

# **Diseñar lo público: exploración del diseño aplicado a lo público**

## **Abstract**

Este estudio busca explorar el diseño público como una tendencia que va en aumento dentro de los procesos de innovación dentro del sector público. Con el fin de comprender cuál es su valor, impactos y desafíos en la intersección con el mundo estatal. Se llevó a cabo una revisión de bibliografía y de entrevistas con profesionales del sector público y del diseño en el área, además de analizar cómo el diseño se incorpora o -se ve tensionado- por los legados institucionales, la burocracia y los modelos actuales de gobernanza en un contexto de problemas complejos.

La metodología fue una combinación de revisión bibliográfica, casos de estudio y levantamiento de percepciones sobre cómo el diseño aporta -o no- a generar valor público. Los hallazgos permitieron ver que el diseño aplicado a lo público ya no es algo “emergente”, y que si bien existe cada vez más un reconocimiento del diseño como una herramienta estratégica que deja de lado lo meramente estético, todavía existen y persisten barreras que son estructurales, culturales y del lenguaje dificultando su adopción y sostenibilidad en las instituciones públicas.

El estudio concluye que el diseño público tiene potencial para transformar los desafíos del Estado desde una perspectiva sistémica, sin embargo, para que eso sea sostenible en el tiempo se necesitan condiciones habilitantes que permita dejar los proyectos o iniciativas como algo aislado y pasen a una capacidad instalada en el quehacer público.

**Palabras clave:** Diseño de servicios, innovación pública, servicio público, laboratorios de Gobierno, diseño público, legados de diseño.

Autor:

Katherine San Martín V.

Diseñadora Gráfica Duoc UC

[kat.sanmartin@profesor.duoc.cl](mailto:kat.sanmartin@profesor.duoc.cl)

## 1.Introducción

*“Hay un valor intrínseco en que la ciudadanía participe en el diseño o rediseño de las respuestas a sus principales necesidades, pero, en nuestra experiencia, la interacción con los usuarios no parece ser una opción, sino una condición indispensable para el éxito de un proceso de innovación pública” (Tello, 2024, p. 10).*

Durante las últimas décadas los servicios públicos han tenido que enfrentar a diversas transformaciones y desafíos que desde la literatura se definen como “wicked problems” (problemas perversos/complejos), debido a su característica de no tener una formulación definitiva y no permitir soluciones verdaderas o falsas, sino solo “mejor o peores” (Rittel & Webber, 1973) como lo son el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y contaminación (triple crisis planetaria), la digitalización e inteligencia artificial, cambios políticos a nivel global acompañado del aumento de la desconfianza y pérdida de legitimidad en las instituciones estatales debido a su desconexión entre las políticas públicas y su implementación efectiva, servicios que se encuentran desconectados de las necesidades reales de las personas y burocracias que persisten de forma jerárquica y poco adaptativas a las demandas de los tiempos actuales.

En este contexto, el diseño de servicio aplicado a lo público ha empezado a posicionarse dentro de los procesos de innovación pública de manera relevante, transformándose en una herramienta facilitadora gracias a su enfoque en la comprensión de la experiencia de las personas, la base de co-creación con distintos actores y la propuesta iterativa que permite tener mecanismos más adaptativos y eficaces para abordar problemas públicos complejos, instalándose en una tendencia global hacia la implementación institucional de laboratorios de innovación pública (PSI-Labs) y tal como plantea García (2021), el rol del diseñador en los laboratorios de innovación se vuelven fundamental para enfrentar los escenarios complejos. Sin embargo, Christian Bason argumenta que no se trata solo de aplicar herramientas, sino de generar “actitud de diseño” dentro del marco público, siendo capaz de navegar la incertidumbre y abordar sistemas complejos, dado que “la innovación en el sector público requiere una cultura que permita la exploración de lo desconocido, lo que conlleva aceptar el riesgo y el fallo como componentes necesarios del proceso de aprendizaje” (Fulgueiras y Tello, 2020, p. 5).

Este documento propone explorar tendencias emergentes del diseño de servicio aplicado a lo público, identificando su valor, impactos y desafíos. Se busca establecer una base de conocimiento documentado que permita reconocer cuál es su aporte al “diseñar lo público”.

El objetivo general de esta investigación es explorar y analizar el diseño público como tendencia emergente, identificando su valor, impacto potencial y principales desafíos para la transformación de lo público, y en específico:

1. Identificar la presencia del diseño de servicios aplicado al ámbito público

2. Identificar las barreras que limitan la adopción del diseño público de forma institucionalizada
3. Explorar formas de medición de innovación pública
4. Evaluar la incidencia percibida (por diseñadores y no-diseñadores) de esta práctica en la articulación de la gobernanza y la mejora de los servicios públicos.

La relevancia de este estudio es doble, por un lado tiene un valor práctico al identificar y mostrar barreras reales que enfrenta la administración pública en su funcionamiento diario, por otro, se plantea algo mucho más profundo: el diseño de servicios no debería verse como una “caja de herramientas” que llega a solucionar problemas con post-it, sino como una forma de hacer visible los legados institucionales y construir procesos que permiten la legitimidad del aparato Estatal en un contexto de “wicked problems”. Esta investigación se pregunta si el diseño puede dejar de ser un “invitado” técnico externo y transformarse en un “anfitrión” estratégico, capaz de impulsar formas de gobernanza más humanas y menos atrapadas en la burocracia estatal.

## 2. Marco teórico

### Innovación pública y legados de diseño

La innovación pública se encuentra enfocada en la creación de valor público mediante nuevos procesos o servicios impulsados desde el Estado. Su fin no es solo la eficiencia económica, sino también la legitimidad democrática y la transformación de las capacidades internas de la administración (Bason, 2010). Sin embargo la realidad institucional es que generalmente no se parte de una hoja en blanco para proponer nuevas ideas y/o procesos, sino que debe negociar con las estructuras burocráticas que ya tienen un diseño previo, reconociendo que existen fricciones tacitas en el proceso de innovación y que para alcanzar de forma efectiva el rol ‘facilitador’ que cumple el diseño de servicios y cumplir con los objetivos, los/as diseñadores tienen que aceptar tanto sus prácticas como aquellas que ya se encuentran instaladas en las instituciones/organizaciones con las que trabajan (Junginger, 2014). Una herencia, es algo que se recibe de alguien, a menudo de una generación a otra, también podemos pensar en legados de prácticas, y en el contexto del sector público, como legados de diseño. Un legado de diseño se refiere a una práctica que se transmite de un empleado a otro, de un equipo directivo a otro (Junginger, 2014), por lo tanto las instituciones del Estado no son una hoja en blanco, sino más bien organizaciones que ya vienen “diseñadas” por sus políticas y burocracias internas.

En lugar de entrar a la organización para “corregir lo que está mal”, el diseño se conecta con lo que ya está sucediendo y ofrece una forma de indagar cómo sus prácticas actuales ayudan a lograr su propósito y cómo podrían mejorarse. Reposiciona al diseño: dejando de ser un elemento “extraño” que debe introducirse para ser algo importante dentro de la organización. Además, fomenta el respeto por las experiencias y habilidades de los **“diseñadores silenciosos”** (Gorb & Dumas, 1987) para trabajar (Junginger, 2014), que vendrían siendo las personas funcionarias veteranas, por lo que el diseño de servicio en el

contexto público no viene a “enseñar lo que es diseño”, sino más bien a visibilizar y reordenar el diseño que ya ocurre en el Estado que es aplicado por estas personas que aplican formas y metodologías “por que así se ha hecho siempre”.

Bajo esta premisa, se vuelve importante reconocer que las políticas públicas no son entidades abstractas, sino actos de diseño en sí mismos (Junginger, 2017). Los y las diseñadoras definen interacciones entre el Estado y el ciudadano, la política en un plano de diseño invisible, por lo que es fundamental que este rol no quede relegado solo a la fase de implementación o “la foto”, sino que participe y ocupe un lugar activo en la mesa de toma de decisión política, ya que su rol es garantizar que la interacción se traduzca en una experiencia no sólo factible sino humana, evitando que se genere la histórica brecha de desconexión entre la norma y su implementación efectiva

### **Co-producción y participación efectiva**

La co-producción entra como un elemento clave, según Realpe y Wallace (2010, como se citó en Tello, 2024), la co-producción está definida como la contribución del usuario en la dotación de un servicio, por lo que no se trata sólo de consultar a la ciudadanía, sino también de integrarle en el proceso y etapas de diseño. Por lo que la interacción con los usuarios no parece ser una opción, sino una condición indispensable para el éxito de un proceso de innovación pública (Tello, 2024, p. 10). Sin embargo, se vuelve ineludible preguntarse qué tanto lugar hay realmente para procesos que tengan participación efectiva en los modelos institucionales actuales, donde la rigidez burocrática puede, según Rebolledo (2021), convertir la participación en un mero trámite y donde también advierte que “la institucionalización del diseño no garantiza por sí sola su impacto si no se acompaña de cambios en los sistemas de gobernanza” (p. 88). Esta tensión hace evidente que el diseño por sí solo no puede transformar lo público, sino que requiere condiciones habilitantes de forma estructural.

### **De diseño de servicios a diseño público**

El Diseño de servicios termina de consolidarse como disciplina al reconocer que los servicios no son solo productos intangibles, sino sistemas complejos co-producidos en el tiempo (Stickdorn & Schneider, 2012). A diferencia del Diseño de Experiencia de Usuario (UX), que generalmente se centra en la optimización de puntos de contacto, como por ejemplo una app, el diseño de servicios adopta una visión mucho más sistémica. Lucy Kimbell (2011) lo define como una práctica que interviene en "relaciones, procesos e interacciones" y que cuenta con varias herramientas importantes como el *Service Blueprint* (mapa de procesos) o el *Journey Map* (mapa de experiencia), que si bien no son fines en sí mismos, son artefactos permiten revelar la arquitectura organizacional, dejando ver las “fricciones” que genera la experiencia del usuario entre el “back” y el “front”. Así mismo, Kimbell (2011), propone la distinción entre "diseñar servicios" como una actividad de ingeniería técnica y "diseñar para el servicio" (*Designing for Service*), este último reconoce que el servicio no es un producto que se entrega listo, sino una co-creación de valor que ocurre en el uso siendo relacional y temporal, por lo tanto se traduce a que el Estado pueda ser adaptativo.

Por lo que en lo público esto implica diseñar las *condiciones* para que los ciudadanos/as y funcionarios/as co-produzcan valor público, como menciona Bason (2010), el Diseño de Servicios en el sector público no debe entenderse meramente como una capa estética de la interfaz administrativa, sino como una capacidad estratégica institucional. En el proceso de incluir el diseño en lo público se vuelve fundamental la transición hacia enfoques sistémicos. Rebolledo (2021) afirma que “centrarse exclusivamente en el usuario puede invisibilizar las dinámicas institucionales que producen los problemas” (p. 67). Desde esta perspectiva, el diseño de servicios amplía su foco, incorporando el análisis de políticas, procesos internos y gobernanza. Por lo que el diseño de servicios públicos presenta un alto potencial para la creación de valor público. Rebolledo (2021) sostiene que “el diseño contribuye a generar valor cuando logra alinear experiencias ciudadanas con objetivos políticos y capacidades organizacionales” (p. 91). Por lo que no es “hacer un trámite más bonito”, sino articular silos que generalmente no tienen una comunicación efectiva entre sí, como señala una de las entrevistadas, el diseño estratégico debe “desatar nudos” en una cultura cortoplacista, funcionando como un brazo articulador para congrega a los distintos talentos que operan como islas. En ese sentido, Rosas (2025), destaca que la innovación no está en la tecnología per se, sino en optimizar el servicio alrededor de las interacciones humanas para generar confianza en un contexto de malestar social.

### **Resistencia del diseño como “cuerpo extraño”**

Si bien los laboratorios de gobierno han logrado institucionalizarse en la región y en Chile por ejemplo, existe el Laboratorio de Gobierno, este no ha logrado permear a todas las áreas/capas del Estado, Luis Garcia (2021) plantea en su tesis que una de las “fricciones” que se producen es que no hay cultura de innovación debido a que los PSI-Labs funcionan como ‘islas metodológicas’, y así da cuenta Vallejos (2025) que identifica que el diseño en el Estado todavía se encuentra de forma incipiente y “primitiva”, donde el/la diseñador/a debe actuar como un “evangelizador hormiga” para demostrar que el rol que tiene no es solo estético, sino de estrategia, eficiencia y sostenibilidad económica, y a eso se suma la cultura tradicional y la resistencia al cambio que existe por parte de los equipos operativos, donde Boric (2025) refuerza esta idea al mencionar que hay “incredulidad” al inicio por parte de los equipos que ven los proyectos innovadores como un esfuerzo extra fuera de su cronograma.

### **Lenguaje como barrera**

El lenguaje no es solo “hablar con claridad”, sino que también es un elemento de accesibilidad y poder, si bien desde el planteamiento de la innovación pública y el diseño de servicio aplicado a lo público integra a la participación del usuario como un eje fundamental, es imperativo procurar que el proceso en sí mismo se vuelva una barrera de participación. Boric (2025), plantea que para que lo público sea accesible hay que abandonar el lenguaje técnico/académico y hay que adoptar uno que permita llegar a las personas. Así mismo

Rosas (2025), menciona que hay una “distancia brutal” entre el lenguaje político/técnico y el lenguaje del ciudadano, ya que mientras el estado discute conceptos que se quedan casi en lo técnico, los ciudadanos demandan claridad y respuestas a sus dolores cotidianos. En este punto la necesidad de adoptar metodologías de diseño de servicio no solo se vuelve fundamental, sino también un desafío de gobernanza que se diseña en sí, dando respuesta a la traducción del lenguaje, adaptación a contextos locales y rompiendo barreras burocráticas. Como sostiene García (2021), el diseño en los laboratorios de innovación de la región no opera solo como una herramienta técnica, sino como un agente de 'traducción' capaz de navegar las asimetrías de poder. El/la diseñador/a asume un rol de mediador que decodifica las estructuras rígidas del Estado para hacerlas comprensibles y habitables por las personas, asegurando que la innovación no sea un proceso impuesto, sino una construcción situada en la realidad local.

Finalmente, es primordial reconocer que el diseño público se encuentra en una etapa de transición. Como señala Whicher (2021), se podría argumentar que la práctica del 'diseño para políticas' todavía está muy por delante de la teoría, como se mencionaba anteriormente en la entrevista de Vallejos, con la 'evangelización hormiga', los/as diseñadores están "haciendo camino al andar" antes de que existan leyes o presupuestos fijos para sus cargos. En la medida en que se formalizan y maduran espacios institucionales (como lo son los laboratorios de innovación / Laboratorios de Gobierno) existirá oportunidad de avanzar en soluciones para los 'wicked problems'. Así mismo, como señala la reciente investigación de Luca Gaspari, UNIT (2026) sobre los siguientes pasos que el diseño público debería adoptar es la documentación de las acciones para dejar de ser un acto administrativo / experimental, sino una “hoja de ruta para el futuro” que combate la amnesia institucional. La memoria se convierte en sí en una forma de diseño que permite sostener los procesos de cambios más allá de un periodo político, cada cuatro años, en el caso de Chile. Bajo esta premisa, el presente documento no solo busca explorar definiciones sino también analizar los desafíos y oportunidades reconocidos en la práctica, dado que lejos de ser una herramienta neutra, el diseño también es político, dado que distribuye el poder para validar la voz del usuario, por lo tanto una necesidad social.

### **3. Metodología**

La investigación se sitúa en un paradigma constructivista, la estructura metodológica se basa en investigación cualitativa de alcance exploratorio que integra revisión bibliográfica y trabajo de campo mediante entrevistas semiestructuradas. Las fuentes bibliográficas incluyen literatura académica, estudios de caso en diseño e innovación pública y reportes institucionales con principal énfasis en latinoamérica. Se realizaron 10 entrevistas semi-estructuradas identificando dos perfiles distintos; ex-autoridades, autoridades y funcionarios públicos como perfil “no-diseñador/a” y actores del área del diseño e innovación pública como “diseñadores”, quienes fueron elegidos por su experiencia liderando o siendo parte de distintos proyectos innovadores y su rol de expertos en diseño de servicios. Se realizó un proceso de codificación para identificar patrones en brechas y oportunidades del diseño en el Estado.

## **4. Tendencias**

### **Co-creación y participación tensionada**

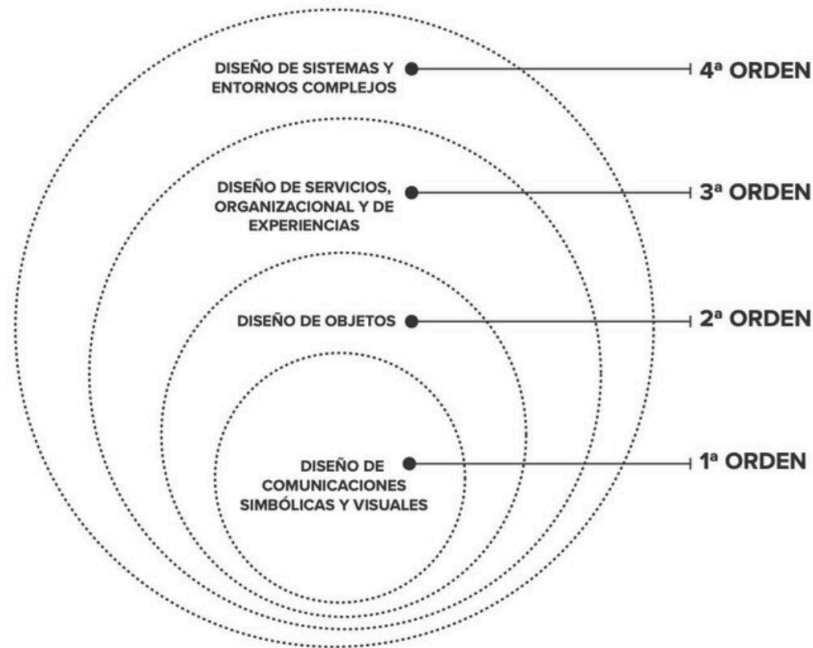
Si bien la co-creación con ciudadanos y distintos actores claves es un eje central en el diseño de servicio, su implementación en contextos públicos generalmente suele verse tensionada por la burocracia estatal, dada la naturaleza jerárquica de asimetrías de poder y marcos normativos muy rígidos. Bason (2014) explica que la co-creación choca con la jerarquía tradicional, debido a que los procesos de diseño son bastante horizontales mientras que el Estado es vertical y también con la “rendición de cuentas”, ya que las estructuras estatales asignan responsabilidades individuales, lo que dificulta la idea de las “responsabilidades compartidas” que propone la co-creación.

Rebolledo (2021) sostiene y advierte que “la participación promovida desde el diseño corre el riesgo de convertirse en un dispositivo de legitimación si no incide en las decisiones sustantivas” (p. 102). Entonces en este sentido, la co-creación podría estar reforzando expectativas ciudadanas que luego no logran ser alcanzadas, tal cual como menciona Plisscoff (2025) experto en modernización del Estado, que al integrar la voz del ciudadano genera una tensión entre la realidad y la norma, ya que esta escucha temprana genera expectativas de cambio inmediato en el ciudadano, que la burocracia dada su rigidez no siempre va a poder cumplir, generando un nuevo foco de conflicto. En este punto es importante retomar la idea de que el diseño no solo crea servicios, sino también gestiona expectativas políticas por lo cual es un desafío de gobernanza en sí mismo.

### **El diseño como capacidad estatal**

Una de las tendencias emergentes más importantes es la evolución del diseño desde su rol más metodológico hacia una capacidad estratégica del Estado. Bason (2017) que señala que “cuando el diseño se integra en las organizaciones públicas, cambia la forma en que se plantean los problemas y se legitiman las soluciones.” (p. 41). Esta perspectiva implica saber comprender el diseño como una forma de –pensar y actuar– que navega entre distintos niveles y capas del aparato estatal.

Así mismo, la literatura da cuenta de la proliferación global de Laboratorios de Innovación Pública. Sin embargo, lo novedoso no es que existan, sino la evolución que han tenido. Como documenta Rebolledo (2021), el Laboratorio de Gobierno de Chile (LabGob) que transita desde ser un “proveedor de servicios de diseño” (que ejecutaba proyectos para otros ministerios) a convertirse en un “habilitador de ecosistemas”. Respondiendo claramente a las ordenes de diseño propuestas por Richard Buchanan, donde el diseño aplicado a lo público evoluciona de ser un creador de objetos para situarse en el diseño de sistemas y entornos completos (4° orden), dado que en este nivel el/la diseñador/a no solo crea servicios, sino interviene en la arquitectura de las interacciones humanas y las estructuras estatales de gobernanza.



*Nota. Las cuatro órdenes del diseño propuestas por Richard Buchanan (1992). Fuente: Chávez López (2023).*

Si bien en sus inicios, el énfasis estaba en demostrar el valor del diseño mediante pilotos exitosos. Hoy, la tendencia es hacia la instalación de capacidades: entrenar a los funcionarios públicos para que ellos mismos diseñen.

García (2021), en su tesis, destaca que los laboratorios de innovación en América latina no solo funcionan como espacios para realizar experimentos, sino también como verdaderos “capacitadores”, según su análisis, el éxito de los laboratorios ya no se miden solamente en eficiencia de los servicios mejorados, sino por su capacidad de transformar la mentalidad de los y las funcionarias públicos. Un ejemplo claro de esta tendencia es el Índice de innovación Pública en Chile, una herramienta que permite evaluar la madurez institucional y el nivel de preparación de los equipos humanos del Estado. Este índice actúa como un catalizador que mide dimensiones como la gestión de prácticas de innovación y el desarrollo de talentos. Gracias a ello, impulsa a las instituciones a mejorar la gobernanza interna basada en diseño y a disminuir su dependencia de consultoras externas. De esta forma el diseño pasa de ser un hito creativo a ser una herramienta y competencia administrativa que puede ser mejorada, auditada y escalada en el aparato estatal. Mediante el Índice se fundamenta y materializa el concepto propuesto por Gorb y Dumas (1987) anteriormente, de “diseñadores silenciosos”, ya que por una parte instala el diseño como herramienta y por otra reconoce a los/as funcionarios/as y su intuición para resolver problemas como algo sistematizado y medible dentro del aparato estatal.

## 5. Hallazgos

Los hallazgos de esta investigación demuestran una alineación crítica entre las barreras teóricas identificadas y la realidad operativa descrita por los expertos entrevistados. Esta convergencia se manifiesta principalmente en 6 dimensiones:

### 5.1 Brecha entre madurez teórica y la praxis

No es una disciplina emergente, sin embargo, no está lo suficientemente institucionalizada. El diseño público actualmente está, pero no “es”: está instaurado como concepto teórico muy bien desarrollado en países como Reino Unido, Dinamarca, Francia, entre otros países del norte global, sin embargo a nivel latinoamericano sigue existiendo principalmente en espacios “para la experimentación” como lo son los laboratorios de innovación pública y si bien no es algo “nuevo”, ya que ha sobrevivido a distintos gobiernos (como lo es en el caso de Chile), no alcanza a tener capacidad institucional permanente que permee todas las capas del Estado.

Un esfuerzo interesante y reciente en esta materia es el Mapa de Diseño Público Latam, proyecto apoyado por el Center for Design y el Center for Transformative Media de la Universidad Northeastern, que busca “garantizar que el impacto de las iniciativas no se pierda ante los cambios políticos o la falta de documentación mediante un repositorio público con datos de prácticas de diseño en el sector público en américa latina” (Colectivo de Diseño Público, s.f.).

Dado que una de las tensiones críticas que existen es la validación de la evidencia, este proyecto toma relevancia, ya que mientras en la gestión pública se exigen datos cuantitativos duros ex ante, el diseño opera bajo otra lógica completamente distinta, de descubrimiento mediante los datos cualitativos. Rebolledo (2021) señala que para superar esto el diseño debe ser capaz de producir “evidencia de diseño” que sea en el mismo lenguaje de lo público, traduciendo los hallazgos en argumentos medibles para la eficiencia.

### 5.2. Legados de diseño, burocracia vs Innovación

El Estado no es una hoja en blanco; es un conjunto de diseños previos, burocracia y normativas que muchas veces chocan con las metodologías de diseño. Por lo tanto y tal cual como menciona Junginger, para hacer innovación pública desde el diseño, es importante reconocer los legados que existen en la institución, lo que permitirá tener una base “familiar” desde donde partir los procesos. Rebolledo (2021) sostiene que “la incorporación del diseño en el sector público ha estado marcada por una tensión constante entre innovación y control, entre experimentación y normatividad” (p. 41). Esta tensión explica en parte por qué el diseño de servicios públicos no puede trasladarse sin forma crítica desde el sector privado, sino que requiere adaptaciones conceptuales y metodológicas.

Además, como plantea el libro *Flexible*, la estructura administrativa del Estado chileno suele actuar como un freno para la agilidad que requiere el diseño de servicios. Esta “rigidez normativa” (Tello, 2024) es validada por Pliscoff (2025), quien enfatiza cómo la cultura burocrática y los sistemas de control tradicionales dificultan la adopción de metodologías flexibles. En la misma línea, Oyarzún (2025) identifica que los marcos institucionales

actuales no siempre proveen los incentivos necesarios para que los funcionarios se arriesguen a innovar en la etapa de desarrollo,

### **5.3. “Evangelización” del diseño**

Hay equipos que realizan un trabajo de “evangelización hormiga” sensibilizando a otros equipos técnicos y operativos respecto al trabajo de diseño y la implementación de metodologías del diseño de servicio, por lo que su labor no solo es técnica, sino también de capacitación interna, demostrando los beneficios para romper con las resistencias al cambio a nivel institucional.

Si bien Vallejos (2025), ha descrito que parte del trabajo del diseñador/a en el ámbito público tiene que ver con la “evangelización hormiga”, esto revela una tensión muchísimo más profunda y estructural: la falta de capacidades instaladas. Para este punto es importante que la “evangelización” no es el fin del diseño en lo público, sino una transición que permite generar capacidades, empujando al diseño a dejar de ser un esfuerzo de voluntades individuales para transformarse en una competencia a nivel institucional, reflejando que los métodos de diseño e innovación sean procesos reconocidos y normas, permitiendo que la institución diseñe por defecto y no por excepción.

### **5.4. Resiliencia del diseño**

A pesar de no estar formalizado, el diseño ha demostrado ser transversal a los ciclos políticos en Chile principalmente en el Laboratorio de Gobierno, lo que prueba que el Estado *necesita* esta capacidad, aunque no sepa cómo nombrarla o fijarla. El diseño presenta contribuciones significativas con su enfoque colaborativo y centrado en el usuario, lo que permite nuevas formas de trabajar en el Estado, generando modernización e innovación frente a la burocracia y rigidez por la que se caracteriza. Sin embargo, es necesario cuestionarse cuánto tiempo se mantienen las distintas innovaciones y mejoras de procesos que aporta el diseño en proyectos fuera de los laboratorios de innovación pública, y cuántos de ellos dependen directamente de las voluntades políticas de quién lidera. Canals (2025) aporta una visión crucial sobre la viabilidad política de estos proyectos, señalando que la falta de continuidad y los ciclos políticos interrumpen procesos que, según la metodología del LIP UC, requieren tiempo para escalar y madurar (p. 24). Esto se conecta con el riesgo de “fatiga ciudadana” mencionado al inicio, si la co-creación no se traduce en cambios concretos debido a bloqueos políticos o administrativos, se pierde la confianza ganada.

### **5.5. El desafío de la co-creación real**

En cuanto a la interacción con la ciudadanía, Enzo Abbagliatti refuerza la idea de que la tecnología y el diseño deben estar al servicio de la experiencia del usuario, advirtiendo sobre las asimetrías de poder que el libro *Flexible* identifica como una barrera para una co-creación genuina (p. 104). La evidencia de las entrevistas sugiere que si no hay voluntad desde las instituciones para ceder poder y/o control técnico a la experiencia del ciudadano el diseño de servicios queda reducido sólo a buenas intenciones.

### **5.6. No existe camino formativo académico formal para este perfil**

Un hallazgo que derivó en base a las entrevistas, el análisis y revisión del ecosistema nacional es que no existe una oferta de formación académica profesional en Diseño público en Chile, si bien hay una buena consolidación de postgrados en Administración Pública, Gestión pública e innovación pública, estos generalmente sitúan al diseño como “la caja de

herramientas” de forma secundaria, lejos de ser una disciplina de gobernanza con conocimientos propios.

La carencia de la especialización formal de la intersección entre diseño y Estado genera dos fenómenos en la práctica:

1. Formación en la práctica, los profesionales que lideran hoy procesos de diseño en el sector público vienen mayoritariamente de disciplinas como diseño industrial, diseño de servicio o de las ciencias sociales, a quienes le ha tocado aprender del marco público y adaptar su marco de trabajo para dar respuesta a sus desafíos.
2. Diseñador/a autodidacta, al no haber una formación especializada que interseccione lo público con el diseño, a los y las profesionales de diseño les toca empaparse de “lo público” en la praxis y como sostiene García (2021) en su estudio sobre los laboratorios latinoamericanos, el diseñador se ve en la obligación de asumir un rol de mediador para el cual no fue formado académicamente, aprendiendo “en el camino” a navegar asimetrías de poder y lenguajes burocráticos.

Por lo tanto es importante preguntarse quién se está haciendo cargo de formar a los diseñadores del futuro público. ¿Son las instituciones educativas? Al parecer no. En el panel de expertos sobre diseño público en Latinoamérica (García, Villaman & Vaz, 2023), se plantea que al no haber una carrera de “diseño público”, el profesional se debe “infiltrar” en el aparato público y aprender a hablar el lenguaje del administrador/funcionario para poder ser aceptado, mencionan que es importante para los y las diseñadores que estén interesados en esta área deben manejar los códigos del sector público. También discuten sobre la resistencia al “post-it”, dado que el diseño no debe quedar solamente en un taller aislado y post-it que no llegan a ningún lugar, plantean que el diseño público real es el que logra tocar la norma y el proceso.

Un punto interesante es el que menciona Fede Vaz sobre la “humildad institucional”, ya que el diseño en lo público requiere reconocer que el aparato Estatal no tiene todas las respuestas y soluciones a los problemas complejos, y eso conecta con lo que mencionaba Boric (2025) y Rosas (2025) sobre la adaptación del lenguaje, que requiere abandonar el lenguaje técnico como acto de humildad para acercarse al ciudadano.

Los hallazgos muestran una tensión persistente entre el potencial transformador del diseño en el sector público y las condiciones estructurales del aparato estatal. Como sintetiza Rebolledo (2021), “el diseño no transforma al Estado por sí solo, pero puede abrir espacios de cuestionamiento y aprendizaje institucional” (p. 118).

El diseño en los servicios públicos presenta un potencial gigante para la creación de valor público. Rebolledo (2021) sostiene que “el diseño contribuye a generar valor cuando logra alinear experiencias ciudadanas con objetivos políticos y capacidades organizacionales” (p. 91). A nivel organizacional, Bason (2017) destaca que “el diseño permite a las organizaciones públicas pasar de la acción basada en reglas a la acción basada en el aprendizaje.” (p. 73). por lo tanto a soluciones y procesos que hacen sentido a la ciudadanía, ergo, que su implementación y adopción sea realizada con éxito.

## Conclusión

El recorrido de esta investigación permite dar cuenta en primer lugar que el diseño público no es una disciplina emergente, así como tampoco una promesa técnica ni una moda metodológica, sino más bien una práctica que opera de forma estratégica en un terreno incierto, conviviendo con estructuras burocráticas, legados instituciones y expectativas ciudadanas que son adaptativas en el tiempo. Su potencia no está solo en las herramientas sino en su capacidad de abrir al debate esas conversaciones que el Estado evita: las que cuestionan ritmos y formas de producir realidad.

Mediante la investigación se puede dar cuenta que la innovación pública no parte como una hoja en blanco, debido a que existen los legados de diseño, sumado a la normativa y estructuras propias. En este contexto las y los diseñadores deben tomar el rol de “anfitrión” para reconocer y validar las prácticas de los funcionarios de planta -los diseñadores silenciosos- para partir desde una base que haga sentido y traducir los hallazgos cualitativos a evidencias medibles para el Estado en una labor de “evangelización hormiga”, como respuesta a la validación de la disciplina y la carencia de una oferta académica formal que integre diseño con gestión pública en Chile.

Este estudio concluye que el valor fundamental radica en la capacidad para actuar como agente mediador para atender “dolores” entre las estructuras rígidas de la burocracia y las necesidades reales de las personas, permitiendo que la política se traduzca a una promesa cumplida y un trámite se transforme en un encuentro. Si bien se identificó que el diseño público en Chile y en latinoamérica está presente, vive en constante tensión debido a que todavía faltan condiciones habilitantes para que se generen capacidades instaladas en las distintas capas del Estado, el desafío no es solo incorporar diseñadores, sino también un enfoque que esté dispuesto a colaborar y co-construir a nivel sistémico, dejando atrás la sensación de amenaza cuando se trata de experimentar, recordando que lo público es un espacio que se construye todos los días y que su transformación no depende meramente de nuevas herramientas sino de nuevas formas de imaginar lo común, donde en un contexto de crisis de legitimidad y desafíos complejos, no solo es un tema de gestión sino de supervivencia democrática.

## Bibliografía

Bason, C., & Camacho, M. (2017). Christian Bason: Design for Public Service. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 3(3).

Bason, C. (2014). *Design for Policy*. Gower Publishing.

Chávez López, C. (2023). *La metamorfosis del proceso de diseño: Del saber-hacer al pensar-actuar*. ResearchGate.

<https://www.researchgate.net/publication/370260485>

Colectivo de Diseño Público. (s.f.). *Acerca de*. Recuperado el 27 de enero de 2026, de <https://disenopublicolatam.com/acerca-de>

Fulgueiras, M., y Tello, C. (2020). *Gestionar la incertidumbre: La innovación como herramienta para abordar problemas complejos*. Laboratorio de Innovación Pública UC.

García, L., Villaman, N., & Vaz, F. (2023, 27 de febrero). *Las características del diseño en el sector público* (N.º 28) [Episodio de podcast de audio]. En *Diseño y Diáspora*.

<https://podcasts.apple.com/us/podcast/ep-28-natalia-villaman-luis-garc%C3%ADa-fe-de-vaz-las-caracter%C3%ADsticas/id1502769218?i=1000602515678>

García, L. (2021). *Understanding the designer's role in Latin American public sector innovation labs* (Tesis de maestría inédita). Herron School of Art & Design, IUPUI, Indiana University.

Gaspari, L. (2026, enero 15). *Memoria como forma de diseño: Buenas prácticas para que el Estado no olvide*. Diseño Público.

<https://disenopublico.substack.com/p/memoria-como-forma-de-diseno-buenas>

Junginger, S. (2014). *Design legacies and service design*. The Design Journal.

Kimbell, L. (2011). Designing for Service as One Way of Designing Services. *International Journal of Design*, 5(2).

Policy Lab. (s.f.). *Policy Lab in a day*. Cabinet Office, UK Government.

Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.

Rebolledo, N. (2021). *Design in Public Innovation: Introducing design for policy and innovation in the Chilean public sector through a government laboratory* [Tesis Doctoral]. Royal College of Art.

Tello, C. (Ed.). (2024). *Flexible: Cómo innovar en desafíos públicos*. Laboratorio de Innovación Pública UC. <https://www.lipuc.cl/publicaciones/flexible>

Unit. (2023). *Patrones de transformación: la experiencia de los gobiernos locales*. Diseño Público N°1. Santiago, Chile.

Whicher, A. (2021). *Evolution of policy labs and use of design for policy in UK government*. Policy Design and Practice.

## **Anexos**

Pauta Entrevista Semi-estructurada, perfil No-Diseñador (autoridad, ex-autoridad, funcionario público) y perfil Diseñador/Innovador

## **Pauta 2: Perfil Autoridad o funcionario público (No-diseñador)**

(Para Autoridades, Ex-Autoridades, Funcionarios de carrera)

**Método:** Entrevista centrada en el problema

**Objetivo:** Entender valor, las barreras y la incidencia de las metodologías de innovación centradas en el usuario ("lenguaje proxy" para DS).

**Duración estimada:** 30-40 min

### **I. Introducción y contexto de "mejora" (10 min)**

*En el contexto de las tendencias emergentes de innovación pública en Chile (como la digitalización, la co-creación y la creación de capacidades internas), ¿cómo se está redefiniendo en la práctica el rol del diseñador de servicios y cuál es su incidencia real en la articulación de la gobernanza pública?*

Presentación y agradecimiento. Explicación del objetivo (investigación académica sobre cómo se está innovando en los servicios públicos para mejorar la experiencia de las personas). Confidencialidad.\*

#### **Pregunta de apertura (abierta y centrada en el problema):**

Me gustaría comenzar desde su experiencia [...]

1. ¿Podría contarme de algún proyecto o iniciativa que le haya tocado liderar o en la que participó, donde el foco fuera mejorar significativamente un servicio o trámite pensando en la experiencia del ciudadano?

### **II. La novedad del proceso (20 min)**

#### **Pregunta Principal:**

¿Qué se hizo **diferente** en ese proyecto en comparación con la forma 'tradicional' o habitual en que se desarrollan los proyectos en su institución?

¿Qué información faltaba en ese momento? ¿Cómo tomaron la decisión de buscarla de una forma diferente?

¿Qué tipo de problemas (internos o de proceso) generó el tener que incluir la voz del ciudadano tan temprano?

¿Qué problemas generó tener que incluir las voces tan distintas perspectivas en el proceso?

#### **Pregunta de contraste**

¿Valió la pena el tiempo/recursos que se invirtió en esa nueva forma de trabajar, considerando los resultados que obtuvieron?

### III. Barreras y facilitadores (25 min)

Cuando se impulsan estas innovaciones, ¿cuáles son las dificultades o 'frenos' más comunes que aparecen en la cultura de la institucion publica?

En ese proyecto que me mencionó, ¿cuál fue el elemento de la nueva metodología (ej. *prototipar* o *salir a terreno*) que generó más rechazo o resistencia en los equipos más antiguos o técnicos?

#### Incitaciones específicas (buscando la gobernanza):

¿Qué es más decisivo para que estos proyectos resulten: el apoyo político de la jefatura, o que los **equipos operativos** se convenzan y adopten el cambio?

¿Qué tan difícil es coordinar estos proyectos cuando involucran a otras áreas o ministerios?

### IV. El rol de los equipos de innovación (15 min)

#### **Pregunta Principal:**

En estos proyectos de mejora a veces participan equipos 'innovadores' o externos (consultoras, Labs, etc.). Desde su mirada,

¿Qué cosas esenciales **no** lograron resolver o qué tipo de problemas generaron estos equipos 'innovadores' en el funcionamiento interno de la institución?

¿Qué habilidades o conocimientos les faltó para ser más efectivos dentro de la burocracia estatal?

¿Su capacidad de 'traducir' lo técnico? ¿Su capacidad de mediar entre áreas? ¿El "aterrizar" las ideas?

### V. Impacto y cierre ( min)

Pensando en la **crisis de confianza** actual, ¿cree usted que este tipo de iniciativas (escuchar al ciudadano) tienen un impacto real en la legitimidad de lo publico?

Si le diera un consejo a otra autoridad que quiera empezar a trabajar con estas metodologías, ¿qué sería lo **primero que le diría que evite hacer**?

# Pauta 1: Perfil experto en diseño de servicios

(Diseñadores, Académicos, Líderes de Labs de Innovación)

**Método:** Entrevista Semi estructurada a Expertos

**Objetivo:** Obtener la visión disciplinar, metodológica y estratégica del Diseño de Servicios (DS) en el sector público.

**Duración estimada:** 60 minutos.

## I. Introducción y contexto profesional (5 min)

Presentación y agradecimiento. Se explica el objetivo (investigación académica sobre el rol y la incidencia del DS en lo público en Chile) y la confidencialidad.

¿Cómo llegaste a aplicar el Diseño de Servicios específicamente dentro del sector público chileno?

## II. El Rol del diseñador en lo público ( min)

Desde tu experiencia, ¿cómo defines el rol estratégico del diseñador de servicios en el Estado, más allá de la ejecución gráfica o de productos?

**Específicas:**

¿En qué se diferencia fundamentalmente diseñar para el Estado versus diseñar para un cliente privado?

¿En qué etapa del ciclo de una política pública crees que el diseño agrega más valor (diagnóstico, formulación, implementación)?

## III. Metodologías y barreras de implementación (30 min)

Pensemos en las herramientas. ¿Qué metodologías (ej. etnografía, co-creación, prototipado) has visto que generen mayor impacto o valor en tus proyectos públicos?

**Pregunta de confrontación (Barreras):**

Por el contrario, ¿cuáles son las barreras (culturales, normativas, políticas) más difíciles de derribar al implementar estas metodologías en las instituciones chilenas?"

¿Cómo manejas la dimensión **ética** de la co-creación cuando trabajas con poblaciones vulnerables y las expectativas del mandante político?"

#### **IV. Incidencia en la gobernanza y toma de decisiones (25 min)**

Hablemos de incidencia real. ¿Hasta qué punto sientes que el DS en Chile está logrando influir en la toma de decisiones estratégicas, o se está quedando principalmente a nivel de 'mejorar la experiencia' de un servicio ya definido?

##### **Específicas:**

¿Cómo se 'vende' el valor del diseño a una autoridad política que no conoce la disciplina?

¿Ves el DS como una herramienta que puede ayudar a mejorar la coordinación entre 'departamentos' institucionales?

#### **V. Futuro y formación (10 min)**

Mirando los desafíos que mencionaste, ¿qué competencias críticas crees que le faltan a los diseñadores que salen de la academia hoy para enfrentar el sector público?

Si tuvieras que priorizar una sola acción para acelerar la adopción del DS en el Estado chileno, ¿cuál sería?

-----