

4

**¿Cómo desarrollar capacidades de innovación en el Estado?** La experiencia de la Red de Innovadores Públicos



**Laboratorio de Gobierno**

# Tabla de contenidos

7	¿Cuáles son los desafíos de desarrollar capacidades en las personas en el Estado?
15	Propuesta de valor de la Red de Innovadores Públicos
27	¿Quiénes son innovadores públicos?
43	Modelo de desarrollo de capacidades para las personas
53	¿Cuáles son los resultados y efectos en el desarrollo de capacidades para las personas?
69	¿Cuál es el valor para los innovadores públicos?
85	¿Qué hemos aprendido desarrollando capacidades de innovación para las personas?



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 desarrollar capacidades de innovación en el Estado? La experiencia de la Red de Innovadores Públicos. 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:** FRANCISCA GARRETÓN, GIANCARLO SILLERICO, JOAQUÍN COLLAO **Diseño:** MYRIAM MEYER, TOMÁS DINTRANS **Fotografía:** COMUNICACIONES LABORATORIO DE GOBIERNO, PALOMA PALOMINO, COMUNICACIONES SEGPRES.

# Presentación

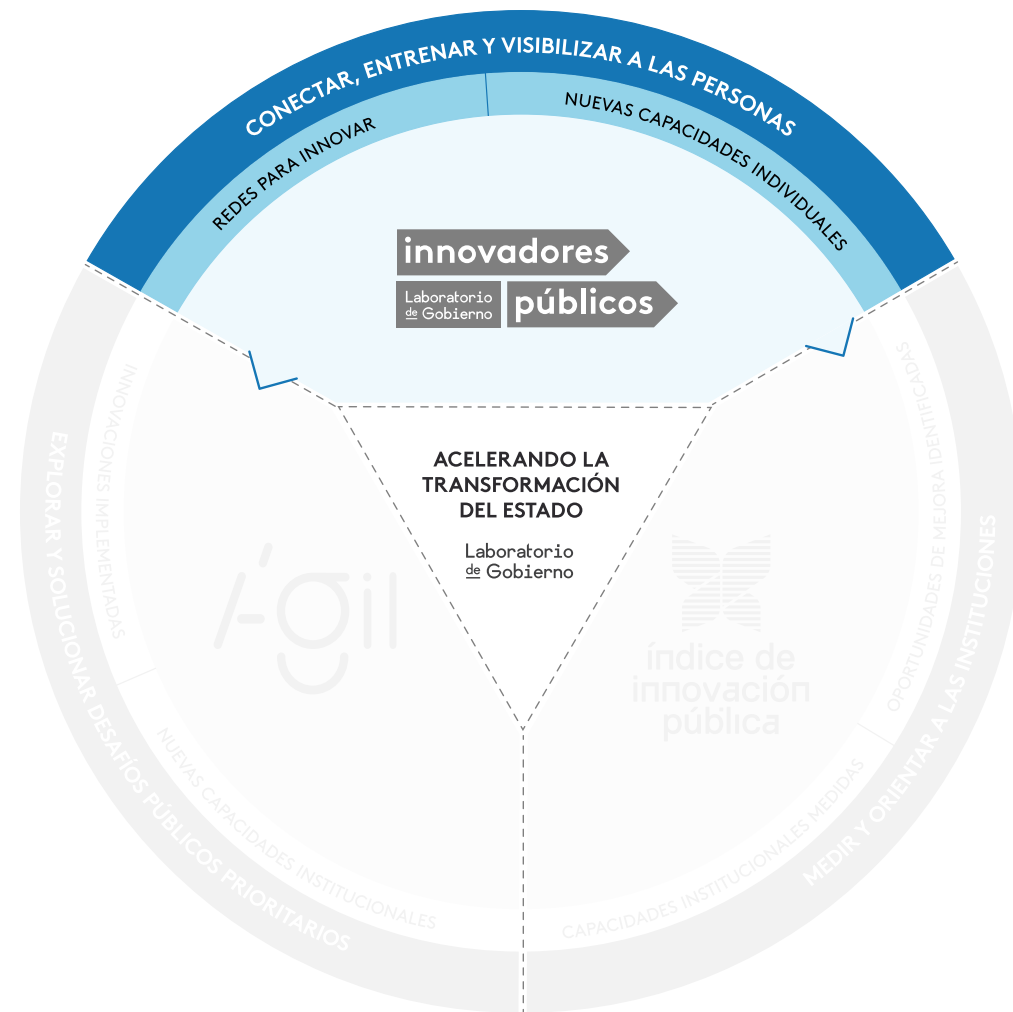
El presente volumen de la serie **Otro Ángulo: Perspectivas de innovación** profundiza en la Red de Innovadores Públicos del Laboratorio de Gobierno y su recorrido en el desafío de desarrollar capacidades individuales para innovar en el Estado que buscan abordar los desafíos propios del talento humano para transformar a las instituciones con foco en las personas.

Desde sus primeros años de funcionamiento, la Red de Innovadores Públicos ha trabajado con una metodología que busca generar un proceso de conexión y aprendizaje en sus distintos tipos de usuarios. Se ha desarrollado como un espacio -único dentro del Estado chileno- para la convergencia entre actores de distintos mundos. Participantes del sector privado, sociedad civil, academia y la administración pública se congregan en un movimiento por la mejora de los servicios públicos, logrando una temprana madurez y consolidación dentro del ecosistema innovador mundial.

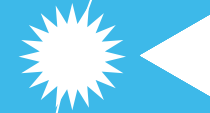
**¿Cómo desarrollar capacidades de innovación en el Estado? La Experiencia de la Red de Innovadores Públicos** expone su propuesta de valor, líneas de trabajo y profundiza en la importancia de descentralizar la innovación pública para alcanzar una transformación del Estado sostenible en el tiempo con foco en el talento humano. Sumado a esto, se da cuenta de la diversidad y alcance de los más 16.500 innovadores que forman parte de esta Red.

Hoy podemos compartir los resultados de los diversos instrumentos que componen la oferta de la Red de Innovadores Públicos, además del valor y efectos que este servicio ha tenido para sus usuarios y usuarias. Sin duda, no sería posible transmitir este valor sin las palabras de los propios innovadores públicos, quienes se hacen presentes a través de relevantes citas y experiencias.

Esperamos que esta publicación sea una fuente de inspiración para todos quienes impulsan diversas colaboraciones y proyectos colectivos de innovación pública. Agradecemos profundamente a todos quienes participan día a día en las diversas iniciativas de esta Red, y en especial a quienes participaron de los contenidos de este documento.



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



---

# ¿Cuáles son los desafíos de desarrollar capacidades en las personas en el Estado?



Tras un año de existencia del Laboratorio de Gobierno, comienza a manifestarse por parte de servidores públicos la necesidad de tener un espacio para la generación de un trabajo colaborativo que promoviera la innovación al interior del Estado. Para abordar este desafío, se llevaron adelante diversas instancias de co-creación con cientos de funcionarias y funcionarios quienes propusieron los ejes que hoy movilizan la acción de esta Red: **conectar motivaciones, aprender colectivamente y visibilizar innovaciones.**

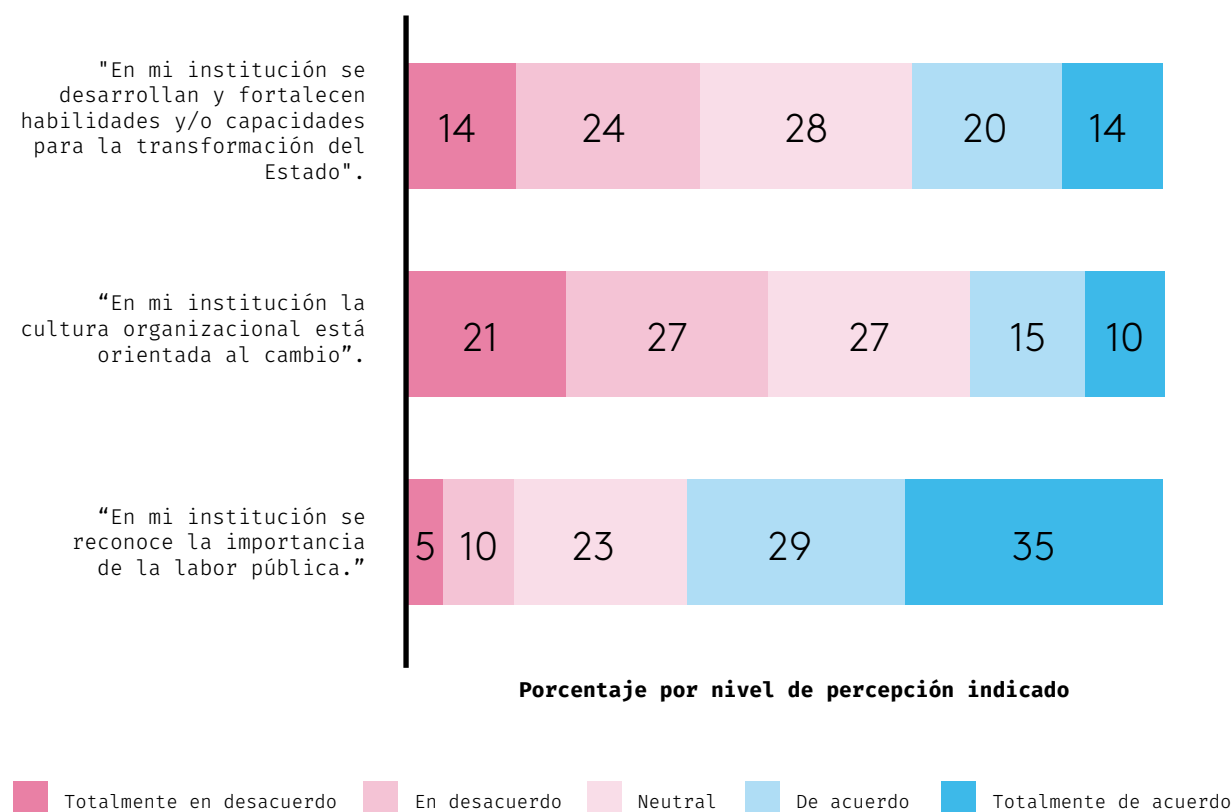
Para el cierre del año 2017, y tras grandes esfuerzos de despliegue territorial, la Red de Innovadores Públicos ya contaba con cerca de 3.000 integrantes. Bajo la responsabilidad del Laboratorio de Gobierno, entidad encargada de la coordinación, difusión y facilitación de actividades, **la Red se ha transformado en un espacio único en el Estado para los servidores públicos.**

A partir de la nueva dependencia estratégica del Laboratorio de Gobierno con el Ministerio Secretaría General de la Presidencia en 2018, **surge la necesidad de fortalecer el alcance de la Red de Innovadores Públicos, con el objetivo de colaborar en tres necesidades identificadas para desarrollar la innovación pública en el Estado de Chile, con foco en el talento humano.**

En datos de la primera medición del **Índice de Innovación Pública (2019)** y en la **Encuesta de percepción y caracterización a integrantes de la Red de Innovadores Públicos (2021)**<sup>1</sup>, donde participaron más de 800 funcionarias y funcionarios públicos, estas necesidades se reconocen como:

1 Método: Encuesta online enviada por email. Marco poblacional: 2.000 servidores públicos pertenecientes a la Red de Innovadores Públicos que tuvieron alguna interacción entre 01/2020 y 03/2021 a través de selección aleatoria. Muestra: 830 respuestas. Tasa de respuesta: 42%. Fecha de recolección de datos: 15/03/2021 al 19/03/2021

**Gráfico 1:** Percepción sobre las necesidades en el desarrollo de capacidades en el Estado. N:830



# Fortalecer las capacidades y habilidades para la transformación

El desarrollo de las capacidades para innovar en las personas y transformar servicios públicos centrados en las personas es un desafío pendiente para el Estado de Chile. En la percepción de los innovadores públicos, un 34% manifiesta algún grado de acuerdo en relación a si su institución desarrolla y fortalece habilidades y/o capacidades para la transformación del Estado.

La percepción expuesta anteriormente es congruente con los datos obtenidos en la primera medición del Índice de Innovación Pública (2019), cuyos resultados muestran que solo un 49% de las instituciones participantes promovieron capacitaciones relacionadas a gestión de la innovación. Entre estas instituciones, las temáticas se enfocan principalmente en: metodologías para identificar problemas relacionados a la experiencia de las personas usuarias/beneficiarias, en generación y diseño de soluciones innovadoras; siendo implementación, evaluación y control de resultados las temáticas abordadas en menor medida por las instituciones.

Si bien es importante reconocer que un grupo no menor de instituciones públicas se encuentran abordando parcialmente temáticas de gestión de la innovación, el desafío para la Red de Innovadores Públicos es seguir fortaleciendo las habilidades para la innovación, colaboración y transformación digital a través de iniciativas de formación y fortalecimiento de capacidades individuales. Sumado a esto, es fundamental poner los esfuerzos en desarrollar capacidades para la implementación, evaluación y control de resultados.

# Gestionar los cambios para la transformación del Estado

Junto con el desarrollo de capacidades y habilidades para poder innovar en el Estado, también es necesario promover y gestionar los cambios para que la transformación se haga efectivamente una realidad. Esto incluye desde la implementación de áreas de innovación a cargo, hasta el desarrollo de procesos y espacios de colaboración formales que promuevan una cultura innovadora en las instituciones.

En datos del Índice de Innovación Pública (2019), solo un 51% de las instituciones tuvieron instancias de colaboración interna formales para el desarrollo de una innovación. Además, solo un 30% de las instituciones declaran la existencia de un área o unidad dedicada específicamente a desarrollar la innovación al interior de la institución. Si bien la existencia de un área de innovación no garantiza en sí mismo el potencial innovador de una institución, en términos formales podría garantizar la existencia de ciertos proyectos y/o procesos asociados para gestionar el cambio para la transformación.

Más específicamente en los procesos, solo un 35% de las instituciones declara tener procesos diseñados para el desarrollo de la innovación, lo que produce una carencia de acompañamiento y respaldo. No obstante, durante el año 2019 se realizaron 134 iniciativas de innovación en las 37 instituciones que se midieron en el Índice.

Estos datos se complementan con la percepción de los innovadores públicos, donde solo un 25% manifiesta algún grado de acuerdo ante sí la cultura organizacional de su institución está orientada al cambio. En este contexto, el desafío para la Red de Innovadores Públicos es seguir colaborando para fortalecer la cultura de innovación en los funcionarios, entregando herramientas y métodos para gestionar los cambios necesarios que habilitan la transformación en sus instituciones.

## Fortalecer la importancia y protagonismo de la labor pública para la transformación

Considerando que son los diversos funcionarios y funcionarias de la administración pública quienes lideran los procesos de innovación de sus instituciones de forma descentralizada, existe la necesidad de seguir fortaleciendo la importancia y protagonismo de la labor pública para abordar el complejo desafío de la transformación del Estado.

En la percepción de los innovadores públicos, positivamente un 64% manifiesta algún grado de acuerdo en relación a que su institución reconoce la importancia de la labor pública. Sin perjuicio de esto, y considerando la complejidad de las problemáticas sociales que se abordan desde las instituciones, es necesario seguir fortaleciendo esta lógica de protagonismo y relevancia de la función pública que requiere de diversos conocimientos y habilidades (cognitivas, interpersonales, entre otros) necesarios para ejercer ese rol de liderazgo.

Si bien la percepción de los innovadores públicos y los datos de las instituciones nos demuestran que se está abordando parcialmente el fortalecimiento de capacidades individuales y que existen diversas iniciativas de innovación en el Estado de Chile, es necesario seguir consolidando la capacidad de innovación de forma descentralizada para movilizar prácticas y métodos transformadores que colaboren en mejorar la calidad de los servicios públicos a lo largo del país.



“La innovación requiere probar, colaborar y aprender. La Red de Innovadores Públicos es un aporte valioso para que este ciclo efectivamente pueda suceder. He visto cómo las personas dentro del Estado colaboran, entregan recomendaciones y comparten sus desafíos y lecciones aprendidas, en una actitud constructiva de generosidad y apertura. En el camino de Transformación Digital que hemos emprendido, generar esos lazos de colaboración es central para construir servicios más conectados con las necesidades de la ciudadanía.”

**Sofía Varas,**

Asesora de Adopción Digital, División de Gobierno Digital, Ministerio Secretaría General de la Presidencia.



"En estos tiempos tan difíciles producto de la pandemia, queremos expresar nuestro agradecimiento a la labor de todos los funcionarios públicos del país. Son ellos quienes tienen la oportunidad de detectar sus necesidades y dolores, así como también, buscar las soluciones, una tarea que los desafía a diseñar, construir y poner en práctica iniciativas innovadoras que permitan poner a ciudadanos y ciudadanas en el centro. Resulta fundamental que sigamos construyendo espacios e incentivos para que los funcionarios públicos se capaciten, fortalezcan sus competencias para la construcción de un mejor Estado".

**Solange Garreaud,**

Directora Nacional, Servicio Civil.



## Un apoyo permanente para la formación en innovación pública



“La Red de Innovadores Públicos para mí ha jugado un rol relevante en la generación de capacidades para innovar en el Estado: me ha permitido aprender herramientas, difundir actividades al interior de la Municipalidad, además de generar redes y compartir experiencias e intereses con otros facilitadores e integrantes. Nos ha permitido ampliar el conocimiento a organismos de nivel local y regional, que comparten un mismo objetivo: mejorar los servicios públicos que brindamos de cara a los ciudadanos”.

**Francia Carreño,**  
Coordinador de Gestión, Municipalidad de Santiago.



“La Red de Innovadores Públicos ha sido un apoyo fundamental para formarme en innovación. Siento que cuento con un apoyo permanente, que hace que cada vez me sienta más motivada para concretar acciones que contribuyan a transformar la forma de trabajar en el Estado, en especial en el mundo municipal”.

**Miriam Durán,**  
Encargada de Innovación, Municipalidad de Hualqui.



“En el Curso de Facilitadores de la Red de Innovadores Públicos me entregaron las primeras técnicas y herramientas de innovación, enseñándome cómo abordar los problemas y desafíos que existen alrededor de los servicios públicos. Aprendí que quien requiere una solución debe estar siempre en el centro de la investigación”.

**Marcela Castillo,**  
Analista Gestión de la Innovación, Instituto de Previsión Social – ChileAtiende.



“El principal desafío de la transformación digital no es puramente tecnológico, sino que radica en la gestión del cambio. La transformación digital en el Estado no se traduce solamente en la implementación de sistemas de información, toda vez que lo más relevante son los procesos que soportan y las personas que los utilizan. Ahí está el verdadero cambio y ese es el principal desafío”.

**Rodrigo Moya,**  
Jefe Unidad Gestión de Proyectos y Procesos de Negocio, Superintendencia de Seguridad Social.



¿CÓMO DESARROLLAR CAPACIDADES DE INNOVACIÓN EN EL ESTADO?  
LA EXPERIENCIA DE LA RED DE INNOVADORES PÚBLICOS

---

# Propuesta de valor de la Red de Innovadores Públicos



# El servicio de la Red de Innovadores Públicos consiste en **generar iniciativas de conexión y aprendizaje instalando prácticas y capacidades individuales para descentralizar la innovación, con el objetivo de aumentar el impacto y fortalecer una transformación del Estado sostenible en el tiempo.**

En base a las necesidades y contexto anterior, sumado a la tendencia del trabajo en silos dentro del Estado, la Red de Innovadores Públicos se redefine estratégicamente como el servicio de conexión y entrenamiento de innovación pública del Laboratorio de Gobierno, cuyo objetivo es instalar prácticas y capacidades individuales para descentralizar la innovación, aumentando su impacto y fortaleciendo una transformación del Estado sostenible en el tiempo.

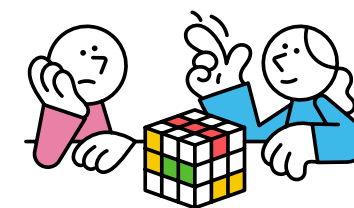
A junio del año 2021, y cerca de los cinco años de su creación, la Red de Innovadores Públicos está compuesta por más de 16.500 funcionarias y funcionarios, dirigentes sociales, emprendedores, académicos y ciudadanos en general que trabajan para mejorar la calidad de los servicios públicos. Su misión es abordar el desarrollo de capacidades de innovación para la transformación del Estado, generando iniciativas de conexión y aprendizaje tanto para actores públicos como privados, con el propósito de ser un espacio abierto para el ecosistema de modernización del Estado en nuestro país. No obstante, se reconoce que su foco principal, tanto en la oferta de valor como en su principales instrumentos, está en los servidores públicos.

La Red de Innovadores Públicos, desarrolla diversas iniciativas en tres ejes principales de acción, los cuales fueron co-creados con servidores públicos desde sus inicios. Estos son:



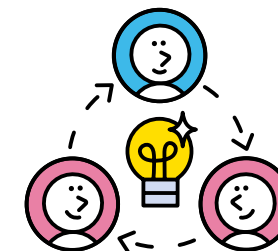
## **Conectamos**

Para colaborar en la coordinación de los servicios públicos en modernización e innovación.



## **Aprendemos**

Para contribuir con nuevas metodologías y herramientas para desarrollar servicios centrados en las personas.



## **Compartimos**

Para fomentar la replicabilidad y aprendizaje de experiencias para la excelencia en el servicio público.

Esquema 2: El valor del desarrollo de capacidades de innovación para la transformación del Estado.



A partir de las líneas de trabajo, se llevan adelante diversos instrumentos como talleres, bootcamps, cursos, encuentros, mentorías, guías de trabajo, entre otros, mediante los cuales se fortalecen las capacidades y habilidades para innovar. Diversos actores públicos y privados colaboran en estos instrumentos, los cuales serán descritos en el apartado de iniciativas y resultados.

Los contenidos de estos instrumentos se elaboran a partir de los lineamientos estratégicos del Comité de Modernización del Estado, junto a otros recursos como el Modelo de Competencias para la Innovación del Laboratorio de Gobierno (2020) y el Modelo de habilidades fundamentales para la innovación de la OECD (2017). Entre los principales contenidos se encuentran:

- **Mejores servicios:** Servicios digitales por defecto, más rápidos y eficientes para las personas.
- **Mejor gestión:** Procesos internos más eficientes y eficaces, digitalización y automatización de procesos, toma de decisiones basadas en datos, interoperabilidad de las instituciones.
- **Personas en el Estado:** Desarrollo de competencias para la transformación, desempeño, productividad y gestión del cambio.

Es importante destacar que el servicio es ofrecido durante todo el año a través de la plataforma digital, que cuenta con diversos recursos, actividades y convocatorias. Durante el último año, y en consecuencia de la pandemia, el modelo de servicio migró a una modalidad 100% online, lo que permitió acelerar el desarrollo de capacidades en funcionarios y funcionarias de todas las regiones del país con mayor alcance geográfico y costo-eficiencia.



“Es fundamental para el desarrollo de un Estado moderno y capaz de responder a las demandas de la sociedad actual, que como funcionarios de la administración pública contemos con capacidades y habilidades tendientes a la innovación, calidad y modernización de lo público. Desde que pertenezco a la Red de Innovadores, he asistido a cursos, talleres y encuentros que me han permitido conocer a otros funcionarios con el mismo interés, formarme como facilitadora para la innovación pública, generar proyectos de innovación, así como estar permanentemente capacitándome en diversas temáticas. Es un honor pertenecer a esta Red”.

**Marcia Sánchez Liempi,**  
Encargada Departamento Control de Gestión y Calidad Institucional, SEREMI de Salud de Ñuble.



"Ser parte de la Red de Innovadores Públicos nos ha permitido compartir experiencias e iniciativas absolutamente replicables en el resto del país, creando motivación en la búsqueda de soluciones concretas a problemas sociales. La diversidad de personas que se vinculan en esta plataforma hacen posible una visión holística de nuestra sociedad, logrando enriquecer conversaciones al abordar dificultades. En nuestro caso, esta vinculación ha facilitado la visibilidad de iniciativas concretas y a la vez, permitiendo la descentralización de soluciones."

**Claudio Orellana,**  
Jefe del Banco de Sangre, Hospital Base Valdivia.

## ¿Qué significa descentralizar la innovación pública?

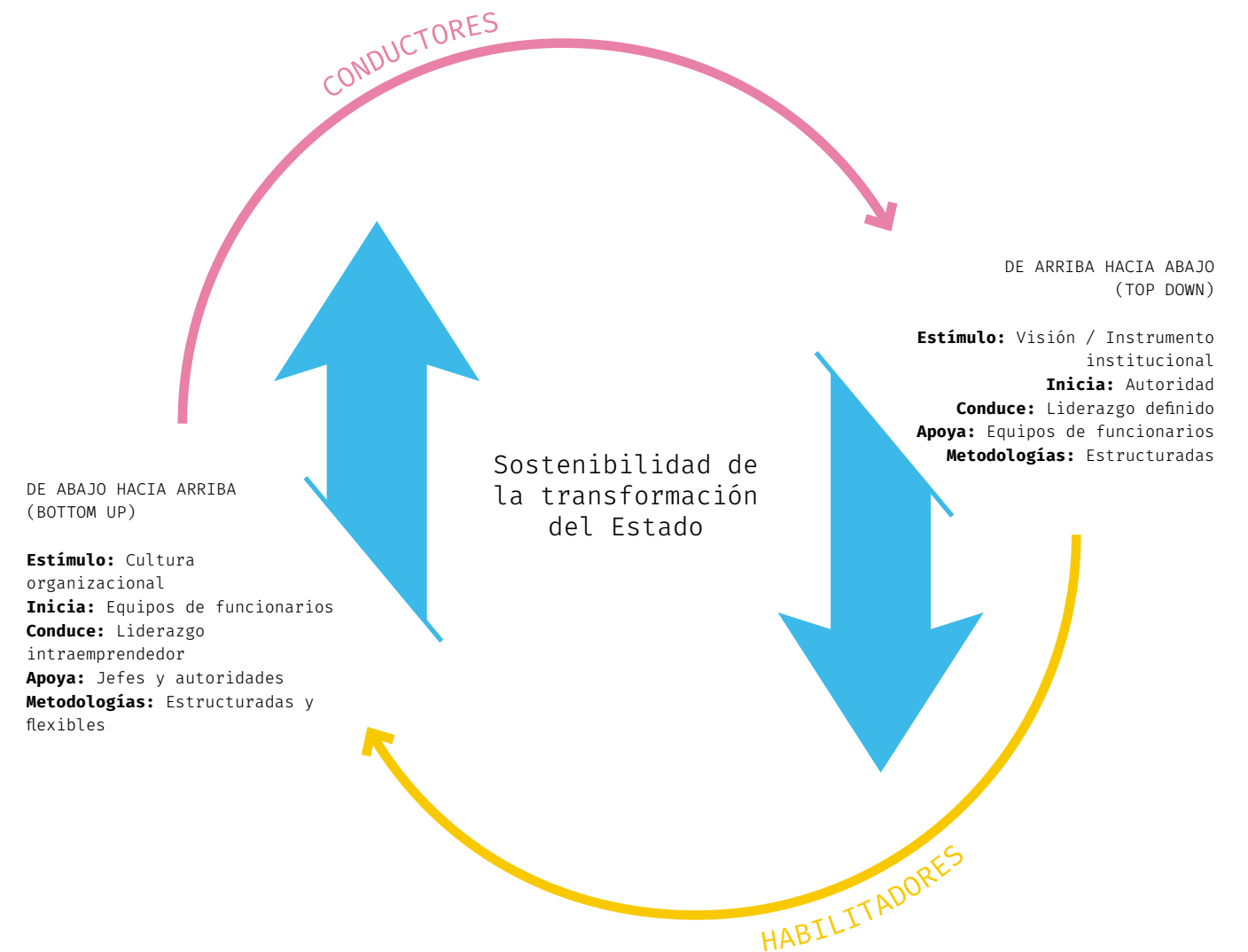
Desde los inicios de la Red de Innovadores Públicos, las funcionarias y funcionarios han sido los principales protagonistas e impulsores de este espacio único en el Estado, contribuyendo constantemente con sus visiones y experiencias sobre los impulsores y brechas que existen para descentralizar las prácticas y metodologías para innovar en las distintas instituciones públicas.

El origen de la innovación en una institución puede ser diverso y provenir de distintas fuentes y niveles jerárquicos. En ciertos casos, la innovación puede ser conducida en una lógica de arriba-hacia-abajo o *top-down*, donde los altos mandos y/o autoridades, usando distintos instrumentos que permean la institución, dan cuenta de una visión declarada o gatillan procesos de innovación institucional. Estos instrumentos pueden ser la visión y misión, planificación estratégica, presupuestos, estructuras organizacionales, proyectos estratégicos y transformacionales; entre otros. Es común que en estos casos la responsabilidad de innovar se encuentre alojada en colaboradores definidos por la autoridad, quienes llevan un proceso de innovación estructurado en torno a metodologías, fases y resultados acordados y validados.

Otro origen de la innovación es la lógica de abajo-hacia-arriba o *bottom-up*, donde a través de distintos habilitadores presentes en la cultura organizacional, como las capacidades de innovación e intraemprendimiento, el conocimiento de los usuarios, liderazgos habilitantes, entre otros elementos, producen que funcionarias y funcionarios de forma espontánea, desarrollen proyectos innovadores y transformacionales. En el caso de este tipo de innovación, los proyectos suelen estar más acotados a los campos de acción y responsabilidad de un cargo o área en particular.

Adicionalmente, los mandos altos y medios suelen ejercer su rol como promotores y habilitadores de la innovación en sus equipos, con el objetivo de priorizar y buscar apoyo institucional para las ideas con mayor valor público y conexión con la estrategia institucional. Es común que estas innovaciones sean más flexibles en torno a la utilización y adaptación de metodologías y procesos.

**Esquema 3:** Fuentes de origen de la innovación pública.



Estas dos formas de innovar son complementarias y la presencia tanto de los conductores como de los habilitadores colaboran en la transformación organizacional de una institución con miras a desarrollar innovaciones de forma transversal y descentralizada. Sin embargo, considerando la oportunidad, los desafíos para el desarrollo de capacidades de innovación mencionados anteriormente, la propuesta de valor de la Red de Innovadores Públicos se sostiene en estimular al ecosistema de modernización del Estado a través de instrumentos del tipo abajo-hacia-arriba o *bottom-up*, con el foco en desarrollar habilitadores que permitan generar condiciones y cultura organizacional para que innovar sea posible para todos los servidores públicos de forma descentralizada y así, junto a la visión e instrumentos del tipo arriba-hacia-abajo o *top-down*, se genere valor público haciendo sostenible la transformación del Estado.



Es necesario  
seguir  
consolidando  
la capacidad  
de innovación  
de forma  
descentralizada  
para movilizar  
prácticas  
y métodos  
transformadores.





# Descentralizando la innovación pública



“Innovar en regiones no es complejo; lo complejo es romper las barreras centralistas que muchas veces impiden ver las realidades de cada región. Ser parte de la Red me ha permitido interactuar con otros servicios, escuchar y entregar experiencias desde nuestras distintas realidades y con esto ampliar la visión de cómo potenciar diferentes ideas para mejorar el servicio público. Debemos asumir que la realidad actual nos ha hecho tener una mirada distinta de la función pública, demostrándonos lo necesario que es innovar nuestros servicios y acercarnos a la comunidad”.

**Paola Hernández,**  
Encargada de Operaciones, Servicio de Registro Civil e Identificación.



“Descentralizar las prácticas en materia de innovación en el Sector Público, y sobre todo en los municipios mediante el acceso al conocimiento y experiencias que son entregadas a través del Laboratorio de Gobierno y la Red de Innovadores Públicos, sin duda es democratizar el desarrollo del país. Contar con la Red nos ha permitido tener una mirada global en materia de innovación con un enfoque en lo social y conectarnos y compartir experiencias, para así aportar desde las nuestras, haciendo relevante nuestro actuar en directa relación con la ciudadanía”.

**Andrés Roldán,**  
Director de Innovación y Gestión, Municipalidad de Rengo.



---

# ¿Quiénes son innovadores públicos?

La Red de Innovadores Públicos está compuesta por más de 16.500 integrantes, lo que en sí mismo es un desafío por la masividad y heterogeneidad de las personas que la componen.

El crecimiento en su número de integrantes es fruto de la consolidación de un servicio de conexión y entrenamiento con una amplia diversidad de instrumentos diseñados a la medida de las necesidades de sus usuarios y usuarias. Esto ha planteado el desafío permanente de investigar y conocer cuáles son sus necesidades y dificultades al momento de innovar en sus instituciones.

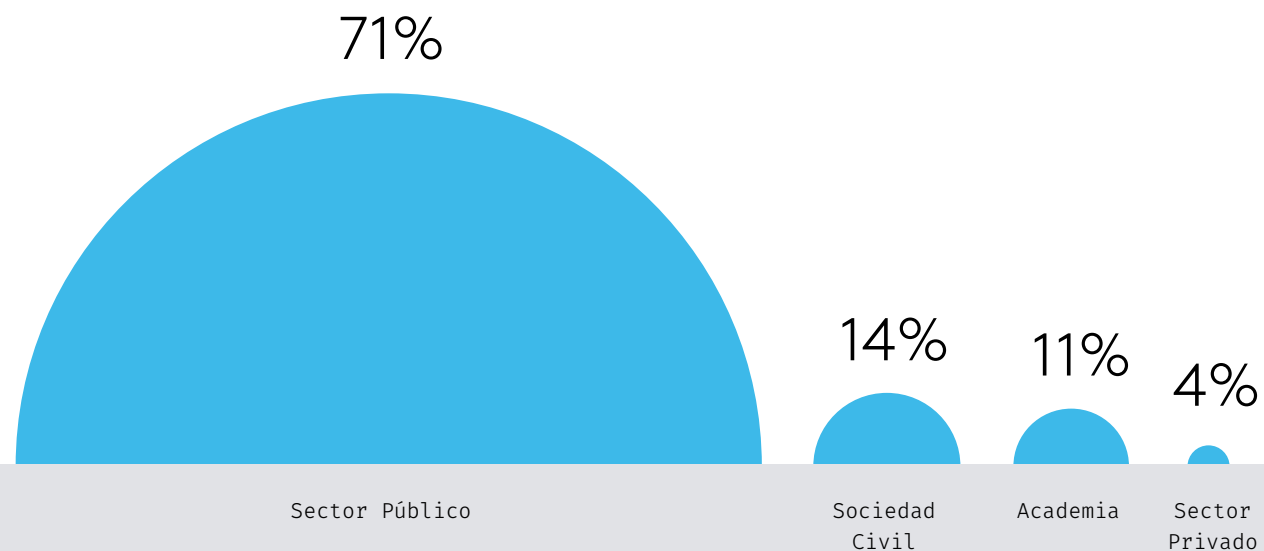
El siguiente apartado muestra una caracterización de los usuarios y usuarias integrantes de la Red de Innovadores Públicos, quienes de forma voluntaria se han adherido a este movimiento para transformar los servicios públicos que se entregan a las personas.

## Sectores de la sociedad y sectores geográficos

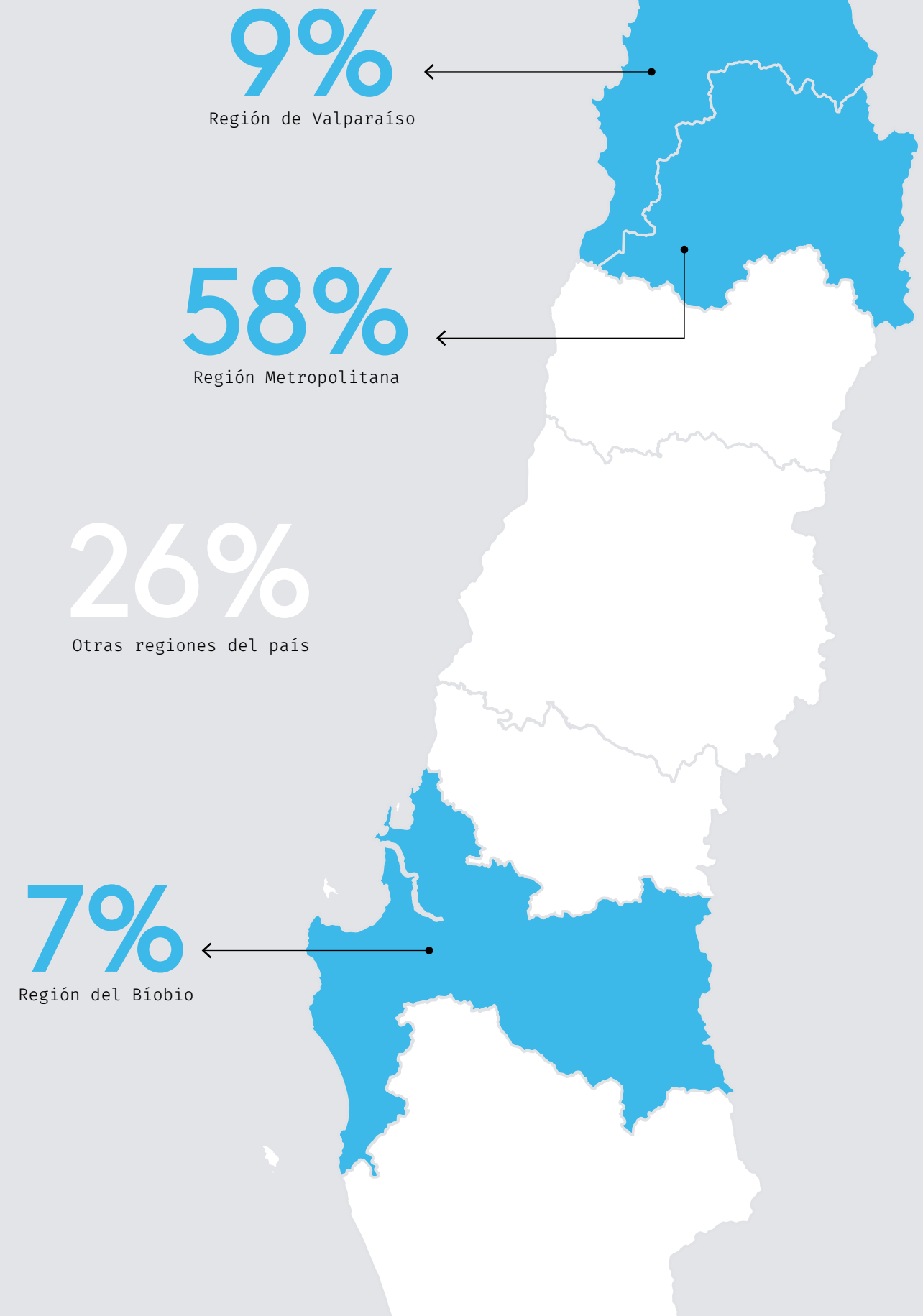
Los integrantes provienen de distintos sectores de la sociedad, siendo el principal de estos el Sector Público el cual representa un 71% de los integrantes, seguido por la sociedad civil con un 14%, la academia con un 11%, y el sector privado con un 4%. En términos geográficos, los integrantes provienen principalmente de la Región Metropolitana con un 58%, Valparaíso con un 9%, Bío-bío con un 7%, y otras regiones distintas a las ya mencionadas con un 26%.

Lo anterior es consistente en que el foco principal de la Red de Innovadores Públicos está en el Sector Público, el cual por su distribución geográfica se encuentra principalmente en las regiones con mayor cantidad de habitantes.

**Gráfico 2:** Sectores de la sociedad desde donde participan los integrantes.



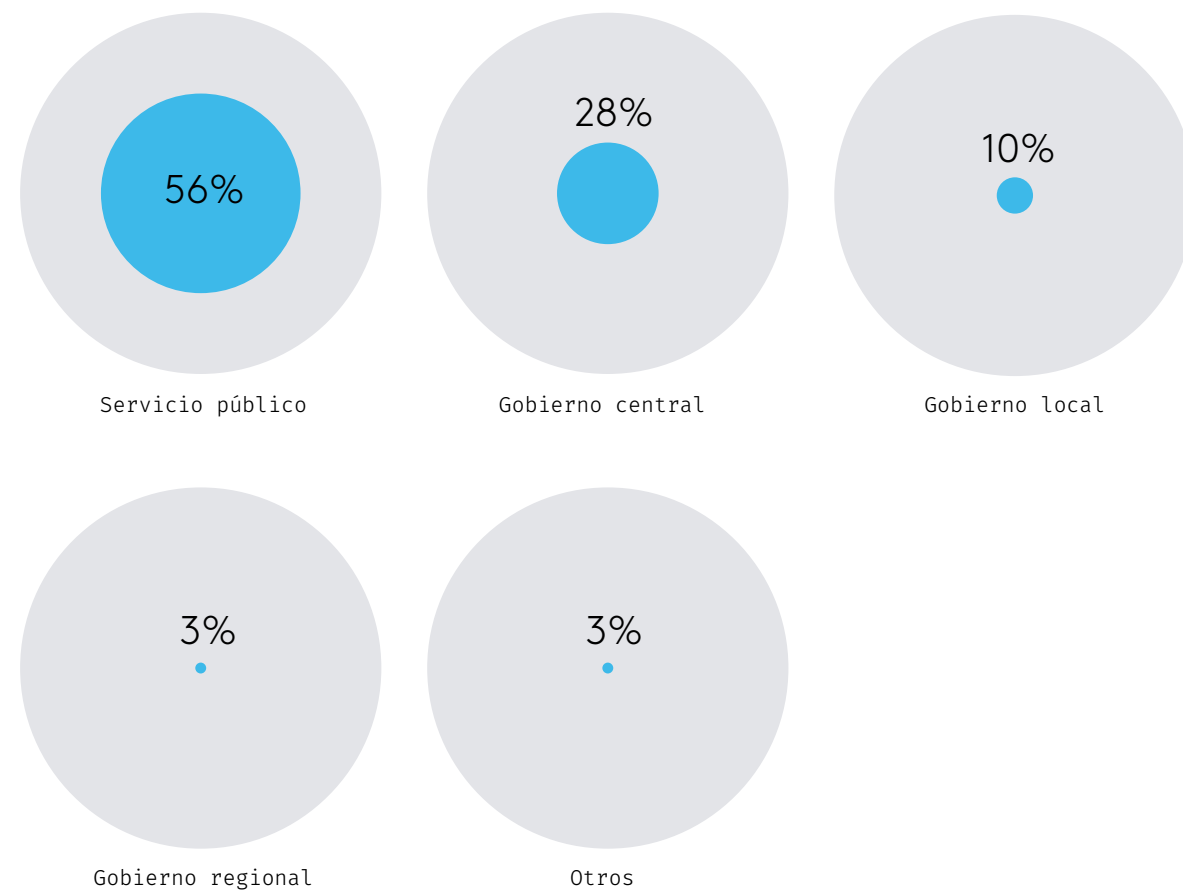
**Gráfico 3:** Sectores geográficos de los integrantes.



# Tipos de instituciones y cargos

Al profundizar en el tipo de instituciones del Sector Público, un 55% de los integrantes declaran provenir de un servicio público, un 28% del Gobierno Central, un 10% de un Gobierno Local y un 3% de un Gobierno Regional, entre otros. A continuación se muestra un gráfico con el detalle.

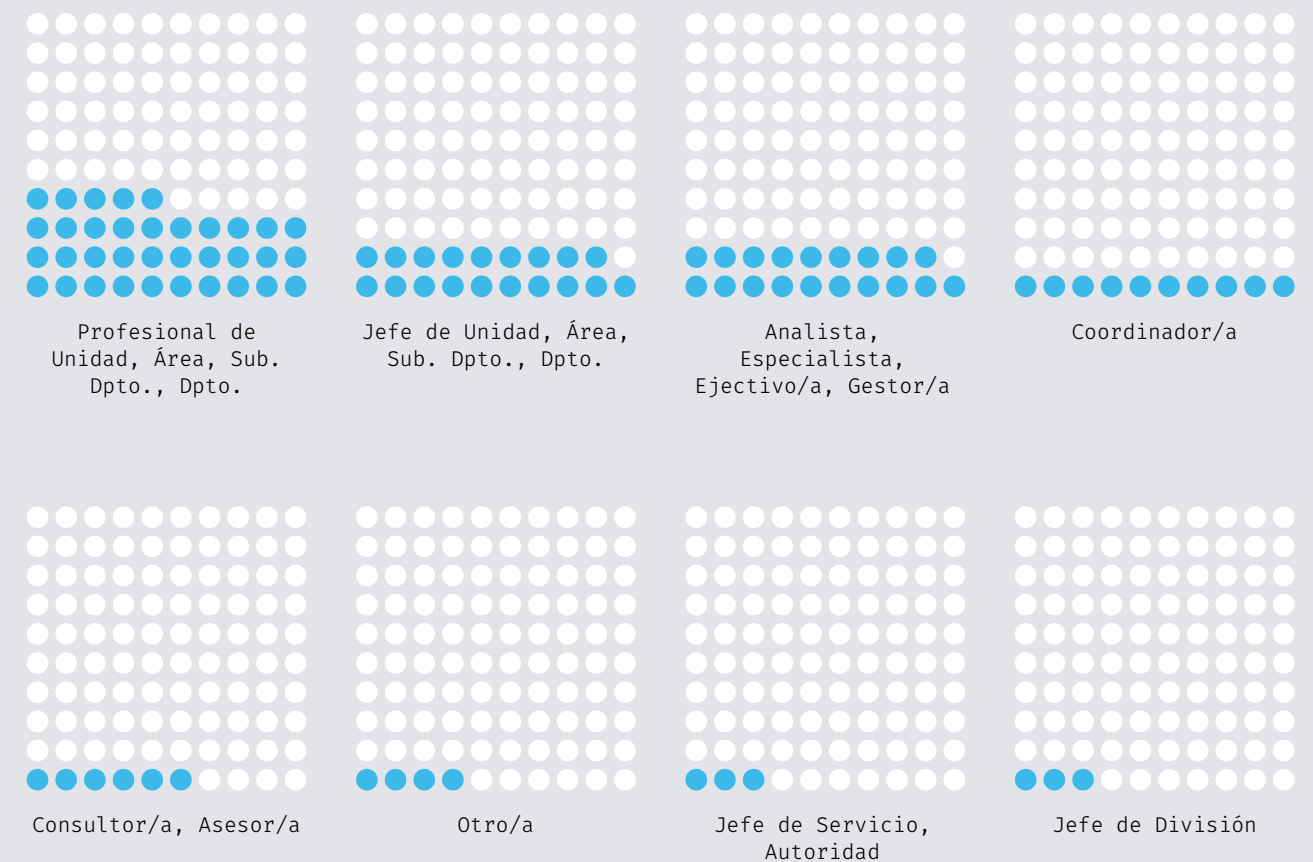
**Gráfico 4:** Tipos de instituciones públicas de los integrantes.



El gráfico anterior evidencia que más de un 80% de los integrantes del Sector Público se desempeña en instituciones del gobierno central y servicios públicos. Esto es consistente con la propuesta de valor y los lineamientos estratégicos, ya que el foco ha estado principalmente en contenidos para acelerar la transformación en este tipo de instituciones.

Respecto al perfil de cargo laboral, 54% de los integrantes declara desempeñarse en cargos de Analista o Profesional de Área y un 29% en cargos de Coordinación o Jefatura, entre otros. A continuación se muestra un gráfico con el detalle.

**Gráfico 5:** Tipos de cargos en instituciones públicas de los integrantes.



Es importante considerar que estos cargos podrían estar en mayor o menor exposición al trabajo directo con los usuarios, dependiendo de la naturaleza de las funciones del cargo y del área de los integrantes.



**El crecimiento de la Red es fruto de la consolidación de un servicio de conexión y entrenamiento con una amplia diversidad de instrumentos diseñados a la medida de las usuarias y usuarios.**



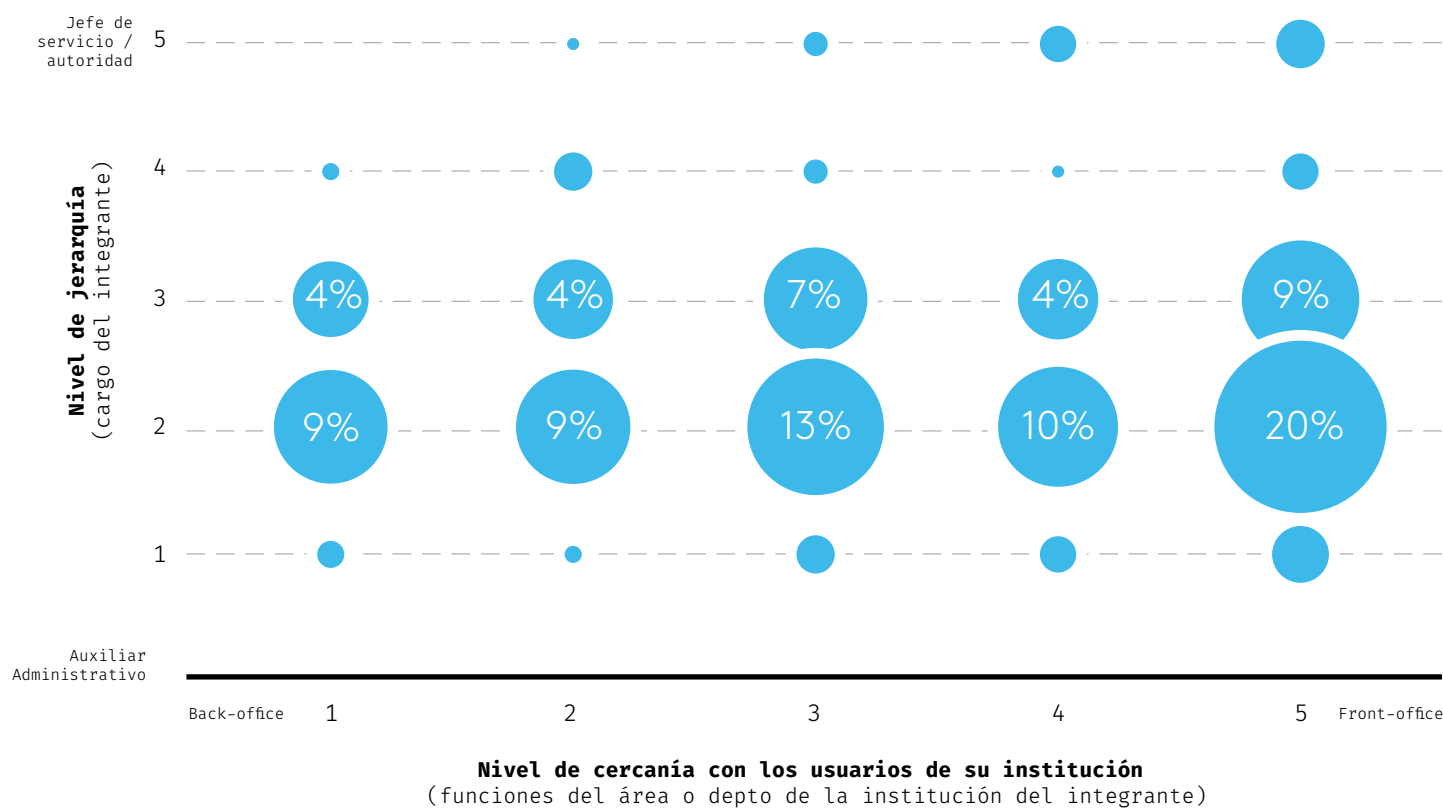


# Nivel de jerarquía y cercanía con los usuarios

A continuación, se caracteriza la cantidad de integrantes de la Red pertenecientes al Sector Público, en relación al nivel de jerarquía dado por el cargo del integrante, y a su nivel de cercanía con los usuarios de su institución según las funciones establecidas del área donde se desempeña.

El siguiente gráfico permite observar que más del 70% de los integrantes ejerce funciones que están en los niveles más cercanos al usuario, también denominados *front-office*. Adicionalmente, muestra que un 90% de los integrantes ejerce cargos de profesionales o jefaturas intermedias. Cabe mencionar que a pesar de las concentraciones anteriormente mencionadas, también existe una porción de los integrantes que desempeñan funciones de *back-office*, así como también de jefaturas superiores. Lo anterior da cuenta de que la Red de Innovadores Pública tiene presencia de integrantes en todos los niveles organizacionales y la cadena de valor de una institución.

**Gráfico 6:** Caracterización de los integrantes por nivel de jerarquía y nivel de cercanía con los usuarios de su institución.

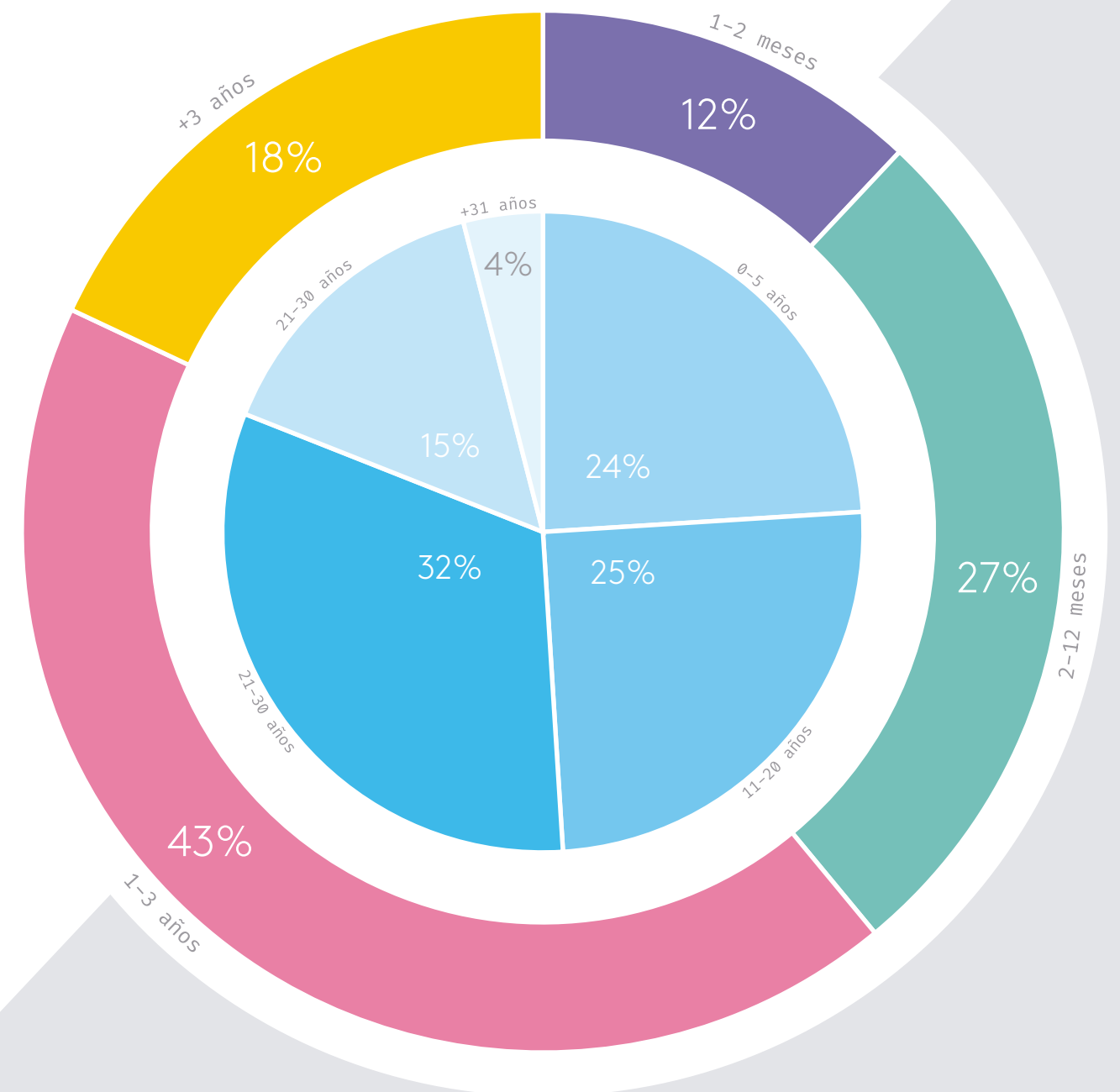


# Experiencia en el Sector Público y en la Red

Al profundizar en la relación de los innovadores públicos y su experiencia en el Sector Público, se puede observar que más del 75% de estos tiene una experiencia de más de seis años. Adicionalmente, al profundizar en su rango de tiempo como integrante de la Red de Innovadores Públicos, podemos observar que más del 60% participa desde hace más de un año.

**Gráfico 7 (exterior):** Rango de tiempo como integrante de la Red.

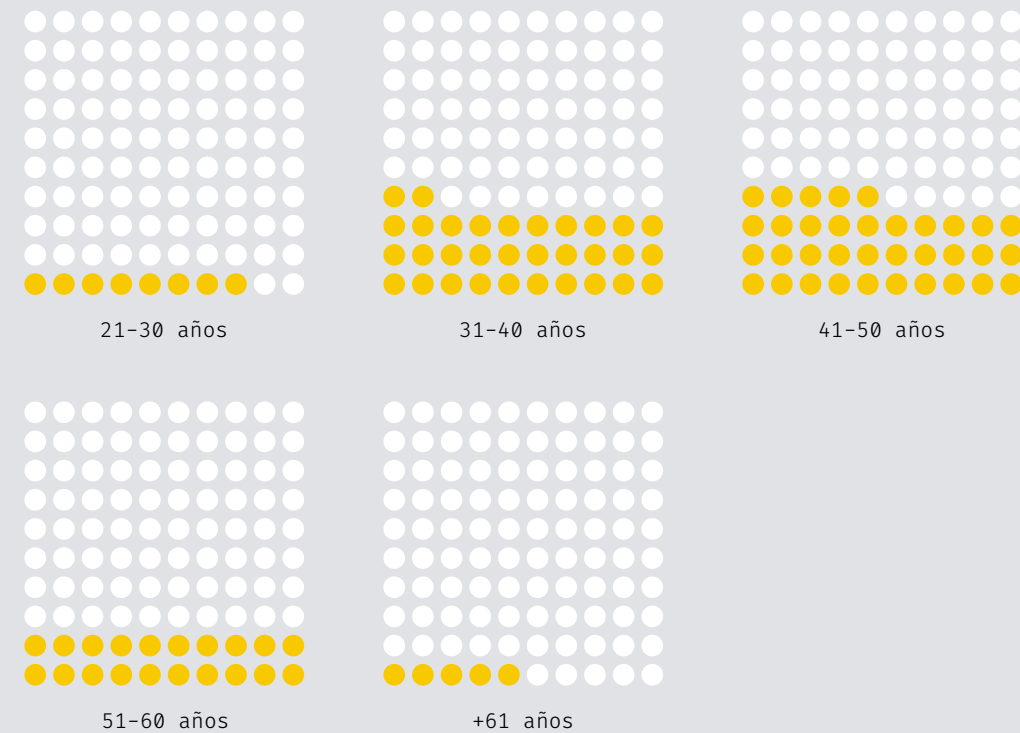
**Gráfico 8 (interior):** Rango de años de experiencia en el Sector Público.



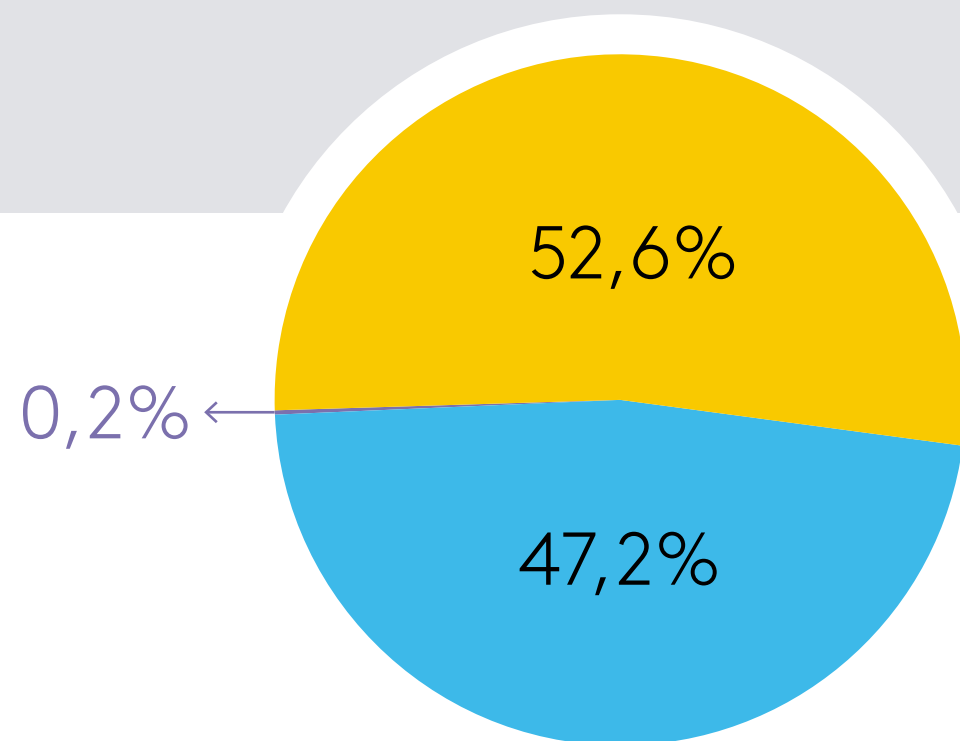
# Edad y género

En datos demográficos, se puede observar que un 92% de los integrantes está en un rango etéreo superior a los 30 años. En términos de género, un 52,6% se reconoce del género femenino, un 47,2% del género masculino y un 0,2% de otros géneros, como se muestra a continuación.

**Gráfico 9:** Rangos de edad de los integrantes.



**Gráfico 10:** Género de los integrantes de la Red.

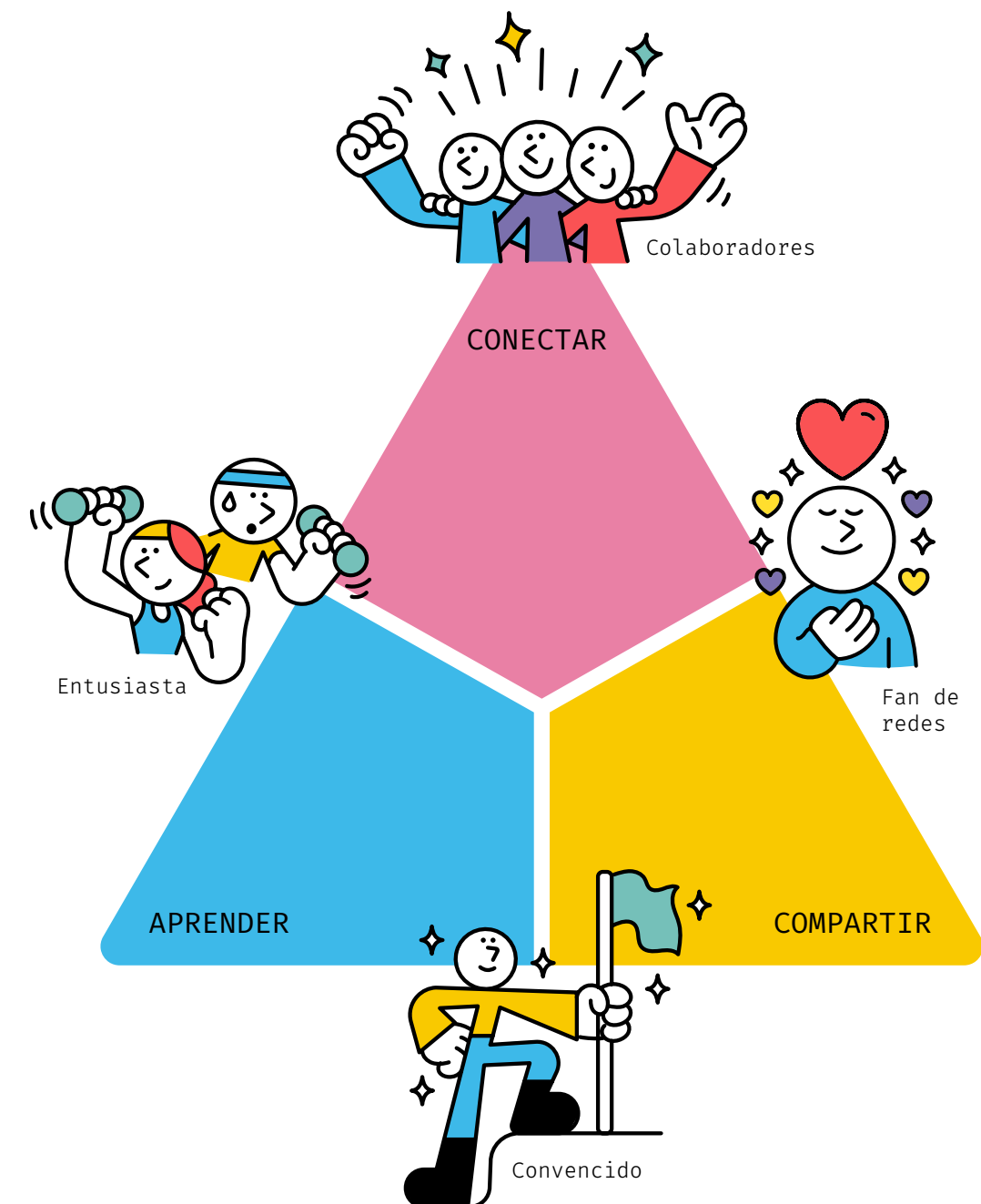


# Perfiles de usuarios

La masividad de la Red de Innovadores Públicos plantea el gran desafío de comprender las motivaciones y necesidades de los diversos integrantes, lo cual es un insumo al momento de diseñar y desarrollar instrumentos a la medida de sus usuarios.

A continuación, presentamos una breve caracterización cualitativa de sus participantes, en relación a los ejes que movilizan la acción de esta Red; conectar motivaciones, aprender colectivamente y visibilizar innovaciones.

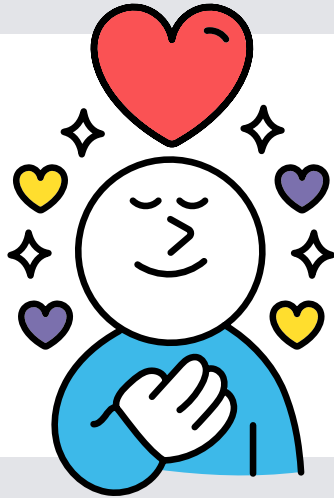
**Esquema 4:** Perfiles de usuario y ejes de acción de la Red de Innovadores Públicos.



## Fan de redes

◀ **Motivación:**  
Conectar y compartir

◀ **Qué busca en la Red:**  
Conocer personas e iniciativas, mantener conocimiento actualizado sobre lo último que se esté haciendo en otras instituciones.

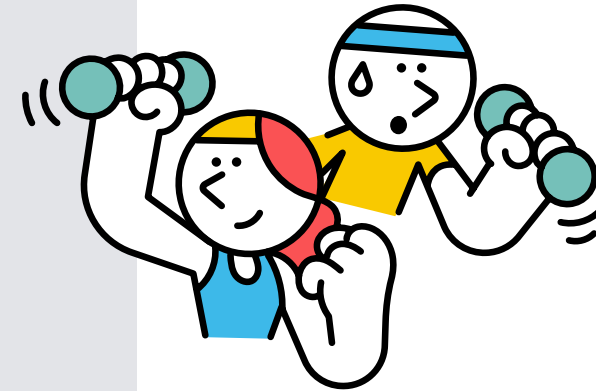


“Me gustan las instancias en que puedo conocer otros colegas y compartir mi interés por la innovación. Muchos proyectos de innovación de otras instituciones han sido mi fuente de inspiración para generar nuevas colaboraciones y replicar el proyecto en mi institución. A veces es difícil porque no estamos acostumbrados, pero cuando colaboramos con propósito, se crea valor público”.

## Entusiasta

◀ **Motivación:**  
Aprender y conectar

◀ **Qué busca en la Red:**  
Aprender en profundidad nuevas metodologías para desarrollar proyectos o generar colaboraciones novedosas.



“Yo siempre digo que se puede cuando se trata de un dolor de nuestros usuarios. Si no existe una solución a ese problema, la podemos crear nosotros buscando apoyo. Hay metodologías para crear nuevos servicios centrados en las personas que son súper efectivas y todos las podemos aplicar, y aunque las fuentes de financiamiento son escasas, si presentamos un buen proyecto nos van apoyar”.

## Convencido

◀ **Motivación:**  
Compartir y aprender

◀ **Qué busca en la Red:**  
Sintonizar y aprender nuevas herramientas desde proyectos implementados en el Estado.



“Para contagiar a mi equipo con la innovación pública les cuento lo que están haciendo otras instituciones o las nuevas herramientas que se pueden utilizar. Siempre es bueno estar abierto a aprender cosas nuevas, a veces nos moviliza a empezar un nuevo proyecto o a mejorar uno en curso. Es verdad que hay cosas que cuesta cambiar en nuestros servicios, pero a veces con cosas sencillas podemos hacer la diferencia para nuestros usuarios”.

## Colaboradores

◀ **Motivación:**  
Conectar, aprender y compartir

◀ **Qué busca en la Red:**  
Difundir y colaborar con iniciativas de transformación del Estado desde su institución o temática de experticia.



“Hay varias iniciativas y desafíos que estamos empujando desde nuestra institución que tienen mucho sentido con los ejes de trabajo e instrumentos de la Red de Innovadores Públicos. Queremos colaborar y hacer sinergia en esto para evitar los silos. La Red es un tremendo espacio para transformar el Estado y llegar descentralizadamente a miles de funcionarios”.





**La Red construye capacidades para innovar basadas en los principios de innovación pública y en un enfoque del aprender-haciendo.**



---

# Modelo de desarrollo de capacidades para las personas

# Construyendo iniciativas para el desarrollo de capacidades

La Red de Innovadores Públicos construye capacidades individuales para innovar basadas en los principios de innovación pública y en un enfoque del aprender-haciendo, lo que implica que los participantes estimulan su aprendizaje en base a actividades prácticas y casos aplicados a sus propios cargos en el Sector Público. Cada participante de una instancia de entrenamiento es agente y líder en la aplicación de los contenidos a su propia realidad.

Las instancias propician un aprendizaje ágil y colaborativo, que permite a cada persona intervenir en sus escenarios laborales a través de metodologías y herramientas para facilitar un proceso de innovación centrado en sus usuarios. Además, los participantes son llamados a movilizar motivaciones y multiplicar los aprendizajes con los diversos actores alrededor de su propio proceso o aplicación institucional.

Naturalmente y tal como se ha revisado, la diversidad de realidades en el Sector Público es muy amplia y las estructuras y condiciones para innovar son heterogéneas y fluctuantes en el tiempo para cada participante. Es por esto que el diseño y desarrollo de instancias para el fortalecimiento de capacidades implica asumir tres consideraciones claves:

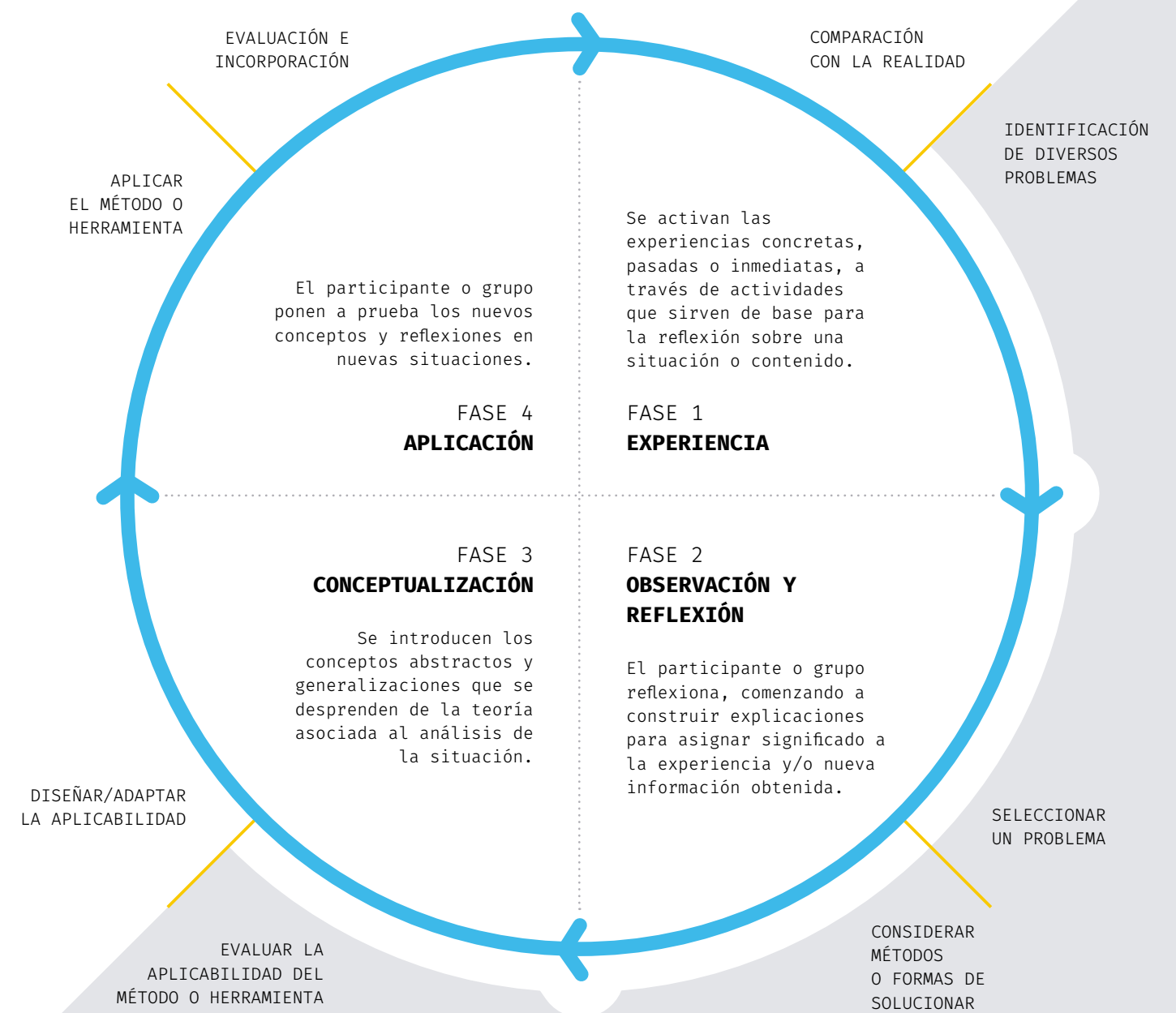
- **Habilidades y conocimientos:** los participantes ya cuentan con habilidades y conocimientos individuales que son valiosos y diversos entre sí. Todos pueden aprender metodologías y herramientas de innovación, aplicarlas y adaptarlas a sus propios contextos y escenarios.
- **Motivaciones:** los participantes poseen diversos niveles de motivación intrínseca y extrínseca. Todos pueden convertirse en agentes de cambio y movilizar a otros para adoptar nuevas formas de trabajar y mejorar la calidad de los servicios que se entregan a sus usuarios.
- **Estructuras y condiciones:** los participantes cuentan con diversas estructuras y condiciones tanto formales e informales para innovar en sus propios contextos, las que además fluctúan en el tiempo. Todos tienen la capacidad para liderar procesos de innovación tanto a nivel estratégico como individual.

Considerado esto, el diseño de las instancias de aprendizaje se inspiran en la teoría del aprendizaje experiencial de David Kolb, la cual actúa como una teoría guía para el diseño de instancias de aprendizaje y conexión.

Para cumplir lo anterior, una instancia de desarrollo de capacidades considera distintas fases o momentos que pasará un participante desde la experiencia hasta la aplicación. Las distintas actividades e instancias son diseñadas para acompañar al participante desde el momento de comparación con su propia realidad laboral, hasta el momento de evaluación e incorporación de los contenidos. La aplicación de esta teoría ha demostrado asegurar que la experiencia sea significativa y permita incorporar efectivamente los nuevos conocimientos y habilidades.

A continuación, se muestran los distintos momentos de un participante utilizando el ciclo de aprendizaje de Kolb:

**Esquema 5:** Momentos de un participante usando el ciclo de aprendizaje de Kolb.



Adicionalmente, durante todo este proceso están presentes las dimensiones de agilidad y colaboración, las cuales han sido especialmente valoradas por los participantes en comparación a las instancias de capacitación más tradicionales que reciben en sus servicios y en la administración pública en general. En este sentido, las aplicación de estas dimensiones se transmite a través de:

## 1. DIMENSIÓN DE AGILIDAD

SE TRANSMITE CUANDO LAS INSTANCIAS DE APRENDIZAJE TIENEN UN ENFOQUE DE APLICACIÓN, RAPIDEZ Y FLEXIBILIDAD.

**a. El enfoque de aplicación** significa que los contenidos están pensados para ser aplicados a un problema u oportunidad real que el mismo participante o grupo de ellos trabaje durante la instancia. Este problema y su alcance tiene relación con los aprendizajes que están adquiriendo las personas y con la duración de la instancia. Adicionalmente se busca explorar experiencias previas para hacer emerger el conocimiento colectivo, partiendo de la premisa que existe un conocimiento intuitivo que cada uno puede aportar al grupo.

**b. El enfoque de rapidez y flexibilidad** significa que las instancias están diseñadas para que el participante integre en cortos periodos de tiempo los aprendizajes esenciales para poner en práctica la aplicación. Al mismo tiempo, la evaluación y el pulso de los participantes es clave para adaptar sobre la marcha el diseño y las expectativas sobre el grupo. En este sentido, se utilizan distintos mecanismos que permiten flexibilizar los contenidos y el formato sin perder el ritmo de aprendizaje.

## 2. DIMENSIÓN DE COLABORACIÓN

SE TRANSMITE CUANDO LAS INSTANCIAS DE APRENDIZAJE TIENEN UN ENFOQUE DE APRENDIZAJE HORIZONTAL ENTRE PARES Y TRABAJO EN EQUIPO.

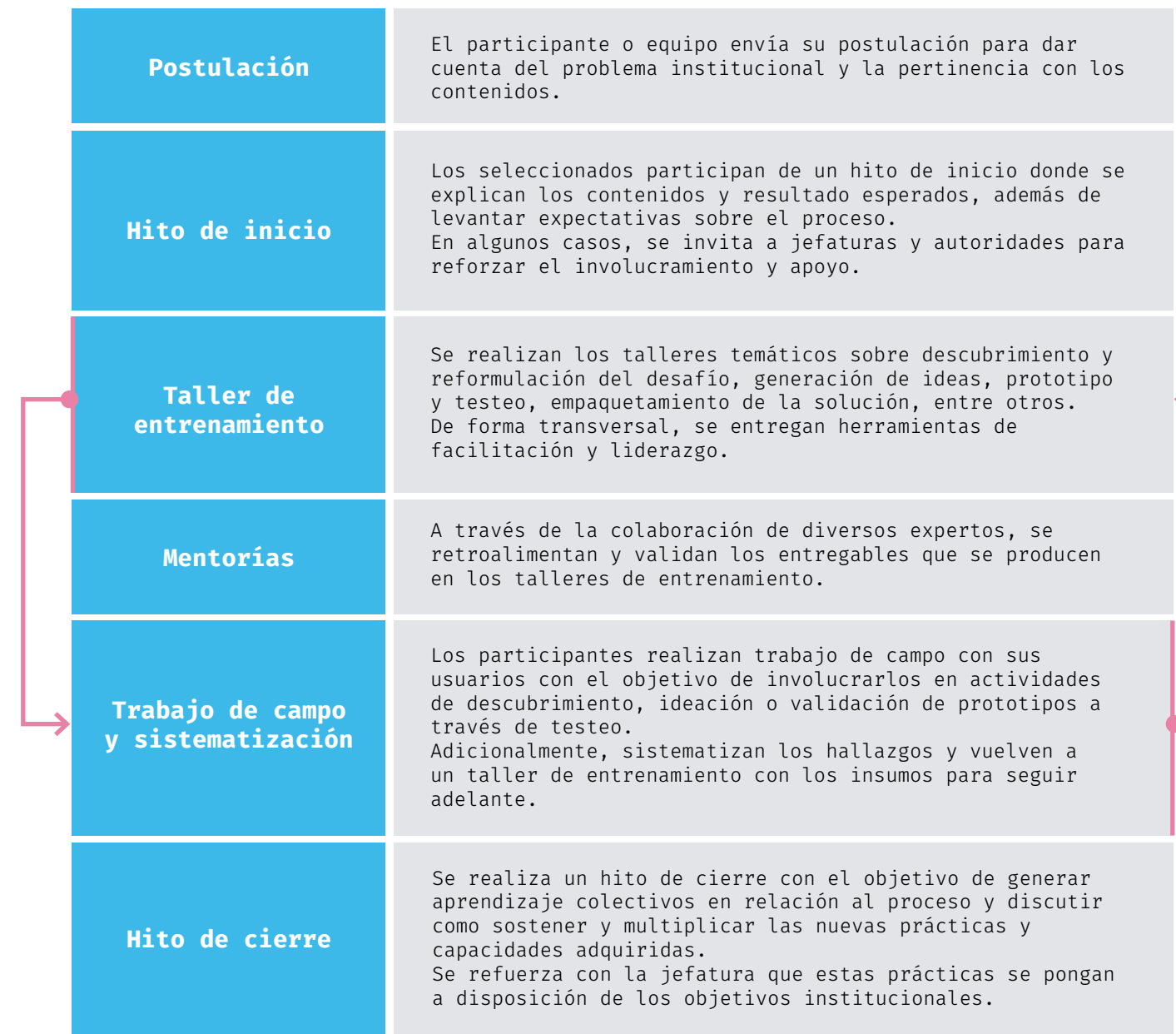
**a. El enfoque de aprendizaje horizontal entre pares** significa que los distintos momentos y actividades que se realizan en una instancia promueven el traspaso de experiencias y conocimientos emergidos desde los mismos integrantes, con el objetivo de ser un espacio abierto y seguro, incluso si su posición jerárquica al interior de la institución no es la misma. Además, se transmiten valores de horizontalidad, reciprocidad, respeto y valoración de la diversidad.

**b. El enfoque de trabajo en equipo** significa que el diseño de las instancias requiere que los participantes sean capaces de movilizar diversos recursos para el desarrollo de las actividades. Algunos de estos son de carácter interno, como buscar apoyo en la jefatura o pares, gestionar el conocimiento de proyectos o instrumentos institucionales previos, entre otros; algunos de carácter externo, como buscar apoyo de expertos o referentes en materias en específico, buscar colaboración en actores

relacionados, entre otros. Adicionalmente, los participantes trabajan tanto con sus equipos institucionales en las horas extracurriculares, como también con equipos conformados durante la misma instancia, con el objetivo de fortalecer la visión y diseño sistémico y retroalimentación.

Utilizando el modelo Ágil de innovación pública y sus fases para el desarrollo de un proyecto, se construyen diversos instrumentos de aprendizaje y conexión para los integrantes de la Red de Innovadores Públicos, los cuales contienen hitos, talleres y mentorías. La cantidad de instancias que componen un instrumento depende de los objetivos, plazos y resultados esperados del mismo. A continuación se muestra una estructura general de un programa de desarrollo de capacidades:

Esquema 6: Estructura tipo de un programa de desarrollo de capacidades para las personas.





# Un espacio de aprendizaje y transformación

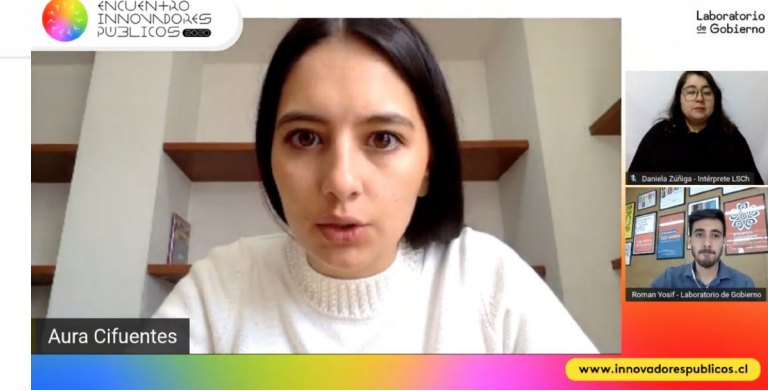
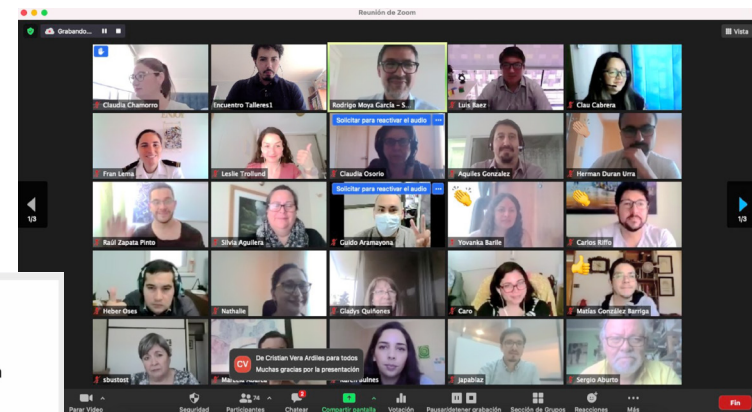


**Herramienta 1:**

## Mapa de empatía

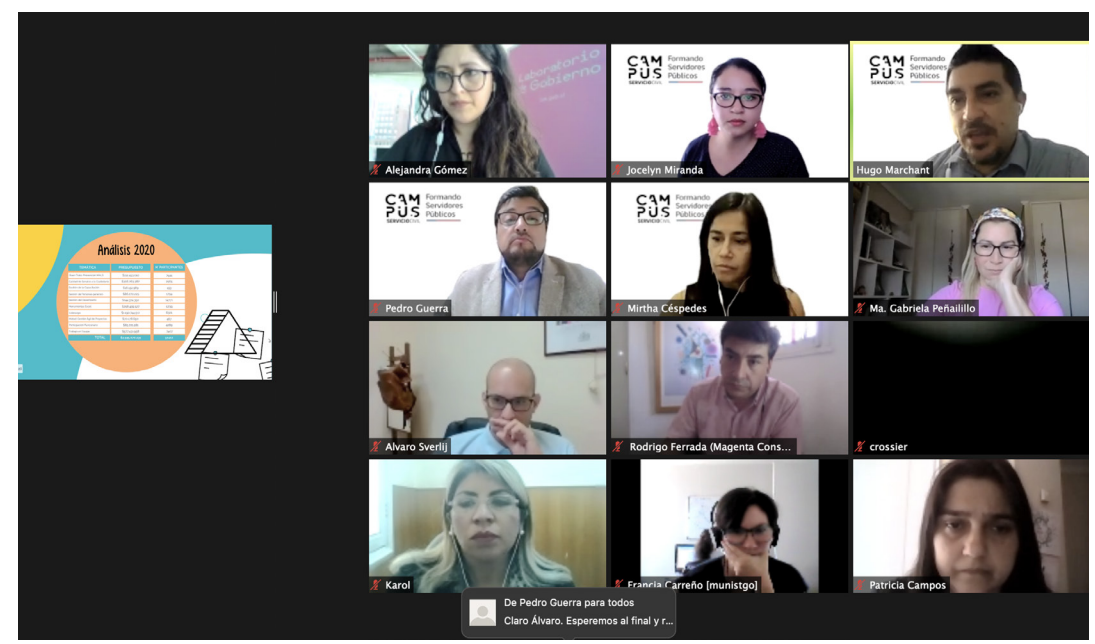
Poner a las **personas al centro** del diseño de cualquier servicio.

- Permite profundizar en la comprensión del problema.
- A partir de la fase de investigación, perfilar las necesidades y expectativas concretamente.
- Un mapa de empatía permite extraer lineamientos clave para el (re) diseño de servicios.



"El servicio de conexión y entrenamiento en innovación pública permite visibilizar problemáticas, reflexiones y soluciones en los servicios públicos. Para mí es un espacio de integración y aprendizaje super valioso de estos aspectos; nos permite generar cambios en nuestros servicios, colaborando con nuestros pares a nivel nacional y aprovechando las plataformas digitales".

**Enrique Foster,**  
Coordinador Área Gestión Estratégica, Comisión Nacional de Riego.



"Reconozco en la Red un tremendo motor de aprendizaje, especialmente en los desafiantes últimos dos años. Destaco mucho el que se promueva la transformación desde acciones que surgen en el espacio cotidiano. Como funcionarios a veces tenemos una idea extremadamente ambiciosa de los cambios que se necesitan y nos frustramos. Pero hemos reconocido que a través de la Red y adquiriendo estos nuevos conocimientos, se pueden hacer cambios de impacto. Yo lo pude experimentar de forma inmediata con las herramientas que aprendí en las actividades de la Red; las pude compartir y probar en mi servicio dentro mis funciones cotidianas con súper buenos resultados, y eso es una ganancia en el dinamismo de mi gestión".

**Nicole Díaz,**  
Profesional Desarrollo Organizacional, Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas JUNAEB.





"Fortalecer las capacidades para la innovación y el cambio es fundamental, ya que contribuye a la colaboración en red, el diálogo, el aprendizaje transformacional y el trabajo compartido con otros. La experiencia de la Red de Innovadores Públicos colaborando con el programa Líderes Digitales y la Red de academias, escuelas y programas formativos que coordina el Servicio Civil, van en esa línea y tiene ese sentido innovador".

**Matías Uribe,**  
Jefe área Extensión y Redes Estratégicas, Servicio Civil.







—  
**¿Cuáles son  
los resultados  
y efectos en el  
desarrollo de  
capacidades  
para las  
personas?**

# La Red en cifras

Esta estrategia público-privada para la descentralización de la innovación y transformación del Estado ha crecido de forma acelerada durante los últimos años. Algunas de sus principales cifras al 30 de junio de 2021, y a cerca de cinco años de funcionamiento son:

**+16.500** integrantes de la Red de Innovadores Públicos

Provenientes del Sector Público, sector privado, sociedad civil, academia y ciudadanos en general.

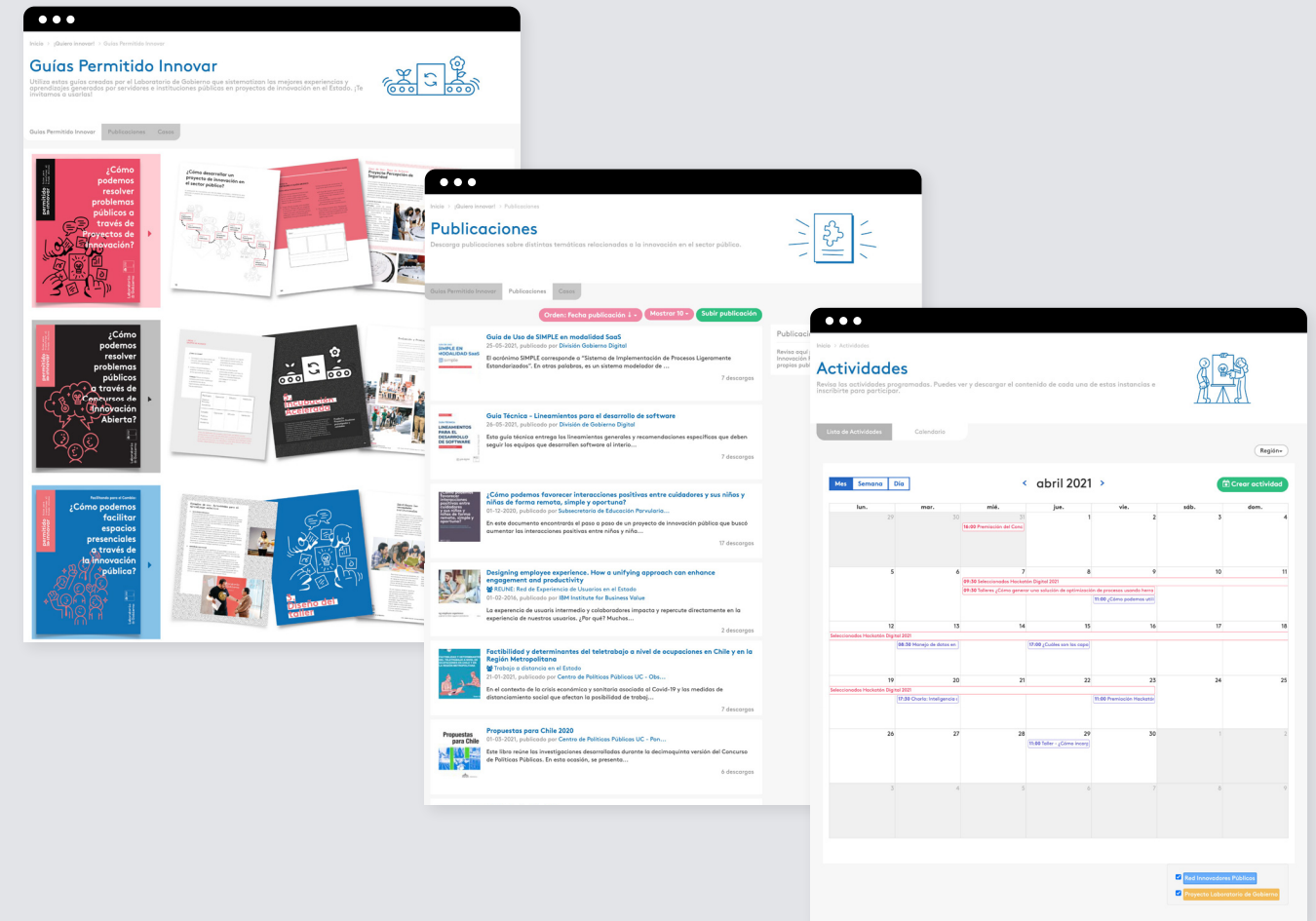
▲ Los integrantes crecieron un **47%** durante el último año.

Proviene de **+1.600** instituciones.

**+8.000** integrantes entrenados

En **247 actividades** digitales y presenciales para fortalecer capacidades individuales de innovación.

Esto representa un ahorro para el Estado de **\$1.207MM**



**+9000.000** visitas a los recursos y actividades para innovar

**innovadorespublicos.cl**

Cerca de **1.500 visitas mensuales.**

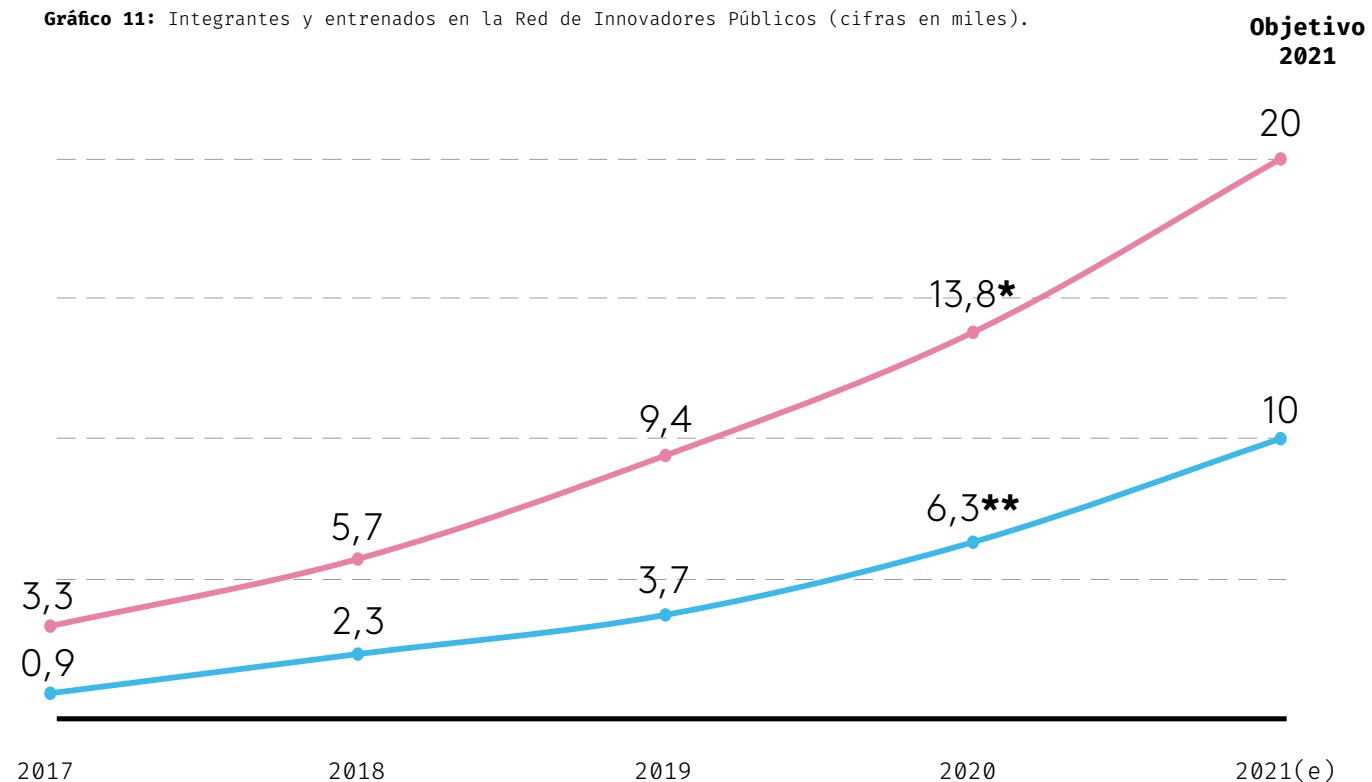




Al cierre del año 2020, los integrantes crecieron **+318%** en comparación al 2017.

Cerca de **8.000 personas** se han entrenado en las instancias de conexión y aprendizaje.

Gráfico 11: Integrantes y entrenados en la Red de Innovadores Públicos (cifras en miles).



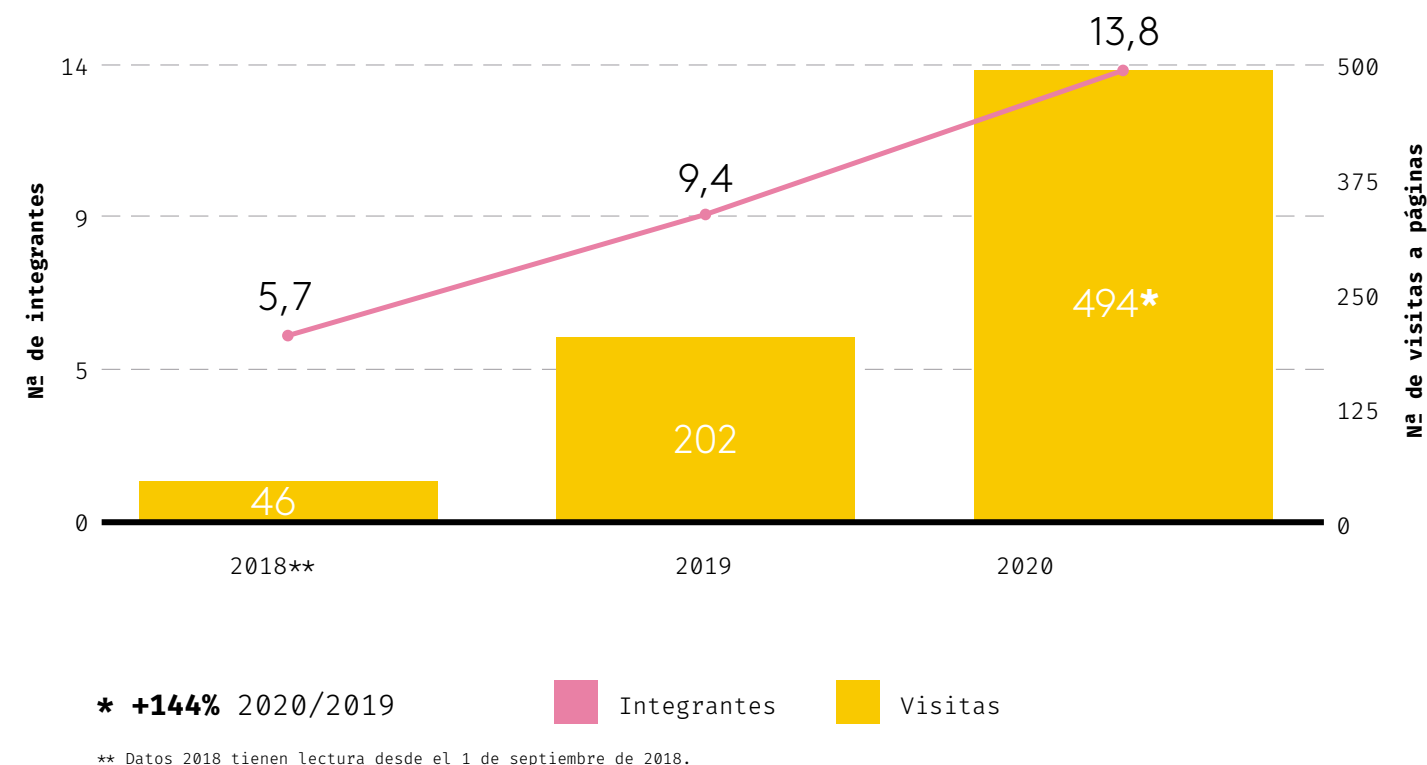
\* **+318%** 2020/2017  
 \*\* **+600%** 2020/2017

Integrantes Entrenados

(e) Estimación en base a objetivos 2021.

Durante el año 2020, la Red de Innovadores Públicos aceleró su modelo de servicio digital, mejorando la experiencia y usabilidad en la plataforma web, junto con sus contenidos para la transformación del Estado. Esto tuvo como resultado crecer un 144% en el total de visitas en el año versus el año anterior, logrando un total acumulado de 742 mil visitas a la plataforma web al cierre del 2020. A la fecha se registran más de 900 mil visitas a páginas acumuladas.

Gráfico 12: Integrantes y visitas a la plataforma web innovadorespublicos.cl (cifras en miles).



\* **+144%** 2020/2019

Integrantes Visitas

\*\* Datos 2018 tienen lectura desde el 1 de septiembre de 2018.





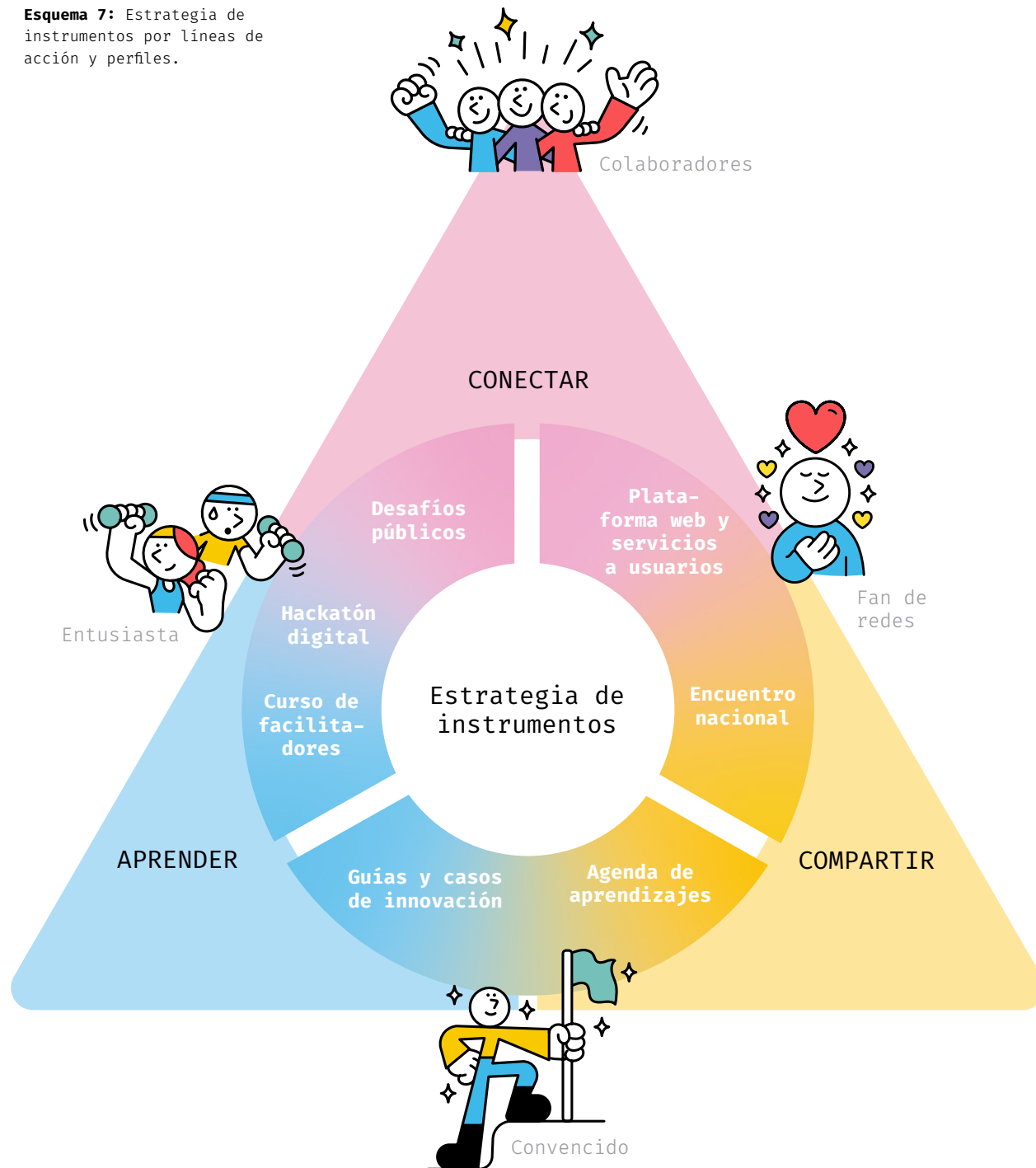


# Instrumentos y resultados

Considerando la masividad de los integrantes y la diversidad de su perfiles, se llevan adelante diversos instrumentos e iniciativas de colaboración público-privada que le dan vida a los ejes que movilizan la acción de la Red de Innovadores Públicos.

A continuación se muestra una figura que sintetiza la estrategia de instrumentos por líneas de acción y perfiles, junto a una posterior descripción, resultados y reseña de los participantes.

**Esquema 7:** Estrategia de instrumentos por líneas de acción y perfiles.



## innovadorespublicos.cl

Plataforma web donde se conectan los integrantes para colaborar entre ellos a través de perfiles, comunidades, actividades y recursos web para innovar como guías, publicaciones y casos. Constantemente se incorporan nuevos recursos y funcionalidades para innovar.

- ◀ A la fecha se registran **más de 900 mil visitas** a páginas web de la plataforma.
- ◀ Cerca de **1.500 usuarios** la visitan mensualmente.



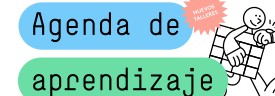
"Esta es una plataforma que sin duda alguna contribuye a la generación de la innovación pública, gracias a que permite conocer experiencias de innovación, conectarse con funcionarios públicos que realizan innovación y estar actualizado sobre actividades e iniciativas vinculadas a la temática innovación pública. Personalmente, la Red de Innovadores es una gran oportunidad para difundir las actividades que realizamos como Lab UBB".

**Matías Cadiz,**  
Profesional Coordinador de Actores, Universidad del Bío-bío.



"Es una buena herramienta para fortalecer el sentido de colaboración entre instituciones, públicas y privadas. Es difícil generar espacios de intercambio de buenas prácticas y conocimientos en el Estado, y la Red nos da esa posibilidad. Por ejemplo, la Comunidad de Innovación Social que lideramos, permite compartir y visibilizar lo que hacemos, entendiendo que este conocimiento puede ser beneficioso para otros y a la vez facilita acceder a nueva información valiosa que enriquece nuestro quehacer."

**Marcela Garzón,**  
Profesional de la Unidad de Innovación, Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS, Ministerio de Desarrollo Social y Familia.



## Encuentro de Innovadores Públicos

Encuentro anual en el que se realizan diversas actividades de colaboración y aprendizaje para conocer experiencias de innovación existentes en el Estado, junto a nuevas metodologías y herramientas.

- Se han realizado tres versiones, la primera versión contó con la participación de la ex Presidenta de la República Michelle Bachelet, y la segunda versión contó con la apertura en el Palacio La Moneda presidida por el Presidente de la República Sebastián Piñera. A la fecha, han participado más de 2.200 personas.
- En su última versión, realizada en formato digital, se realizaron más de 25 talleres de herramientas y experiencias de innovación para la transformación del Estado, contando con la colaboración de más de 100 facilitadores provenientes del Sector Público y academia. El evento tuvo una satisfacción general de 4,6/5 y una satisfacción de experiencia digital de 4,7/5.



“La experiencia en el Encuentro de Innovadores Públicos me ha regalado la posibilidad de acrecentar los horizontes de lo que es ser servidor público, compartir junto a otros experiencias de enriquecimiento y de co-creación y de alguna manera redefinir el significado de nuestro trabajo y del mío en particular, por lo que sin duda seguiré atento a cada iniciativa que otorguen más y mejores herramientas para optimizar y realizar un servicio público más eficiente para el usuario”.

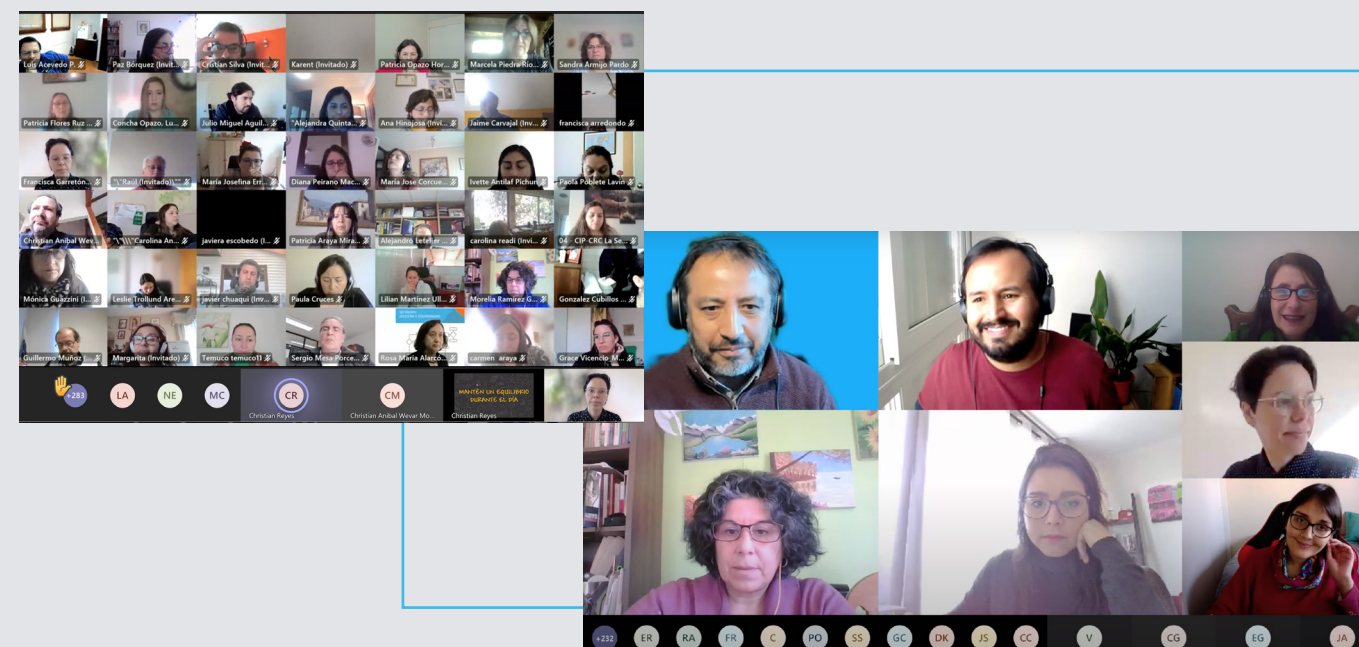
**Guido Aramayona,**  
Encargado Unidad de Reclutamiento y Selección de las personas,  
Hospital Dr. Hernán Henríquez Aravena.



## Agenda de Aprendizajes

Actividades presenciales y digitales de aprendizaje como talleres, charlas, cursos, entre otros. Son abiertas a todos los integrantes y tienen como objetivo aprender de forma aplicada un contenido para la transformación del Estado. Son realizadas por los profesionales del Laboratorio de Gobierno junto a otros colaboradores públicos y privados.

- A la fecha se han realizado **más de 247 instancias**, en las que han participado más de 8.000 personas.
- Cerca de **400 personas** participan de cada instancia digital.
- En el último año, los participantes calificaron la satisfacción general de las actividades con un 4,7/5 y la utilidad de los contenidos con un 4,6/5.



“Los servicios del Estado requieren una constante retroalimentación de su recurso más valioso: los funcionarios. Esto, para ir preparando nuevos escenarios, considerando la experiencia del personal que está en permanente contacto con la ciudadanía, además de mejorar los canales donde la tecnología es la clave. Sin duda el mejor camino para ir creciendo es la innovación pública, que nos permite hacer más justos y descentralizados los servicios para todos los chilenos”.

**Jocelyn Alvarez,**  
Funcionaria de la Municipalidad de Olmué.



## Curso de Facilitadores

Curso para servidores públicos que tiene por objetivo adquirir las herramientas necesarias para liderar proyectos de innovación pública y convertirse en facilitador a través de cinco talleres y prácticas.

- ◀ A la fecha se han realizado tres versiones, formando a **209 facilitadores** que están innovando en más de 136 instituciones públicas de 13 regiones del país.
- ◀ En la última versión, los participantes calificaron la satisfacción general del curso con un 4,5/5 y la utilidad de los contenidos con un 4,5/5.
- ◀ A seis meses de realizado el curso, **el 80% de los participantes declaran estar utilizando los aprendizajes** en sus funciones diarias.
- ◀ Se estima que **cada año un facilitador lidera en promedio ocho instancias de innovación** impactando con el uso de las metodologías en 80 personas.



“Gracias al método entregado en los cursos de la Red, hemos podido aplicar varias técnicas de búsquedas de ideas y soluciones en la labor diaria del servicio. Un ejemplo de aplicación es la reunión permanente del equipo que lidero para buscar alternativas de entrega del servicio de manera efectiva bajo plataformas virtuales, a propósito de la pandemia. Esto nos permite ver distintas perspectivas de los funcionarios que componemos la prestación, y eso es aplicación del método enseñado”.

**Boris Hrzic,**  
Jefe Unidad Estudios Regionales Los Lagos, Defensoría Penal Pública.

## Desafíos Públicos

Concurso de innovación abierta junto al Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación que tiene por objetivo encontrar soluciones innovadoras a problemas de interés público que requieran investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), conectando a instituciones públicas con posibles oferentes como Startups, centros de investigación, universidades, emprendedores, entre otros.

- ◀ A la fecha se han realizado dos versiones, recibiendo **más de 163 problemáticas** de interés público por parte de organismos del Estado.
- ◀ Durante la primera y segunda versión, se formaron cerca de 80 servidores públicos para abordar la fase de descubrimiento y reformulación de sus desafíos públicos. Los participantes calificaron la satisfacción general del proceso con un 4,5/5 y la utilidad de los contenidos con un 4,4/5. El 93% de los participantes reconoce que utilizará los contenidos para abordar otros problemas de su institución.
- ◀ Se han lanzado **ocho concursos de innovación abierta**, entre estos:
  - » **CORPORACIÓN NACIONAL FORESTAL:** Sistema de monitoreo, gestión y medición de humedales.
  - » **COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO:** Automatización de procesos para fortalecer la fiscalización y sistema de reclamos.
  - » **MINISTERIO DE TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES:** Caracterización del transporte de carga en ciudades para el programa logístico.
  - » **SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS SANITARIOS:** Detectar y medir pérdidas de agua potable sanitarias.
  - » **COMISIÓN NACIONAL DE RIEGO:** Monitoreo del consumo de agua en los sistemas de riego.
  - » **ACADEMIA POLITÉCNICA NAVAL:** Medición y transmisión de la operatividad de navegación.
  - » **SERVICIO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA:** Monitoreo de Áreas Marinas Protegidas
  - » **SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN:** Sistema de eficiencia hídrica en vivienda.



“Hoy la ciudadanía es cada vez más exigente, no solo con los bienes y servicios que adquiere en el mercado, sino también con los servicios que presta el Estado. Esto nos genera una responsabilidad como funcionarios públicos de cumplir con esas expectativas y de tener altos estándares. Muchos de los desafíos que enfrentamos son complejos y requieren ser abordados desde múltiples miradas. Es por eso que contar con una Red de Innovadores Públicos es fundamental al aportar diferentes perspectivas y múltiples capacidades para poder entender correctamente estos desafíos y abordarlos de manera efectiva”.

**Benjamín Maturana,**  
Jefe División de Políticas Públicas, Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.

# Hackatón de Innovadores Públicos

Instancia digital para equipos de servidores públicos que tiene por objetivo aprender y aplicar los principales conceptos para generar una solución de automatización de procesos y/o visualización de datos, a través de herramientas de código-bajo o sin-código de Microsoft. En su primera versión durante 2021 en colaboración con la División de Gobierno Digital y Microsoft Chile:

- ▶ Más de 800 funcionarias y funcionarios participaron de los talleres abiertos de aprendizaje.
- ▶ Un grupo seleccionado de 60 participantes, pertenecientes a 14 instituciones, desarrollaron 14 soluciones que contribuyen a la digitalización y transformación digital durante la pandemia COVID-19.

Las soluciones fueron las siguientes:

**1. INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL IPS:** Agente de atención virtual para los usuarios que esperan en la fila. Informa requisitos y documentación, hace seguimiento a trámites, deriva a un trámite digital o agenda una visita a la sucursal cuando no exista fila.

**2. INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA ISP:** Aplicación que facilita la fiscalización y entrega de medicamentos incorporando evidencia fotográfica y listas de chequeo para cumplir con el resguardo de la normativa de una forma innovadora y fácil para los usuarios.

**3. POLICÍA DE INVESTIGACIONES PDI:** Aplicación para registrar la ocurrencia de eventos en una unidad policial como la dotación, sucesos, constancias, entre otros, facilitando el control y seguimiento de esta información.

**4. HOSPITAL FÉLIX BULNES:** Aplicación para el registro automatizado de pacientes y creación de un agente virtual que permite a familiares consultar información sin necesidad de asistir físicamente.



“La Hackatón representó un triple desafío: primero, abordar un nuevo proyecto comprometidos y enfocados en el problema, la idea y encontrar la solución. Segundo, con un nuevo equipo multidisciplinario de trabajo en el que, a pesar de no conocernos, cada uno puso lo mejor para trabajar en conjunto, sintiendo el problema como propio y, finalmente, aprender y aplicar las nuevas metodologías y herramientas, trabajando 100% remoto, pero sintiendo que estábamos trabajando frente a frente”.

**Julio Aguilera,**

Profesional de la Subdirección de Servicios al Cliente, Instituto de Previsión Social - ChileAtiende.



“Fue una tremenda experiencia profesional para el equipo, por el hecho de mostrar el gran potencial de nuestra Institución en los procesos de fiscalización y el impacto que involucra optimizar dichos procesos con nuestros usuarios internos y externos. Sin duda es un impulso a seguir perfeccionando el modelo de fiscalización digital y considerarlo como parte de los cambios que implican los nuevos tiempos para la gobernanza en salud digital”.

**Isabel Maureira,**

Profesional del Subdepartamento Control y vigilancia de Medicamentos y Cosméticos, Instituto de Salud Pública.

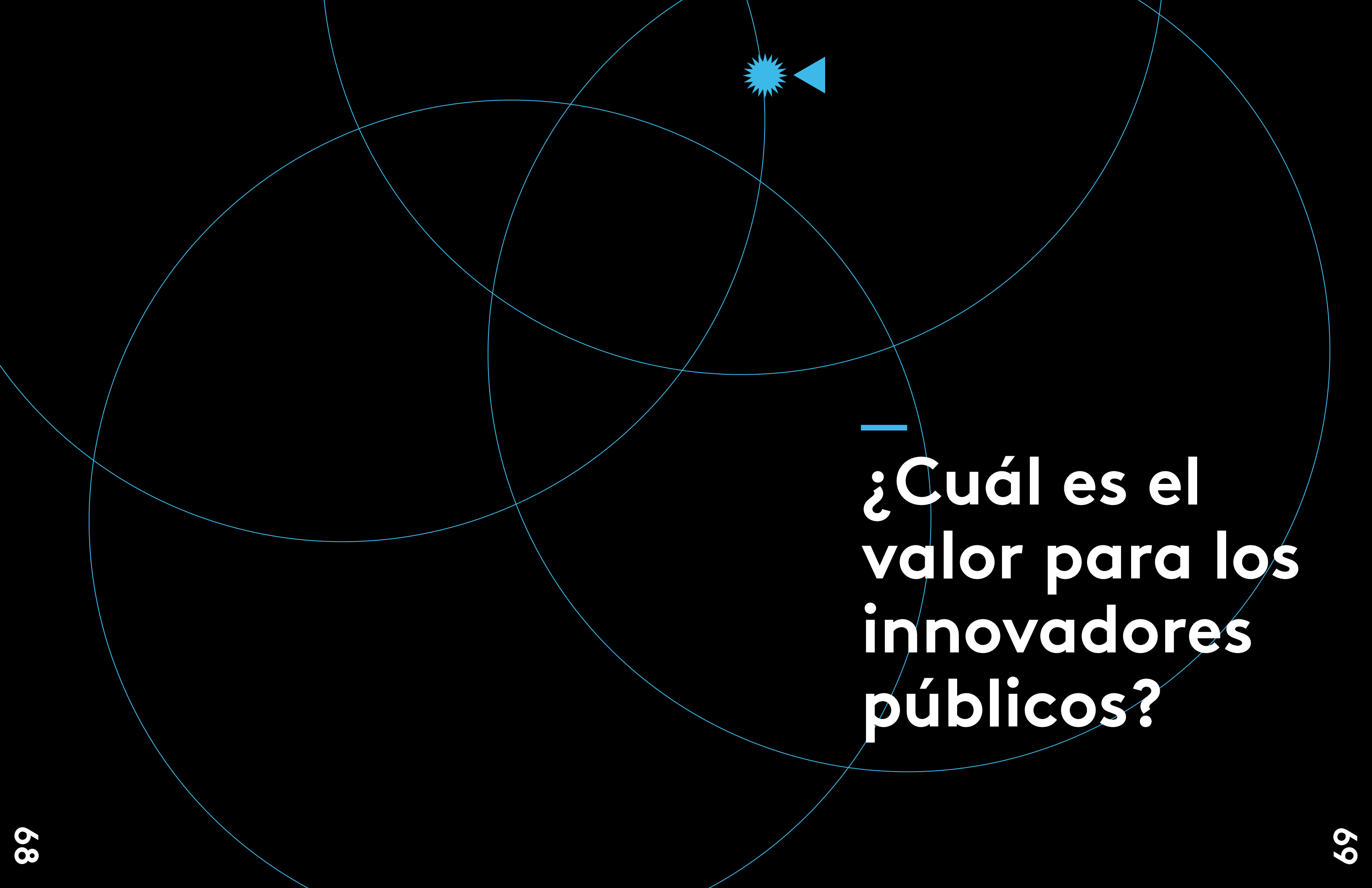


“Desde Microsoft estamos muy agradecidos de poder apoyar al Laboratorio de Gobierno en una iniciativa innovadora y de gran impacto para toda la comunidad. Hoy, más que nunca, la tecnología es un habilitador y puede contribuir a la resolución de los desafíos más relevantes para la sociedad y permitir que las personas puedan realizar sus trámites de la manera más rápida, transparente, intuitiva y accesible”.

**Paloma Ríos,**

Directora de Sector Público, Microsoft Chile.



The background features several overlapping, thin, light blue circles. At the top center, there is a small, multi-pointed starburst icon in light blue, with a solid light blue triangle pointing to its right. A short, horizontal light blue line is positioned above the text.

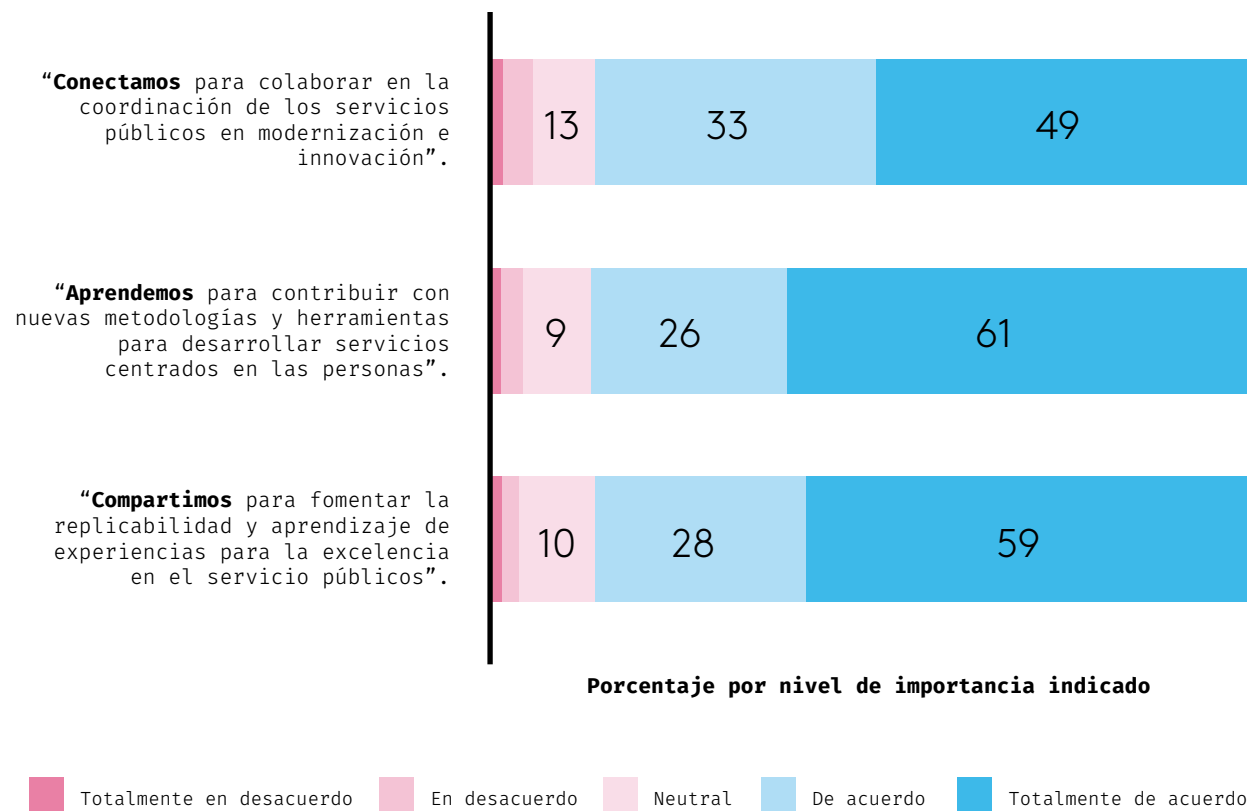
**¿Cuál es el  
valor para los  
innovadores  
públicos?**

El uso de este servicio de conexión y entrenamiento para los innovadores públicos tiene diversas apreciaciones, las cuales están influidas por la experiencia de cada participante en uno o más instrumentos. El siguiente apartado entrega la percepción de los integrantes sobre la importancia de los ejes de acción y más específicamente, sobre los efectos que estos han tenido en los innovadores públicos.

## Importancia de los ejes de acción

De acuerdo a la percepción de los integrantes, todos los ejes de acción que movilizan la Red de Innovadores Públicos tienen un alto grado de importancia. Más específicamente, el primer eje sobre “Conectar” alcanza un 82% de importancia para los participantes, el segundo eje sobre “Aprender” tiene una importancia de 87%, y finalmente el eje “Compartir” un 87%. Esto refleja la relevancia de los dichos ejes, los cuales se muestran en el siguiente gráfico:

**Gráfico 13:** Percepción sobre la importancia de los ejes de acción de la Red de Innovadores Públicos. N:830



## Efectos de los ejes de acción

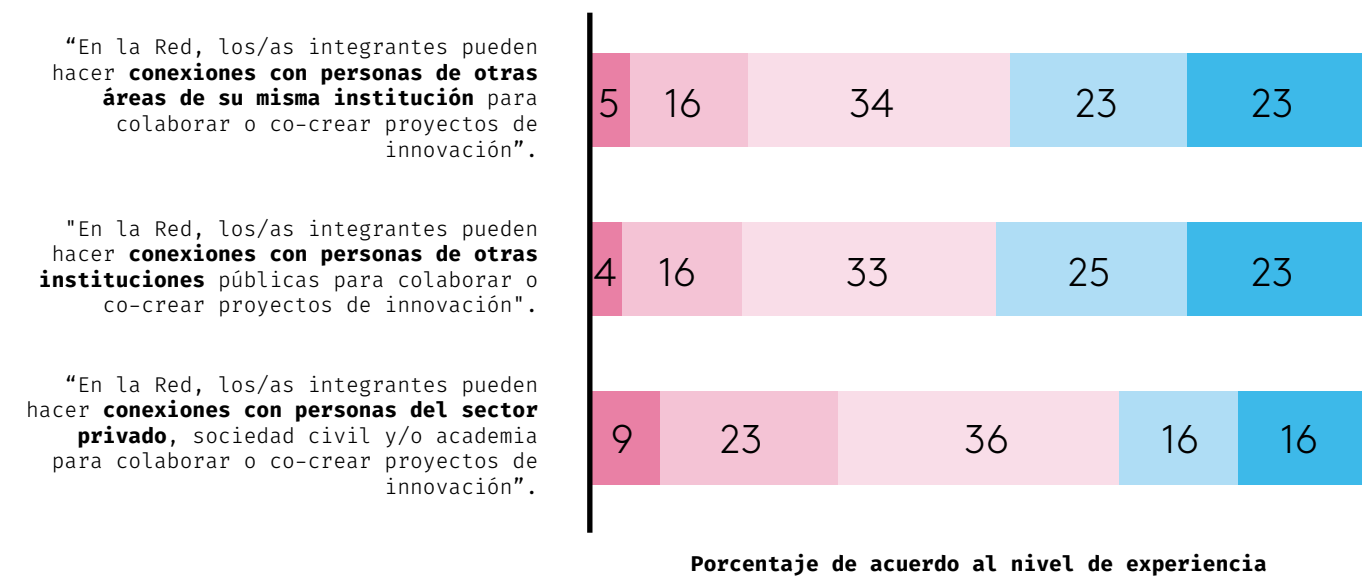
Al desagregar los ejes de acción en la percepción de los innovadores públicos, es posible recoger diversos efectos que han producido los instrumentos tanto a nivel institucional como individual. A continuación se presenta una síntesis de estos efectos por cada eje de acción.

### 1. Conectamos para colaborar en la coordinación de los servicios públicos en modernización e innovación.

Al medir la percepción sobre los efectos de este eje, se puede observar que un 48% de los integrantes se manifiesta de acuerdo en que la Red le permite realizar conexiones con personas de otras áreas de su misma institución para colaborar o co-crear proyectos de innovación. Así, un 46% declara estar de acuerdo con que también puede realizar conexiones con personas de otras instituciones.

En menor medida, un 32% se expresa de acuerdo a la posibilidad de realizar estas conexiones con el sector privado, sociedad civil y/o academia, como se muestra en el gráfico a continuación.

**Gráfico 14:** Percepción sobre los efectos del eje “Conectamos” de la Red de Innovadores Públicos. N:830



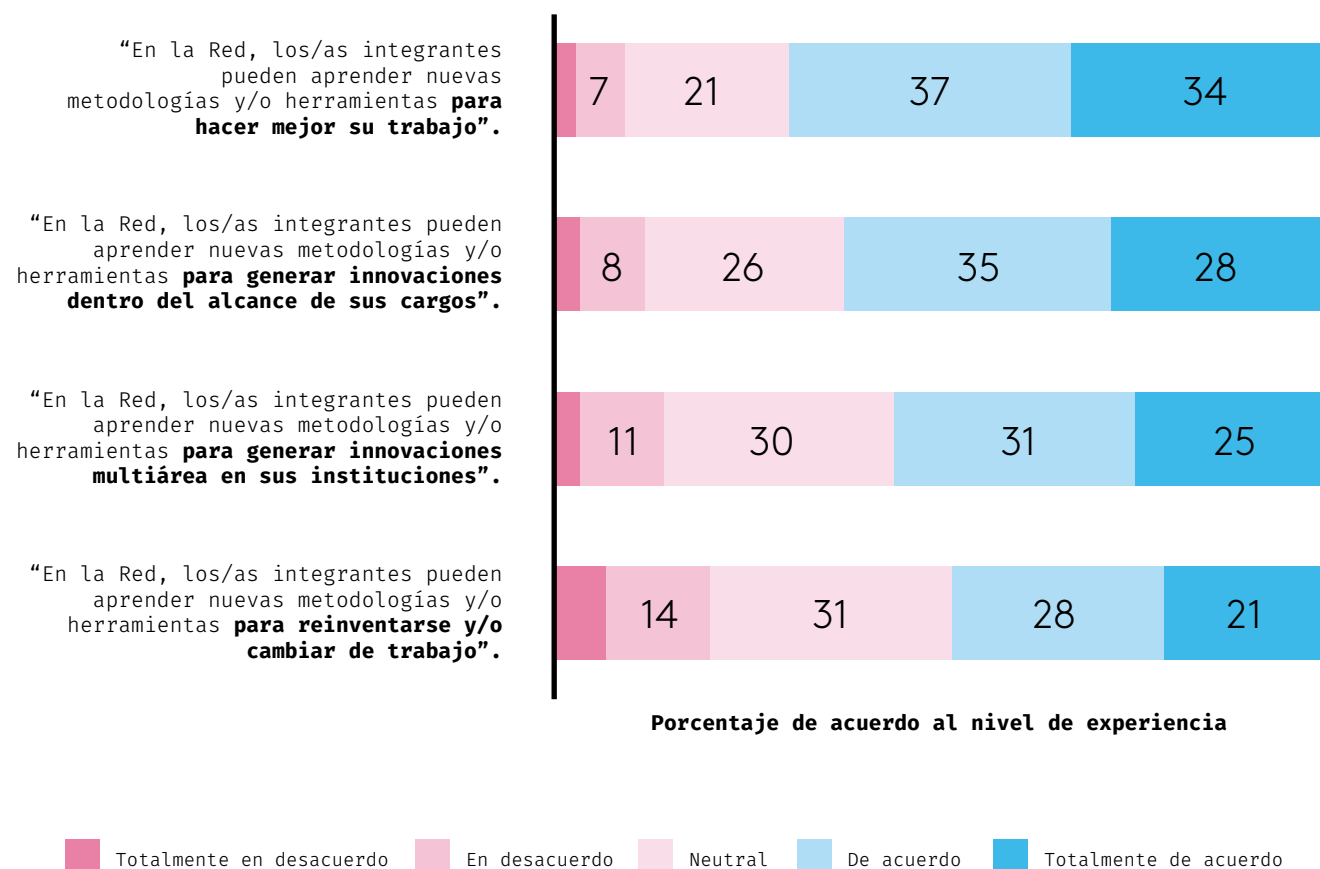


## 2. Aprendemos para contribuir con nuevas metodologías y herramientas para desarrollar servicios centrados en las personas.

En la percepción sobre los efectos del eje aprendemos, es posible identificar que un 71% de los integrantes se manifiesta de acuerdo ante la posibilidad de que en la Red puede aprender metodologías y herramientas para hacer mejor su trabajo. También, al ser consultados sobre la posibilidad de generar innovaciones con estos aprendizajes, un 63% se muestra de acuerdo ante la posibilidad de generar innovaciones en el alcance de sus cargos, y un 56% en generar innovaciones multiárea.

En menor grado, un 49% manifiesta que los integrantes pueden reinventarse y/o cambiar de trabajo con estos aprendizajes, como se muestra a continuación:

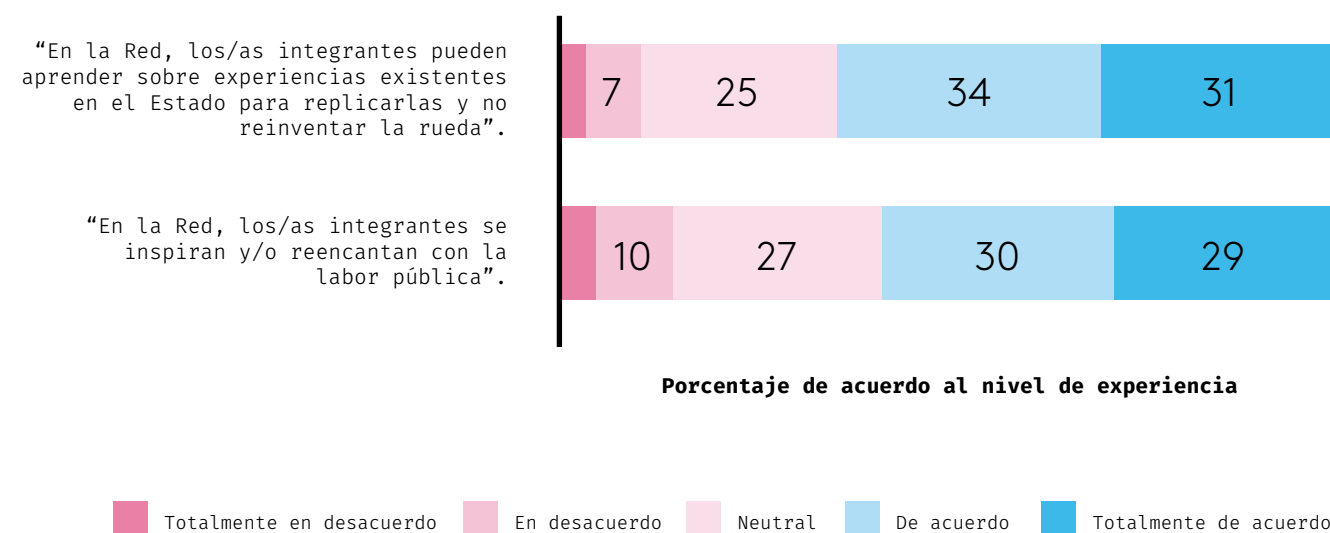
**Gráfico 15:** Percepción sobre los efectos del eje “Aprendemos” de la Red de Innovadores Públicos. N:830



## 3. Compartimos para fomentar la replicabilidad y aprendizaje de experiencias para la excelencia en el servicio público.

Por último, en la percepción sobre los efectos del eje compartimos, se puede observar que un 65% de los integrantes reconoce la posibilidad de aprender sobre experiencias existentes en el Estado para replicarlas y no reinventar la rueda. En menor medida pero no menos importante, un 59% reconoce que la Red es además una fuente de inspiración y de reencantamiento con la labor pública, como se muestra a continuación:

**Gráfico 16:** Percepción sobre los efectos del eje “Compartimos” de la Red de Innovadores Públicos. N:830



En conclusión, la Red de Innovadores Públicos genera efectos a través de sus ejes e instrumentos, los cuales impactan positiva y efectivamente en los ámbitos laborales de sus integrantes. Es importante destacar que en palabras de los propios innovadores públicos, los ejes son exigentes y ambiciosos y esta medición es un buen indicador para medir el efecto de actuales y futuros instrumentos en el tiempo.



# Innovadores en acción: Protagonistas de la transformación del Estado

Con más de 16.500 integrantes en una diversidad de instituciones y territorios, el siguiente apartado visibiliza casos reales de innovadores públicos que están contribuyendo a mejorar los servicios públicos para las personas.





## La mirada colaborativa y sistémica de Emilio Muñoz



Líder de Producto Clave Única en la División de Gobierno Digital.

Con un fuerte interés por la tecnología ingresó al servicio público en el año 2012, iniciando un proceso de descubrimiento sobre el valor que tiene ponerse a disposición de la resolución de problemas en el ámbito público. Fue asesor para proyectos de tecnología en seguridad pública en la Subsecretaría de Prevención del Delito, llegando a la Municipalidad de Santo Domingo como jefe del área de informática y Gobierno electrónico. Desde acá buscó impulsar un enfoque ciudadano, encontrando en la Red recursos para materializar la innovación. Emilio es integrante de la Red desde sus inicios, realizó el Curso de Facilitadores, ha participado de los diversos Encuentros de Innovadores, es un usuario activo de la plataforma y promotor de la colaboración que la Red impulsa. Gracias a esto ha generado una red de apoyo que ha funcionado como un canal de entrada con instituciones públicas y de contacto con personas que han facilitado el desarrollo de proyectos.

“Tener una batería de metodologías o herramientas metodológicas para trabajar de forma innovadora, te permite mostrar resultados ordenados y eso añade fondo y consistencia a lo que estás haciendo y te ayuda a convencer”.

**Actualmente es asesor en Gobierno Digital donde lidera la iniciativa Clave Única, una plataforma que surge en el Registro Civil y que a partir del 2013 ambas instituciones desarrollan conjuntamente. El trabajo en equipo y la visión colaborativa han sido fundamentales para generar una plataforma robusta que entrega una mejor experiencia a las personas y fomenta el uso por parte de las instituciones, acercando y facilitando el acceso a los trámites en línea del Estado de forma segura y sencilla.**

Más de 11 millones de personas cuentan hoy con Clave Única, ha sido adoptada por 215 instituciones y alcanza en promedio 2 millones de transacciones al día. La mirada colaborativa y sistémica de Emilio Muñoz ha sido clave para el escalamiento y adaptación de este servicio en sus desafíos de modernización del Estado, como también en la contingencia durante la pandemia.

## El enfoque ciudadano y digital de Pamela Gana



Intendente en la Superintendencia de Seguridad Social.

Tiene una amplia formación en economía, políticas públicas y dirección financiera y cuenta con una trayectoria de 20 años en el Sector Público. Desde hace seis años se desempeña como Intendente de Seguridad y Salud en el Trabajo SUSESO. Se integró a la Red de Innovadores Públicos en el contexto de la emergencia sanitaria del COVID-19, participando en el Curso de Facilitadores, que le permitió conocer experiencias de otros innovadores en el Estado y aprender metodología y herramientas digitales que pudo implementar en teletrabajo para mantener la colaboración e impulsar la generación de nuevas ideas en instancias remotas.

“Cuando estuve con ustedes en el curso, hubo un montón de cosas que me quedaron, que me dejaron instaladas, yo no soy nativa digital más bien soy inmigrante en ese mundo, y desconocía mucha de las herramientas que nos presentaron y ahora cada vez que hago una presentación o me invitan a un seminario, me arriesgo y las uso, también en reuniones internas de la Intendencia”.

**Pamela es una innovadora en acción. Desde el 2014 la SUSESO lleva adelante un proceso de modernización con apoyo del Banco Interamericano para el Desarrollo, que permitió implementar en 2018 el Proceso Administrativo Electrónico PAE, cambiando el modelo operativo en los procesos de atención de reclamos hechos por los usuarios, pasando del papel a lo digital.**

Gracias al enfoque ciudadano y la incorporación de procesos automatizados e innovadores, se logró integrar más de 20 sistemas de información distintos, que han mejorado directamente la experiencia de los usuarios, quienes pasaron de esperar más de 100 días por una respuesta, a obtenerla en menos de 30 días.

## El protagonismo innovador y sustentable de María Elena Parada



Profesional de la Tesorería General de la República.

Hace treinta años que María Elena forma parte de la Tesorería General de la República TGR donde ha sido una activa impulsora de la innovación en la institución participando en distintas iniciativas para la mejora en la atención a los contribuyentes, así como también en proyectos para mejora de la gestión. A través de la Red de Innovadores Públicos, realizó el Curso de Facilitadores para así profundizar sus aprendizajes en metodología de innovación centrada en los usuarios y adquirir herramientas para motivar y facilitar la participación en el proyecto TGR Sustentable.

“Las herramientas que he podido aprender y aplicar son súper buenas, porque las personas se sienten protagonistas del cambio y no meros actores”.

**Uno de los proyectos que lidera inició a fines del año 2019 y se enmarca en el programa Estado Verde del Ministerio de Medio Ambiente (MMA) para acreditar medidas institucionales de sustentabilidad, con el objetivo de generar un diagnóstico y diseñar un plan de mejora con foco en el cambio cultural respecto al uso de recursos en la institución incorporando aspectos económicos, sociales y ambientales para la sustentabilidad.**

Se espera certificar prontamente a la institución como sustentable, abordando el compromiso con la política nacional de uso de papel para alcanzar un 5% de reducción y 80% del reciclado, además de la reducción de un 5% de la huella de carbono y basura generada.

## Construyendo puentes entre los usuarios y el servicio por Luis Urrea



Jefe del Área de Innovación Tecnológica del Servicio de Impuestos Internos.

Luis forma parte de la Red de Innovadores Públicos desde el año 2017 y ha participado en numerosas instancias y actividades, entre ellas el Curso de Facilitadores y el Encuentro de Innovadores Públicos. De formación ingeniero y con una fuerte motivación por la innovación, ha impulsado su difusión y conocimiento en el Servicio de Impuestos Internos SII, donde actualmente se desempeña como Jefe del Área de Innovación Tecnológica.

La innovación influyó positivamente en su percepción del servicio público, convenciéndose y también a otros, de que pueden transformarse en funcionarios 2.0 y ofrecer una mejor experiencia a los contribuyentes, tomando en cuenta sus necesidades y expectativas.

“Construir ese puente entre la percepción de los usuarios y lo que nosotros realmente hacemos, es lo que hoy día nos está dando valor y nos acerca a los contribuyentes”.

**En el contexto de la pandemia, se encuentra trabajando en un proyecto relacionado a la Clave Tributaria, el cual busca habilitar un servicio remoto para recuperar el acceso al portal del Servicio de Impuestos Internos, evitando la asistencia presencial a una oficina. Esto colabora en descongestionar las unidades de atención durante los meses de mayor concurrencia, beneficiando a cerca de 700.000 usuarios.**

Luis se ha destacado por innovar en su rol en el área tecnológica, pero también en otras áreas de la institución. Participó en el proyecto Eticalandia, en el que a través de la gamificación se buscó fortalecer el conocimiento sobre normativa, valores y código de ética del servicio, y su aplicación en el trabajo, entre sus funcionarias y funcionarios.



## La actitud emprendedora de Francisca Lema



Asesora de Proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación en la Armada de Chile.

Francisca participó en el Curso de Facilitadores donde conoció la metodología que utiliza para estructurar procesos de investigación y realizar mentorías en la Armada de Chile. La forma práctica y aplicada de las herramientas de innovación ha facilitado su comunicación y transferencia a otras personas. Es una convencida del rol del emprendimiento en la innovación, lo que influye en su motivación por llevar adelante iniciativas de innovación abierta en el Estado.

“Hay gente que quiere hacer cosas y hay un organismo, el Laboratorio de Gobierno, que está preocupado de que la gente tenga las herramientas para hacerlo. Me llamó la atención la diversidad de actividades que se realizan, y como muchas personas quieren compartir lo que están haciendo. Esto es increíblemente valioso”.

**Desde el Centro de Investigación Tecnológica de la Armada, se encuentra trabajo con el Desafío Avante, el primer concurso de innovación abierta de esta institución. La iniciativa busca generar emprendimientos de base científico-tecnológica para proveer a la Armada de nuevos sistemas y soluciones para mantener un conocimiento efectivo del área marítima de Chile.**

Entre las soluciones en desarrollo se encuentran: un sistema para mejorar la detección de actividades ilegales como desembarco de armas, drogas y la trata de personas usando tecnología hidroacústica; y un sistema tecnológico para detectar naves con comportamiento anómalo en el territorio marítimo nacional a través de inteligencia artificial.

## Innovando para la toma de decisiones basada en evidencia por Diego Valencia



Coordinador Sección de Monitoreo e Información de Áreas Silvestres Protegidas del Estado en la Corporación Nacional Forestal CONAF.

Diego junto a su equipo participó en la primera convocatoria de Desafíos Públicos, a través de la cual impulsó y desarrolló un concurso de innovación abierta en ciencia y tecnologías para mejorar el monitoreo y conservación de humedales y su biodiversidad. A través de talleres y mentorías técnicas, conoció metodologías y herramientas que facilitaron un proceso de descubrimiento y reformulación centrado en las personas.

“Estamos constantemente creando nuevas cosas, lo difícil es superar la barrera de la implementación y para eso hay que tener herramientas para difundir y mostrarse. Vender la idea a mis superiores o buscar financiamiento requiere de que tu idea esté bien planteada, bien escrita y también bien mostrada y para esto ayuda contar con una metodología para formular un desafío público innovador”.

**A fin del 2020 lanzaron un desafío público convocando a innovadores a presentar propuestas para generar el primer sistema autónomo de monitoreo, gestión y medición de humedales en Chile. Las soluciones, aún en el proceso de evaluación, podrían impactar positivamente tanto en el manejo y conservación del 46% de los humedales existentes en el país y su biodiversidad, como también en el PIB del país, que en un 60% se estima está directamente relacionado con el uso del agua.**



Las jefaturas han  
podido presenciar  
el valor de las  
nuevas capacidades  
de innovación,  
poniéndolas  
finalmente a  
disposición de  
los objetivos  
institucionales.





—  
**¿Qué hemos  
aprendido  
desarrollando  
capacidades  
de innovación  
para las  
personas?**

## Para escalar la Red de Innovadores Públicos ha sido necesario transformarla en un servicio digital y diversificar la oferta para sus integrantes.

Uno de los principales objetivos ha sido escalar la Red de Innovadores Públicos con una mirada desde el diseño de servicio con foco en el usuario. Esto ha implicado formalizar una propuesta de valor con instrumentos efectivos que responden a la masividad y diversidad de sus integrantes, y que además están en constante evaluación y evolución.

Considerando el enfoque de descentralización que plantea la Red de Innovadores Públicos, ha sido clave generar procesos de descubrimiento e investigación para entender las necesidades y motivaciones de los usuarios. Esto, sumado a otras fuentes de información como el Índice de Innovación Pública, han sido insumos importantes a la hora de diseñar instrumentos que colaboren realmente en descentralizar las prácticas y metodologías considerando la realidad del Estado y sus funcionarios.

En el camino de mirar el servicio de la Red de Innovadores Públicos como una co-creación de sus integrantes, también ha sido fundamental buscar alianzas y colaboraciones con actores públicos y privados. Esto nos ha permitido sumar recursos y capacidades en el diseño e implementación de instrumentos, mejorando la capacidad y diversidad de la oferta, lo que ha tenido como resultado el crecimiento sostenido y la participación activa de sus integrantes.

## Para lograr el empoderamiento de funcionarios en sus procesos de innovación ha sido clave involucrar a jefaturas y autoridades.

Con el objetivo de estimular la innovación para alcanzar una verdadera descentralización de las capacidades de innovación, empoderando a funcionarios y funcionarias a liderar sus procesos innovadores, ha sido clave entender los habilitantes y barreras para esto.

En este proceso, uno de los principales desafíos ha sido generar instrumentos de conexión y entrenamiento, –que sin perder su lógica de masividad, intraemprendimiento y auto-empoderamiento–, sean capaces de involucrar a las jefaturas y autoridades, con el propósito de fortalecer la idea de que la innovación debe ser transversal en la organización y que los liderazgos pueden llegar a ser grandes promotores y habilitantes de esta.

Lo anterior ha sido de gran valor, ya que en la mayoría de los casos se ha generado involucramiento e interés positivo de parte de jefaturas, quienes han podido presenciar el valor de las nuevas capacidades de innovación, poniéndolas finalmente a disposición de los objetivos institucionales en proyectos estratégicos.



Para desarrollar capacidades de innovación en las personas es necesario abordar contenidos útiles y prácticos conectados a las prioridades de hoy.

Con el objetivo de desarrollar capacidades de innovación para mejorar la calidad de nuestros servicios de forma descentralizada ha sido fundamental comprender cuáles son las necesidades en términos de contenidos y habilidades que tienen los innovadores públicos.

En este proceso, ha sido fundamental utilizar diversos lineamientos estratégicos como la Agenda de Modernización del Estado, el Modelo de habilidades fundamentales para la innovación de la OECD, entre otros; junto a la percepción y opinión de diversos profesionales, jefes de área y autoridades. Lo anterior ha sido valorado por diversos grupos de interés, en especial por los usuarios y usuarias, quienes constantemente han evaluado los diversos talleres y actividades con gran valoración en la utilidad de los contenidos.

En consecuencia, este es un desafío permanente y evolutivo que implica estar constantemente evaluando y evolucionando contenidos que puedan ser de aplicación práctica y utilidad para los desafíos reales que enfrentan tanto los funcionarios y funcionarias, como para las prioridades de las instituciones y el Estado en general.

Para seguir creciendo y fortaleciendo la Red de Innovadores Públicos es necesario darle una visión de servicio compartido para más instituciones del Estado.

La Red de Innovadores Públicos ha evolucionado positivamente en el crecimiento sostenido de sus integrantes, alcanzado una mayor cobertura geográfica e institucional en el paso del tiempo. La diversidad y colaboración en los instrumentos que componen su oferta ha fortalecido este crecimiento ya que ha permitido llegar al interés de diversos perfiles y sectores.

No obstante, la capacidad de seguir llegando a más actores públicos y privados requerirá de mayor coordinación y colaboración. Experiencias concretas de esta visión ha sido la integración de diversas instituciones en el diseño y ejecución de los instrumentos, como es el caso de Desafíos Públicos, la Hackatón Digital, Encuentro de Innovadores Públicos, entre otros; lo que ha impactado positivamente en el alcance y pertinencia de nuevos contenidos para los innovadores públicos.

Por esto, y considerando la gran diversidad de instituciones que colaboran en los servicios internos del Estado, es esencial seguir potenciando la Red de Innovadores Públicos como un servicio compartido, permitiendo no solo una mayor diversificación y capacidad de instrumentos para innovar, sino también minimizar los silos característicos de la Administración Pública.

## **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



**innovadores**

Laboratorio  
de Gobierno

**públicos**



Laboratorio  
de Gobierno



**lab.gob.cl**