

1

# ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública?

Seis años del Laboratorio de Gobierno



Laboratorio de Gobierno

#### Equipo de sistematización

CRISTÓBAL ABEDRAPO, LORENA TORRES, MYRIAM MEYER, TERESA ECHEVARRÍA

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



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: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno. Laboratorio de Gobierno (2021), Gobierno de Chile.



lab.gob.cl

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



# Otro Ángulo, una invitación a mirar la gestión pública desde la innovación

Reflexionar colectivamente es un ejercicio costoso pero muy necesario. Como nos legó el destacado científico Humberto Maturana, debemos partir teniendo la voluntad y la capacidad de escuchar, dialogar, mirarnos y empatizar. Desde ahí deberíamos partir enfrentando este profundo cambio de época.

El desplome de las instituciones de occidente, la falta de capital social en Chile y una economía global que tiene que reinventarse frente a los cambios inevitables como la disrupción digital y de los datos, o la urgente acción climática, hacen evidente la imperiosa necesidad de una transformación estructural del Estado.

La referida transformación no es algo teórico o de interés académico, es una urgencia y quizás de las más relevantes de nuestra generación. Este proceso permanente puede ser uno de los caminos más pavimentados para lograr la tan apreciada cohesión social y prosperidad para las próximas generaciones. Estos cambios profundos deben tener un norte claro, que es la calidad de vida de las personas y también el bienestar de quienes dan vida a lo público.

Es por esto que hoy más que nunca la innovación pública es central, para refrescar la manera de hacer políticas públicas, con las personas al centro, usando un enfoque multidimensional, ejerciendo la co-creación y participación, usando evidencia para la toma de decisiones, poniendo foco en una implementación de excelencia, abordando la complejidad de cada intervención del Estado desde la lógica de servicio y midiendo el impacto de cada solución.

Nuestro país tiene grandes avances en la materia. **Hemos logrado construir y posicionar un Laboratorio de Gobierno como política de Estado, que hoy genera resultados estando al centro de la estrategia del Gobierno, y que se proyecta con cada vez más herramientas institucionales para acelerar las más diversas transformaciones de los servicios públicos.**

Esta es la primera serie de publicaciones "Otro Ángulo: Perspectivas de Innovación Pública", que pretende compartir lo que hemos aprendido en estos seis primeros años y el actual impacto de nuestro quehacer.

Primero desde una visión general, y luego desde las particularidades de cada componente de la estrategia del Laboratorio, queremos mostrarte las potencialidades de futuro que tiene seguir apostando por un modelo de innovación pública ágil, descentralizador y flexible. En estas cuatro publicaciones podrás conocer cómo hemos impulsado distintas soluciones a problemas públicos prioritarios, cómo hemos instalado nuevas capacidades orientadas desde la medición, y finalmente cómo hemos masificado un paradigma diferente de cómo enfocar el diseño, implementación y entrega de servicios desde las instituciones públicas.

Esperamos que estos aprendizajes sean valiosos para todos quienes a nivel nacional e internacional estamos empujando este nuevo Sector Público, amigable e innovador, donde somos capaces de colaborar con la sociedad civil, los emprendedores, el sector privado y el mundo de la academia, y donde entendemos la gestión pública como la manera de resolver problemas de manera eficiente, usando la tecnología y generando innovaciones que son pertinentes y valoradas.

La innovación pública ha demostrado fortalecer el acceso y la calidad de los servicios públicos durante complejas crisis como el estallido social y la pandemia del coronavirus, mejorando la satisfacción de la ciudadanía en la interacción con el Estado, y en última instancia aumentando la confianza hacia las instituciones. Lo anterior, será cada vez más crítico a la hora de renovar la relación entre el sistema de instituciones democráticas y las personas. Por lo mismo debemos compartir de manera transversal las mejores prácticas y soluciones entre los diversos servicios públicos buscando que la transformación sea global.

Agradecemos sinceramente a todos quienes han colaborado en este camino desafiante de innovar en el Estado, en especial a los miles de funcionarios y decenas de autoridades que han apoyado esta visión.

Te invitamos a mirar y reflexionar el futuro de la gestión pública desde otro ángulo, uno donde logremos un Estado más humano.

**Roman Yosif**

Director Ejecutivo  
Laboratorio de Gobierno

# Prólogo

A raíz de la pandemia de la COVID-19, una de las grandes enseñanzas que nos deja la crisis global actual y sus respectivos efectos sociales, económicos y políticos, es la necesidad de repensar cómo mejorar la gestión pública y los servicios que entregan las instituciones públicas a los ciudadanos. A esta tarea están abocados todos los países de América Latina y el Caribe, con distintos niveles de desarrollo, pero compartiendo un denominador común: la necesidad imperiosa de lograr servicios integrados que resuelvan, de principio a fin, debilidades e ineficiencias en los procesos del gobierno, de tal manera que los trámites que realizan los ciudadanos ante el Gobierno resulten fáciles de hacer y, en cierta medida, invisibles.

La realidad develada en el estudio del BID “El fin del trámite eterno” nos indica lo engorroso que puede resultar realizar un trámite, y el consecuente efecto negativo en la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos y en la confianza en las instituciones. Según otro estudio del BID sobre servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia, en promedio un 20% de las personas que trataron de hacer un trámite durante la crisis, no pudieron hacerlo, principalmente porque se cerró la oficina pública donde se prestaba y no estaba en línea. Además, aumentó el tiempo promedio de espera y el número de interacciones para completar un trámite.

Para atender lo anterior, la innovación juega un rol fundamental, ya que instala nuevas capacidades y genera soluciones siempre pensadas desde los ciudadanos. Las innovaciones, incluyendo las tecnológicas, son el motor del cambio para integrar la perspectiva del ciudadano y hacer que se establezcan procesos que se ajusten a sus expectativas. Hoy, más que nunca, la innovación puede ser un game changer de esta modernización.

El Gobierno de Chile, a través del Laboratorio de Gobierno, ha logrado articular un modelo de acompañamiento a servidores públicos e instituciones en sus procesos de mejora, que promueve y facilita la innovación pública como un esfuerzo prioritario y de largo plazo.

La evolución del Laboratorio de Gobierno, la madurez que ha alcanzado y los resultados concretos de sus intervenciones son evidencia del valor agregado diferenciador que tiene el instalar esta nueva manera de hacer gestión pública de manera transversal en todas las instituciones públicas.

El modelo actual de innovación pública de Chile ha logrado un buen equilibrio entre la implementación de soluciones, la descentralización de prácticas y la medición de capacidades. A través de sus respectivos servicios y metodologías, desde el Grupo BID hemos visto cómo el Laboratorio de Gobierno ha guiado cambios relevantes en temas claves como salud, educación, empleo, transparencia, violencia contra la mujer, entre otros.

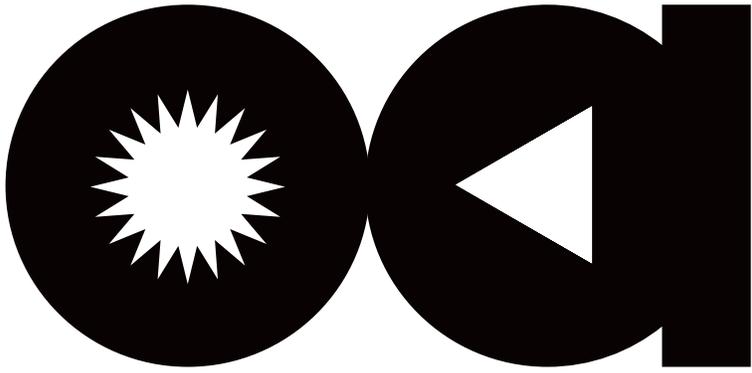
Contar con una instancia como el Laboratorio de Gobierno y su modelo de intervención resulta una apuesta acertada. Desde lo político contribuye a darles mayor validez y confianza a las nuevas políticas y servicios públicos. Desde lo técnico, asegura el hecho de escalar innovaciones sostenibles, considerando todas las variables de factibilidad. Desde lo ciudadano, habilita espacios de participación e incidencia efectiva al ser parte activa de los nuevos servicios del Estado. Así, vemos cómo otros países de Latinoamérica, como Colombia y Perú, avanzan en replicar prácticas similares.

En esta publicación, "Otro Ángulo", podrán conocer en detalle cómo el modelo de trabajo del Laboratorio de Gobierno dota a la administración pública de elementos para la institucionalización de la innovación pública como principio de trabajo, desde la generación de las denominadas "consultorías ágiles de proyectos" para la ideación de soluciones concretas de valor público, pasando por la conformación, facilitación y crecimiento de la Red de Innovadores Públicos, hasta la co-creación del Índice de Innovación Pública. De este andar no solo se extraen resultados, sino también significativos hallazgos.

Desde el Grupo BID estamos seguros de que el modelo del Laboratorio de Gobierno, y su rol como agencia de diseño estratégico e innovación pública, se han transformado en una base sólida sobre la cual seguir construyendo y aprendiendo; serán útil referente de modelo a seguir por otros países, dentro y fuera de la región de Latinoamérica.

**Florencia Attademo-Hirt**

Representante del Grupo BID en Chile



# Presentación

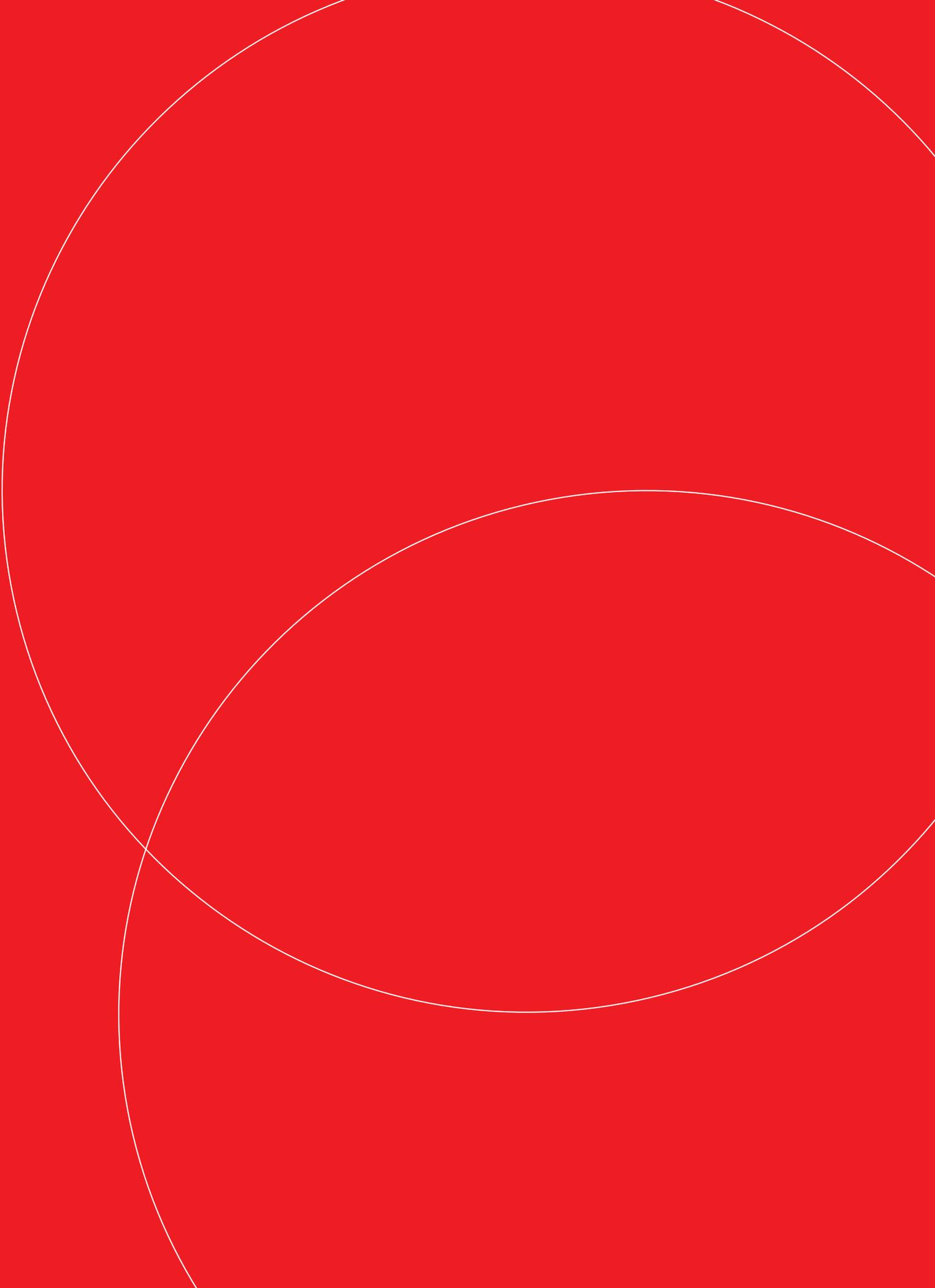
**Otro Ángulo: Perspectivas de innovación pública** busca sintetizar los principales aprendizajes del Laboratorio de Gobierno en su misión por diseñar e implementar mejores servicios, poniendo a las personas y sus necesidades en el centro.

Durante estos seis años de vida, y tras distintas evoluciones, el Laboratorio de Gobierno enfoca hoy sus esfuerzos en lo que conocemos como nuestros tres servicios; **Ágil**, servicio donde acompaña a instituciones públicas en la exploración y co-creación de soluciones a problemáticas prioritarias desde metodologías de innovación ágiles y centradas en las personas; la **Red de Innovadores Públicos**, servicio de conexión y entrenamiento para descentralizar las prácticas y capacidades para innovar con funcionarias y funcionarios públicos y otros actores de la sociedad, y el **Índice de Innovación Pública**, servicio de medición y seguimiento anual de las capacidades de innovación de los servicios públicos para orientar su desarrollo.

Cada uno de estos tres servicios ha traído cuantiosos aprendizajes de distintas índoles, tanto para el Laboratorio como para las distintas instituciones que han trabajado con nosotros; desde un modelo de innovación pública con resultados concretos, hasta una nueva forma de conectar y compartir experiencias con miles de funcionarias y funcionarios públicos, pasando por la relevancia de auto evaluarnos como Estado para cuantificar cómo se avanza en términos de innovación.

Tal como señala la Visión del Laboratorio de Gobierno, *“creemos que las principales transformaciones del Estado de Chile al 2025 deben ser el resultado de un proceso ágil, experimental, colaborativo y basado en evidencia, lo cual asegure un diseño e implementación de políticas y servicios públicos centrado en las personas y sostenible en el tiempo”*. Como Laboratorio de Gobierno, aspiramos a que la transformación estructural del Sector Público debe ser impulsada desde una óptica intersectorial que rompa los silos institucionales.

Los invitamos a explorar esta publicación que no solo quiere ser demostrativa de los avances del Laboratorio como institución, sino también busca ser fuente de experiencias y conocimiento que sean de utilidad en la urgente reforma y transformación institucional hacia enfoques más innovadores y centrados en las personas.





¿CUÁL ES EL MODELO CHILENO DE INNOVACIÓN PÚBLICA?  
SEIS AÑOS DEL LABORATORIO DE GOBIERNO

---

# ¿Por qué existe un Laboratorio de Gobierno?

El Laboratorio de Gobierno nació como una respuesta natural a un fenómeno global; la necesidad de un espacio formal para la experimentación y la innovación dentro de las paredes muchas veces burocráticas y rígidas del Estado. Esto, sumado a la distancia creciente entre las instituciones y las personas y la posterior crisis de confianza, hizo patente la necesidad de acelerar la transformación de las instituciones con una agencia que opere desde el centro del Gobierno.

Entendiendo “innovación pública” como *“la generación e implementación de cambios significativos en el quehacer de los servicios del Estado, para resolver problemas relevantes de la sociedad en su conjunto, respondiendo a las necesidades y expectativas de las personas, aprovechando las capacidades y el potencial de cada institución”*, el Laboratorio de Gobierno nace el año 2015 como la institución encargada de diseñar mejores servicios públicos, crear capacidades para innovar en las funcionarias y funcionarios públicos y abrir el Estado al talento del sector privado para la solución de desafíos clave para el país.

# Una agencia de innovación que evoluciona

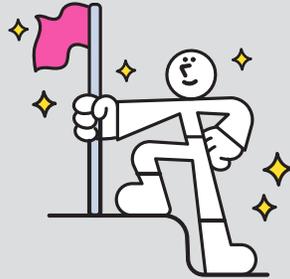
Durante sus años de funcionamiento, el Laboratorio de Gobierno ha vivido un importante proceso evolutivo, impulsado tanto por el aprendizaje obtenido en la interacción de modelos y metodologías con el Sector Público, así como por acontecimientos y nuevos contextos nacionales e internacionales a los cuales ha debido adaptarse. En este sentido, la institución se ha visto en la necesidad de cambiar su gobernanza y modelo de negocio, para así lograr un sistema de servicios que genere un impacto medible.

El primer modelo del Laboratorio (2015-2017), que nació como un comité Corfo, probó distintas líneas de acción en paralelo, con el fin de validar desde la experiencia, qué formas de impulsar la innovación en el Estado se acercaba más a las necesidades de las instituciones, a la vez de detectar qué lograba resultados con mayor impacto. Esto permitió finalmente probar qué metodologías, procesos y formas de trabajo se adaptaban de mejor forma al contexto del Sector Público chileno. Entre los primeros hallazgos, nos dimos cuenta que más efectivo era el acompañamiento de principio a fin en el proceso de innovación y de desarrollo de capacidades, que la transferencia de recursos financieros para que las instituciones innovaran. También aprendimos que los proyectos que duraban mucho tiempo perdían fuerza en el camino y quedaban sujetos a cambios en los liderazgos en esas mismas instituciones. Además validamos que el esfuerzo por generar comunidades de aprendizaje debía tener una lógica público-privada y siempre estar basadas en el aprender haciendo. Todos aprendizajes iniciales que fueron claves para lo que vendría después.

En una segunda etapa, a partir de 2018, se presentó el desafío de reestructurar el modelo de negocio y la gobernanza del Laboratorio. Esto implicó analizar y testear qué tipo de servicios, hacia qué usuarios y con qué incentivos debíamos aproximarnos para lograr cambios con impacto real y oportuno. El resultado de ese proceso, se tradujo en la creación del servicio de consultoría Ágil y sus primeros proyectos bajo una nueva metodología de trabajo con las instituciones públicas, además de la definición de escalar la Red de Innovadores Públicos y convertirla en el espacio público-privado para la descentralización de la innovación en el Estado. Todo lo anterior, lo hicimos apalancados desde el centro de Gobierno, reportando directamente al Ministerio Secretaría General de la Presidencia para conectar la innovación pública con las prioridades de la agenda.

### POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Estar en el centro de Gobierno es clave para tener un rol realmente articulador.



### CAPTACIÓN DE PROYECTOS

Hemos logrado un equilibrio de generar consultorías en base a demanda, y a la vez empujar iniciativas desde una oferta transversal.



### OFERTA DE VALOR

Combinación de servicios de cara dos grandes tipos de usuarios: Funcionarias y funcionarios públicos e instituciones públicas.



### FOCO DEL PRESUPUESTO

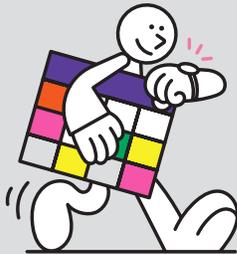
De un total de \$1.430 millones al año aprox, sobre el 75% del gasto público en el equipo interno, donde está la mayor inversión de recursos.



# Claves del modelo actual

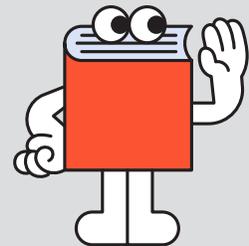
### DURACIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Dada la lógica de trabajo basada en la agilidad, nuestros proyectos duran entre 1 a 6 meses.



### CONEXIÓN CON AGENDA DE GOBIERNO

Todas nuestras iniciativas deben tener un alto vínculo con el programa de Gobierno vigente y con las necesidades ciudadanas contingentes.



### ALCANCE

Las iniciativas que empujamos son de impacto nacional e implican cambios holísticos en cada problemática que es abordada.



### EQUIPO

Nos organizamos por proyectos en una estructura semi matricial, con un equipo de 28 profesionales con alta diversidad disciplinar y de trayectorias laborales, que permite la incorporación de perspectivas amplias.



# 57

proyectos de innovación con  
foco en las necesidades de  
las personas

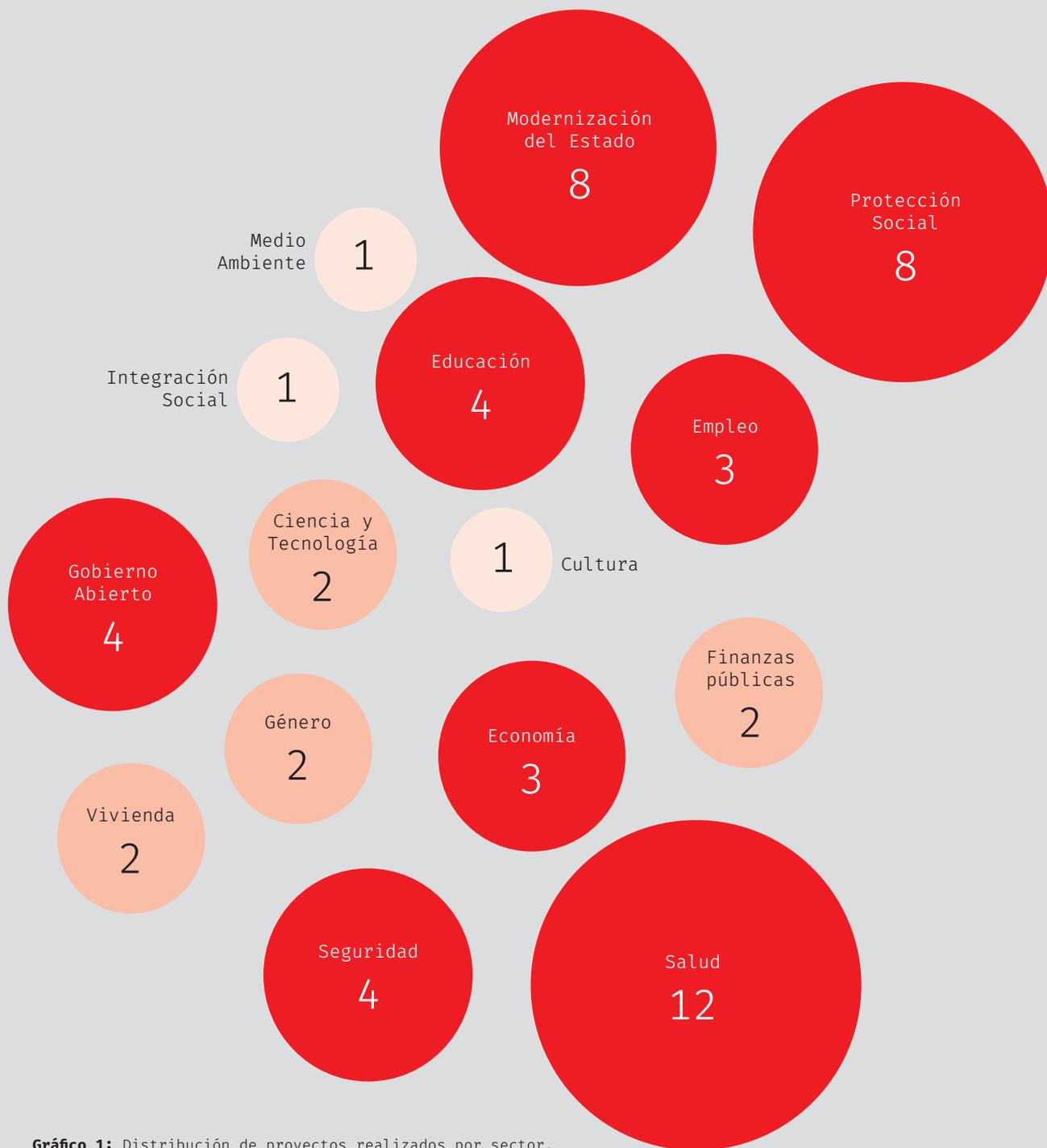


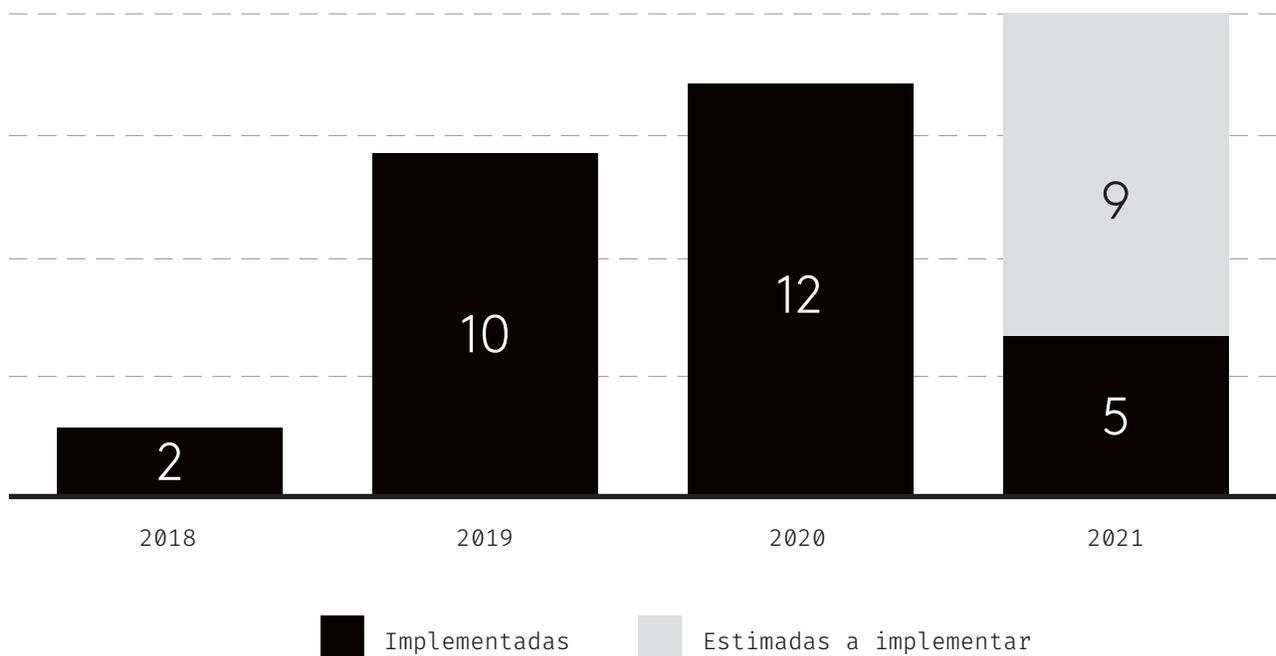
Gráfico 1: Distribución de proyectos realizados por sector.

Como consecuencia de esta evolución, aumentó exponencialmente el alcance del quehacer del Laboratorio, lo cual se cruzó con una demanda creciente por liderar procesos de innovación con las instituciones públicas, a raíz de una mayor evidencia de resultados e impacto. Las demandas ciudadanas del estallido social de 2019, así como la pandemia del COVID-19 iniciada en 2020, generaron un contexto que fue aprovechado como un acelerante de variados procesos de transformación del Estado, consolidando la relevancia e incidencia del Laboratorio dentro del Sector Público. En medio de este escenario de crisis política, económica y social, se desarrolló e incorporó un tercer servicio; el Índice de Innovación Pública, que ha permitido medir y orientar a los servicios públicos en cómo fortalecer sus capacidades para innovar de cara a sus usuarios, incorporando prácticas y procesos para ello y poniendo de relieve la necesidad de mayor colaboración y apertura hacia los entornos cambiantes.

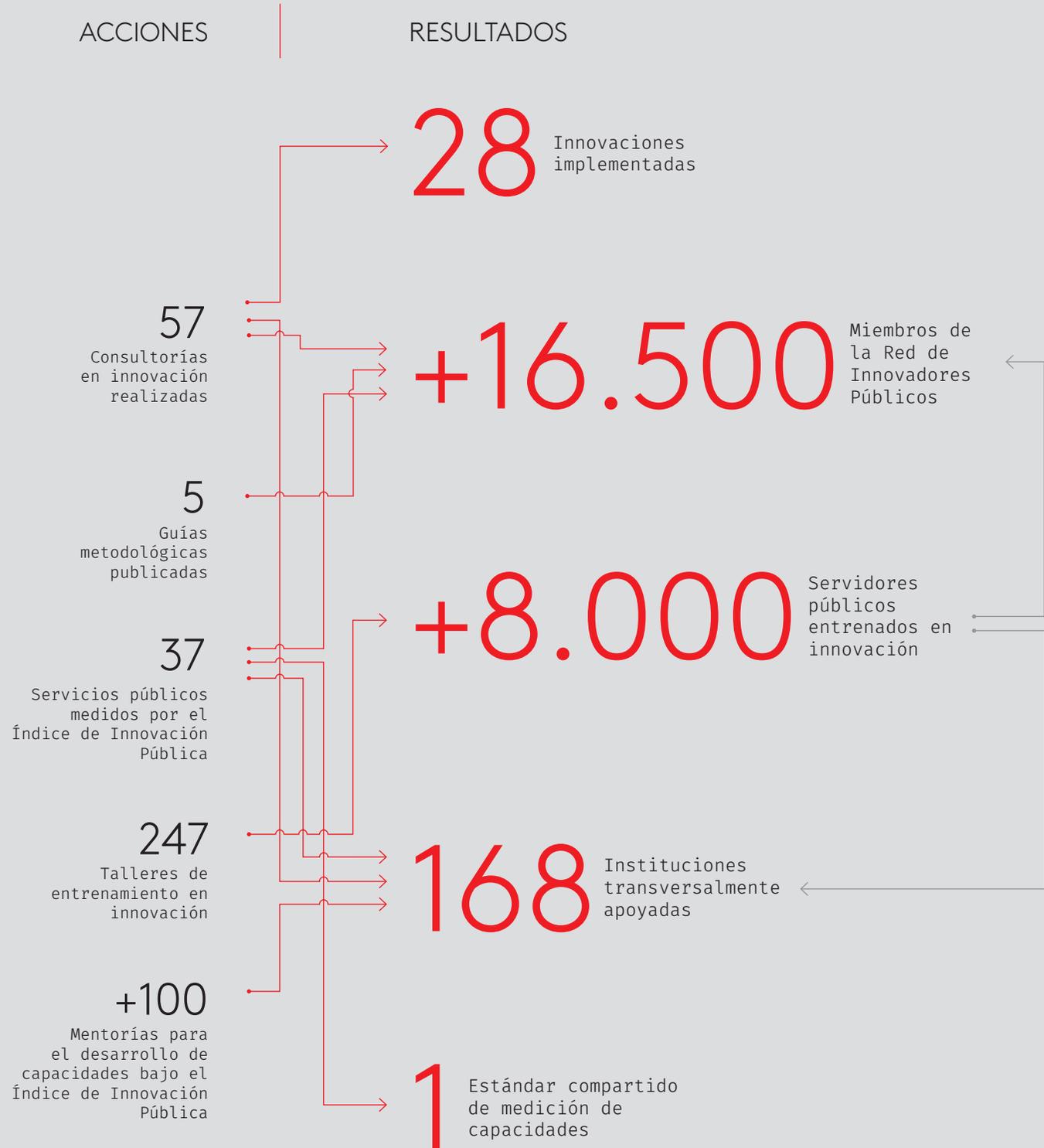
En la actualidad, y teniendo presente los grandes desafíos que enfrenta Chile y el mundo, el Laboratorio se encuentra aportando en proyectos emblemáticos para seguir transformando las instituciones públicas, siendo parte del Comité Ejecutivo de Modernización del Estado. La tarea de masificar y transversalizar la innovación pública continúa con cada vez más fuerza, y vinculada a la evidente necesidad de refrescar las instituciones públicas, para mejorar sustancialmente la calidad de vida de la población y generar así una mayor confianza y participación ciudadana en el sistema democrático en su conjunto.

## ¿Cómo ha evolucionado la implementación de las innovaciones desarrolladas en los proyectos?

Gráfico 2: Evolución de innovaciones implementadas según año.



# Cifras relevantes de 2018 a la fecha\*



\*Cifras actualizadas al 30 de junio del 2021.







# Una estrategia para estimular los cambios

Como un espacio de experimentación en el Estado, la evolución del Laboratorio ha sido fruto de un trabajo de co-creación incorporando aportes del ecosistema de innovación pública, a través de personas de la administración pública de diversas regiones del país, organizaciones de la sociedad civil, academia, emprendedores, y otros actores relevantes. Esta apertura, ha permitido que el Laboratorio de Gobierno se posicione como un actor relevante en la promoción y desarrollo de la innovación pública de Chile.

Para llevar a cabo esta compleja tarea, existen las siguientes definiciones estratégicas:

## Visión

El Laboratorio de Gobierno ha definido su **visión** como:

Creemos que las principales transformaciones del Estado de Chile al 2025 deben ser el resultado de un proceso ágil, experimental, colaborativo y basado en evidencia, lo cual asegure un diseño e implementación de políticas y servicios públicos centrado en las personas y sostenible en el tiempo. Aspiramos a que la transformación estructural del Sector Público debe ser impulsada desde una óptica intersectorial que rompa los silos institucionales.

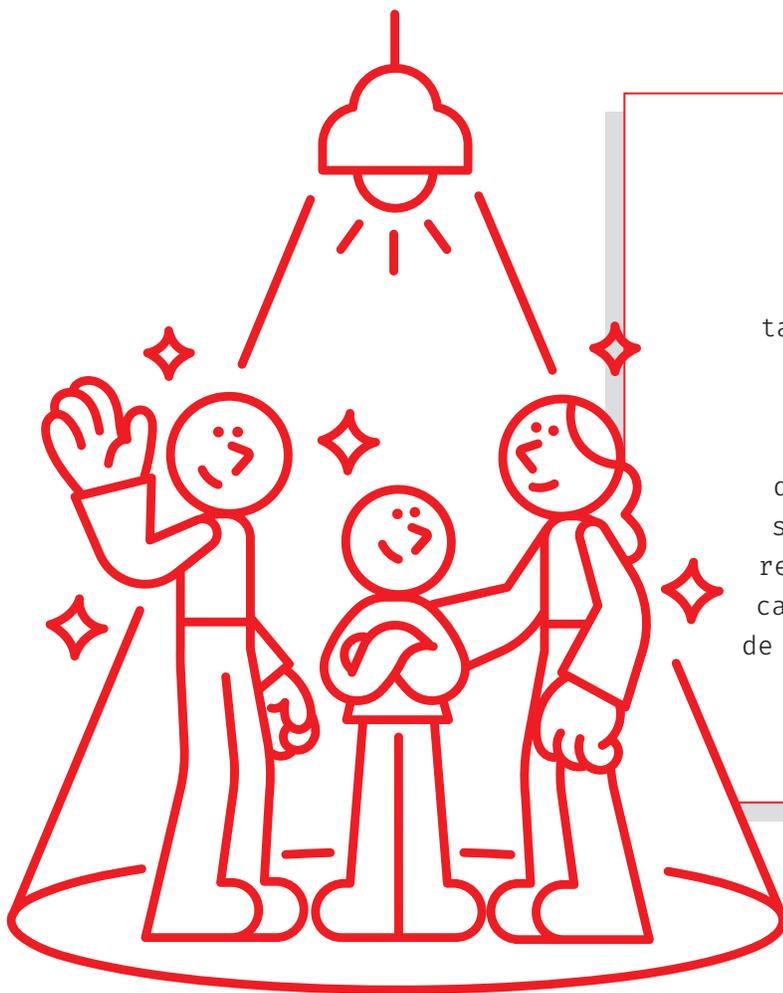
## Misión

En cuanto al quehacer institucional, se ha definido la siguiente **misión**:

Co-creamos soluciones a problemas públicos prioritarios y transversales e instalamos capacidades para innovar en las instituciones públicas. A través de tres servicios, Consultoría Ágil, la Red de Innovadores Públicos y el Índice de Innovación Pública, buscamos mejorar los servicios públicos y su relación con las personas, desde una mirada sistémica con foco en los usuarios.

# Principios de innovación pública

Junto con la visión y misión, se han definido otra serie de elementos que guían su actuar. Estos elementos, entendidos como los *Principios de innovación pública*, rigen el quehacer individual, grupal e institucional del Laboratorio, procurando estar siempre presentes en la relación de trabajo con las instituciones y personas que desarrollan proyectos de innovación. Estos principios son los siguientes:

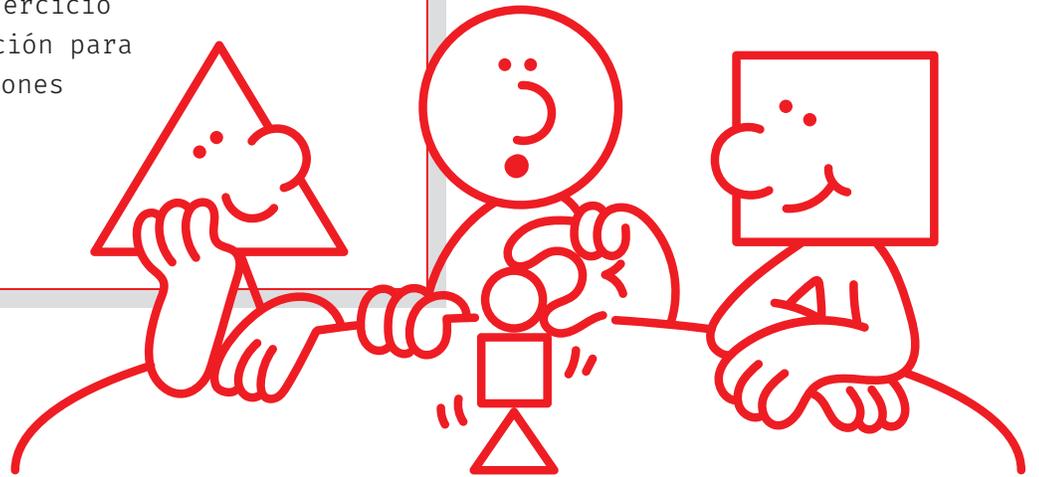


## **PERSONAS AL CENTRO**

El trabajo del Laboratorio de Gobierno está centrado en las personas, entendiendo como tales a los usuarios, usuarias, funcionarios y funcionarias de servicios públicos, y a la ciudadanía en general. Es decir, todos los proyectos que se realizan están orientados a resolver problemas y mejorar la calidad de vida de los usuarios de las instituciones del Estado.

### ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL

Los proyectos de innovación pública son abordados y desarrollados por un equipo multidisciplinario de trabajo, lo que genera distintas perspectivas en el análisis de problemas e ideación de soluciones. Así también, el Laboratorio busca incorporar la mirada de directivos, funcionarias y funcionarios así como de usuarias y usuarios de los servicios, en un ejercicio permanente de colaboración para el desarrollo de soluciones innovadoras.



### CO-CREACIÓN

Las acciones de innovación desarrolladas por el Laboratorio se basan en la colaboración con las instituciones públicas, sus funcionarios y funcionarias, y la ciudadanía para la creación de valor público. De esta forma, todos los actores involucrados son parte de la creación de soluciones, participando de nuevas maneras de generar resultados.



### **BASADO EN LA EVIDENCIA**

El desarrollo de la innovación pública considera la producción y uso de evidencia como sustento para la toma de decisiones. Es decir, las soluciones co-creadas son puestas a prueba en un contexto de prototipado y pilotaje, con el objetivo de obtener información que sustente su implementación y contribuir al buen uso de los recursos públicos.



### **ORIENTADO A LA IMPLEMENTACIÓN**

Los proyectos que desarrolla el Laboratorio siempre tienen la finalidad de ser implementados como política pública, impactando positivamente en la vida de las instituciones, funcionarios, funcionarias y ciudadanía en general.



**Todos estos  
elementos de **visión,  
misión y principios  
de innovación pública**  
son los pilares que  
sustentan este nuevo  
modelo de trabajo  
que contempla tres  
grandes servicios que  
aterrizan e instalan  
la innovación pública  
en el Estado.**









¿CUÁL ES EL MODELO CHILENO DE INNOVACIÓN PÚBLICA?  
SEIS AÑOS DEL LABORATORIO DE GOBIERNO

---

# El modelo chileno para impulsar la innovación pública

Para implementar la misión anteriormente descrita, el Laboratorio de Gobierno ha definido un modelo con el objetivo de acelerar la transformación del Estado, desde la innovación de sus instituciones y de sus equipos de trabajo y en conjunto con los usuarios y el ecosistema. Este modelo cuenta con tres servicios que tienen un propósito específico y que en su integración, permite instalar la innovación en los servicios públicos con resultados concretos:



Servicio que genera iniciativas de conexión y aprendizaje en integrantes públicos y privados, para descentralizar las prácticas y capacidades para innovar, y así hacer la transformación del Estado sostenible en el tiempo.

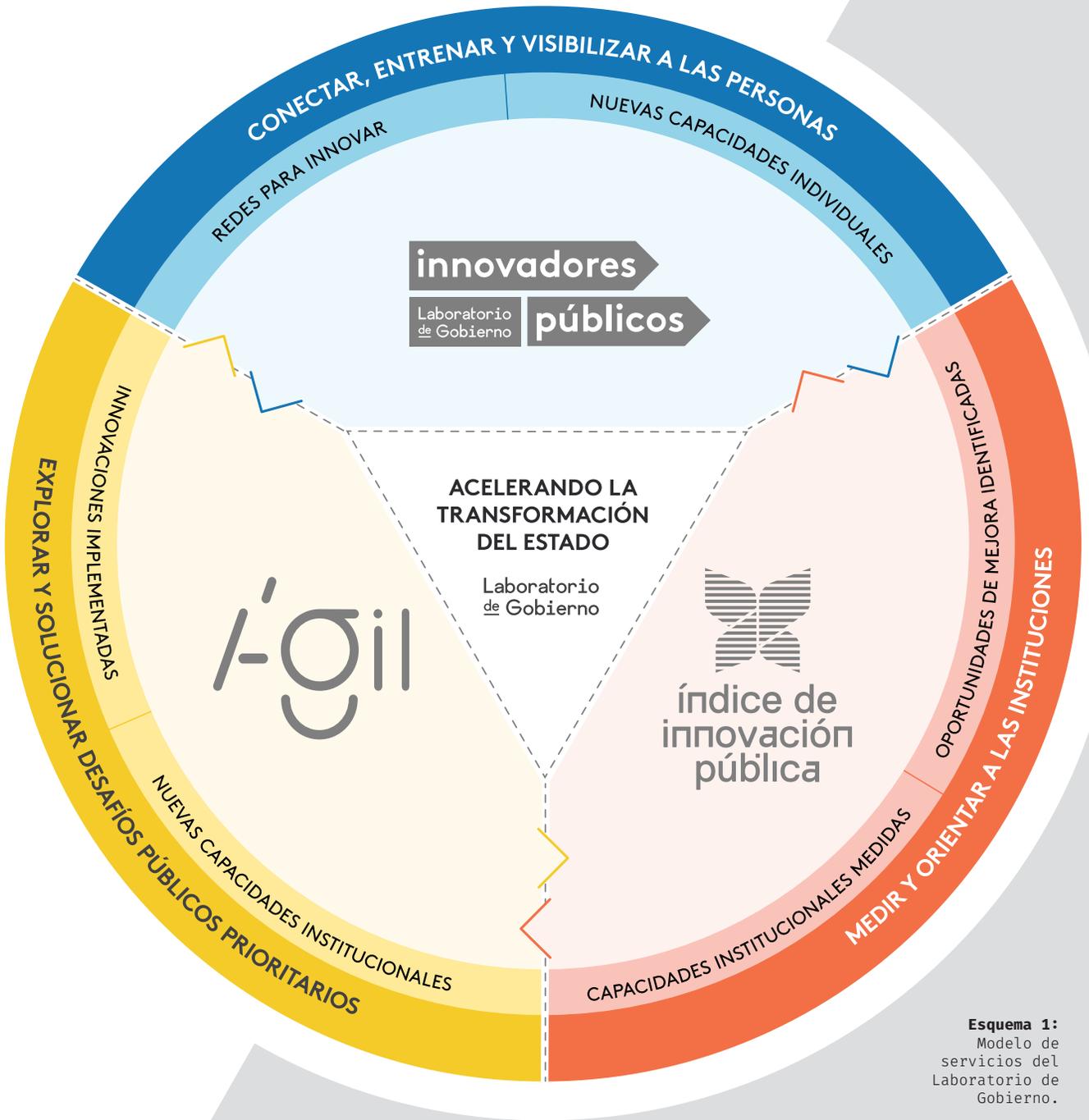


Servicio que acompaña a las instituciones públicas en la exploración y co-creación de soluciones a las problemáticas prioritarias que enfrentan, aplicando metodologías de innovación ágiles y centradas en las personas.



Servicio creado en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo, cuyo objetivo es medir las capacidades de innovación de los servicios públicos, y promover acciones concretas para fortalecerlas a partir de orientaciones específicas.

Cada uno de estos servicios tiene objetivos, herramientas y finalidades específicas que se desarrollan en los siguientes tomos de esta publicación, sin embargo, a continuación se busca profundizar en el modelo integrado de tres servicios.



**La combinación de estos tres servicios está acelerando la transformación del Estado.**

El modelo de servicios del Laboratorio de Gobierno, responde a una necesidad integral de promoción y gestión de la innovación pública en toda su cadena de valor, existiendo una interrelación de la Red de Innovadores Públicos, Consultoría Ágil y el Índice de Innovación Pública para agregar valor a las instituciones del Estado desde distintas necesidades y dimensiones que se consideran complementarias.

El trabajo a través de estos tres servicios, permite que el Laboratorio de Gobierno impacte en una “triple perspectiva” al desarrollar capacidades de innovación en los servidores públicos, colaborar directamente con las instituciones a innovar en sus problemáticas prioritarias, midiendo sus capacidades y generando acciones de mejora, lo que finalmente impacta en la ciudadanía al recibir servicios co-creados, testeados y comprobados en sus beneficios.

## ¿Cómo interactúan estos tres servicios para apoyar la innovación en las instituciones públicas de forma integrada?

A continuación, se muestran algunos ejemplos de cómo los tres servicios del Laboratorio de Gobierno podrían interactuar con los servicios e instituciones del Estado:



Comenzando a innovar desde la generación de capacidades en la Red de Innovadores Públicos



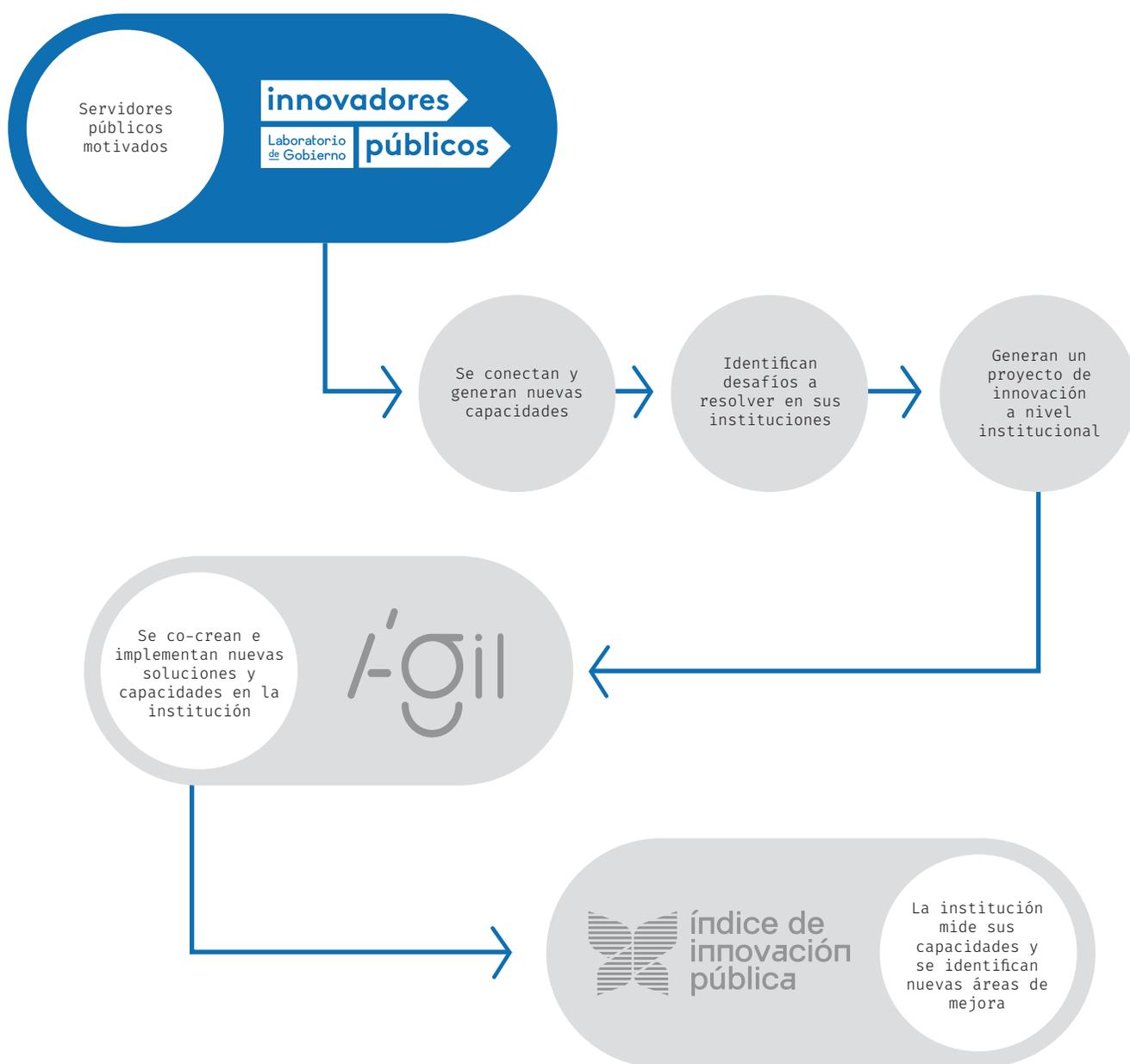
Comenzando a innovar midiendo las capacidades institucionales con el Índice de Innovación Pública



Comenzando a innovar resolviendo problemáticas de la Institución a través de un proyecto de Consultoría Ágil

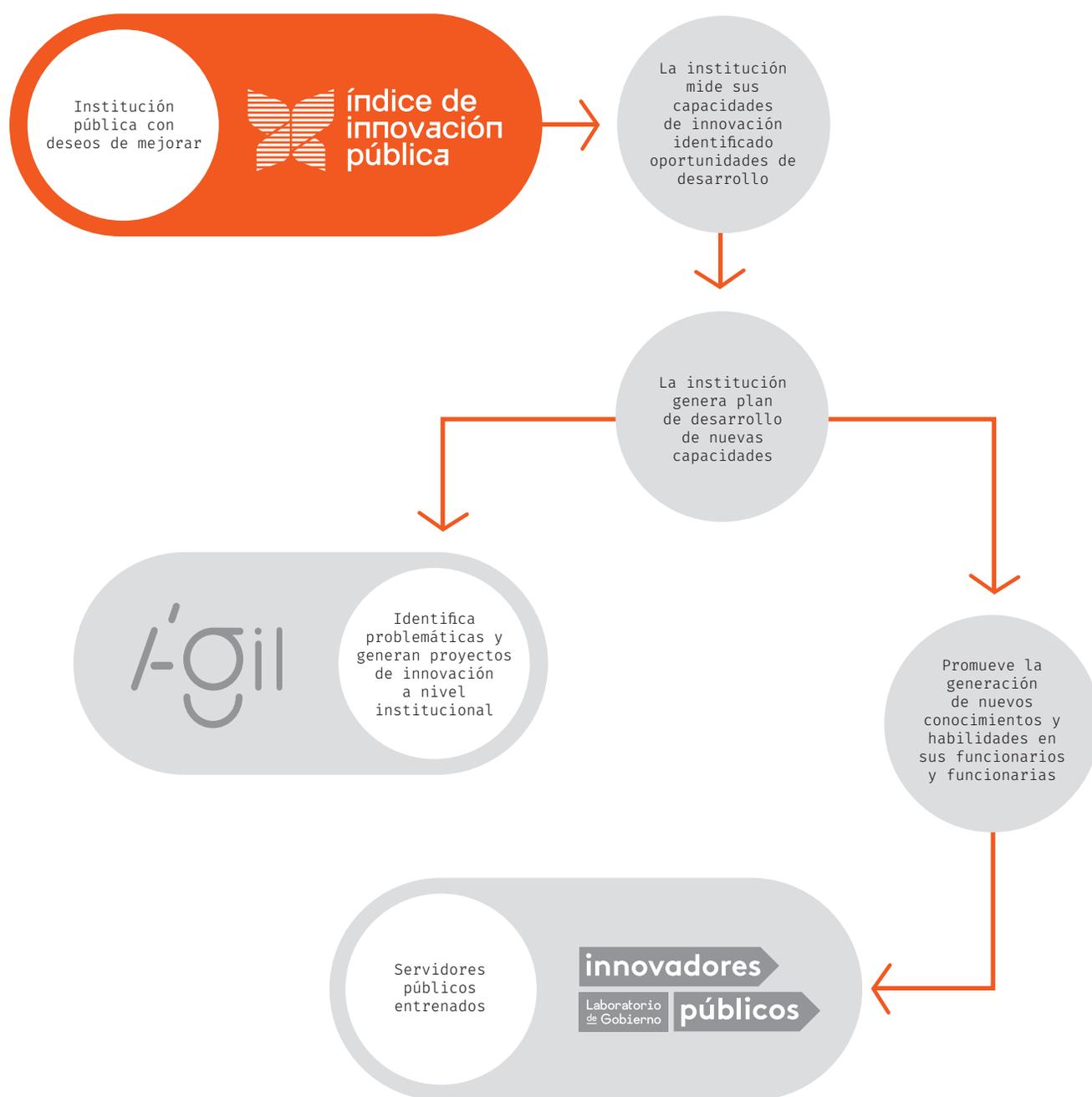
## Comenzando a innovar desde la generación de capacidades en la Red de Innovadores Públicos

Una institución del Estado podría tener un primer acercamiento a este modelo a través de los funcionarios y funcionarias que participen de las actividades y programas de la Red de Innovadores Públicos, para desde allí, adquirir nuevas capacidades y visualizar desafíos de innovación en la entrega de sus servicios. Luego, en este caso, quienes formen parte de la Red en la institución, podrían presentar un proyecto que exponga una problemática prioritaria con impacto en sus usuarios, desarrollando un proyecto de innovación pública con el servicio de Consultoría Ágil. Para finalizar, esta institución podría iniciar un proceso de medición y mejora de sus capacidades para innovar a través del Índice de Innovación Pública.



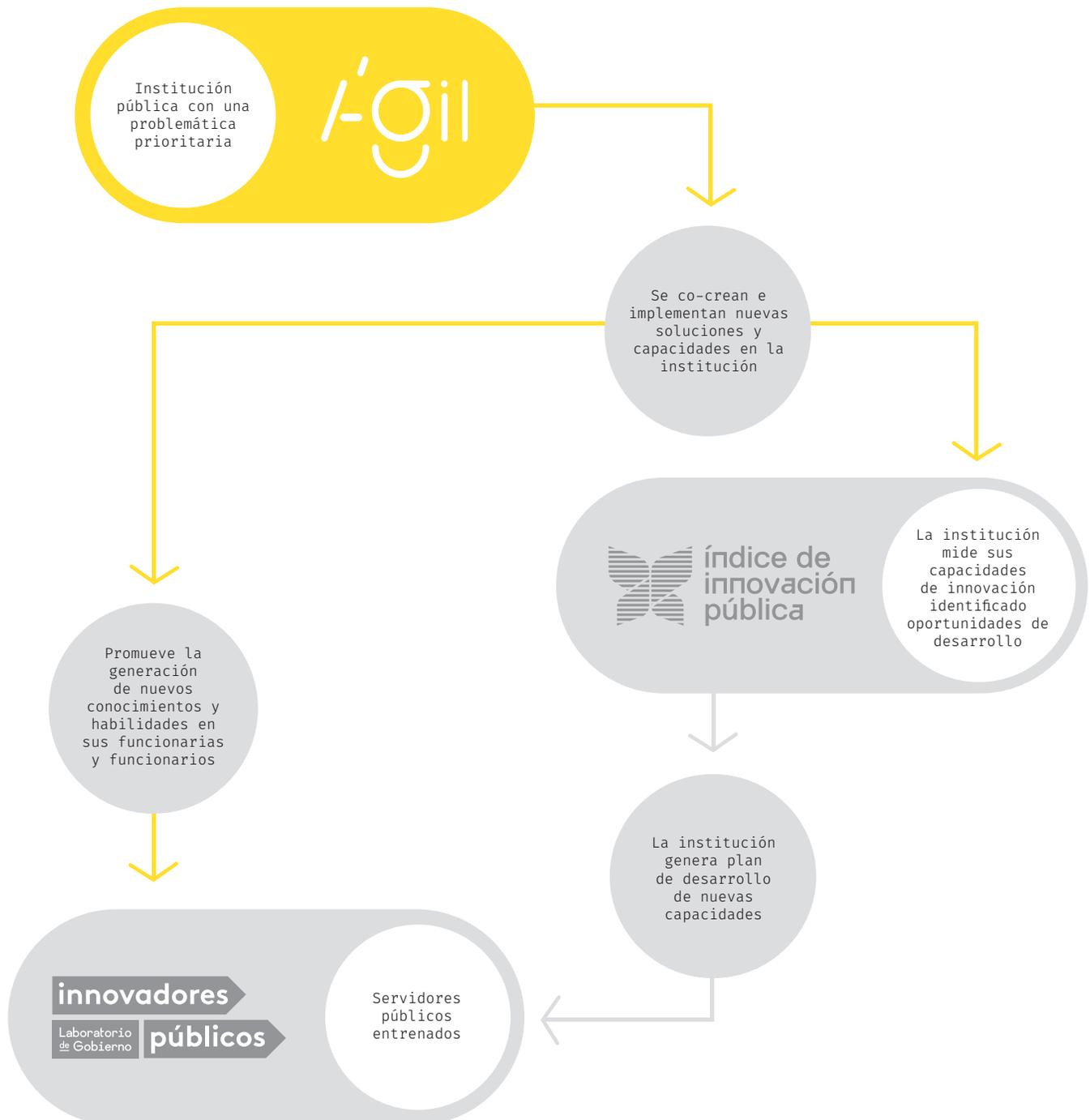
## Comenzando a innovar midiendo las capacidades institucionales con el Índice de Innovación Pública

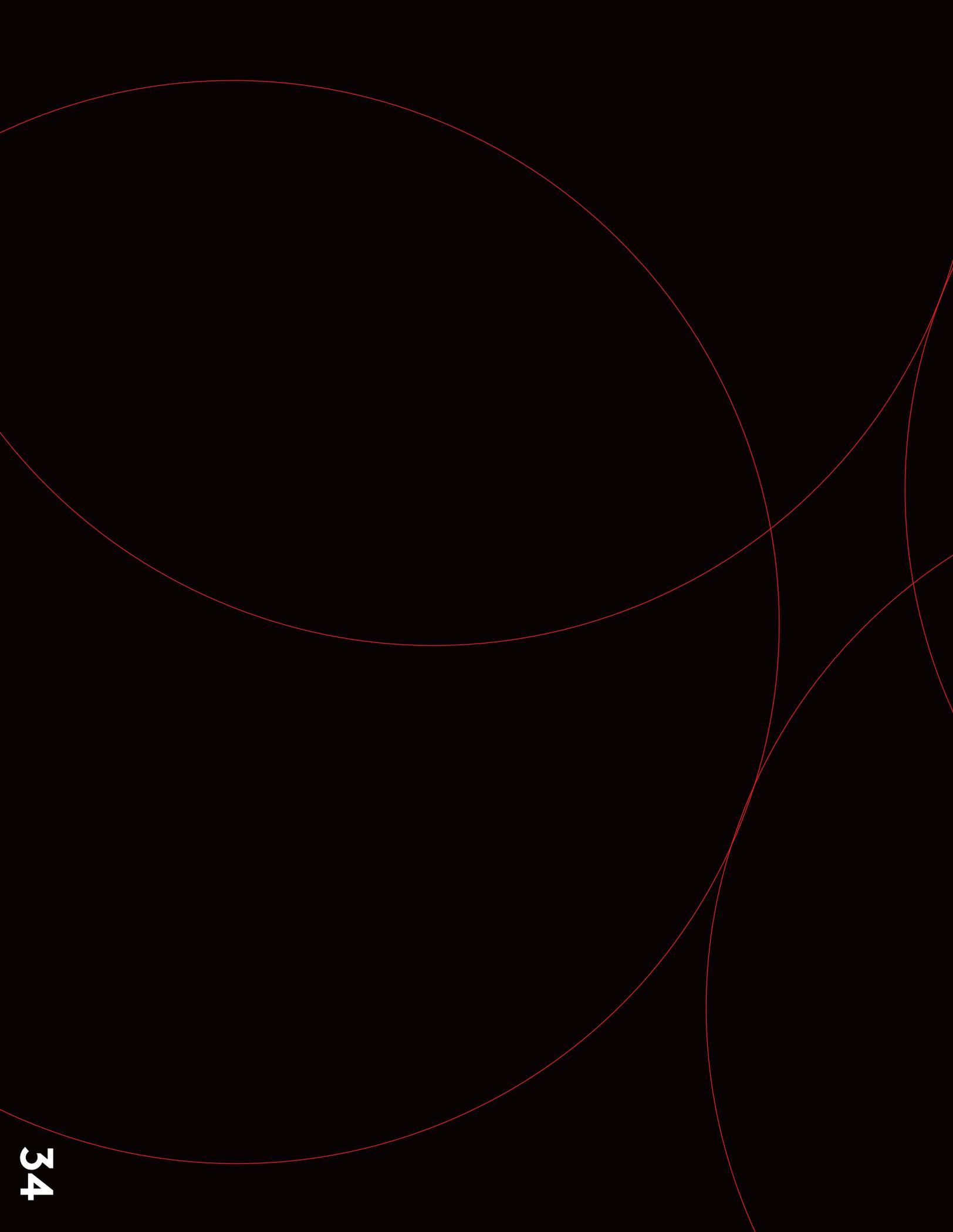
De la misma manera, una institución podría participar en el Índice de Innovación Pública y medir sus capacidades obteniendo orientaciones con respecto a cómo abordar sus brechas. A partir de ello, la institución podría tomar la decisión de promover que sus equipos participen en instancias de aprendizaje de la Red de Innovadores Públicos, incorporando nuevas capacidades. Luego, a partir de los conocimientos adquiridos podrían postular al servicio de Consultoría Ágil para abordar un desafío institucional que han identificado y que es pertinente abordar desde una perspectiva de innovación pública. Todo lo anterior podría generar efectos en sus capacidades para innovar que serían capturados en una siguiente medición del Índice.



## Comenzado a innovar resolviendo problemáticas de la Institución a través de un proyecto de Consultoría Ágil

Por último, el modelo integrado del Laboratorio de Gobierno, permite que una institución que haya desarrollado un proyecto bajo el acompañamiento del servicio de Consultoría Ágil, pueda mantener a sus equipos de trabajo participando permanentemente en acciones de aprendizaje dentro de la Red de Innovadores Públicos, además de medir y mejorar sus capacidades institucionales con el Índice de Innovación Pública como un ejercicio continuo de medición para identificar oportunidades de mejora.







¿CUÁL ES EL MODELO CHILENO DE INNOVACIÓN PÚBLICA?  
SEIS AÑOS DEL LABORATORIO DE GOBIERNO

---

# ¿En qué se puede innovar en las instituciones públicas?

Uno de los principales aprendizajes que se pueden obtener generando innovaciones en diversas instituciones públicas con objetivos y características muy distintas entre sí, es que independiente desde dónde surge una problemática a resolver, siempre una solución va a requerir cambios e intervenciones en distintos ámbitos de la institución para que se alcancen los resultados esperados.

A partir de la experiencia del Laboratorio de Gobierno en el trabajo con sus tres servicios, se han podido identificar distintos componentes potenciales a intervenir en el desarrollo de un proyecto de innovación pública, los cuales hemos clasificado en **12 tipos de Innovación**. Esta clasificación puede servir como un marco de referencia para las instituciones públicas que les ayude en el proceso de alcanzar una innovación sostenible, así como también para entender los distintos ámbitos en que el Laboratorio de Gobierno puede desenvolverse en sus proyectos.

En base al trabajo desarrollado en la identificación de los tipos de innovación, es posible agrupar cada uno de ellos en **cuatro ámbitos de cambio** relacionados con distintas perspectivas que dan cuenta de la arquitectura institucional: **Estrategia, Servicio, Operación y Organización**. Estos cuatro ámbitos son abordados en los proyectos que desarrolla el Laboratorio, con el objetivo de generar innovaciones públicas sostenibles en el tiempo.

A partir de este modelo desarrollado, los ámbitos de intervención que engloban a cada uno de los tipos de innovación nos sirven como un marco de análisis general de cara a aspectos claves para el diseño e implementación de las innovaciones, que se pueden resumir en:

#### ◀ ESTRATEGIA

**¿Qué objetivos se espera alcanzar con la innovación?**

#### ◀ SERVICIO

**¿Cómo interactúa la innovación con los usuarios?**

#### ◀ OPERACIÓN

**¿Cómo se produce y soporta la innovación?**

#### ◀ ORGANIZACIÓN

**¿Cómo se integra funcionalmente la innovación en la institución?**

# 4

## ÁMBITOS DE CAMBIO

Laboratorio de Gobierno



**Esquema 2:**  
Tipos de innovación desarrollados por el Laboratorio de Gobierno.

Es así como a partir de estas preguntas generales podemos derivar en cada uno de los tipos de innovación identificados, abrir la posibilidad de nuevas preguntas que nos permitan mejorar las soluciones y asegurar una implementación sostenible.





**Cuatro ámbitos  
abordados en los  
proyectos de innovación  
pública: **Estrategia  
Servicio, Operación y  
Organización****

# 12 tipos de innovación

Cada tipo de innovación identificado y presentado a continuación se explica a partir de diversas preguntas que nos permiten reconocer sus desafíos particulares. Dependiendo de la problemática a resolver y del desarrollo de la solución definida, se puede concluir cuáles innovaciones están relacionadas y por ende serán necesarias de abordar.

## **1. LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES**

¿Cuáles son los ejes orientadores y acciones estratégicas necesarias para innovar de cara a los usuarios?  
¿Cómo alineamos a los distintos equipos en el cumplimiento de los objetivos?

## **2. REDES DE COLABORACIÓN**

¿Qué podemos hacer para articularnos de mejor forma con otros actores u organizaciones públicas, privadas o de la sociedad civil para alcanzar mayor impacto?

## **3. NORMATIVA**

¿Cómo la regulación y normativa puede facilitar el servicio a los usuarios? ¿Qué cambios o soluciones jurídicas, administrativas y financieras hacen posible que la innovación sea factible y sostenible?

## **4. PROPUESTA DE VALOR**

¿Qué productos o servicios satisfacen de mejor forma las necesidades de los usuarios? ¿Cuáles son los atributos que debemos desarrollar para crear valor público?

## **5. MODELO DE ATENCIÓN**

¿Cuál es la experiencia ideal para los usuarios en la entrega del servicio?  
¿Cómo se articula su interacción con los distintos canales de atención?

## **6. COMUNICACIONES**

¿Cómo informamos y comunicamos los servicios e innovaciones a los usuarios de forma clara? ¿Cómo ampliamos el conocimiento y masificación de las soluciones?

## **7. COMPORTAMIENTO DE USUARIOS**

¿Cómo generamos una mayor adopción de las soluciones por parte de los usuarios? ¿Cómo incentivamos conductas favorables con los servicios?

## **8. PROCESOS**

¿Cómo organizamos las actividades operativas para entregar el valor esperado? ¿Cómo podemos entregar un servicio más eficiente, eficaz y oportuno?

## **9. TECNOLOGÍA**

¿De qué forma la tecnología puede mejorar la entrega de los servicios?  
¿Qué tecnologías facilitan la implementación y sostenibilidad de las soluciones?

## **10. GESTIÓN Y USO DE DATOS**

¿Qué datos internos o externos son claves de gestionar para facilitar el servicio? ¿Qué decisiones y estrategias podemos basar en conocimiento generado a partir de los datos?

## **11. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

¿De qué manera se puede institucionalizar la solución en la organización? ¿De qué forma deberían organizarse los equipos de trabajo para generar el valor esperado?

## **12. ROLES Y COMPETENCIAS**

¿Qué acciones de los miembros del equipo de trabajo se requieren para entregar el servicio esperado?  
¿Qué habilidades y competencias se necesitan?

Una ejemplificación de cómo cada uno de estos tipos de innovación se articula a la hora de solucionar una problemática para las instituciones, se puede revisar en el tomo **Otro Ángulo: ¿Cómo lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La experiencia de Ágil**, apartado de Casos de implementación.

Finalmente, a partir del trabajo desarrollado por el Laboratorio de Gobierno con este marco de referencia, es posible mencionar algunas claves a tener en consideración:

- La utilización de este marco permite visualizar el nivel de cambio necesario desde las instituciones. Es decir, en caso de identificar una mayor cantidad de áreas o de tipos de innovación a desarrollar, mayor será la intensidad del proceso de transformación de las instituciones, lo que implica acrecentar su complejidad, a fin de obtener el impacto esperado.
- Es clave contar con el compromiso y la participación activa de funcionarias y funcionarios públicos que representen las distintas áreas y funciones de las instituciones, y por ello, analizar los distintos ámbitos a intervenir para lograr soluciones sostenibles es crucial.
- Más allá del uso de una metodología general para el desarrollo de proyectos de innovación pública, como la presentada en el tomo *Otro Ángulo: ¿Cómo lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La Experiencia de Ágil*, la cual nos entrega una visión general de las distintas etapas de desarrollo en las cuales estamos con nuestra solución, es clave el uso de distintos métodos y herramientas específicas provenientes de diversas disciplinas que pueden aplicarse según el tipo de innovación específico.
- Por último, es importante señalar que estos ámbitos no tienen un orden jerárquico que los relacione de manera dependiente, sino que deben ser visualizados como componentes de análisis necesarios para desarrollar una solución sostenible.





¿CUÁL ES EL MODELO CHILENO DE INNOVACIÓN PÚBLICA?  
SEIS AÑOS DEL LABORATORIO DE GOBIERNO

---

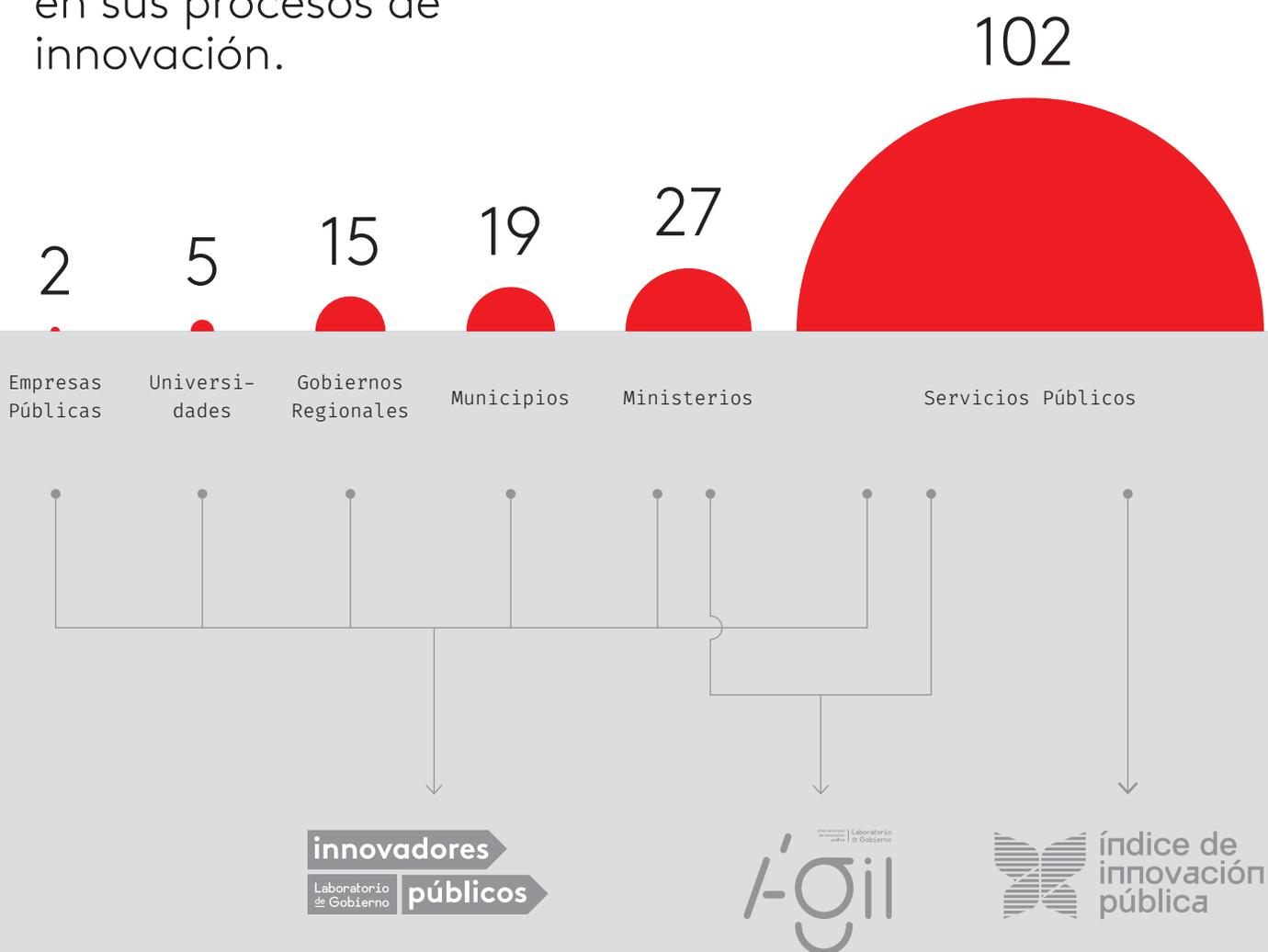
# Impacto y alcance

Durante el último periodo, el Laboratorio de Gobierno ha logrado consolidar su modelo y proceso metodológico de innovación pública con instituciones del Estado y se han conseguido resultados que han impactado positivamente en distintos aspectos de la calidad de vida de la ciudadanía.

# Alcance del trabajo del Laboratorio

A continuación se presentan algunas cifras para entender el actual alcance del trabajo del Laboratorio de Gobierno en el contexto del Estado de Chile:

◀ **170 instituciones públicas** apoyadas transversalmente en sus procesos de innovación.



---

# Equipo del año

## Apolitical

En el año 2018, **Apolitical**, una plataforma inglesa que ayuda a servidores públicos a encontrar las ideas, personas y socios que necesitan para resolver los desafíos públicos más difíciles, destacó al Laboratorio de Gobierno como el **Public Sector Team of the Year**.

El premio buscaba reconocer al equipo que representara los valores de co-creación e innovación que destaca la organización. **Después de 140 nominaciones y una votación abierta**, se destacó al Laboratorio de Gobierno como la entidad, a nivel mundial, que reunía estas características.

+4.0000

personas han  
co-creado el  
desarrollo de  
soluciones con  
el Laboratorio  
de Gobierno

# +16.500

integrantes  
de la Red de  
Innovadores  
Públicos

La Red de Innovadores Públicos ya cuenta con más de 16.500 integrantes, reuniendo a servidores públicos de todo Chile y otros países, emprendedores, académicos, y personas de la sociedad civil.



\*Cifras actualizadas al 30 de junio del 2021.

**Gráfico 3:** Sectores que representan los integrantes de la Red de Innovadores Públicos.

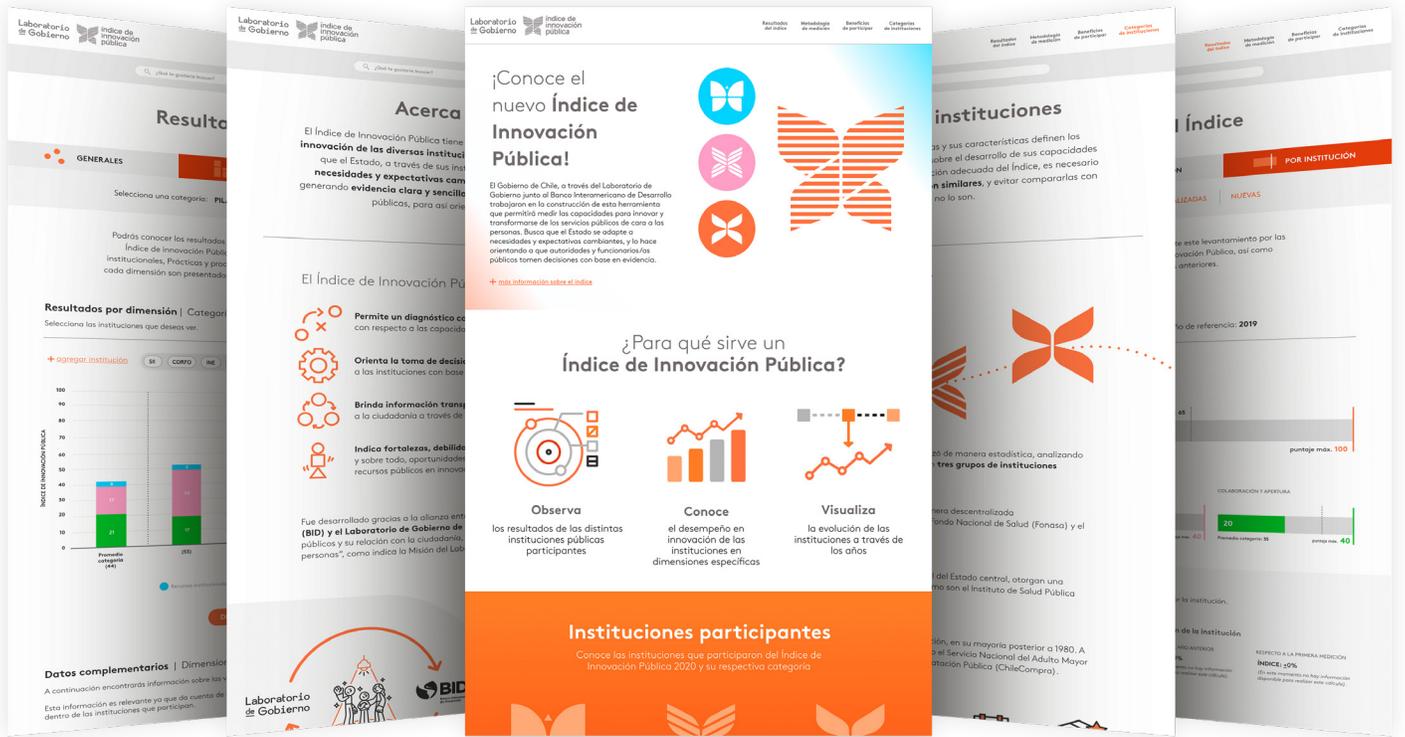


**1.600** organizaciones se encuentran activas en la Red de Innovadores Públicos

Entre ellas: empresas, academia e instituciones públicas.

**+8.000** integrantes de la Red entrenados en capacidades de innovación

Contribuyendo a la descentralización de la innovación en el Estado a través de sus diversas instancias de aprendizaje, la Red ha entrenado a más de 8.000 funcionarias y funcionarios del Estado para el desarrollo de sus proyectos de innovación.



# 37 instituciones

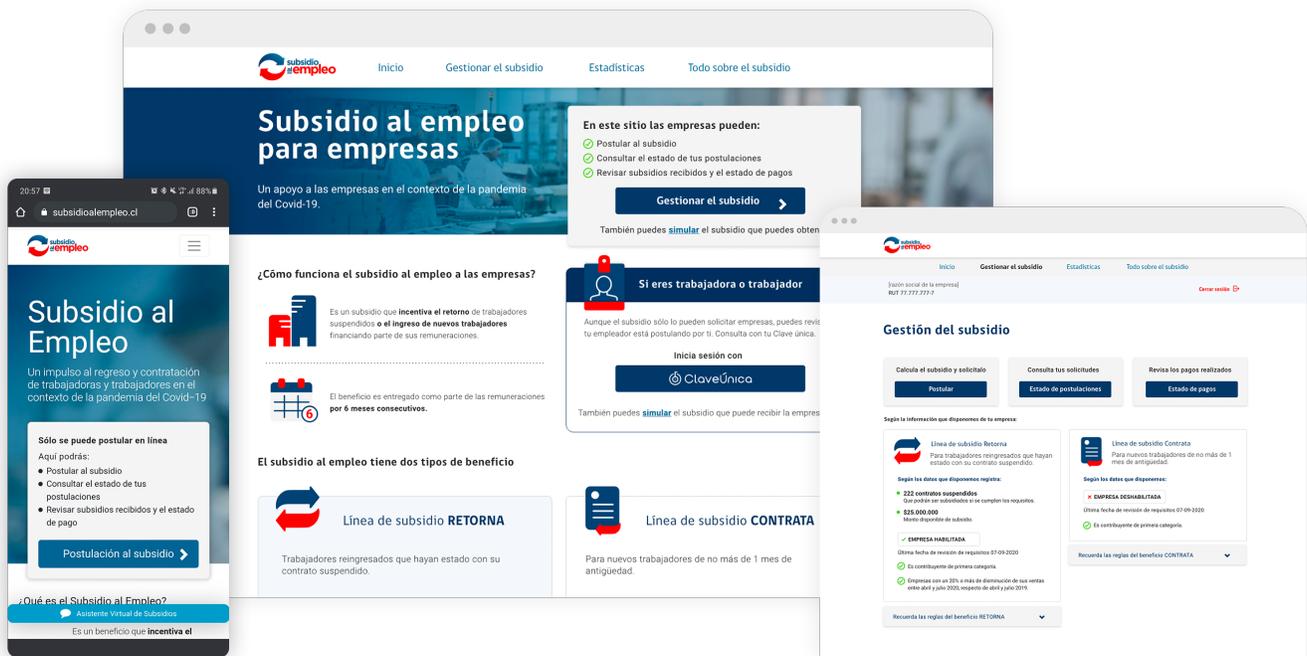
del Estado  
participaron del  
primer Índice de  
Innovación Pública

La primera versión del Índice de Innovación Pública logró reunir a diversas instituciones del Estado, quienes voluntariamente participaron de esta inédita medición que permitirá que esas instituciones conozcan sus brechas, generando acciones para innovar y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

# Resultados de innovación pública

A continuación se presentan algunos de los resultados más emblemáticos y recientes del Laboratorio de Gobierno, que han tenido un impacto directo a través de diversas innovaciones públicas:

- ◀ **28 innovaciones implementadas** que están agregando valor a la vida de las personas.



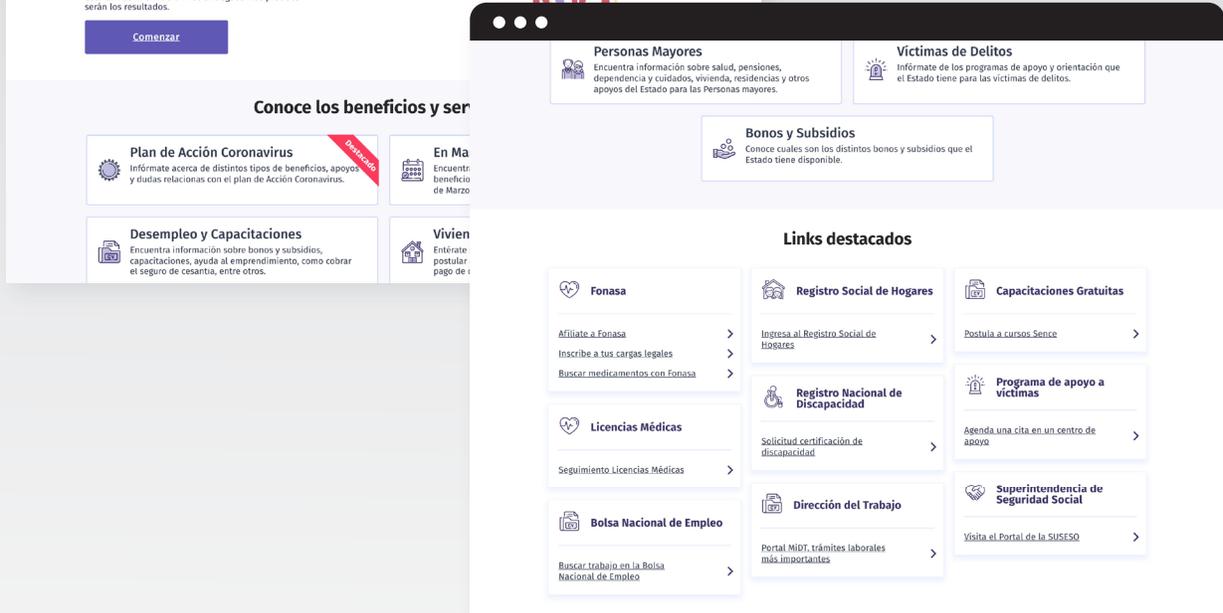
**80%** de satisfacción de los usuarios del Subsidio al Empleo

Durante la pandemia, el Laboratorio de Gobierno trabajó en conjunto con el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) para diseñar el servicio de entrega de este subsidio, que ya ha sido otorgado más de 800.500 veces en todo el país. Además, se logró un 99,9% de respuestas a las consultas realizadas por usuarios a través de los distintos canales, con un promedio de un día de plazo en medio de la pandemia. Finalmente, la satisfacción es de 80%.



**+301.311** / familias beneficiadas

El Fondo Nacional de Salud, Fonasa, buscaba su transformación hacia un servicio de atención integral y proactivo. Es a través de un proyecto de innovación junto con el Laboratorio que desarrolló diversas soluciones para mejorar el acceso a la salud de sus usuarios, entre las cuales destacan las “Hoy nació y ya soy Fonasa”, creado por funcionarias y funcionarios de la institución, y con más de 301.311 familias beneficiadas a la fecha y la disminución de 30 a un día en la respuesta a las consultas complejas a través del proyecto “Fonasa Resuelve”, además de la creación de un Departamento de Experiencia de Usuarios, encargado de sostener este nuevo modelo de atención más innovador.



**+11.000.000** / personas han utilizado este servicio digital

La Red de Protección Social, plataforma que acerca de manera clara los beneficios del Estado a la ciudadanía, logró dar apoyo y orientación a las personas que se encontraban en momentos adversos. En el año 2019 este proyecto fue reconocido por el Premio Avonni en la mención de innovación pública del año.

# +10,6 millones

de contribuyentes recibieron el reporte personalizado del gasto público durante el año 2020 y 2021



## ¿Cómo se usaron mis impuestos el año 2019?

Estimado/a [Nombre Apellido],  
El Estado de Chile agradece el aporte que usted realizó al desarrollo y funcionamiento del país mediante el pago de sus impuestos.

A continuación se detalla cuánto pagó usted en impuestos y de qué manera se utilizaron. Además, se informa el total de ingresos y gastos públicos del país durante el año 2019.

Este documento es un primer paso en el compromiso de aumentar la transparencia sobre el uso de los recursos públicos.

### ¿Cuánto aporté en impuestos?

**\$437.794**

#### Total Impuestos pagados

(Corresponde a los impuestos aportados en el 2019)

Suma de los impuestos personales que más aportan al país: Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado (IVA).

**Impuesto a la Renta**  
**\$51.494**

Monto exacto de su última declaración de renta.

**IVA**  
**\$386.300**

Monto estimado, según sus ingresos, del 19% sobre el precio de las compras que realiza.

Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

### ¿Cómo se usaron los impuestos que aporté durante el año 2019?

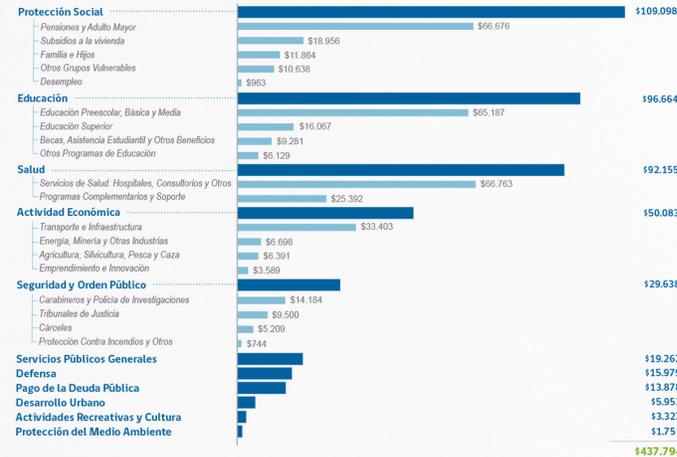
#### Información por Tipo y Área del gasto público

Posibles diferencias en las sumas, se deben a redondeos por aplicación de los prorrateos.

#### Tipo de gasto público



#### Área del gasto público



Fuente: Subsecretaría de Hacienda, en base a clasificación económica y funcional de la Dirección de Presupuestos.

Total de ingresos y gastos públicos del país el año 2019. (1 Dólar equivale a \$50.000 por cada persona en Chile.)

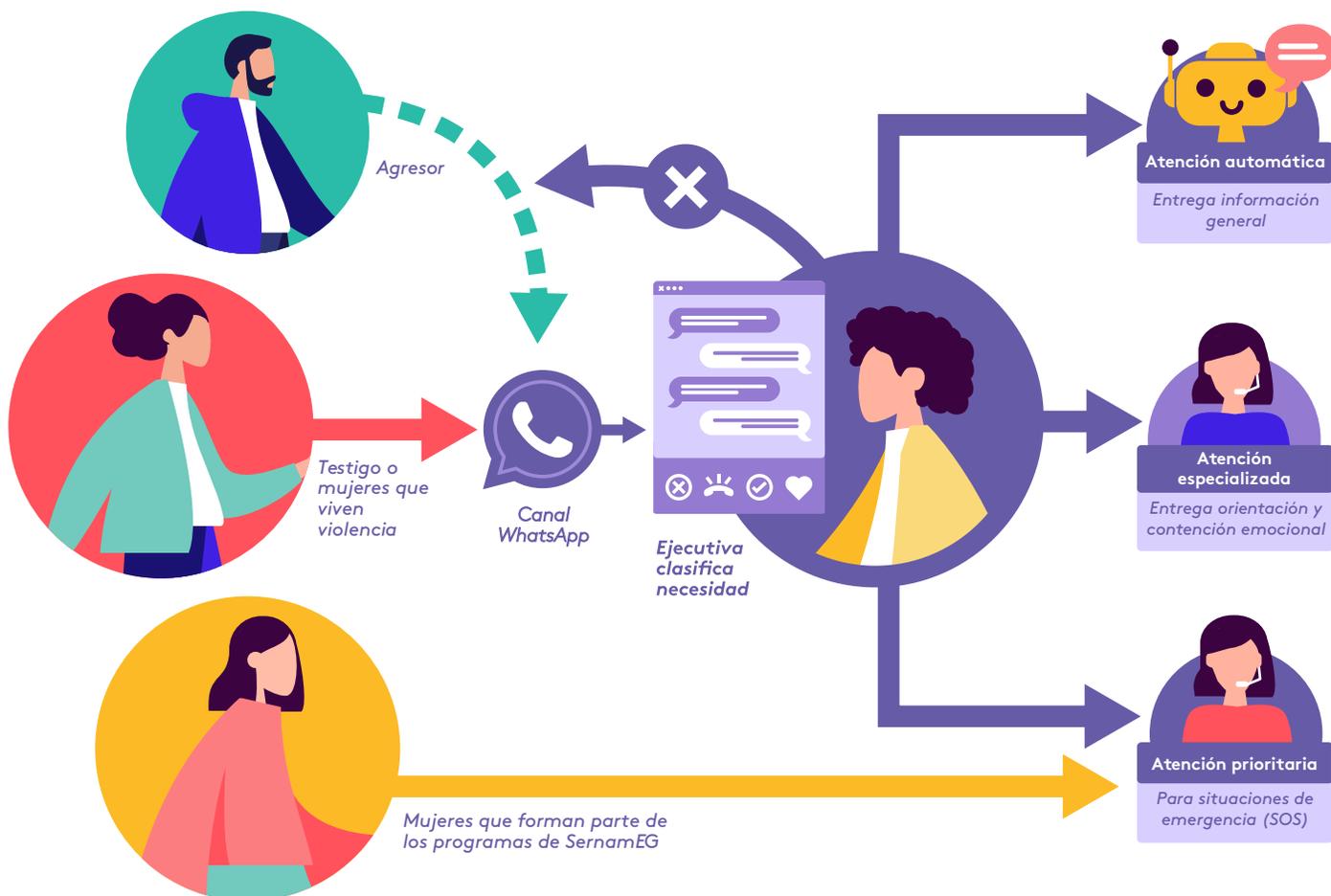
Ingresos (recibido por el Estado)  
**\$42 billones**

Gastos (gastado o invertido)  
**\$48 billones**

Diferencia (ingresos menos gastos)  
**-\$6 billones**

Cuando el Estado gasta más de lo que recibe, debe endeudarse o usar ahorros previos.

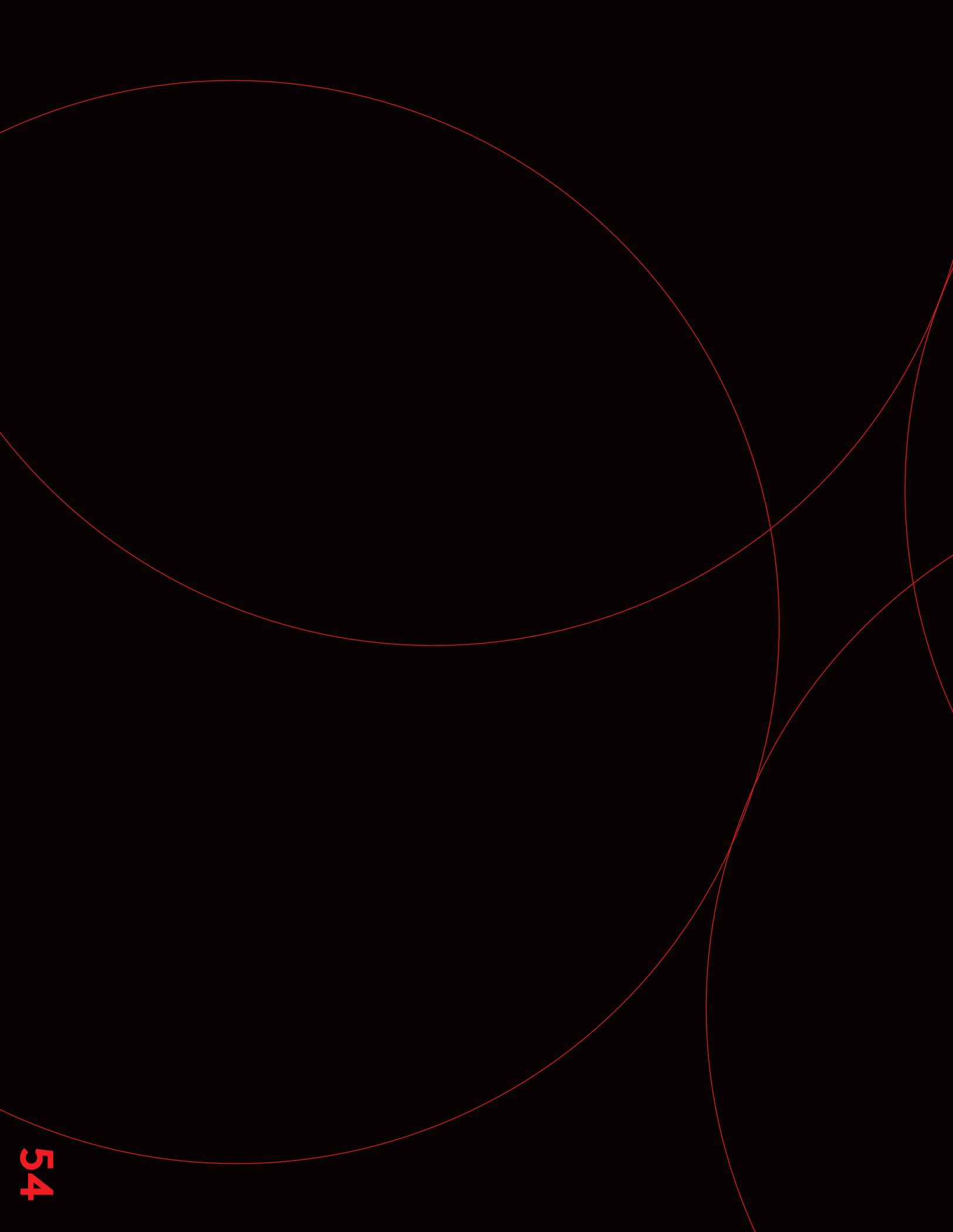
Para más información sobre este reporte visite [www.sii.cl](http://www.sii.cl)



**+32.400**

atenciones a través de WhatsApp del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género

La violencia de género durante el confinamiento ha sido otra de las consecuencias de esta emergencia sanitaria. Era extremadamente relevante entregar un servicio flexible que pudiera entregar orientación y contención a las mujeres que viven violencia o sean testigos de ella. El Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, SernamEG y el Laboratorio de Gobierno, en una alianza con Facebook, dueños de la plataforma WhatsApp, se lanzaron a la búsqueda de una solución. Así nació WhatsApp Mujer, el cual permite comunicarse las 24 horas del día con asesoras expertas y así recibir ayuda de una manera más simple y que no alerte al agresor.





---

# En un contexto único de oportunidad para la innovación pública: ¿cuál es el rol del Laboratorio de Gobierno?

Con los recientes acontecimientos globales y su materialización en las diversas naciones, se vuelve cada vez más relevante la discusión en torno a la pertinencia y legitimidad del proceso de diseño, implementación y operación de las políticas públicas. Vivimos en un contexto en el que los problemas públicos son complejos por su alcance y multidimensionalidad, y frente a ello, el diagnóstico internacional es compartido: la forma del Estado moderno del siglo XX resulta insuficiente para abordarlos debido a su rigidez y hermetismo estructural.

Las tensiones que plantea la pandemia del coronavirus o las diversas crisis sociales que se han experimentado alrededor del mundo, hacen aún más patente la necesidad de incorporar un nuevo enfoque de gestión pública.

Un enfoque de innovación para el Sector Público implica un cambio radical y profundamente urgente. El entendimiento de las experiencias de las personas, de las capacidades con las que cuentan los servicios públicos actualmente y de las alternativas para incluir diversas perspectivas de manera colaborativa, son la clave para la generación de valor público.

En este contexto, los Laboratorios de innovación pública, como espacios de transformación son fundamentales. Sin embargo, para alcanzar su máximo potencial es improcedente mantenerlos en la periferia, requieren estar al centro de los procesos de gestión pública, y contar con una amplia capacidad de influencia desde su rol técnico. Impulsar la innovación requiere posicionarse como un actor determinante en cuanto a los lineamientos de innovación pública y también articular todo lo necesario para que estos se apliquen efectivamente en la puesta en operación de programas y políticas específicas.

En este sentido, el Laboratorio de Gobierno de Chile ha transitado progresivamente hacia un rol de mayor liderazgo, consolidando de manera cada vez más clara su trayectoria como la principal agencia de transformación del Estado chileno, actualmente desde el Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

El avance es observable en la incidencia del Laboratorio en proyectos de alto impacto, instalando esta lógica de manera sostenible en niveles de estrategia, servicio, operación y organización. Ejemplos de servicios ágiles, amigables y eficientes son: la puesta en marcha de un nuevo subsidio al empleo en contexto de pandemia desde un prisma de experiencia de usuarios, el aporte a la percepción de transparencia a través de un reporte ciudadano sobre el uso de las recaudaciones tributarias, o la creación de un nuevo canal de atención silenciosa para mujeres que viven violencia de género, a partir de una alianza público-privada con WhatsApp, por mencionar algunas de las experiencias más recientes.

No obstante los avances, el desafío continúa. Tal como recomienda la OCDE al Estado chileno<sup>1</sup>, es fundamental transversalizar un nuevo enfoque para la entrega de servicios públicos, desde una institucionalidad que asuma el rol mandatado de *Head of Design*, en la generación de servicios compartidos, entre otros desafíos.

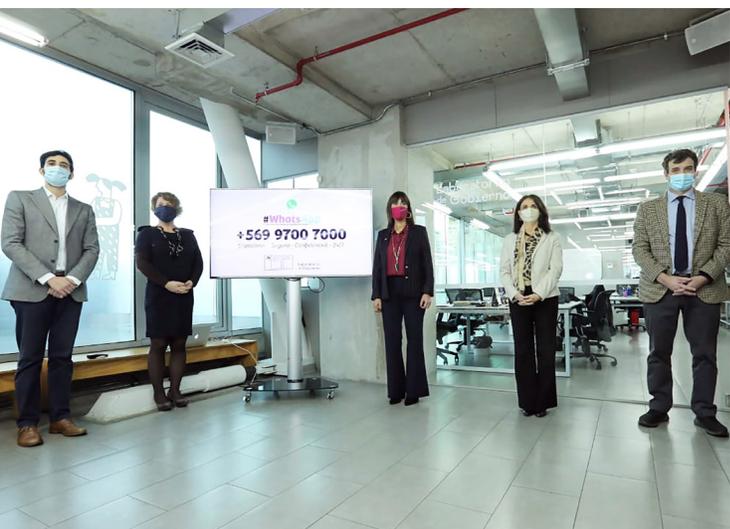
---

1 OCDE (2020), Gobierno Digital en Chile – Mejorar el diseño y entrega de servicios públicos, OCDE Estudios de Gobierno Digital, París. <https://www.oecd.org/chile/digital-government-in-chile-improving-public-service-design-and-delivery-b94582e8-en.html>

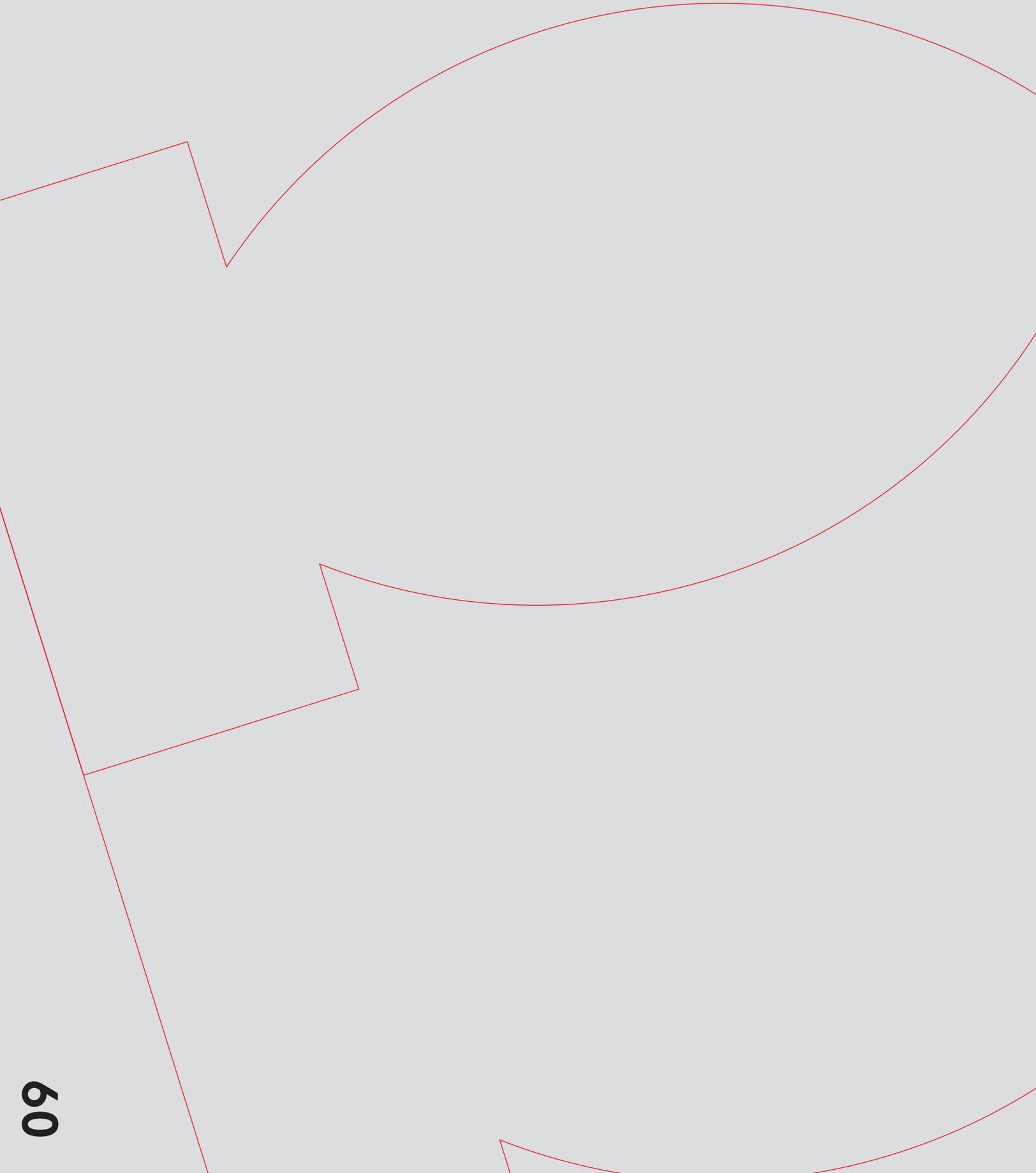
# El entendimiento de las experiencias de las personas, de las capacidades con las que cuentan los servicios públicos actualmente y de las alternativas para incluir diversas perspectivas de manera colaborativa, **son la clave para la generación de valor público.**

El Laboratorio de Gobierno ha puesto a disposición sus capacidades para implementar experiencias de servicio de principio a fin, con una metodología ágil que permite un *delivery* de resultados concretos, involucrando a usuarios y funcionarios públicos en el proceso a través de un trabajo colaborativo y multidisciplinario entre organizaciones.

Las oportunidades para consolidar esta institucionalidad en el centro de Gobierno sólo se amplifican dado el contexto. Dotar al Laboratorio de Gobierno de mayores capacidades, recursos y posibilidad de autogestión es clave. Junto con ello, asegurar su influencia técnica para la articulación de los diversos actores relevantes tanto de la gestión pública como de la sociedad civil para la consolidación de un rol y potestad como impulsor permanente de innovación en el Estado, más aún considerando de qué manera abordar los desafíos asociados a los profundos cambios que experimentará Chile en las próximas décadas.









¿CUÁL ES EL MODELO CHILENO DE INNOVACIÓN PÚBLICA?  
SEIS AÑOS DEL LABORATORIO DE GOBIERNO

---

# Reflexiones sobre el futuro de la innovación pública

Para cerrar este primer tomo de Otro Ángulo, quisimos invitar a destacadas personalidades de los más diversos sectores, recorridos y nacionalidades, para que reflexionaran juntos sobre el futuro y potencialidades de la innovación en el Sector Público. Esperamos encuentren en estas palabras, elementos claves para la construcción de la gestión pública del siglo XXI y de las tendencias que debemos abrazar como país para consolidar una transformación del Estado que sea sostenible en el tiempo.



**Juan José Ossa**  
Ministro Secretario General de la Presidencia de Chile

**Máximo Pavez**  
Subsecretario General de la Presidencia de Chile



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



**Marco Daglio**  
Director del Observatorio de Innovación en el Sector Público en la OECD, OPSI



**Jeannette von Wolfersdorff**  
Directora de la Fundación Observatorio de Gasto Fiscal



**Mario Weissbluth**  
Consejero del Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile



**Monica Retamal**  
Directora Ejecutiva de Fundación Kodea



**Ramiro Mendoza**  
Presidente del Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado



**Maximiliano Santa Cruz**  
Director Santa Cruz IP, ex Director INAPI



**Ray Shostak**  
Comité de Políticas  
Públicas de la Academia  
Británica, ex Director del  
Delivery Unit del Primer  
Ministro en Reino Unido



**Jane Wiseman**  
Miembro del Ash Center  
for Democratic Governance  
and Innovation de Harvard  
University



**Hans Eben**  
Presidente del Círculo  
de Innovación, ICARE



**Alejandra Pizarro**  
Asesora del Directorio  
Comunidad de  
Organizaciones Solidarias



**María José Jarquín**  
Especialista Líder en  
Modernización del Estado  
del Banco Interamericano  
de Desarrollo



**Beth Noveck**  
Directora GovLab, NYU



**Jorge Becerra**  
BCG Emeritus Senior Partner

**Julian Herman**  
BCG Platinion Managing  
Director



**Claudio Seebach**  
Presidente Ejecutivo  
Generadoras de Chile

# La innovación como práctica permanente en el Estado

---

Juan José Ossa

Ministro Secretario General de la Presidencia de Chile

Máximo Pavez

Subsecretario General de la Presidencia de Chile

La modernización del Estado es un elemento fundamental si queremos construir instituciones públicas más eficientes, cercanas, confiables y accesibles para cada uno de los chilenos y chilenas. Como Gobierno esa es una de las convicciones que orienta nuestro trabajo. Sabemos que el momento de prepararse para el futuro es ahora, no mañana, y necesitamos un ecosistema de organismos que estén preparados para esos desafíos, trabajando constantemente para ofrecer mejores servicios a la ciudadanía. Un elemento clave dentro de ello es la innovación pública. Una innovación que esté al servicio de las personas, que busque soluciones por ellas y para ellas, donde el Estado fomente lo mejor que la creatividad de sus funcionarios y servidores públicos tiene para ofrecer.

Desde el Ministerio Secretaría General de la Presidencia hacemos realidad estas convicciones porque somos testigos día a día del efecto práctico que la innovación puede tener en la ciudadanía. Y quien ha estado llamado a potenciar este rol innovador, es el Laboratorio de Gobierno, institución que desde el año 2018 depende del centro del Gobierno, lo cual le ha permitido ir a la par con las prioridades establecidas por la Agenda de Modernización propuesta al comienzo de este Gobierno por el Presidente Sebastián Piñera, trabajando por hacer de la innovación una práctica permanente. No solo como un mandato, sino como una herramienta que nace de los mismos funcionarios y servidores públicos que todos los días trabajan por mejorar la calidad del servicio que dan a la ciudadanía.

El actual rol del Laboratorio es fundamental, dada su capacidad de producir cambios tangibles y de valor para las personas. En esta misma publicación hablaremos en mayor profundidad de proyectos relevantes, como el sistema Red de Protección Social, la transformación de Fonasa, el WhatsApp del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, y el Subsidio al Empleo. Todos ellos ejemplos de cómo poner a los ciudadanos al centro de cada proceso de innovación en los servicios públicos, mientras al mismo tiempo cultivamos una red de innovadores cada día más comprometidos con mejorar las instituciones.

Gracias a este tipo de proyectos, la innovación pública hoy se está instalando en servicios, ministerios, municipios y gobernaciones regionales. Chile requiere de una institucionalidad más robusta para entender el proceso de transformación del Estado como algo permanente y evolutivo, y estamos seguros de que, con los avances de estos años, hemos puesto bases sólidas para lo que viene.



# ¿Qué hace único al Laboratorio de Gobierno?

Ray Shostak

Comité de Políticas Públicas de la Academia Británica, ex Director del Delivery Unit del Primer Ministro en Reino Unido

Los gobiernos del mundo están lidiando con los cada vez más complicados desafíos a los que se enfrentan los ciudadanos día a día. Una manera es crear políticas que resuelvan los problemas en una manera que refleje su propia visión para la sociedad del futuro, que van desde abordar un conjunto de desigualdades de larga data, hasta problemas sociales particulares que afectan directamente la vida de sus ciudadanos. La forma en que buscamos soluciones a esos desafíos refleja los principios que sustentan a una Administración.

Tener un liderazgo sobresaliente y establecer un equipo capacitado no es suficiente para asegurar el éxito de una unidad ubicada en el centro de Gobierno, aun cuando cuente con ambas características. La comparación entre el nuevo enfoque del Laboratorio de Gobierno con la formulación de políticas sugiere su singularidad por la forma en que combina lo siguiente:

- » En primer lugar, el enfoque se basa en la política en la práctica más que en la política en la teoría. Al pensar en la política de un extremo a otro, el Laboratorio trabaja a partir de la realidad del ecosistema de implementación existente, considerando a todas las personas y procesos involucrados.
- » En segundo lugar, su trabajo comienza con el ciudadano. Los servicios de primera línea se brindan en la primera línea y mediante la creación de políticas desde la perspectiva del usuario, permite la creación, preparación, capacitación y dotación de recursos de políticas que funcionan.
- » En tercer lugar, respeta la diversidad de puntos de vista y opiniones de todas las partes y adopta un enfoque integral que involucra a todas las partes interesadas, ya sean de varios organismos gubernamentales, el sector privado, la sociedad civil, los proveedores y los propios ciudadanos.

- » En cuarto lugar, tienen una metodología definida que se basa en sólidos principios del diseño, hacen que cada día cuente y mejoran constantemente en función de una evaluación continua de los resultados.
- » Y finalmente, un aspecto clave de su trabajo se basa en la construcción de capacidades futuras dentro del Estado; el proceso de diseño, las habilidades de co-creación y la colaboración.

Además de estos puntos, el Laboratorio no solo ha trascendido a distintas administraciones gubernamentales, sino que ahora está integrado al centro del Gobierno, a través del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Esta confianza otorga una autoridad aún mayor a sus principios y su enfoque de soluciones co-creadas y guiadas por resultados. Lo más importante es que le indica a quienes tienen interés en los resultados de las políticas que su voz será escuchada, en la manera en que el Laboratorio se esfuerza por asegurar resultados claros y medibles que satisfagan las ambiciones de la ciudadanía de Chile.



# ¿Cómo podemos promover la innovación del Sector Público en América Latina y el Caribe?

Lea Giménez

Jefa de División de Innovación para Servir al Ciudadano, BID

Hace unos días vi un slogan que decía “Innovate or die”. “Innova o muere”. Puede sonar un poco extremo, pero no está lejos de la realidad.

Joseph Shumpeter (1934) introdujo la importancia de la innovación para el crecimiento cuando desarrolló su “teoría de las innovaciones”. En su modelo, hablaba de que la economía y la sociedad mutan cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa y que esto a su vez es clave para el desarrollo empresarial y el crecimiento económico de los países. En palabras bien simples: para Shumpeter, mayor innovación equivale a mayor desarrollo. Por otro lado, según Douglas North (1995), los cambios institucionales, o cambios en las reglas de juego, son el resultado de la necesidad de individuos y organizaciones de sobrevivir en un entorno competitivo. Para ello, estos deben adquirir habilidades y conocimientos que les permitan innovar.

Aunque nos tomamos tiempo para aterrizar y adoptar formalmente el concepto de innovación en el Sector Público, en el 2019, 40 países, entre ellos Chile, adoptaron la Declaración de la Innovación en el Sector Público. Esta Declaración marca un punto de inflexión en nuestra visión de “cómo hacemos gobierno” y es el resultado de la experiencia y evidencia recogidas a través del tiempo. Los países firmantes entendieron la necesidad de evolucionar la cultura del Sector Público. Esta nueva visión plantea que el foco debe estar en las personas. Plantea un enfoque sistémico, multisectorial. Se habla también de co-creación, involucrando a los usuarios en la construcción de soluciones. Y se habla de experimentación, un círculo virtuoso de aprender haciendo: probar, retroalimentar... y mejorar. Esto último es tal vez lo más desafiante, porque implica que podemos fallar. Y a veces el concepto de fallar cuando hablamos de política pública es difícil de digerir. Pero si vamos a innovar, debemos aceptar que el fracaso también es una posibilidad. Y está bien.

Los ciudadanos de América Latina y el Caribe reclaman la modernización del contrato social. La innovación está en el corazón del replanteamiento del Estado moderno, de la modernización de la gestión pública, de las instituciones y de la relación de estas con los ciudadanos. El Gobierno de Chile, a través del Laboratorio de Gobierno, nos presenta un modelo de innovación interesante. Este modelo nos dice que la innovación debe estar incorporada a los procesos decisivos, de producción y de entrega de bienes y servicios públicos. Propone identificar liderazgos capaces de crear espacios para que los funcionarios públicos puedan innovar, desarrollar esquemas de trabajo que sitúen al ciudadano al centro de las estrategias de entrega de servicios, superar las fragmentaciones y rigideces institucionales, promover esquemas de trabajo ágiles y flexibles, y fomentar la excelencia. El modelo de trabajo del Laboratorio de Gobierno dota a la administración pública de elementos para la institucionalización de la innovación pública como principio de trabajo: me refiero, por ejemplo, a la conformación y facilitación de la Red de Innovadores Públicos, la asistencia técnica para la ideación conjunta, o la dotación de herramientas como el Índice de Innovación Pública.

Los resultados del modelo de innovación pública de Chile hablan por sí solos. Sin duda, el Laboratorio constituye un caso de buena práctica que debería de ser replicado en aquellos países que plantean un cambio paradigmático en la relación de las instituciones públicas con el ciudadano y que buscan cerrar la brecha entre la expectativa ciudadana y la capacidad del Estado.



# El valor de las redes de colaboración y aprendizaje: la innovación es más fácil cuando no estamos solos

---

Marco Daglio

Director del Observatorio de Innovación en el Sector Público en la OECD, OPSI

Como ha demostrado la pandemia de COVID-19, el Sector Público debe poder innovar. Sin embargo, tratar de cambiar las cosas, –procesos, servicios, formas de trabajo, políticas–, no es fácil. Introducir e implementar cosas nuevas que impacten conlleva desafíos, ya sea aprender a hacer algo distinto, trabajar de manera diferente con las partes interesadas o cuestionar los supuestos. A diferencia de las prácticas y rutinas bien establecidas, no hay una lista de verificación o alguien que nos diga cuáles son los pasos correctos del proceso cuando estamos haciendo algo nuevo.

Es por esto que las redes de colaboración y aprendizaje son tan valiosas para quienes emprenden prácticas y proyectos innovadores; nos ayudan a conectar para que compartir experiencias, inspirar en diferentes ejemplos, formar coaliciones de personas que estén dispuestas y obtener conocimientos de diferentes contextos, que puedan ser relevantes para su propia situación y aprendan sobre ellos.

El Observatorio de Innovación del Sector Público de la OCDE ha creado un catálogo de redes de innovación del Sector Público de todo el mundo. Se trata de una combinación de redes formales e informales, abiertas y cerradas, con diferentes objetivos y mandatos, pero donde todos comparten un interés común en ayudar a conectar y empoderar a los profesionales de la innovación. Algunos organizan eventos como "Semanas de la innovación", actúan como un foro para compartir estudios de casos y experiencias, se centran en la creación de capacidades y el desarrollo de la sofisticación en una metodología particular, mientras que otros simplemente brindan un espacio para compartir, aprender y curiosidad.

Más allá de estas redes, la crisis del COVID-19 también ayudó a reforzar que el Sector Público puede trabajar con el sector privado, con organizaciones sin fines de lucro y la comunidad en general, de formas diferentes y más colaborativas. El éxito en conseguir las metas y prioridades nacionales no puede ser logrado por un solo sector de la sociedad, sino que debe basarse en los puntos fuertes y las contribuciones de todos. La crisis proporcionó una serie de ejemplos de gobiernos que habilitan y empoderan a otros, o de la comunidad y el sector privado dando un paso adelante para ayudar a abordar la pandemia.

El complejo mundo de hoy es incierto y un lugar donde lo inesperado puede tener consecuencias importantes. Esto puede ser desafiante y difícil, pero también puede ayudarnos a proporcionarnos la justificación y el incentivo para colaborar y aprender de otros que quizás no teníamos anteriormente.



# Innovar: ¿para modernizar o transformar el Estado?

Ramiro Mendoza

Presidente del Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado

Si miramos los siglos XVIII y XIX, veremos que los modelos de Administración estuvieron marcados con los espacios de mayor o menor autonomía que el Príncipe reconocía a los territorios. Ahora si ahondamos, veremos que el símbolo de la concepción del poder es la mayor o menor cercanía con el Rey, al punto que, en el famoso dibujo del Leviathan –de Abraham Bosse (1651)– el poder tiene la forma de Gran Persona, que se alza sobre los súbditos, los que se ven integrados y pequeños en la figura del Poder del Rey, el que abarca todas las expresiones tanto civiles o eclesiásticas – incluyendo por cierto las militares–.

En la monarquía, el interés público y el privado son lo mismo, por eso Hobbes (en *Leviathan, or The Matter, Forme and Power of a Common-Wealth Ecclesiasticall and Civil*) la prefiere sobre los otros tipos de organización del poder (oligarquía y democracia). De tal suerte que las definiciones de los tipos de Administración estaban vinculadas con la intensidad de la ligazón con el monarca, centro de confusión de patrimonio, policía, poder y justicia. Por eso aun cuando con violencia se impuso la ley en sustitución al rey –desde 1789–, la gestión pública, la Administración, siguió siendo lo mismo, ahora sin títulos nobiliarios a los que atender. Algunos siguieron y profundizaron ese régimen de rendición, los gobiernos parlamentarios, y otros, sustituyeron el centro del poder y robustecieron la figura del Presidente.

Solo en el siglo recién pasado, a poco de decantar la noción germánica del Estado como una persona jurídica (Jellinek) y aceptada plenamente la división de los poderes (Locke-Montesquieu) o funciones de éste (Mayer, Duguit, Hariou), fue posible construir un modelo de organización abstracta, permanente, diferenciada del rey, inicialmente centralizada y bajo un modelo jerárquico, con personas que ahora comienzan a identificarse como funcionarios y que adscriben de modo permanente a la denominada Administración del Estado.

Es el inicio del modelo burocrático que con tanto ahínco e inteligencia identificó Max Weber (1864-1920), reconociendo la formación de las condiciones que contribuyeron al modelo de lo que él mismo denominó la *dominación burocrática* y que trata de establecer las condiciones en las que la persona que detenta el poder justifica su legitimidad y las formas en que se ejerce el mismo sobre los sujetos que quedan sometidos a él. Pero al final, es preciso un cierto grado de organización administrativa que permita el adecuado ejercicio del poder.

Ese es el estadio de cosas que comprendemos se instaló en nuestro país durante gran parte del siglo pasado y del actual, en un modelo de organización (la administración), de personas (los funcionarios), en una imbricación sustantiva con la ley como único vehículo de otorgamiento de poder (potestades), de manera que cada satisfacción de necesidades públicas queda amarrada estrictamente a la previsión normativa y personal que determine la norma, siempre legal. Como resulta fácil de ver, en este modelo burocrático las reglas de captura quedan en manos de la burocracia orgánica, o de la burocracia de personal, con funcionarios que terminan siempre por detentar una inamovilidad progresiva, cualquiera sea la naturaleza de su vinculación. Se produce un predecible anquilosamiento administrativo, el cual impide refrescar las condiciones de mejoras –competenciales, tecnológicas o meritocráticas– que necesita el desafío siempre constante de cumplir de mejor modo la satisfacción de las necesidades públicas.

Aparecen verdaderos silos, donde queda poco espacio para la creatividad, la coordinación, el compromiso colectivo, la cooperación y la contratación o convención interadministrativa, pese a que la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, establece estos remedios como principios concursales a la gestión pública. En estas rigideces,

los espacios para crear y escapar de aquellas fueron descubiertos y aplicados, desde inicios de los años 90, en un evento anual: la ley de presupuestos de cada año, lo que nos ha llevado a una exagerada *glosificación* administrativa, perdiendo de vista el impacto eficiente de políticas públicas de largo plazo que sean verdaderos catalizadores de la satisfacción y servicio de los ciudadanos, que en realidad, es la única justificación de la existencia del Estado.

Lo que observamos en los últimos años es una creciente incapacidad de la gestión pública pese a un incremento real en materia de presupuestos, un aumento de las personas en el servicio del Estado y un creciente gasto en mejores tecnologías que anunciaban una fase digital administrativa, que no ha podido ser realidad, ya sea por brechas, por atomización de soluciones y, sin dudar, por la evidente falta de interoperabilidad que se ha convertido en un signo de lo público.

Aunque falsamente se le atribuye a Einstein, aquella oración que nos advierte que no se pueden esperar resultados distintos si seguimos haciendo siempre lo mismo, es un medio clave para tratar de explicar el gasto y el desgaste inútil en que nos encontramos desde hace un buen tiempo. Somos más ricos presupuestariamente, y más pobres en los resultados, y seguimos haciendo lo mismo.

Todos nuestros desafíos principales, que enmarcan las encuestas y que en gran medida explican el descontento evidenciado en los últimos meses, se siguen abordando igual. Si hacemos lo mismo, tendremos iguales resultados. Mientras no entendamos que el tránsito y salida del modelo weberiano a una sociedad estatal distinta, más transparente, más exigente en probidad y en rendición de cuentas y de cara a una sociedad civil más horizontal, todas las modificaciones que hagamos tendrán los mismos y pobres resultados.

Estamos frente a una disyuntiva magnífica; debemos innovar en lo público, aprovechar de mejor modo los activos materiales y personales que tenemos disponibles para resultados que inciden realmente en la calidad de vida de las personas a quienes debe servir el Estado. Se habla entonces de que ahora sí es tiempo de hacer cambios reales, modernizar al Estado. Pero ello supone, a la vista del diccionario de la RAE "*hacer que alguien o algo pase a ser moderno*", ¿es eso lo que queremos? O queremos en

realidad entender que apagado el modelo weberiano se hace necesario construir un Estado diferente, cuyo epicentro ya no sea el actuar persistente y formal de siempre, sino que su funcionamiento esté ahora atravesado por principios culturales diferentes, donde sea más importante el buen gasto público –con todo lo que ello implica en términos de probidad, sencillez, satisfacción, rendición de cuentas, oportunidad, etc.– que el cumplimiento estricto del reglamento o del indicador. Ello supone transformar el Estado, como dice también la RAE "*Hacer cambiar de forma a alguien o algo*" o también cambiarle la cultura a alguien.

Es tiempo de transformar al Estado para poder hacer innovaciones que impacten realmente en la vida de los ciudadanos.



# Como nunca el planeta está viviendo tiempos impredecibles

---

Mónica Retamal

Directora Ejecutiva de Fundación Kodea

La intervención de Putin en Davos 2021, El Gran Reseteo, llamó la atención sobre los peligros para los “Estados del Mundo” de la estratificación social, el desempleo al alza, un mercado laboral dirigido sólo a la población educada, el populismo, la radicalización política, y el alza del poder de las gigantes tecnológicas, que hoy compiten abiertamente con los gobiernos democráticos.

Frente a todas estas crisis juntas y sumadas a éstas un cambio climático en avance acelerado, los Estados del mundo deben asumir múltiples desafíos, porque de lo contrario caerán en la total insignificancia. Es fundamental que los gobiernos puedan generar soluciones eficientes a través de la concreción de proyectos innovadores y –como plantea la economista Hilary Cottam– “multifacéticos en su visión”.

La transformación digital por su parte, ha impulsado a todo nivel nuevas prácticas de gestión catapultando a la agilidad como la mejor manera de abordar la complejidad de los problemas actuales. “El manifiesto Ágil” (2001) revolucionó la forma de construir productos digitales y tuvo como efecto colateral inspirar a toda una generación de instituciones que adoptaron una nueva forma de crear valor y de relacionarse con el poder institucional que reinaba al interior de sus organizaciones.

Coincidentemente, las primeras organizaciones en adoptar esta orientación son hoy las empresas más exitosas del mundo y por lo mismo es justo preguntarse si los Estados pueden beneficiarse de estas prácticas, pese a ser hoy ejemplo vivo de lo contrario: formas de trabajo inflexibles y jerarquizadas.

Ejemplos como los que muestra el Laboratorio de Gobierno son una prueba real de que sí se pueden lograr cambios al interior del Estado, desde un enfoque de diseño de soluciones “centrado en los ciudadanos”. La agilidad aboga por equipos de trabajo con mirada multidimensional, autónomos, empoderados y altamente capaces de resolver las complejidades. La agilidad asume el error como parte del proceso y todas las soluciones que genera están diseñadas desde un enfoque colaborativo con los usuarios en una co-creación que debe tener siempre espacio para la mejora y para el cambio. Todo con el fin de lograr una gran capacidad de adaptación, pero - por sobre todo- una entrega de valor agregado constante.

Tengo el convencimiento de que la tecnología tiene la capacidad de cambiar la trayectoria de la humanidad e incluso de salvarla. El hecho de que sucesivas administraciones hayan decidido potenciar al Laboratorio de Gobierno para mejorar el servicio que los chilenos recibimos del Estado es una luz de esperanza. Creo que un cambio cultural en la forma de trabajo del Estado y sus colaboradores es fundamental para sintonizar con los ciudadanos, por lo que no queda más que decir que iniciativas como esta solo deben ser escaladas y potenciadas ¡Larga vida al Laboratorio de Gobierno!



# ¿Han evolucionado las capacidades necesarias para innovar en el Estado?

Mario Waissbluth

Consejero del Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile

La respuesta, como todo en nuestro país, es sí... pero. Las mismas actividades del Laboratorio de Gobierno demuestran que una muy positiva evolución pero... lo que hoy tenemos constituye una gota de agua en el mar. Por ello cometeríamos un error importante en ser autocomplacientes, aunque tampoco autoflagelantes.

Es preciso dar una definición de innovación pública para explicarme. Entendemos por innovación cualquier mejora, sea esta de proceso, servicio, modelo de negocio, organizacional, o de tecnologías de información, que haya sido exitosamente implementada en uno o más servicios públicos. Puede haber sido copiada de otro país, o de otro servicio, o desarrollada internamente, pero debe haber sido implementada y ojalá, posteriormente evaluada en su impacto.

Pueden ser innovaciones menores, adaptativas y que caen en el mundo del mejoramiento continuo de carácter participativo; o bien pueden ser medianas y mayores, siendo estas últimas a veces muy radicales, tanto así que cambian el modelo de negocio de una institución. Un ejemplo de esta naturaleza es la muy recordada transformación del Servicio de Impuestos Internos, basada en tecnologías de información, que permitió que los usuarios encontraran en internet su declaración pre-elaborada. En sus tiempos, fue una innovación a nivel mundial.

En un estudio que realicé sobre casos exitosos, se identificaron dos factores críticos de éxito: a) la innovación debió haber estado relacionada con las prioridades estratégicas de la organización; y b) los directivos institucionales la apoyaron y/o supervisaron con entusiasmo. Si cualquiera de estos dos ingredientes escasea, – y que están relacionados entre sí–, es probable que la innovación quede a medio camino.

Es aquí donde creo que todavía nos falta mucho.

Desgraciadamente, es frecuente ver directivos públicos que echan a andar procesos innovadores, o concursos, para “que los funcionarios se entretengan”. Pésima estrategia, pues la mayor parte de las veces los funcionarios se entusiasman verdaderamente, proponen ideas, llenan formularios, para no recibir nunca una respuesta. Ahí sobreviene la desilusión. Los directivos públicos que verdaderamente creen en el valor de la actividad innovadora todavía son pocos, y menos aún aquellos que están dispuestos a jugársela y acompañar las propuestas hasta su exitosa implementación.

Otro elemento que conspira en contra de las innovaciones mayores o radicales es la elevada tasa de rotación de directivos. Fueron decenas los casos que me tocó vivir, en mis épocas de consultor, en que estábamos bien encaminados, con un equipo de funcionarios entusiasmado, para que hubiera a poco andar un cambio de autoridades y todo quedara congelado. Resolver esto pasa, de manera esencial, por darle más poder al Consejo de Alta Dirección Pública, y así impedir despidos injustificados de directivos, únicamente motivados por razones de equilibrismo político. Nuestros consejos desde el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile es que, en vez de diseñar grandes “ballenas innovadoras”, generen “cardúmenes de delfines innovadores”, que vayan nadando en la dirección correcta. Eso suele dar buenos resultados. Varios delfines resisten el cambio de directivos, aunque otros mueran en el intento.



# Innovación pública y la confianza en el Estado

Jeannette von Wolfersdorff  
Directora de la Fundación Observatorio de Gasto Fiscal

El cambio se acelera en el mundo actual. El aumento de capacidad tanto de computadores como de redes ha sido tan exponencial, lo cual permite trabajar y colaborar en formas nunca nuevas. Las consecuencias están a la vista: desde el e-commerce, la economía colaborativa, el blockchain, la realidad aumentada, el *machine learning*, la impresión 3D y el *internet of things*. Estudios de Intel y Princeton indican que en los próximos años, entre 200 mil millones y un billón de "cosas", principalmente sensores, se conectarán a la web. En este remolino de cambios, la pregunta más importante para cualquier organización es: *¿estamos cambiando tan rápido como el mundo alrededor nuestro?*, dice Gary Hamel - reconocido como el gran gurú mundial del management.

Aun así, a las organizaciones les cuesta la innovación. Muchos CEOs consideran que las personas están remando en contra del cambio, dice Hamel. Y al revés, muchos empleados, al proponer nuevas ideas a sus jefaturas, también enfrentan rechazos: *"no calza en nuestra estrategia"*, *"ahora no hay presupuesto"*, es lo que se escucha demasiado a menudo. En su último libro *"Humanocracia"*, Hamel muestra que en realidad, las personas tienden a ser muy pro-innovación - pero las organizaciones no tanto. Para cambiar eso, pequeños ajustes no sirven, sino más bien cambios estructurales, y ante todo, cambios que sean audaces. Como ejemplo destaca la empresa Haier, principal productor de electrodomésticos de origen chino con casi cien mil empleados a nivel mundial, que convirtió a miles de empleados en dueños de microempresas, unidos en un ecosistema de negocio, eliminando burocracias y facilitando la innovación centrada en las necesidades de las personas.

Estos desarrollos no dejan sin impacto al mundo público y a la gestión de los gobiernos. Como destaca la consultora McKinsey, las personas esperan que los servicios del Sector Público sean cada vez más comparables a los mejores del sector privado en rapidez, personalización y cercanía. Consecuentemente, el Estado estará forzado, probablemente como nunca antes, a construir nuevas relaciones con sus ciudadanos, a innovar, y a gestionar de forma eficiente los respectivos procesos de transformación.

Así también, cuando hablamos de transparencia como impulsor de confianza, es de considerar que las instituciones públicas no solo deben disponer de información relevante y verosímil, sino que también deben presentarla de una forma entendible, usable, amigable y sobretodo con contenidos que les hagan sentido a las personas. Todo lo anterior requiere de innovación, dado que el Estado de Chile todavía no ha implementado una estrategia de *data governance*, ni una cultura de escuchar las necesidades de los usuarios en materia transparencia. Ingredientes para avanzar no solo son voluntad política, sino también la gestión de un agente de cambios que permita pensar fuera de esquemas y que ayude a explorar soluciones e implementarlas de forma posterior, como actualmente ya lo hace el Laboratorio de Gobierno, en una escala inicial.

Como ejemplo positivo destaca el reporte *"Cómo se usaron mis impuestos durante el 2019"*, propuesto desde la Comisión de Gasto Público, e implementado en 2020 entre el Ministerio de Hacienda, el Servicio de Impuestos Internos y el Laboratorio de Gobierno. Consistió en desarrollar un reporte con información sobre los impuestos que cada persona había pagado, y cómo esos recursos habían sido usados por el Estado, según áreas temáticas. Esa

transparencia “personalizada” se basó en un proceso de co-creación desarrollado y gestionado por el Laboratorio de Gobierno, con participación de más de 700 usuarios en todo el país, una evaluación experimental aleatoria a 160.000 personas, y un envío masivo posterior a más de 3 millones de contribuyentes. Como resultado, se pudo estimar un aumento del 7% de la percepción de confianza de las personas con el Estado. Así, se trata de un ejemplo positivo que muestra que aumentar la confianza en el Estado es posible con innovación centrada en las personas, y aprovechando las nuevas tecnologías.

Más allá de esta innovación específica, volvamos a la pregunta más importante de Hamel, pero ahora para el Sector Público: también allí, ¿estamos cambiando tan rápido como el mundo alrededor de nosotros, y tan rápido cómo el mundo lo espera? Pienso que instituciones como el Laboratorio de Gobierno son esenciales para hacernos esta pregunta continuamente, con el objetivo de ir cumpliendo mejor las expectativas de los ciudadanos, y para impulsar una cultura de innovación permanente en el Estado. En este sentido, es de esperar que un agente de cambio como el Laboratorio de Gobierno pueda contar en futuro con apoyo para hacer un “*scale up*” de su impacto.



# La agilidad, aliada para el desarrollo del Estado Chileno del Futuro

---

Jorge Becerra  
BCG Emeritus Senior Partner

Julian Herman  
BCG Platinion Managing Director

¿Sirve la agilidad para acelerar los cambios en el Sector Público? Estoy convencido de ello, especialmente si consideramos que la satisfacción de los ciudadanos debiese ser uno de los objetivos centrales de los Estados. Los ciudadanos se han acostumbrado a los altos niveles de servicio que les entregan las empresas “nativas digitales”. Demandan a sus gobiernos y a las empresas públicas el mismo nivel de respuesta que sus contrapartes privadas.

Para dar respuesta a estas demandas, el uso de la agilidad está siendo incorporado por organismos estatales de todo el mundo. Para conocer el alcance real de esta metodología, Boston Consulting Group (BCG) realizó una encuesta a funcionarios de 23 instituciones públicas de Australia, Alemania, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos. Así se detectó que hay una notable aceptación: nueve de cada diez agencias del Sector Público en esos mercados están utilizando metodologías ágiles con un demostrable nivel de impacto.

El análisis muestra que en algunos países, las unidades del gobierno pueden aspirar a desempeñarse a la par del sector privado en prácticas agile, pero refleja también que es necesario implementar facilitadores de manera más sistemática para seguir avanzando en este camino. Algunos de ellos son: una cultura que aprende de los fracasos (e incluso los celebra), modelos de financiación ágiles, tecnología “desacoplada”, inversión adecuada en la formación de equipos y medición de su impacto y productividad.

La agilidad requiere estructuras organizacionales más “planas” y que cambien constantemente, adaptando sus prioridades a las necesidades del ciudadano. Lamentablemente, gran parte de las empresas públicas – dada su historia y las necesidades de “compliance” inherentes a su naturaleza – basan sus modelos operativos, incentivos y culturas en evitar desvíos respecto a planes que se han diseñado anteriormente, a veces varios años atrás y en estructuras organizacionales muy jerárquicas. De ahí el desafío que la adopción a escala de la agilidad impone a las tradicionales organizaciones del Sector Público.

Para enfrentar ese desafío, una dimensión crítica es el desarrollo del talento y las habilidades de los líderes. El cambio cultural requerido para implementar agilidad a escala será otro de los desafíos fundamentales que tendrá que enfrentar el gobierno chileno hacia adelante. Para mantener equipos comprometidos, motivados y capaces de impulsar las prioridades y seguir con la agenda de trabajo es necesario, en primer lugar, que exista el entendimiento de todo el equipo de cuál es el propósito de esa área, servicio o repartición pública, entendiendo cuál es el valor que crea su trabajo para los chilenos y chilenas, de manera que motive y revitalice a esos colaboradores. Comprender no solo lo que deben hacer, sino también la importancia de su trabajo motiva a las personas de manera poderosa generando mejores resultados. En segundo lugar, se requiere movilizar a la organización para que actúe en base a las prioridades definidas, por ejemplo, fomentando una cultura de confianza y transparencia y estableciendo equipos para impulsar la implementación de las prioridades más críticas.

La transformación ágil de los estados requerirá también de nuevas capacidades humanas y tecnológicas. Es clave desarrollar colaboradores con conocimientos distintos – tales como gestión de productos, facilitación de equipos, diseño orientado en personas, etc. También la infraestructura tecnológica deberá adaptarse, facilitando acceder a la información relevante para los ciudadanos y permitiendo actualizaciones cada vez más rápidas.

El Gobierno de Chile, a través del Laboratorio de Gobierno, está trabajando en una agenda de transformación digital y de innovación en las que se integran varias de estas nuevas orientaciones, sumándose a las que ya se han estado desarrollando en los últimos años. La rápida y exitosa implementación de iniciativas impulsadas por el Laboratorio en modalidad ágil tales como "¿Cómo se usaron mis impuestos?" o la simplificación de la interacción de los emprendedores con CORFO, demuestran de una manera práctica como los procesos de co-creación y de desarrollo ágil pueden ayudar a los gobiernos a su modernización y a la anticipación a las demandas de las nuevas generaciones de ciudadanos.

La agilidad es una aliada estratégica para el desarrollo chileno: permitirá un Estado y empresas públicas que respondan mejor más rápido a sus ciudadanos. Los beneficios por trabajar de esta manera son sustanciales, pero requieren tiempo y esfuerzo. Cambiar los comportamientos es difícil, especialmente a gran escala, como es un aparato estatal. Pero el hallazgo más alentador de nuestro estudio es que el 100% de las áreas del servicio público que se han vuelto agile, no quieren regresar a trabajar como lo hacían antes. La dirección del cambio está clara. Solo hay que saber mantener el rumbo.



# La medición: un faro para evaluar e impactar

Hans Eben

Presidente del Círculo de Innovación, ICARE

La medición es un ejercicio que estamos constantemente haciendo en nuestras vidas, cientos de veces al día. Muchas veces una mala medición no tiene gran impacto, como por ejemplo medir mal los ingredientes de una receta de cocina o comprar unos zapatos por internet y que nos queden chicos. Otras veces puede tener efectos más adversos como no tomarse los remedios de forma adecuada o inclusive hacer un mal cálculo sobre el genio de tu jefe el día que negocias tu sueldo. La medición sea de forma consciente o inconsciente, está siempre presente en nuestro día a día, haciéndonos la vida más fácil.

Desde mi primer día laboral todo se medía y todas esas mediciones tenían un solo objetivo: mejorar, cumplir nuestro presupuesto del año y evaluar el valor de nuestras acciones. Aquí introduzco dos conceptos muy relevantes: presupuesto y evaluación. En relación con el *presupuesto*, este no es un ejercicio numérico sino sumamente estratégico. El presupuesto es la estrategia de la compañía puesta en números. Por lo tanto, antes de elaborar cualquier presupuesto es obligación tener claridad de la estrategia. Olvídense de tener una buena discusión presupuestaria si la estrategia, los objetivos de largo y corto plazo y prioridades no están claras.

Un presupuesto te obliga a priorizar y esta debe ser hecha de acuerdo con los objetivos. Los recursos son finitos y se debe lograr la combinación óptima de iniciativas y recursos para obtener el resultado esperado. Pero acá está el "truco"; hay que elaborarlo pensando en los resultados de corto y mediano plazo. Este concepto tan simple no siempre se entiende en la esfera política, en parte porque no existe un objetivo país común ni una ruta de cómo queremos llegar a convertirnos en ese país. Tal vez la Agenda País 2030 con los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable es un paso, aunque muy tímido.

Recuerdo la discusión que se generó en relación con el presupuesto del Ministerio de Ciencia, donde la señal que mandaba el Gobierno era que había otras prioridades. Si estuviésemos todos alineados qué necesitamos para convertirnos en un país desarrollado muy probablemente esa discusión sería algo más fácil. Pero recordemos que la priorización de recursos debe doler, nos debe doler el dejar una iniciativa afuera de lo contrario estamos malgastando el presupuesto. ¡La priorización de recursos es con llorar!

El otro concepto que mencioné fue *evaluación*, que es diferente a medir. Evaluar más bien está relacionado con el valor que se está generando; la medición es un input para la evaluación que tiene un matiz más cualitativo que cuantitativo. En mi ejemplo de la cocina, puedo medir la cantidad de diferentes ingredientes que se utilizaron y la evaluación será más bien sobre el sabor o el placer que me produjo el plato. ¿Por qué esto es relevante?

Los programas sociales de gobierno buscan mejorar la vida de millones de vidas a través del uso de recursos de los propios ciudadanos invirtiendo miles de millones de pesos. Más que por un tema de transparencia o dar cuenta a los ciudadanos sobre el uso de sus recursos, –muy importante, por cierto–, queremos evaluar la mejora real en la vida de millones de chilenos. Para esto los gobiernos deben tener la capacidad de tener mediciones adecuadas para así poder evaluar los cientos de programas de gobierno que existen hoy. Y no solo la capacidad sino la responsabilidad sobre entender el verdadero valor que están generando esos programas. La medición ya sea en una empresa o un gobiernos, es una responsabilidad sumamente importante con los diferentes actores de una empresa o con los ciudadanos del país.

En la DIPRES existe la Evaluación de Impacto de Programas y también existe el BIPS, Banco Integrado de Programas Sociales donde existen evaluaciones de más de 500

programas con un presupuesto de más de 8.600 millones de pesos. Creo que el camino es el correcto, pero desconozco si estas evaluaciones han logrado hacer cambios importantes o priorizaciones de recursos muy diferente año a año. Más importante que los indicadores es tener una evaluación del valor que generan esos más de 500 programas al desarrollo del país. Y acá sí debo destacar que en los informes de seguimiento de estos programas por lo menos se cruzan con los Objetivos de Desarrollo Sustentable. Ocupo la palabra cruzan porque solo se menciona con cual ODS se relaciona, pero no hay ningún tipo de medición sobre su impacto en la Agenda 2030. Sin duda que muchos programas tienen un valor importante para esos grupos, pero ¿sabemos sus mejoras e impactos año a año, qué tipo de ajustes se han hecho en esos programas para que tengan un mejor impacto?

Todos exigimos una modernización del Estado, a las instituciones públicas les pedimos que sean más innovadoras, que estén actualizadas de acuerdo con los nuevos tiempos y requerimientos y forma de actuar de los ciudadanos, pero nos hemos hecho preguntas básicas antes. ¿Las instituciones públicas tienen las capacidades para innovar? ¿Cuál es la capacidad de adaptación real que tienen las instituciones públicas?

Por eso el “Índice de Innovación Pública” que acaba de desarrollar el Laboratorio de Gobierno junto con el BID es un tremendo avance para tener un diagnóstico común, tomar acciones basadas en evidencias concretas y cuantitativas. El mayor valor que tiene este índice es que va a medir las capacidades para desarrollar ideas, productos o servicios. Si los organismos públicos no tienen bien desarrolladas sus capacidades para innovar no podemos esperar una modernización del estado desde adentro. Por eso considero que el Laboratorio de Gobierno y el BID están justamente midiendo el problema estructural en la innovación pública: las capacidades necesarias para innovar en la esfera pública.

Hay dos aspectos muy importantes que se medirán aparte de los recursos digitales, gobernanza, procesos u otros. Estos son el *Trabajo entre las diferentes instituciones* y *Talento humano*. Hoy en día la colaboración es un elemento clave. La capacidad para trabajar con otras instituciones es clave en cualquier proceso de innovación y me parece excelente que los organismos públicos sean medidos en esta dimensión. Muy probablemente podremos ver que aquellos

organismos que mejor interactúan o se comparan con otros, serán los que mejor índice general de innovación tengan. Al visibilizar esto, muchas no les quedará otra que mejorar su coordinación interinstitucional.

Otro aspecto muy importante que se medirá es el *Talento humano*, que es el motor de cualquier cambio. Lo primero que se debe medir es si los miembros del equipo tienen las capacidades para cumplir los objetivos planteados para el organismo que trabajan. Esa medición nos entrega una evaluación de las capacidades que se deben fortalecer y si se hacen año a año ver cómo esas capacidades se van robusteciendo. Esta es una gran diferencia entre Empresa y Estado; en la empresa se capacita, se evalúa y se hacen planes de capacitación, pero si al final de ese proceso a través de las mediciones se evalúa y se llega a la conclusión que se debe tener otro perfil de persona, entonces se busca otra persona. Se hace por el bien de los objetivos comunes.

La medición es un faro muy importante que alimenta una buena evaluación, pero necesitamos gente que sepa dirigir el faro y buscar oportunidades, un faro en si no es suficiente. Solo una obsesión por tener buenas mediciones nos permitirá tener buenas evaluaciones y por ende lograr el impacto que se busca.



# Los gobiernos del futuro están conectados

Jane Wiseman

Miembro del Ash Center for Democratic Governance and Innovation de Harvard University

En todo el mundo, la pandemia de COVID-19 demostró el valor de poder acceder y compartir datos de forma rápida y sin problemas, no solo en los distintos niveles y agencias del gobierno, sino también con socios externos como hospitales, pruebas y cadenas de suministro de vacunas, y proveedores de transporte. Hemos visto un éxito impresionante en casos donde los flujos de información eran terriblemente lentos o defectuosos; la única constante es la demanda de intercambio de datos preciso y oportuno y la difusión pública de información confiable.

Al mirar hacia el futuro, –y para Chile esto significa mirar tanto a la redacción de una nueva constitución ahora como a una nueva administración presidencial en 2022–, este es un momento oportuno para pensar en el futuro del gobierno y el papel de los datos en la configuración. Creo que el camino hacia un mejor gobierno está pavimentado por los datos; nos permiten medir dónde estamos, cuantificar nuestros objetivos y marcar el progreso hacia dónde nos dirigimos. Como dijo una vez Edwards Deming: "Sin datos, eres solo otra persona con opiniones".

Mi esperanza para el futuro de los gobiernos involucra tres cosas y todas tienen que ver con la conexión; primero, –después de que sea seguro hacerlo–, como seres humanos, necesitamos la conexión cara a cara que ha estado restringida durante demasiados meses; en segundo lugar, para que los gobiernos brinden el mejor servicio al público, necesitaremos mayor conexión e intercambio de datos, tanto a través de los niveles y tipos de gobiernos como con los sectores privado y sin fines de lucro. Y finalmente, la conexión e integración de datos y servicios digitales, dos corrientes actualmente separadas de innovación gubernamental. Son áreas en las que Chile ya cuenta con ejemplos prometedores de éxito, como la Red de Protección Social, una iniciativa gestionada por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, que fue co-diseñada e

implementada junto al Laboratorio de Gobierno, en el que se conectan múltiples fuentes de datos de varios ministerios para brindar un servicio digital que respalda los momentos críticos para las personas en una sola plataforma.

Uso compartido de datos avanzado: más conexiones entre más fuentes de datos. ¿Cómo será la próxima ola de intercambio de datos? Ya vemos una proliferación de éxitos analíticos para resolver problemas operativos concretos. De lo que todavía no tenemos muchos ejemplos es del uso de datos para resolver problemas complejos que requieren múltiples sistemas y actores.

Los problemas públicos más interesantes y complejos (pobreza intergeneracional, enfermedad agravada por la falta de vivienda, etc.) requieren la cooperación de múltiples sistemas y el intercambio de datos entre silos. El trabajo de unir grandes sistemas de datos gubernamentales para que se conecten sin problemas y brinden servicios amigables para los usuarios es difícil, pero alcanzable y tremendamente valioso. A medida que avanza la tecnología, que aumenta la alfabetización de datos del Sector Público y que crece la demanda de servicios centrados en las personas, esta se transforma en una frontera para la transformación del Sector Público.

El intercambio avanzado de datos puede generar un valor público significativo al permitir una respuesta de emergencia más eficiente, mejorar la prestación de servicios, facilitar una mejor asignación de recursos y crear una mejor experiencia de usuario. Por ejemplo, la Commonwealth of Virginia en EE.UU., pudo levantar un dashboard para el COVID-19 en cuestión de días, gracias a que ya había creado una plataforma de intercambio de datos que integraba la seguridad pública, la salud pública y otros datos en respuesta a su crisis de opioides.

Integrando datos y excelencia digital. El aumento de la madurez en los servicios gubernamentales digitales, a medida que más transacciones se trasladan desde el papel a lo electrónico, aumenta la disponibilidad de datos. Si los datos se pueden retroalimentar en los sistemas analíticos, luego se pueden extraer para obtener información para impulsar servicios gubernamentales más receptivos al cliente. Esto puede crear un ciclo virtuoso ascendente de mejores servicios públicos, más alineados con las necesidades de las personas, mejorando así la eficiencia y la satisfacción del cliente simultáneamente.

Muchos gobiernos se destacan en el análisis y la comprensión de datos, o en el desarrollo de servicios digitales centrados en el usuario, pero pocos se destacan en ambos. Muchas ciudades y estados se han convertido en innovadores con los datos. A nivel mundial, Singapur, el Reino Unido y Estonia, se destacan como ejemplos de prestación de servicios de gobierno digital. Sin embargo, convertirse en un líder digital no sucede de la noche a la mañana o sin inversión. Estonia comenzó su camino invirtiendo el 1% del PIB en tecnología en 1994, con la aspiración de ponerse al día con Occidente. Este pequeño país es ahora un claro líder en gobierno digital, con el 99% de las transacciones gubernamentales disponibles en línea, incluidas las votaciones y el pago de impuestos (lo que toma tres minutos).

En el futuro, los gobiernos que inviertan tanto en datos como en capacidad digital, serán los líderes para enfrentar los nuevos desafíos de esta era. En este escenario, Chile tiene un tremendo potencial para convertirse en uno de ellos, aprovechando su creciente cultura de innovación pública liderada por el Laboratorio de Gobierno, en la que los servicios públicos están adoptando continuamente un enfoque de diseño centrado en el usuario. Esto les está permitiendo visibilizar nuevas oportunidades en el uso de datos y avanzar en servicios digitales útiles para las personas. Entonces, con enfoque e inversión estratégica en los próximos años, esa visión podría convertir a Chile en el líder de la región.

La búsqueda conjunta de un gobierno basado en datos y un gobierno digital puede crear las condiciones para un gobierno totalmente integrado y orientado al usuario.

Los esfuerzos digitales y de datos que se realizan individualmente son poderosos, pero cuando se realizan juntos pueden ser verdaderamente transformadores para el gobierno. ¿Cómo sería si los sistemas de datos gubernamentales pudieran vincularse fácilmente entre sí, si los datos estuvieran conectados sin problemas en todo el gobierno? Los funcionarios del Sector Público podrían hacer su trabajo sin tener que hojear documentos en papel y alternar entre diferentes fuentes de registros en varios formatos. Se podría incorporar verificaciones de errores y los errores podrían ser inexistentes, lo que ahorraría tiempo, dinero y frustración. Los usuarios recibirían información precisa y oportuna de los gobiernos de forma rápida, ya sea a través de herramientas de autoservicio o con la ayuda de empleados gubernamentales. Las transacciones serían optimizadas, eficientes y simplificadas.

El COVID-19 ha sido un desastre humano absoluto, entre la pérdida de vidas y la interrupción de rutinas pacíficas y saludables, junto con la devastación económica para gran parte del mundo. Sin embargo, a medida que salimos de esta crisis, tenemos la oportunidad de realmente darnos cuenta de la importancia de los datos, para centrar nuestra atención en las áreas de mayor necesidad de pruebas o vacunación, y para dar forma a la respuesta. El futuro es brillante y el camino hacia la recuperación está pavimentado con datos.



# ¿Cuál debería ser el rol de los liderazgos en el Estado para acelerar su transformación?

Maximiliano Santa Cruz  
Director Santa Cruz IP, ex Director INAPI

La transformación del Estado depende de muchos factores. Algunos de ellos son problemas históricos como la eficiencia y transparencia, y otros más propios del siglo XXI, cómo lograr conectarse y dar soluciones concretas a los problemas complejos de las sociedades modernas. Esto supone tener un Estado abierto y comunicado con su entorno, descentralizado y que logre una comunicación directa con la ciudadanía. Conducir una institución de este tipo requiere de un liderazgo fuerte. Sin embargo, un liderazgo fuerte no implica ser jerárquico o autoritario, sino conducir cambios con convicción y con una visión clara para todos.

Por supuesto que en un liderazgo es importante la determinación, firmeza, carácter. Quien debe conducir una institución debe conocer muy bien cuáles son sus funciones y competencias; debe tener claridad sobre a quiénes sirve y debe ser sensible a los objetivos del proyecto país más amplio. Pero principalmente debe tener una visión clara y debe imprimirle una épica a la organización.

Los líderes en el siglo XXI deben contar tanto con fuertes competencias técnicas, como fuertes habilidades blandas. Existen casos de directivos con robustos perfiles académicos, pero sin empatía, ni sensibilidad por quienes la institución está llamada a servir, y sin capacidad de resolver conflictos. A su vez, hay casos de esforzadas y enérgicas jefaturas, que sin embargo no tienen ninguna legitimidad técnica frente a sus subordinados y contrapartes públicas y privadas.

Quienes dirijan organizaciones o equipos deben escuchar, aprender, consultar e incorporar distintas ideas y visiones en lo que hoy se conoce como liderazgos horizontales y

de trabajo colaborativo. Más esto no obsta a que el líder conduzca, entregue responsabilidades, delegue, y dé confianza a los equipos. Combinar ambos aspectos llevará a una experiencia formadora para todos y preparará a la institución para generar nuevos y buenos liderazgos. Además, muchas veces esa relación entre el líder y las jefaturas puede a su vez replicarse a otros niveles de la institución.

Un error común en que pueden caer los líderes es tratar de controlar todo. Pero quien es incapaz de confiar y delegar estará condenado al fracaso, fomentando subordinados temerosos, incapaces de tomar decisiones, que terminarán consultando y traspasando todo el poder decisorio a su superior. Al contrario, el líder debe instar a su equipo a ser creativo y propositivo, transmitiéndoles que cada uno tiene un rol, lo que conlleva tomar responsabilidades, interpretando los hechos a la luz de los objetivos que se han planteado.

Lo anterior implica algo clave, que es que los líderes deben estar muy atentos a las señales del presente, pero a su vez deben alejarse de los problemas y tareas del día a día. Acompañarán, guiarán y apoyarán las decisiones de los responsables, pero idealmente deben estar enfocados en los objetivos de largo plazo, pensando en distintos escenarios y siempre estando dos pasos adelante.

Un líder del siglo XXI en sociedades crecientemente digitales también debe ser un generador, un gestor y un analista de datos e información. Debe entender de tecnología y de los cambios que implican para la organización. En un mundo globalizado y con una economía tan integrada como la chilena, debe analizar lo que ocurre en sus temas

a nivel comparado, debe entender los problemas globales, ser capaz de mirar y aprender de la experiencia de otros países, debe establecer redes de colaboración para resolver problemas comunes o compartidos con otros. En definitiva, un líder debe al menos pensar en una dimensión regional de su institución.

Por lo tanto, una visión clara sobre los objetivos de corto, mediano y largo plazo logrará que toda la institución se alinee con ellos y que cada persona, en su rol, se sienta parte del mismo sueño y tenga crédito por los logros. Ello llevará a contar con una institución conectada, integrada, y sensible no sólo con las necesidades de los ciudadanos, sino también logrará influir y colaborar con otras instituciones tanto dentro como fuera del país, acelerando también sus cambios.



# ¿Cómo ayudará la medición de capacidades para innovar a tener instituciones públicas más eficientes y efectivas en el futuro?

María José Jarquín

Especialista Líder en Modernización del Estado del Banco Interamericano de Desarrollo

El surgimiento acelerado de nuevas tecnologías y los mayores niveles de acceso a la información – que a su vez han modificado la forma en que los ciudadanos interactúan entre sí y con los gobiernos–, junto a la expansión de la clase media, han abonado al aumento de las expectativas de los ciudadanos. Ante este contexto, en los últimos años los gobiernos han tenido que adaptar políticas, procesos y formas de trabajo, para responder de manera más eficiente y efectiva a estas.

Según el Indicador de Efectividad Gubernamental del Índice de Gobernabilidad del Banco Mundial, –que mide calidad de los servicios públicos, del empleo público y de la formulación e implementación de políticas públicas–, históricamente, la región de América Latina y el Caribe puntea bajo: -0,02 puntos en 1998, -0,14 en 2008 y -0,24 en 2018.

Para responder a este desafío, los gobiernos de la región están poniendo al ciudadano en el centro de las políticas públicas y del funcionamiento del gobierno de cara a una mejor prestación de servicios públicos. Este nuevo enfoque busca mejorar las capacidades estratégicas, de dirección y coordinación; fortalecer la capacidad institucional de las entidades públicas, su organización, procesos y recursos humanos y tecnológicos; y promover mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Aprovechar el enorme potencial de la innovación, para dar saltos cualitativos y cuantitativos, se torna fundamental para promover instituciones públicas más eficientes y efectivas de cara al ciudadano. La crisis de la pandemia de la COVID-19, y sus implicaciones para la reactivación económica y social de los países, hacen de la innovación una herramienta de gestión, además, apremiante.

Para incentivar mejores prácticas en innovación pública, primero hay que conocer qué se está haciendo en la materia. Es esencial medir las capacidades para generar nuevas o mejoradas ideas, procesos, productos o servicios, como lo está haciendo el Gobierno de Chile, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, mediante el Índice de Innovación Pública.

Este tipo de mediciones ayudan a la eficiencia y efectividad de las instituciones públicas al proveer insumos para generar incentivos y orientar procesos de transformación. Contribuyendo, a su vez, a legitimar, con evidencia, los cambios que se promuevan.

Por otra parte, los resultados de la medición permiten tener un mejor entendimiento de las oportunidades y los desafíos para innovar con que cuentan las instituciones públicas; y, a partir de ello, elaborar planes de trabajo y presupuestos alineados a estos.

La medición también permite realizar evaluaciones, aprender qué prácticas y procesos favorecen o inhiben la innovación; y cómo ésta responde al entorno y se relaciona con una mejor prestación de servicios al ciudadano. Además, releva aprendizajes y buenas prácticas que retroalimentan al ecosistema de modernización y contribuyen a un círculo virtuoso de innovación pública. Por supuesto que, siendo estas mediciones algo relativamente nuevo en nuestra región, cada iteración será una oportunidad para ir mejorando los instrumentos para ello.



# La interacción entre funcionarios públicos y la sociedad civil organizada

---

Alejandra Pizarro

Asesora del Directorio Comunidad de Organizaciones Solidarias

La Sociedad Civil Organizada, reconocida como ONG, fundaciones, corporaciones, juntas de vecinos, clubes deportivos y otros, tienen un rol determinante en el desarrollo de una sociedad sana, participativa y corresponsable de su futuro.

La sociedad civil organizada llega donde el Estado no lo hace y donde al sector con fines de lucro no le es atractivo. Dada la naturaleza de su acción y lo fundamental de su participación, esperaríamos que fuera el Estado el actor societario más interesado en el fortalecimiento de esas organizaciones de la sociedad civil y en colaborar con un mejor y más eficaz desempeño del sector sin fines de lucro.

No siempre ha sido posible construir una relación de confianza, colaborativa y de mutuo enriquecimiento entre estos dos sectores, perdiendo sinergia y posibilidades de desarrollo y mejora para las comunidades donde operan los actores de la sociedad civil organizada.

En un mundo en permanente cambio y en contextos societarios cada vez más complejos, los desafíos serán todavía mayores. A mi entender es urgente y fundamental construir una nueva forma de relación entre el Estado y los actores de la sociedad civil, cimentada en la confianza y la colaboración que nos permita, –teniendo en cuenta los aprendizajes mutuos–, diseñar programas, modelos de intervención y generar un cierto accountability de las acciones desarrolladas, con el fin de que nuestro quehacer sea cada vez más efectivo y alcance los objetivos propuestos.

No hay mayor innovación que generar una mejor relación, más cercana y fluida entre los actores de la sociedad que buscan desde dos veredas complementarias la mejora de las comunidades a quienes afectan con sus acciones. Si logramos desarrollar esta relación habremos dado un salto cuántico, seremos una sociedad más madura y tendremos la capacidad para imaginar y trabajar juntos para el futuro que deseamos para todos.



# Resolviendo problemas públicos: problemas de hoy, habilidades de mañana

Beth Noveck  
Directora GovLab, NYU

Los gobiernos de todo el mundo se esfuerzan por modernizarse rápidamente y responder a los avances tecnológicos, las interrupciones sísmicas y emergentes y los desafíos globales. Para responder de manera eficaz, los funcionarios deben aprender nuevas formas de trabajar que son posibles y facilitadas por las nuevas tecnologías. Eso incluye la capacidad de usar datos e inteligencia colectiva para resolver legítima y eficientemente los problemas públicos.

Vemos ejemplos de estas habilidades que se utilizan en gobiernos de todo el mundo. En Helsinki, por ejemplo, la oficina del Alcalde ha lanzado el proyecto Climate Watch para que los ciudadanos y los guías de la ciudad puedan trabajar juntos para crear el plan de protección climática de su comunidad.

Las ciudades de Amberes y Barcelona están distribuyendo plantas de frutillas a los residentes, y animandoles a utilizar las plantas para recopilar datos sobre la calidad del aire probando las hojas a lo largo del tiempo.

En Lakewood, Colorado, una comunidad de 150 mil personas, la ciudad coordina a 20 mil ciudadanos voluntarios que dirigen 500 proyectos de sostenibilidad diferentes.

En Peñalolén, la comuna colaboró con la Fundación Ciudadanía Inteligente para diseñar Abre, un proceso de cuatro pasos y una plataforma para involucrar a los residentes en el co-diseño de los servicios de la ciudad. Abre se utiliza en más de 10 ciudades de América Latina, así como en el diseño de códigos para el rediseño del Parque San Luis de Peñalolén.

Estos innovadores no intentan resolver los problemas de hoy con las herramientas de ayer. Por el contrario, están utilizando un conjunto de herramientas avanzado para realizar cambios.

- » Es más probable que enfrenten problemas difíciles con las comunidades, en lugar de solo para ellas.
- » Define problemas que son urgentes e importantes para las personas reales.
- » Utilizan datos para comprender la amplitud y la naturaleza de un problema.
- » Hablas e interactúas con los ciudadanos y las comunidades para comprender el problema, cómo lo está experimentando la gente.
- » Saben cómo buscar fuentes rápidamente para obtener evidencia confiable de lo que funcionó.
- » Saben cómo diseñar experimentos y pilotos para probar lo que funciona.
- » Aprenderá a crear equipos y asociaciones interdisciplinarios e intersectoriales para poner en práctica un proyecto y cerrar la brecha entre la idea y la implementación.

Estas habilidades de innovación activadas digitalmente no son inherentes, deben aprenderse. Con la educación y la formación adecuadas, cualquier funcionario puede mejorar sus habilidades de servicio público desarrollando habilidades de innovación en una serie de áreas centrales digitales modernas. La construcción estratégica de estas capacidades conduce a la creación de organizaciones ágiles en general.



# Colaboración público-privada un Estado al servicio del desarrollo sostenible

---

Claudio Seebach  
Presidente Ejecutivo Generadoras de Chile

Modernizar e innovar en el Estado debe ser de los desafíos políticos y de gestión pública más complejos, ya que todos los incentivos están puestos para que ello no ocurra. Los beneficios que producen la modernización y la innovación son generalmente distribuidos en grupos amplios, mientras que los costos se concentran en grupos pequeños, pero con mayores incentivos a oponerse a los cambios necesarios.

Los ciudadanos tienen hoy aspiraciones sociales nuevas y mayores, exigiendo más al Estado. Una mejor gestión del Estado tiene efectos directos en lograr mayor equidad social, urbana o educativa; en proteger el medioambiente y particularmente clave en la coordinación que exige la acción para enfrentar el cambio climático; en generar un entorno de calidad regulatoria y confianza para el desarrollo económico que permite para crear más y mejor empleo, inversión, y crear la riqueza que permita financiar los bienes privados y públicos que como sociedad deseamos. Para lograr un verdadero desarrollo sostenible resulta clave una nueva forma de colaboración público-privada en distintos niveles.

Un ámbito de colaboración es el desarrollo de talento. Un Estado más eficaz, eficiente e innovador requiere equipos más colaborativos, altamente calificados en las más diversas disciplinas, pero que sean al mismo tiempo más flexibles, y tengan mayor movilidad horizontal dentro del Estado, y entre éste y el sector privado en un contexto de mucho mayor transparencia. Personas que se hayan desempeñado en el sector privado, la academia o la sociedad civil pueden contribuir al Estado, y viceversa, de manera muy significativa, reduciendo además los niveles de desconfianza entre estos sectores.

Otro ámbito ejemplo de colaboración público-privada es la acción climática y la consecución de la meta de carbono neutralidad. La urgencia y escala necesaria para lograr esto antes del año 2050 es tal, que requiere una acción pública que perfeccione y profundice las condiciones de calidad regulatoria; de inserción, apertura y colaboración internacional; de fomento a la competencia en los mercados, además de agilización y facilitación de los permisos para el desarrollo de proyectos, donde el sector privado tenga certezas para sostener y aumentar la inversión necesaria en energías renovables o tecnologías bajas en emisiones.

La calidad, capacidad de innovación, atracción de talento y colaboración del Estado es clave para responder a la aspiración de un desarrollo más sostenible y de más oportunidades para los chilenos, contribuyendo en última instancia a fortalecer la confianza en nuestra democracia y sus instituciones.



## **Equipo Laboratorio de Gobierno**

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

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





Laboratorio  
de Gobierno



[lab.gob.cl](http://lab.gob.cl)