

2

¿Cómo lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La experiencia de Ágil



Laboratorio de Gobierno

Tabla de contenidos

5	Presentación
7	¿Por qué desarrollar un servicio Ágil para la innovación pública?
13	Propuesta de valor Ágil
21	El modelo Ágil de innovación pública
51	Casos destacados de innovación pública
85	¿Qué hemos aprendido innovando con las instituciones y servidores públicos?



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 lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La experiencia de Ágil. Laboratorio de Gobierno (2021), Gobierno de Chile.



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

Equipo de sistematización

CRISTÓBAL ABEDRAPO, LORENA TORRES, MYRIAM MEYER, TERESA ECHEVARRÍA

Edición: DANIELA HERRERA **Textos:** ÁLVARO CARREÑO, CATALINA GUTIÉRREZ, CRISTOBAL ABEDRAPO, LAURA GONZÁLEZ, LORENA TORRES, ORLANDO ROJAS, TERESA ECHEVARRÍA, ROMAN YOSIF **Diseño:** MYRIAM MEYER, TOMÁS DINTRANS **Fotografía:** COMUNICACIONES LABORATORIO DE GOBIERNO, PALOMA PALOMINO, COMUNICACIONES SEGPRES.

Presentación

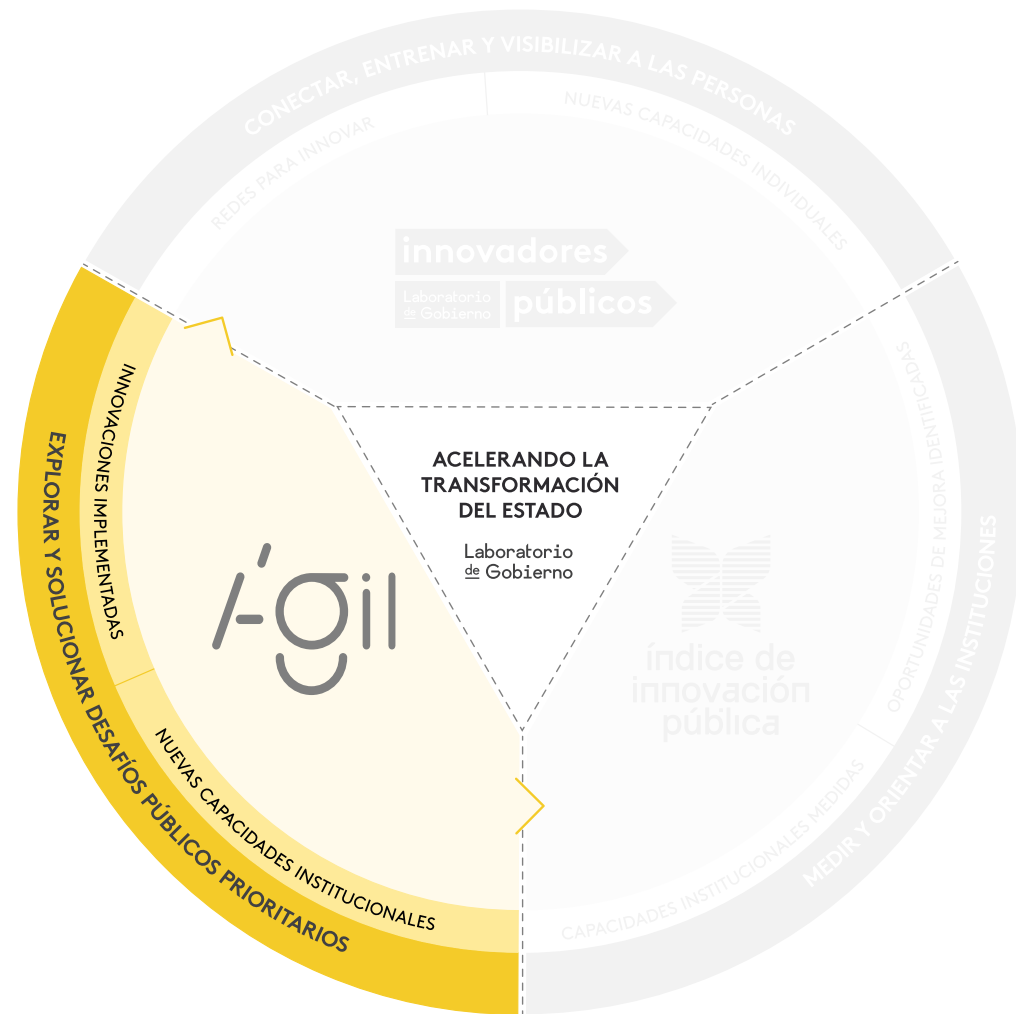
El presente tomo de la serie **Otro Ángulo: Perspectivas de innovación pública**, profundiza en el surgimiento y funcionamiento del servicio de Consultoría Ágil del Laboratorio de Gobierno, evidenciando el aporte de este nuevo enfoque para desarrollar proyectos de innovación pública, basados en la agilidad y la experimentación.

A partir de la creación del servicio de Consultoría Ágil en abril de 2018, la mezcla de métodos, disciplinas y herramientas de diversos referentes a nivel internacional, nos llevó a generar esta nueva manera de afrontar y resolver desafíos de innovación en el Estado. En este tomo abordaremos tanto la estrategia como la configuración metodológica lograda a partir de la experiencia acumulada en 57 proyectos desarrollados.

Desde sus inicios, los laboratorios de innovación pública han tenido el reto de generar soluciones concretas, relevantes y sostenibles para la mejora de los servicios del Estado. En el caso particular del Laboratorio de Gobierno, la aplicación de este tipo de proyectos ágiles de innovación en el Sector Público han generado una multiplicidad de aprendizajes, los cuales creemos trascienden las fronteras de la realidad chilena. En esta publicación damos cuenta de cómo las etapas y ámbitos de innovación de este modelo abordan la complejidad de cada problemática pública a la hora de implementar transformaciones en el Estado, poniendo siempre el foco en las personas.

Hoy podemos compartir los resultados y el impacto alcanzado en proyectos emblemáticos, y la experiencia de cómo el Laboratorio ha logrado generar valor tanto para los usuarios como para las mismas instituciones con las que se ha trabajado colaborativamente durante estos años.

Esperamos que esta publicación sea una fuente de inspiración y conocimiento relevante para todos quienes desean impulsar proyectos de innovación desde las instituciones públicas, sin importar su tamaño, ámbito, ubicación o antigüedad. Finalmente, agradecemos profundamente a las múltiples instituciones y servidores públicos que han colaborado directa o indirectamente en sus contenidos, ya sea desde su participación en cada uno de los proyectos, así como en su colaboración analizando y compartiendo cada una de sus experiencias trabajando bajo este nuevo paradigma.



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

¿Por qué desarrollar un servicio Ágil para la innovación pública?

Durante los primeros años desde su creación en 2015, el Laboratorio de Gobierno desarrolló un modelo de servicios que apoyaba la innovación en el Estado con distintas líneas de trabajo que combinaban diversas metodologías y formas de apoyo para las instituciones. Desde su inicial pertenencia administrativa a la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) y su dependencia al Ministerio de Economía en su diseño original, el Laboratorio consideró tres focos principales: la transferencia de recursos directos a las distintas instituciones públicas, privados u organizaciones de la sociedad civil para que desarrollaran soluciones a problemáticas públicas definidas bajo la modalidad de programas de innovación abierta; el entrenamiento y generación de capacidades de innovación para las instituciones, y por último, el acompañamiento directo en la ejecución de proyectos de innovación.

A partir de 2018, el Laboratorio evoluciona hacia una nueva dependencia estratégica, posicionándose a partir de este momento como parte del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Esta nueva condición, más cerca del centro del Gobierno y sus desafíos claves, sumado a los aprendizajes obtenidos en proyectos anteriores, dieron forma a un cambio en el modelo de servicios, con el objetivo de enfrentar nuevos e importantes desafíos y oportunidades para la transformación de las instituciones públicas.

El nuevo contexto estratégico demandaba un mayor impacto en la transformación de las instituciones públicas. A la vez, exigía una disminución considerable en los recursos históricamente asignados al Laboratorio, principalmente los destinados a financiar de forma directa innovaciones de las instituciones públicas. Esta nueva realidad significó una reestructuración interna, destinada a enfocar y optimizar los recursos disponibles en el capital humano del equipo de trabajo, así como también a buscar resultados con impacto mediante un modelo de apoyo a la innovación de los servicios basado principalmente en la colaboración y acompañamiento directo de los profesionales del Laboratorio.

Entonces, ¿cómo se puede alcanzar un mayor impacto de innovación en las instituciones mediante un modelo de acompañamiento que optimice el uso de los recursos? Para el equipo, la respuesta fue desarrollar un servicio de consultoría en innovación pública ágil y flexible, que acompañara a las instituciones en los procesos de innovación de áreas prioritarias de la agenda de Gobierno, mediante un proceso claro que se mida en torno a sus resultados.

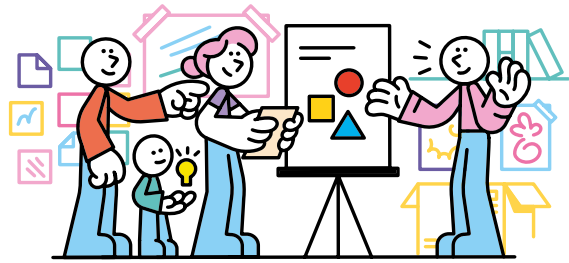
"El Laboratorio de Gobierno ha sido un gran compañero de ruta para diseñar políticas públicas centradas en los ciudadanos. Hemos hecho un trabajo intenso y sostenido estos años, en terreno, con grupos focales, escuchando y entendiendo los dolores e intereses de las personas; y desde allí, hemos creado medidas concretas para simplificarles la vida".

Marcelo Mosso,
Director Nacional de Fonasa.

El servicio de Consultoría Ágil representa un nuevo paradigma de apoyo a la transformación de las instituciones públicas, el cual busca generar soluciones sostenibles y de alto impacto, mediante un proceso que combina el enfoque de *innovación desde el diseño*, que pone como centro al usuario y asegura que las soluciones desarrolladas respondan efectivamente a sus necesidades, junto con las mejores prácticas del *agile management*, a fin de entregar soluciones de forma oportuna bajo un ritmo sostenido de trabajo colaborativo, y que por sobre todo comprometa a todos los actores relevantes con su implementación.



Ágil en cifras



57 Consultorías en innovación pública realizadas entre 2018 y 2021

29

Proyectos de desarrollo de innovaciones

28

Asesorías metodológicas

28

Soluciones de innovación implementadas*



34 Instituciones han sido parte de proyectos de consultoría

* Cada proyecto puede derivar en más de una solución a implementar como parte del resultado del proceso de innovación.



"Trabajar con el Laboratorio de Gobierno ha sido una de las mejores decisiones que hemos tomado en el Consejo en el último tiempo. Principalmente nos sirvió para mirar internamente cómo estábamos trabajando. Esto coincidió con el décimo aniversario de nuestra institución y sentíamos que con este camino recorrido debíamos volver a mirarnos y revisar nuestra misión y visión. Fue muy útil abrir la posibilidad de compartir y de proyectar el futuro y poder redefinir qué esperamos de nuestra institución para los próximos diez años".

Gloria De La Fuente,
Presidenta Consejo para la Transparencia.



¿CÓMO LOGRAR IMPACTO EN UN PROYECTO DE INNOVACIÓN PÚBLICA?
LA EXPERIENCIA DE ÁGIL

—
**Propuesta
de valor de
Ágil**

El servicio de Consultoría Ágil consiste en **acompañar a las instituciones públicas en la exploración y co-creación de soluciones a las problemáticas prioritarias que enfrentan desde metodologías de innovación ágiles y centradas en las personas.**

Los grandes imperativos que enfrenta el Estado en la actualidad, tales como la necesidad de mejorar la eficiencia de su gasto, incrementar la confianza por parte de las personas, o fortalecer una mayor coordinación intersectorial y con el nivel local, hacen que una transformación de sus servicios y programas sean primero que todo un deber, y segundo, que deban incorporar una visión integral de considerar al usuario como centro de su diseño e implementación dejando de lado las lógicas tradicionales con las que trabajan.

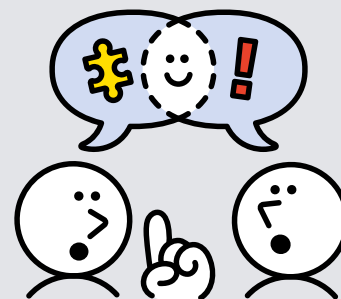
Pero en este nuevo deber de innovar en el Estado en el que se desenvuelven las instituciones públicas, el solo hecho de conocer ese norte no asegura un accionar acorde a esa misión. Problemáticas como la rigidez estructural, bajas competencias en materias de innovación, la falta de incentivos directos para cambiar, la propia resistencia interna, combinadas con la existencia del ciclo político que dificulta la continuidad de iniciativas que se proyectan a mediano o largo plazo, hacen que el solo hecho de pensar en embarcarse en un proyecto de transformación de sus servicios parezca en una idea inviable.

Reconociendo este escenario, el servicio de Consultoría Ágil busca comprender la necesidad general de transformación del Estado y aquellos dolores que tienen los servicios para embarcarse en un proyecto de innovación, generando un modelo que se alinea con aquellos incentivos, planteando un apoyo en tres sentidos para generar valor.



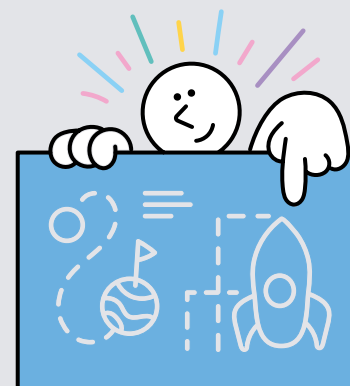
Generación de soluciones validadas

Un modelo de co-creación de soluciones a las problemáticas definidas a partir de una lógica de experimentación que implica poner a prueba los distintos conceptos desarrollados y con ello generar evidencia del beneficio que generan.



Instalación de prácticas sostenibles

Un método de trabajo colaborativo en el cual los equipos de servidores públicos de las propias instituciones participan activamente en el desarrollo de sus soluciones, incorporando aprendizajes relevantes para su sostenibilidad.



Acompañamiento en la implementación

Un compromiso de apoyo de principio a fin, que considera una alianza clave durante la implementación de las soluciones desarrolladas, implicando el acompañamiento en la gestión del cambio necesaria dentro de la institución, para así lograr innovaciones concretas que se ejecuten y presenten resultados tangibles.

Esquema 2: El valor de las consultorías de innovación pública.

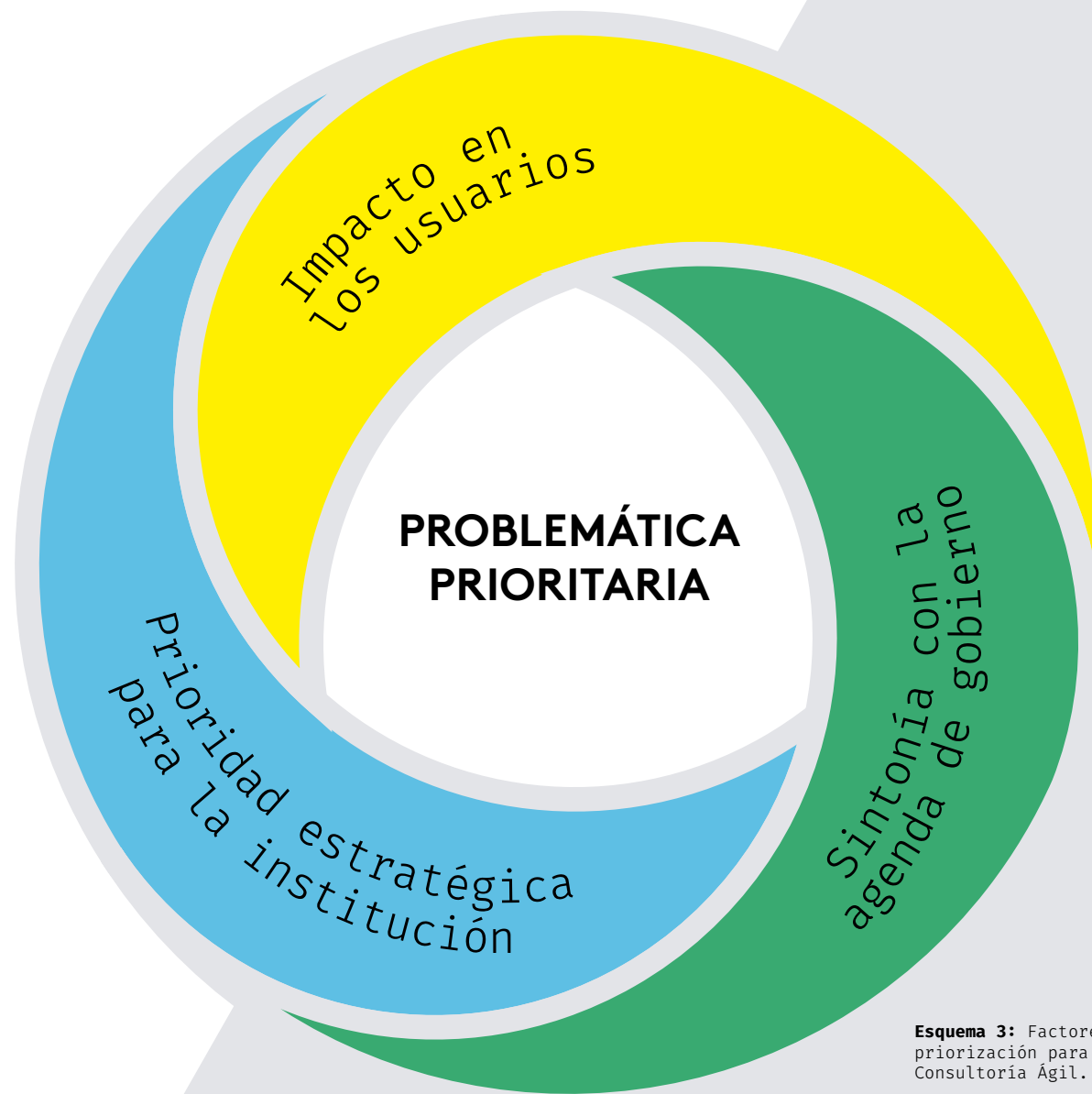


A partir de esta propuesta de valor, se busca generar un modelo sostenible de innovación en las instituciones públicas, donde no solo se implementen de forma concreta las soluciones trabajadas en conjunto, sino que a partir del método aprendido, los distintos equipos de los servicios puedan replicar los procesos de innovación y hacer frente de forma independiente a las nuevas problemáticas que se enfrenten.

¿En qué proyectos se involucra el servicio de Consultoría Ágil?

Ágil es un modelo de consultoría que implica un alto compromiso de horas de trabajo por parte del equipo del Laboratorio. Reconociendo la necesidad de priorización sobre la base del impacto potencial de los proyectos y el uso eficiente de recursos, se ha establecido un modelo de selección de proyectos con estos criterios:

- Problemática inicial definida, que permita abrirse a la exploración desde la metodología de innovación.
- Impacto potencial de la problemática planteada y de la institución en la calidad de vida de las personas.
- Compromiso estratégico declarado de la institución con el proyecto, materializado en la disposición de funcionarias y funcionarios con dedicación de trabajo (parcial o total) durante su desarrollo.
- Nivel de sintonía de la problemática con la agenda prioritaria del Gobierno central.



Esquema 3: Factores de priorización para una Consultoría Ágil.

Los proyectos recibidos son analizados por el Laboratorio de Gobierno, tomándose la decisión de ejecutarlos en el Comité Ejecutivo de Modernización del Estado, el cual está compuesto también por otras agencias e instituciones, como la Secretaría de Modernización de Hacienda, Presidencia de la República, la Dirección de Presupuestos, Servicio Civil, Gobierno Digital y la División de Coordinación Interministerial.



¿CÓMO LOGRAR IMPACTO EN UN PROYECTO DE INNOVACIÓN PÚBLICA?
LA EXPERIENCIA DE ÁGIL

El modelo Ágil de innovación pública

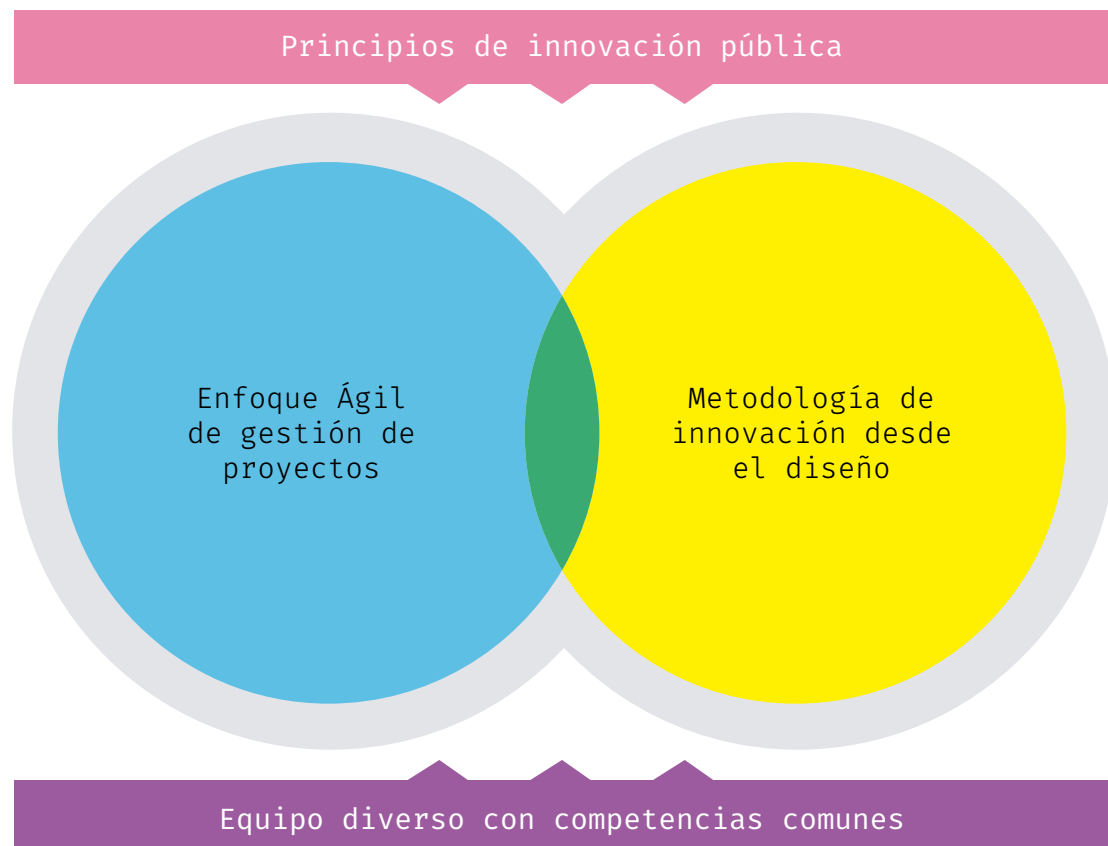
El modelo de trabajo en el que se sostiene Ágil es una respuesta a la nueva realidad en la que se desenvuelve el Laboratorio, –ahora desde el centro de Gobierno desde el año 2018–, y a la necesidad de generar resultados con impactos tangibles para la ciudadanía. Si bien sus componentes, metodología y prácticas de gestión son fruto de una evolución y aprendizaje constante, el modelo de trabajo del servicio de Consultoría Ágil para desarrollar proyectos de innovación pública puede inspirar y ser replicado por otros servicios, independiente de la realidad en la que se desenvuelven.

Componentes del modelo

La forma de abordar proyectos de innovación pública desde el enfoque del servicio de Consultoría Ágil implica un modelo de trabajo que combina aprendizajes y capacidades diversas, que en su conjunto generan condiciones ventajosas para desarrollar soluciones de alto impacto en instituciones y sus usuarios.

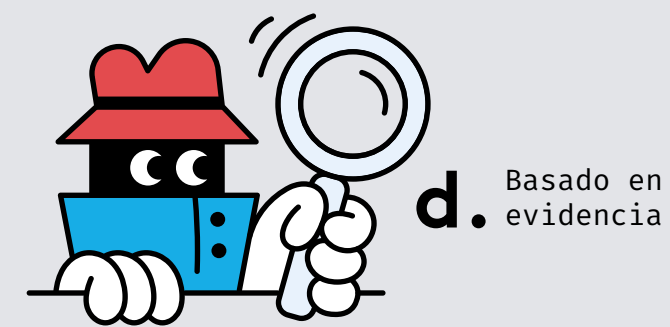
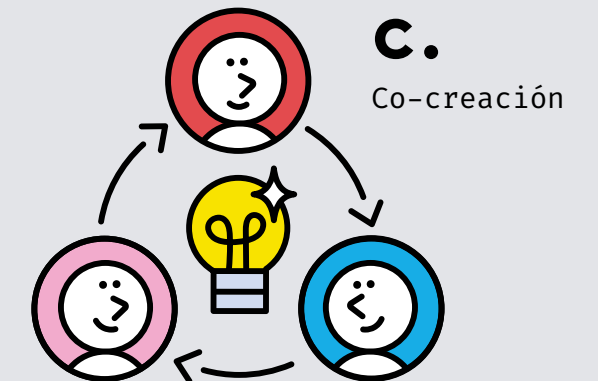
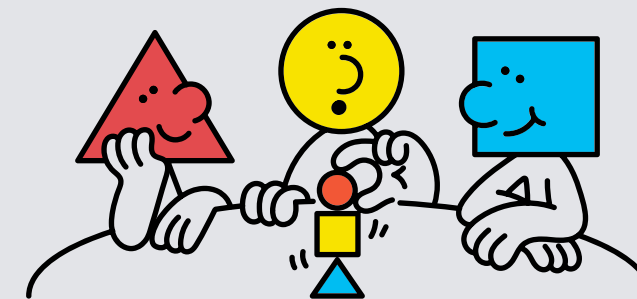
De esta forma, a partir del aprendizaje obtenido en los primeros años del Laboratorio, y de la realización de 57 proyectos de Consultoría Ágil desde el año 2018, el modelo de trabajo se puede resumir en cuatro componentes claves; un conjunto de principios que guían el trabajo, un equipo especialista de diversas disciplinas con competencias generales de innovación, un enfoque Ágil para gestionar la complejidad de los proyectos, y un enfoque metodológico para resolver problemas desde el diseño centrado en las personas.

Esquema 4: Interacción de componentes del modelo Ágil.



1. Los principios que guían toda innovación pública

Inspirados en el *diseño centrado en las personas*, así como en la reflexión continua del equipo del Laboratorio de Gobierno, estos principios establecen una orientación de cómo trabajar durante todas las fases de desarrollo de un proyecto de innovación pública, con el objetivo de ser lo más efectivos posibles en resolver las problemáticas correctas e implementar las mejores soluciones para las instituciones y sus usuarios y usuarias.



Si bien estos principios se aplican a cada proyecto que es abordado desde la Consultoría Ágil, cada uno de ellos enmarca el paradigma de innovación pública que trasciende a todo el accionar del Laboratorio de Gobierno y sus distintos servicios y por ello se han presentado anteriormente en más detalle en *Otro Ángulo: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno*.

2. Un equipo diverso con competencias comunes

El segundo componente clave dentro del modelo del servicio de Consultoría Ágil, es la composición y el perfil del equipo de trabajo, el cual debe considerar la combinación de competencias generales transversales de cada uno de los integrantes, así como competencias específicas y profundas en distintas áreas de conocimiento que se pueden considerar claves para soportar el desarrollo de un proyecto de innovación pública.

Las competencias de tipo **“generalista”** se refieren a que cada uno de los profesionales integrantes del proyecto puedan desenvolverse de manera transversal las distintas fases metodológicas del proceso de innovación para cumplir con los objetivos planteados. Para esto, se hace énfasis en competencias relacionadas al descubrimiento e investigación de problemáticas, conocimientos generales y habilidades en la aplicación de técnicas de ideación, prototipado y testeo, así como competencias para gestionar la implementación de soluciones, además de poder facilitar instancias de trabajo y comunicación con los involucrados en el proyecto.

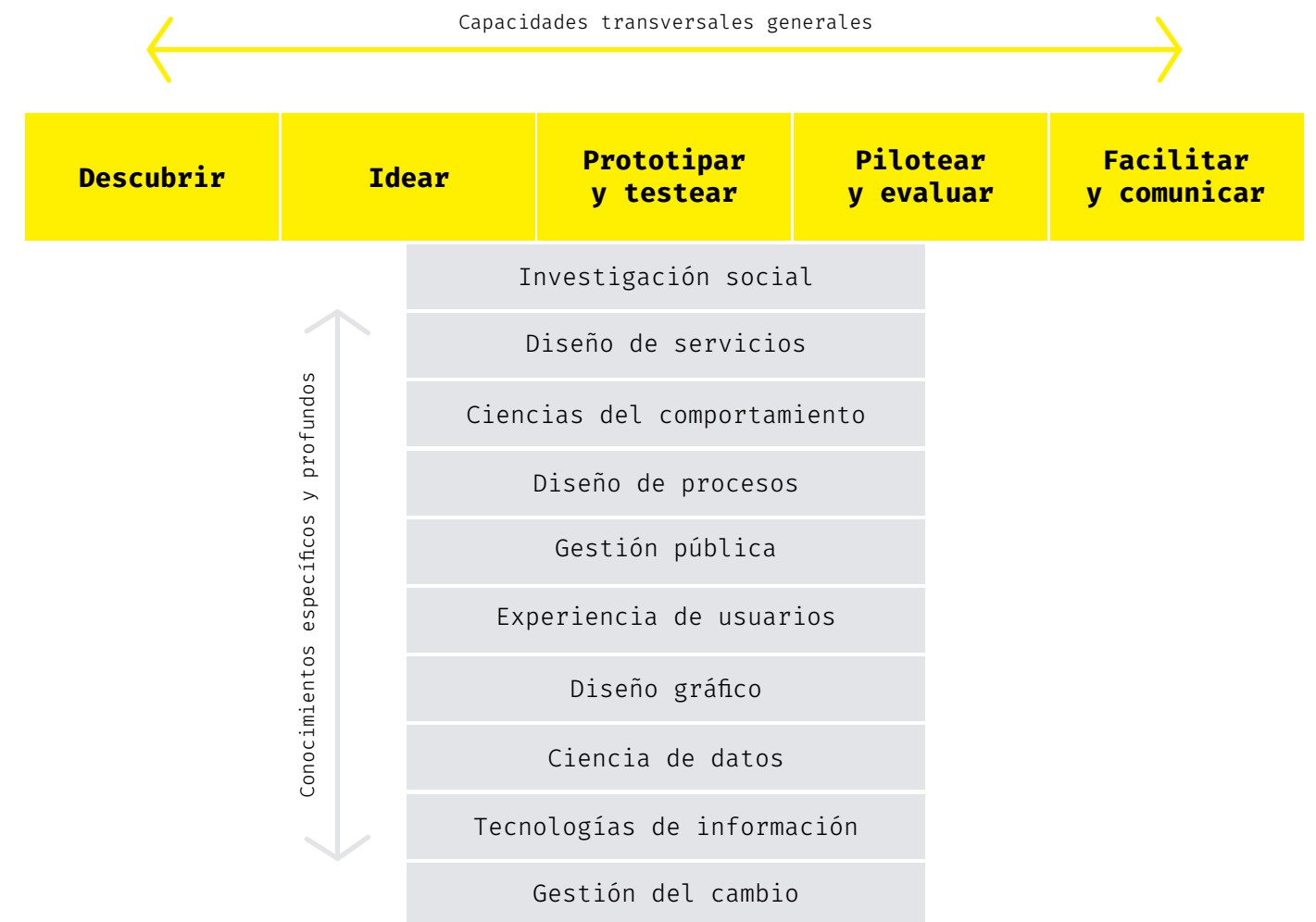
El foco anteriormente descrito es complementado por competencias específicas de tipo **“especialista”** de cada uno de los integrantes del equipo, en áreas del conocimiento que son definidas en función de la problemática que se está abordando. Dentro de este tipo de competencias, el equipo de proyecto de una Consultoría Ágil en innovación pública puede incorporar disciplinas que van desde la gestión de tecnologías hasta el diseño gráfico, pasando por la investigación social, ciencia de datos, gestión de procesos, el diseño de servicios, la experiencia de usuarios, la gestión del cambio y las ciencias del comportamiento, entre otras.

A esta combinación de enfoques de competencias profesionales, se le puede denominar *perfil “T”*, debido a que cada profesional debe desarrollar competencias transversales requeridas por la metodología de innovación pública, y a la vez, tener profundidad en su respectiva especialidad del conocimiento.

"Laboratorio de Gobierno es una de las instituciones que han marcado la diferencia positivamente en cuanto a la innovación en el Estado; por un lado con la propia creación del Lab, su equipo, su dinámica de trabajo y su consolidación en los últimos años; y por otro, en el acompañamiento en procesos concretos de intra-empresarial en instituciones del Estado, logrando la aceleración en procesos de ideación y ejecución de proyectos que apuntan a mejorar la calidad, el alcance de la atención y el servicio al los ciudadanos".

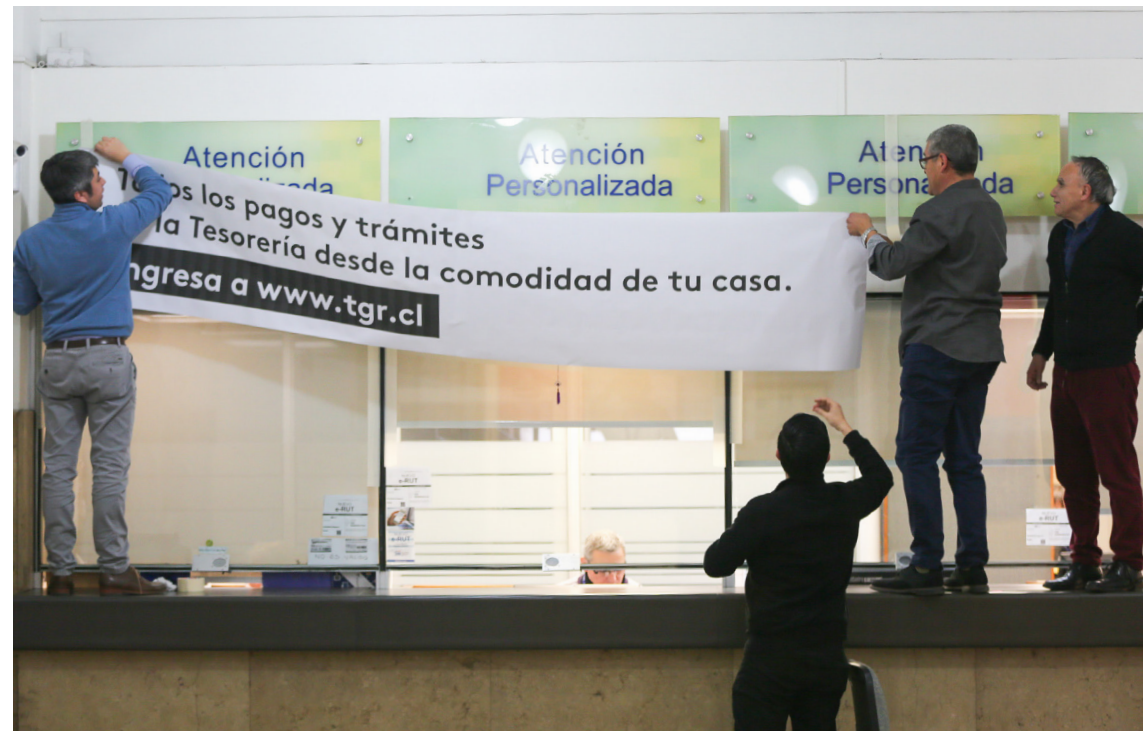
Wilson Pais,
Director Empresas & Ecosistemas Digitales,
Microsoft Latin America.

Esquema 5: Conocimientos y capacidades comunes y específicas del perfil T.



Este tipo de perfil del equipo de trabajo obliga al Laboratorio de Gobierno a desarrollar acciones internas de gestión del talento, para atraer, retener y desarrollar competencias transversales en los equipos de trabajo de forma importante. Estos conocimientos y habilidades impactan en la transmisión y generación de material clave para el desarrollo de capacidades de innovación en funcionarios y funcionarias integrantes de la Red de Innovadores Públicos desde su servicio de conexión y entrenamiento.

Por otra parte, de forma externa a su función de apoyar proyectos de innovación en las instituciones, el Laboratorio promueve la generación de competencias de tipo generalista-especialista en los funcionarios y funcionarias, así como la conformación de equipos multidisciplinarios compuestos por profesionales de áreas vinculadas al corazón de la función institucional, así como también de unidades de apoyo técnico o *back office*, con el objetivo que las distintas personas y sus conocimientos puedan converger en proyectos de innovación pública sostenibles.



"Hacer realidad un Estado más cercano para las personas ha sido la motivación de nuestra gestión en Tesorería General de la República. Para ello, hemos contado con funcionarios comprometidos, que con sus ideas innovadoras nos permitieron enfrentar de mejor forma la pandemia. El apoyo de aliados clave como Laboratorio de Gobierno ha sido esencial en la creación de nuevos y mejores servicios para nuestros contribuyentes".

Ximena Hernández,
Tesorera General de la República.



3. Agilidad como enfoque para gestionar la complejidad

Cuando se trata de resolver problemáticas públicas, se debe considerar la imposibilidad de predecir el resultado de los proyectos. Esto, debido a la potencial complejidad que pueden poseer en su gestión, no solo por un eventual nivel técnico alto, sino por la diversidad de las interacciones que se dan entre las personas que participan en él. Se debe destacar que en la esfera pública confluyen constantemente diversos intereses de distintos actores, que hacen que un proyecto que puede parecer sencillo en su ejecución, pueda verse complejizado por aquellas interacciones e intereses, implicando tal vez que soluciones que funcionan desde el diseño, no vean nunca la luz.

Es aquí donde entra el enfoque Ágil de gestión de proyectos; al **hacerse cargo de la incertidumbre producida por la interacción y flexibilizando y adaptando las fases del desarrollo de un proyecto para que se mitiguen los riesgos**. Esto promueve una mayor adopción institucional, a medida que se presentan resultados concretos a todos los actores relevantes.

Algunas prácticas de la metodologías ágiles incorporadas en la gestión de los proyectos de innovación pública son:

a. CICLOS DE RETROALIMENTACIÓN CORTOS BAJO UN RITMO SOSTENIDO DE TRABAJO

Los proyectos de innovación pública desarrollados por el Laboratorio de Gobierno son organizados en **Ciclos de trabajo ágiles**, los cuales tienen una duración y objetivos definidos con anticipación a su inicio, concentrando de esta manera los recursos y energías de los distintos equipos en la duración definida. Generalmente, los ciclos responden a actividades tendientes a cumplir cada unas de las fases metodológicas que se explican más adelante, y tienen una duración de entre dos a seis semanas.

b. REDEFINICIÓN DE PRIORIDADES BAJO UNA GOBERNANZA CLARA Y UN EQUIPO TÉCNICO INTER-ÁREAS COMPROMETIDO

Cada proyecto se estructura con una gobernanza ya definida, en la cual se conforma un *Comité Ejecutivo* compuesto por las principales autoridades, quienes sesionan entre ciclos para revisar el avance del trabajo y tomar decisiones oportunas de priorización y cambio. Asimismo, se conforma una *Mesa Técnica*, compuesta por representantes de las distintas áreas transversales de la institución, como Administración, Comunicaciones, Tecnología, Jurídica, entre otras, para revisar los avances e indicar desde su área de expertise los distintos riesgos y oportunidades visualizadas para orientar el destino del proyecto.

c. ENTREGAS FRECUENTES Y SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

Cada ciclo de trabajo termina con una actividad de socialización y apropiación llamada *Demo*, en la cual se convoca a todos los participantes y autoridades de las instituciones relacionadas al proyecto, exponiendo los hallazgos, aprendizajes, soluciones y avances del trabajo realizado en el ciclo, acumulando compromiso institucional para su implementación.

Esquema 6: Estructura tipo de un ciclo de trabajo Ágil.

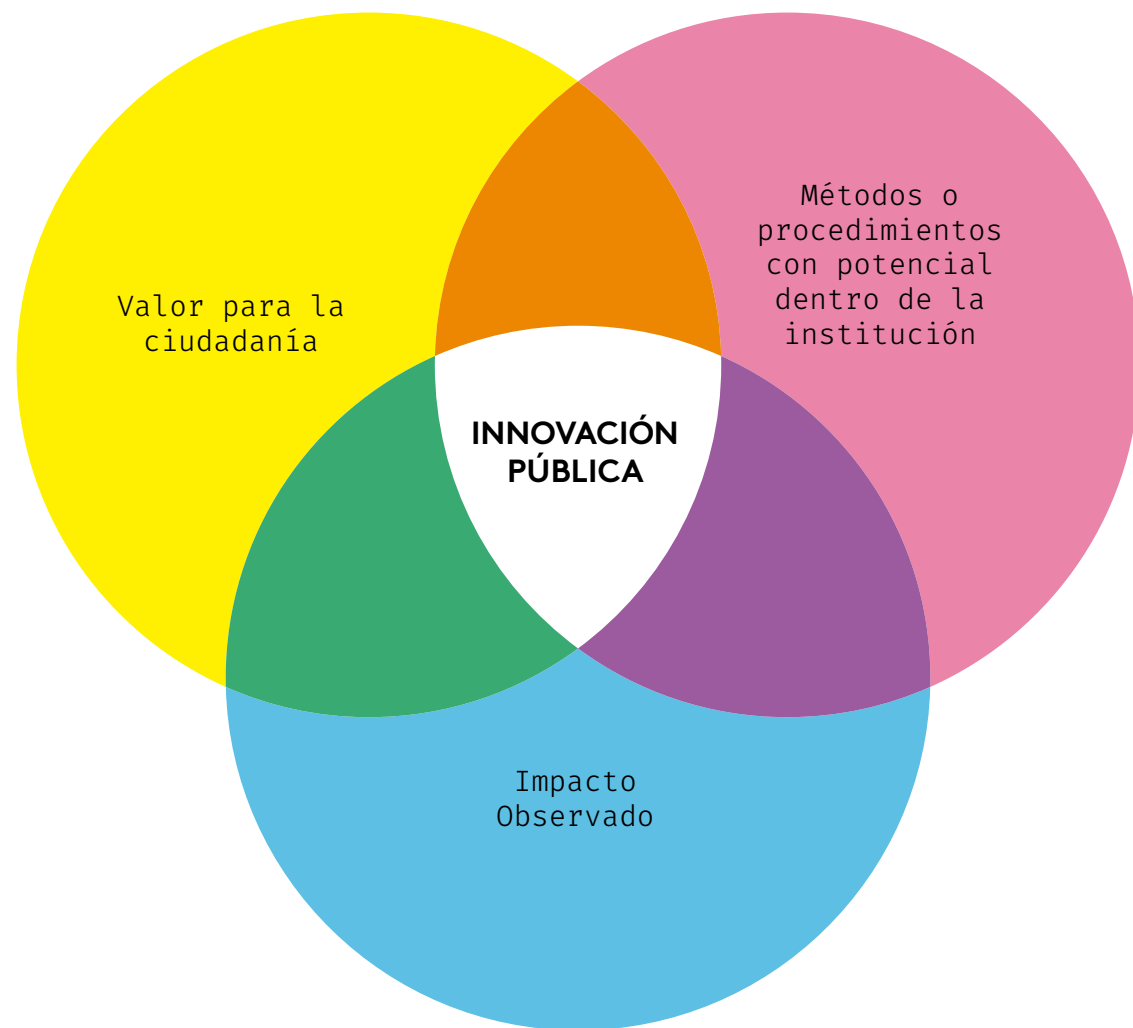


4. Innovación desde el Diseño como base metodológica

Desde su creación, el Laboratorio de Gobierno ha incorporado y promovido como base metodológica de los procesos de innovación pública un enfoque basado en el *Pensamiento de Diseño* –en inglés, *Design Thinking*– el cual podría resumirse como “un enfoque para innovar que integra las necesidades de las personas con lo factible técnicamente y lo viable a nivel de negocio para generar valor”¹.

Este enfoque ampliamente usado en procesos de innovación en distintas áreas, tiene ciertas particularidades a la hora de aplicarse a la esfera pública, donde principalmente entenderemos por innovación a lo que es capaz de generar valor para la ciudadanía, demostrando un impacto positivo con los fines del servicio o política pública relacionada, a la vez que presenta un potencial real de ser implementado con éxito dentro de la institución en base a los recursos disponibles y las capacidades desarrolladas.

¹ Brown, T. (2008), Design thinking. Harvard Business Review.



Este triple foco, que debe ser sujeto de análisis como parte del proceso de generación de innovaciones en el ámbito público, supone la utilización de métodos y herramientas no solo provenientes del ámbito del diseño, sino de la combinación de diversas disciplinas que nos permiten desarrollar un trabajo profundo e integral para desarrollar una comprensión profunda de lo que necesitamos generar.

¿Cómo se configura un proceso para innovar en el Estado desde este enfoque?

Este enfoque para abordar la innovación pública incluye distintos elementos propios de la disciplina del diseño que han sido incorporados a nivel metodológico como una forma estructurar los procesos de innovación. En este sentido, se destacan tres elementos centrales que constituyen el pilar de la metodología utilizada por el Laboratorio de Gobierno y que tiene dentro de sus referentes e inspiración el modelo desarrollado por el UK Design Council, el *Doble Diamante para el Diseño de Servicios*.



- 1. PENSAMIENTO DIVERGENTE Y CONVERGENTE**
Todo proceso creativo debe considerar fases de divergencia –generar muchas alternativas–, así como de convergencia, –tomar decisiones de alternativas–. En este sentido, para cada proyecto de innovación pública se consideran momentos en estas dos fases, a fin de ampliar al máximo posible la creatividad y amplitud de posibilidades antes que la convergencia temprana con alguna alternativa.
- 2. PRIMERO ENTENDER EL PROBLEMA, LUEGO ENFOCARSE EN LA SOLUCIÓN**
Un proceso de innovación desde el diseño nunca antepone el desarrollo de una solución sin antes comprender profundamente la problemática que se quiere responder desde el punto de vista de los usuarios y su contexto. De esta forma, cada proyecto considera una fase clave de exploración y entendimiento del problema como actividad previa a la generación de ideas de solución.
- 3. EXPERIMENTACIÓN DESDE EL PROTOTIPADO Y TESTEO**
Cada proyecto de innovación debe asegurarse que la solución generada sea valorada por los usuarios y sirva para solucionar la problemática para lo cual fue desarrollada. En esta línea, desde el enfoque del diseño, se considera clave considerar actividades de desarrollo de prototipos, que a través de pruebas con usuarios reales vayan evolucionando de forma costo–eficiente en soluciones validadas que puedan ser implementadas.

¿Cuales son las fases de un proyecto a partir del modelo de Ágil?

A partir de lo planteado por este modelo, el Laboratorio de Gobierno, con el servicio de Consultoría Ágil, ha desarrollado un proceso particular para llevar a cabo innovaciones públicas, en el cual considera las fases de enfocarse en el problema y luego enfocarse en la solución, y las extiende en ambos sentidos, considerando **una fase previa de exploración institucional** para priorizar las problemáticas relevantes con las instituciones públicas, **y fases posteriores de desarrollar pilotos en base a metodologías experimentales** que permitan obtener evidencia de sus resultados en el contexto real, así como fases de implementación y escalamiento de la solución. La metodología resultante y sus fases se presenta en la sección siguiente.

Como resultado de la combinación de los componentes presentados con anterioridad, y a partir de los aprendizajes logrados y sistematizados del periodo 2018-2020, estas son las fases que componen un proyecto de innovación pública desarrollado por el Laboratorio de Gobierno.

* Fases del doble diamante desarrollado por el UK Design Council.

Fases de un proyecto Ágil de innovación pública

FASE 0

Exploración institucional

Problema relevante para los usuarios y estratégico para la institución.

FASE 1

Investigación del problema

Profundizar en el problema y su contexto.

FASE 2

Diseñar propuesta de solución

Desarrollar y validar individualmente los componentes de una solución.

FASE 3

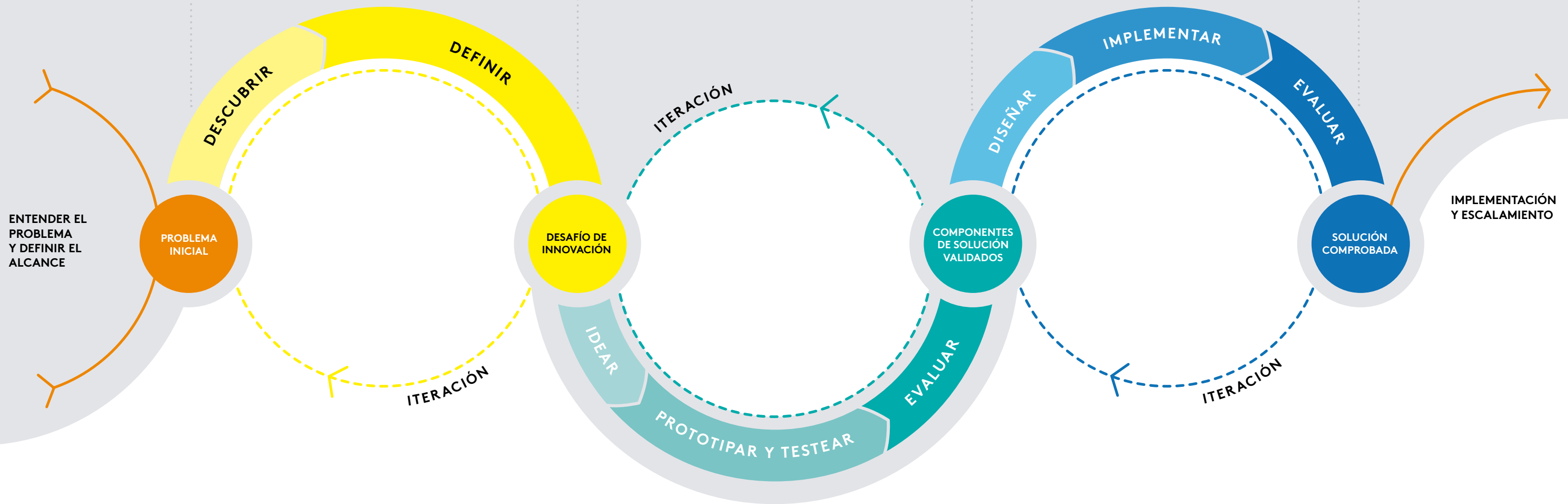
Desarrollar piloto

Recoger evidencia del beneficio de la solución integrando todos sus componentes en el contexto real.

FASE 4

Implementación de la solución

Incorporar la solución en la operación.



DURACIÓN DE CADA FASE

▶ 2 a 3 semanas

▶ 1 mes

▶ 1 mes

▶ 1 mes

▶ Dependerá del alcance

**Mezclando la
agilidad y la
experimentación,
ha sido posible
implementar
soluciones
que abordan
problemáticas
de alto impacto
ciudadano.**





FASE 0: Exploración institucional

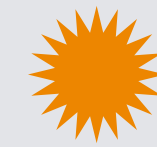
Como punto inicial previo para partir un proyecto de innovación pública, **se requiere indagar en las particularidades y contexto inicial de las instituciones públicas**, a fin de determinar la factibilidad de abordar el problema, su relevancia estratégica y potencial impacto.

Esta exploración inicial incluye la revisión de diversos ámbitos de la institución, tales como su planificación estratégica, tamaño, dependencia ministerial, estructura organizacional, relevancia social, presupuesto disponible, alcance geográfico, entre otros. **El resultado de esta revisión queda plasmado en la Ficha Cero**, producto que permitirá al equipo de consultoría entender el contexto de la institución y las posibilidades de desarrollo de solución para la problemática inicial presentada.

Para efectos de un proyecto de Consultoría Ágil, la etapa de exploración institucional finaliza con **la creación del Plan General de Trabajo**, en el cual se formaliza el problema inicial a abordar, la gobernanza, el equipo de trabajo con su disponibilidad comprometida y la estructura de los ciclos ágiles, con sus respectivos tiempos asociados.

Actividades de esta fase

- ◀ **CONSTRUIR Y VALIDAR LA FICHA CERO DE LA INSTITUCIÓN.**
- ◀ **DEFINIR GOBERNANZA Y EQUIPO DE TRABAJO.**
- ◀ **VALIDAR EL PROBLEMA INICIAL Y ALCANCE DEL PROYECTO.**
- ◀ **DEFINIR CICLOS ÁGILES Y VALIDAR PLAN DE TRABAJO INICIAL.**
- ◀ **PLANIFICAR HITO DE INICIO OFICIAL.**



Claves a considerar

- Considerar la evaluación de capacidades para innovar efectuada por el Índice de Innovación Pública como un insumo clave para entender la actualidad de la institución.
- Indagar en el momento en que se encuentra la institución (cargas de trabajo, opinión de la ciudadanía, momento político, entre otros).
- Identificar a servidores públicos de la institución activos en la Red de Innovadores Públicos para ser parte del equipo de trabajo principal.
- Considerar a integrantes de las distintas áreas funcionales y de apoyo de la institución en la conformación del equipo de trabajo principal.



Fase 1: Investigación del problema

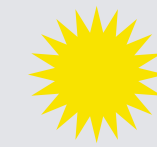
En esta fase se busca profundizar en el problema u oportunidad que se ha definido **anteriormente**, investigando y entendiendo el entorno o sistema donde éste se desenvuelve. Esta profundización implica un primer momento de divergencia en el cual se debe **descubrir nuevamente el problema**, a través del conocimiento de las vivencias y visiones de los distintos actores afectados, así como también del análisis de los datos e información relevante asociada.

La investigación del problema puede considerarse como la fase más importante de un **proyecto de innovación pública**, puesto que es aquí donde se podrá comprender realmente la necesidad de transformación existente en un servicio o política pública, y a partir de allí diseñar una solución que sea pertinente y valorada por los usuarios.

Como resultado de este proceso, tomando todos los hallazgos levantados y las nuevas perspectivas analizadas, el equipo desarrolla un momento de convergencia en el cual a partir de una reformulación del problema inicial, **deberán definir el Desafío de Innovación a resolver**, el que servirá como punto de partida para la generación de las soluciones.

Actividades de esta fase

- ◀ IDENTIFICAR ACTORES RELACIONADOS CON LA PROBLEMÁTICA.
- ◀ DEFINIR OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.
- ◀ DEFINIR MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.
- ◀ RECOPIRAR INFORMACIÓN CON USUARIOS EN TERRENO.
- ◀ CARACTERIZAR PERFILES Y EXPERIENCIA DE LOS USUARIOS.
- ◀ SISTEMATIZAR HALLAZGOS Y ATRIBUTOS ESPERADOS.
- ◀ DEFINIR PROBLEMAS REFORMULADOS Y DESAFÍOS DE INNOVACIÓN.



Claves a considerar

- Conformar un equipo de investigación lo más amplio y diverso posible, con integrantes de toda la institución.
- Caracterizar no solo los perfiles y experiencia de usuarios externos sino también internos de la institución que se vean afectados por el problema.
- Abarcar las distintas realidades geográficas en la investigación, considerando la participación de usuarios de las distintas regiones del país.
- Combinar distintos métodos de investigación (preguntar a los usuarios, observar su comportamiento, vivir la experiencia, revisar datos, entre otros).





FASE 2: Desarrollar propuestas de solución

Esta segunda fase dentro del proceso de innovación bajo el modelo de la Consultoría Ágil, tiene como objetivo la generación de **una solución que responda de forma correcta al Desafío de Innovación** definido al final del proceso de investigación anterior.

Para lograr esto, un primer paso dentro de esta fase será **idear libremente soluciones con todos los actores involucrados**, a fin de abrirse a la mayor cantidad de alternativas posibles. Luego, se seleccionarán aquellas ideas que aborden de mejor forma el desafío planteado, de acuerdo a criterios comunes definidos, tomando en cuenta su adecuación al perfil de los usuarios, factibilidad, complejidad, nivel de disrupción u otra.

Posteriormente, **esta fase considera probar las ideas de solución para poder mejorarlas, cambiarlas o desecharlas antes de su desarrollo e implementación definitiva**. Para ello, estas ideas se materializan en **prototipos** o versiones preliminares simples, concretas y de bajo costo de los distintos componentes que puede llegar a tener la solución, los cuales serán **testeados con los usuarios y actores relacionados**, identificando cómo ayuda la solución a resolver el problema y qué cambios debería considerar en una nueva versión a ser prototipada y testeada.

El cierre de esta fase está determinado por una **evaluación compartida por parte del equipo**, en donde se determine que no existen nuevas modificaciones significativas que incorporar a la solución, así como la consideración de que la solución es factible de implementar dentro de la realidad y el contexto institucional donde operará.

Actividades de esta fase

- ◀ **PRIORIZAR DESAFÍOS DE INNOVACIÓN.**
- ◀ **GENERAR IDEAS DE SOLUCIÓN.**
- ◀ **CONSTRUIR PROTOTIPOS DE LOS DISTINTOS COMPONENTES DE LA SOLUCIÓN.**
- ◀ **TESTEAR LOS DISTINTOS PROTOTIPOS CON USUARIOS Y ACTORES RELACIONADOS.**
- ◀ **EVALUAR LA FACTIBILIDAD TÉCNICA, JURÍDICA, ECONÓMICA Y OPERATIVA DE LA SOLUCIÓN.**
- ◀ **DESCRIBIR CÓMO OPERA LA SOLUCIÓN CON EL USUARIO Y DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.**



Claves a considerar

- En el proceso de ideación, considerar a usuarios, servidores públicos y actores relacionados, así como ideas provenientes de otros contextos que puedan servir de inspiración.
- Prototipar de forma incremental una idea, considerando distintos niveles de resolución (conceptual, sensorial, funcional), a fin de obtener retroalimentación temprana de parte de los usuarios.
- Procurar tener un amplio alcance de diferentes tipos de usuarios y realidades en el proceso de testeo.
- Posicionar siempre la evidencia del testeo en el desarrollo de soluciones por sobre opiniones particulares.
- Analizar continuamente la factibilidad con el equipo técnico de la institución.
- Definir detalladamente todos los procesos y aspectos internos necesarios para soportar la solución.



Fase 3: Desarrollar y evaluar piloto

Una vez prototipadas, testeadas y validadas las soluciones en la etapa anterior, **esta fase busca ponerlas a prueba en el contexto real** en un lugar y tiempo específico y para un conjunto limitado de usuarios, a fin de **obtener evidencia de su impacto y/o resultados antes de ser implementada** en su totalidad. Esta implementación previa a escala menor se le denomina **Piloto**.

Para que el proceso de pilotaje sea considerado válido es necesario que la iniciativa esté asociada a cierto nivel de inversión en términos de implementación, elemento que lo diferencia de una fase de prototipado y testeo. Es así como en esta fase se requerirá **invertir en desarrollar e implementar la solución en su versión más cercana a la definitiva para que pueda ser operada por la institución y recibida por los usuarios como si fuera el servicio real**, lo que implica comunicar la solución, implementar los procesos que la soportan y capacitar a los servidores públicos que la operarán.

Finalmente, a partir de la ejecución del piloto diseñado, **esta fase culminará con una evaluación exhaustiva de su uso e impacto en las personas**, a fin de aprender y corregir lo que sea necesario antes de su implementación final y escalamiento.

Actividades de esta fase

- ◀ DISEÑAR Y PLANIFICAR EL PILOTO.
- ◀ DISEÑAR LA ESTRATEGIA E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.
- ◀ DETERMINAR LOS RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN.
- ◀ PLANIFICAR PRESUPUESTARIAMENTE.
- ◀ IMPLEMENTAR EL PILOTO CONSIDERANDO DESARROLLOS TECNOLÓGICOS, CAPACITACIONES, MATERIAL COMUNICACIONAL, ETC.
- ◀ REALIZAR SEGUIMIENTO Y RECOPIRAR INFORMACIÓN.
- ◀ EVALUAR EL IMPACTO Y/O RESULTADOS DEL PILOTO.
- ◀ DEFINIR SOLUCIÓN FINAL Y SU HOJA DE RUTA PARA IMPLEMENTACIÓN.



Claves a considerar

- El diseño del piloto debe considerar todos los aspectos operativos y administrativos necesarios para implementar la solución.

- Planificar detalladamente la inversión de recursos necesaria para la implementación del piloto junto con las áreas responsables de su gestión.

- Para evaluar el impacto del piloto debe considerarse en su diseño una metodología experimental, que permita la comparación de resultados con y sin la solución.

- Los indicadores que sirvan para evaluar el piloto siempre deben ser definidos en su etapa de diseño y no durante o post su ejecución para evitar sesgos en la medición.



Fase 4: Implementación de la solución

Los resultados de la evaluación de la aplicación de soluciones en contexto piloto, son integrados para dar paso a la última etapa de la metodología de innovación pública. En esta, **la solución es implementada en su versión definitiva y escalada a un nivel mayor**, dependiendo de la institución participe del proyecto.

En el caso de instituciones donde se presta un servicio a nivel nacional, las soluciones son implementadas en todo el país. En otros casos, el escalamiento significa que la solución pasa a ser parte de la política pública del Estado, beneficiando de esta manera a un grupo específico de personas, o a la sociedad en general, dependiendo del desafío de innovación planteado en un principio.

Esta implementación definitiva de la solución implica la sistematización de todo el proceso desarrollado y sus aprendizajes, con el objetivo de ser compartidos con los distintos actores interesados, así como **el desarrollo de una marca e identidad visual que distinga a la solución**, y la consiguiente ejecución de **acciones comunicacionales que permitan su difusión** y reconocimiento entre los usuarios.

Actividades de esta fase

- ◀ **DISEÑAR PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y ESCALAMIENTO.**
- ◀ **PLANIFICAR PRESUPUESTARIAMENTE.**
- ◀ **SISTEMATIZAR APRENDIZAJES Y CREAR CASO DEL PROYECTO.**
- ◀ **CREAR LA MARCA Y LA IDENTIDAD VISUAL DE LA SOLUCIÓN.**
- ◀ **PLANIFICAR HITO DE LANZAMIENTO.**
- ◀ **PLANIFICAR Y EJECUTAR ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN.**



Claves a considerar

- Difusión de los resultados del piloto a la opinión pública previo al lanzamiento definitivo, a fin de evidenciar el beneficio de la solución.
- Evaluar continuamente el desempeño de la solución implementada, entendiendo la existencia de cambios potenciales en el contexto y el problema.
- Formalizar la documentación del proyecto para que el conocimiento y/o soluciones puedan ser utilizadas por cualquier equipo en el futuro.
- Formalizar los procesos, estructuras y diseños que soportan la operación de la solución.
- Considerar formas de comunicación y medios de difusión de la solución pensando en su público objetivo.
- Involucrar a las distintas autoridades y a usuarios reales en la difusión de resultados e hitos asociados a la implementación de las soluciones.

Guías Permitido Innovar

Para complementar la metodología Ágil de innovación pública presentada, recomendamos revisar cada unas de las técnicas y herramientas prácticas que se encuentran sistematizadas y disponibles en las publicaciones Permitido Innovar: Guías para Transformar el Estado chileno (Laboratorio de Gobierno, 2018-2020). Estas guías son de acceso libre y recopilan una gran cantidad de actividades e ideas para investigar problemáticas e idear, prototipar y testear soluciones.

1. Proyectos de innovación pública
2. Concursos de innovación abierta
3. Facilitación de espacios presenciales a través de Innovación
4. Lenguaje Claro

Descárgalas en: lab.gob.cl/guias-permitido-innovar





¿CÓMO LOGRAR IMPACTO EN UN PROYECTO DE INNOVACIÓN PÚBLICA?
LA EXPERIENCIA DE ÁGIL

Casos de innovación desarrollados bajo el modelo Ágil

Cada una de estas innovaciones, así como los distintos proyectos que se presentan en el apartado posterior, han significado un acompañamiento intensivo de principio a fin por parte del equipo del Laboratorio de Gobierno y han permitido sistematizar un marco de referencia importante para la innovación pública, presentado en el Tomo 1 de esta serie².

Este marco de referencia indica la conceptualización de doce tipos de innovación a tener presentes al momento de desarrollar soluciones a las problemáticas identificadas, los cuales responden a cuatro ámbitos de intervención claves, necesarios para generar soluciones de impacto y sostenibles.

Cada uno de los casos descritos a continuación indican los tipos de innovación desarrollados.

- ◀ RED DE PROTECCIÓN SOCIAL:
Un proceso inédito de co-creación en el Estado
- ◀ TRANSFORMACIÓN DE FONASA:
Un nuevo modelo de atención centrado en las personas
- ◀ CORFO:
Una interacción más simple para los emprendedores
- ◀ INNOVAFOSIS:
Innovación para el diseño de una nueva propuesta programática
- ◀ TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA:
Potenciando el uso de canales remotos para un mejor servicio
- ◀ UN NUEVO FONDO DROGAS:
Servicio multicanal de valor para los usuarios
- ◀ REPORTE AL CONTRIBUYENTE:
Aumentando la transparencia y la rendición de cuentas del Gasto Público frente a los ciudadanos
- ◀ WHATSAPP MUJER:
Canal silencioso para orientar a mujeres que sufren violencia doméstica en confinamiento o testigos
- ◀ SUBSIDIO AL EMPLEO:
Un apoyo en pandemia con foco en el usuario
- ◀ DAME ESOS 5:
Incentivando las interacciones positivas con los más pequeños durante la pandemia

² Otro Ángulo: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno.



Esquema 8: Tipos de innovación desarrollados por el Laboratorio de Gobierno.



En cada caso, este esquema dará cuenta de todos los tipos de innovación que fueron desarrollados en cada proyecto.

ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES	REDES DE COLABORACIÓN	NORMATIVA	
SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR	MODELO DE ATENCIÓN	COMUNICACIONES	COMPORTAMIENTO DE USUARIOS
OPERACIÓN	GESTIÓN Y USO DE DATOS	TECNOLOGÍA	PROCESOS	
ORGANIZACIÓN	DISEÑO ORGANIZACIONAL	ROLES Y COMPETENCIAS		

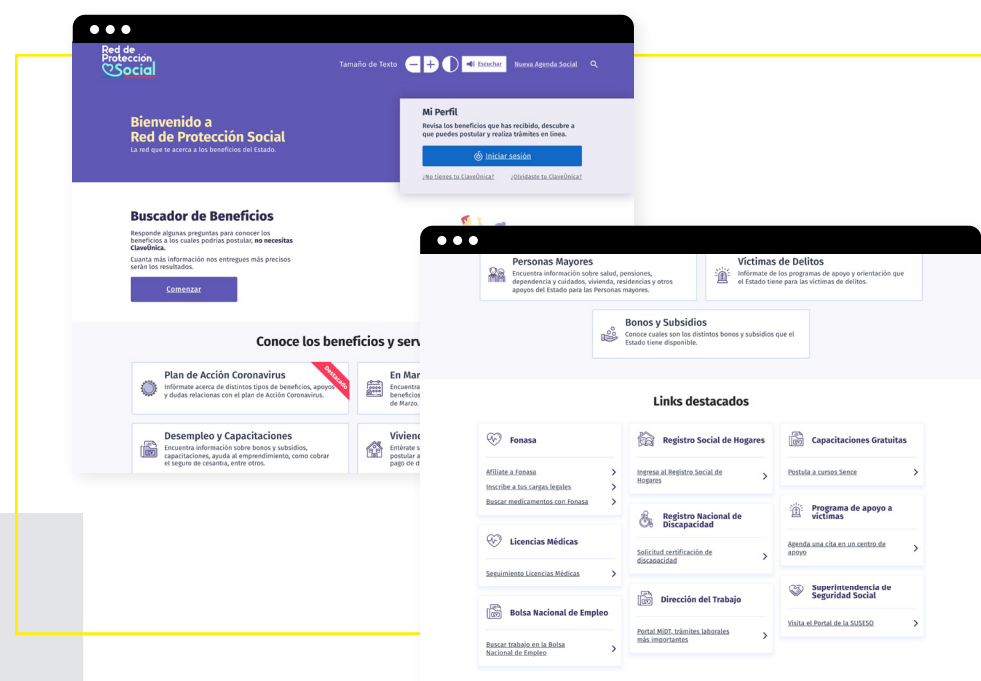
Red de Protección Social:

Un proceso inédito de co-creación en el Estado

Instituciones participantes

Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Fonasa, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Senama, Sence, Superintendencia de Salud, Municipalidades de Independencia y Peñalolén, JUNAEB, Ministerio Secretaría General de la Presidencia y 23 organizaciones de la sociedad civil.

Año de ejecución
2018 - 2019



Resultados

- ▶ Más de **11 millones** de usuarios han ingresado a la plataforma.
- ▶ **+150 programas** y beneficios disponibles para el acceso de usuarios.
- ▶ **Más de 680 mil atenciones** presenciales en ChileAtiende utilizando esta plataforma.
- ▶ Ganador del **premio Avonni** a la innovación pública del año 2019.

Durante el 2018, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia se propuso abordar la sensación de desprotección de las familias ante los múltiples eventos adversos que puedan perjudicarlos y cómo mejorar su experiencia con los servicios del Estado relacionados. Ante esto, la Red de Protección Social (RPS) surge como un sistema de apoyo integral con los diversos servicios, de forma cercana, oportuna y transparente.

Tipos de innovación desarrollados en este proyecto

ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES	REDES DE COLABORACIÓN	NORMATIVA	
SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR	MODELO DE ATENCIÓN	COMUNICACIONES	COMPORTAMIENTO DE USUARIOS
OPERACIÓN	GESTIÓN Y USO DE DATOS	TECNOLOGÍA	PROCESOS	
ORGANIZACIÓN	DISEÑO ORGANIZACIONAL	ROLES Y COMPETENCIAS		

La disminución de la pobreza de 45% en 1987 a 13,7% en 2019, implicó el crecimiento de la clase media en Chile. Previo a la pandemia, más del 70% de la población se consideraba parte del segmento, siendo un grupo muy diverso en cuanto a ingresos, seguridades y oportunidades.

A pesar de los avances, la clase media tiene posibilidades de retroceder cuando se ve enfrentada a eventos que la inestabilizan, como enfermedades, desempleo o la falta de dinero para la educación. Esto fomenta la sensación de desprotección de parte del Estado, siendo común que, al superar los umbrales de acceso, queden fuera de los beneficios sociales entregados por el Estado.

El Ministerio de Desarrollo Social y Familia se planteó el desafío de idear un sistema que reuniera los beneficios ya existentes y diera espacio a los que se crearían más adelante, con el objetivo de que la ciudadanía pudiera obtener información clara y precisa.

Junto al Laboratorio de Gobierno, se conformó un equipo para coordinar un proceso de co-creación interministerial e institucional que tomó 9 meses. Más de 500 personas participaron en el proyecto que involucró a 55 instituciones públicas y civiles.

En este proceso de co-creación se descubrieron los desafíos de una política pública basada en la interoperabilidad del Estado. La construcción de Red de Protección Social fue basada en metodologías de innovación y diseño, es decir, un enfoque que se encarga de repensar el modelo de creación de políticas públicas, y actúa bajo una lógica basada en las necesidades y centradas en las personas, en vez de una lógica centrada en la oferta.

Se trabajó en un modelo de co-creación con cinco líneas clave:

1. Co-exploración y descubrimiento para dos eventos adversos
2. Co-construcción de fichas informativas para las prestaciones
3. Co-diseño, desarrollo y testeo de la plataforma digital
4. Co-creación del modelo de atención presencial, junto a ChileAtiende
5. Co-construcción de los procesos y hoja de ruta para el escalamiento

El sistema fue lanzado en mayo de 2019, bajo el nombre de Clase Media Protegida. Desde su lanzamiento a la fecha,

el portal de RPS ha recibido más de **11 millones de visitas**, teniendo un acceso directo de ciudadanos que utilizan su clave única.

Asimismo, el portal de RPS ha sido utilizado para brindar **más de 18.000 asesorías** por parte de los más de **1.000 asesores integrados** de la red de Chileatiende, siendo clave también en su utilización de datos para soportar el corazón del servicio de la plataforma Mi Chileatiende.

El permanente enfoque de mejora de RPS permitió, en contexto de COVID-19, vincular la implementación del "Ingreso Familiar de Emergencia", facilitando el acceso, agilizando respuestas y adaptando prestaciones a las necesidades de las familias chilenas. Así también, se han incorporado diversas iniciativas para apoyar a las familias realizando transferencias monetarias claves para los hogares. En la actualidad, la plataforma **proteccionsocial.gob.cl** cuenta con información, en lenguaje claro y ciudadano, sobre más de 160 beneficios y programas para enfrentar diferentes eventos adversos que podrían llevar a una familia a una situación de vulnerabilidad.

Aprendizajes y desafíos

- ▶ **Valor de la co-creación**
Un aprendizaje principal es cómo a través de la co-creación entre funcionarios públicos y usuarios se puede desarrollar una nueva forma de diseñar políticas públicas con impacto.
- ▶ **Relevancia del lenguaje claro**
Es clave el uso información clara, oportuna y estandarizada para la ciudadanía al momento de tomar decisiones relacionadas a los eventos adversos.
- ▶ **La coordinación intersectorial es clave**
Para poder brindar una atención eficiente, oportuna y de valor para las personas, deben encadenarse los distintos servicios relacionados con cada evento adverso.
- ▶ **Un desafío continuo**
La tarea de apoyar los distintos eventos adversos de las familias requiere de una revisión y actualización continua de los servicios disponibles para poder cubrir las nuevas necesidades que surgen.

Transformación de Fonasa: Un nuevo modelo de atención centrado en las personas

Instituciones participantes
Fondo Nacional de Salud, Fonasa

Año de ejecución
2018 - 2019



Resultados

- Disminución de **30 días promedio** en la resolución de casos complejos a **24 horas en su mayoría**.
- +301.311 inscripciones automáticas** de recién nacidos en el Fondo de Salud gracias a la interoperabilidad con el Servicio de Registro Civil e Identificación.
- +123.533 visitas** a Elige Tú.

Fonasa tiene el rol de otorgar protección y cobertura de salud a más de 14 millones de personas. Con un nivel de satisfacción del 60% neto y más de 3.000 reclamos anuales, ¿cómo podemos mejorar la experiencia de atención de usuarios?

Tipos de innovación desarrollados en este proyecto

ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES	REDES DE COLABORACIÓN	NORMATIVA	
SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR	MODELO DE ATENCIÓN	COMUNICACIONES	COMPORTAMIENTO DE USUARIOS
OPERACIÓN	GESTIÓN Y USO DE DATOS	TECNOLOGÍA	PROCESOS	
ORGANIZACIÓN	DISEÑO ORGANIZACIONAL	ROLES Y COMPETENCIAS		

El proyecto nace de la oportunidad de transformar Fonasa en un servicio de atención integral y proactivo. Para ello, era necesario disminuir sustancialmente el tiempo de espera para la resolución de problemas, reducir la cantidad de reclamos e impactar positivamente en la satisfacción de los usuarios.

Primero, fue necesario entender en profundidad las motivaciones y desafíos de los usuarios al momento de utilizar el modelo de atención vigente. Los resultados indicaron una experiencia desintegrada y discontinua, donde la entrega de información era heterogénea y discrecional. Mientras, entre los funcionarios existía poca claridad sobre el rol y responsabilidad de las áreas de expertos en la resolución de casos complejos.

Así, el desafío de innovación se definió en **¿Cómo mejorar la experiencia de atención de usuarios?** Para esto, era necesario desarrollar un nuevo modelo que permitiera a sus usuarios acceder al sistema y diversos prestadores para resolver todo lo relacionado administrativamente con su problema de salud, y no sólo ofrecer la venta de bonos, por ejemplo.

Se identificó que los atributos más relevantes para una experiencia satisfactoria son: a) **resolutividad**, es decir que la mayor parte de los requerimientos se solucionaran en el primer contacto, b) **omnicanalidad**, o sea una experiencia integrada y consistente entre canales, y c) **proactividad**. Sobre la base de estos atributos se inició el proceso de co-creación y desarrollo de soluciones.

La primera es **Fonasa Resuelve**, co-creada por más de 40 funcionarios de la institución. Su rol es intermediar entre los asesores de atención de los cuatro canales y las áreas de negocio, para asegurar una respuesta ágil, idealmente en el primer contacto. Esto, considerando que con la lógica anterior la resolución demoraba en promedio 30 días. Con este nuevo servicio, se proyecta abordar 1.758 consultas al año y de esta manera **disminuir en 38% los reclamos y 28% las solicitudes escalables**.

La segunda es el Departamento de Experiencia de Usuarios, encargado de sostener el nuevo modelo de atención, dándole gobernanza a la innovación a través de un comité permanente.

La tercera solución, **Hoy nací y soy Fonasa**, entrega cobertura de salud a los recién nacidos de forma automática e inmediata una vez que son inscritos en el Registro Civil, a partir de la interoperabilidad de ambas instituciones. Así, las familias ahorran tiempo y dinero ya que no requieren realizar el trámite presencialmente en Fonasa. Desde su implementación, **más de 301 mil familias han sido beneficiadas**.

Por último, **Elige Tú** es un buscador web de prestadores de salud que permite a usuarios tomar decisiones informadas según los costos y la ubicación donde se entregan los servicios que requieren. Además, permite unificar la entrega de información de los canales de atención. Esta solución fue pilotada en las sucursales de la Región de Biobío hoy está disponible para todos los afiliados en: eligetuprestador.fonasa.cl

Aprendizajes y desafíos

- Innovación desde y para las personas**
A lo largo del proyecto se involucró a funcionarios/as de diversas áreas de la institución y regiones. Si bien no estuvo exento de dificultades, permitió desarrollar una nueva manera de trabajar, poniendo a los usuarios al centro de la institución y sus procesos.
- Gobernanza para dar sostenibilidad**
Entre las soluciones, la creación de un nuevo departamento permite instalar una lógica de innovación pública en los proyectos actuales y futuros.
- Liderazgo comprometido**
El compromiso y apertura de la jefatura de servicio, en cuanto a dar espacio a los equipos en la toma de decisiones y asegurar la implementación de las ideas planteadas desde diversos estamentos, es fundamental para lograr una transformación profunda.

CORFO:

Una interacción más simple para los emprendedores

Instituciones participantes
Corporación de Fomento a la Producción (CORFO)

Año de ejecución
2019

Resultados

◀ **111 días hábiles estimados de ahorro en tiempo de gestión de los proyectos, que considera:**

- » 39% menos de tiempo en evaluar las postulaciones de proyectos.
- » 58% menos de tiempo en gestionar las modificaciones.
- » 52% menos de tiempo en gestionar las rendiciones financieras de los proyectos.



En el contexto general de transformación de Corfo en su aniversario nº 80, se identificaron brechas importantes en el servicio y la experiencia entregada a los emprendedores, definiendo los siguientes desafíos: ¿Cómo podemos fortalecer la confianza de los emprendedores en la evaluación de sus postulaciones a los distintos programas? y una vez adjudicados ¿Cómo podemos hacer un seguimiento que facilite su ejecución?

Tipos de innovación desarrollados en este proyecto

ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES	REDES DE COLABORACIÓN	NORMATIVA	
SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR	MODELO DE ATENCIÓN	COMUNICACIONES	COMPORTAMIENTO DE USUARIOS
OPERACIÓN	GESTIÓN Y USO DE DATOS	TECNOLOGÍA	PROCESOS	
ORGANIZACIÓN	DISEÑO ORGANIZACIONAL	ROLES Y COMPETENCIAS		

Durante el año 2019, CORFO se planteó el objetivo de generar un servicio más simple, ágil y cercano para sus usuarios, a través de la simplificación de sus procesos internos, y una mayor transparencia y disminución de barreras de entrada que aquejaban a los emprendedores que postulaban a cada uno de sus instrumentos.

En una primera fase de descubrimiento basada en una investigación cuantitativa y cualitativa que tuvo lugar en cinco regiones del país, se evidenciaron falencias desde la perspectiva externa de los usuarios, e interna en la gestión y percepción de los colaboradores de Corfo.

En base a esto, se priorizaron dos procesos considerados como críticos desde el diagnóstico, la Evaluación de proyectos y la Gestión de las Modificaciones, desarrollando procesos de ideación, prototipado y testeo en paralelo. Asimismo, se generó una tercera línea de acción en base a un concurso de innovación interno para generar soluciones que acercaran las comunicaciones con los emprendedores.

En cuanto a los dolores de cada proceso que derivaron en la generación de distintos desafíos de innovación se destacan los siguientes:

Evaluación de proyectos: Múltiples modelos entre gerencias y direcciones regionales, pautas de evaluación poco específicas y no alineadas a la postulación, múltiples formatos de informes, incumplimiento de plazos, poca claridad del proceso y justificaciones.

Gestión de modificaciones: redundancia de revisiones, lenta resolución de solicitudes, proceso heterogéneo según gerencia, revisiones manuales y fuera del sistema, embotellamiento de solicitudes ante fines de plazos, incertidumbre de tiempos y acciones a realizar.

1. DESAFÍO DE INNOVACIÓN: ¿Cómo podemos mejorar el proceso de evaluación para fortalecer la confianza de nuestros beneficiarios?

Para el proceso de Evaluación de proyectos, se establecieron los criterios de Estandarización, Eficiencia y Transparencia como atributos clave a desarrollar. Con esta guía, se desarrollaron las siguientes mejoras:

- Disminución de 14 a cuatro modelos de evaluación.
- Proceso para verificar coherencia entre formulario de postulación y pauta de evaluación.
- Comunicación única de resultados de admisibilidad.

2. DESAFÍO DE INNOVACIÓN: ¿Cómo podemos mejorar la gestión de modificaciones del proyecto para facilitar su ejecución por parte de nuestros ejecutivos y beneficiarios?

Para el proceso de Gestión de Modificaciones, como atributos definidos para mejorar, se consideró la Agilidad, Trazabilidad y Proactividad, lo cual derivó en el desarrollo de las siguientes mejoras:

- Niveles de aprobación que definan acciones y actores involucrados.
- Formulario único de ingreso de solicitudes.
- Mirada integral del ejecutivo técnico.
- Firma electrónica de documentos generados de forma automática.
- Mejorar la usabilidad del sistema.
- Trazabilidad y seguimiento a todas las solicitudes.

Aprendizajes y desafíos

- ▶ **Innovar desde la participación**
Es importante considerar a participantes de todos los niveles organizacionales y áreas. En este proyecto destacaron por su participación al Área legal para el diseño de soluciones, y al Área de tecnologías desde que se decide qué solución tendrá una componente tecnológica.
- ▶ **Incorporar miradas regionales**
Involucramiento de la realidad regional, la cual era muy distinta a la realidad de Santiago, mostrando una interacción distinta entre ejecutivos y beneficiarios.
- ▶ **Diferenciar distintos desafíos de innovación**
De esta manera, cada uno tuvo la dedicación necesaria de equipos de trabajo y tiempo destinado para un proceso propio de ideación, prototipado y testeo.

InnovaFOSIS:

Innovación para el diseño de una nueva propuesta programática

Instituciones participantes
Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS

Año de ejecución
2019



Resultados

- 173 postulaciones recibidas en su primera versión.
- Cobertura nacional de convocatorias, adjudicando en 11 regiones del país.
- Implementación de 20 programas pilotos.
- 800 usuarios beneficiados.

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) tiene como misión contribuir a la superación de la pobreza y vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades del país. Debido al dinamismo y característica cambiante de la problemática que atiende, surgió la necesidad de rediseñar uno de los fondos de financiamiento, surgiendo el programa InnovaFOSIS.

Tipos de innovación desarrollados en este proyecto

ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES	REDES DE COLABORACIÓN	NORMATIVA	
SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR	MODELO DE ATENCIÓN	COMUNICACIONES	COMPORTAMIENTO DE USUARIOS
OPERACIÓN	GESTIÓN Y USO DE DATOS	TECNOLOGÍA	PROCESOS	
ORGANIZACIÓN	DISEÑO ORGANIZACIONAL	ROLES Y COMPETENCIAS		

FOSIS, como una de las instituciones encargadas de combatir la pobreza en Chile, desarrolla distintos programas siendo uno de ellos el fondo IDEA. El funcionamiento de este se basaba en la transferencia de recursos, a través de un proceso lineal de postulación, evaluación y adjudicación a distintas organizaciones. FOSIS se dispuso a innovar la forma en que se adjudicaba este fondo, pensando en responder de mejor manera a las necesidades de sus usuarios finales, grupos vulnerables del país. Para esto, el Laboratorio de Gobierno y FOSIS iniciaron un proyecto de innovación.

El proyecto inició con una fase exploratoria, donde se investigó el funcionamiento del programa en versiones anteriores, desarrollando el **viaje del servicio**. Esta herramienta permitió visualizar la forma en la cual se entregaba el financiamiento, acciones, canales y actores que participaban en él, así como también, la forma en que este concurso impactaba a los usuarios de FOSIS.

La conclusión de la fase exploratoria llevó a reformular el concurso, con el propósito de convertirlo en un espacio de pilotaje para la generación de nuevos programas sociales.

DISEÑO DEL NUEVO FONDO IDEA

El paso siguiente del proyecto, fue diseñar una nueva versión que incorporara los elementos deseados en la fase anterior. Para esto, se realizaron **talleres de ideación** definiendo aspectos importantes para el nuevo concurso, como 1) el perfil de las instituciones que podían postular, 2) desafíos importantes que atender desde FOSIS y 3) el nivel de madurez de las ideas requeridas.

En esta etapa se decidió que para definir los desafíos que se financiarían, se trabajaría en conjunto con el Programa de Presidencia Compromiso País, el cual convoca al mundo público, privado, académico y a la sociedad civil a trabajar en medidas concretas que contribuyan a mejorar la falta de oportunidades para romper con el círculo de la pobreza. De los 16 desafíos que contaba este programa en el 2019, FOSIS priorizó tres para ser partes de la convocatoria: "Mujeres víctimas de violencia intrafamiliar", "Personas con escolaridad incompleta" y "Personas desempleadas del 40% más pobre del país".

DEL FONDO IDEA A INNOVAFOSIS

Junto con lo anterior, en los talleres de ideación se llegó a la conclusión de que eran necesarias las siguientes acciones para la reformulación:

- Rediseño de bases y criterios de evaluación
- Incorporación de instancias de incubación y capacitación a la etapa de evaluación
- Diseño de una nueva marca y posicionamiento comunicacional. Esta acción fue relevante para los equipos del proyecto, denominando al nuevo concurso como InnovaFOSIS.

InnovaFOSIS fue lanzado por primera vez en el año 2019, teniendo una convocatoria a nivel nacional en la que postularon 173 iniciativas a los tres desafíos priorizados. Luego, posterior a un proceso de incubación adquiriendo competencias técnicas en el desarrollo y presentación de sus ideas, fueron seleccionados 20 proyectos distribuidos en 11 regiones del país, quienes abordarían finalmente las problemáticas definidas.

Como resultado más relevante de esta innovación, se puede destacar su establecimiento no solo como un programa permanente con dos versiones posteriores en 2020 y 2021, sino también en su capacidad de movilizar la oferta completa de FOSIS hacia un enfoque usuario-céntrico, desde una nueva Subdirección de Experiencia de Usuarios.

Aprendizajes y desafíos

- Generación de capacidades**
Este proyecto fue producto de la co-creación entre los equipos de FOSIS Y el Laboratorio de Gobierno, lo que facilitó la transferencia y desarrollo de capacidades por parte del equipo de FOSIS, que permiten que el concurso InnovaFOSIS siga mejorando hasta el día de hoy.
- Desarrollo de un pensamiento de innovación**
Otro de los aprendizajes destacados en este proyecto, es la incorporación de una lógica de transformación e innovación en un concurso de innovación abierta al integrar soluciones prototipadas en un proceso de incubación logrando resultados más aplicables a los problemas sociales.

Tesorería General de la República: Potenciando el uso de canales remotos para un mejor servicio

Instituciones participantes
Tesorería General de la República
Servicios de Impuestos Internos

Año de ejecución
2019 - 2020



Resultados

- ▶ **93,3%** del total de trámites realizados en 2020 fueron en el canal digital.
- ▶ **+183.177 atenciones remotas realizadas** por la Oficina Virtual durante su primer año de funcionamiento.

Según datos correspondientes al año 2018, 64% de los usuarios de la Tesorería General de la República (TGR) no conocía la posibilidad de realizar trámites de forma digital. Esta baja adopción de los canales remotos, hacía que las sucursales continuaran con un flujo de público importante, a pesar de los esfuerzos de la institución por modernizar sus procesos. ¿Cómo podemos atraer y orientar a los contribuyentes hacia el uso de los canales no presenciales?

Tipos de innovación desarrollados en este proyecto

ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES	REDES DE COLABORACIÓN	NORMATIVA	
SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR	MODELO DE ATENCIÓN	COMUNICACIONES	COMPORTAMIENTO DE USUARIOS
OPERACIÓN	GESTIÓN Y USO DE DATOS	TECNOLOGÍA	PROCESOS	
ORGANIZACIÓN	DISEÑO ORGANIZACIONAL	ROLES Y COMPETENCIAS		

El proyecto inició con un ciclo de descubrimiento para el levantamiento de información, en el cual se aplicaron herramientas como observación no participante, entrevistas a usuarios, grupos focales con funcionarias y funcionarios y diversos talleres con jefaturas³.

Con toda la información recopilada en este ciclo, el equipo definió el siguiente desafío de innovación: **¿Cómo podemos atraer y orientar a los contribuyentes en el uso de los canales distintos a la red de tesorerías para que valoren el beneficio que les genera?**

A partir de esta definición, se realizaron talleres de ideación junto a funcionarios del servicio, cuyo objetivo fue generar una gran cantidad de posibles soluciones para posteriormente desarrollarlas.

A partir de las ideas generadas, se prototiparon y testearon las siguientes soluciones:

1. Intervenciones en comunicación al contribuyente.
2. Intervención en la experiencia en oficinas: Flujo de usuarios.
3. Intervención en la experiencia en oficinas de TGR: Roles de Funcionarios.
4. Intervención en la experiencia en oficinas de TGR: Mensajes y señaléticas.

En el momento en que estas soluciones iban a ser piloteadas en las oficinas de Tesorería de distintas regiones, surgió un nuevo contexto: el COVID-19. Esto obligó a que muchas oficinas se vieran en la obligación de suspender su atención presencial, mermando la capacidad de la institución. Por otra parte, este servicio mantiene un rol fundamental para el Estado, al ser la caja recaudadora de recursos que posteriormente permiten financiar políticas que van en ayuda de la ciudadanía. De esta manera, diversas oficinas de TGR a nivel nacional, generaron innovaciones que, de manera local, permitían atender a la ciudadanía migrando a sus usuarios hacia canales digitales.

En este contexto, la Tesorería y el Laboratorio de Gobierno, desarrollaron un nuevo ciclo de trabajo con el objetivo de identificar, sistematizar y escalar soluciones innovadoras que permitieran migrar a los usuarios y que se vincularan con los objetivos del proyecto.

³ Permitido innovar: Guías para transformar el Estado chileno: ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación?: Laboratorio de Gobierno, 2018.

En este acompañamiento se consolidaron las siguientes soluciones:

1. OFICINA VIRTUAL

Con el objetivo de resolver trámites mediante correo electrónico de manera asincrónica con la ciudadanía.

2. ANALISTA VIRTUAL

Para atender mediante videollamada a un grupo específico de usuarios que requieren de atención guiada.

3. DERIVACIÓN A PAGO DE CONTRIBUCIONES, A TRAVÉS DE CÓDIGO QR

Cuya finalidad es descongestionar las oficinas, derivando a los usuarios al pago en página web desde sus teléfonos móviles.

Tanto la **Oficina Virtual** como el **Analista Virtual** se encuentran en un proceso de pilotaje y mejora a la fecha. En tanto, se espera la implementación del código QR para el pago de la cuota de las contribuciones de marzo 2021.

Aprendizajes y desafíos

- ▶ **Para cambiar hacia afuera, es necesario cambiar hacia adentro**
Se propusieron cambios fundamentales al sistema de atención, interviniendo los flujos de atención, señaléticas y la forma de organización de los funcionarios con el fin de contribuir a que los usuarios migren hacia otros canales remotos.
- ▶ **Conformación de un equipo de trabajo multidisciplinar al interior de la institución**
Durante el desarrollo del proyecto se complementaron líderes de distintas áreas transversales, lo cual ayudó a potenciar el compromiso de todos los involucrados con una mirada única para lograr los objetivos, lo que favoreció el desarrollo e implementación de soluciones.
- ▶ **Las crisis se pueden enfrentar con innovación**
El equipo involucrado desarrolló una lógica innovadora y experimental como práctica en su trabajo, lo cual posibilitó una nueva iniciativa. Esto, en medio de la pandemia, permitió a TGR seguir prestando la atención que la ciudadanía merece.

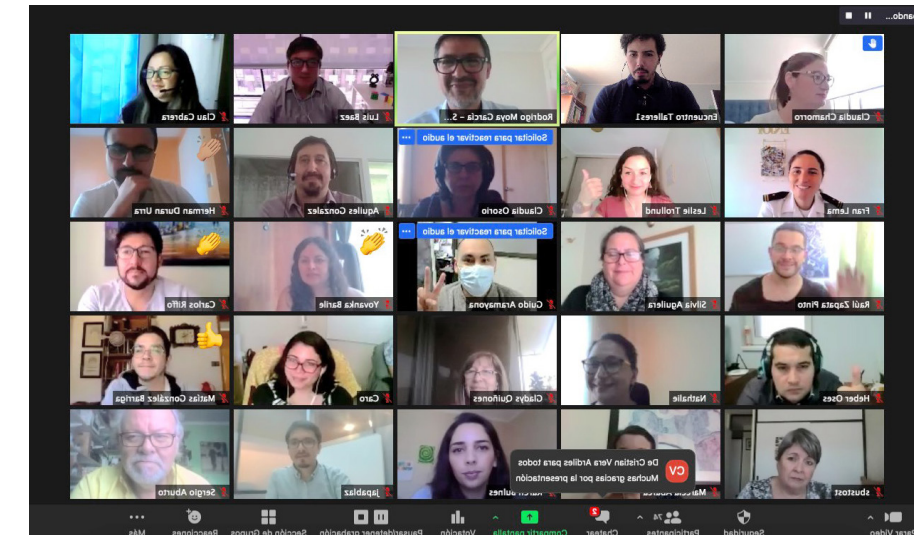
"La atención que recibí fue buenísima. En general uno está acostumbrada a que no haya respuesta por parte de las instituciones grandes e importantes. Me llevé una grata sorpresa cuando a los minutos de levantar mi inquietud ya tenía respuesta y solución. La atención fue muy rápida, agradable y eficiente".

María de los Ángeles Foncetilla, usuaria de la Oficina de Atención Virtual.
(Proyecto TGR)



"Gracias a la plataforma de Red de Protección Social pude acceder de fácilmente al Aporte Previsional Solidario de Vejez y con eso pude mejorar mi pensión".

María Muñoz, miembro de Club de Adultos Mayores de La Florida.
(Proyecto Red de Protección Social)



"Fue una gran oportunidad. InnovaFOSIS es un fondo estatal que genera el espacio para la innovación pública, para el aprendizaje y sobre todo para cuestionarse cómo estábamos resolviendo las problemáticas sociales hoy en día. Con un fondo tan flexible desde el inicio hasta el final, se pueden generar espacios de aprendizaje que aportan mejoras y permite ajustes dentro del proyecto. Eso es algo que hasta ese momento no habíamos visto en un fondo del Estado".

Carlos Careaga, Infocap. Ganadores primera versión InnovaFOSIS, 2019.
(Proyecto InnovaFOSIS)



"Previo a la pandemia me cambié de comuna y producto de las cuarentenas postergue mis controles médicos para no exponerme. Cuando necesité controlarme entré a la página de Fonasa y encontré la aplicación Elige Tú. Con ella pude conocer cuáles eran los centros médicos que estaban cerca de mi nueva casa, además de sus valores, permitiéndome encontrar un centro que tuviera un laboratorio, sin la necesidad de recorrer distintos lugares y exponerme, todo esto de forma simple y en pocos pasos".

Javiera Albornoz, Usuaria de Elige Tú.
(Proyecto Fonasa)

Un nuevo Fono Drogas: Servicio multicanal de valor para los usuarios

Instituciones participantes

Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol

Año de ejecución

2019 - 2020

Resultados

- ▲ **Aumento de 60% a 75% de casos atendidos** de 2019 a 2021.
- ▲ **+500 llamadas críticas rescatadas** entre marzo y junio 2021.
- ▲ **89%** de usuarios considera fácil de usar la web de contacto ciudadano.
- ▲ **98%** de usuarios con **valoración positiva** sobre el cuestionario de autoevaluación de consumo.

Tipos de innovación desarrollados en este proyecto

ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES	REDES DE COLABORACIÓN	NORMATIVA	
SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR	MODELO DE ATENCIÓN	COMUNICACIONES	COMPORTAMIENTO DE USUARIOS
OPERACIÓN	GESTIÓN Y USO DE DATOS	TECNOLOGÍA	PROCESOS	
ORGANIZACIÓN	DISEÑO ORGANIZACIONAL	ROLES Y COMPETENCIAS		



Durante 2019, Senda evidencia que su servicio Fono Drogas no alcanza a cubrir la demanda de llamados, existiendo además usuarios potenciales que no reciben orientación por no considerar el canal telefónico adecuado para ello. ¿Cómo podemos mejorar la cobertura y diversificar el servicio más allá del canal telefónico para responder de mejor forma a las distintas necesidades de los usuarios?

En septiembre de 2019 Senda fue seleccionada como institución ganadora del concurso *Formula tu Desafío*, el cual comprometía apoyo del Laboratorio de Gobierno para impulsar un proyecto de innovación en su servicio.

La problemática inicial con la cual se comenzó el desarrollo del proyecto tenía relación con la percepción que existía al interior del servicio de Fono Drogas; el modelo de servicio no estaba alineado con las expectativas y demandas de sus usuarios, quienes esperaban no solo un servicio informativo, sino también un plan de acción concreto y una inserción efectiva en la red de apoyo institucional.

A partir de un primer ciclo de trabajo con más de 100 funcionarios de todo Senda en distintas regiones, se pudieron identificar los siguientes hallazgos, los cuales dieron pie al desafío de innovación:

- **Necesidad de ampliar la capacidad de atención:** La cobertura de respuesta de Fono Drogas es insuficiente para el nivel de llamadas recibidas. El 40% de las llamadas quedan sin contestar y de las contestadas, solo el 35% son para hacer una contención y orientación avanzada, lo cual se considera como el corazón del servicio en base al perfil de las consejeras. El 31% son llamadas no validas o *pitanzas*.
- **Necesidad de contar con una oferta de valor diferenciada:** Se determinaron tres tipos de atenciones requeridas desde los usuarios; Contención, implicando una escucha activa y empática para personas afectadas emocionalmente; Orientación, para guiar a las personas en sus dudas comunicando información de forma clara; e Integración, dando respuestas concretas y ágiles sobre requerimientos de contactos directos con los servicios de salud o programas para abordar las situaciones de los usuarios.
- **Necesidad de articular la red:** No basta solo con el nivel de coordinación entre Senda y su red de apoyo institucional, sino también con los distintos servicios de salud que puedan promocionar el servicio.

Durante la implementación de las soluciones, y como resultado de los distintos hallazgos levantados en los ciclos de trabajo anteriores, se generó una estrategia que permitiera focalizar el servicio de Fono Drogas en el nuevo valor propuesto a los usuarios en base al perfil de consejeras, es decir, en "contención y entrega de orientación personalizada". En base a esto se pudieron desarrollar las siguientes soluciones desde tres ámbitos de la estrategia:

- 1. Ámbito de la estrategia - Incentivar el uso de la web para la orientación informativa:** Se desarrolló una web de contacto ciudadano complementaria al servicio telefónico, en la cual se incluyó información de los diversos programas disponibles, fichas informativas, un chat en línea, y un formulario de autoevaluación para que las personas pudiesen comprender en un primer acercamiento cuál es el grado de problema que pueden tener con el alcohol o las drogas sin la necesidad de conversar directamente con una consejera.
- 2. Ámbito de la estrategia - Atender las llamadas críticas y reducir las no válidas:** Se desarrolló un nuevo flujo de atención telefónica que incluye un protocolo de categorización automático y semi-automático para la derivación, además de un protocolo para el rescate de las llamadas no contestadas que pueden considerarse críticas para el servicio.
- 3. Ámbito de la estrategia -Fortalecer el servicio de orientación avanzada y contención:** Se co-creó una nueva herramienta interna de información de la oferta de programas georeferenciada para soportar una atención más resolutive, así como una mejora en el sistema de registro y gestión de casos para optimizar el trabajo de seguimiento de los casos.

Aprendizajes y desafíos

- ▲ **Incorporación de equipos back office en el proceso de innovación con usuarios del servicio**
Incorporar a las personas de back office permitió visualizar y priorizar falencias que fueron abordadas en la solución del proyecto, lo que mejoró los niveles de participación y motivación por el cambio.
- ▲ **Desarrollo de un modelo de atención flexibles y proactivo**
El modelo de atención desarrollado en este proyecto permite clasificar las llamadas de acuerdo con las distintas necesidades. Además, se definen horarios en los cuales existe mayor capacidad de atención, incorporando el servicio "rescate de llamadas" que permite contactar al usuario que no fue posible atender en momentos peak de demanda.

Reporte al Contribuyente:

Aumentando la transparencia y la rendición de cuentas del Gasto Público frente a los ciudadanos

Instituciones participantes
 Ministerio de Hacienda,
 Servicio de Impuestos Internos,
 Dirección de Presupuestos y
 Tesorería General de la República.

Año de ejecución
 2020



Resultados

- ▶ **10.600.000** de contribuyentes recibieron el reporte de cómo se utilizan sus impuestos.
- ▶ Impacto positivo y significativo del **14% en la percepción de transparencia y 7% en la confianza en el Estado** por parte de los contribuyentes.

A principios del 2020, la Comisión del Gasto Público convocada por el Ministerio de Hacienda, entregó su primera recomendación: transparentar a los contribuyentes en qué se gastan sus impuestos, definiendo de esta manera el siguiente desafío de innovación: ¿Cómo podemos aumentar la transparencia y la rendición de cuentas con foco en las personas?

Tipos de innovación desarrollados en este proyecto

ESTRATEGIA	LÍNEAMIENTOS INSTITUCIONALES	REDES DE COLABORACIÓN	NORMATIVA	
SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR	MODELO DE ATENCIÓN	COMUNICACIONES	COMPORTAMIENTO DE USUARIOS
OPERACIÓN	GESTIÓN Y USO DE DATOS	TECNOLOGÍA	PROCESOS	
ORGANIZACIÓN	DISEÑO ORGANIZACIONAL	ROLES Y COMPETENCIAS		

Iniciativas como el Reporte al Contribuyente pueden no ser totalmente efectivas si al diseñarlas no tenemos en cuenta cómo se comportan las personas. Hoy sabemos que nuestro comportamiento tributario y la formación de creencias y percepciones hacia el Estado están determinadas por factores cognitivos, emocionales, contextuales y sociales. Debemos tomar en cuenta estos factores al desarrollar comunicaciones directas y comprensibles para las personas.

El Laboratorio de Gobierno llevó a cabo el proyecto siguiendo dos componentes de trabajo:

1. DISEÑO, PROTOTIPADO Y TESTEO DEL REPORTE

Este ciclo se realizó en dos iteraciones con entrevistas a más de 700 usuarios a lo largo de todo el país, una revisión sistemática de evidencia internacional informada por las Ciencias del Comportamiento, y sesiones de sistematización con funcionarios de todas las instituciones participantes.

Como resultado, se co-diseñaron tres versiones del Reporte:

- **Estadístico:** Un gráfico de barras que mostraba la distribución por área y por sub-área funcional del gasto público.
- **Uso Nacional:** Un resumen del uso de los recursos durante el período en cada una de las categorías del gasto público, a nivel país.
- **Uso Regional:** Un resumen similar al grupo 2, a nivel regional.

2. DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN EXPERIMENTAL

Para medir rigurosamente la efectividad del Reporte en aumentar la percepción de transparencia y confianza en el Estado por parte de las personas.

El diseño experimental consideró tres grupos de tratamiento de aproximadamente 20.000 usuarios cada uno. Cada grupo recibió una de las tres versiones del Reporte. El grupo de comparación fue compuesto por aproximadamente 100.000 contribuyentes que no recibieron el Reporte, seleccionados aleatoriamente.

Todos los contribuyentes que formaron parte de la muestra experimental recibieron en su correo electrónico una encuesta de evaluación que permitió conocer sus percepciones de transparencia y confianza.

Si bien todos los reportes fueron efectivos en cumplir el objetivo, la evaluación de impacto mostró que el Reporte Estadístico tuvo el mayor impacto, con un aumento significativo de 14% en la percepción de transparencia y de 7% en la confianza en el Estado.

Luego de la evaluación experimental, el proceso de implementación consistió en tres hitos críticos:

- Se envió el Reporte Estadístico personalizado a un universo de más de 3,5 millones de personas. El Reporte fue construido con procesos automatizados y digitales, enviado por correo electrónico, en versión móvil y web.
- Se desarrolló un sitio web explicativo en la página del SII que explicó en profundidad el Reporte y también los aspectos técnicos y metodológicos que lo informaron.
- Se desarrolló una calculadora pública de Renta e IVA para quienes no declaran en la Operación Renta. De esta manera, todas las personas pudieron acceder a información personalizada.

Aprendizajes y desafíos

▶ **Uso de evidencia en la comunicación con usuarios**

No existía en Chile una comunicación que transparentara cómo se utilizan los impuestos, ni existía suficiente evidencia de la efectividad de este tipo de comunicaciones masivas y personalizadas por parte del Estado hacia los ciudadanos.

▶ **Comprender el comportamiento de las personas**

Considerar los factores que determinan el comportamiento, la formación de creencias y las percepciones de las personas es crucial cuando se llevan a cabo innovaciones de política pública.

▶ **Innovar de manera integral**

Podemos innovar generando evidencia rigurosa para aumentar la efectividad de las comunicaciones. Al mismo tiempo, podemos ser más empáticos, inclusivos, e incentivar la colaboración de la ciudadanía para construir confianza en las instituciones.

WhatsApp Mujer: Canal silencioso para orientar a mujeres que sufren violencia doméstica en confinamiento

Instituciones participantes
Ministerio de la Mujer y Equidad de Género
Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG)

Año de ejecución
2020

Resultados

- ▶ **+32.417 sesiones generadas** el primer año de lanzamiento del canal de atención (abril 2020 a junio 2021).
- ▶ **13% de las atenciones** se entregaron desde el canal WhatsApp.



La pandemia por COVID-19 y las medidas de confinamiento asociadas, provocaron un aumento de la violencia intrafamiliar a nivel mundial. En este contexto, el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, junto con SernamEG abordaron el desafío de crear un canal silencioso para dar contención emocional e información a las mujeres que conviven con su agresor.

Tipos de innovación desarrollados en este proyecto

ESTRATEGIA	LÍNEAMIENTOS INSTITUCIONALES	REDES DE COLABORACIÓN	NORMATIVA
SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR	MODELO DE ATENCIÓN	COMPORTAMIENTO DE USUARIOS
OPERACIÓN	GESTIÓN Y USO DE DATOS	TECNOLOGÍA	PROCESOS
ORGANIZACIÓN	DISEÑO ORGANIZACIONAL	ROLES Y COMPETENCIAS	

Al comienzo de la pandemia (2020) se observó un aumento del 70% en la cantidad de llamadas recibidas al número 1455 del Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG) con respecto al mismo período del año 2019. Además, el confinamiento planteó la dificultad que las víctimas de violencia compartían la cuarentena con sus agresores, limitando la posibilidad de pedir ayuda.

La urgencia dio paso a la oportunidad y el Ministerio de la Mujer y EG, SernamEG, en conjunto con el Laboratorio de Gobierno iniciaron un proyecto de innovación pública con la necesidad de crear un medio silencioso para ayudar a mujeres que sufren violencia. En la lógica de ciclos ágiles, se desarrollaron las fases de un proceso de innovación de manera acelerada, realizando las siguientes acciones:

- Revisión de referencias internacionales a través de la herramienta pautas de análisis.
- Entrevistas a personas expertas en violencia del Ministerio y SernamEG.
- Construcción de mapas de empatía.
- Elaboración de recomendaciones para el diseño e implementación del servicio,
- Diseño de interacción del servicio
- Capacitaciones al equipo de atención.
- Elaboración de manual de operación del servicio.

El 28 de abril de 2020 se lanzó el servicio de atención silencioso, seguro y confidencial el cual funciona de lunes a viernes las 24 horas del día. El canal de silencio combina la atención por parte de ejecutivas (casos de orientación, contención emocional y situaciones de emergencia inminente); y un robot de atención (casos de búsqueda de información general). De este modo, es posible concentrar los esfuerzos de las ejecutivas en atender los casos más complejos, ya que el robot sólo se activa si la ejecutiva define que el caso es atendible de esa manera. De ahí la relevancia de desarrollar el protocolo del servicio y aprovechar su potencial para soportar las más de 32.417 sesiones de conversación realizadas desde su lanzamiento.

Se destaca en este proyecto el apoyo de Facebook, empresa propietaria de WhatsApp, el cual se manifestó en la flexibilidad de sus políticas de funcionamiento y privacidad, y en financiar el desarrollo y los tres primeros meses de soporte del servicio. A partir de estos resultados, el canal de WhatsApp que se pensaba inicialmente como un dispositivo de emergencia, se transformó en un canal de atención permanente, vigente a la fecha.

Aprendizajes y desafíos

▶ Las herramientas y soluciones se deben adaptar a las necesidades de los usuarios

Fue necesario realizar adaptaciones en las políticas de operación de WhatsApp, por ejemplo, para poder evitar riesgos de represalias al crear una cuenta oficial con un nombre ficticio (en este caso el nombre utilizado fue "Liss").

▶ Importancia de las capacidades de las personas

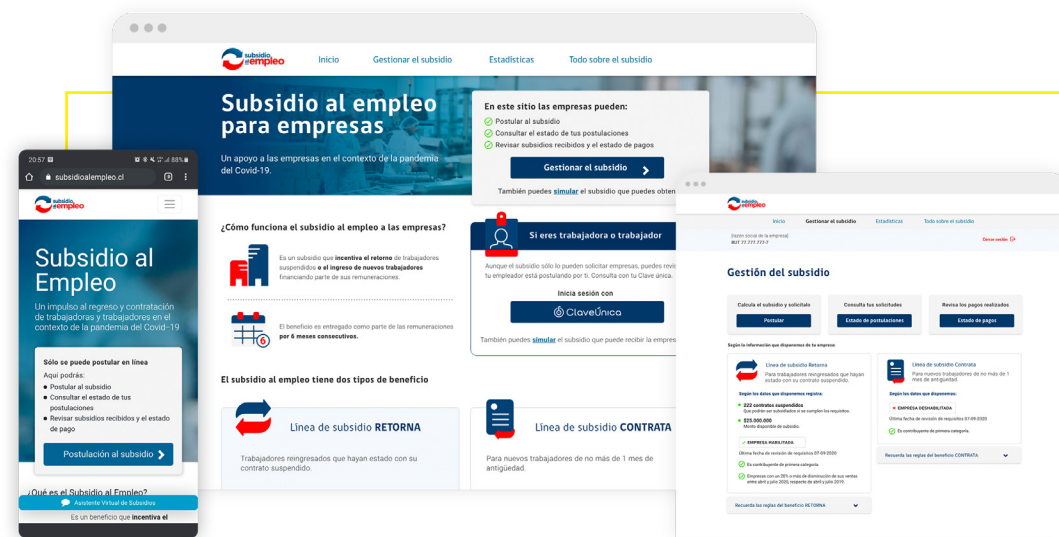
Tan importante como el desarrollo tecnológico fue el desarrollo de capacidades de las personas que entregan el servicio, sobre todo en este tipo de atenciones que son emocionalmente complejas.

Subsidio al Empleo:

Un apoyo en pandemia con foco en el usuario

Instituciones participantes
 Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
 Ministerio del Trabajo y Previsión Social
 Ministerio de Hacienda

Año de ejecución
 2020



Resultados

- ◀ **+800.592 subsidios entregados.**
- ◀ **+83%** de subsidios corresponden a PYMES.
- ◀ **99,9% de consultas respondidas** en los múltiples canales.
- ◀ **+80% de satisfacción** de los usuarios con su atención.

El Subsidio al Empleo surge como una política pública clave del plan de reactivación económica y laboral impulsado por el Gobierno a raíz de la pandemia del COVID-19. En ese sentido, estando aún emergencia y teniendo una alta expectativa de demanda, surgió el siguiente desafío: ¿Cómo podemos implementar un Subsidio al Empleo de forma efectiva y con una experiencia de servicio satisfactoria para los usuarios?

Tipos de innovación desarrollados en este proyecto

ESTRATEGIA	LÍNEAMIENTOS INSTITUCIONALES	REDES DE COLABORACIÓN	NORMATIVA	
SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR	MODELO DE ATENCIÓN	COMUNICACIONES	COMPORTAMIENTO DE USUARIOS
OPERACIÓN	GESTIÓN Y USO DE DATOS	TECNOLOGÍA	PROCESOS	
ORGANIZACIÓN	DISEÑO ORGANIZACIONAL	ROLES Y COMPETENCIAS		

La pandemia del COVID-19 generó importantes efectos económicos negativos en nuestro país, que derivaron en la mayor crisis de empleo en Chile de los últimos 30 años, implicando 1,5 millones menos de puestos de trabajo en comparación al año anterior. A raíz de esta compleja situación, el Gobierno anunció la generación de un masivo e histórico Subsidio al Empleo con un fondo de USD 2.000 millones en ayuda directa a la contratación de nuevas personas y al retorno de trabajadores que se encontrasen suspendidos bajo la Ley de Protección del Empleo.

En un primer ciclo de descubrimiento con los potenciales usuarios y en base a un trabajo colaborativo entre el Ministerio del Trabajo, Ministerio de Hacienda, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence) y el Laboratorio de Gobierno, se pudieron determinar ciertos elementos claves que definieron el diseño del beneficio y cómo debía ser el servicio que soportara su entrega:

- La necesidad de las empresas de contar con los recursos para el pago del sueldo de los nuevos trabajadores lo más pronto posible debido a la escasez de flujo.
- La importancia de establecer un proceso de postulación y entrega del beneficio de forma remota que fuera en línea con las directrices sanitarias durante la pandemia.
- Una coordinación clave con otros servicios relacionados con el beneficio que permita un proceso más expedito y que interoperara para hacer una experiencia simple y transparente para el usuario.
- Finalmente, a partir de la experiencia con otros beneficios otorgados en pandemia que sufrieron problemas en su entrega; la necesidad de una comunicación clara del beneficio y sus reglas, así como un sistema que soportara una alta demanda potencial de requerimientos.

Teniendo claros estas necesidades descubiertas, se trabajó en el diseño e implementación del Subsidio desde cuatro ámbitos de intervención definidos por el Laboratorio de Gobierno: Estrategia, Servicio, Operación y Organización, desarrollando un sistema completo de información, postulación, seguimiento y pago del subsidio, 100% diseñado pensando en los usuarios directos, las MIPYMES y en los beneficiarios finales, que finalmente quedó disponible en www.subsidioempleo.cl

El Subsidio fue lanzado en septiembre de 2020, con los siguientes componentes:

1. Servicio digital elástico, preparado para una alta demanda con **acceso y atención personalizada** y con información precargada para una mejor orientación en la postulación.
2. **Coordinación e interoperabilidad** entre varias instituciones del Estado y privados para evitar trámites anexos adicionales a la postulación misma del subsidio.
3. **Múltiples canales de atención** digitales, presenciales y telefónicos con un foco en resolver problemáticas concretas, no solamente informar.
4. **Pago rápido** dentro del mismo mes de postulación **pensando en la liquidez**, lo cual se valida y genera de manera automática.
5. **Comunicación clara** dentro de todo el proceso para fácil entendimiento y acceso para cualquier persona.

Aprendizajes y desafíos

- ◀ **Diseñar para la implementación**
 La importancia de combinar de forma integral el diseño y la implementación de una política pública para que ésta tenga los resultados esperados.
- ◀ **Considerar a los casos extremos**
 Diseñar el servicio pensando en aquellos casos más complejos, pensando en la multiplicidad de consultas y dudas que pueden surgir dentro de un beneficio de este tipo. De esta manera se impacta tanto en las respuestas satisfactorias como en la experiencia de los usuarios.
- ◀ **Difundir y comunicar con impacto**
 Se releva el aprendizaje de contar con una campaña de difusión integral y consistente en este tipo de políticas públicas, elemento clave para promover la adopción y uso de los beneficios en sus potenciales usuarios.

Dame esos 5: Incentivando interacciones positivas con los más pequeños durante la pandemia

Instituciones participantes
Subsecretaría de Educación
Parvularia

Año de ejecución
2020

Resultados

- 57.053 conversaciones automatizadas para dar consejos a los padres y cuidadores.
- 32% más lectura y 8.5% más actividad física en cuidadores que ingresaron al canal de WhatsApp en comparación con el grupo de control.
- Impactos positivos en cuidadores:** mayor autoeficacia, priorizar más el realizar actividades con niñas y niños por sobre otras tareas, recordar realizar interacciones de calidad, entre otros.



Los efectos de la pandemia en la educación parvularia han sido devastadores. Solo en Chile, más de 800 mil niños y niñas matriculados en nivel parvulario quedaron sin acceso a establecimientos educacionales durante la mayor parte del 2020. En el largo plazo, se han pronosticado efectos negativos en el desarrollo, aprendizaje, salud física y mental de niñas y niños de todo el país. El desafío de innovación fue el siguiente: ¿Cómo podemos favorecer el desarrollo de niñas y niños en casa?

Tipos de innovación desarrollados en este proyecto

ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES	REDES DE COLABORACIÓN	NORMATIVA	
SERVICIO	PROPUESTA DE VALOR	MODELO DE ATENCIÓN	COMUNICACIONES	COMPORTAMIENTO DE USUARIOS
OPERACIÓN	GESTIÓN Y USO DE DATOS	TECNOLOGÍA	PROCESOS	
ORGANIZACIÓN	DISEÑO ORGANIZACIONAL	ROLES Y COMPETENCIAS		

Las experiencias, interacciones y oportunidades de aprendizaje en los primeros años de vida forman las diferentes capacidades del cerebro, como visión, audición, lenguaje y respuestas sociales. Sin embargo, en un contexto de pandemia, los altos niveles de estrés y ansiedad, el confinamiento, la falta de rutinas y el sedentarismo de las familias reducen la ocurrencia de interacciones de calidad.

El Laboratorio de Gobierno junto a la Subsecretaría de Educación Parvularia, llevaron a cabo el proyecto siguiendo tres ciclos de trabajo.

1. FOCALIZACIÓN Y EXPLORACIÓN

En la primera etapa del proyecto buscamos definir los resultados y objetivos que queríamos alcanzar. Quisimos **aumentar la exposición de los niños y niñas pequeños a oportunidades de aprendizaje en el hogar** por medio de la puesta en práctica de los 5 principios básicos del Ministerio de Educación, acciones simples que pueden realizar los adultos con los más pequeños.

Las Ciencias del Comportamiento han demostrado que las familias experimentan diversas barreras que reducen la exposición a oportunidades de aprendizaje en casa. La falta de atención, las fallas en la autorregulación, las escasas habilidades, la sobrecarga cognitiva, los problemas de memoria y las creencias disfuncionales son algunos de estos factores.

2. DISEÑO, PROTOTIPADO Y TESTEO

En este ciclo seleccionamos distintas técnicas para sobrellevar las barreras detectadas que se agruparon en tres tipos de mensajes: **datos, consejos y actividades.**

Para articular los mensajes y entregarlos a los cuidadores diseñamos un flujo de conversación automatizado por WhatsApp. Establecimos una conversación interactiva, por cinco semanas, de manera oportuna, al ritmo propio de los cuidadores y considerando el contexto de pandemia, solución a la que llamamos *Dame esos 5*.

Tanto el contenido de los mensajes como el flujo de la conversación fue testado con más de 30 cuidadores a través de WhatsApp.

3. DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN EXPERIMENTAL

Quisimos medir la efectividad del canal de WhatsApp *Dame esos 5* para aumentar **la exposición de los niños y niñas pequeños a oportunidades de aprendizaje en el hogar**. Para esto realizamos un experimento con dos grupos

seleccionados al azar de un total de 27.897 cuidadores. Todos los participantes realizaron una encuesta de evaluación vía WhatsApp que nos permitió comparar las respuestas de ambos grupos para saber si sus barreras percibidas y conductas habían cambiado a causa del programa.

En promedio, el grupo de tratamiento aumentó aproximadamente 7% su probabilidad de poner en práctica los 5 principios. Los principales cambios de comportamiento reportados por los cuidadores fueron leer cuentos, mover el cuerpo, relatar anécdotas, y hablar de emociones.

El impacto en la proporción de **cuidadores que leyeron con sus niños en el grupo de tratamiento fue de más de 32% en comparación con el grupo de control**. Jugar moviendo el cuerpo también tuvo un impacto alto y significativo del 8,5%.

También descubrimos que los cuidadores se sintieron más capaces, con más oportunidades y más motivación para involucrarse en el aprendizaje de sus niños y niñas, lo que explica el cambio en su comportamiento.

Estos resultados positivos permitieron **escalar el canal Dame esos 5 a nivel nacional** para poder llegar a los más de 400.000 padres, madres y cuidadores que deseen participar.

Aprendizajes y desafíos

- Uso de canales ya utilizados por las personas**
El uso de WhatsApp permitió llegar a muchas familias que normalmente son difíciles de contactar. Este canal también ayuda a encuestar de forma eficiente y con buenas tasas de respuesta.
- Impacto en el aprendizaje**
Con los conocimientos, herramientas y el apoyo adecuado los cuidadores pueden impactar de forma positiva el aprendizaje y desarrollo de sus niños y niñas en casa.
- Comprender a los usuarios**
Cuando entendemos y abordamos las barreras cognitivas, emocionales, sociales y contextuales de los cuidadores, podemos cambiar sus comportamientos de forma efectiva.



"Cuando recibí este reporte me pareció una tremenda iniciativa, que avanza en la línea correcta de mayor transparencia y educación de la población. Siempre es muy difícil comprender los ordenes de magnitud y de comparación entre los ingresos e impuestos personales y el gasto público, pero este reporte ayuda a comprenderlo y visualizarlo".

José Inostroza Avaria, Ingeniero Civil Industrial, Consultor.
(Proyecto Reporte al Contribuyente)

"Al ser contadora y ver toda la problemática que se generó a raíz de la cuarentena durante el 2020, empecé a buscar algún beneficio o subsidio para mis clientes. Así me encontré con el Subsidio al Empleo. Hice la postulación y la web resultó ser muy fácil, muy amigable. La confitería se reinventó durante la pandemia, y el Subsidio nos permitió contratar a personas nuevas para continuar funcionando".

Melva Lazo, contadora Confitería La Palmera, Antofagasta.
(Proyecto Subsidio al Empleo)



"Mi hijo Martín tiene tres años y Dame esos 5 fue un aporte y lo ayudó mucho durante la pandemia. Lo empezamos a usar en forma de juego y empezó a avanzar en sus metas. Aprovechamos nuestro tiempo de cuarentena los dos solos en la casa".

Danitza, usuaria Dame esos 5.
(Proyecto Dame esos 5)



"Es un aporte valioso que llega en un momento como la pandemia, cuando la violencia se hace más poderosa. Como víctima durante años, sé lo difícil que puede ser denunciar con el agresor cerca. Que sea silencioso, 24/7, inclusivo y con un ángulo de confidencialidad, lo hace una herramienta poderosa".

Magdalena Chávez, usuaria, parte de la Mesa Compromiso País.
(Proyecto WhatsApp Mujer)

"Hoy tenemos la posibilidad de rescatar llamadas críticas que antes se perdían y eso ha generado que la gente se sienta más agradecida y cercana a nosotros. Gracias a este nuevo servicio y sus protocolos realizamos atenciones más profesionales, potenciando la plataforma remota y fomentando la modernización del Estado en materias tan importantes como es la prevención del consumo drogas y los programas que mantiene Senda a nivel nacional".

Vania Salazar, trabajadora Social, Consejera de Fono Drogas.
(Proyecto Fono Drogas)



Otros proyectos desarrollados

Adicionalmente a cada uno de los casos de innovación destacados anteriormente, compartimos de igual forma una pequeña descripción de otros diversos proyectos que se han desarrollado bajo el modelo de Consultoría Ágil, los cuales han tenido importantes resultados de cara a los usuarios.

CONSULTORÍAS PARA EL DESARROLLO DE INNOVACIONES

Con el foco puesto en resolver una problemática relevante para los usuarios e instituciones, desde el desarrollo completo de un proceso de innovación que aborda todas las fases metodológicas del modelo descritas con anterioridad, el desarrollo de innovaciones ha sido una línea de trabajo que ha aportado transversalmente en diversas instituciones y sectores, donde más allá de los casos destacados anteriormente podemos mencionar las siguientes:

Año	Institución	Resultados
2018	Departamento de Extranjería y Migración	Desarrollo de un concurso de innovación abierta con dos desafíos asociados; uno al fortalecimiento de redes de apoyo para migrantes y otro sobre la generación de espacios de encuentro entre chilenos y migrantes.
	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Co-creación y evaluación de un modelo de trabajo integrado entre Carabineros, la Municipalidad y la Comunidad que impacta positivamente en disminuir la brecha entre las tasas de delitos efectivos y la percepción de seguridad de la población.
	Ministerio de Salud	Desarrollo de un programa de innovación con siete instituciones de la red asistencial de salud, en el cual se desarrollaron soluciones para abordar la situación de pacientes crónicos no controlados.
2019	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Diagnóstico base y diseño de procesos para la mejora de la eficiencia institucional y una mayor vinculación entre actores multisectoriales para contribuir a la disminución de asentamientos precarios de manera oportuna.
	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	Soluciones prototipadas, testeadas y validadas para potenciar los servicios de intermediación laboral, que incluyen nuevos flujos de atención en Móvil Busca Empleo, Plataforma Laboral y ChileAtiende.

Año	Institución	Resultados
2019	Oficina Nacional de Emergencia	Diseño de un plan de actividades para potenciar la innovación y cercanía de la Institución con la comunidad, incluyendo un entrenamiento dirigido del equipo en el desarrollo de sus capacidades, así como la creación de una comunidad de riesgo de desastres en la Red de Innovadores Públicos.
	Servicio Nacional del Adulto Mayor	Caracterización de la realidad actual del acceso y entrega de las prestaciones sociosanitarias para los adultos mayores, a fin de orientar la creación de soluciones más efectivas y que mejoren su experiencia.
	Ministerio del Medio Ambiente	Co-creación de un kit gráfico de acción climática como parte de la agenda ciudadana de la COP-25.
2020	Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	Diseño y ejecución de un concurso de innovación abierta con foco en la generación de elementos de Protección para el personal de salud durante la pandemia de COVID-19.
	Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Diseño e implementación de los Manuales de la Ley de Protección al Empleo, para comunicar de manera amigable el uso de los beneficios de la ley, tanto para empresarios como para empleados.
	Ministerio de la Mujer y Equidad de Género	Diagnóstico inicial para el desarrollo de un nuevo modelo de operación para la mesa técnica del Circuito Intersectorial de Femicidios.
	Servicio Civil	Construcción y lanzamiento de la Guía de Trabajo a distancia, realizando una capacitación masiva con más de 500 asistentes.
2021	Ministerio de Salud	Diseño e implementación de un servicio digital de apoyo remoto al seguimiento y trazabilidad de casos COVID-19 vía un bot de WhatsApp.
	Secretaría de Modernización	Diseño de un kit gráfico de apoyo a la implementación de la plataforma de información georeferenciada Google My Business en las instituciones públicas.

ASESORÍAS METODOLÓGICAS PARA INNOVAR DESDE LA ESTRATEGIA

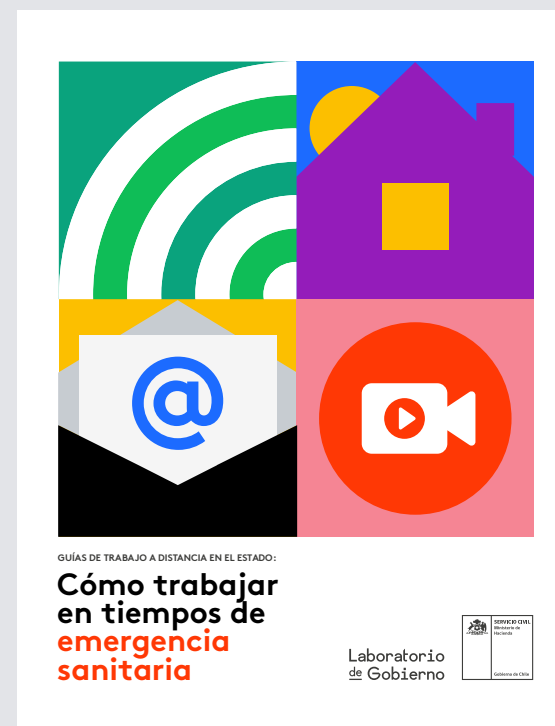
Junto con el desarrollo completo de innovaciones, el Laboratorio de Gobierno desde su servicio de Consultoría Ágil colabora con las instituciones en asesorías metodológicas para acelerar los procesos de innovación que llevan adelante, así como en generar nuevas capacidades para afrontar sus problemáticas a partir de un sprint ágil y flexible en un período acotado de tiempo.

Dentro de esas asesorías, se destaca en particular la facilitación de sesiones de alineamiento estratégico, donde se convoca a funcionarios de las distintas áreas de trabajo a un sprint de uno a tres talleres guiados. Estas sesiones tienen como objetivo definir una hoja de ruta común de acciones entre los diversos equipos internos, a partir de la identificación y priorización de los principales desafíos actuales que les impiden alcanzar las grandes metas perseguidas por la institución.

Año	Institución	Resultados
2018	Comisión de Integridad Pública y Transparencia	Facilitación para la estrategia de co-creación del 4to Plan de Gobierno Abierto del Gobierno de Chile con múltiples actores públicos, privados y de la sociedad civil.
	Consejo para la Transparencia	En el marco de los 10 años de la promulgación de la Ley de Transparencia, se definió una hoja de ruta con recomendaciones relativas a la estrategia institucional; roles y funciones; perfiles y capacidades; metas e incentivos; gestión de personas y participación funcionaria.
	Servicio Civil	Co-diseño y alineamiento estratégico de los nuevos programas estratégicos 2018-2022, que incluyó Red de Mujeres Líderes, Concurso Yo Sirvo a Mi País, Campus, entre otros.
	Armada de Chile	Aplicación de la metodología de innovación pública con la Academia Politécnica Naval para la ideación de soluciones a problemáticas de la institución.
	División de Organizaciones Sociales	Facilitación de herramientas de innovación pública para ser replicadas por los encargados de participación ciudadana en el desarrollo de sus funciones de conexión con usuarios y organizaciones de la sociedad civil.

Año	Institución	Resultados
2018	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	Definición de temas relevantes para la ciudadanía desde los ejes de Desarrollo Regional, Empresas Sostenibles e Integración y Desarrollo, en el marco de la implementación de la Agenda 2030.
	Subsecretaría de Redes Asistenciales	Co-creación de un Mapa Estratégico con los principales objetivos, junto con una hoja de ruta de potenciales soluciones para alcanzarlos.
2019	División de Atención Primaria de Salud	Identificación de desafíos estratégicos de la División y generación de un portafolio de soluciones potenciales a desarrollar para abordarlos.
	Instituto Nacional de Estadísticas	Desarrollo de un portafolio de ideas para solucionar los principales desafíos levantados con usuarios sobre el acceso y facilidad de uso de la información estadística.
	Subsecretaría del Patrimonio Cultural	Elaboración de una hoja de ruta estratégica integrada entre todos los servicios e instituciones vinculadas a la protección y promoción del patrimonio cultural de Chile.
	Chileatiende - Instituto de Previsión Social	Definición de una estrategia de servicio basada en una nueva propuesta de valor segmentada para sus usuarios.
2020	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Definición de una estrategia de corto y mediano plazo que oriente la Reforma a Carabineros de Chile y el trabajo de la comisión responsable.
	Ministerio de Hacienda	Facilitación de un modelo de revisión y análisis colaborativo de programas públicos de Economía y Trabajo entre el Ministerio de Hacienda, Dipres y la Subsecretaría de Evaluación Social, desde una mirada de la duplicidad y complementariedad basada en el viaje de los usuarios.

Año	Institución	Resultados
2020	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Co-creación de un protocolo estándar de acción para prevenir el contagio masivo de Covid-19 en los campamentos a lo largo del país, a ser desarrollado por parte del Programa Asentamientos Precarios y de otras instituciones relacionadas.
	Registro Civil	Análisis y rediseño del proceso de cedulação de inmigrantes a partir de la entrada en vigencia del estampado provisorio electrónico, identificando todos los datos relevantes a ser compartidos en el proceso entre las distintas instituciones participantes.
	Ministerio de Salud	Facilitación y co-creación de una hoja de ruta de acciones prioritarias a ejecutar por parte de los distintos servicios participantes de la Mesa Interministerial de salud mental del programa "SaludableMente".
	División de Combustibles y Nuevos Energéticos	Alineamiento estratégico de la nueva División del Ministerio de Energía encargada del futuro de los nuevos combustibles para el país.
2021	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Facilitación para la alineación de los objetivos de la Mesa Social Covid-19 en su nueva fase de operación, implicando el diseño de su estructura y procesos de trabajo.
	Ministerio de Salud	Diseño metodológico y sistematización de resultados de la Jornada de Escucha Ciudadana del Plan a Paso, que sirvió como fuente para la actualización y líneas futuras del plan.



Publicaciones destacadas como resultados de proyectos



Kit de acción climática: Adaptando hábitos
 Guía de trabajo a distancia en el Estado
 Manual de buenas prácticas Ley de protección al empleo

Descárgalas en: lab.gob.cl/publicaciones



¿CÓMO LOGRAR IMPACTO EN UN PROYECTO DE INNOVACIÓN PÚBLICA?
LA EXPERIENCIA DE ÁGIL

—
**¿Qué hemos
aprendido
innovando
con las
instituciones
y servidores
públicos?**

No se trata solo de métodos o ideas nuevas. Innovar es implementar cambios que agreguen valor.

El primer aprendizaje a rescatar dentro del trabajo innovando junto a las instituciones bajo el modelo Ágil, es **no perder de vista el propósito que se busca con un proyecto de innovación pública, que es al final del día generar valor público.**

Esta generación de valor público, que puede ser entendida como la creación de soluciones que sean valoradas por la ciudadanía a partir de un beneficio objetivo en su calidad de vida⁴, no es algo trivial de alcanzar. A partir del mayor acceso a información global, y a la acelerada tendencia de cambios que vive el mundo, muchas son las ocasiones en que las instituciones públicas ponen por delante la generación e incorporación de nuevas ideas, métodos y tecnologías como el foco principal, sin considerar de forma suficiente un proceso para identificar y comprender claramente la problemática que está afectando a los usuarios.

La visión de considerar la innovación como la sola aplicación de métodos que pueden ser más atractivos para conectar con los usuarios –como pueden ser los concursos de ideación, hackatones u otros–, así como para conectar internamente con los equipos de trabajo –sesiones de lluvia de ideas, talleres de co-creación, uso de nuevas tecnologías, u otros–, es un fenómeno que está presente en todas las realidades, y que incluso ha sido acuñado por algunos expertos como el *Teatro de la innovación*, donde voluntaria o involuntariamente no se está llegando a una innovación real a pesar de desarrollar esfuerzos y planes para ello.

El desafío en consecuencia, es centrar la discusión y el trabajo en los elementos claves que darán cuenta del éxito de una iniciativa de innovación: **valor para los usuarios, impacto observado en la resolución de la problemática, y no menos importante que tenga un potencial de sostenibilidad como servicio o política pública.**

Innovar es una práctica que requiere autoridades involucradas, objetivos compartidos y un alto compromiso de los equipos.

Si bien un proceso de innovación puede emerger de una contingencia que destapa una problemática desconocida hasta ese momento por las instituciones, esto no implica que deba ser abordado de forma improvisada, o como parte del tiempo restante a las funciones habituales de los participantes.

Una vez determinadas las intenciones de la autoridad de desarrollar un proyecto de innovación, es clave definir los responsables de su gestión y cuánto va a ser su dedicación de tiempo en el proyecto, implicando la redistribución de tareas hacia otros funcionarios, en caso de ser necesario. El nivel de compromiso y la alta dedicación de los equipos con el proyecto es un factor determinante a la hora de alcanzar resultados concretos y oportunos que resuelvan realmente las problemáticas por las cuales fueron creados.

Sin embargo, más allá del equipo base con el cual se trabaja, cada proyecto de innovación requerirá la incorporación puntual o incluso en varias oportunidades de muchos otros funcionarios y funcionarias de la institución, lo que generalmente significa un problema para ellos en desmedro de cumplir con sus responsabilidades principales. Por ello, junto con definir tiempo dedicado del equipo base, **es clave que la autoridad genere una alineación estratégica de toda la organización con los objetivos del proyecto, socializando continuamente el mensaje de la relevancia que tiene para los usuarios e indicando su prioridad por sobre otras tareas a las jefaturas intermedias** a fin de que apoyen a los distintos funcionarios convocados a participar de las distintas instancias que el proyecto requiere.

⁴ Moore, M. (1995), *Creating Public Value : Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

Una innovación sostenible no pasa solamente por cambiar un componente del servicio, sino por una transformación integral.

Un tercer aprendizaje clave que surge de la experiencia trabajando bajo el modelo de Consultoría Ágil, es **lo importante que significa abordar de forma integral cada una de las innovaciones**, siempre desde una visión centrada en el usuario, pero que considere una evaluación de distintas perspectivas que puedan incidir en que sea sostenible.

Estas perspectivas rescatadas de las distintas innovaciones desarrolladas han sido presentadas en el primer tomo de *Otro Ángulo: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno*, y se resumen en **cuatro ámbitos de cambio principales: Estrategia, Servicio, Operación y Organización.**

El llamado de este marco de análisis es a **visualizar siempre las oportunidades de innovación como la punta del iceberg de un proceso más profundo de implementación sostenible.** Así, por ejemplo, a partir de un nuevo servicio que se plantee como la solución a una problemática pública relevante para los usuarios, hay que cuestionar y evaluar cambios en estos cuatro ámbitos, invitándonos a preguntar aspectos tales como: qué adaptaciones normativas se requiere, a través de qué canales se entregará, qué tipo de comunicación debe brindarse para ser utilizado de forma efectiva, cómo deben ser los procesos que soporten su operación, qué nuevos roles se requieren desarrollar en la organización, o incluso, cuál es la nueva estructura organizacional que se requiere para dar sostenibilidad.

Teniendo en cuenta estas preguntas y otras más rescatadas de la experiencia, **el marco de los cuatro ámbitos de cambio permitió la agrupación de 12 componentes potenciales a intervenir en un proyecto, los cuales se han definido como Tipos de innovación.** De esta forma, desde el ámbito de la *Estrategia* se puede considerar a los lineamientos institucionales, las redes de colaboración, o la normativa; desde el *Servicio* a su propuesta de valor, su modelo de atención, su forma de comunicar, así como los cambios del comportamiento esperados de los usuarios; respecto de su *Operación* considera a sus procesos internos, la tecnología y los datos; y, finalmente en cuanto a la *Organización* al diseño organizacional, así como a los roles y competencias necesarios.

Si bien todos estos tipos pueden significar una innovación en sí mismos, es clave comprender que en la práctica siempre serán combinados de distintas formas para dar pie a soluciones que se implementen de forma exitosa y que alcancen sus resultados esperados.

No solo debemos estar preparados para cuando las innovaciones fracasan, sino que sobre todo, para cuando tienen éxito.

Un último aprendizaje a destacar dentro del trabajo de acompañamiento al desarrollo de innovaciones públicas, y que se extiende a la innovación en general, es el **estar preparado para el éxito de las soluciones.**

El desarrollo de una innovación implica un esfuerzo importante de movilización de la organización y de sus colaboradores, el cual debemos estar conscientes que a veces puede no alcanzar a tener los efectos esperados. Sin embargo, esto en general puede considerarse como parte fundamental del proceso de ensayo y error que implica arriesgarse a cambiar.

El problema radica en cuando ocurre totalmente lo contrario a lo anterior, es decir, cuando a pesar de haber demostrado que la solución es efectiva, ésta no se incorpora finalmente a la operación de la organización, no se genera un modelo para escalarla o simplemente no se promueve comunicacionalmente de la forma esperada. **En esta situación el fracaso de la solución no es el problema, sino más bien el no saber cómo gestionar adecuadamente una innovación que ha sido exitosa.**

La gravedad de este problema y de por qué es tan relevante tenerlo en cuenta al momento de embarcarse en un proyecto de innovación, no se fundamenta sólo en que finalmente no se soluciona la problemática de los usuarios, sino también en que la próxima vez que queramos movilizar y motivar a los colaboradores de la institución para participar de un proceso de innovación, será el doblemente difícil, ya que el antecedente de haberse comprometido laboral y emocionalmente con un proyecto que sí tenía resultados y que por falta de gestión no termina incorporándose, es incluso más frustrante que no haber podido llegar nunca a la solución.

**Equipo
Laboratorio de Gobierno**

Álvaro Carreño	Giancarlo Sillerico
Alejandra Gómez	Ignacio Paiva
Carlos Carrillo	Javiera Miranda
Catalina Gutiérrez	Joaquín Collao
Cristobal Abedrapo	Laura González
Daniela Herrera	Lorena Torres
Diego Guzmán	María Belén Conde
Eduardo Navarro	Myriam Meyer
Elisa Breull	Orlando Rojas
Fran Garretón	Roman Yosif
Francisca Moya	Teresa Echevarría
Fremberling Ramos	Tomás Dintrans

consultoría en
innovación
pública | Laboratorio
de Gobierno

Ágil



Laboratorio
de Gobierno



lab.gob.cl