

3

¿Cómo hacer transversal la innovación a través de la medición? La experiencia del Índice de Innovación Pública



Laboratorio de Gobierno



Esta obra está disponible bajo licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional
(CC BY-NC-SA 4.0) <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>

¿Cómo citar este libro?

Otro Ángulo: ¿Cómo hacer transversal la innovación a través de la medición? La experiencia del Índice de Innovación Pública. Laboratorio de Gobierno (2021), Gobierno de Chile.

Equipo de sistematización

CRISTÓBAL ABEDRAPO, LORENA TORRES, MYRIAM MEYER, TERESA ECHEVARRÍA.

Edición: DANIELA HERRERA **Textos:** CATALINA GUTIÉRREZ, IGNACIO PAIVA, MARÍA BELÉN CONDE **Diseño:** MYRIAM MEYER, TOMÁS DINTRANS **Fotografía:** COMUNICACIONES LABORATORIO DE GOBIERNO, PALOMA PALOMINO, COMUNICACIONES SÉGPRES.



lab.gob.cl

indice.lab.gob.cl

Estas publicaciones fueron realizadas con el apoyo del
Banco Interamericano de Desarrollo.

Tabla de contenidos

5 Presentación

7 ¿Por qué medir la innovación pública?

13 Propuesta de valor del Índice de Innovación Pública

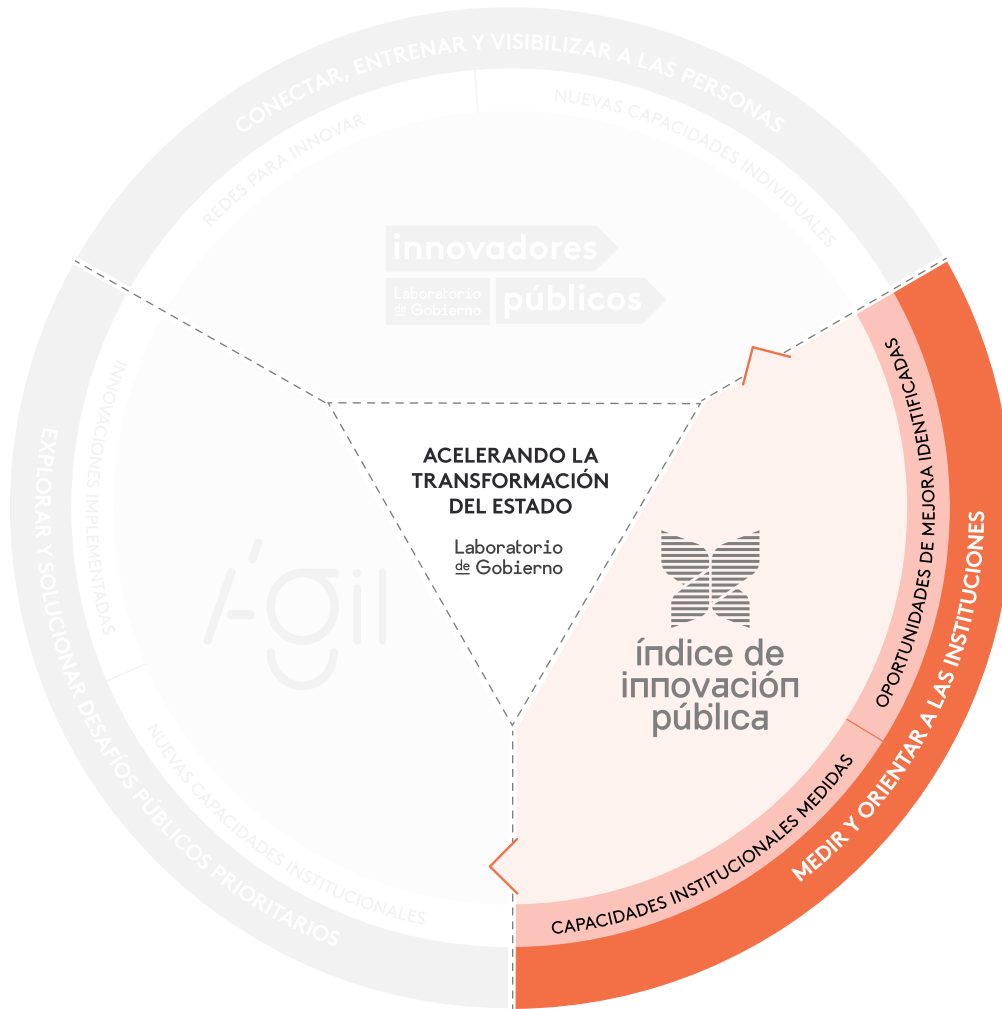
19 ¿Qué mide el Índice de Innovación Pública?

37 El servicio de medición del Índice de Innovación Pública

53 ¿Qué tipo de resultados se puede obtener aplicando el Índice de Innovación Pública? El caso del primer levantamiento en Chile

61 ¿Cuáles son las principales conclusiones que pueden surgir de la implementación del Índice?

75 El futuro del Índice de Innovación Pública



Esquema 1: Modelo de servicios del Laboratorio de Gobierno de Chile.

Presentación

Este tomo de la serie **Otro Ángulo: Perspectivas de innovación pública** profundiza sobre el Índice de Innovación Pública, el servicio creado más recientemente por el Laboratorio de Gobierno y cómo, a partir de la medición estandarizada de las capacidades para innovar, hemos logrado generar un diagnóstico que orienta la toma de decisiones sobre los esfuerzos necesarios para mejorar el Estado chileno a través de sus servicios públicos.

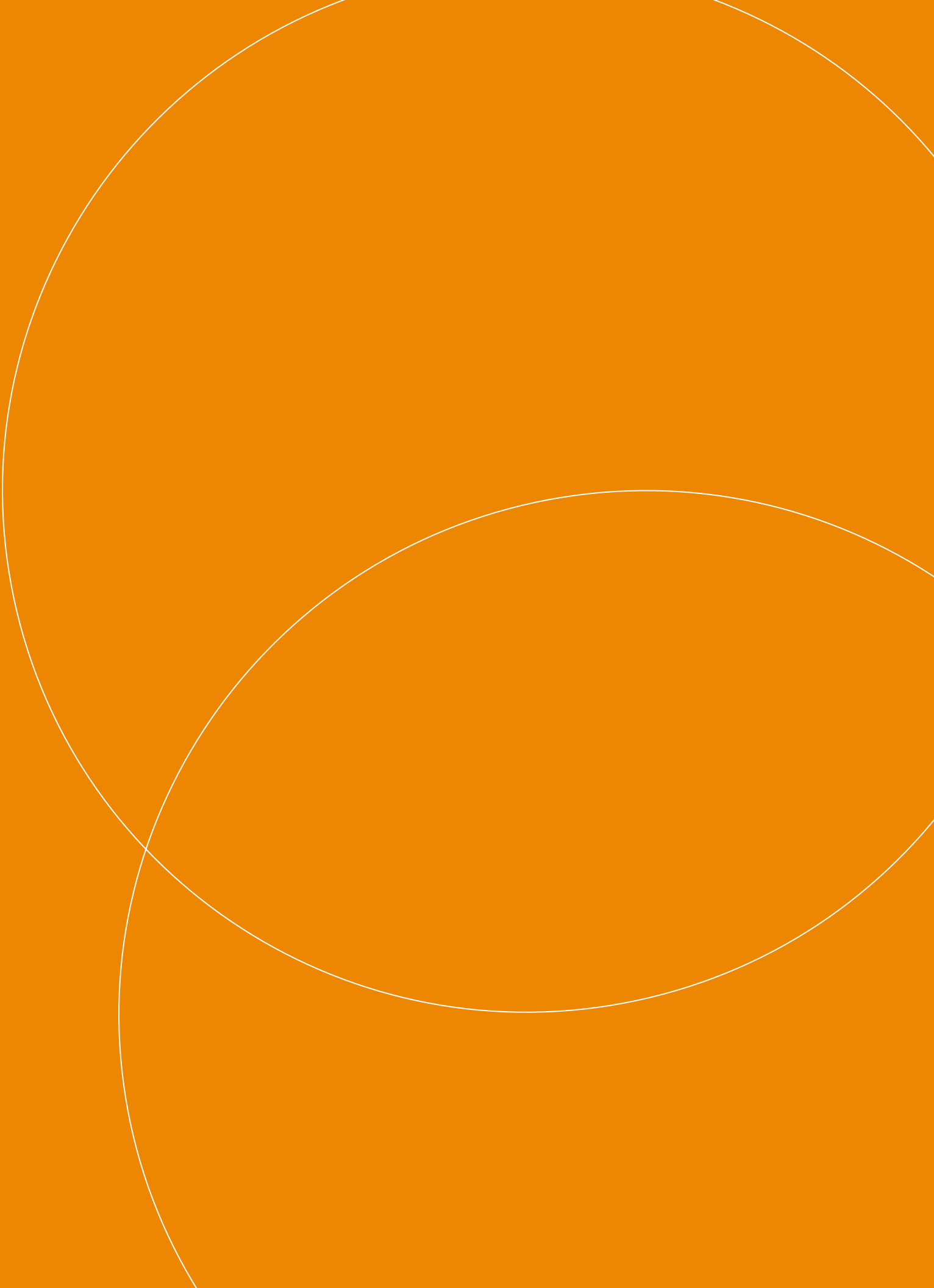
La creación del Índice de Innovación Pública fue posible gracias a un esfuerzo junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), colaboración que da cuenta de la necesidad de promover una nueva forma de gestión pública que tenga como guía las capacidades de innovación, inicialmente en Chile, y con potencial de exportación a otras naciones de Latinoamérica.

En este documento, exponemos las reflexiones conceptuales más relevantes que fue necesario abordar para alcanzar una definición común sobre qué es innovación pública y cómo medirla, dando cuenta del proceso metodológico y de cómo hacernos cargo de las complejidades propias de un enfoque de innovación, que debe promover la lógica de ensayo y error para lograr el impacto esperado.

Para ello, ponemos a disposición los aprendizajes de la primera experiencia de medición realizada en Chile en 2020, con la participación de 37 servicios públicos muy diversos (en cuanto a su misión, estructura organizacional, cantidad de personas trabajando en su interior, entre tantas otras particularidades); y donde vimos como equipos completos se comprometían a tener un diagnóstico profundo que les permitiera identificar orientaciones para fortalecer sus capacidades de innovación en ámbitos que permiten generar cambios de distinta índole: modelos de gestión, atención, o incluso en su propuesta de valor.

Aplicar el Índice de Innovación Pública en Chile permitió reconocer avances sustantivos en dimensiones que son necesarias de potenciar. Sin embargo, también observamos una evidente necesidad de poner foco en cómo alcanzamos instituciones más permeables a la co-creación, así como a la instalación de prácticas y procesos para innovar de manera sistemática en el Estado. De esta manera, el Índice es nuestra brújula y nos proporciona evidencia clara, simple y periódica con respecto a qué capacidades debemos impulsar como Laboratorio de Gobierno para hacer transversal un enfoque de innovación pública en el Estado.

Finalmente, reconocemos el trabajo arduo que han desarrollado los diversos equipos de servicios públicos, quienes han incorporado el servicio del Índice en sus estrategias y flujos de trabajo permanentes, adoptando nuevas perspectivas de innovación pública. Esperamos que este documento logre fortalecer este compromiso e invitar a nuevos actores a hacerse parte de esta transformación.





¿CÓMO HACER TRANSVERSAL LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA MEDICIÓN?
LA EXPERIENCIA DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA

¿Por qué medir la innovación pública?

Un enfoque de innovación es el que propone nuevas o mejoradas maneras de abordar los desafíos públicos en entornos cada vez más complejos. Esto, a partir del desarrollo de capacidades específicas y de la generación de espacios de colaboración. Desde esta perspectiva, y asumiendo la creciente tensión por un Estado más centrado en las expectativas y necesidades de las personas, **la medición de la innovación es un ejercicio elemental para la adecuada gestión en la administración pública.**

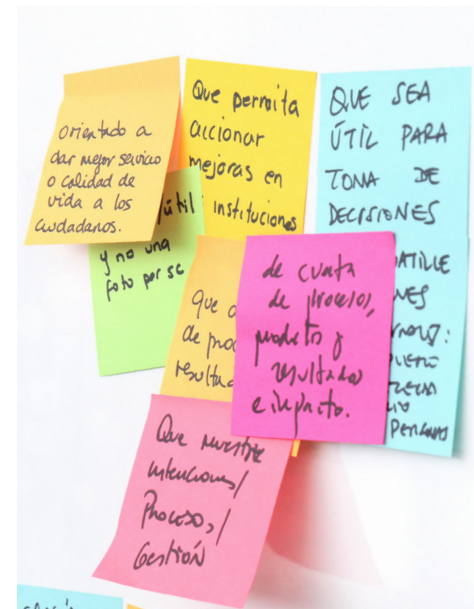
Uno de los propósitos centrales del Índice de Innovación Pública es la **transversalización de un nuevo enfoque para el desarrollo de política pública.** En este sentido, era fundamental que existiera un entendimiento común sobre *lo que es y lo que se espera* de los servicios públicos en cuanto a sus capacidades para innovar. Operacionalizar la innovación pública a partir de un conjunto de indicadores no tiene solo el objetivo de medir y elaborar un parámetro. Más bien, **a través de la medición, se pretende masificar el enfoque de innovación pública entre aquellos servicios que participan en la medición,** pero también entre quienes serán usuarios de los datos producidos año a año.

El Laboratorio de Gobierno, desde su rol como impulsor de la innovación en el Estado chileno, busca promover este enfoque entregando orientaciones claras y accionables sobre cuáles son las capacidades que debiera tener un servicio público *ideal* en términos de innovación. A partir de este estándar, ofrece un diagnóstico general del nivel de desarrollo de las capacidades de innovación pública en el país. Además, junto a cada uno de los servicios enfatiza en las oportunidades y brechas particulares, y acompaña este diagnóstico con un conjunto de dispositivos de retroalimentación que fomentan la reflexión y ejercitación de las capacidades para innovar.

Medir la innovación es un ejercicio que lidia con numerosas tensiones; existe el riesgo de desincentivar la lógica experimental inherente a cualquier proceso de innovación si es que la medición se centra exclusivamente en los resultados exitosos. Un Índice con esas características haría incluso más complejo introducir el ensayo y error o la tolerancia al fracaso en entornos controlados. **Ambas lógicas son tan escasas como deseables en la administración pública actual, considerando que es un requisito importante para desarrollar innovaciones pertinentes y adecuadas a las necesidades de las personas.**

Otra tensión relevante surge a partir de cómo el ejercicio de medir puede derivar en una *sobre-burocratización* de la innovación pública; a partir de su formalización en procesos estandarizados para todos los servicios se limiten los espacios de creatividad en la generación de ideas más disruptivas, o que las actividades de innovación se circunscriben a un área específica dentro de la estructura organizacional y no logre permear a los demás equipos.





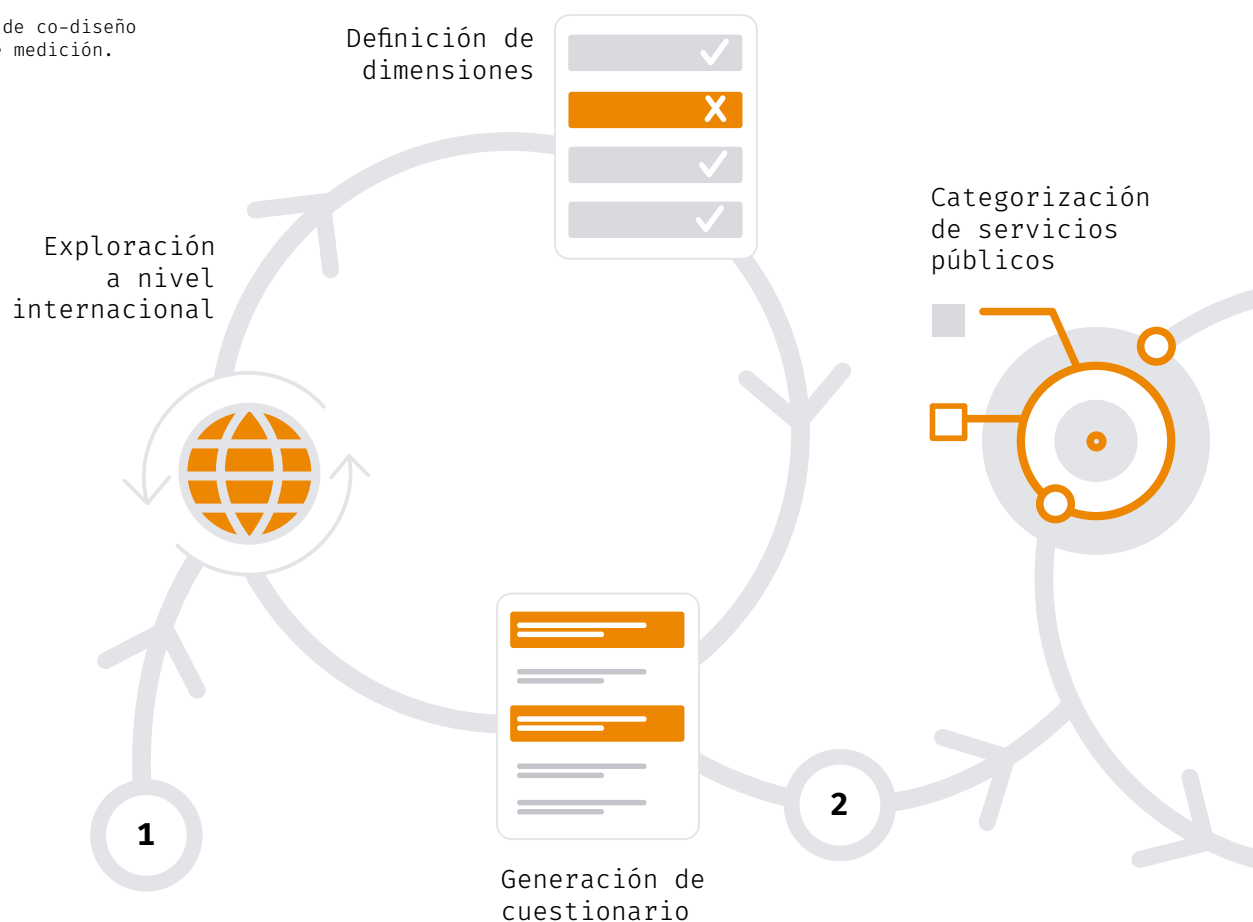
“La innovación en el Sector Público es una obligación, en tanto nos permite mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y aumentar la efectividad de las políticas públicas y programas en beneficio de nuestros ciudadanos. El desafío está en cómo promover la innovación en el Sector Público. Para responder este desafío, primero necesitamos conocer dónde estamos, el punto de partida. El Índice de Innovación Pública de Chile nos ayuda precisamente a generar información útil sobre el punto de partida, para que el Estado, a través de la innovación, responda a las expectativas y necesidades de la ciudadanía”.

Lea Giménez,
 Jefa de División de Innovación para Servir al Ciudadano del BID.

Por último, está la tensión de cómo lograr una medición comparable entre los diversos servicios sin fomentar espacios de competencia, sino que, por el contrario, de colaboración interinstitucional. Ello, en el entendido de que efectivamente **el trabajo mancomunado entre diversos servicios públicos es clave para la adopción de una mirada y abordaje multidimensional de los problemas públicos.**

La creación de este Índice estuvo centrada en lograr un instrumento que aporte valor público, absorbiendo las tensiones señaladas. Para eso, fue necesario desarrollar un proceso que en sí mismo considerara las fases de una innovación bajo la estructura de un proyecto de innovación Ágil, metodología del Laboratorio de Gobierno inspirada en el modelo Doble Diamante del UK Design Council. Este proceso incorpora herramientas especializadas para el diseño de este

Esquema 2: Ciclos de co-diseño del instrumento de medición.



1. INICIO

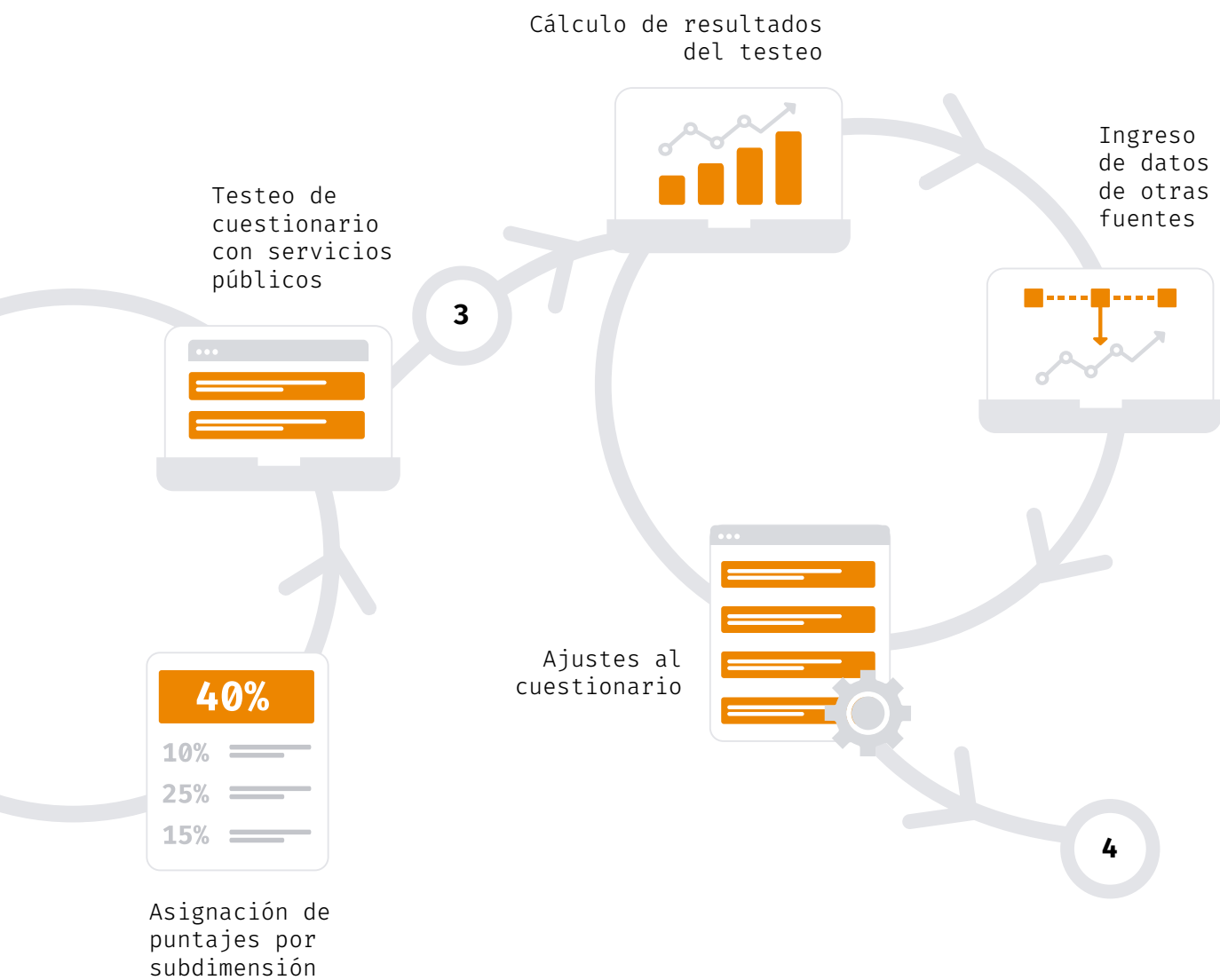
Alineación de equipo y planificación.

2. ALFA

Primera propuesta de dimensiones, subdimensiones y preguntas a incorporar.

servicio: descubrimiento y redefinición del problema, ideación, prototipado, testeo, pilotaje e implementación. Todo ello, considerando la participación activa de personas expertas en medición de innovación, tanto del ámbito público como privado, y de diversos servicios públicos que representan la perspectiva de los usuarios directos del servicio.

Las definiciones conceptuales y metodológicas que se presentan a lo largo de este documento **responden a un proceso de co-creación que tuvo por objetivo elaborar un análisis para la masificación de la innovación pública a lo largo de los diversos servicios, promoviendo una cultura de experimentación y colaboración.** Ello, a través de la medición de capacidades para innovar, entendidas como los recursos, conocimientos, habilidades y oportunidades para generar iniciativas, prácticas y procesos para abordar los desafíos públicos de una manera distinta.

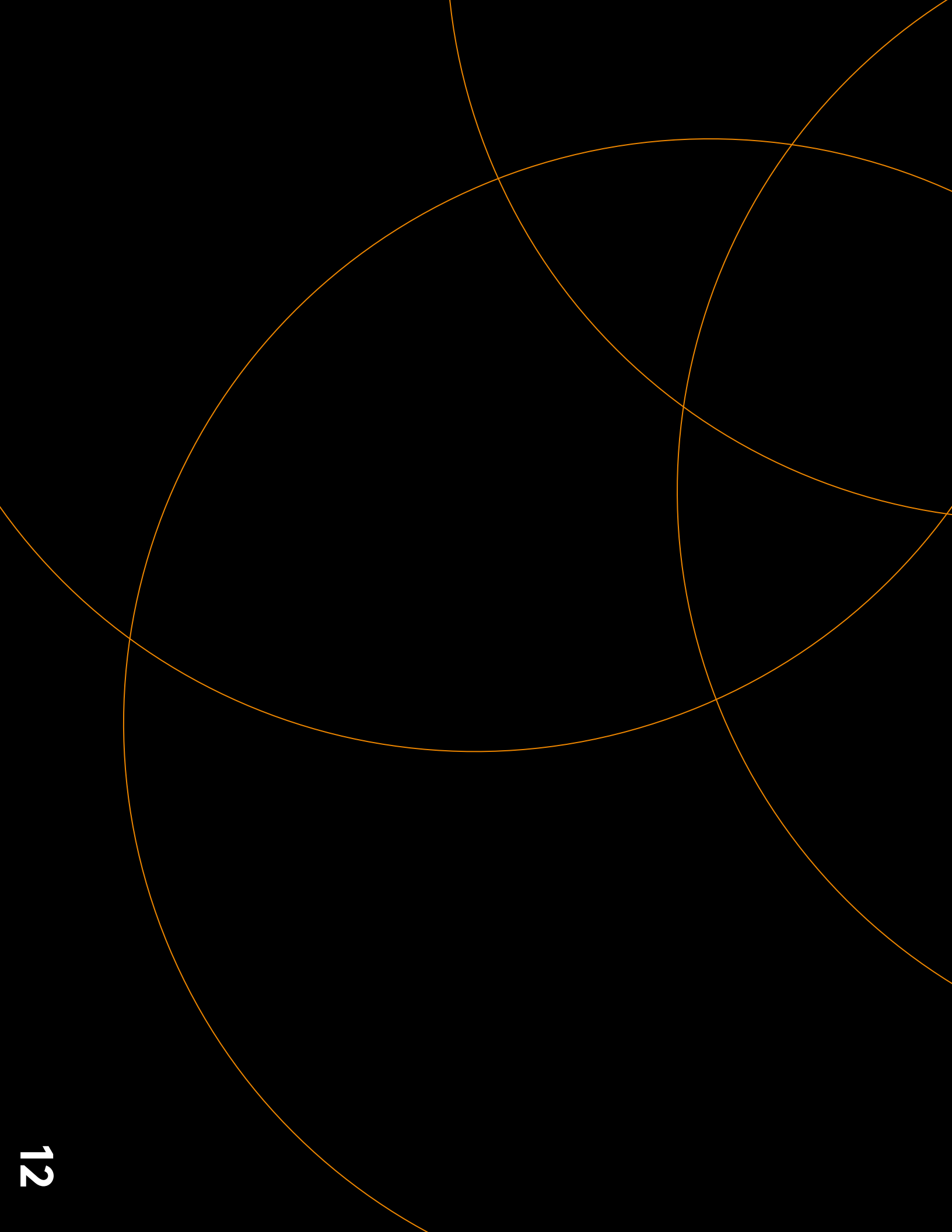


3. ALFA PRIMA

Validación de categorización y segunda versión de preguntas y puntajes asociados.

4. BETA

Validación del instrumento a partir del cálculo de resultados simulados.





¿CÓMO HACER TRANSVERSAL LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA MEDICIÓN?
LA EXPERIENCIA DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA

Propuesta de valor del Índice de Innovación Pública

El servicio del Índice de Innovación Pública consiste en medir las capacidades de innovación de los servicios públicos para entregar orientaciones y acompañamiento, así como también ofrecer un diagnóstico a nivel país. De esta manera, busca contribuir con evidencia a la generación de políticas y programas transversales para la innovación pública.

Actualmente, los servicios públicos se enfrentan a un contexto especialmente exigente en cuanto a la necesidad de adaptarse de manera ágil y eficiente para responder a las expectativas de las personas. En este escenario, el enfoque de innovación pública se plantea como una alternativa para abordar las principales transformaciones del Estado, mediante perspectivas que convergen en una lógica experimental, colaborativa y basada en evidencia para la implementación de programas y políticas centradas en sus usuarios, sostenible en el tiempo y desde una lógica intersectorial.

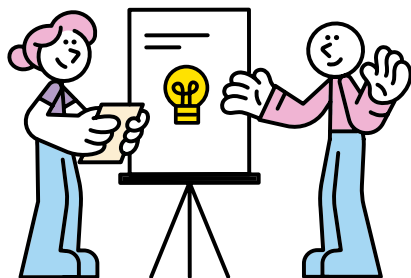
El Índice de Innovación Pública es un servicio de medición que responde a la necesidad de establecer un parámetro común con respecto a cuáles son las capacidades de innovación deseables para los servicios públicos, las cuales les permitan abordar los desafíos que imprime un contexto de gran complejidad. De esta manera, tiene el propósito de transversalizar la perspectiva de innovación pública como un enfoque de gestión que permita la adecuación del Sector Público en su conjunto.

Para ello, el Índice define cuáles son las capacidades ideales con las que debe contar cada servicio, y brinda información que les permite conocer su situación de base y los avances logrados año a año en relación al estándar. Desde ahí, orienta a las jefaturas y a funcionarias/os públicos de los servicios participantes para la toma de decisiones con base en evidencia, que permitan fortalecer sus capacidades de innovación.

Junto a lo anterior, proporciona un diagnóstico general de las capacidades de innovación del Estado chileno, que sirve para la gestión del Laboratorio de Gobierno en tanto se trata de la agencia encargada de la aceleración de la transformación del Estado, así también como insumo para el desarrollo de programas y políticas públicas en materia de innovación que pudiera llevar a cabo otra institución vinculada a la modernización e innovación de Chile.

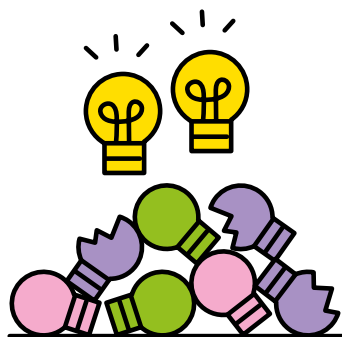
Por último, el ejercicio de medición de la innovación pública no debía reducirse al cálculo y publicación de un indicador. En línea con la misión institucional del Laboratorio de Gobierno y su propuesta de valor, era necesario contar con una batería de herramientas para abordar las brechas que el Índice de Innovación Pública pondría de manifiesto. El servicio del Índice no aspira solo a transformarse en un diagnóstico general que entregue ciertas luces con respecto a qué elementos fortalecer, sino que por sobretodo, se plantea como un servicio cuya finalidad es dar espacio a acciones concretas y orientadas a corto y mediano plazo que permitan un avance sustantivo de la innovación pública en el Estado chileno. Para esto, pone a disposición un conjunto de dispositivos de retroalimentación y aprendizaje a las instituciones públicas participantes.

En definitiva, el servicio contribuye al fortalecimiento de las capacidades para innovar de los servicios públicos a través de tres ejes:



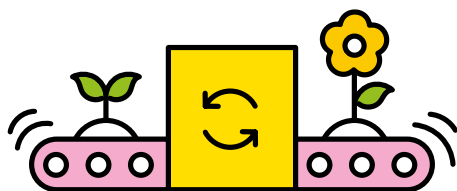
1. Permite un diagnóstico general y estandarizado con respecto a las capacidades de innovación del Sector Público.

Orientando la toma de decisiones con base en evidencia clara y sencilla.



2. Indica fortalezas, debilidades y evolución en el tiempo de cada servicio público.

Sobretudo, entrega oportunidades para hacer más eficiente la inversión de recursos en innovación, y con ello mejorar su gestión.



3. Impulsa acciones concretas de mejoramiento a la luz de los resultados obtenidos.

A través de la articulación de instancias de aprendizaje y colaboración entre servicios.

Esquema 3: El valor de medir las capacidades de innovación pública.







¿CÓMO HACER TRANSVERSAL LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA MEDICIÓN?
LA EXPERIENCIA DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA

¿Qué mide el Índice de Innovación Pública?

Dado que el Índice tiene como objetivo servir como un incentivo a la promoción de espacios de innovación dentro y entre servicios públicos, es necesario que los elementos medidos den cuenta de una apreciación positiva hacia la dinámica de prueba y error propia de la innovación, a pesar de lo complejo que pueda resultar en el marco de la administración pública. Así, se focaliza en la existencia de capacidades que favorezcan e incentiven la innovación pública, bajo el entendido de que son éstas las que posibilitan evadir la inercia asociada a la ejecución de funciones rígidas definidas, en pos del desarrollo de ideas nuevas o significativamente mejoradas.

La decisión de concentrarse en aquellas capacidades, en desmedro de los resultados obtenidos a partir de procesos de innovación, implica que el Índice promueve y favorece el desarrollo de habilidades y competencias para generar iniciativas, prácticas y procesos específicos. El Global Innovation Index¹, el Índice de Innovación Pública de Bogotá² y el Innovation in Public Sector Organisations de Nesta³, coinciden en la decisión de medir prioritariamente las capacidades para la innovación.

El Índice de Innovación Pública mide las capacidades para generar nuevas o mejoradas ideas, procesos, productos o servicios que, mediante procesos de co-creación entre diferentes actores, impacten positivamente en las necesidades y expectativas de las personas para la transformación de la gestión pública.

1 Cornell University, INSEAD, and WIPO. (2018). The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation. Ithaca, Fontainebleau and Geneva.

2 Veeduría Distrital. (2019). Bases conceptuales y trabajo preliminar para el diseño del Índice de Innovación Pública (IIP). Bogotá, Colombia.

3 Hughes, A.; Moore, K. y Kataria, N. (2011). Innovation in Public Sector Organisations: A pilot survey for measuring innovation across the public sector. NESTA, UK.

Dichas capacidades son, –en esencia–, multidimensionales; es decir, consideran diferentes ámbitos y también dan cuenta de niveles de maduración diversos. Existen capacidades de innovación habilitantes o básicas y otras condicionantes para el logro de objetivos clave.

El Índice de Innovación Pública es un indicador compuesto por tres dimensiones, las cuales fueron definidas en función de un análisis de 14 referentes a nivel internacional, con participación de personas expertas y también sobre la base de la experiencia acumulada del Laboratorio de Gobierno en sus seis años de trabajo con servicios públicos. Estas dimensiones son *Recursos institucionales*, *Prácticas y procesos* y *Colaboración y apertura*.

En paralelo, se recopila información sobre los resultados asociados a la innovación. Sin embargo, estos no forman parte del cálculo del Índice, sino que solo son información referencial para avanzar en el modelamiento de relaciones estadísticas a futuro.



Esquema 4: Capacidades de innovación institucionales habilitantes y condicionantes para lograr resultados.

Mientras que la primera dimensión de *Recursos institucionales* forma parte del nivel básico o habilitante para el desarrollo de las capacidades para innovar, –ya que sin ellas es complejo lograr el desarrollo de las otras–, las dos dimensiones siguientes dan cuenta de capacidades que pudieran ser condicionantes para la existencia de resultados positivos. En específico, el segundo nivel, entrega información acerca de aquello que la entidad puede o no hacer para la proliferación de la innovación pública, y que se verá facilitado en caso de que existan elementos habilitantes.

◀ Recursos institucionales

Son todos aquellos elementos necesarios para el desarrollo de las capacidades para innovar dentro de un servicio público, por ejemplo las competencias específicas de las y los funcionarios públicos en materia de innovación o el desarrollo de instancias que permitan darle gobernanza. En este sentido, sin su existencia, las siguientes dimensiones tienen baja probabilidad de fortalecerse, de ahí su relevancia.

Puntaje total **20 pts.**

◀ Prácticas y procesos

Corresponde a las capacidades necesarias para el desarrollo de iniciativas de innovación pública. A nivel general, el Índice estimula el desarrollo de iniciativas que hayan logrado un nivel alto de madurez, es decir que hayan sido implementadas y evaluadas, idealmente, siempre que se considere la ejecución de instancias de iteración previas. Además, considera el grado de formalización de los procedimientos y procesos de innovación con base en la lógica del diseño de servicios, es decir de prototipado y testeo para la detección temprana de fallas.

Puntaje total **40 pts.**

◀ Colaboración y apertura

Es la capacidad de interacción de los servicios públicos con su entorno, lo que les permite aprender y adaptarse a contextos cambiantes. Busca identificar el trabajo colaborativo con personas usuarias o beneficiarias, con otras instituciones dentro de la esfera de la administración pública, y con organizaciones que conforman el entorno social ampliado. El objetivo es contravenir el trabajo en los silos que caracteriza a las administraciones públicas en general.

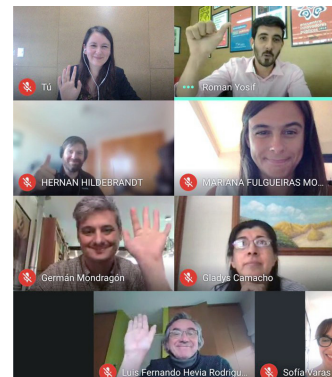
Puntaje total **40 pts.**

La combinación de estas dimensiones permite por una parte consolidar un modelo de capacidades de innovación para el Sector Público en línea con la necesidad de transversalizar un nuevo enfoque a partir del ejercicio de medición. Por otra parte, posibilita un diagnóstico más desmenuzado en cuanto a las dimensiones más fuertes y más débiles, brindando una orientación clara con respecto a las acciones que son necesarias tanto en cada servicio público como a nivel agregado en el Estado chileno.

Además, la multidimensionalidad del Índice de Innovación Pública sugiere la posibilidad de dar prioridad al desarrollo de ciertas capacidades, según si estas son habilitantes o condicionantes. Es así como la dimensión de *Recursos institucionales* está asociado a un puntaje máximo de 20 puntos, mientras que las siguientes –*Prácticas y procesos* y *Colaboración y apertura*– están asociadas a 40 puntos máximos respectivamente. Dicho puntaje está distribuido intencionalmente a nivel de las subdimensiones que la componen, de esta manera, el Índice constituye también un mecanismo para direccionar acciones específicas por parte de los servicios a partir de las brechas observadas.

“El Índice de Innovación Pública es un ejemplo de innovación en acción que contribuye al posicionamiento de Chile como referente internacional en la promoción de la innovación en el Estado. Es, por lo tanto, un claro “producto de exportación” de Chile. Desde el Grupo BID estamos listos para apoyar al país en su diseminación y replicación en otros países de la Región”.

Mauricio Claver-Carone,
Presidente del Grupo BID.





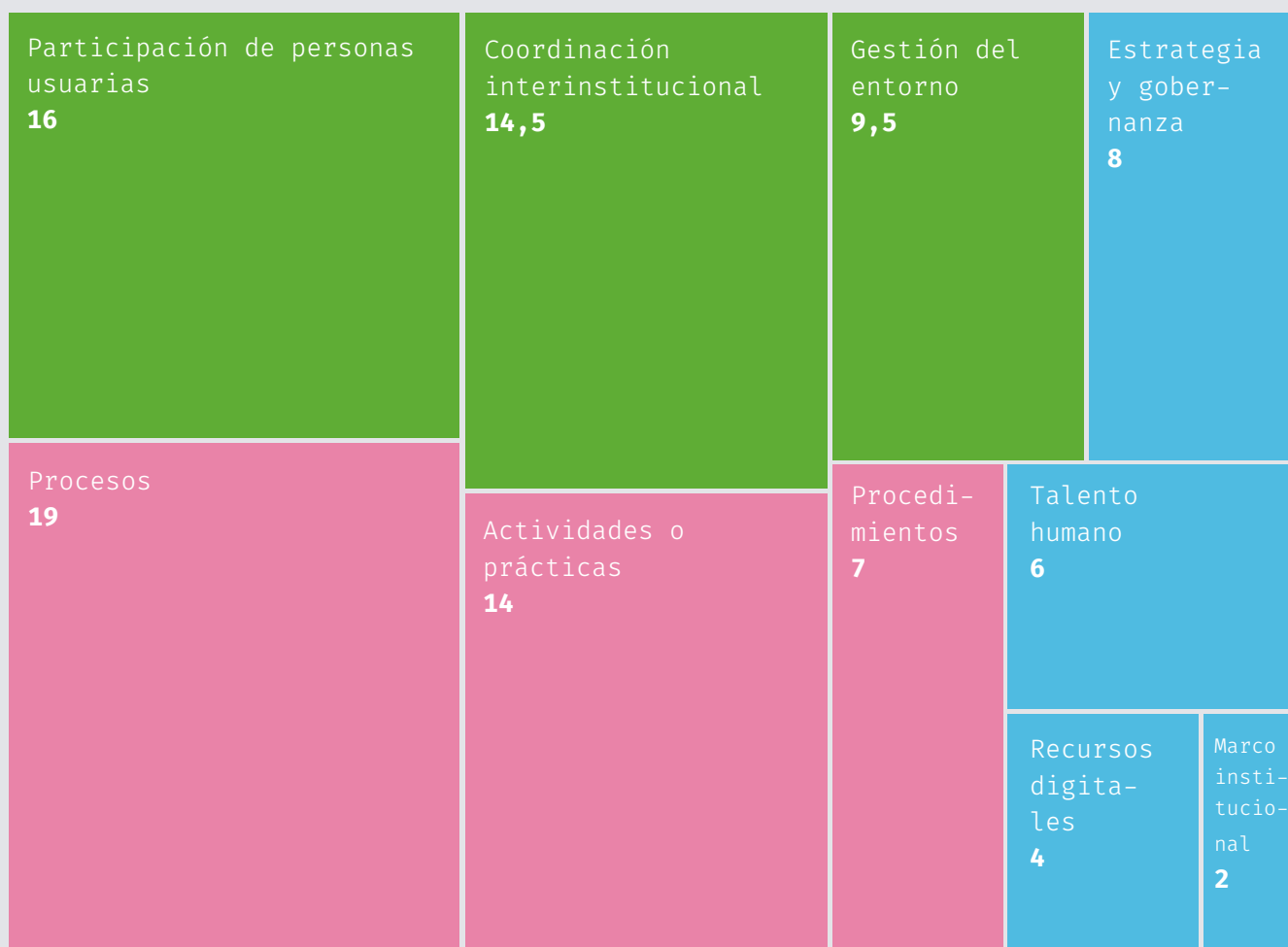
"La innovación pública es uno de los ejes de la transformación y modernización del Estado. El Índice de Innovación Pública tiene por objetivo conocer el estado de las capacidades para innovar dentro de las instituciones públicas, lo cual nos permitirá continuar avanzando hacia un Estado más eficiente y en sintonía con las necesidades de las personas".

Juan José Ossa,
Ministro Secretario General de la Presidencia.

¿Cómo es un servicio público ideal en términos de capacidades para innovar?

Las subdimensiones del Índice de Innovación Pública permiten un desglose más claro con respecto a qué capacidades son deseables. De esta manera, un servicio público *ideal* en términos de sus capacidades para innovar, más allá de su misión institucional específica, se define de la siguiente manera, desde la perspectiva de las 10 subdimensiones medidas:

ESQUEMA 5: Subdimensiones del Índice de Innovación pública según su peso relativo.



■ Recursos institucionales ■ Prácticas y procesos ■ Colaboración y apertura

Recursos institucionales

20 pts.

TALENTO HUMANO

Cuenta con personas capacitadas para llevar a cabo iniciativas que contemplen actividades de co-creación, testeo, implementación, evaluación, entre otras. Además se caracteriza por la multidisciplinariedad del equipo, como un componente fundamental para abordar los desafíos desde diversos enfoques.

6 pts.

MARCO INSTITUCIONAL

Existen redes internas de colaboración para gestionar la innovación en el servicio, es decir, se han conformado mesas o grupos de trabajo sistemáticos inter-áreas para llevar a cabo iniciativas de innovación. Por otro lado, pone a disposición datos abiertos, o sea, publica información más allá de la contenida en la Ley de Transparencia, con alta periodicidad y en formato de datos diferentes y editables.

2 pts.

RECURSOS DIGITALES

Cuenta con competencias digitales variadas, manejando diversos tipos de lenguajes de programación que le dan flexibilidad a la hora de abordar iniciativas de innovación que tienen un componente digital; adhiere al mecanismo de autenticación ClaveÚnica para sus usuarios, cuenta con políticas de respaldo de información y sus trámites están completamente digitalizados.

4 pts.

ESTRATEGIA Y GOBERNANZA

Considera la innovación como parte fundamental de su estrategia institucional y así lo indica explícitamente en sus definiciones y planes de acción. Asimismo establece una gobernanza dentro del servicio para dichos efectos, ya sea a través de una función, cargo o área específica.

8 pts.

Prácticas y procesos

40 pts.

ACTIVIDADES O PRÁCTICAS

Durante un año, genera un número destacado de iniciativas de innovación en relación al conjunto de servicios públicos medidos, y para cada una de ellas cumple con las etapas de un proceso de diseño experimental: diseño, prototipado, testeo, ajustes, implementación, evaluación posterior y acciones de gestión del cambio que puedan contribuir. De esta manera, logra ejercitar sus capacidades de forma permanente y a partir de la rutinización de las prácticas permite avanzar en la instalación de una cultura de innovación.

14 pts.

PROCEDIMIENTOS

Tiene procedimientos claros para identificar necesidades de personas o instituciones usuarias o beneficiarias, desarrollar prototipos para ser puestos a prueba y evaluar el desempeño de las iniciativas de innovación. En cada uno, establece actividades y una periodicidad que le permite estar al tanto de los cambios y en conexión con oportunidades para el desarrollo de iniciativas de innovación.

7 pts.

PROCESOS

Cuenta con una formalización de las actividades y procedimientos bajo un flujo sistemático, que guía de manera encadenada cada una de las tareas necesarias para llevar a cabo una iniciativa de innovación en el servicio. Sus procesos son claros y simples con respecto a los mecanismos que utiliza y los resultados esperados, facilitando incorporar la capacidad de innovar de manera transversal en el servicio.

19 pts.

Colaboración y apertura

40 pts.

PARTICIPACIÓN DE PERSONAS USUARIAS

Incentiva el uso de lenguaje claro e inclusivo en comunicaciones y canales, promueve mecanismos de participación, y considera el involucramiento de personas usuarias en las diversas fases de innovación, como son: participación en la identificación de brechas a través de procesos de investigación, participación como co-creadores de soluciones, participación como evaluadores de las soluciones, etc.

16 pts.

COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Interopera con al menos un servicio público, y dispone de todas las herramientas tecnológicas necesarias para hacerlo con otros. Además lleva a cabo iniciativas de innovación en colaboración con otros servicios, quienes participan activamente en identificación de oportunidades para innovar, co-creación de soluciones, implementación y/o evaluación conjunta.

14,5 pts.

GESTIÓN DEL ENTORNO

Incorpora a organizaciones de la sociedad civil o del sector privado en las distintas fases de un proceso de innovación pública, ya sea en la identificación de desafíos, co-creación de soluciones, prototipado conjunto, testeo, implementación y/o evaluación posterior. Lo hace a través de una gestión colaborativa y promueve la innovación abierta.

9,5 pts.



"En el FOSIS estamos muy contentos de haber obtenido un buen resultado en el Índice de Innovación Pública, porque nos ha permitido cuantificar todo lo que hemos avanzado, y es un reflejo de un trabajo focalizado en potenciar la innovación desde lo social y a instalar esas capacidades en el servicio. Ha sido muy revelador compararnos con otras instituciones equivalentes, ya que por una parte nos permite aprender de sus buenas prácticas, y a la vez nosotros empoderarnos en nuestras fortalezas y compartirlas".

Felipe Bettancourt,
Director Nacional de Fondo de Solidaridad e Inversión, FOSIS.





"En INAPI nos hemos centrado en generar valor público hacia la ciudadanía, a través de toda nuestra oferta de servicios y trabajo en gestión interna. Se trata de una cultura organizacional que nos ha permitido aprovechar el conocimiento y la creatividad de los funcionarios. En esa perspectiva, agradezco el trabajo conjunto con el Laboratorio de Gobierno, que nos ha permitido detectar oportunidades y potenciar nuestros procesos de gestión de innovación, que son fundamentales para enfrentar los futuros desafíos que son múltiples, los que con entusiasmo, creatividad y trabajo en equipo abordaremos".

Loreto Bresky,
Directora Nacional del Instituto Nacional de Propiedad Industrial.



El desafío de una medición estandarizada

El Índice mide las capacidades de innovación de los servicios públicos, es decir, de aquellas entidades encargadas de satisfacer necesidades colectivas de manera regular y continua, y que forman parte de la administración pública. La medición se enfoca en los servicios públicos ya que las capacidades de innovación definidas están asociadas al quehacer de los servicios implementadores de política pública.⁴

Según el Organigrama del Estado chileno existen 114 servicios públicos. Cada uno de ellos es una organización con una realidad particular, tanto en términos de misiones institucionales, ámbitos de acción, y otras variables objetivas que pueden condicionar el desarrollo de sus capacidades para innovar, como son su antigüedad, o cuán dispersas están en el territorio nacional.

Los servicios públicos tienen una amplísima diversidad. En un inicio, esto desafiaba el propósito del Índice de Innovación Pública: realizar una medición estandarizada a nivel de Estado. Por eso fue necesario generar una categorización de servicios públicos para agrupar aquellas instituciones que son similares, y evitar compararlas con aquellas que no lo son. Todo ello, considerando que la comparación más deseable es de un servicio público con respecto a sí mismo a lo largo del tiempo.

⁴ Esta definición incluye a Servicios Públicos y Superintendencias. Excluye a todas aquellas instituciones cuyo rol es –más bien– cumplir funciones de gobierno, no necesariamente administrativas, como son: Ministerios, Intendencias o Gobernaciones.

Dado que las capacidades para innovar fueron definidas de manera transversal a todos los servicios en un instrumento de medición estandarizado, fue necesario contrarrestar esta uniformización a partir de una estrategia complementaria. Para ello, se analizaron variables objetivas disponibles para la mayor cantidad de servicios que permitieran una comparación adecuada de los resultados obtenidos, evitando, –por ejemplo–, que entidades con presupuestos muy disímiles fueran expuestos sin considerar su asimetría. De esta manera, el análisis consideró a 92 servicios que contaban con información administrativa completa, los cuales fueron segmentados en categorías internamente comparables.

Luego de un ejercicio estadístico de agrupación, las categorías están construidas sobre la base de cuatro variables: presupuesto, amplitud de la oferta programática, año de creación y su sistema de organización, las que en su conjunto dan pie a tres categorías de servicios públicos chilenos: **Pilares, Centralizadas y Nuevas**. Solo aquellos servicios que pertenecen a una misma categoría pueden ser sometidos a una comparación de resultados del Índice de Innovación Pública.

Categoría Pilares

Esta categoría está conformada por 31 servicios públicos totales, de los cuales 15 participaron en la primera medición del Índice de Innovación Pública. **Se caracterizan por contar con un alto presupuesto**, de 775 MM en promedio, ejecutado a través de una diversidad de productos o servicios estratégicos que se otorgan de manera descentralizada mayoritariamente. En este sentido, son entidades grandes y con un amplio despliegue, lo que podría condicionar sus capacidades de innovación. Ejemplos de entidades pertenecientes a esta categoría son: El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), el que a través de sus diferentes programas contribuye a la superación de la pobreza y vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades. También lo es el Servicio de Impuestos Internos (SII), cuyo presupuesto total y la amplitud de productos estratégicos declarados lo posiciona en este grupo.



31

Servicios públicos
totales

Presupuesto
promedio

775MM

Instituciones con una
organización centralizada

25.8%

Año de creación
promedio

1947

Categoría Centralizadas

La categoría está constituida por 26 servicios públicos que poseen un presupuesto medio y un número de productos estratégicos alto. Además son entidades relativamente antiguas, y que destacan principalmente porque su sistema de organización tiende a la centralización. Desde esta perspectiva, **se trata de una categoría de servicios con alto nivel de complejidad ya que deben gestionar una oferta amplia de productos y servicios de manera centralizada** y con un presupuesto relativamente más bajo que el de la categoría anterior. Un ejemplo lo representa la Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI), entidad que posee un presupuesto relativamente medio-bajo, que es antigua y que se encarga de coordinar el Sistema de Protección Civil, compuesto por una gran diversidad de instituciones. Otra entidad perteneciente a esta categoría es la Dirección General de Obras Públicas (DGOP) del Ministerio del mismo nombre. En la primera medición del Índice, participaron siete servicios públicos de la categoría centralizadas.



26

Servicios públicos
totales

Presupuesto
promedio

23MM

Instituciones con una
organización centralizada

96.1%

Año de creación
promedio

1946

Categoría Nuevas

Finalmente, las llamadas entidades *Nuevas* corresponden a aquellas que poseen un presupuesto medio y una cantidad media de productos estratégicos. **Lo que más las distingue con respecto a otros servicios es que su año de creación es reciente, generalmente posterior a 1980, y todas son descentralizadas.** Ejemplos de entidades de esta categoría son el Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama) encargado de promover y contribuir a un envejecimiento positivo, mediante la implementación de políticas, programas, articulación intersectorial y alianzas público-privadas, y la Defensoría Penal Pública que proporciona defensa penal a personas que carezcan de ella, asegurando su derecho. A esta categoría pertenecen 35 servicios públicos y 15 fueron medidos en el primer levantamiento.



35

Servicios públicos
totales

Presupuesto
promedio

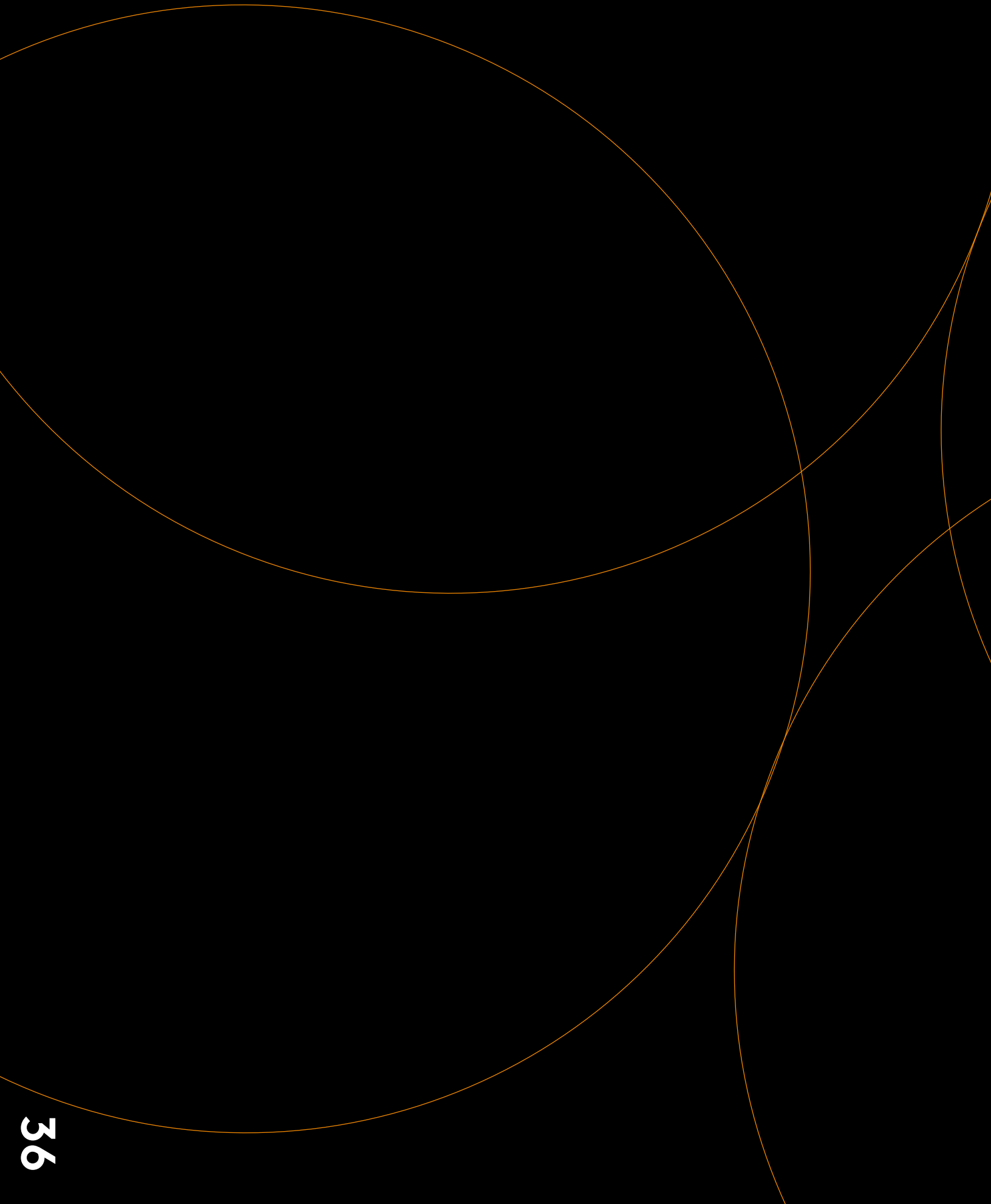
18MM

Instituciones con una
organización centralizada

0.0%

Año de creación
promedio

1996





¿CÓMO HACER TRANSVERSAL LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA MEDICIÓN?
LA EXPERIENCIA DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA

El servicio de medición del Índice de Innovación Pública

Fases del Índice de Innovación Pública

El Índice fue concebido desde su origen como un servicio que si bien estaría concentrado en la medición, no agotaría todos los esfuerzos en el cálculo de resultados. Tan importante como el proceso de levantamiento de datos son los momentos de preparación de los equipos y las instancias de colaboración aprendizaje que se gatillan a partir de la aplicación del instrumento de diagnóstico. Por eso, el Índice considera las siguientes fases de desarrollo cada año:

FASE 1 Preparación

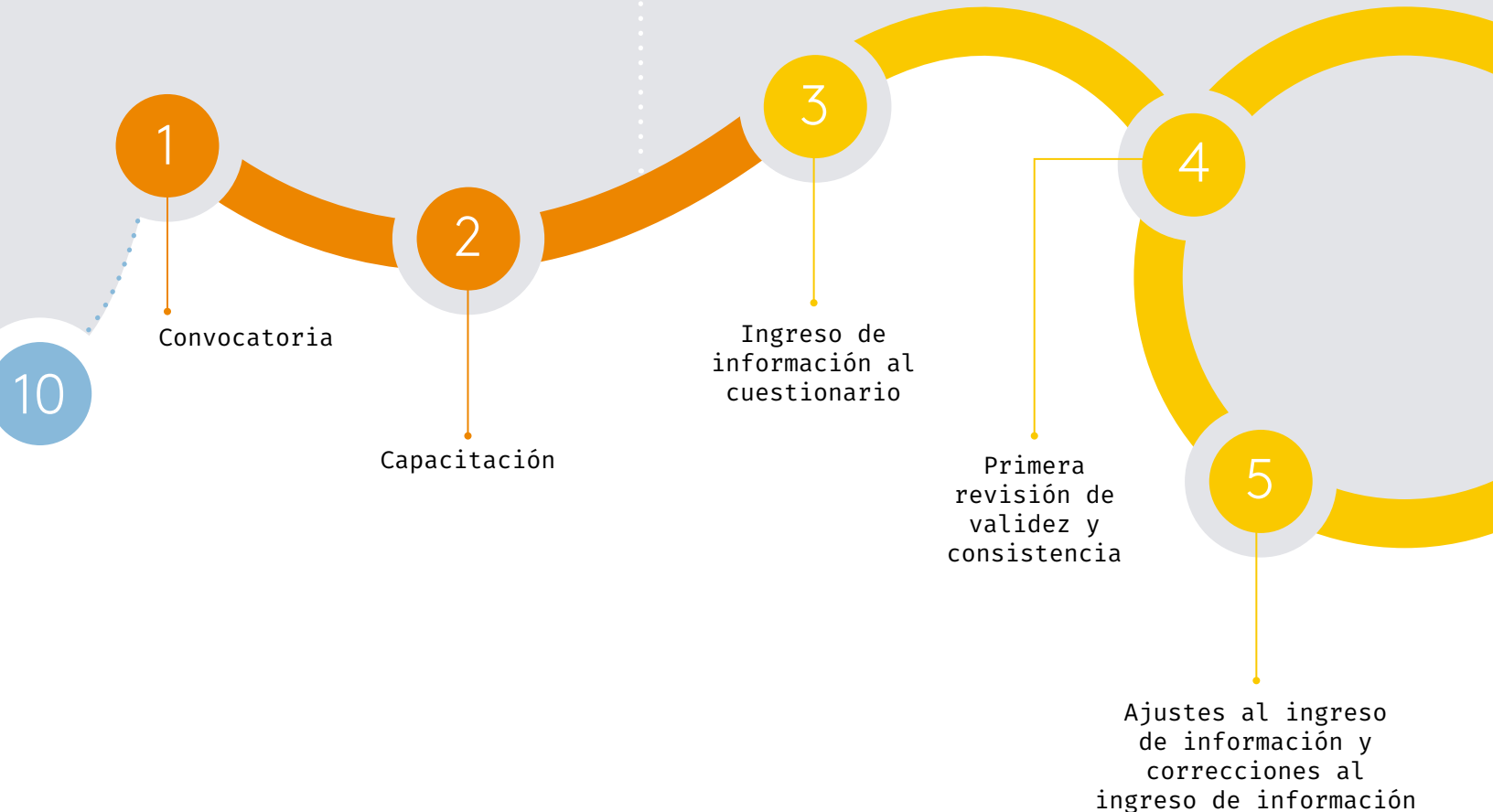


Los servicios públicos cuentan con todos los antecedentes necesarios para el levantamiento de información. Además, han conformado los equipos de trabajo que estarán en constante relación con el Índice de Innovación Pública. Desde el Laboratorio, ha sido configurada la plataforma.

FASE 2 Medición de capacidades



Los servicios han respondido el cuestionario y validado su información a través de distintos mecanismos. Con esto, el Laboratorio de Gobierno ha calculado los puntajes individuales de cada servicio público y entendido cuál es la situación general, considerando las definiciones contenidas en su plan de análisis anual.



FASE 3

Entrega de resultados



Los servicios públicos han recibido sus resultados, y han comprendido cuáles son sus principales fortalezas y debilidades. Con la presencia de la jefatura de servicio han reflexionado sobre su diagnóstico y se aprestan a trabajar sobre él.

FASE 4

Desarrollo de capacidades



Los servicios públicos han priorizado temas de trabajo que han abordado a partir de los dispositivos dispuestos por el Laboratorio de Gobierno. Con esto, avanzan paulatina pero sistemáticamente en el desarrollo de sus capacidades para innovar, y se preparan para una nueva medición que dé cuenta de dichos avances y señale brechas pendientes.

6

Segunda
revisión y
cálculo de
puntajes

7

Envío de informes
individualizados

8

Presentación
de resultados
bilaterales

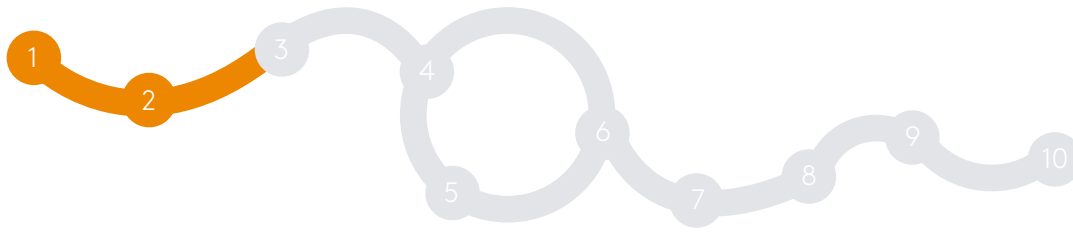
9

Mentorías
expertas

10

Comunidades de
aprendizaje

1



Fase 1: Preparación

CONVOCATORIA

Dado que la participación en el Índice continúa siendo voluntaria, la convocatoria considera una estrategia comunicacional potente -que combina el envío de correos electrónicos, publicaciones en redes sociales y prensa nacional- dirigida principalmente a las jefaturas de servicios públicos, en la que participan como remitentes las autoridades ministeriales y el Laboratorio de Gobierno con apoyo del BID. Esta invitación destaca los beneficios de ser parte del Índice, principalmente el acceso a información relevante para la gestión y la disposición de actividades de retroalimentación y acompañamiento para el desarrollo de capacidades.

CAPACITACIÓN

Una vez definidos los servicios participantes, las contrapartes asisten a sesiones de capacitación para conocer el proceso, el instrumento y la plataforma de levantamiento en mayor profundidad. Asimismo, acceden a material de apoyo como son videos, presentaciones, glosarios conceptuales y una sección de preguntas frecuentes en la plataforma.

Preguntas frecuentes

- Configuración de perfiles**
 - 1 ¿Cuáles son los perfiles dentro de la plataforma? (se debe explicar los tres perfiles y qué acción involucra)
 - 2 ¿Cómo configurar perfiles?
- Responder el cuestionario**
 - 3 ¿Cuál es el periodo de referencia?
 - 4 ¿Es obligatorio responder todas las preguntas?
 - 5 ¿Cómo obtener más ayuda sobre a qué refiere cada pregunta?
 - 6 ¿Qué es la "información adicional necesaria"?
 - 7 ¿Es obligatorio incorporar "información adicional necesaria"?
 - 8 ¿Cuáles son los formatos aceptados para cargar archivos de "información adicional necesaria"?
- Comentar preguntas**
 - 9 ¿Quién puede comentar preguntas?
 - 10 ¿Cuándo es conveniente comentar las preguntas?
 - 11 ¿Cómo resolver comentarios a las preguntas?
- Envío a evaluación**
 - 12 ¿Qué hacer si la plataforma no permite enviar a evaluación?
 - 13 ¿Cómo sé que mi trabajo fue enviado al perfil superior?
 - 14 ¿Cómo sé que el formulario fue enviado correctamente al equipo de evaluación del Laboratorio de Gobierno?
- Mi cuenta**
 - 15 ¿Qué hago si olvidé mi clave de acceso?
 - 16 ¿Cómo puedo asociar mi Clave Única?
 - 17 ¿Cómo puedo saber si tengo tareas pendientes?

Manual de uso para servicios públicos participantes en la primera medición

Cada servicio debe configurar* los siguientes perfiles, de acuerdo a esta estructura de cascada:

* Esto es un requerimiento del índice utilizar el sistema electrónico implementado en cada organismo, realizar una validación de datos.

Comparativo de perfiles

	Líder de Área	Profesional
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓
	✓	✓

Índice de innovación pública

Primera sesión de preguntas y respuestas

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO

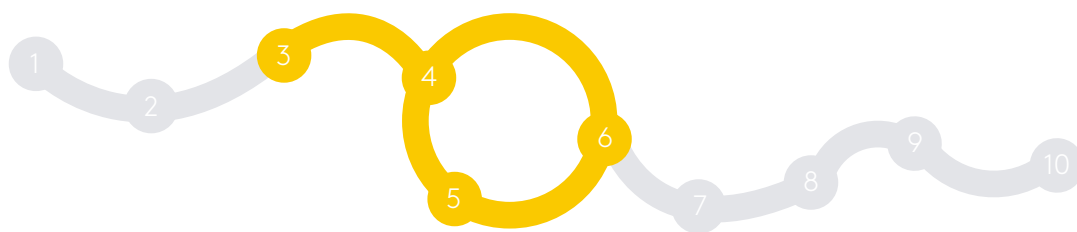
Fecha realización: Viernes 04 de septiembre
33 personas participantes de 25 servicios públicos

Índice de innovación pública

Segunda sesión de preguntas y respuestas

ETAPA 1: CONFIGURACIÓN DE PERFILES

Fecha realización: Jueves 10 de septiembre
45 personas participantes



Fase 2: Medición de capacidades

INGRESO DE INFORMACIÓN AL CUESTIONARIO

Ya en la plataforma, las contrapartes configuran el equipo que participará, asignan perfiles de usuario para dar respuesta al cuestionario y completan la información solicitada incluyendo documentos de verificación en aquellas preguntas en que es necesario. Una vez finalizado el formulario y que las respuestas han sido validadas por la contraparte responsable del servicio, se envía a revisión.

PRIMERA REVISIÓN DE VALIDEZ Y CONSISTENCIA

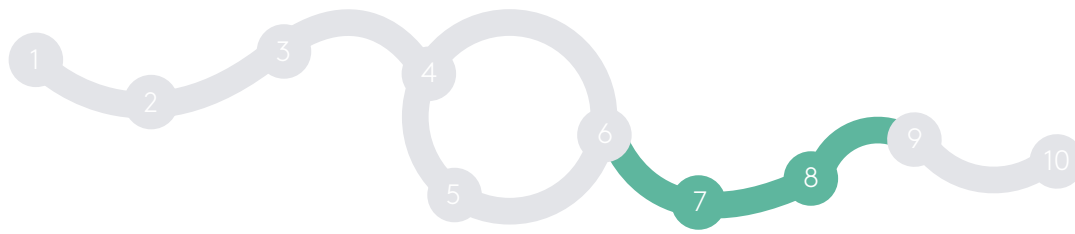
El equipo del Índice realiza un análisis de validez de los medios de verificación y también de consistencia entre las diversas secciones del cuestionario. A partir de ello, envía un conjunto de observaciones al servicio por medio de la plataforma. Esta etapa de revisión intermedia permite establecer un vínculo más transparente con respecto a los elementos que serán considerados en el cálculo de puntajes.

AJUSTES Y CORRECCIONES AL INGRESO DE INFORMACIÓN

En función de las observaciones recibidas, cada servicio público participante realiza los ajustes que estime conveniente para mejorar la calidad de sus respuestas, ya sea incorporando documentos de validación más pertinentes o modificando ciertas respuestas con el objetivo de brindar información coherente a lo largo del cuestionario.

SEGUNDA REVISIÓN Y CÁLCULO DE PUNTAJES

El equipo del Índice recibe el formulario nuevamente y revisa lo modificado por el servicio según los criterios de validez y consistencia definidos en el plan de análisis. Posteriormente, examina las respuestas y calcula los resultados para cada uno de los servicios.



Fase 3: Entrega resultados

ENVÍO DE INFORMES INDIVIDUALIZADOS

La contraparte del servicio es notificada de que están disponibles sus resultados en la plataforma. Cada servicio público recibe un informe de desempeño que contiene una descripción y recomendaciones específicas a nivel de las 10 subdimensiones que componen el Índice.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS BILATERALES

El equipo del Índice de Innovación Pública convoca a cada uno de los servicios participantes, considerando al equipo directivo y todas las personas que formaron parte del levantamiento, a una sesión de trabajo que permita profundizar con respecto a los resultados obtenidos por la institución con foco en identificar colaborativamente las mayores fortalezas y brechas en términos de capacidades para innovar. El propósito es promover la apropiación de este diagnóstico e iniciar un proceso de identificación de acciones para abordarlo.

Informe de resultados

Tabla 1: Información de desarrollo de datos

Personas que responden en la institución según perfil	Líder Insttit	Líder de Área	Profesional

Tabla 2: Iniciativas de innovación

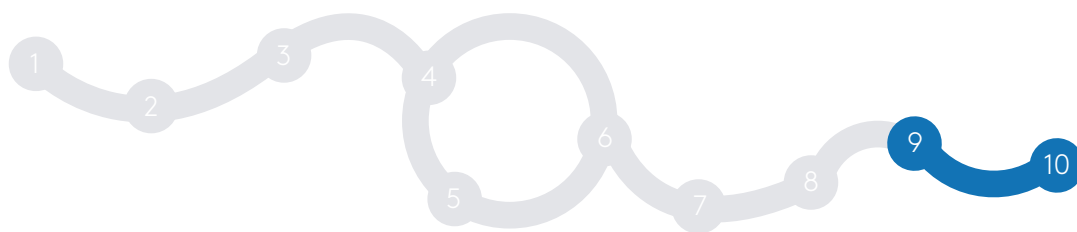
	Institución	Máximo de la categoría
Cantidad de iniciativas	10	10
Fases de innovación desarrolladas	5,70 (promedio)	6

Gráfico 1: Resultado del Índice de Innovación Pública y sus dimensiones

Gráfico 2: Resultado de las subdimensiones del Índice de Innovación Pública en comparación con el resultado de la categoría

Subdimensión Procedimiento

Subdimensión Proceso



Fase 4: Desarrollo de capacidades

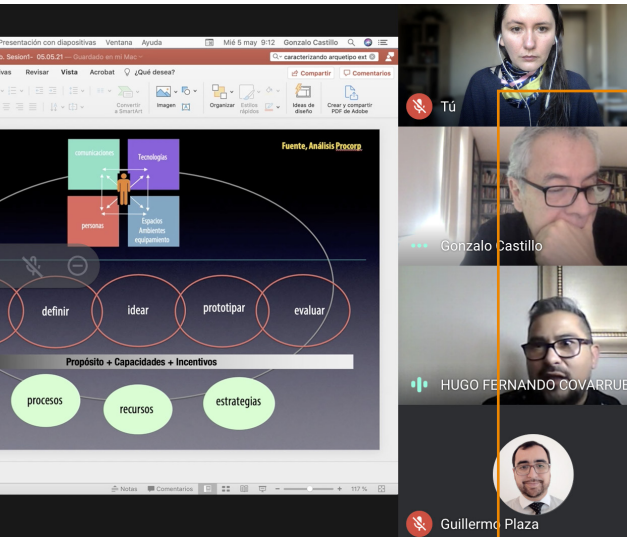
MENTORÍAS EXPERTAS

Cada servicio público ingresa a un programa de mentorías realizadas por personas expertas del mundo académico, privado y público, y articuladas por el Laboratorio de Gobierno, cuyo objetivo es abordar una brecha específica a la luz de los resultados obtenidos en el Índice con apoyo de una mirada externa y especializada que oriente a los servicios.

COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

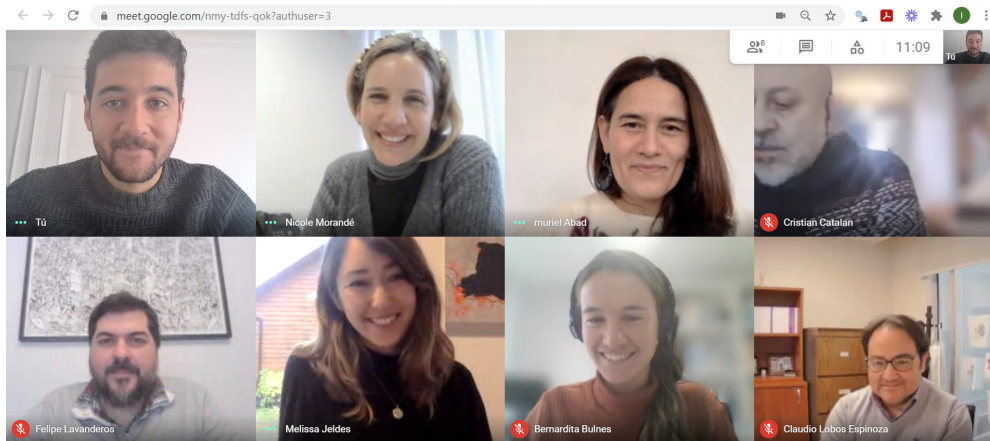
Dado que uno de los propósitos del Índice es promover la colaboración entre servicios públicos para generar sinergias y aprendizajes conjuntos, los servicios participan en comunidades de aprendizaje alojadas en la Red de Innovadores Públicos, en las que comparten experiencias y se generan oportunidades de trabajo conjunto en materia de innovación pública.

Luego del levantamiento de datos, se inicia la fase de desarrollo de capacidades para innovar por parte de los servicios, a partir de los resultados del Índice. Los dispositivos de mentorías y comunidades de aprendizaje son entendidos como incentivos a la participación voluntaria de los servicios públicos en el primer levantamiento, realizado durante el año 2020 y se mantienen para las siguientes mediciones.



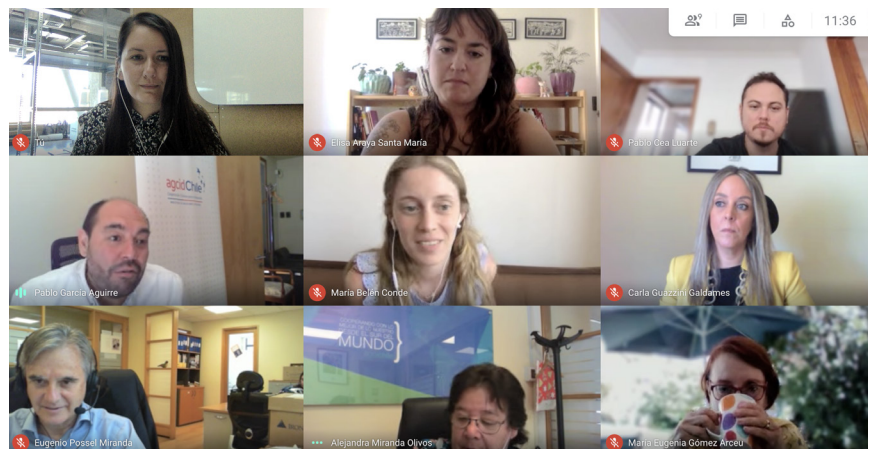
“Estoy encantado, es un privilegio estar aquí. Esto es una conquista de la innovación pública, una legitimación de estos espacios en la estructura del Estado. Estas mentorías me confirmaron que la gente es más creativa de lo que creen, y por creatividad me refiero a la exploración de lo nuevo sin temor a equivocarse”.

Gonzalo Castillo,
Mentor externo.



"Es un honor y una alegría haber sido parte de los mentores de índice de innovación pública. Creo que los profundos desafíos que Chile exige hoy requieren de una nueva forma de proveer servicios públicos, y la innovación juega un rol fundamental en ello".

Bernardita Figueroa,
Mentora externa.





Mentoras y mentores Índice de Innovación Pública 2020



María Paz Hermosilla



Wilson Pais



Bernardita Figueroa



Hans Eben



Barbarita Lara



Freddy Coronado



Enrique Rajevic



Danilo Sturiza



Gonzalo Castillo



Carlos Gaona



Mariana Fulgueiras



Carlos Castro



Natalia Muñoz



Braulio Bernard



Felipe Montegu



Hernán Hildebrandt



Juan Ignacio Belvis



Natalie González



Juan Felipe Yepes



Edgardo Silva



Melissa Jeldes



Sofia Varas



Marcelo Vásquez



Óscar Díaz



Cristián Carreño



Maite Tellechea



Josefina Vial



Germán Mondragón



Luis Hevia



Pablo Galaz

133

sesiones de
mentoría

+200

funcionarias
y funcionarios
participantes

Metodología

El Índice de Innovación Pública utiliza una metodología de levantamiento de datos que contempla distintos componentes digitales que buscan generar una experiencia colaborativa y de aprendizaje para las y los funcionarios que participan.

La información se captura a través de un cuestionario que se pone a disposición en una plataforma especialmente diseñada para ello indice.lab.gob.cl. Esta permite la participación concurrente, es decir el cuestionario puede ser respondido por distintas personas de la institución al mismo tiempo. De esta manera, el proceso de recolección de información es en sí mismo colaborativo, distribuyendo la responsabilidad según las áreas que tienen una relación más directa con cada temática.

Además de completar la información requerida y cargar documentos de validación, quienes participan tienen acceso a un panel de gestión, que les señala el nivel de cumplimiento de tareas y notifica pendientes. Junto con ello, pueden interactuar por medio de comentarios a cada pregunta, de esta manera pueden acordar ajustes si es que lo consideran necesario.

Otro de los componentes clave, es la disposición de diversos canales de apoyo durante el proceso. Las y los funcionarios participantes cuentan con definiciones conceptuales para cada pregunta, con el objetivo de lograr un entendimiento común con respecto a los conceptos principales, por

The collage displays various parts of the Índice de Innovación Pública interface. Key sections include:

- Navigation:** Menus for 'Resultados del índice', 'Metodología de medición', 'Beneficios de participar', and 'Categorías de instituciones'.
- Acerca:** A page titled 'Acerca del Índice de Innovación Pública' explaining its purpose: 'El Índice de Innovación Pública tiene como objetivo medir el nivel de innovación de las diversas instituciones que el Estado, a través de sus instituciones, genera evidencia clara y sencilla sobre sus capacidades, necesidades y expectativas cambiantes, para así orientar a las autoridades y funcionarios/as públicos, para así orientar a las autoridades y funcionarios/as públicos a tomar decisiones con base en evidencia.' It also mentions the collaboration with BID and the Laboratorio de Gobierno de Chile.
- ¿Para qué sirve un Índice de Innovación Pública?:** A section with three main points:
 - Observa:** 'los resultados de las distintas instituciones públicas participantes' (illustrated with a target icon).
 - Conoce:** 'el desempeño en innovación de las instituciones en dimensiones específicas' (illustrated with a bar chart icon).
 - Visualiza:** 'la evolución de las instituciones a través de los años' (illustrated with a line graph icon).
- Instituciones participantes:** A section titled 'Instituciones participantes' with the subtext 'Conoce las instituciones que participaron del Índice de Innovación Pública 2020 y su respectiva categoría'.
- Results:** A 'Resultados por dimensión' section showing a bar chart for 'Promedio categoría (24)'. The chart shows two bars: one with a value of 21 and another with a value of 17. A legend indicates 'Recursos Institucionales'.
- 46:** A large number '46' is prominently displayed in the bottom left corner.

ejemplo qué se considerará un prototipo o un piloto. De esta manera, se avanza también en la necesidad de masificar una nomenclatura de innovación en los servicios públicos.

Si las dudas persisten, existe un canal de comunicación directa y en tiempo real con el equipo del Índice de Innovación Pública por medio de un chat anclado en la plataforma. Este canal de comunicación permite un proceso de acompañamiento más efectivo.

Por otra parte, el cuestionario se alimenta de datos administrativos oficiales. De esta manera, es posible hacer un uso más eficiente de la información pública disponible, sin duplicar las instancias de levantamiento.

Tiempo restante para el envío: 3 días (hábiles)

70% Avance en el formulario

50% Avance en recursos institucionales

90% Avance en prácticas y procesos

70% Avance en colaboración

Preguntas asignadas por dimensión

Recursos institucionales	5/5
Prácticas y procesos	2/4
Colaboración	3/4

Notificaciones del Laboratorio de Gobierno

- Apúrate en completar el cuestionario +
- Apúrate en completar el cuestionario +
- Apúrate en completar el cuestionario +

Tareas pendientes 15/20

- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +
- ¿Lorem ipsum dolor sit amet... +

Comentarios del equipo de evaluación

- Recursos humanos +
- Recursos digitales +
- Procesos +
- Recursos humanos +
- Recursos digitales +
- Procesos +

Envía tu trabajo a quien lidera el área o institución

Líder institucional ya tiene resultados preliminares

Líder Institucional: Asignar o detasar cargo

1. RECURSOS INSTITUCIONALES Asignar responsable

ASIGNAR TODOS

¿Cuántas personas trabajaron en la entidad el año 2019?

¿Cuántas profesiones o formaciones distintas trabajaron en esta entidad en el año 2019?

¿La entidad cuenta con las capacidades para desarrollar sistemas de información en los siguientes lenguajes en el año 2019?

¿Qué tipo de clave de autenticación utilizaban las personas para realizar trámites en la página web de la entidad en el año 2019?

Profesional: Pilar Cortés Muñozaga

Guardar cambios | Asignar responsable

LÍDER INSTITUCIONAL: Pablo Fernández Castro

1. Recursos Institucionales Responsable de dimensión: Fernando Díaz Brando

Marco Institucional Responsable de subdimensión: José Sans Sánchez

Pregunta 1 ¿Cuántas personas trabajaron en la entidad el año 2019? (Escala: 0 - 100 personas)

45 personas

Pregunta 2 ¿Cuántas profesiones o formaciones distintas trabajaron en esta entidad en el año 2019? (Escala: 0 - 10)

Entre 20 y 30

Pregunta 3 ¿La entidad cuenta con las capacidades para desarrollar sistemas de información en los siguientes lenguajes en el año 2019? (Escala: 0 - 10)

No

NombreArchivosPDF (Ej.pdf)

Aprobar/Aceptar

Las respuestas o cambios se han guardado automáticamente

El Índice incorpora datos oficiales generados por la Dirección de Presupuestos, la División de Gobierno Digital, la Secretaría de Modernización y el Laboratorio de Gobierno para hacer un uso eficiente de la información administrativa disponible.



El cuestionario del Levantamiento 2021

La medición del Índice está compuesta por un **cuestionario digital** a nivel de cada servicio público y la captura de **datos administrativos**, tanto de DIPRES como de la Red de Innovadores Públicos.

DIPRES **Innovadores públicos**

Los datos que fueron proporcionados por la División de Gobierno Digital en la primera medición, hoy **forman parte del cuestionario**. Sugerimos que esas preguntas puedan ser respondidas por el **equipo de TI**.

Cuestionario del Índice de Innovación Pública

Para acceder a la versión encriptada del cuestionario, haz clic aquí.



“Participar en el Índice de Innovación Pública ha sido muy desafiante. Conocer el estado en el cual se encuentra el servicio al que pertenezco desde el punto de vista de las capacidades para innovar, nos permite establecer un punto de partida. Desde allí podemos avanzar en un proceso que permite entregar resultados que sean beneficios reales para todas las personas. En el servicio aplicamos un dicho: “la innovación es un proceso, y también es resultado”. Y es por esto que nos motiva para mejorar nuestras capacidades de gestionar la innovación y generar más y mejores resultados para el país”.

Reynaldo Cabezas,
 Jefe Secretaría Ejecutiva de Innovación Tecnológica, Dirección General de Obras Públicas.

Otros documentos de interés

Como complemento a la información descrita en este tomo sobre el servicio del Índice de Innovación Pública, recomendamos acceder a la **documentación técnica que sistematiza las definiciones metodológicas del servicio, especificando el proceso de medición**. Esta información es de suma relevancia para aquellos países que quisieran replicar esta experiencia, para aquellos miembros de la academia que deseen desarrollar investigación en esta línea, y por supuesto para los servicios públicos de Chile que quieran ser parte de siguientes mediciones del Índice.

Documento metodológico del Índice de Innovación Pública



Laboratorio de Gobierno



Categorización de instituciones para el Índice de Innovación Pública



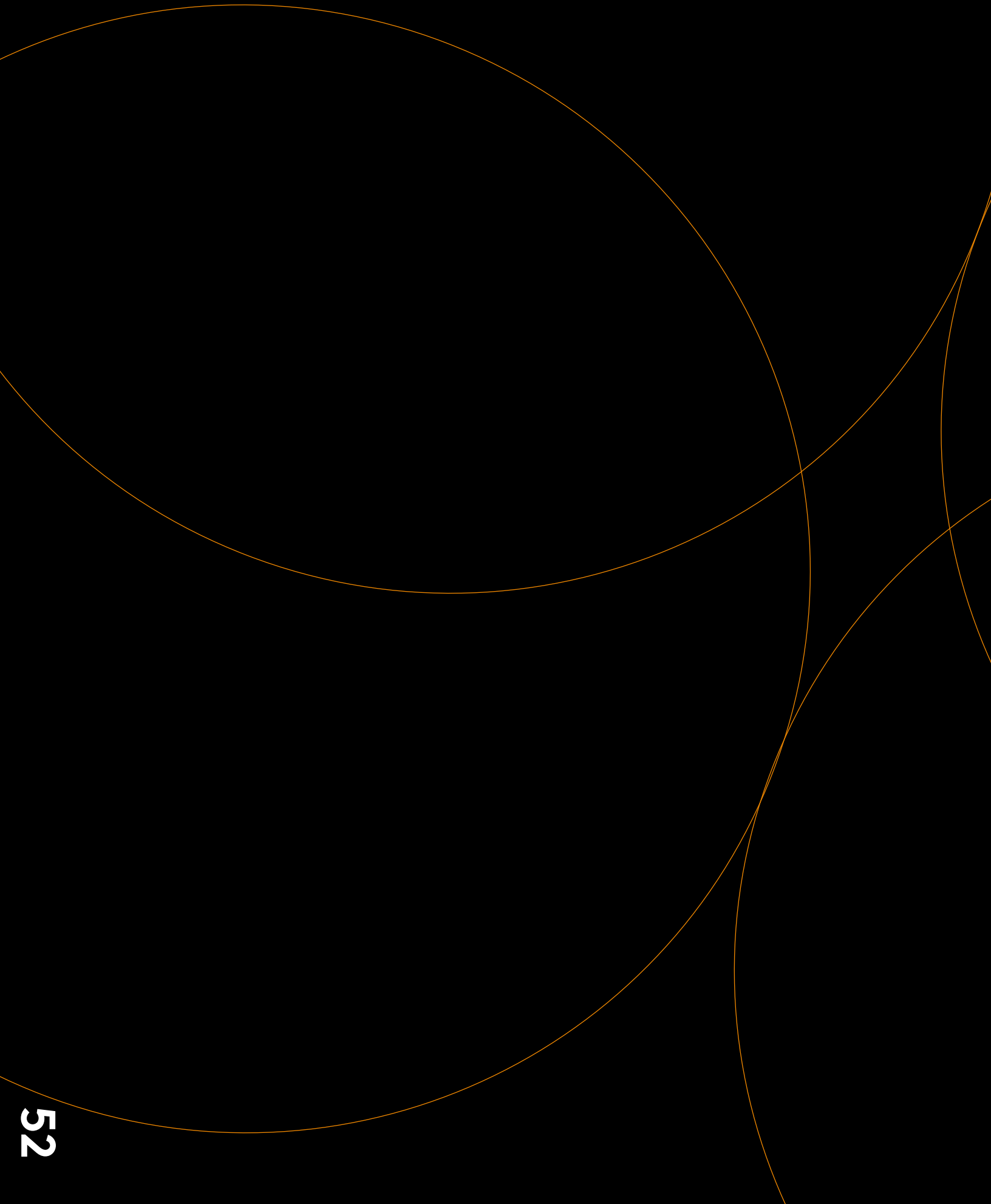
Laboratorio de Gobierno



1. Documento metodológico
2. Categorización de instituciones
3. Cuestionario
4. Glosario de conceptos

Puedes descargarlos en: indice.lab.gob.cl

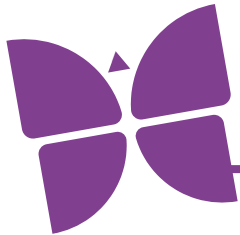






¿Qué tipo de resultados se pueden obtener aplicando el Índice de Innovación Pública? El caso del primer levantamiento en Chile

Los resultados de la primera medición dan cuenta en sí mismos del valor del Índice de Innovación Pública. En esta oportunidad se consideró como año de referencia el 2019 y **fueron 37 servicios públicos los que se sumaron voluntariamente**, con el objetivo de contar con un diagnóstico completo de sus capacidades para innovar y también de participar en las instancias de desarrollo de capacidades que el Laboratorio de Gobierno puso a su disposición.



Pilares

15 servicios públicos

- » Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (Anid)
- » Corporación de Fomento de la Producción (Corfo)
- » Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (Conadi)
- » Dirección General de Crédito Prendario (Dicrep)
- » Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis)
- » Fondo Nacional de Salud (Fonasa)
- » Gendarmería de Chile
- » Instituto de Previsión Social (IPS)
- » Instituto de Seguridad Laboral (ISL)
- » Servicio de Impuestos Internos (SII)
- » Servicio de Registro Civil e Identificación (RceI)
- » Servicio Metropolitano de Vivienda y Urbanismo (Serviu)
- » Servicio Nacional de Aduanas
- » Servicio Nacional de Menores (Sename)
- » Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)*



Centralizadas

7 servicios públicos

- » Dirección de Arquitectura
- » Dirección General de Obras Públicas (DGOP)
- » Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa)
- » Oficina Nacional de Emergencia (Onemi)
- » Servicio Médico Legal (SML)
- » Servicio Nacional de Pesca (Sernapesca)
- » Tesorería General de la República (TGR)

* Posterior al año 2019, este servicio se fusiona con la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).



Nuevas 15 servicios públicos

- » Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Agrid)
- » Comisión Nacional de Energía (CNE)
- » Comisión para el Mercado Financiero (CMF)
- » Defensoría Penal Pública (DPP)
- » Instituto Nacional de la Juventud (Injuv)
- » Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)
- » Servicio Nacional de Geología y Minería (Sernageomin)
- » Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (Sernameg)
- » Servicio Nacional de Turismo (Sernatur)
- » Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama)
- » Servicio Nacional del Patrimonio Cultural
- » Superintendencia de Educación (SuperEduc)
- » Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC)
- » Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento (Superir)
- » Superintendencia del Medio Ambiente (SMA)



En la segunda medición del Índice de Innovación Pública, en curso durante 2021, **se incorporan otros siete servicios públicos**, en orden alfabético:

- » Central de Abastecimiento (CENABAST)
- » Comisión Nacional de Riego (CNR)
- » Consejo Nacional de Televisión (CNTV)
- » Dirección Nacional de Servicio Civil
- » Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)
- » Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec)
- » Superintendencia de Pensiones

Los 37 servicios públicos medidos, representan a 18 de los 24 ministerios del Estado chileno. Además, concentran el 68% del presupuesto público de nivel central y el 45% de la dotación de personas funcionarias.

Los resultados dan cuenta de una brecha generalizada en cuanto a las capacidades de innovación idóneas de los servicios públicos.

El indicador tiene un rango de resultados desde 0 a 100 puntos, los cuales son calculados como la suma de las 10 subdimensiones medidas. **El promedio del Índice de Innovación Pública es de 29,1 puntos, y su mediana es de 25,9.** Los servicios pertenecientes a la categoría *Pilares*, es decir aquellas que destacan por el volumen de su presupuesto ejecutado, muestran un resultado levemente más alto con respecto a las demás, con un promedio de 33,6 puntos. Mientras tanto, la categoría *Centralizadas* presenta el promedio más bajo, correspondiente a 24,6 puntos.

El siguiente gráfico da cuenta de dichos promedios y la distribución de puntajes obtenidos en el Índice por los 37 servicios públicos medidos, representados cada uno por un punto. Estos se agrupan en tres columnas de puntos según la categoría a la que pertenecen. De esta manera, se observa una concentración de puntajes bajo los 25 puntos, aunque con algunas excepciones por sobre los 50 puntos totales, mayoritariamente en la categoría *Pilares*.

Gráfico 1: Distribución de los puntajes del Índice de Innovación Pública para 37 servicios medidos y promedios, agrupados por categorías.

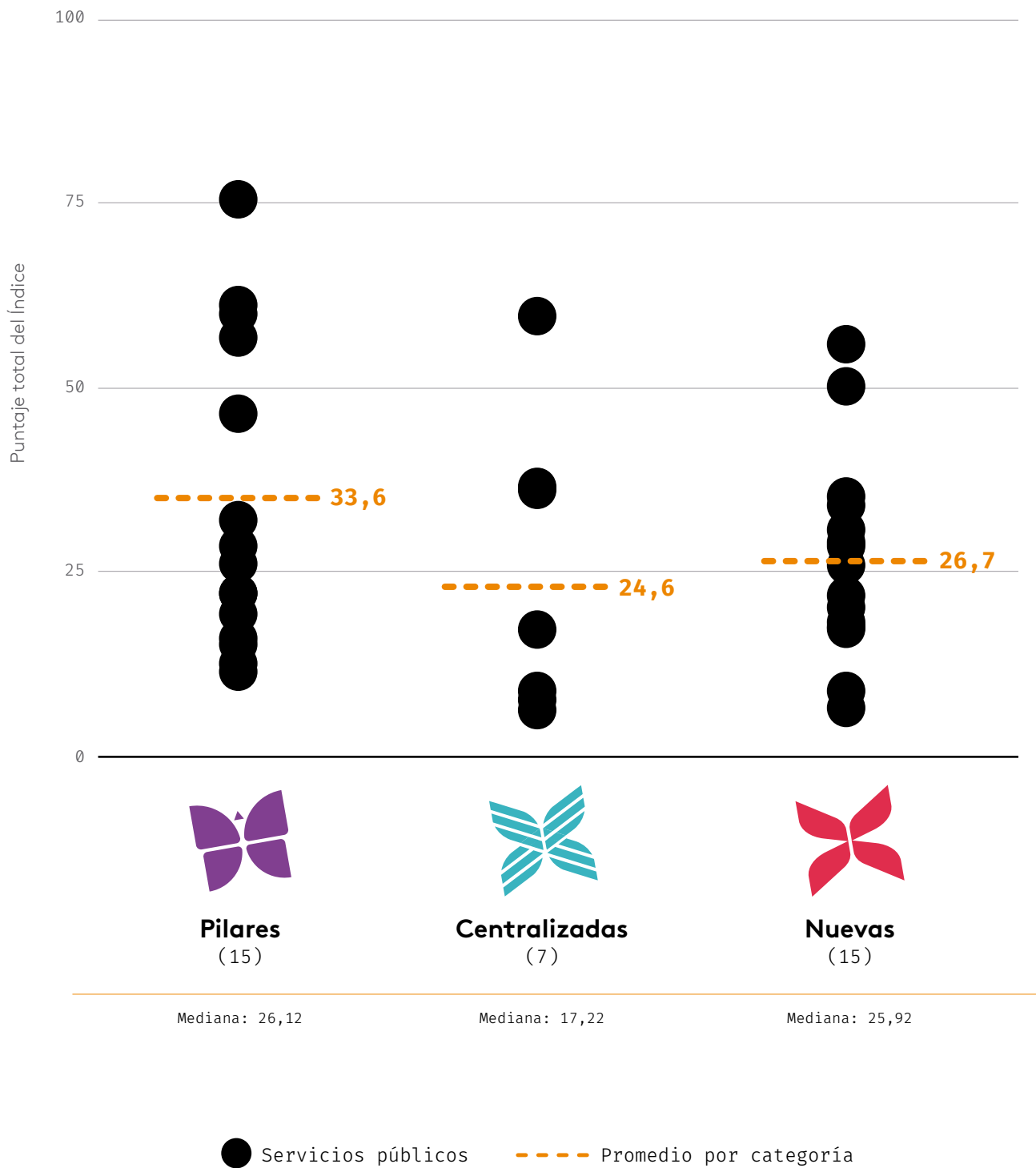




Gráfico 2: Distribución de los puntajes de las dimensiones Recursos institucionales, Prácticas y procesos, y Colaboración y apertura, para 37 servicios medidos agrupados por categorías.






En cuanto a la dimensión de Recursos institucionales, cabe recordar que éstos son entendidos como capacidades habilitantes para la innovación pública. Por ello, el puntaje máximo a lograr en esta dimensión son 20 puntos, sin embargo, los servicios alcanzan un promedio de 7,7 puntos, con una dispersión muy amplia entre ellos como se observa en el gráfico 2. Las principales debilidades en esta dimensión corresponden a la baja existencia de una *Estrategia y gobernanza* para abordar el desarrollo de equipos competentes y comprometidos, junto con las insuficientes instancias de capacitación en innovación pública a las que acceden las personas funcionarias.



La dimensión de Prácticas y procesos mide la existencia de iniciativas de innovación pública llevadas a cabo durante un año por los servicios, respetando las diversas etapas de un proceso experimental -como son el diseño, prototipado, testeo, pilotaje, implementación y evaluación-; y por otra parte, el nivel de sistematización de los procedimientos y procesos necesarios para abordarlos. El puntaje máximo posible en esta dimensión es de 40 puntos, sin embargo el desempeño de los servicios es muy disímil, desde cero hasta más de 36 puntos en un caso. Esto porque la mayor parte de las innovaciones se realizan a pulso, siguen flujos espontáneos y dependen del esfuerzo personal de los equipos que las empujan, aunque se identifican ciertas excepciones.



La capacidad de Colaboración y apertura de los servicios públicos es condicionante para el desarrollo de innovaciones adecuadas a las necesidades de su entorno. Además, les permite incorporar aprendizajes y nuevas formas de abordar los desafíos públicos. Esta dimensión considera la incorporación de la voz de usuarios, otros servicios públicos u organizaciones de la sociedad civil en instancias de co-creación, testeo, pilotaje, implementaciones conjuntas y evaluaciones posteriores al escalamiento de iniciativas. Junto con ello, mide la capacidad de interoperabilidad entre servicios públicos y la utilización de estándares asociados al lenguaje claro e inclusivo para mejorar la relación con personas usuarias. El promedio de esta dimensión es en torno a los 11,3 puntos, y sólo 5 servicios obtienen puntajes por sobre los 20 puntos.





**¿Cuáles son
las principales
conclusiones
que pueden
surgir de la
implementación
del Índice?**

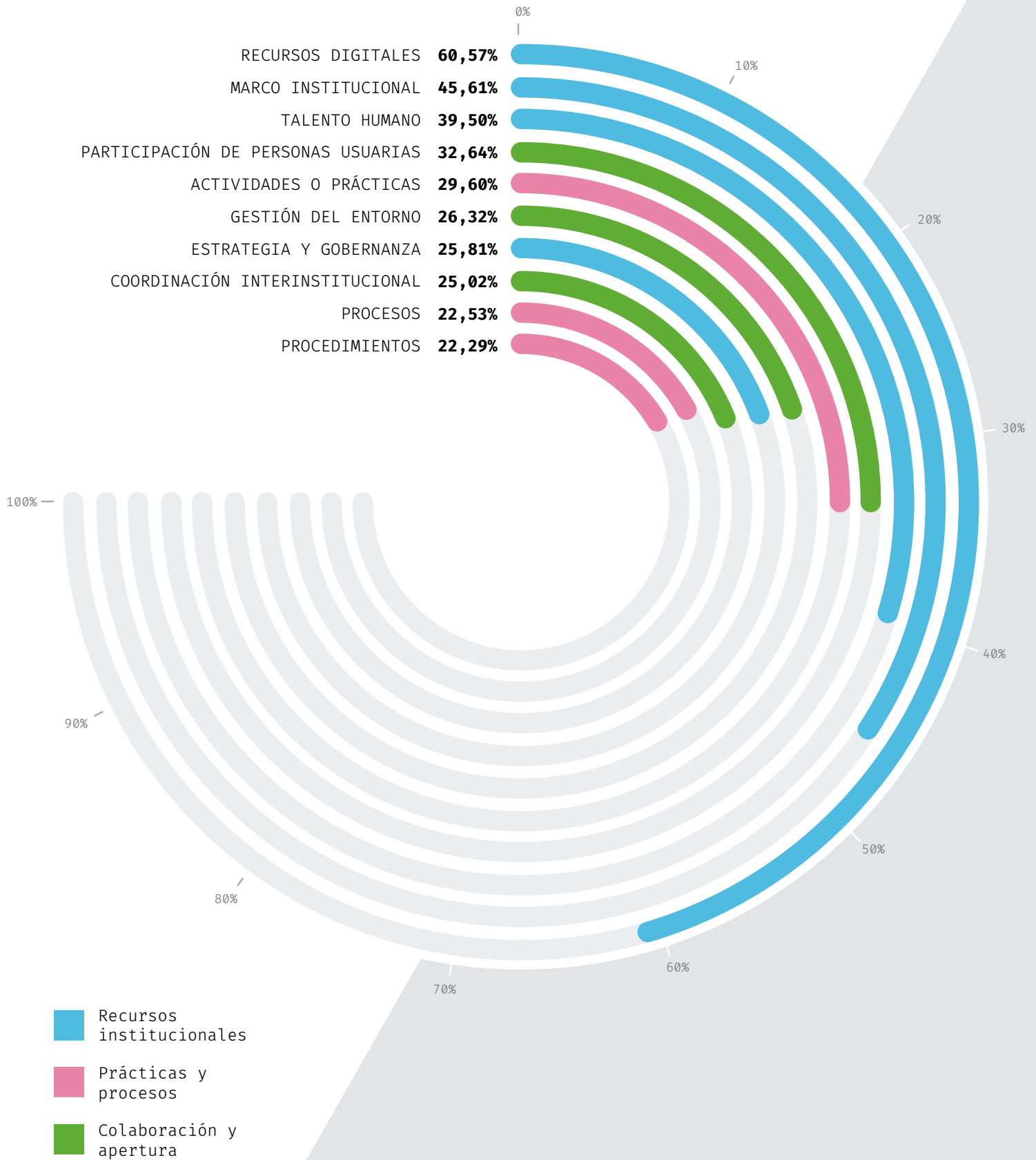
Al analizar el desempeño de las diez subdimensiones, los avances más relevantes del Estado chileno corresponden a los *Recursos digitales* necesarios para sostener el desarrollo de iniciativas de innovación. Las capacidades relacionadas con el *Marco institucional* alcanzan un nivel de cumplimiento relativamente alto, porque los servicios públicos han progresado en cuanto a conocer el concepto de Datos Abiertos, publicar información en diversos formatos y con una periodicidad aceptable, especialmente aquellos servicios públicos que se caracterizan por un año de creación más reciente, y por tanto forman parte de la categoría *Nuevas*.

Este análisis a nivel de subdimensión da cuenta también de las brechas más importantes; es así como **la existencia de Procedimientos y procesos para la innovación pública constituyen dos aspectos claves a fortalecer**. Asimismo, la *Coordinación interinstitucional* indica un bajo nivel de avance que dificulta el desarrollo de iniciativas conjuntas y la operación de servicios compartidos en un contexto en que cada vez se torna más necesario una articulación efectiva de los servicios públicos para responder a las necesidades de las personas. Por último, destaca el insuficiente desarrollo de la *Estrategia y gobernanza* para la innovación.

Tabla 1: Puntajes promedio por subdimensión, según categoría y general en contraste con el máximo puntaje posible.

Subdimensión	Categoría Pilares (15)	Categoría Centralizadas (7)	Categoría Nuevas (15)	Promedio general (37)	Máximo posible
Recursos digitales	2,56	2,05	2,46	2,42	4
Marco institucional	0,95	0,58	1,03	0,91	2
Talento humano	2,78	1,77	2,24	2,37	6
Participación de personas usuarias	6,37	3,74	4,76	5,22	16
Actividades o prácticas	4,41	3,69	4,1	4,14	14
Gestión del entorno	3,07	2,29	2,03	2,50	9,5
Estrategia y gobernanza	1,96	2,35	2,04	2,06	8
Coordinación interinstitucional	3,97	3,57	3,32	3,63	14,5
Procesos	5,55	3,44	3,4	4,28	19
Procedimientos	2,02	1,15	1,29	1,56	7

Gráfico 3: Desempeño proporcional por subdimensión (puntaje promedio general sobre el puntaje máximo posible).



Conclusión 1:

Es necesario establecer procedimientos y procesos que aseguren el desarrollo sistemático de iniciativas de innovación pública desde una lógica de aprendizaje continuo.

Durante el 2019, los 37 servicios públicos participantes del Índice realizaron 134 iniciativas de innovación pública de diversa naturaleza pero que comparten un propósito: generar una mejora ya sea en los procesos de trabajo dentro del servicio, como en su relación con personas u otras instituciones usuarias o beneficiarias. Éstas corresponden a ideas creadas originalmente por la institución o que hayan sido generadas por otros actores (públicos, privados o del tercer sector), que en cualquier caso deben haber pasado por un proceso demostrable de ajuste a las características específicas de cada servicio.

La cantidad de iniciativas reportadas demuestra de que existe una importante motivación de los servicios para desarrollar innovaciones. Sin embargo, desde el enfoque de las prácticas de innovación asociadas a cada iniciativa es posible identificar una brecha transversal en cuanto las instancias de prototipado, testeo y pilotaje, consideradas fundamentales desde el enfoque de la innovación en general, y la metodología del Laboratorio de Gobierno en particular: sólo 65 iniciativas fueron prototipadas, 39 pasaron por un proceso de testeo que permitió la incorporación de ajustes, y 40 pasaron por un proceso de pilotaje.

Ahora bien, al observar el flujo de las iniciativas de innovación se evidencia que una proporción importante de 27% de las iniciativas transitan desde el diseño directamente hacia la implementación. Finalmente, sólo nueve iniciativas abordaron todas las prácticas de un proceso ideal de innovación pública; estas se observan al final del flujo, y constituyen el paso efectivo por todas las etapas anteriores, señaladas en color sólido en el gráfico 4.

Los servicios públicos chilenos cuentan con capacidades en términos del desarrollo espontáneo de iniciativas de innovación, sin embargo, no trazan un proceso ideal que considere las instancias recursivas intermedias más importantes, principalmente porque en general no cuentan con procesos ni procedimientos establecidos para ello, dificultando su incorporación en el quehacer institucional. Sobre este punto, la Nota Técnica elaborada con datos de la primera medición da cuenta de la relación estadística entre la existencia de procesos y la aplicación de prácticas experimentales en los servicios⁵.

“No basta con que los servicios públicos tengan la motivación para desarrollar iniciativas de innovación pública. Además, es fundamental que cuenten con definiciones comunes elementales que les permitan cumplir efectivamente con una metodología de innovación que favorezca la calidad de las iniciativas que desarrollan; cómo aplicar cada práctica del proceso de innovación según las características específicas del servicio, qué periodicidad se establecerá, qué áreas deben participar, son definiciones fundamentales para incorporar este enfoque en su quehacer”.

José Miguel Benavente,

Especialista principal División de Competitividad, Tecnología e Innovación del BID.

"En IPS-ChileAtiende siempre buscamos facilitar la vida a las personas acercándoles los beneficios del Estado, y para mantener ese propósito es clave conocer qué capacidades de innovación debemos seguir reforzando".

Patricio Coronado,

Director Nacional Instituto de Previsión Social - ChileAtiende.

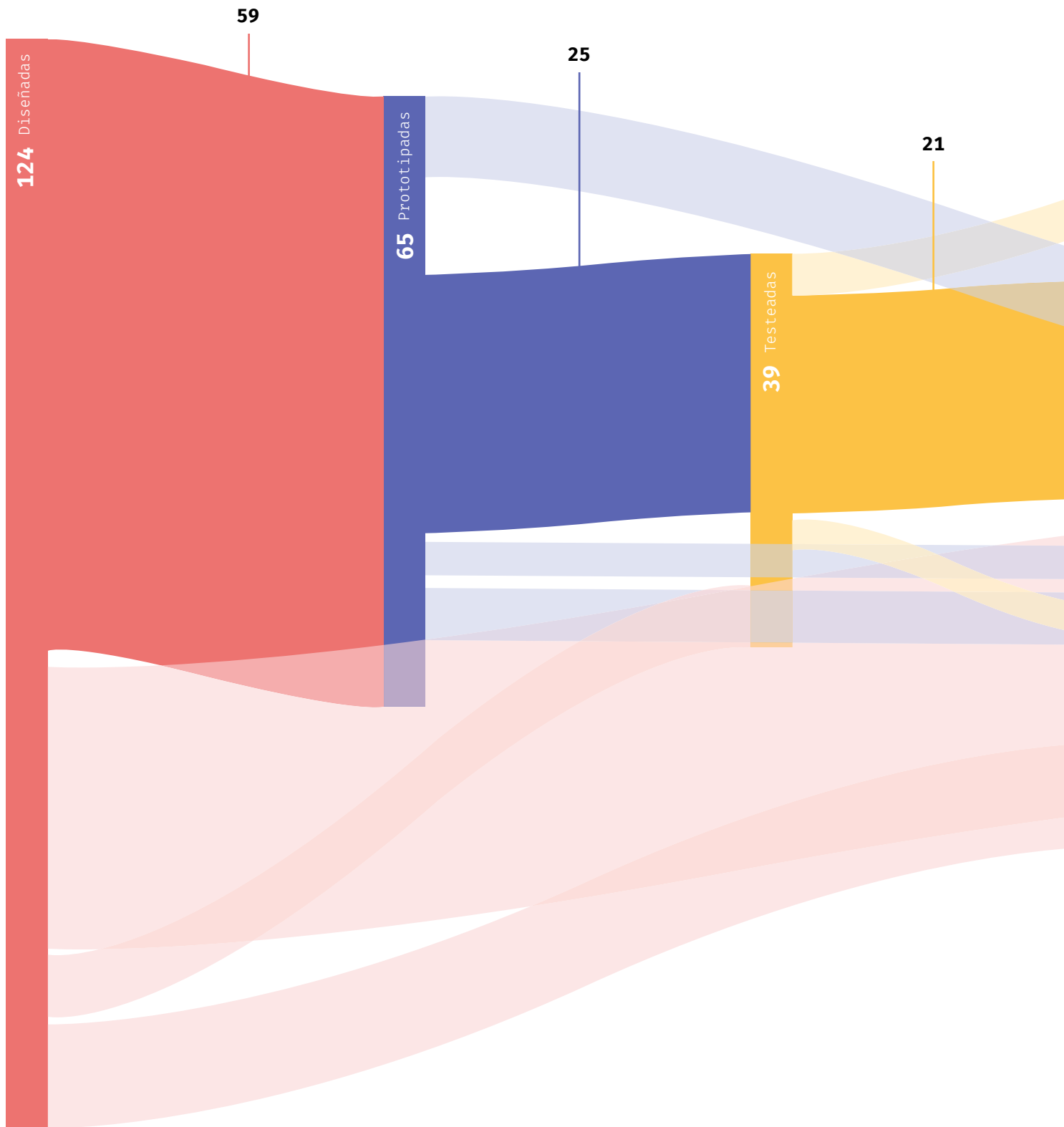
“Hoy innovar es un imperativo y el Índice es una herramienta útil y pionera que nos entrega evidencia para diseñar y gestionar mejor”.

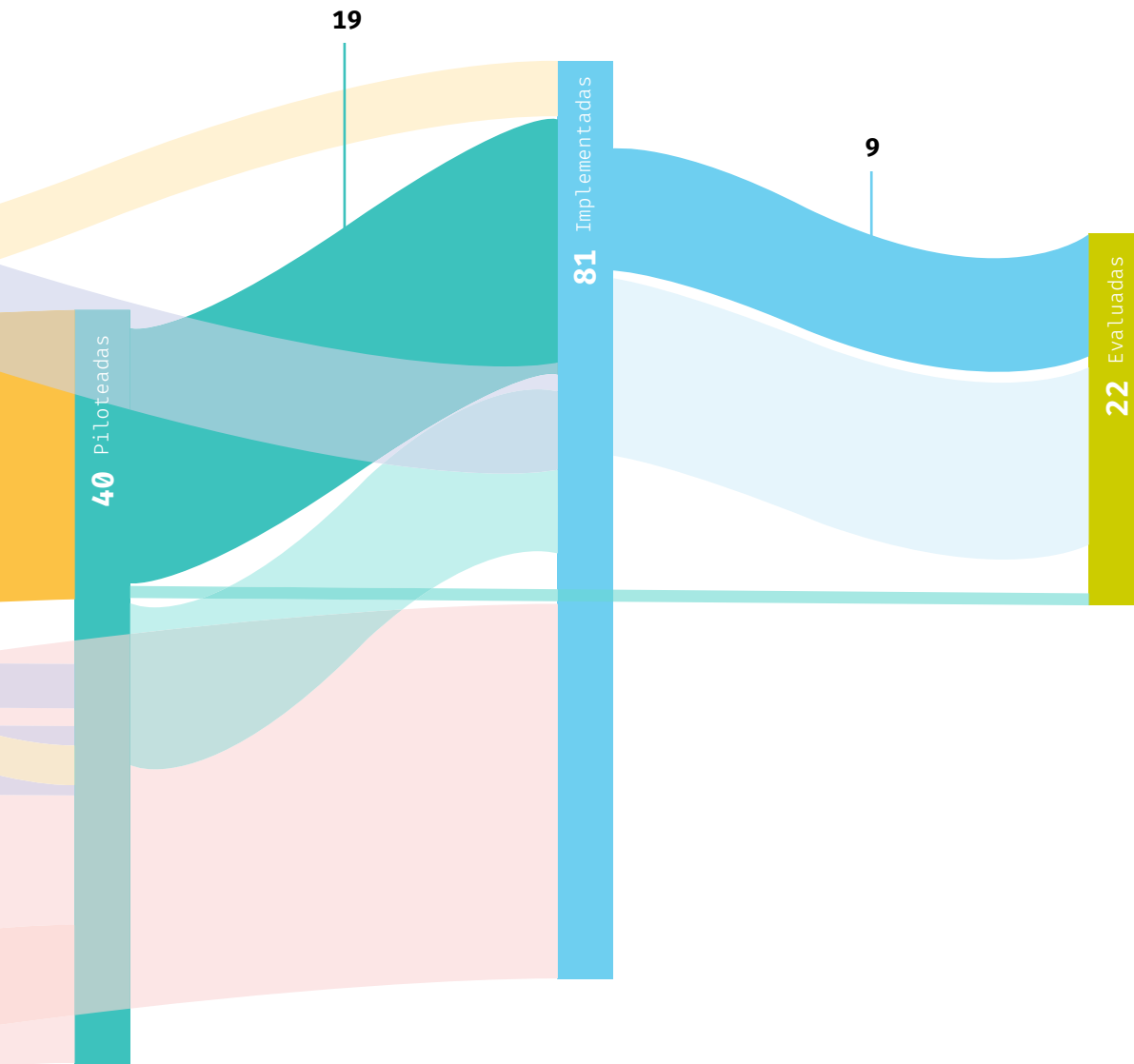
Alejandro Weber,

Subsecretario de Hacienda.

⁵ Laboratorio de Gobierno
⁶ BID (2021), Midiendo el
Índice de Innovación Pública
en los servicios del Estado
de Chile. Nota Técnica
Resultados 2020. Disponible
en <http://indice-result.lab.gob.cl/>

GRÁFICO 4: Flujo de las iniciativas de innovación según el cumplimiento de las etapas ideales.





● Flujo ideal

FASE 3: PILOTAJE

Recoger evidencia del beneficio de la iniciativa en un contexto real.

FASE 4: IMPLEMENTACIÓN

Escalar y poner en operación la iniciativa.

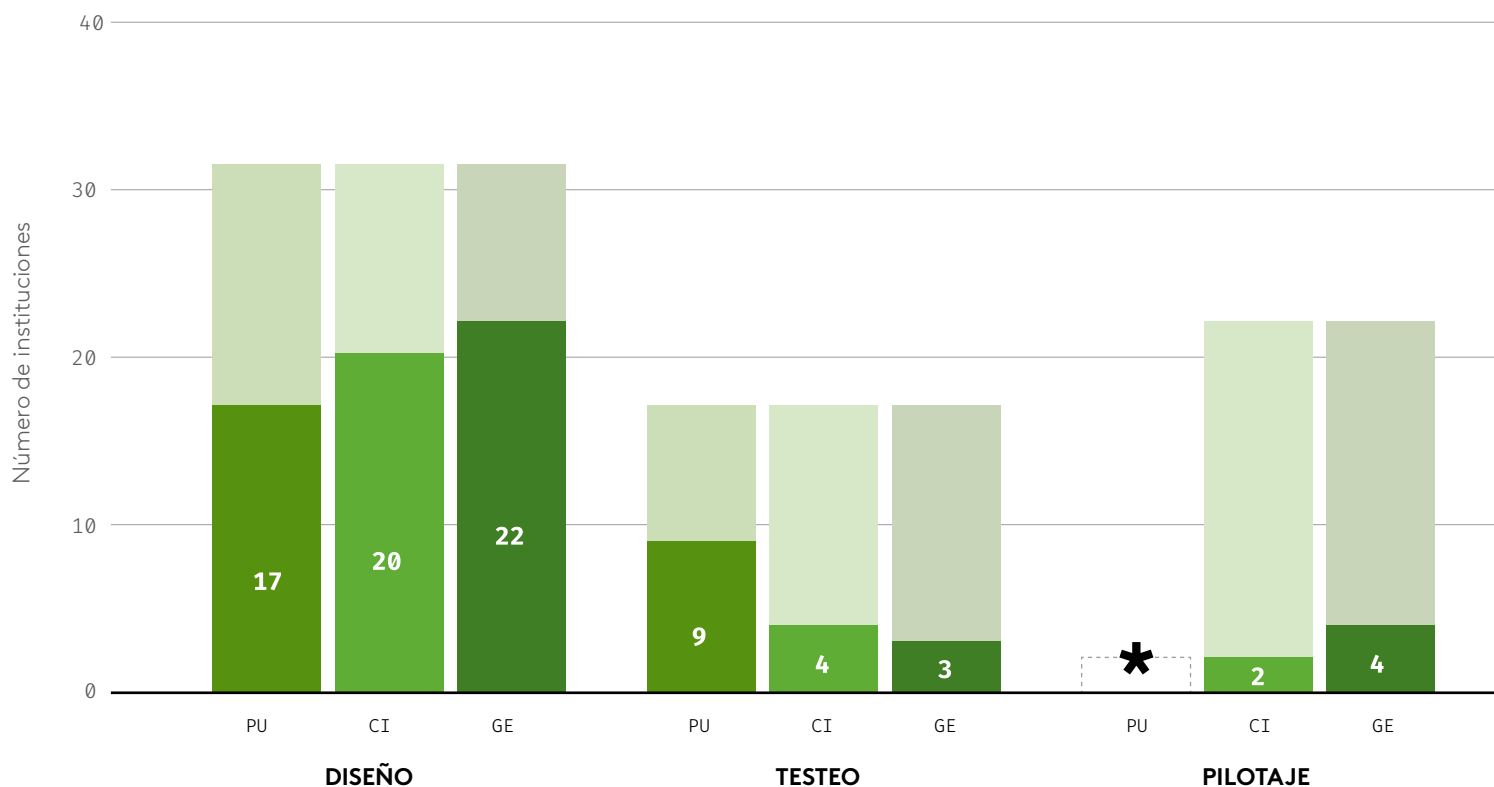
FASE 5: EVALUACIÓN

Conocer los resultados de la implementación.

Conclusión 2:

Las instancias de colaboración y apertura para la innovación deben potenciarse en los servicios públicos para lograr mayor sintonía con las necesidades de la ciudadanía e incorporar los aprendizajes del entorno.

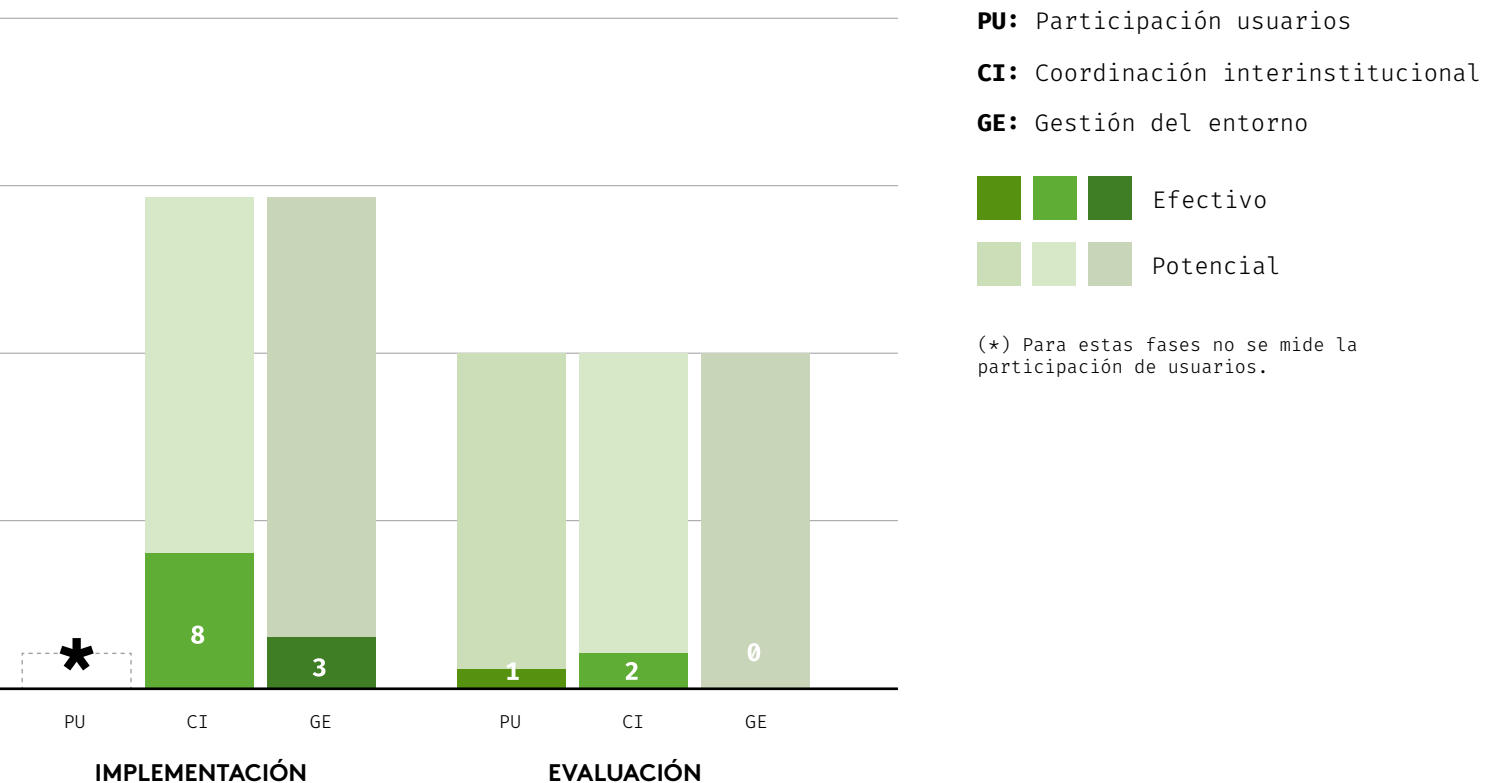
GRÁFICO 5: Colaboración y apertura de las instituciones por fase de innovación con actores del entorno.



Una de las capacidades de innovación más relevantes es la incorporación de aprendizajes y nuevas formas de afrontar los desafíos públicos desde la perspectiva de actores externos al servicio, que aporten una mirada fresca y distinta a la lógica de trabajo en compartimentos estancos que caracteriza a la administración pública.

A partir de la primera medición, se observa que los servicios colaboran poco con sus entornos y en la medida que sus iniciativas alcanzan etapas más avanzadas esto disminuye. De esta manera, existe el riesgo de implementar soluciones que no incorporan puntos de vista externos y calificados para desarrollar una solución adecuada a quienes se beneficiarán de ella.

El gráfico 5 muestra la cantidad de servicios que colaboraron con los distintos actores de su entorno en cada etapa que convoca un proyecto de innovación. Las columnas de color intenso muestran el número de instituciones que colaboraron con otros actores, es decir lo efectivo. Mientras, el tramo de color verde tenue indica cuántos servicios públicos desarrollaron esta etapa y por tanto tuvieron oportunidad de haber colaborado con otros actores.



Conclusión 3:

Definir una gobernanza para la innovación en los servicios públicos favorece el desarrollo de iniciativas, ya que establece responsabilidades y promueve espacios de crecimiento.

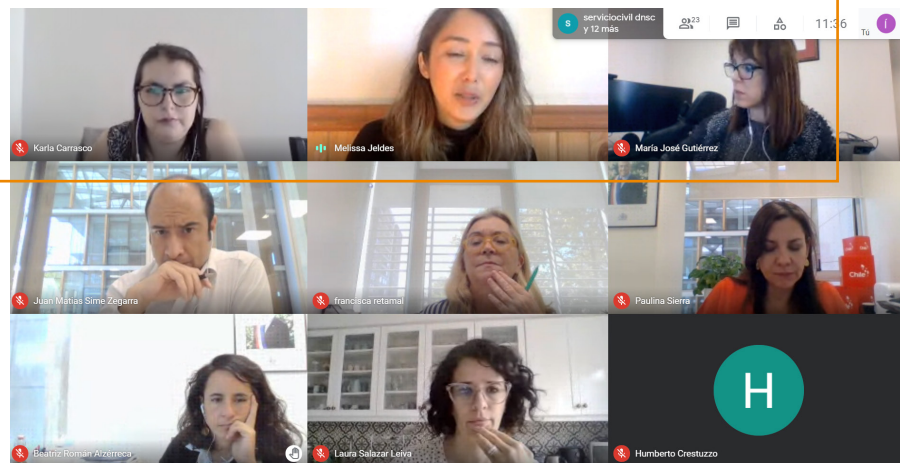
Considerar la innovación pública, ya sea manera directa o implícita dentro de la estrategia institucional y ponerla de manifiesto de forma oficial en las definiciones y planificaciones promueve su desarrollo; por una parte se instala de manera permanente e independiente de los liderazgos temporales, y por otra facilita la disposición de recursos pecuniarios y no pecuniarios para su fortalecimiento.

No obstante, es claro que esta acción no es suficiente. Al menos debe estar acompañada por una gobernanza que permita dar curso a las estrategias y acciones específicas necesarias. A partir de los resultados de la primera medición del Índice, es posible verificar una correlación positiva entre la existencia de una estructura organizacional para la innovación y el desarrollo de iniciativas de manera más sistemática. Sobre este punto, la recomendación no es única ni estandarizada. Cada servicio debiera, en función de su misión institucional, su cultura y sus definiciones organizacionales definir de manera autónoma cuál considera que es la mejor opción para abordar la innovación desde una gobernanza eficaz: la asignación de esta función a las áreas de experiencia de personas usuarias, la creación de comités transversales con capacidad de agencia y decisión, la instalación de esta capacidad en áreas de control de gestión, o la creación de un área de innovación en sí misma, son algunos casos en los servicios públicos de Chile.

“Medirnos y observarnos, como institución pública, nos ha ayudado muchísimo a visualizar nuestras fortalezas y espacios de mejora en los que debemos poner énfasis de cara a los desafíos que se vienen. Por una parte, la medición del Índice de Innovación Pública ha hecho que focalicemos nuestro trabajo como área de innovación de Sernatur, mientras que, por otro lado, nos ha permitido reforzar la necesidad de un trabajo que se centre en nuestros usuarios, considerando la oportunidad de testear y pilotear los proyectos antes de aplicarlos en grupos amplios. El apoyo del Laboratorio de Gobierno, en este aspecto, ha sido fundamental para impulsar la labor de nuestra área, definir desafíos e impulsarlos al interior de la institución”.

Karla Carrasco,

Encargada Unidad de Innovación del Servicio Nacional de Turismo.



"La actual crisis genera una presión por tener un Estado más amigable, ágil e innovador. Creemos que una estrategia necesaria para hacernos cargo de este desafío es primero entender el fenómeno de la innovación pública y sus dimensiones, y luego poder masificar las capacidades institucionales necesarias para transformar los servicios públicos de cara a las personas. Este Índice es un esfuerzo colaborativo inédito en esta línea, donde estamos poniendo la innovación en el centro de la gestión pública".

Roman Yosif,

Director ejecutivo Laboratorio de Gobierno

¿Cómo puedes usar los resultados del Índice de Innovación Pública?

Como una forma de promover la investigación y aplicación de un enfoque de capacidades para innovar en el Estado y contribuir a una nueva forma de hacer gestión pública, ponemos a disposición los análisis y datos del Índice de Innovación Pública en indice.lab.gob.cl

- ◀ Los documentos publicados junto al Banco Interamericano de Desarrollo y los resultados contenidos en nuestra web son un diagnóstico general en términos de avances y brechas del Estado chileno a partir de una muestra de sus servicios públicos. Puedes usar esta información, –ya analizada e interpretada–, como **una orientación para programas o políticas públicas relacionadas con innovación.**
- ◀ Las bases de datos de cada medición también están disponibles para descarga en la web del Índice. **Puedes utilizar esta información para conocer el desempeño de los servicios medidos en preguntas específicas.** Por ejemplo, cuántas de ellas realizaron instancias de capacitación en innovación pública o cuántas han incorporado la visión de personas usuarias en el desarrollo de iniciativas de innovación pública.
- ◀ La base de datos **permite conocer y explorar iniciativas de innovación desarrolladas por los servicios públicos durante el año.** Cuáles son sus objetivos, qué etapas del proceso de innovación llevaron a cabo y cuáles fueron los principales aprendizajes generados. Esta información puede ser útil como inspiración para nuevos proyectos en entornos públicos y privados.

Nota Técnica de resultados 2020



Para cada medición, el equipo del Laboratorio de Gobierno junto a personas expertas del BID realizarán una Nota Técnica que da cuenta de los resultados y principales recomendaciones que surgen para la innovación pública.

Conoce la publicación de la primera medición realizada.

Descárgala en: indice.lab.gov.cl



El futuro del Índice de Innovación Pública

El Índice de Innovación Pública, junto con otras iniciativas empujadas por las áreas de modernización e innovación del Estado chileno, **constituye un importante esfuerzo hacia una nueva manera de abordar la gestión pública; una que ponga en el centro de su estrategia la necesidad de fortalecer las capacidades de los servicios públicos para abordar los desafíos desde la perspectiva del valor público, aportando soluciones concretas y pertinentes.**

El rol del Índice como servicio de medición y desarrollo de capacidades del Laboratorio de Gobierno es proporcionar información clara y sencilla especialmente orientada a las jefaturas de servicio y sus equipos, con el propósito de encauzar sus liderazgos hacia una nueva forma de hacer Estado desde una perspectiva de innovación pública y en línea con sus principios: con las personas al centro, un enfoque multidimensional, instalando la co-creación, con base en evidencia y orientado hacia la implementación para lograr efectos concretos.

Contar con un instrumento de monitoreo anual además permite que las entidades de nivel central cuya misión está vinculada a innovación y modernización puedan conocer la situación general e identificar cambios en el tiempo, **guiando el desarrollo de políticas y programas transversales desde una óptica estratégica.**

Un aporte específico de la medición del Índice es la posibilidad de recopilar iniciativas de innovación que llevan a cabo los servicios. Durante la primera medición fue posible identificar 134, de distinta naturaleza y nivel de madurez, por cierto. Esta información es valiosa en sí misma, pero más aún por las oportunidades que brinda, ya sea la posibilidad de compartir las iniciativas ejemplares para extender la motivación de los equipos de servidores públicos, **como también la de consolidar un espacio de conocimiento para lograr aprendizajes entre servicios desde las experiencias vividas.**

En este sentido, los resultados de la primera medición son meritorios como diagnóstico, sin embargo, son todavía una línea base que debe ser desarrollada. **Hacer del Índice de Innovación Pública una medición permanente, anual y amplificada dentro de la administración pública son fundamentales para lograr su verdadero potencial: direccionar el fortalecimiento de las capacidades de innovación pública para la transformación del Estado.**

Con la elaboración de un instrumento de medición se definen transversalmente las capacidades ideales desde una perspectiva multidimensional. Además, el proceso de levantamiento concurrente es en sí mismo una oportunidad para divulgar la relevancia de ciertas acciones de gestión como son la deseabilidad de la experimentación por medio de procesos de prototipado, testeo y evaluación, y el desarrollo de lazos de colaboración con usuarios, integrándolos en los procesos de desarrollo de iniciativas de innovación para contribuir a la pertinencia de las soluciones y con ello intensificar su impacto. Así, **la medición anual de las capacidades de innovación de un servicio público entendido como una tarea permanente del Estado constituye un incentivo claro para su progreso**, tanto en el corto como en el mediano plazo.

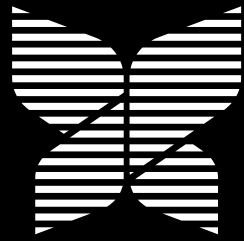
En 2019, el Banco Interamericano de Desarrollo comprometió su apoyo en la creación del Índice. Y actualmente, a partir de la exitosa experiencia de implementación en Chile a cargo del Laboratorio de Gobierno, lo pone a disposición a través de mecanismos de colaboración para otros países que deseen fortalecer las capacidades de innovación del Sector Público. **La región tiene la oportunidad de instalar un servicio de medición y desarrollo de capacidades validado, tanto en términos metodológicos, pero sobre todo desde las percepciones de los servicios públicos** que se atrevieron a ser parte de la primera medición y que actualmente están integrando progresivamente un enfoque de innovación pública en su gestión cotidiana.

Hacer del Índice de Innovación Pública una medición permanente, anual y amplificada dentro de la administración pública son fundamentales para lograr su verdadero potencial: direccionar el fortalecimiento de las capacidades de innovación pública para la transformación del Estado.

Equipo Laboratorio de Gobierno

Álvaro Carreño
Alejandra Gómez
Carlos Carrillo
Catalina Gutiérrez
Cristobal Abedrapo
Daniela Herrera
Diego Guzmán
Eduardo Navarro
Elisa Breull
Fran Garretón
Francisca Moya
Fremberling Ramos

Giancarlo Sillerico
Ignacio Paiva
Javiera Miranda
Joaquín Collao
Laura González
Lorena Torres
María Belén Conde
Myriam Meyer
Orlando Rojas
Roman Yosif
Teresa Echevarría
Tomás Dintrans



índice de innovación pública

Laboratorio
de Gobierno



Laboratorio
de Gobierno



lab.gob.cl