. **La experimentación por medio del prototipado** en base a la literatura existente sobre diseño de servicios coincide en que se entiende la experimentación por medio de prototipos como un proceso esencial en el proceso de diseño, permitiendo a los profesionales explorar ideas y evaluar su viabilidad antes de la implementación final. Sin embargo, la investigación realizada para este trabajo revela que esta experimentación a menudo se realiza solo una vez, sin el ciclo de iteración necesario para perfeccionar el diseño. Esta falta de iteración limita la efectividad de las metodologías de diseño, que dependen de pruebas continuas y ajustes basados en la retroalimentación de los usuarios.

Una de las principales razones que generan estas limitaciones en las iteraciones son los procesos burocráticos existentes en el gobierno. Según el análisis realizado en esta investigación la burocracia obstaculiza las iteraciones debido a la necesidad de planificar y justificar los presupuestos con mucha anticipación. Este proceso rígido no se adapta bien a la naturaleza iterativa y flexible del diseño, donde es necesario hacer ajustes continuos basados en el feedback y las pruebas. La falta de comprensión sobre el proceso de diseño por parte de los gestores y funcionarios, y el desconocimiento de los marcos normativos existentes por parte del equipo de diseño también contribuye a esta dificultad, ya que anticipan que todo debe estar definido desde el principio, lo cual no es viable en proyectos de diseño.

Además, la cultura de ahorro de tiempo y dinero también juega un papel en la limitación de las iteraciones. Los gestores del área de planificación

y presupuesto suelen ser muy cuidadosos con los recursos, priorizando la eficiencia y la reducción de costos, lo que puede llevar a minimizar la cantidad de prototipos y pruebas. Este enfoque puede resultar en una comprensión superficial del diseño y sus necesidades, llevando a decisiones que no favorecen el proceso iterativo. Por lo tanto, es crucial integrar la flexibilidad en el manejo del presupuesto y los recursos para permitir un ciclo de prototipado iterativo y efectivo, asegurando que los proyectos de diseño puedan desarrollarse adecuadamente y cumplir con las expectativas de innovación y los abordajes centrados en el usuario.

5. **La experiencia del usuario** es fundamental en el diseño, especialmente en el sector público, donde la información proporcionada a los ciudadanos debe ser manejada con extremo cuidado. En el contexto del programa "Aprendo en Casa", y tras analizar el marco teórico para esta investigación, se considera que los criterios de usabilidad, accesibilidad y diversidad cultural son fundamentales para analizar la experiencia de usuario en el sector público. Estos tres criterios permiten abordar de manera integral las diferentes dimensiones que impactan la interacción de los usuarios con el programa. La usabilidad garantiza que las herramientas sean intuitivas y eficientes, la accesibilidad asegura que todos los usuarios, independientemente de sus capacidades, puedan utilizar el programa, y la diversidad cultural considera las variadas necesidades y contextos de los usuarios, promoviendo una experiencia satisfactoria de manera consistente a través de la diversidad poblacional en el territorio peruano.

La usabilidad se refiere a todos los aspectos cognitivos que mejoran el uso, reducen el error humano y promueven la eficiencia y eficacia. La

accesibilidad, en una perspectiva más amplia, aborda la diversidad física y cognitiva poblacional y reconoce que la experiencia no es igual para todos. En cuanto a la diversidad cultural, el término inclusión digital también es relevante, aunque debe ser manejado con cuidado. En el contexto peruano, la inclusión digital no debe interpretarse como una necesidad de llevar la digitalización a más personas por considerarlas marginadas sin acceso a Internet. Este marco de pensamiento asume erróneamente que quienes tienen Internet son superiores. Es importante reconocer que, para algunas personas, especialmente en áreas rurales, la digitalización no es central a sus prácticas y no debe imponerse como una necesidad uniforme.

En "Aprendo en Casa", aunque se aplica la experiencia del usuario, la falta de iteraciones múltiples y continuas limita la mejora de la accesibilidad. Además, los marcos normativos y leyes de seguridad imponen restricciones que complican la usabilidad. Estas normativas requieren muchos pasos e información para el uso o login de las plataformas diseñadas, afectando negativamente la experiencia del usuario. Las limitaciones en el diseño del programa se deben principalmente a tres factores: parámetros normativos que deben cumplirse, el contexto político que influye en la continuidad de las iniciativas y las restricciones presupuestarias que condicionan la ejecución de los proyectos.

En conclusión, los aprendizajes resaltan la importancia de un enfoque centrado en el usuario que contemple la interacción efectiva, la adaptabilidad, la accesibilidad y la diversidad cultural. La integración de perfiles de usuario detallados, junto con enfoques de diseño inclusivo y

responsivo, permite desarrollar soluciones que no solo mejoran la experiencia del usuario, sino que también promueven la inclusión digital y cultural. Fomentar estos principios en el diseño del sector público garantiza servicios más eficientes, equitativos y culturalmente pertinentes, beneficiando a una mayor diversidad de usuarios y fortaleciendo el bienestar de la comunidad.

En base a lo analizado sobre el diseño de servicios públicos, particularmente en el sector educativo, se revelan desafíos significativos que afectan su implementación y efectividad. Entre estos desafíos destacan la desconfianza hacia las metodologías de diseño, la burocracia inherente, el contexto político, los marcos normativos y las restricciones presupuestarias. Estos factores subrayan la importancia de adoptar un enfoque de diseño que no solo se centre en el usuario, sino que también sea adaptable a las realidades del entorno público.

En el contexto del programa "Aprendo en Casa", aunque se ha intentado aplicar la experiencia del usuario, la falta de iteraciones múltiples y continuas ha limitado la mejora de la interacción. Los marcos normativos y las leyes de seguridad ciudadana imponen restricciones que complican la usabilidad, exigiendo múltiples pasos y una gran cantidad de información para utilizar las plataformas diseñadas. Estas complicaciones, sumadas a las restricciones presupuestarias y al contexto político, afectan negativamente la experiencia del usuario y limitan el desarrollo de soluciones innovadoras y centradas en el usuario.

Para superar estos desafíos, es crucial adoptar un enfoque iterativo en el prototipado, realizar pruebas continuas y ajustes basados en la retroalimentación de los usuarios. La integración de perfiles de usuario detallados y enfoques de diseño inclusivo y responsivo puede mejorar la calidad y relevancia de los productos y servicios desarrollados. Además, fomentar una cultura organizacional que valore la participación activa, la co-

creación y la colaboración efectiva es esencial para garantizar servicios públicos más eficientes, accesibles y equitativos. Este enfoque beneficiará a una mayor diversidad de usuarios y contribuirá al bienestar general de la comunidad.

3.2. Aprendizajes para el diseño y desarrollo de servicios educativos dentro del estado desde el análisis de las particularidades culturales del contexto peruano.

En base a lo mencionado en la subsección anterior, en esta sección se reflexiona sobre características que competen al contexto nacional, a partir de ello se proponen tres potenciales competencias adicionales al marco de fundamentos del diseño de servicios. Estos son: la pluriculturalidad, el diseño comunitario y perspectivas sistémicas.

- 1. Pluriculturalidad:** El diseño y desarrollo de servicios educativos dentro del Estado peruano deben considerar la rica pluriculturalidad del país. En el Perú, la estrategia educativa interactúa y coexiste en diversas plataformas, como programas de televisión y radio, abarcando distintos grupos culturales con diversos grados de vinculación o relacionamiento transcultural.

Autores como Enrique Dussel Ambrosini y Silvia Rivera Cusicanqui han abordado este tema. Enrique Dussel Ambrosini, filósofo, desarrolló la filosofía de la liberación, una corriente crítica que busca la emancipación de los oprimidos y cuya perspectiva se vincula con la descolonización. Por su parte, Silvia Rivera Cusicanqui advierte:

“La tendencia es pensar que la colonización solo afecta a los indígenas, cuando en realidad los más afectados son los mestizos. Hasta el colonizador tiene que descolonizarse, porque está en una relación de poder ilegítima, espuria y violenta” (Rivera Cusicanqui, 2016).

Rivera Cusicanqui es autora de *Un mundo ch'ixi es posible. Memoria, mercado y colonialismo*, obra en la que profundiza sobre estas problemáticas.

Este contexto exige que los servicios educativos del Estado sean diseñados considerando la diversidad de culturas, lenguas, historias y cosmovisiones presentes en el país. La pluriculturalidad, resultado de una fuerte presencia indígena y de una historia de dominación colonial, plantea el desafío de articular la cultura dominante del Estado—basada en la lengua y las instituciones de la antigua metrópoli—con las múltiples lenguas, tradiciones y visiones del mundo de las diversas comunidades.

En el caso del proyecto *Aprendo en Casa*, es fundamental traducir estos principios en decisiones concretas. Por ejemplo, se podrían abrir plazas dentro del equipo para profesionales provenientes de distintos orígenes culturales, asegurando así la representación de diversas voces y perspectivas. Asimismo, se podrían organizar *workshops* o talleres en distintas regiones del país para fomentar la interacción directa con las comunidades locales. La descentralización de la estructura nacional y la creación de infraestructuras que vinculen diferentes áreas geográficas también son aspectos clave. Esto no solo facilitaría la inclusión de contextos culturales diversos, sino que permitiría un abordaje metodológico y teórico del diseño que evolucione en función de las prácticas y concepciones culturales locales, como las expresadas en las lenguas quechua y aimara.

Los aprendizajes obtenidos para el diseño y desarrollo de servicios educativos dentro del Estado peruano deben partir del análisis de las particularidades culturales del contexto. La inclusión de factores

pluriculturales en el diseño educativo no solo enriquece la calidad y relevancia de la educación, sino que también promueve la equidad y el respeto por la diversidad cultural. Fomentar una educación diversa y acorde con los distintos contextos culturales contribuye al bienestar y desarrollo integral de todas las comunidades peruanas, fortaleciendo así el tejido social del país. Además, este enfoque implica una evolución de la propia práctica del diseño, adaptando métodos y teorías para hacerlos más abiertos y representativos de las múltiples realidades culturales peruanas.

- 2. El Diseño Comunitario**, ha emergido como un concepto innovador dentro del grupo de investigadores en diseño sistémico de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este grupo está desarrollando nuevos conceptos a partir de sus investigaciones, abordando el diseño comunitario desde una perspectiva que cuestiona: ¿Qué significa realmente desarrollar un proyecto de diseño? Para estos investigadores, el diseño comunitario se enfoca en tratar un proyecto de diseño no solo como un evento y proceso de creación con inicio y fin pre-definidos, sino como una construcción de relaciones y vínculos en comunidad con los actores implicados en el territorio.

En el contexto de la implementación de proyectos educativos, es fundamental considerar las relaciones de poder inherentes a la toma de decisiones de diseño, y por ello, el poder que ejercen los diseñadores sobre otros en un proyecto. Con frecuencia, este poder se concentra en una o pocas personas que toman decisiones clave con un impacto significativo en el proyecto. Es vital que estos diseñadores o tomadores de decisiones se vean a sí mismos como parte de la comunidad a la que

desean impactar y sean conscientes del impacto de su presencia en las dinámicas de poder en el entorno, en lugar de pensar que son simples ejecutores de un proyecto.

La actitud y el entendimiento del diseñador juegan un papel crucial. Si los diseñadores consideran que están estableciendo vínculos y relaciones comunitarias, en lugar de simplemente completando un proyecto, el impacto de su trabajo será más profundo y duradero. Este enfoque transforma la lógica de la “cultura del proyecto” en una “cultura de comunidad” dentro del imaginario y sistema de creencias de los diseñadores, permitiendo que las decisiones de diseño contemplen tanto los impactos positivos como los negativos de la presencia, participación e involucramiento de los diseñadores a largo plazo en las personas y territorios implicados.

Cambiar el lenguaje y la mentalidad del diseño de proyectos a un diseño basado en relaciones comunitarias permite descubrir capas más profundas de lo que ocurre en un contexto dado. Este enfoque facilita una comprensión más rica de las dinámicas locales y fomenta una mayor responsabilidad con el entorno en el que los diseñadores se ven inmersos. Los diseñadores deben reflexionar sobre qué significa realmente desvincularse del entorno una vez que “*el proyecto ha concluido*”. Este cambio de paradigma es esencial para asegurar que las soluciones de diseño sean sostenibles y respetuosas con las personas con quienes se desarrolla “*comunidad*”.

Este abordaje está siendo discutido por investigadores en diseño de sistemas en Perú, quienes destacan que el Diseño Comunitario requiere un cambio de mentalidad y de paradigma respecto a la idea tradicional

de un proyecto. Este enfoque demanda una vinculación más profunda y sostenida, garantizando que las soluciones sean relevantes y efectivas a largo plazo.

3. **Pensamiento sistémico.** En base a la literatura revisada se evidencia que la conceptualización del abordaje sistémico hacia el diseño de servicios requiere incorporar la capacidad de adaptación a la complejidad y la incertidumbre dentro del proceso de diseño. Estos principios son pertinentes para el desarrollo de estrategias educativas como "Aprendo en Casa", que deben enfrentarse a fenómenos de incertidumbre e inconsistencia en los servicios públicos del Perú, **condicionados por el contexto político social del país.** Más aún, si pensamos estos servicios como insertos dentro de un territorio determinado, se requieren abordajes que puedan visibilizar sus vinculaciones sistémicas sociales y ecosistémicas, como es el caso del Diseño Socionatural, propuesto por Juan G. Montalván Lume, investigador que trabaja temas como Diseño de Sistemas y Sistemas Socionaturales; Diseño Pluriversal y Descolonial; Bioastronáutica y Urbanización Interplanetaria; y Teoría y Metodología del Diseño. Sus investigaciones abordan miradas socionaturales que aportan al diseño y desarrollo de servicios que sean coherentes con las poblaciones y el territorio en el que se desean implementar. Este enfoque implica adoptar procesos de diseño comunitario antes mencionados y enfoques más-que-humanos y socionaturales, cruciales para abordar sistemas complejos y sus relaciones sistémicas en el territorio.

El análisis de la incertidumbre dentro del gobierno peruano revela un impacto directo en la efectividad de las estrategias educativas. La

inestabilidad política, con frecuentes cambios de gobierno, crea barreras para el desarrollo de proyectos públicos sostenibles y consistentes con el entorno. Un enfoque de diseño sistémico situado en el territorio puede ofrecer respuestas eficientes, como la creación de roles de diseño constituidos dentro de la estructura y organización de trabajo de la institución, los cuales no sean tan volátiles en función a cambios de gobierno.

Este enfoque sistémico, basado en la teoría actor-red de Bruno Latour, las infraestructuras sociotécnicas de Susan Leigh Star y las infraestructuras sacionaturales de Juan Montalván, permite abordar de manera integral las complejidades inherentes a los servicios públicos, especialmente en contextos latinoamericanos. Según Latour, (2007) (*We Have Never Been Modern* y *Reassembling the Social* es un libro publicado en 1991), la interacción entre actores y actantes es fundamental para entender cómo las redes humanas y tecnológicas influyen en la implementación de servicios. En esta línea, Leigh Star (1999) (*Ethnography of Infrastructure* primera publicación en 1999) resalta la importancia de las infraestructuras invisibles que sustentan la vida cotidiana, muchas veces pasadas por alto, pero esenciales para el funcionamiento continuo y efectivo de los sistemas. Montalván (2020), por su parte, introduce los conceptos de infraestructuras sacionaturales, y natursociedades, integrando la relación intrínseca entre sistemas sociotécnicos y ecosistemas naturales, lo cual es crucial para pensar en el diseño de servicios en relación a desafíos híbridos sacionaturales, como la crisis climática.

Aplicar este enfoque sistémico en el diseño de servicios permite visibilizar no sólo las limitaciones y barreras existentes, sino también las infraestructuras subyacentes que soportan dichos servicios. Al reconocer estas infraestructuras —sean sociotécnicas o sicionaturales—, los diseñadores pueden desarrollar estrategias más resilientes y adaptativas, promoviendo la continuidad en la implementación de proyectos, incluso en contextos de alta incertidumbre, como los vividos en América Latina.

La incorporación de estas competencias resulta crucial para asegurar que las estrategias educativas, como "Aprendo en Casa", y otros servicios públicos se mantengan efectivos y adaptables. En regiones marcadas por inestabilidad política, desigualdad social y limitaciones tecnológicas, el enfoque sistémico permite a los diseñadores de servicios comprender de manera más profunda las interrelaciones que afectan la implementación de políticas. Este enfoque ayuda a superar las barreras que suelen obstaculizar el éxito de los proyectos y fomenta una mayor sostenibilidad en las soluciones propuestas.

En conclusión, la integración de un enfoque sistémico en el diseño de servicios públicos es vital para abordar los desafíos estructurales que enfrentan muchos países latinoamericanos. La teoría actor-red de Latour, junto con las infraestructuras sociotécnicas de Leigh Star y las sicionaturales de Montalván, ofrecen un marco conceptual robusto para analizar, diseñar y gestionar servicios en un contexto donde los factores políticos, sociales y ecológicos se entrelazan de manera compleja. Incorporar estos principios permite a los diseñadores no solo visualizar

las interconexiones, sino también mejorar la resiliencia y eficacia de los servicios públicos, asegurando que sean más inclusivos y adaptables a las dinámicas cambiantes de la región.

A partir de la investigación realizada, se ha diseñado un marco conceptual ilustrado en el gráfico adjunto (ver imagen #), que integra cinco competencias clave en el diseño de servicios. Estas competencias, identificadas a partir del análisis del marco teórico y validadas en la investigación, constituyen criterios fundamentales ampliamente empleados en la disciplina.

Las competencias iniciales son: el pensamiento proyectual, el diseño centrado en el usuario, el trabajo transdisciplinar, la experimentación por medio del prototipado y la experiencia del usuario. Estas competencias permiten evaluar buenas prácticas en el diseño, analizar el conocimiento y desempeño de los profesionales en el campo, e identificar aspectos susceptibles de mejora en el desarrollo de servicios dentro de este contexto.

Con base en los estudios primarios realizados en la investigación, los cuales incluyeron entrevistas a distintos profesionales involucrados, se identificó la necesidad de añadir tres competencias adicionales para contextualizar el desempeño del diseño de servicios en el Perú. Estas competencias son: la pluriculturalidad, el diseño comunitario y las perspectivas sistémicas.

El resultado final de la investigación, plasmado en el diseño del marco conceptual, está conformado por ocho criterios fundamentales:

1. **Pensamiento proyectual:** Es la capacidad humana de anticipar el futuro, lo que constituye la base del diseño. En el enfoque contemporáneo, el diseño se

centra en la proyección y en la toma de decisiones orientadas hacia lo que está por venir.

2. **Diseño centrado en el usuario:** Consiste en colocar al usuario en el centro de la toma de decisiones durante el proceso de diseño, asegurando que las soluciones desarrolladas respondan directamente a sus necesidades.
3. **Trabajo transdisciplinar:** Va más allá de los enfoques multidisciplinarios e interdisciplinarios, promoviendo la colaboración entre diversas disciplinas y la integración de conocimientos locales.
4. **Experimentación por medio del prototipado:** Es esencial en los procesos iterativos del diseño. Reconoce que no existe una solución única o ideal y que las propuestas deben ser constantemente revisadas y mejoradas.
5. **Experiencia del usuario:** Implica diseñar de manera contextualizada. Considerar el entorno y las circunstancias específicas asegura que las soluciones sean relevantes y efectivas.

Las tres competencias adicionales incorporadas al marco conceptual son:

6. **Pluriculturalidad:** Se refiere a la coexistencia de múltiples culturas en un mismo territorio, donde interactúan diversas lenguas, historias y cosmovisiones. En el ámbito educativo, implica descentralización, inclusión de voces locales y adaptación de métodos para garantizar equidad y respeto por la diversidad.
7. **Diseño comunitario:** Concibe el diseño como una construcción de relaciones en comunidad. Requiere repensar el rol del diseñador, priorizar la vinculación con el entorno y asegurar soluciones sostenibles y relevantes.
8. **Perspectivas sistémicas:** El pensamiento sistémico en el diseño de servicios permite abordar la complejidad e incertidumbre en contextos inestables. Basado en los planteamientos de Latour, Leigh Star y Montalván, este enfoque

integra infraestructuras sociotécnicas y siconaturales para el desarrollo de soluciones resilientes.

Si bien la investigación se llevó a cabo en espacios educativos, como el Ministerio de Educación, es posible anticipar que este marco conceptual puede aplicarse en otros ámbitos, ajustando el marco metodológico según el contexto. Sin embargo, es importante señalar que, aunque el lenguaje utilizado en estos espacios es mayoritariamente el español, en entornos pluriculturales existen diversas lenguas, lo que puede generar ciertas limitaciones en la aplicación del marco.

Además, se ha identificado que este marco conceptual no abarca explícitamente procesos de diseño, ya que su alcance es teórico y no metodológico. En este sentido, una posible línea de trabajo futuro sería el desarrollo de un modelo metodológico basado en este marco conceptual, que contemple estrategias aplicables a la práctica del diseño de servicios en contextos pluriculturales.

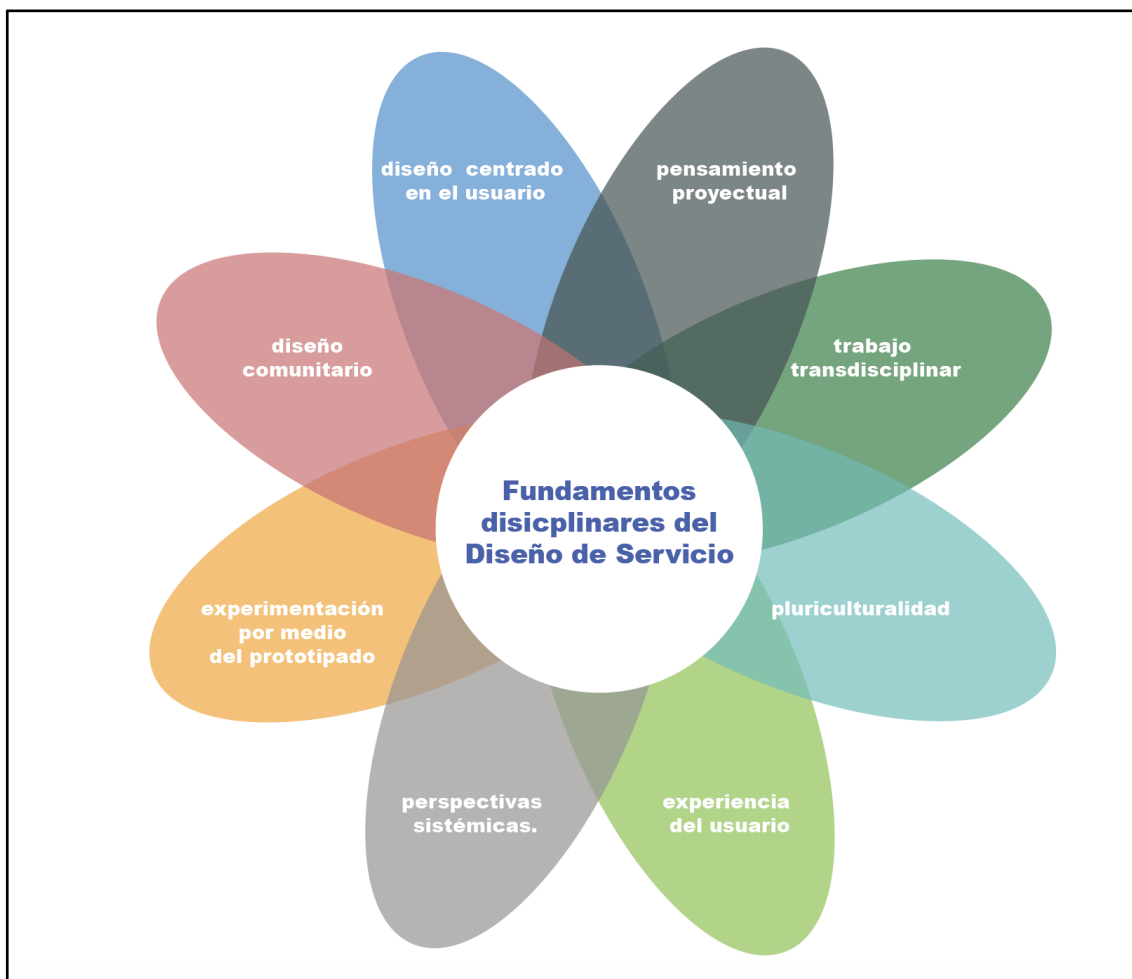
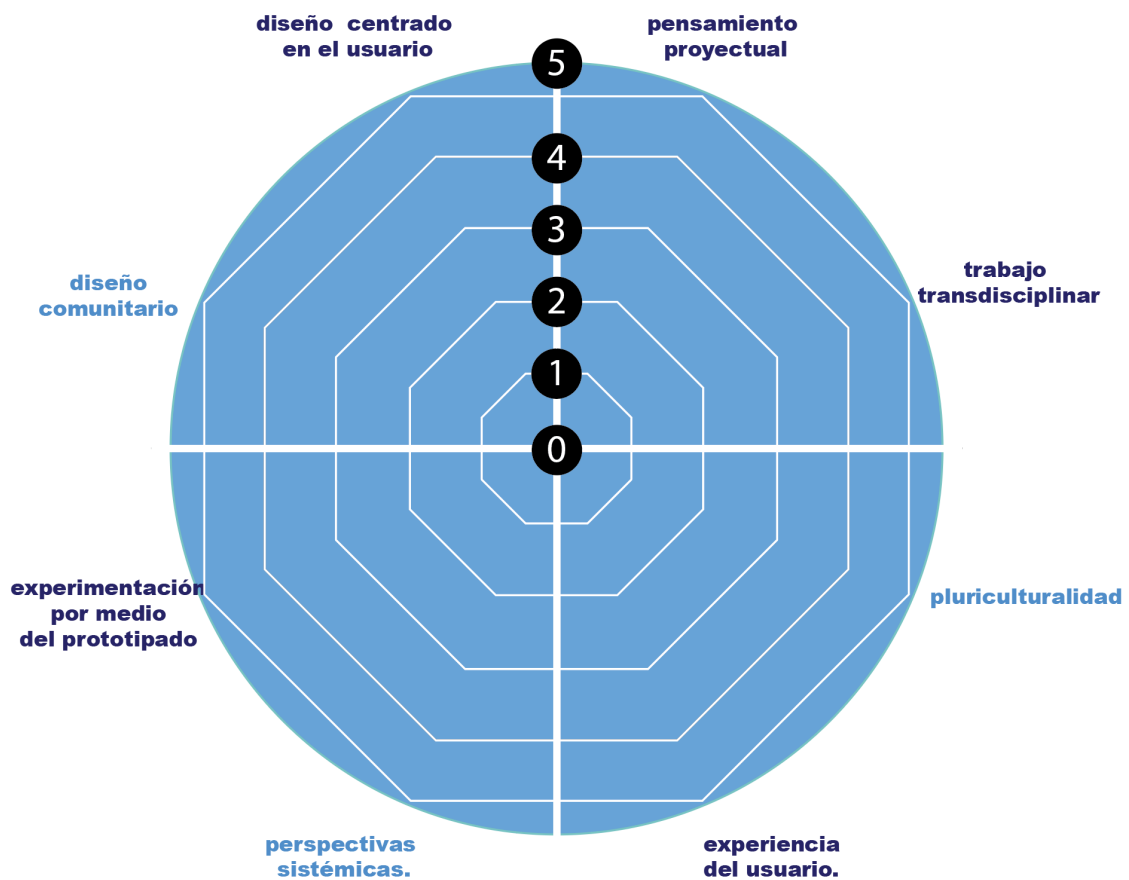


Figura 8. Fuente: Elaboración Propia

Para complementar el análisis, se ha desarrollado un segundo gráfico en formato de radar o "Spider Chart" (**Figura 8**) con el objetivo de convertir el marco conceptual en un checklist visual basado en los ocho fundamentos del diseño de servicios.

El Spider Chart o Radar Chart es un mapa de posicionamiento en formato de telaraña que permite analizar diferentes cantidades de variables, siendo recomendable utilizar entre 3 y 7 para asegurar una representación visual clara y facilitar la comparación entre ellas. En este caso, se ha optado por representar los ocho fundamentos del marco conceptual, asignando una escala del 1 al 5, donde:

- 1 representa el nivel más bajo.
- 5 representa el nivel más alto.



(Figura 9) Fuente: Elaboración Propia

Este gráfico de radar (**Figura 9**) permite visualizar de manera comparativa el grado de desarrollo o aplicación de cada una de las competencias en el contexto del diseño de servicios.

Si bien la investigación se llevó a cabo en espacios educativos, como el Ministerio de Educación, es posible anticipar que este marco conceptual puede aplicarse en otros ámbitos, ajustando el marco metodológico según el contexto. Sin embargo, es importante señalar que, aunque el lenguaje utilizado en estos espacios es mayoritariamente el español, en entornos pluriculturales existen diversas lenguas, lo que puede generar ciertas limitaciones en la aplicación del marco.

Además, se ha identificado que este marco conceptual no abarca explícitamente procesos de diseño, ya que su alcance es teórico y no metodológico. En este sentido, una posible línea de trabajo futuro sería el desarrollo de un modelo metodológico basado en este marco conceptual, que contemple estrategias aplicables a la práctica del diseño de servicios en contextos pluriculturales.

Ambos gráficos, al ofrecer representaciones visuales claras de las competencias clave y su nivel de desarrollo, tienen el potencial de contribuir significativamente a los procesos de formación y práctica del diseño de servicios en América Latina. En una región caracterizada por su diversidad cultural, social y económica, contar con herramientas visuales que permitan diagnosticar, comunicar y adaptar marcos conceptuales puede facilitar la apropiación local de enfoques globales.

Esta capacidad de adaptación resulta especialmente valiosa para fortalecer capacidades institucionales, fomentar la innovación desde lo público y promover procesos de diseño más inclusivos y contextualmente pertinentes. Este marco representa, por tanto, una contribución relevante para el desarrollo de servicios en América Latina, ya que busca responder a las complejidades y particularidades de la región.

En esta línea, los gráficos y figuras utilizados en la investigación funcionan como organizadores gráficos que permiten representar el conocimiento como una serie de conceptos interconectados mediante palabras enlace, formando proposiciones que explicitan relaciones significativas. Estas herramientas no solo enriquecen la comprensión teórica, sino que también abren oportunidades para una praxis situada, preparando el terreno para explorar su aplicabilidad futura.

3.3. Reflexiones hacia Latinoamérica en relación a un abordaje contextualizado del diseño de servicios

Para comprender plenamente el impacto del diseño de servicios en el sector público, es fundamental analizar no solo el contexto peruano, sino también situar este análisis en un marco más amplio que abarque el escenario latinoamericano. Aunque las características específicas de cada país varían, muchas de las dificultades estructurales y los retos en la implementación de servicios públicos se repiten a lo largo de la región. Problemas como la inestabilidad política, las prácticas burocráticas complejas y las limitaciones en la formulación de políticas públicas, especialmente en sectores clave como la educación, son constantes en varias naciones latinoamericanas.

El caso peruano, ejemplificado por la estrategia educativa *Aprendo en Casa*, proporciona lecciones valiosas sobre cómo los fundamentos del diseño de servicios pueden adaptarse a realidades locales específicas. No obstante, los desafíos enfrentados en Perú no son fenómenos aislados. En América Latina, es importante cuestionar las visiones uniculturales de "progreso". Gobiernos y diseñadores de servicios enfrentan retos similares, muchos de ellos vinculados a la desigualdad, el acceso limitado a la tecnología y la conectividad reducida en áreas rurales, además de la escasez de recursos para desarrollar servicios públicos de calidad.

El desafío no radica simplemente en la falta de tecnología, sino en comprender verdaderamente las necesidades de la población. No se debe caer en el sesgo tecnológico de creer que la entrega de laptops, tablets o dispositivos resolverá automáticamente los problemas de conectividad. El enfoque debe ir más allá de los dispositivos y centrarse en soluciones integrales que respondan a las realidades locales.

En este sentido, es crucial reflexionar sobre cómo los aprendizajes extraídos del contexto peruano pueden relacionarse con experiencias en otros países de la región. América Latina, con su diversidad cultural, social y política, requiere que el diseño de

servicios públicos no solo sea técnicamente eficiente, sino que también contemple las dinámicas y particularidades locales que afectan la provisión de servicios. Para lograr un impacto significativo y duradero, los diseñadores deben adoptar enfoques adaptativos y sensibles a estas realidades.

En el contexto latinoamericano, muchos países enfrentan problemas similares a los observados en Perú. Un ejemplo clave es el análisis realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el artículo titulado *"Persistencia de la desigualdad y limitaciones en la formulación de políticas: explicación de los patrones de datos regionales"*, publicado en 2024. Este estudio expone cómo la inestabilidad política y económica persiste en la región, incluso en países con democracias más consolidadas que han implementado políticas redistributivas. A pesar de estos esfuerzos, la desigualdad fiscal sigue siendo alta, en parte debido a la baja confianza interpersonal y política de los ciudadanos, lo que limita la efectividad de las políticas tributarias. Además, las protestas por razones económicas han aumentado en entornos institucionalmente más débiles, lo que resalta la necesidad de una mayor estabilidad y transparencia en la gestión pública.

Otro aspecto relevante para la región es la importancia de la transparencia y la gobernanza, como lo señala un reciente artículo del BID (2020) sobre reformas en el sector de Agua y Saneamiento (A&S) en América Latina y el Caribe. Las lecciones aprendidas de estas reformas muestran que una gobernanza más clara y efectiva puede mejorar sustancialmente la calidad del servicio y la eficiencia en las inversiones públicas. El análisis sugiere que reducir la corrupción en este sector, mediante políticas que minimicen los riesgos, podría generar ahorros significativos y, al mismo tiempo, mejorar la calidad del servicio para los ciudadanos.

Estos factores son relevantes no solo para los gobiernos, sino también para los diseñadores de servicios en la región. La reflexión sobre las malas prácticas invita a

examinar el rol del diseñador en un sistema complejo y jerárquico. A pesar de las limitaciones estructurales y de poder, los diseñadores pueden generar cambios a nivel micro, por ejemplo, mejorando la redacción de documentos, proponiendo procesos de diseño más éticos o desarrollando soluciones que prevengan malas prácticas. Aunque no puedan influir directamente en el cambio sistémico a gran escala, su trabajo puede ser crucial para asegurar una gestión más ética y eficiente en su entorno inmediato.

En conclusión, aunque el diseño de servicios en América Latina enfrenta retos estructurales similares a los observados en Perú, los diseñadores tienen la oportunidad de implementar mejoras significativas a nivel local. Al integrar enfoques adaptativos y centrados en las particularidades de cada país, pueden contribuir a una gestión pública más eficiente y equitativa en toda la región. La clave está en comprender las dinámicas contextuales, identificar oportunidades para el cambio y actuar desde su posición dentro de las organizaciones.

Finalmente, se invita a otros investigadores a utilizar esta herramienta para futuros proyectos que profundicen en el diseño de servicios en América Latina.

Conclusiones

Esta investigación se centró en identificar cómo los profesionales que desarrollan servicios educativos, dentro de la estrategia "Aprendo en Casa" en la gestión pública peruana, han apropiado los fundamentos disciplinares del diseño de servicios.

Como resultado de este estudio, se construyó un marco conceptual basado en abordajes consistentes sobre el entendimiento del diseño de servicios en diferentes contextos. Dicho marco presenta cinco fundamentos disciplinares, contextualizados dentro del diseño de servicios públicos educativos en el Perú, **que son usados para ser analizados dentro de un grupo de trabajo dentro del sector público**, teniendo en cuenta

las características contextuales, culturales y específicas del entorno gubernamental peruano.

Cada capítulo de esta investigación ha sido fundamental para cumplir con los objetivos planteados. En el primer capítulo: “El contexto de la gestión pública en el Perú en el rubro educativo a distancia en relación al diseño de servicios”, se identifica el aporte del diseño de servicios dentro de la estrategia "Aprendo en Casa", destacando sus características, valor y particularidades en la gestión pública. El análisis de documentos se realizó a través de etnografía digital y análisis de cultura material, empleando fuentes como presentaciones, páginas web, reportes y comunicados ministeriales, con el objetivo de entender cómo el proyecto Aprendo en Casa, el cual se desarrolló en la Dirección de Innovación de Tecnologías Educativas (DITE) del Ministerio de Educación y como percibe el diseño de servicios .

El segundo capítulo: “El desempeño en Diseño de Servicios de los profesionales vinculados al desarrollo de la estrategia de educación a distancia 'Aprendo en Casa'”, se enfoca en estudiar el equipo de trabajo que desarrolló esta estrategia educativa. Se buscó visibilizar el contexto en el que estos profesionales practican el diseño de servicios públicos, evaluando su desempeño, formación y nivel de competencias en esta área. A través de entrevistas semiestructuradas, se abordaron temas como limitaciones, tiempos, presupuestos y diversidad de procesos dentro de los programas de aprendizaje en la gestión pública, permitiendo una comprensión más profunda de cómo estos profesionales entienden y practican el diseño de servicios.

En el tercer capítulo: “Identificación de oportunidades de mejora en el sector público de gestión educativa a distancia en relación al Diseño de Servicios”, a partir de un análisis teórico y práctico, se proponen tres competencias fundamentales adicionales para sumarse a los cinco fundamentos del diseño de servicios identificados anteriormente para poder abordar las capacidades necesarias para el desarrollo del diseño de

servicios en el Perú, considerando las características contextuales y culturales del entorno gubernamental peruano. Este análisis revela lecciones aprendidas que pueden aplicarse a futuras iniciativas, evitando caer en la práctica de esperar a situaciones de emergencia para considerar implementar mejoras, y promoviendo una cultura de proyección y planificación.

Esta investigación no solo contribuye a la identificación de fundamentos de diseño de servicios, sino que también matiza estos principios con el contexto peruano, enriqueciendo el marco teórico existente. Así, se ofrece un aporte significativo al proponer cinco fundamentos generales del diseño de servicios sumando tres fundamentos particulares al contexto peruano, brindando un marco más adecuado y relevante para futuras intervenciones en el ámbito público.

La inclusión de estas tres competencias adicionales es crucial porque el diseño de servicios en el contexto peruano—y más ampliamente en América Latina—enfrenta desafíos únicos como la burocracia, la inestabilidad política y las limitaciones presupuestarias. Estas competencias permiten a los diseñadores adaptar su enfoque a las realidades complejas del entorno público. Para los diseñadores de servicios en el Perú, estas competencias no solo enriquecen su perfil profesional, sino que les permiten ser más eficaces en contextos adversos. Para los empleadores, significa que los diseñadores deben estar equipados no solo con habilidades técnicas, sino también con una comprensión profunda del contexto sociocultural en el que operan.

Estas competencias también resaltan la importancia de un conocimiento profundo del usuario y de las dinámicas de los procesos burocráticos, lo que resulta esencial para la planificación y proyección de servicios futuros. Los diseñadores deben ser capaces de anticipar y resolver los desafíos de conectividad y acceso, especialmente en áreas remotas, lo que es clave para un servicio educativo inclusivo y efectivo.

El diseño de servicios en el contexto peruano debe ser adaptable y consciente de las realidades locales. Las lecciones aprendidas de esta investigación subrayan la importancia de planificar a largo plazo y de no esperar a situaciones de emergencia para implementar mejoras. Para los diseñadores de servicios, esto significa ser más estratégicos en sus intervenciones, contemplando tanto el impacto inmediato como el futuro de sus decisiones. Para los empleadores, esto implica valorar diseñadores con una visión integral, capaces de manejar las complejidades del contexto público y de generar soluciones sostenibles y equitativas.

Los fenómenos identificados en el Perú, como malas prácticas, negligencia e inestabilidad política, impactan en el desarrollo de servicios. Mediante esta investigación la importancia de comprender el alcance y las limitaciones de su rol dentro de estructuras organizacionales adversas. Aunque no tienen el poder de efectuar cambios sistémicos profundos, los diseñadores de servicios pueden realizar intervenciones micro que mejoren la calidad del servicio y la ética en la gestión pública. Este enfoque micro puede incluir la mejora en la redacción de documentos, la optimización de procesos o la creación de mecanismos que dificulten las malas prácticas.

En el contexto latinoamericano, aunque no sea el foco central de esta investigación, resulta importante reconocer que la región enfrenta retos estructurales comunes, como la inestabilidad política, la desigualdad y la burocracia, los cuales dificultan la implementación efectiva de políticas públicas.

El caso peruano de "Aprendo en Casa" ilustra cómo estos desafíos pueden ser abordados a nivel local, ofreciendo lecciones valiosas para otros países de la región como por ejemplo Colombia, donde se han desarrollado programas como "Escuela en Casa" (Álvarez, 2021) con desafíos similares en cobertura digital; México, que implementó su estrategia "Aprende en Casa" (Secretaría de Educación Pública, 2022) enfrentando problemáticas vinculadas a la desigualdad de acceso; y Bolivia (CIPCA,

2021), que recurrió a medios tradicionales como la radio para llegar a zonas rurales con escasa conectividad. Para lograr un impacto duradero, es necesario que los diseñadores adopten enfoques adaptativos y sensibles a las particularidades nacionales, aprovechando oportunidades de mejora a nivel micro dentro de un sistema adverso debido a la inestabilidad y obstáculos estructurales dentro de los procesos internos.

A partir de los puntos más importantes extraídos de las reflexiones, se reafirma la necesidad de incorporar una mirada contextual al diseño de servicios públicos, reconociendo las limitaciones reales del entorno institucional. También se evidencia que el fortalecimiento de capacidades debe ir más allá de la técnica, integrando el pensamiento estratégico, ético y cultural en los equipos de diseño. Finalmente, se resalta la relevancia de documentar y sistematizar experiencias locales como insumos clave para el aprendizaje colectivo y la mejora continua dentro del sector público.

Como trabajo futuro, sería pertinente explorar cómo estas competencias pueden integrarse en políticas de formación y actualización para funcionarios públicos, fortaleciendo los marcos institucionales desde dentro. Además, se podría estudiar la viabilidad de alianzas entre gobiernos, universidades y laboratorios de innovación para co-diseñar soluciones centradas en las personas. Igualmente, se recomienda investigar cómo el enfoque de diseño de servicios puede aplicarse a otras áreas del sector público, como salud o justicia, permitiendo la transferencia de aprendizajes y metodologías más allá del ámbito educativo.

Finalmente, considero fundamental invitar a otros investigadores a continuar y enriquecer esta línea de investigación, incorporando sus propios aportes y proyectos. Confío en que este trabajo puede abrir nuevas vías de indagación que profundicen en el vínculo entre el diseño y las políticas públicas, y que contribuyan a consolidar una práctica de diseño más consciente, situada y pertinente frente a los desafíos complejos que enfrentamos en América Latina.

Referencias Bibliográficas

Acuerdo de Consejo N° 052-2015-MSI. (22 de junio de 2015). Carta Municipal de Innovación y Gobierno Abierto.<http://msi.gob.pe/portal/innovacion/>

Agile Delivery Community. (2021). *Set up a service team at each phase*.
<https://www.gov.uk/service-manual/the-team/set-up-a-service-team>.

Agile Delivery Community. (2023). *What each role does in a service team*.
<https://www.gov.uk/service-manual/the-team/what-each-role-does-in-service-te>

am

Alarcón L, L. (2020). La radio y televisión de Aprendo en Casa. CONCORTV (Análisis comunicacional y evaluación cualitativa desde los actores centrales de la estrategia). <https://www.concortv.gob.pe/wp-content/uploads/2021/03/Estudio-Cualitativo-Aprendo-en-casa-2020.pdf>

Alonso, L. E. (1998). La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa. Editorial Fundamentos. https://www.google.com.pe/books/edition/La_mirada_cualitativa_en_sociolog%C3%ADa/eJ2x6-0wPn8C?hl=es&gbpv=1&dq=inauthor:%22Luis+Enrique+Alonso%22&prints ec=frontcover

Álvarez, M. (2021). *Educación en tiempos de pandemia: Perspectivas del modelo de enseñanza remota de emergencia en Colombia*. Revista Historia de la Educación Latinoamericana, 23(36), 93–118. <https://doi.org/10.19053/01227238.12704>

Andrade, A, P., y Guerrero, L.(2021). Aprendo en Casa: balance y recomendaciones (Informe técnico). Proyecto CREER/ GRADE. <http://www.grade.org.pe/creer/archivos/Aprendo-en-casa-versi%C3%B3n-22-09-PDF-impresi%C3%B3n.pdf>

Arnaz, J. A. (1981). Guía para la elaboración de un perfil del egresado. *Revista de Educación Superior*, 10 (4), 1-7.

Anijovich, R. (2020). Promover orientaciones claras para acompañar las actividades escolares en casa. 5 desafíos, 5 propuestas. UNICEF.

<https://www.fundacionluminis.org.ar/biblioteca/promover-orientaciones-claras-para-acompanar-las-actividades-escolares-en-casa-5-desafios-5-propuestas>

AS América. (2020, agosto 3). Clausura del año escolar en Bolivia: qué significa, qué pasa con las clases y qué otros países clausuraron. AS.

https://as.com/diarioas/2020/08/03/actualidad/1596479055_800588.html

Balarín, M. (2012). Programa TIC y educación básica, políticas TIC en los sistemas educativos de América Latina: Caso Perú. UNICEF.

Bardzell, J. (2010). *Humanistic HCI*. *Interactions*, 17(3), 32-47.

<https://dl.acm.org/doi/10.1145/1744161.1744163>

Bardzell, Jeffrey & Bardzell, Shaowen. (2015). *Humanistic HCI. Synthesis Lectures on Human-Centered Informatics*. 8. 1-185.

10.2200/S00664ED1V01Y201508HCI031.

https://www.researchgate.net/publication/283001844_Humanistic_HCI

- Benites Romero, S. H., y Villanueva López, L. (2015). Retroceder investigando ¡nunca! Rendirse con la tesis ¡jamás! Metodología de la investigación en Comunicación Social. Fondo Editorial de Cultura Peruana.
- Blomkvist, J. y Holmlid, S. (2010). *Prototipado de servicios según los profesionales del diseño de servicios*. Prensa electrónica de la universidad de Linköping.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2), 5-21. http://web.mit.edu/jrankin/www/engin_as_lib_art/Design_thinking.pdf
- Buchanan, R. (2015). Worlds in the making: design, management, and the reform of organizational culture. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(1). 5-21. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2015.09.003>
- Bulcourf, P. A., (2007). METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS SOCIALES. Revista POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político, (12), 259-266.A <https://www.redalyc.org/pdf/522/52235600017.pdf>
- Bustos, P. (2020). ¿Por qué los gobiernos necesitan del Service Design (Diseño de Servicios)? Cívica Digital. <https://blog.civica.digital/gobiernos-necesitan-service-design-849db99c674e>
- Carvalho, L. y Goodyear, P. (2018). Design, learning networks and service innovation. *Design Studies*, 55, 27-53. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.09.003>
- Canadian Digital Services. (2017). <https://digital.canada.ca/>
<https://digital.canada.ca/how-cds-started/full-report/> -

CIPCA. (2021, mayo 26). *Limitaciones para la educación online en el área rural de Bolivia durante la pandemia del Covid-19*. Jóvenes en Acción. <https://jovenesenaccion.cipca.org.bo/2021/05/26/limitaciones-para-la-educacion-online-en-el-area-rural-de-bolivia-durante-la-pandemia-del-covid-19/>

Chica, S. (2017). La aplicabilidad del pensamiento de diseño en la gestión pública. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/C0C75AB8B174049E0525824B00704096/\\$FILE/chicavel.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/C0C75AB8B174049E0525824B00704096/$FILE/chicavel.pdf)

Chomsky, N. (1957). *Aspects of the Theory of Syntax*. MIT Press. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>

Conoce cuál es la organización del Estado peruano.Organigrama del Poder Ejecutivo (2021) (6 de agosto de 2023). Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2718155-organigrama-del-poder-ejecutivo>

Cordero Torres, J. (2011). Los Servicios Públicos como Derecho de los Individuos. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI (4),682-701.<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87022786005>

(“Crowdsourced” by Megan Miller, 2015) www.practicalservicedesign.com/how-many-service-designers-does-it-take-to-define-service-design , April 19, 2016.- <https://www.practicalbydesign.co/>

Corvalán, Ó., y Méndez, M. (2013). Métodos de escalamiento del desarrollo de competencias del perfil del egresado. En Ó. Corvalán, P. Montero y J. Tardif (Eds.), *Metodologías para la innovación curricular universitaria basada en el desarrollo de competencias* (pp. 86-105). ANUIES.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among Five Traditions*. Sage.

Di Bella D. V., y Irwin, T.. (2021). *El Diseñador como agente de cambio Proyecto de Investigación N°4.2*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=841591>

Decreto Supremo N.° 033-2018-PCM. (23 de marzo de 2018). Decreto Supremo que crea la Plataforma Digital Única del Estado Peruano, Gob.pe. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/108986-033-2018-pcm>

Design Council. (2015). *Design methods for developing services*.

<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/resources/design-methods-developing-services/>

Díaz Domínguez, T., y Alemán, P. A. (2008). La educación como factor de desarrollo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (23), 1-15.

<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194220391006.pdf>

Directiva N.° 001-2021-PCM/SGD. Lineamientos para la Conversión Integral de Procedimientos Administrativos a Plataformas o Servicios Digitales. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1976362-001-2021-pcm-sgd>

Downe, L. (2016). *What we mean by service design*.

<https://gds.blog.gov.uk/2016/04/18/what-we-mean-by-service-design/>

Domínguez, J., y Rama, C. (2013). *La Educación a distancia en el Perú*. ULADECH Católica.

Escobar, Arturo, 2017 *Autonomía y diseño : la realización de lo comunal* / Arturo Escobar. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Tinta Limón, 2017. 400 p. ; 20 x 14 cm ISBN 978-987-3687-27-3 1. Sociología. 2. Antropología. I. Título. https://tintalimon.com.ar/public/t9924e4gnhfdarefj529d4ikr8r8/pdf_978-987-3687-27-3.pdf

ESCOBAR, A., (2012). Más allá del desarrollo: postdesarrollo y transiciones hacia el pluriverso. *Revista de Antropología Social*, 21(), 23-62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83824463002>

Escobar, Arturo, 2020 *El pluriverso, horizontes para una transformación civilizatoria*.

(2020) ARTICULO Demaria, Federico Acosta Espinosa, Alberto Kothari, Ashish Salleh, Ariel Escobar, Arturo p.56 *Revista de economía crítica* Núm.

29

Pág.

46-66

<https://revistaeconomiacritica.org/index.php/rec/article/view/249/233>

Escudero Sánchez, C., y Cortez Suárez, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica.

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>

Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R., y Wuth, P. (2017). Creando valor a través del Diseño de Servicios. Diseño de Servicios UC.

<http://www.dsuc.cl/pdf/Creando-valor-a-traves-del-Diseno-de-Servicios-DSUC.pdf?pdf=Publicacion>

Freire, P. (2011). La educación como práctica de la libertad. https://assliuab.noblogs.org/files/2013/09/freire_educaci%C3%B3n_como_pr%C3%A1ctica_libertad.pdf_-1.pdf

Freire, P.(1993). Pedagogía de la esperanza.

Fontana, A. y Frey, J. (2005). The Interview, from neutral stance to political involvement. En N. K. Denzin & y S., Lincoln (Comp). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (695-727). Sage.

Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services; an alternative approach. *Review of Income and Wealth*, 46(3), 369-387.

Gallego, G., Mejía, G., Velásquez, J., Rincón, E., Escandon, P., Roldan, A., García, A., Molina, V., Laserna, P. y Erazo, H. (2018). *Enfoques Emergentes del Diseño: Servicios, Estrategias y Sistemas*. https://www.researchgate.net/publication/325158210_Enfoques_Emergentes_del_Diseno_Servicios_Estrategias_y_Sistemas

García, F.J., Corell, A., Abella-García, V., y Grande, M. (2020). La evaluación online en la educación superior en tiempos de la COVID-19. *Education in the Knowledge Society*, 21, e12. <https://doi.org/10.14201/eks.23013>

García, J., Acevedo, F. (2012). Sociología de la educación. https://www.academia.edu/7048000/Sociolog%C3%ADa_de_la_educaci%C3%B3n

Gómez, M.J. (2018). Más allá de la formación onto-epistémica patriarcal, capitalista y moderno-colonial: un ensayo sobre 'Autonomía y diseño' de Arturo Escobar. *Iberoamérica Social: revista-red de estudios sociales IX*, pp. 196 - 205. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6535891.pdf>

González, S. (1994). Manual de redacción e investigación documental. México, D.F.: Trillas. Gonzalez, V., Gonzalez, R. y Boyatzis, R.(1982). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie47a09.htm>

Guber, R. (2001). La etnografía, método, campo y reflexividad. Grupo Editorial, Norma. 146p. https://perio.unlp.edu.ar/catedras/mis/wp-content/uploads/sites/126/2020/04/cap4guber_r.-la-etnografia.pdf

Harold, N. (2000). *Design as being in service*. Advanced Design Institute. https://www.academia.edu/11531375/Design_as_Being_in_Service

Hartmann, E. (2011). Diseño Universal Para Aprendizaje (UDL).

<https://www.nationaldb.org/media/doc/Universal-Design-for-Learning-Spanish.pdf>

Hernández S., R., Fernández C., C., y Baptista, L. M. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw - Hill Education.

Hunter, I. (1998). Repensar la escuela. Subjetividad, burocracia, crítica, Ediciones Pomares.

Katzán, H. (2008). Ciencia del Servicio: Conceptos, Tecnología, Gestión. iUniverse, Inc. Laboratorio de Gobierno. (2021a). *¿Cuál es el Modelo Chileno de Innovación Pública? Seis Años del Laboratorio de Gobierno (Otro Ángulo: Perspectivas de Innovación Pública, No. 1)*. Gobierno de Chile. <https://lab.gob.cl/static/pdf/Otro-Angulo-Tomo-Laboratorio-de-Gobierno.pdf>

Inter-American Development Bank ("IDB"). Inequality persistence and policymaking constraints: explaining regional data patterns 2024 / Razvan Vlaicu <https://publications.iadb.org/en/publications/english/viewer/Inequality-Persistence-and-Policymaking-Constraints-Explaining-Regional-Data-Patterns-0.pdf>

Kimbell, Lucy. (2011). Designing for Service as One Way of Designing Services. International Journal of Design. 5 (2), pp. 41-52.

<https://www.researchgate.net/publication/282989518> Designing for Service as One Way of Designing Services

Laboratorio de Gobierno. (2021b). *¿Cómo Lograr Impacto en un Proyecto de Innovación Pública? La Experiencia de Ágil (Otro Ángulo: Perspectivas de Innovación Pública, No. 2)*. Gobierno de Chile. <https://lab.gob.cl/static/pdf/Otro-angulo-tomo-Agil.pdf>

León, A. (2007). Qué es la educación. *Educere*, 11(39), 595-604. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102007000400003&lng=es&tlng=es.

Más allá de las fugas: cuantificando los efectos de la corrupción en el sector de agua y saneamiento de América Latina y el Caribe, 2020 / Isabelle Adam, Mihály Fazekas, Nóra Regös, Bence Tóth; editores técnicos, Marcello Basani, Jacopo Gamba <https://publications.iadb.org/es/mas-alla-de-las-fugas-cuantificando-los-efectos-de-la-corrupcion-en-el-sector-de-agua-y-saneamiento>

Manzini, E. (2015) «[Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation](#)» (2015), de Ezio Manzini, publicado por MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/books/design-when-everybody-designs>

Manzini, E. (2020). Cuando todos diseñan ([edition unavailable]). Experimenta Libros. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2087071/cuando-todos-disean-una-introduccion-al-diseo-para-la-innovacion-social-pdf> (Original work published 2020)

Maldonado, Tomás (1972) *La esperanza proyectual. Ambiente y sociedad*. 1º ed., Buenos Aires: Nueva Visión, i ; traducción del italiano, *La speranza proiettuale. Ambiente e società*, (1970)

Marx, K. (1867). *El Capital*. Siglo veintiuno.

Marradi, A., A. y Piovani, J. (2007). *Metodologías de las ciencias sociales*. Emece Editoriales. <https://desarrollomedellin.files.wordpress.com/2017/03/marradi-a-archenti-n-piovani-j-2007.pdf>

Ministerio de Educación. (2003). *Ley General de Educación N° 28044*. http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf

Ministerio de Educación. (2012). *Ley de organización y funciones del Ministerio de educación*. http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/anteproyecto_lof.pdf

Ministerio de Educación. (2016). *Curriculum Nacional de la Educación Básica*, 21. <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf>

Ministerio de Educación. (2020a). *Aprendo en casa gana premio de Buenas Prácticas de Gestión Pública 2020* [Comunicado de Prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/318069-aprendo-en-casa-gana-premio-de-buenas-practicas-de-gestion-publica-2020>

Ministerio de Educación (2020b). Oficina de Seguimiento y Evaluación Educativa (OSEE). Evaluación a la implementación de AeC.

Ministerio de Educación. (2021). Evaluación a la implementación de Aprendo en Casa. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/8848/Evaluaci%c3%b3n%20a%20la%20implementaci%c3%b3n%20de%20Aprendo%20en%20Casa%20-%20Educa%c3%b3n%20Primaria%20educaci%c3%b3n%20a%20distancia%20en%20el%20contexto%20de%20la%20Covid-19.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Ministerio de Educación del Perú. (2020c). Estrategia "Aprendo en Casa".

Recuperado de <https://aprendoencasa.pe/>

Ministerio de Educación., (2020d). Orientaciones Generales Para los Docentes.

<https://resources.aprendoencasa.pe/perueduca/orientaciones-generales/generales-docentes.pdf>

Ministerio de Educación (2020e). Ministerio de Educación - B. (19 de Agosto de 2020).

Aprendo en casa. Obtenido de <https://aprendoencasa.pe/#/>

Ministerio de Cultura de Chile. (2017). Política de Fomento de Diseño. https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/wp-content/uploads/sites/2/2017/05/politica_diseno.pdf

MINEDU, 2021. "Lineamientos para la incorporación de Tecnologías Digitales en la Educación Básica" mediante Resolución Viceministerial N° 234-2021-MINEDU.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/8622/Plan%20de%20cierre%20de%20brecha%20digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Moggridge, B. (2006). *Diseño de interacciones*. Cambridge, MA:

MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262134743/>

Morelli, N. & Sangiorgi D. 2006. *Gestión de la globalización y problemas locales en el servicio Diseño. Sobre la convergencia entre las demandas opuestas de industrialización y personalización de las prestaciones de los servicios*. Conferencia Design2Business.

Módulo Avanzado de Formación Política. (2009). *Reforma y Modernización del Estado. Gestión pública. Material de trabajo. Idea Internacional y transparencia*. <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/reforma-y-modernizacion-del-estado.pdf>

Nelson, H. (2000) *Design as being in service*, Advanced Design Institute Seattle, WA.

USA, 2000 pag 01

https://www.academia.edu/11531375/Design_as_Being_in_Service

Norman, Donald. (2006). *Words matter. Talk about people - Not customers, not consumers, not users*. *Interactions*. 13. 49-63. 10.1145/1151314.1151340.

https://www.researchgate.net/profile/Donald-Norman-3/publication/202165731_Words_matter_Talk_about_people_-_Not_customers_not_consumers_not_users/links/54a2b96c0cf257a63604d351/Words-matter-Talk-about-people-Not-customers-not-consumers-not-users.pdf

Norman, D. A. (2013). *The Design of Everyday Things*. Basic Books.

<https://www.basicbooks.com/titles/don-norman/the-design-of-everyday-things/9780465050659/>

Norman, D. & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs technology and meaning change. *DesignIssues*, 30 (1), 78-96.

https://www.researchgate.net/publication/264595739_Incremental_and_Radical_Innovation_Design_Research_vs_Technology_and_Meaning_Change

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2011). Educación de calidad en la era digital. Una oportunidad de cooperación para UNESCO en América Latina y el Caribe. UNESCO.

Rodríguez, E. (2016). Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública: un estudio Comparado de las experiencias americanas y europeas. NovaGob.

<https://novagob.org/documentos/laboratorios-de-gobierno-para-la-innovacion-publica>

Sirendi, R., y Taveter, K. 2016. Bringing Service Design Thinking into the Public Sector to Create Proactive and User-Friendly Public Services.

NYC.Gov 2023 The Official Website of the City of New York, 2023 . © City of New York. 2023 All Rights Reserved, NYC is a trademark and service mark of the City of New York <https://www.nyc.gov/site/opportunity/portfolio/service-design-studio.page>

Pareja, C. H. (1939). Curso de Derecho Administrativo. El Escolar.

Practical service design (2016)

www.practicalservicedesign.com/how-many-service-designers-does-it-take-to-define-service-design , April 19, 2016.- <https://www.practicalbydesign.co/>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administraciones Públicas.

<https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/manual-para-la-atencion-a-la-ciudadania.pdf>

Directiva N.º 001-2021-PCM/SGD. (15 de junio de 2021). Lineamientos para la Conversión Integral de Procedimientos Administrativos a Plataformas o Servicios Digitales

<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1976362-001-2021-pcm-sgd>

Perrenoud, P. (2009). Enfoque por competencias ¿una respuesta al fracaso escolar? Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria, (16), 45-64, 1139-1723.<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=135012677004>

Postma, C. E., Zwartkruis-Pelgrim, E., Daemen, E., y Du, J. (2012). Challenges of doing empathic design: Experiences from industry. *International Journal of Design*, 6(1), 59-70. <https://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/1008/403>

Quiroz Quispe, B. (2021, junio 6). *Análisis de la Estrategia Nacional de Educación “Aprendo en Casa” desarrollada por el Ministerio de Educación del Perú y propuestas de mejora para garantizar el acceso de los y las estudiantes al servicio educativo público durante la crisis de la COVID -19* [Tesis de Maestría]

Universidad Complutense de Madrid. https://oa.upm.es/71867/3/TFM_Brissette_Quiroz_Quispe.pdf

Red Europea de Administración Pública (EUPAN) (2012). Resolución de la 58ª Reunión, Copenhague, disponible en <http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/agencia/>. Consultado el 24 de mayo de 2019.

Resolución Ministerial N° 160-2020-MINEDU (6 de abril de 2020). Disponen el inicio del año escolar a través de la implementación de la estrategia denominada “Aprendo en casa”, a partir del 6 de abril de 2020 y aprueban otras disposiciones. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/574684/disponen-el-inicio-del-ano-escolar-a-traves-de-laimplementa-resolucion-ministerial-n-160-2020-MINEDU-1865282-1.pdf>

Resolución Ministerial N° 160-2020-MINEDU. (1 de abril de 2020). Diario Oficial El Peruano. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/574684/disponen-el-inicio-del-ano-escolar-a-traves-de-laimplementa-resolucion-ministerial-n-160-2020-minedu-1865282-1.pdf?v=1585760070>

Reynam, L. M. & Saavedra, K. (2018) *Los servicios públicos en el Perú: una visión preliminar*. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. <http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoconsumo/wp-content/uploads/2013/08/Servicios-P%C3%BAblicos-en-el-Per%C3%BA-UNAM.pdf>

Rojas-Martín, F. y Stan, L. (2018). *Los laboratorios de gobierno: aproximación a los ecosistemas para la innovación pública*. [Manuscrito no publicado]. Departamento de Ciencia Política y RRH, Universidad Autónoma de Madrid.

Redström, Johan (2006). *Towards user design? On the shift from object to user as the subject of design*, *Design Studies*, 27(2), 123-139.

<https://doi.org/10.1016/j.destud.2005.06.001>.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0142694X05000359>

Redström, Johan. (2017). *Making Design Theory*. 10.7551/mitpress/11160.001.0001.

https://www.researchgate.net/publication/329650788_Making_Design_Theory

Saravia Salazar, J. (2018). La gestión pública en el Perú en perspectiva histórica (siglos XIX-XXI). En *Líneas Generales*, (2), 143-161.

<http://dx.doi.org/10.26439/en.lineas.generales2018.n002.2674>

Sánchez, E. (2021, marzo 22). La falta de acceso a las tecnologías frena la educación de millones de niños en México durante la pandemia. *El País*.

[https://elpais.com/mexico/2021-03-22/la-falta-de-acceso-a-las-tecnologias-](https://elpais.com/mexico/2021-03-22/la-falta-de-acceso-a-las-tecnologias-frena-la-educacion-de-millones-de-ninos-en-mexico-durante-la-pandemia.html)

[frena-la-educacion-de-millones-de-ninos-en-mexico-durante-la-pandemia.html](https://elpais.com/mexico/2021-03-22/la-falta-de-acceso-a-las-tecnologias-frena-la-educacion-de-millones-de-ninos-en-mexico-durante-la-pandemia.html)

Sanders, E., y Stappers, P. J. (2008). *Co-creation and the New Landscapes of Design*.

CoDesign, 4, 5-18. [https://www.researchgate.net/publication/235700862_Co-](https://www.researchgate.net/publication/235700862_Co-creation_and_the_New_Landscapes_of_Design)

[creation_and_the_New_Landscapes_of_Design](https://www.researchgate.net/publication/235700862_Co-creation_and_the_New_Landscapes_of_Design)

Sangiorgi, D. y Meroni, A. (2011). *Design for Services*. Routledge

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315576657/design-services-daniela-sangiorgi-anna-meroni>

Secomandi, F., y Snelders, D. (2011). The object of service design. *Design Issues*, 27(3), 20-34.

Secomandi, F., y Snelders, D. (2013). Interface design in services: A postphenomenological approach. *Design Issues*, 29(1), 3-13.

Secretaría de Gestión Pública. (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Gobierno del Perú.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/\\$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf)

Secretaría de Educación Pública. (2022, marzo 27). *A dos años de su creación, Aprende en Casa produjo más de 10 mil audiovisuales con alcance superior a 68 millones de televidentes*. <https://educacionbasica.sep.gob.mx/a-dos-anos-de-su-creacion-aprende-en-casa-produjo-mas-de-10-mil-audiovisuales-con-alcance-superior-a-68-millones-de-televidentes-sep/>

Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. y Schneider, J. (2018). *This is service doing: Applying service design thinking in the real world*. O'Reilly Media, Inc. <https://www.oreilly.com/library/view/this-is-service/9781491927175/>

Sunkel, G. y Trucco, D. (2012). *Las tecnologías digitales frente a los desafíos de una educación inclusiva en América Latina. Algunos casos de buenas prácticas*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35386/S2012809_es.pdf

Salirrosas Navarro, L., Tuesta Panduro, J. Guerra Chacon, A.(2021). La estrategia “Aprendo en casa” y los retos en la educación virtual peruana. *EduSol*, 21(76), 202-214. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912021000300202&lng=es&tlng=es.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993): *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley & Sons.

Tardif, J. (2008). Desarrollo de un programa por competencias: de la intención a su implementación. *Revista de currículum y formación del profesorado* 12, 3. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev123ART2.pdf>

Teira Serrano, D. (2000). Reseña de "La mirada cualitativa en sociología" de LUIS ENRIQUE ALONSO. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (91), 196-199. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99717878011>

Torres Castaños, E. (2011). Los conceptos de apropiación y poder en la teoría económica de Max Weber. *Problemas del desarrollo*, 42(165), 141-160. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362011000200007&lng=es&tlng=es.

Toscano López, D. G., (2008). El biopoder en Michel Foucault. . *Universitas Philosophica*, 25(51), 39-57. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409534415003>

Universidad Autónoma de México. (1993). *El Sonido de la Radio*. UNAM.

U. S. Digital Services. (2014). The Digital Services Playbook.

<https://playbook.cio.gov/#play1>

Vallejo, J.M., y Domínguez, S.Á. (2013). La reforma universitaria europea y el modelo por competencias: revisión crítica. *Revista del Instituto de Investigación en Educación*, 4(4), 1-62. <http://dx.doi.org/10.30972/riie.043690>

Vargo, S. y Lusch, R. (2018). *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*. https://www.researchgate.net/publication/331909401_The_SAGE_Handbook_of_Service-Dominant_Logic

Vasilachis, I., Ameigeiras, A., Chernobilsky, L., Beliveau, V., Mallimachi, F.,

Mendizabal, N., Neiman, G., Quaranta, G. y Soneira, A. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.

[http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-](http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacin-cualitativa-1.pdf)

[content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacin-cualitativa-1.pdf](http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacin-cualitativa-1.pdf)

Verganti, R., Vendraminelli, L. y Iansiti, M. (2020). Innovation and Design in the Age of Artificial Intelligence. *Journal of Product Innovation Management*. 37. https://www.researchgate.net/publication/340031482_Innovation_and_Design_in_the_Age_of_Artificial_Intelligence

Viladàs, X. (2010). *El diseño a su servicio: cómo mejorar una idea de negocio con la ayuda de un diseñador*, 22-24. <https://static1.squarespace.com/static/5df57ba5187b7e79b3c08485/t/5e749c991ff9b93077cf6754/1584700584654/dise%C3%B1o+a+su+servicio.pdf>

Weber, M. (1984). *La Acción Social: Ensayos Metodológicos*. Península.

Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad*. Esbozo de sociología comprensiva.

World Design Organization. (2018). Definition of Industrial Design.

<http://wdo.org/about/definition/>

World Intellectual Property Organization. (2021). *Global Innovation Index*.

https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/index.html

Zeithamal, A., Parasuraman, A. y Berry, L. (1985). Problemas y estrategias en el marketing de servicios. *revista de marketing*, 49, 33–46.

Zeithaml, V., Berry, L. y Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinant of Customer Expectation of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 21. 1-12. 10.1177/0092070393211001.

Apéndices

Apéndice 1: 1 primer objetivo específico.

Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Descripción	Método de recolección de datos	Método de análisis	Ejemplo de contenido analizado
1: Caracterizar el perfil profesional de los profesionales que diseñaron y desarrollaron el servicio de educación pública de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa en la gestión pública en Perú.	Perfil profesional	Educación profesional	- Estudios de pregrado Formación académica: nivel de educación y el campo de estudio de los profesionales. Por ejemplo, si tienen un título de pregrado, postgrado, doctorado, etc. - -Capacitaciones o Cursos -Certificaciones Relevantes: Si han obtenido certificaciones en áreas relevantes, como la educación a distancia, la gestión de proyectos educativos, las tecnologías de la información y la comunicación en educación, etc. Habilidades Técnicas: Dominio de herramientas y tecnologías relevantes para el diseño y desarrollo de la estrategia de educación a distancia. Habilidades Blandas: Como	Resumen de trayectoria profesional	Entrevista semiestructurada	Análisis cualitativo	Descripción de trayectoria profesional

			la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la capacidad para trabajar en equipo, la resolución de problemas, etc.				
	Experiencia Profesional (Background)	Experiencia profesional	- Años de experiencia en el campo de la educación, desarrollo de programas o plataformas educativas a distancia, gestión de proyectos, etc.	Descripción de la experiencia laboral	Entrevista semiestructurada	Análisis cualitativo	Descripción de trabajos previos.

Cuadro resumen de técnica a utilizar según el objetivo específico 1.

Guía de Entrevista

Introducción (5 minutos)

¡Hola<Nombre del entrevistado>! Gracias por aceptar esta entrevista/videollamada. Soy **Elizabeth Albarracín Velásquez**, diseñadora industrial, y actualmente curso la maestría de Gestión de diseño en la Universidad de Palermo, ubicada en Buenos Aires. Desde mi proyecto de tesis se busca **identificar la apropiación de los fundamentos disciplinares del diseño de servicios por parte de los profesionales que desarrollaron servicios educativos dentro de la gestión pública.**

Durante nuestra conversación tendremos seis momentos: el primero para conocerte, él sobre el perfil del diseñador de servicios, tercero sobre el proceso de diseño, cuatro el uso de las herramientas de diseño, quinto sobre metodologías que utiliza y finalmente sobre el tema de métricas que utiliza al desarrollar programas de aprendizaje digital de la gestión pública peruana.

Para no perder los detalles de esta conversación estaré grabando y tomando algunas notas. ¿Estas de acuerdo? (consentimiento de entrevista en audio)

Perfil profesional

- ¿Cual es tu nombre?
 - ¿Qué edad tienes?
 - ¿En qué rubro te encuentras trabajando actualmente?
 - ¿A qué te dedicas actualmente?
 - ¿Cuál es tu nivel de estudios realizados?
 - ¿Cual es / era tu cargo dentro de la gestión pública?
 - ¿Cuál es tu régimen laboral?
 - ¿Cuánto tiempo tienes ejerciendo el cargo dentro de la gestión pública? ¿Cuánto tiempo tienes ejerciendo el cargo en AeC?
 - ¿En qué áreas trabajas dentro de la gestión pública?
 - ¿Cuánto tiempo tienes ejerciendo funciones o roles relacionados al diseño?
 - Si tu profesión (estudios universitarios) es diferente al de un diseñador de servicios, me puedes contar ¿Dónde estudiaste diseño o recibiste conocimiento sobre diseño? ¿Cómo fue tu aprendizaje en diseño? Cualquier experiencia de aprendizaje es de interés para este estudio.
 - Será posible que cuando nos reunamos me puedas mostrar o compartir algún documento desarrollado durante el desarrollo del programa aec para conocer más sobre el proyecto.
 - ¿En qué rubro te encuentras actualmente trabajando?
 - ¿Donde estudiaste diseño, recibiste conocimiento sobre diseño? ¿Cómo fue tu aprendizaje en diseño?
 - ¿Cuéntanos sobre tu experiencia profesional? (funciones y actividades realizaba)
 - ¿Te consideras un diseñador de servicios?
 - ¿Cómo defines el diseño de servicios?
 - ¿Qué posición tiene el diseño de servicios en tu área o en el ministerio?
- **Background profesional**
- ¿Qué estudios superiores has realizado vinculado o no al diseño?
 - En el caso de haber tomado estudios de diseño, como consideras que te han sido de ayuda en tu perfil profesional.
 - ¿Quisiera saber si los estudios que haz tomado, la razón por la que los estudiantes fue a raíz que

formaste parte de la estrategia a distancia Aprendo en casa?

Guía de entrevista de técnica a utilizar según el objetivo específico 1.

Apéndice 2: segundo objetivo específico.

Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Descripción	Método de recolección de datos	Método de análisis	Ejemplo de contenido analizado
2. Describir cómo los profesionales aplican los fundamentos disciplinares del diseño de servicios dentro de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa en la gestión pública en Perú.	Rol dentro de Aprendo en Casa	Rol y funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Rol designado en el contrato y manifestado en documentos informativos y comunicacionales - Funciones en la práctica 	Descripción del rol del profesionales que diseñaron como: diseñadores de servicios, posiciones similares de liderazgo dentro de Aprendo en Casa	Entrevista semiestructurada	Análisis cualitativo	Descripción de las funciones del rol designado
	Apropiación de fundamentos disciplinares en diseño de servicios (Criterios fundamentales del diseño de servicios)	Pensamiento proyectual	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de creación - Elaboración de un servicio de carácter formal - Conceptualización del servicio - Conocimiento y proceso de construcción del servicio. 	Evidencia de planificación, impacto a futuro, decisiones a futuro del servicio educativo dentro en la gestión pública. Mapa del servicio	Entrevista semiestructurada, Análisis documental	Análisis cualitativo	Resultados de entrevistas, análisis documental
		Diseño centrado en el usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de necesidades - Interacción con usuarios - Tipos de usuarios 	Evidencia de la investigación y análisis de las necesidades de los usuarios en la gestión pública. Dentro del texto se puede encontrar término para, con, desde las personas, usuarios o humanos.	Entrevista semiestructurada, Análisis documental	Análisis cualitativo	Descripción del problema o necesidad
		Trabajo transdisciplinar	<ul style="list-style-type: none"> - Co creación - Participación interdisciplinaria, - Equipos multidisciplinares - Roles - Responsabilidades 	Inclusión de diferentes áreas de conocimiento y habilidades en el diseño y desarrollo del servicio, trabajo con otras organizaciones, trabajo con aliados estratégicos nacionales e internacionales, participación de usuarios internos y externos.	Entrevista semiestructurada, Análisis documental	Análisis cualitativo	Descripción de equipos, roles y responsabilidades
		Experimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Pruebas de usabilidad, prototipos, retroalimentación, prototipado, validaciones, 	Validación de las soluciones propuestas a través de pruebas y comentarios, iteración de propuestas, mejora continua o	Entrevista semiestructurada, Análisis documental	Análisis cualitativo	Resultados de pruebas de usabilidad, prototipos

Modelo preliminar de matriz de recolección de información sobre apropiación de fundamentos disciplinares en diseño de servicios.

Apéndice 3: tercer objetivo específico

Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Descripción	Método de recolección de datos	Método de análisis	Ejemplo de contenido analizado
3. Identificar los métodos, herramientas de diseño, y de evaluación, empleados por los profesionales que diseñaron el servicio de educación pública de la estrategia educación a distancia Aprendo en Casa en la gestión pública en Perú.	Abordaje metodológico	Metodologías	- Modelos metodológicos empleados - Métodos empleados - Herramientas de diseño empleadas	Uso de metodologías o métodos empleados, metodologías de creación propia, etc.	Entrevista semiestructurada, Análisis documental	Análisis cualitativo	Descripción o enunciado de metodologías
	Evaluación del diseño del servicio	Herramientas de evaluación del diseño del servicio AeC	- Herramientas de evaluación empleadas - Documentos de presentación de resultados	Uso de herramientas de evaluación, documentos de presentación de resultados. Monitoreo, evaluación del servicio educativo para la mejora continua	Entrevista semiestructurada, Análisis documental	Análisis cualitativo	Indicadores de éxito, retroalimentación

Cuadro resumen de técnica a utilizar según el objetivo específico 3

Guía de Entrevista

Abordaje metodológico

- ¿Qué metodologías empleaste en el proyecto aec y si había alguna en particular vinculada al diseño de servicios?
- ¿Qué métodos o procesos emplearon para la toma de decisiones en el planteamiento del programa AeC?

Evaluación del diseño de servicio

- ¿Utilizaron algún tipo de herramientas para la evaluación del programa AeC?
- ¿Cómo realizaban la presentación de resultados del programa AeC?

Guía de Entrevista de técnica a utilizar según el objetivo específico 3.

Captación					Información personal y profesional	Inicios de Aprendizaje en Casa					Etapa de diseño		
Persona	Rol	Fecha y Hora	Duración	Evidencia	¿Cuál es tu nombre y a que te dedicas actualmente?	¿Cómo se desarrolló la propuesta inicial de Aprendizaje en Casa?	¿Qué tipos de funciones realiza un diseñador de servicios?	¿Cuál fue el punto de partida para diseñar la estrategia Aprendizaje en Casa?	¿Cuál es la conformación del equipo de Aprendizaje en Casa? (organigrama y flujos de trabajo)	¿Cuántas áreas conforman la estrategia Aprendizaje en casa?	¿Qué actividades o consideraciones tuvieron que contemplar en el diseño de la estrategia para zonas sin conexión a la hora de diseñar el programa Aprendizaje en Casa?	¿Cómo es el flujo de trabajo para elaborar las experiencias de aprendizaje? ¿comunican?	¿Cómo es el flujo de trabajo entre el diseño del servicio y las áreas pedagógicas?
N.A.	Gestor de proyectos												

Modelo preliminar de matriz de hallazgos por pregunta

Apéndice 4: Cronograma de actividades para la aplicación de la técnica metodológica en busca de recabar información para está presente investigación.

CRONOGRAMA DEL PLAN DE TRABAJO																															
EDT	ENTREGABLES Y GRUPO DE ACTIVIDADES	ENERO																													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	FASE 01 - ENTREVISTA																														
1.1	Definir herramientas en base a objetivos																														
1.2	Diseño de Entrevista																														
1.3	Prueba de Simulación																														
1.4	Sumar retroalimentación de entrevista simulación																														
1.5	Reclutamiento o captación de entrevistados																														
1.6	Entrevistas a Personas con perfiles análogos																														
1.7	Transcripción de entrevista																														
1.8	Análisis de Resultados de la entrevista																														

Cronograma de Aplicación del plan del trabajo metodológico.