

Midiendo las capacidades para innovar en el Estado Chileno

NOTA TÉCNICA RESULTADOS 2021



Laboratorio
de Gobierno



Esta Nota Técnica es parte de las publicaciones en el marco del proyecto “Índice de Innovación Pública”, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo y ejecutado por el Laboratorio de Gobierno, del Ministerio de Hacienda de Chile.

Elaboración de la Nota Técnica

EQUIPO LABORATORIO DE GOBIERNO
Generación de contenidos: CATALINA GUTIÉRREZ, EDUARDO NAVARRO, ERNA GÓMEZ, FRANCISCA MOYA, MARÍA BELÉN CONDE, SEBASTIÁN ALTIMIRA
Diseño y visualizaciones: MYRIAM MEYER



Copyright © 2022 Banco Interamericano de Desarrollo (“BID”). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-ND 3.0 IGO) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/deed.es>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Tabla de contenidos

Página	
07	NUEVAS CAPACIDADES DEL ESTADO PARA UN NUEVO CICLO EN CHILE
10	PRÓLOGO
12	RESUMEN EJECUTIVO
15	INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL
17	Innovación pública
19	Índice de Innovación Pública
19	Capacidades de innovación medidas
22	Unidades de medición del Índice
23	Instrumento de medición
24	Operación de la segunda medición
29	RESULTADOS DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA
30	Una mirada a los cambios: resultados primera y segunda medición
38	Reflexiones sobre los resultados de la segunda medición
43	INICIATIVAS DE INNOVACIÓN
46	Clasificación de iniciativas
48	Hallazgos en torno a las iniciativas de innovación
56	¿QUÉ VIENE POST-MEDICIÓN DEL ÍNDICE?
57	BIBLIOGRAFÍA
61	ANEXOS
62	Anexo A: Instituciones participantes en la segunda medición
63	Anexo B: Promedio de preguntas aceptadas, rechazadas y tasas de rechazo por dimensión y categoría
64	Anexo C: Descripción de resultados segunda medición
65	Anexo D: Descripción de resultados, solo servicios doble medición
66	Anexo E: Mapa de correlaciones
67	Anexo F: Servicios por sector público, clasificación primera y segunda medición
69	Anexo G: Libro de Códigos

Esquemas

Página	
17	Esquema 1. Conceptualización innovación pública
24	Esquema 2. Fases de la operación del Índice de Innovación Pública
47	Esquema 3. Tipos de innovación desarrollados por el Laboratorio de Gobierno
50	Esquema 4. Tipos de innovación considerados en cada iniciativa, agrupadas por sector al cual pertenece la institución

Gráficos

Página	
31	Gráfico 1. Distribución de puntajes por categoría, primera y segunda medición
33	Gráfico 2. Resultados Índice de Innovación Pública por sector de Servicios Públicos, primera y segunda medición
36	Gráfico 3. Desempeño de las capacidades clave a nivel general, primera y segunda medición
40	Gráfico 4. Número de iniciativas de innovación que consideran la participación del entorno en relación con el número de iniciativas que desarrolló cada fase
44	Gráfico 5. Crecimiento interanual de la cantidad de iniciativas por fases de innovación
49	Gráfico 6. Distribución de iniciativas de acuerdo a los tipos de innovación
52	Gráfico 7. Ámbitos de cambio abordado de acuerdo al sector donde se originan las iniciativas de innovación
54	Gráfico 8. Grados de experimentación y velocidad por ámbitos de cambio
	Anexo E
66	Gráfico 9. Mapa de calor de correlaciones

Tablas

Página	
20	Tabla 1. Capacidades institucionales medidas, agrupadas por dimensión y puntajes máximos posibles
23	Tabla 2. Características de las categorías
30	Tabla 3. Puntaje promedio general y por categorías, primera y segunda medición
35	Tabla 4. Puntajes promedio por dimensión y categorías Índice, primera y segunda medición
39	Tabla 5. Correlaciones capacidades clave y variables del Índice de Innovación Pública, segunda medición
	Anexo B
63	Tabla 6. Promedio de preguntas aceptadas, rechazadas y tasas de rechazo por dimensión y categoría, primera y segunda medición
	Anexo C
64	Tabla 7. Descripción de resultados segunda medición Índice de Innovación Pública
	Anexo D
65	Tabla 8. Descripción de resultados, solo servicios doble medición
	Anexo F
67	Tabla 9. Servicios por sector público, clasificación primera y segunda medición
	Anexo G
69	Tabla 10. Libro de Códigos

Nuevas capacidades del Estado para un nuevo ciclo en Chile

La lógica de medición para la gestión no es nueva en el Sector Público chileno, pero sí para la tendencia de los laboratorios de innovación pública a nivel global. Inserta la idea de que la innovación no es solo un proceso creativo espontáneo, sino que puede ser estimulado como una estrategia de largo plazo donde ciertos procesos deben ser rutinizados como parte del quehacer cotidiano de una organización estatal.

Hace aproximadamente una década se viene discutiendo a nivel internacional la necesidad de actualizar las capacidades de las instituciones públicas para que estas respondan de mejor manera a la creciente complejidad de problemas públicos que deben abordar. Hoy esa necesidad es urgente, y las crisis que hemos vivido en el último tiempo solo evidencian el impacto de que los Estados no cuenten con las suficientes capacidades para hacer las cosas de un modo diferente a lo acostumbrado y así enfrentar escenarios que son de por sí cambiantes y disruptivos.

Chile ha venido sembrando y cosechando de manera evolutiva una política de Estado para hacerse cargo de esta realidad. Desde 2015, el Estado chileno viene impulsando la innovación como un nuevo paradigma de diseño, implementación y gestión de nuevos servicios y políticas públicas con las personas y sus necesidades en el centro. En estos siete años, el Laboratorio de Gobierno ha ido cumpliendo un rol creciente como guía de un cambio de prácticas y cultural, además de la concreción de innovaciones co-creadas junto a la ciudadanía. Esto ha empoderado a los funcionarios públicos a empujar mejoras en la productividad de las instituciones y de la calidad de los servicios que se entregan, con el fin último de mejorar el bienestar social, y como un plus a largo plazo, obtener una musculatura institucional permanente para acelerar estas transformaciones.

El Laboratorio de Gobierno junto al Banco Interamericano de Desarrollo tomaron este desafío cuando en 2019 se co-diseñó lo que sería el Índice de Innovación Pública, instrumento pionero cuyo objetivo a la fecha ha sido medir y luego orientar la instalación de capacidades para innovar y adaptarse que tienen los servicios públicos de gobierno central, para poder así transformar su oferta de valor público.

Es así como este Índice de Innovación Pública se transformó en un servicio para el resto de los servicios públicos, con programas de instalación de capacidades para innovar que ya han beneficiado a 37 instituciones públicas, con una red de 33 mentores, y con ya dos mediciones continuas que de manera agregada han medido a 44 entidades de 18 ministerios diferentes, que representan muy bien la realidad de estado del arte y avances o retrocesos de esas capacidades para innovar de un año a otro.

La presente nota técnica viene a mostrar, confirmar y también a desmentir una serie de hipótesis que se han ido evidenciando en los distintos proyectos e iniciativas de innovación pública que el Laboratorio de Gobierno ha promovido en Chile. Si antes teníamos intuiciones de cómo se estaba desarrollando la innovación pública en el país, ahora contamos con una gran diferencia; hoy podemos concluir ciertos elementos desde los datos que nos generan evidencia para iluminar una posible política nacional de innovación pública mirando al futuro.

Los aprendizajes más interesantes de esta segunda medición del Índice, que comprende a información del año 2020, año especialmente complejo por la mezcla de los efectos del estallido social y de la pandemia, son los siguientes:

- » La pandemia como contexto estuvo aparejada a un aumento importante en las capacidades para innovar, de un 25% en promedio.
- » Los servicios públicos quieren conocer y mejorar sus capacidades para transformarse, y mantienen ese compromiso de manera voluntaria, con sobre un 80% de continuidad entre la primera y segunda medición.
- » Casi la mitad de las iniciativas de innovación públicas declaradas consideraron usuarios en los procesos de co-creación, siendo un avance destacable en la instalación de una cultura usuario-céntrica en la administración pública.
- » Instalar una estrategia y gobernanza sólida que permita la innovación en una entidad pública permea de manera directa en otras capacidades, entre ellas la participación de personas usuarias en los procesos de innovación.
- » El Índice detectó que la mayoría de las innovaciones públicas desarrolladas en el año 2020 son en el ámbito de operación, donde los cambios en tecnología y procesos han sido predominantes.

Las conclusiones de esta segunda medición refuerzan la idea que las crisis se enfrentan innovando o de lo contrario, nos pasan por encima, y que frente a la complejidad y tensiones que nuestras democracias están teniendo que resolver, es clave la consolidación de una nueva manera de pensar y hacer servicios públicos.

Este nuevo paradigma involucra una nueva forma de trabajar para funcionarias y funcionarios públicos, que releva la necesidad del trabajo multidisciplinario, de las lógicas ágiles y no lineales de planificación, de lograr siempre sustentar cualquier cambio o propuesta en evidencia empírica, y que la colaboración debe ser un eje central en el quehacer de la función pública.

Esta nueva etapa de desarrollo político, económico, social y cultural que se está abriendo en Chile y en muchos países del mundo a raíz de este punto de inflexión y fatiga de nuestra manera de organizar la sociedad y sus instituciones, abre un trazado de futuro muy potente respecto al rediseño de la estructura del Estado y cómo este se organiza para ser realmente resolutivo y amigable, considerando en el proceso tanto a quien entrega una prestación estatal como a quien la recibe. Esta nueva mirada debe traducirse en nuevas capacidades transversales en el Sector Público, para así abordar uno nuevo ciclo que entregue respuestas más efectivas y eficientes a la ciudadanía para un nuevo ciclo que las está demandando de manera exponencial.

Roman Yosif Capdeville
Director Ejecutivo
Laboratorio de Gobierno

Prólogo

En este nuevo ciclo político, Chile debe enfrentar desafíos complejos y fascinantes a la vez. En un contexto de diversas dificultades sociales, medioambientales, sanitarias y económicas, estamos frente a la necesidad de cambios profundos y transformadores, pero a la vez ordenados y sostenibles en el tiempo. Cómo lo logramos ha sido una reflexión que nos lleva a nuevos caminos de cómo pensar y concretar las políticas públicas del presente y futuro.

La relevancia de lo público ante las adversidades es una realidad. Es así como la innovación será uno de los pilares en el cual nos apoyaremos para concretar la ruta de transformaciones de los próximos cuatro años, lo cual implica salir de una zona de confort a la que podemos habernos acostumbrado como administración pública.

Bajo un escenario complejo, eso es lo que espera la ciudadanía del Estado; una agenda concreta de transformaciones sociales que se distingan de lo mismo de siempre, pero que a la vez sean implementables, efectivas y sostenibles técnicamente en el tiempo. Esto implica procesos de creación con la ciudadanía al centro del diseño y siendo parte protagonista del cambio, lo cual es clave para dar certezas en escenarios de cambio.

En ese contexto, queremos seguir potenciando el rol del Laboratorio de Gobierno dentro de una política de Estado de largo plazo. Creemos que desde el Ministerio de Hacienda logrará tener la influencia transversal necesaria para cambiar la manera en la cual entendemos y vivimos la administración pública.

EL Laboratorio ha hecho una reflexión necesaria; medir las capacidades para innovar no solo es una forma de lograr que cada vez sean más los servicios que incorporen estas prácticas en su quehacer diario, de ir actualizándolas y haciéndolas más robustas, sino también de tener la evidencia suficiente para tomar decisiones informadas y pertinentes. Con esta premisa, el Índice de Innovación Pública debe utilizarse como un instrumento de medición y gestión permanente para los servicios.

En este documento se presentan interesantes conclusiones sobre cómo las instituciones públicas quieren medirse para continuar mejorando, la urgencia de innovar durante las crisis que forzaron un conjunto masivo de iniciativas implementadas en corto tiempo para dar respuesta concreta a situaciones complejas, y cómo institucionalizando la innovación, se pueden lograr mejores resultados en el mediano plazo.

Con todo, desde el Ministerio de Hacienda y el Gobierno del Presidente Gabriel Boric, nos comprometemos a impulsar con cada vez más fuerza la necesidad de reflexionar, aprender y aplicar nuevas formas de gestión pública para el Estado chileno, e invitamos a la articulación de todos los actores involucrados para una colaboración fructífera que permita mejorar la calidad de vida de las personas y la construcción colectiva de una sociedad más digna.

Mario Marcel Cullell
Ministro de Hacienda

Claudia Sanhueza Riveros
Subsecretaria de Hacienda

Resumen ejecutivo

El Índice de Innovación Pública es uno de los tres servicios del Laboratorio de Gobierno. Como servicio, se ocupa de medir las “capacidades para generar nuevas o mejoradas ideas, procesos, productos o servicios que, mediante procesos de co-creación entre diferentes actores, impacten positivamente en las necesidades y expectativas de las personas para la transformación de la gestión pública”.

Esta es la segunda medición del Índice de Innovación Pública, que tiene como período de referencia el 2020, año marcado por el contexto de crisis socio-sanitaria. A pesar de este inédito escenario, existió tanto a nivel general como en cada una de las categorías bajo análisis, un cambio positivo en los resultados del Índice en comparación con el año anterior, lo que denota una mejora en el desarrollo de las capacidades para innovar de los servicios públicos.

Esta nueva medición, realizada entre junio y noviembre del año 2021, consideró la participación voluntaria de 37 servicios públicos pertenecientes al Estado chileno, los que fueron medidos respecto de su desempeño en 10 capacidades clave para la generación de innovación. Para efectos del análisis, y para contar con un indicador estandarizado y comparable, se mantuvo tanto la categorización de las instituciones participantes en tres grandes grupos (*Pilares, Centralizadas y Nuevas*), así como las capacidades medidas, agrupadas en tres dimensiones (*Recursos institucionales, Prácticas y procesos y Colaboración y apertura*).

Los resultados de esta medición, indican que el puntaje promedio del Índice para el año 2021 fue de 36.4 sobre un máximo de 100 puntos, siendo las instituciones *Centralizadas* las que obtuvieron en promedio puntajes más elevados, con un resultado de 43.6, las *Pilares* lograron 38.8 puntos promedio, mientras que las instituciones *Nuevas* obtuvieron el desempeño más bajo, alcanzando un puntaje medio de 33.1. Dichos resultados muestran una mejora en las capacidades para innovar respecto del año anterior, en donde el puntaje promedio para las instituciones medidas fue de 29.1 (+25.2%).

La dimensión que más aumentó desde la primera a la segunda medición fue *Colaboración y apertura* (+32.8%), seguido por *Prácticas y procesos* con un crecimiento promedio de 2.2 puntos (+21.9%), y por último, la dimensión que menos aumentó fue *Recursos institucionales* (+18.3%). Ahora bien, al observar los resultados obtenidos por cada una de las 10 capacidades, individualmente consideradas, las que tuvieron un incremento mayor son las de *Participación de personas usuarias* (+61.4%), *Estrategia y gobernanza* (+34.6%), *Procedimientos* (+33.7%) y *Actividades y prácticas* (+32.3%). Dentro de las capacidades medidas por el Índice de Innovación Pública, *Estrategia y gobernanza* presenta correlaciones positivas y estadísticamente significativas (moderadas y altas) con la mayoría de los aspectos considerados en las otras capacidades clave. En este sentido, es relevante su correlación con la *Participación de personas usuarias*, de 0.6. A su vez, la capacidad de *Actividades y prácticas* también presenta una correlación positiva y alta de 0.7 con *Participación de personas usuarias*, existiendo una mayor relación estadística en la incorporación en las etapas de co-creación de soluciones y testeo de prototipos.

Uno de los aspectos fundamentales medidos por el Índice es la capacidad de los Servicios Públicos para generar iniciativas de innovación, ya que es a través de ellas que se materializa la innovación. Para esta segunda medición, se validaron y aceptaron 180 iniciativas presentadas por los servicios participantes, mientras que para el primer levantamiento, se reportaron y validaron 134 iniciativas, lo que se traduce en un crecimiento del 31.3%. Un análisis exploratorio de dichas iniciativas y un proceso de clasificación de ellas de acuerdo a los 12 tipos de innovación identificados por el Laboratorio de Gobierno, permitió determinar que el 29.0% de las innovaciones son en *Procesos*, el 21.8% son del tipo *Tecnológicas*, el 9.3% se realizan en *Modelo de atención* y el 8.5% corresponden a innovaciones en *Comunicaciones*. A su vez, al clasificar a las instituciones medidas de acuerdo a su sector, se identificó que las entidades que desarrollaron mayor cantidad de innovaciones, fueron las pertenecientes a los sectores de *Asuntos económicos y Protección social*.

Finalmente, con esta Nota Técnica se pretende por una parte, aportar al análisis que tanto la academia como otros actores del ecosistema de innovación pueden realizar, y por otra, servir a la consolidación del Índice de Innovación Pública como un instrumento válido, confiable y útil no sólo para el contexto chileno, sino también aplicable más allá de nuestras fronteras en el contexto de la colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Introducción

conceptual

Innovación Pública

La crisis sanitaria producto del COVID-19 ha reforzado la relevancia del aparato público como proveedor de servicios para asegurar el bienestar de la población. La necesidad de atender situaciones como el confinamiento, el testeo proactivo de personas y la vacunación promovieron el desarrollo de iniciativas de innovación pública ágiles y de gran escala.

La innovación pública, desde sus diversas definiciones conceptuales, resulta de la conjunción de tres elementos que son abordados de manera transversal en la literatura¹. El primero corresponde a aquello que tiene valor para la ciudadanía en lo que respecta a sus necesidades y expectativas. El segundo, a todos los métodos y/o procedimientos que posee un Servicio y que cuentan con un crecimiento potencial en vistas de su estrategia y el liderazgo que tengan. Mientras que el tercero consta del impacto que se observa -es decir que es percibido por alguien- a partir de la ejecución diaria del quehacer institucional.

Esquema 1. Conceptualización innovación pública.



¹ Mulgan (2007); Center for Offentlig Innovation (2020); Bloch (2011); Bason (2010); Brugué, Blanco y Boada (2014); Veeduria Distrital (2019); Mulgan y Albury (2003); Waissbluth (2014).

Fuente: Laboratorio de Gobierno, 2019.

Así, desde el Laboratorio de Gobierno, la Innovación Pública se define como la

"generación e implementación de cambios significativos en el quehacer de los servicios del Estado, con el objetivo de **resolver problemas relevantes de la sociedad, que respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía**, aprovechando las capacidades y potencial de cada institución"².

Esta definición contempla los tres elementos que se observan en el Esquema 1, y establece el ámbito de acción del Índice de Innovación Pública³.

2 Laboratorio de Gobierno (s.f.), con base principalmente en Mulgan y Albury (2003) y Bermúdez (2009).

3 Actualmente el Índice de Innovación Pública es uno de los tres servicios que forman parte del modelo del Laboratorio de Gobierno (véase Otro Ángulo ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno, 2021).

Índice de Innovación Pública

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

La definición acerca de medir las capacidades institucionales de innovación se explica porque son éstas las que posibilitan la instalación de prácticas permanentes y sostenibles⁴ en los Servicios. Además, la medición de capacidades permite reforzar una apreciación positiva a la dinámica de prueba-error⁵, en desmedro de la medición de resultados o retornos a la inversión pública en innovación. Por último, son las capacidades las que permiten evadir la inercia asociada a la ejecución de funciones rígidas definidas⁶, en pos del desarrollo de ideas nuevas o significativamente mejoradas que aporten valor.

En 2020 se realizó la primera medición del Índice de Innovación Pública que posibilitó la elaboración de una línea base del diagnóstico general de 37 unidades⁷. La segunda medición da cuenta de las capacidades que se mantuvieron fijas y aquellas que variaron en contexto de crisis sanitaria que forzó la transformación para la continuidad de la provisión de prestaciones públicas⁸. En ella 30 Servicios Públicos cuentan con una perspectiva de panel, y otros 7 se sumaron por primera vez.

Capacidades de innovación medidas

En la construcción del Índice, se identificaron 10 capacidades institucionales clave, las que pueden ser consideradas como *habilitantes* o *condicionantes* para la innovación (Tabla 1).

4 Boukamel y Emery (2017).

5 Crosby, Hart, Torfing (2017); Demircioglu y Audretsch (2017).

6 Waissbluth (2021).

7 Para conocer los resultados de la primera instancia, consultar "Midiendo el Índice de Innovación Pública en los Servicios Públicos de Chile. Nota técnica resultados 2020", BID & Laboratorio de Gobierno (2021), disponible en <http://indice.lab.gob.cl/>.

8 Agudelo, et-al (2020).

Tabla 1. Capacidades institucionales medidas, agrupadas por dimensión y puntajes máximos posibles

		Pje. máx. posible por capacidad	Pje. máx. posible por dimensión
HABILITANTES	RECURSOS INSTITUCIONALES	1. Talento humano	6
		2. Marco institucional	2
		3. Recursos digitales	4
		4. Estrategia y gobernanza	8
CONDICIONANTES	PRÁCTICAS Y PROCESOS	5. Actividades y prácticas	14
		6. Procedimientos	7
		7. Procesos	19
	COLABORACIÓN Y APERTURA	8. Participación de personas usuarias	16
		9. Coordinación interinstitucional	14.5
		10. Gestión del entorno	9.5
			40

Fuente: Laboratorio de Gobierno, 2019.

Las primeras cuatro son capacidades institucionales *habilitantes* ya que sin su existencia existe baja probabilidad de que se desarrollen las siguientes, de ahí su relevancia. Están agrupadas en la dimensión de *Recursos institucionales*:

- La capacidad de *Talento humano*⁹ identifica si los servicios cuentan con personas capacitadas¹⁰ para llevar a cabo iniciativas que contemplen co-creación y experimentación. También considera la existencia de multidisciplinariedad en los equipos para abordar los desafíos de forma integral¹¹.
- El *Marco institucional* busca identificar la capacidad de colaboración interna de los equipos de la organización de forma sistemática para llevar a cabo iniciativas de innovación¹², como también si se promueve el uso de datos para la generación de conocimiento externo, con alta periodicidad y en formatos diversos¹³.
- Los *Recursos digitales*¹⁴ consideran variables referidas a competencias digitales, y en qué medida el uso de estas herramientas facilitan las interacciones digitales satisfactorias con usuarios/as¹⁵ y no limitan el desarrollo de innovaciones con base tecnológica y/o digital.

9 El talento humano es medido en el Government Innovation Index (2006) de Corea a través del concepto "Capacidades del personal"; en el Índice de Innovación Pública de Bogotá (2019) bajo el concepto de "recursos humanos"; y en el Índice Mundial de Innovación (2020) como "capital humano", sin embargo el instrumento mide el nivel de formación y especialización profesional presente en los países.

10 Está demostrado que la capacitación y aprendizaje continuo está altamente asociado con la voluntad de la organización de fomentar y apoyar la innovación en los equipos de trabajo (Hussein et al., 2016).

11 La multidisciplinariedad de los equipos está relacionada con la calidad de las innovaciones desarrolladas (Fay et al. 2006), dado el aumento de perspectivas que son tomadas en cuenta a la hora de entregar una solución.

12 Investigaciones dan cuenta de que el trabajo en equipo promueve el aprendizaje organizacional y ello fomenta la innovación técnica y administrativa (Montes, Moreno y Morales; 2005).

13 Medido a través de la publicación de datos abiertos diferentes a los exigidos por la legislación chilena.

14 El Índice de Competitividad Global (2020) mide un constructo similar bajo el concepto de "adopción de TIC's", aunque se enfoca en la medición del desempeño de países en general, y no sólo de la institucionalidad pública.

15 Las innovaciones públicas que consideran recursos digitales en su desarrollo tienen una relación con los problemas cotidianos a los que se enfrentan los usuarios (Van Duivenboden y Thaens, 2008); por ello su gran relevancia e influencia.

16 Si bien la innovación puede desarrollarse sin necesidad de gobernanzas estructuradas, la probabilidad de producir innovaciones con mayor disrupción puede mejorarse a través de la existencia de una gobernanza que respalde la gestión estratégica de la innovación (Arundel, Bloch y Ferguson, 2019).

17 Hughes, et. al (2011) realiza un piloto de medición de la innovación en organizaciones del sector público, que incluye la dimensión de "actividades de innovación", la cual mide el acceso a nuevas ideas, la selección y desarrollo de nuevas ideas, su implementación y difusión posterior.

18 Fuglsang (2010) y Sørensen (2011) identifican que gran parte del desarrollo en las empresas y organizaciones de servicios ocurre de forma desorganizada y espontánea, y que por ello es necesario integrar estas actividades con los procedimientos de innovación más formales de la organización.

19 El Índice de Innovación Pública de Bogotá reúne las últimas dos capacidades institucionales en la dimensión de "Procesos y procedimientos"(2019).

20 Hjelmar (2021) luego de analizar la evidencia sobre institucionalización de la innovación, concluye que la innovación del Sector Público se ha convertido en un imperativo para los gobiernos y por ello la importancia de sentar las bases procedimentales al respecto.

21 La colaboración es importante porque permite en el intercambio de información, recursos, ideas, talentos, expertise y know-how; la generación de sinergias y cultura; y la co-creación de nuevas o mejoradas ideas o prácticas (Cankar y Petkovšek, 2014 y Mandell, 2008). En la experiencia Driving innovation in the public sector, Developing an innovation index, Deloitte (2009), la colaboración se aborda considerando las distintas fuentes de las que provienen las ideas innovadoras, destacando aquellos casos en los que se consideran y gestionan ideas de usuarios, de los grupos de interés y de otras fuentes externas. También destaca la cantidad de ideas que provienen del funcionariado, sin embargo, en el Índice de Innovación Pública que motiva esta nota técnica, las ideas internas se miden en a través de la capacidad Actividades.

22 Eggers y Singh (2009); Cankar y Petkovšek (2013); Mandell (2008).

23 El Índice de Competitividad Global aborda tangencialmente esta capacidad de los países a través de los conceptos "colaboración entre múltiples partes". Mientras, el Índice de Innovación en organizaciones del sector público lo mide a partir del concepto "difundiendo lo que funciona", considerando sólo instancias de intercambio de conocimiento, no colaboración en frases concretas de la innovación. Por su parte, la OCDE (2017) lo destaca como una capacidad relevante a desarrollar por las instituciones publicas a fin de mejorar la eficiencia del gasto público y el potencial impacto de sus acciones.

24 Cada una de las fases del proceso de desarrollo de una innovación puede ser fortalecida a través de la colaboración entre entre los actores relevantes y afectados del sector público y privado (Eggers y Singh, 2009 y Sørensen y Torfing, 2011).

- La *Estrategia y gobernanza* mide si la innovación forma parte de las definiciones estratégicas de los Servicios y si existen responsabilidades formalizadas para su gestión interna¹⁶.

Las siguientes capacidades institucionales son entendidas como *condicionantes*, es decir son aquellas que tienen una relación más estrecha con la generación de resultados favorables a partir de la innovación y que se verán potenciadas en el caso de existir capacidades habilitantes.

La dimensión de *Prácticas y procesos* agrupa 3 capacidades institucionales relacionadas con el desarrollo de iniciativas de innovación desde un enfoque de diseño de servicios y la formalización de los procesos que las encauzan:

- La capacidad institucional de *Actividades y prácticas*¹⁷ mide la generación de iniciativas de innovación experimentales y ágiles, es decir que idealmente aborden las diferentes fases de un proceso de innovación en el contexto de un período temporal acotado, permitiéndoles el ejercicio de aprender, fallar antes y a menor costo.
- Los *Procedimientos*¹⁸ capturan el grado de sistematización de las actividades necesarias para desarrollar iniciativas de innovación, en específico las definiciones para identificar necesidades, desarrollar prototipos que sean puestos a prueba y evaluar su desempeño luego de su implementación.
- Mientras que la capacidad *Procesos*¹⁹ indica el nivel de formalización de la innovación y si ésta se encuentra integrada de forma transversal en el quehacer institucional²⁰. En concreto, da cuenta de la existencia de flujos simples y claros que reúnen a distintas áreas en el desarrollo de proyectos de innovación.

Por último, la dimensión de *Colaboración y apertura*²¹ reúne 3 capacidades institucionales condicionantes:

- La *Participación de personas usuarias* es la capacidad institucional de contar con mecanismos para involucrar este tipo de actores en la co-creación de iniciativas de innovación en sus distintas fases para contribuir a su pertinencia²².
- La *Colaboración interinstitucional*²³ contempla el grado de interoperabilidad entre Servicios Públicos, ya sea de nivel central o local, y la capacidad de llevar a cabo iniciativas de innovación conjuntas en cualquiera de sus fases, por ejemplo co-diseño, testeo cruzado y co-implementación.
- La *Gestión del entorno* es la capacidad de incorporar al quehacer innovador las diversas voces organizadas en la sociedad civil que pueden tener un interés sobre los temas que se aborden, permitiendo la adaptabilidad y flexibilidad de los Servicios Públicos²⁴.

De esta manera, el Índice es un indicador acumulativo correspondiente a la suma de los puntajes obtenidos en las 10 capacidades clave. Cabe señalar, que las ponderaciones diferenciadas tienen el objetivo de reflejar la relevancia conceptual de cada una, destacando las capacidades condicionantes: *Procesos y Participación de personas usuarias*.

Unidades de medición del Índice

La unidad de medición del Índice son los Servicios Públicos²⁵. Tal como se indicó en la nota técnica anterior²⁶, se trata de instituciones que desempeñan una función de tipo administrativa y no de gobierno, por lo que quedan excluidos los ministerios, las intendencias (actualmente delegaciones presidenciales) y las gobernaciones.

Cabe recordar que la noción de Servicios Públicos admite una concepción orgánica, que considera como tales sólo a aquellas entidades que forman parte de la Administración del Estado; y otra concepción funcional, que entenderá como tales a las entidades según el fin que persiguen, sean o no parte de la Administración del Estado. Al igual que el año anterior, para determinar la unidad de medición del Índice se utiliza esencialmente una concepción orgánica, tomando la información proveniente del Organigrama del Estado del Centro de Estudios de la Administración del Estado de la Contraloría General de la República²⁷. Con ello se identifican 114 servicios públicos con potencial de ser medidos.

Sin perjuicio de lo señalado, cabe precisar que en esta segunda medición, de las 37 instituciones medidas, 30 se midieron por segunda vez y 7 lo hicieron por primera vez²⁸. Entre estas últimas, se consideran dos entidades que si bien no son Servicios Públicos en un sentido estricto (orgánico), sí lo son en un sentido funcional. Estas son: (i) el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), que no es parte integrante de la Administración del Estado, sino que es una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y (ii) el Consejo Nacional de Televisión (CNTV), un organismo constitucional autónomo que tiene personalidad jurídica, patrimonio y régimen de responsabilidad propios, y que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio Secretaría General de Gobierno. Ambas entidades cumplen con aspectos distintivos de los Servicios Públicos, como son el desarrollo de actividades de prestación de manera regular y continua, con la finalidad de utilidad general del público²⁹.

Finalmente, los Servicios Públicos tienen diferencias basales que influyen en la probabilidad de desarrollar capacidades para innovar. Para que el análisis comparado sea pertinente y entregue información relevante, se analizó nuevamente la clusterización y se conservó la categorización de los servicios públicos en grupos de entidades similares a partir de cuatro variables: (i) presupuesto total; (ii) sistema de organización; (iii) año de creación o antigüedad; y (iv) amplitud de la oferta estratégica. Es en función de estas variables que se formaron tres categorías de instituciones: *Pilares, Centralizadas y Nuevas*³⁰.

Tabla 2. Características de las categorías.

	Presupuesto total (M\$)		Sistema de organización (centralizada=1)	Año de creación o antigüedad			Amplitud de la oferta estratégica (N de productos y servicios declarados)	
Categorías	Media	Desv.Est.	%	Mínimo	Media	Máximo	Media	Desv.Est.
PILARES	775.978.230	1.617.519.624	25,1	1843	1947	2017	4,3	1,7
CENTRALIZADAS	23.762.943	23.300.365	96,1	1874	1946	2004	4,8	1,9
NUEVAS	18.412.037	16.421.291	0,0	1953	1996	2018	4,3	1,2

Fuente: Laboratorio de Gobierno, 2020.

30 Mayor detalle de categorización para instituciones participantes del levantamiento 2021 en Anexo A. Información adicional también puede ser encontrada en documento "Categorización de instituciones para el Índice de Innovación Pública", disponible para descarga en: <http://indice.lab.gob.cl/#/site/categories>

31 El cuestionario en versión para descarga está disponible en <http://indice.lab.gob.cl/#/site/methodology>

32 En la segunda medición participaron 300 funcionarios y funcionarias en el proceso de dar respuesta, lo que representa un 7.1% más de participación respecto de la medición anterior. Para ello, fueron capacitados conceptual y operativamente.

33 El documento metodológico con los detalles del proceso de levantamiento de información está disponible para descarga en <http://indice.lab.gob.cl/#/site/methodology>

34 El mínimo se da en el caso de que la institución responda solo las preguntas principales, mientras que el máximo de preguntas se da cuando el servicio declara un máximo de 10 iniciativas de innovación y debe describir cada una de ellas.

35 El Glosario de conceptos se dispone en la plataforma de medición junto a cada pregunta. También está disponible para descarga en <http://indice.lab.gob.cl/#/site/methodology>

36 Medido a partir de un Análisis Factorial Confirmatorio, que determina que las cargas factoriales de las 10 capacidades claves son estadísticamente significativas. Para mayor detalle consultar la Nota Técnica correspondiente a la primera medición, disponible en <http://indice-result.lab.gob.cl/>

37 Desde la perspectiva de su consistencia interna del instrumento, analizada a través del Alpha de Cronbach con un resultado de 0.88 en una escala de 0 a 1, que de acuerdo a George y Mallery (2003) cabe en la clasificación "bueno".

25 El Decreto con Fuerza de Ley N° 1, que Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, en su Artículo 28 dispone que (...) Los servicios públicos son órganos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas, de manera regular y continua. Estarán sometidos a la dependencia o supervigilancia del Presidente de la República a través de los respectivos Ministerios, cuyas políticas, planes y programas les corresponderá aplicar, sin perjuicio de lo dispuesto en los Artículos 22, inciso tercero, y 30. La ley podrá, excepcionalmente, crear servicios públicos bajo la dependencia o supervigilancia directa del Presidente de la República.

26 BID & Laboratorio de Gobierno (2021). "Midiendo el Índice de Innovación Pública en los Servicios Públicos de Chile. Nota técnica resultados 2020", disponible en <http://indice.lab.gob.cl/>

27 Organigrama del Estado del Centro de Estudios de la Administración del Estado de la Contraloría General de la República se encuentra disponible en: <https://www.ceacgr.cl/CEA/pdf/Organigrama-de-la-administracion-del-Estado.pdf>

28 Véase Anexo A, para mayor detalle de servicios medidos por primera vez.

29 CEPAL (2013). Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6366/1/LCL3648_es.pdf

Instrumento de medición

El Índice de Innovación Pública se mide a través de un cuestionario digital auto-aplicado³¹. En su respuesta participan distintos perfiles de funcionarios de manera concurrente³², distribuyendo las preguntas según los ámbitos de conocimiento de cada uno³³, pudiendo tener una extensión total entre 58 y 249 preguntas dependiendo si se requiere abordar las dependientes³⁴. Dicho cuestionario está complementado con un glosario de conceptos para cada pregunta, que permite atenuar las eventuales asimetrías de información que pudieran generar errores de medida³⁵.

Luego de la primera aplicación, se realizaron análisis estadísticos de validez y confiabilidad en los que se determina que es un indicador consistente y se concluye que el instrumento es estadísticamente válido³⁶ y confiable³⁷ para ser aplicado anualmente a los Servicios Públicos.

Operación de la segunda medición

La muestra participante de la segunda medición consideró a 37 Servicios Públicos que se unieron de manera voluntaria; misma cantidad de servicios³⁸ y ministerios³⁹ representados en el periodo anterior.

Cabe destacar que la operación del Índice contempla diversos momentos, no solo el levantamiento de datos sino también etapas de preparación de los equipos y aprendizaje colaborativo constante, con el objetivo de entregar herramientas⁴⁰ que permitan abordar las brechas identificadas a partir del ejercicio de medición.

La operación del Índice de Innovación Pública considera las siguientes fases de desarrollo en cada medición:

Esquema 2. Fases de la operación del Índice de Innovación Pública.



FASE 1 Preparación

Los Servicios Públicos cuentan con todos los antecedentes necesarios para el levantamiento de información. Además, se conforman los equipos de trabajo que estarán en constante relación con el Índice de Innovación Pública. Desde el Laboratorio, se configura la plataforma.

FASE 2 Medición de capacidades

Los Servicios responden el cuestionario y validan su información a través de distintos mecanismos. Con esto, el Laboratorio de Gobierno calcula los puntajes individuales de cada servicio público y entiende cuál es la situación general, considerando las definiciones contenidas en su plan de análisis anual.

FASE 3 Entrega de resultados

Los Servicios Públicos reciben sus resultados, y comprenden cuáles son sus principales fortalezas y debilidades. Con la presencia de la jefatura de servicio se reflexiona sobre su diagnóstico y se aprestan a trabajar sobre él.

FASE 4 Desarrollo de capacidades

Los Servicios Públicos priorizan temas de trabajo que se abordan a partir de los dispositivos dispuestos por el Laboratorio de Gobierno. Con esto, se avanza paulatina pero sistemáticamente en el desarrollo de sus capacidades para innovar, y se preparan para una nueva medición que dé cuenta de dichos avances y señale brechas pendientes.

Fuente: Laboratorio de Gobierno, 2020.

La Fase 1 es la *Preparación*, donde los hitos principales son la convocatoria a participar a través de una estrategia comunicacional masiva y la capacitación, en donde se comparten conocimientos e instrucciones con los Servicios que deciden participar, en cuanto al proceso, el cuestionario y la plataforma.

La Fase 2, *Medición de capacidades*, corresponde al levantamiento de datos, procesamiento y cálculo de resultados. Para esta fase se contemplan las siguientes actividades:

- a. *Ingreso de información al cuestionario*, una vez configurados los perfiles de las instituciones que serán medidas, éstas comienzan con el ingreso de respuestas e información complementaria en el cuestionario, lo que es revisado y validado por el responsable del Servicio antes de ser enviado al Laboratorio de Gobierno.
- b. Luego, se realiza la *Primera revisión de validez y consistencia*, que consiste en la primera revisión de las respuestas ingresadas por los Servicios y que son sometidas a una verificación a través del análisis de la información adicional necesaria entregada y de las respuestas en las diversas secciones del cuestionario. Una vez realizada esta revisión, el equipo del Laboratorio de Gobierno realiza comentarios a cada Servicio Público directamente a través de la plataforma y también en formato de informe resumen de comentarios de revisión.
- c. A continuación, se realizan los *Ajustes y correcciones al ingreso de información*, en la que los Servicios Públicos ajustan las respuestas en función a los comentarios entregados, ya sea modificando las respuestas que demuestran inconsistencia o agregando información adicional necesaria que no se hubiera entregado inicialmente.
- d. Para cerrar esta fase, se efectúa una *Segunda revisión y cálculo de puntajes*, que corresponde a la instancia en que se revisan las respuestas ajustadas y se evalúa cuáles serán finalmente aceptadas y rechazadas para proceder con la estimación del puntaje del Índice.⁴¹

Una vez calculados los puntajes, comienza la Fase 3 de *Entrega de Resultados* que tiene por objetivo informar a los Servicios participantes los resultados obtenidos en el Índice, tanto a nivel agregado, como en cada una de las capacidades clave. Lo anterior se ejecuta en dos instancias, primero a través de la comunicación de los resultados en la plataforma junto con el envío de informes individualizados por institución, y en segundo lugar, mediante la presentación de estos resultados en una reunión bilateral con las autoridades del Servicio Público que tiene por objetivo explicar los resultados e identificar colaborativamente fortalezas, brechas e instancias de mejora.

Finalmente, la Fase 4, *Desarrollo de capacidades* tiene como finalidad abordar una o más brechas en las capacidades institucionales para innovar de cada institución, a partir de los resultados obtenidos, a la vez que sirve de incentivo para la participación voluntaria de las instituciones en la medición. Esto se realizó a través de un programa post-medición diferenciado para las instituciones según el nivel de madurez de sus capacidades para innovar. Se categorizaron cuatro niveles de madurez: (i) *Inicial*, compuesto por instituciones que obtuvieron entre 0 y 25 puntos en el Índice; (ii) *Creciente*, para instituciones que obtuvieron entre 25 y 50 puntos; (iii) *Madura*, para las que obtuvieron entre 50 y 75 puntos, y (iv) *Modelo*, para aquellas que superaron los 75 puntos. Así, se desarrolló una oferta diferenciada y focalizada de tres dispositivos para el desarrollo de capacidades, distinguiendo las capacidades más urgentes de desarrollar en los servicios, las que eran esencialmente compartidas dentro de cada nivel de madurez.

Para las instituciones de nivel *inicial*, se diseñó y desarrolló un curso de introducción a la innovación pública, que buscó la sensibilización institucional con materias de innovación. Para el nivel creciente, se desarrolló un curso de gestión de la innovación, que buscó principalmente activar las capacidades ya existentes, a través del diseño de procesos institucionales para innovar y gobernanzas atingentes. Y para las instituciones de los niveles *madura* y *modelo*, se dispuso de cinco sesiones de mentoría con expertos y expertas del ecosistema público-privado de innovación, para que cada institución abordara una problemática o desafío de su elección.

41 Específicamente en el año 2021, la tasa de rechazo fue de 10.6% a nivel global, siendo las instituciones Pilares las que tienen una menor tasa de preguntas rechazadas, con un rechazo del 6.2%.

Resultados del Índice de Innovación Pública

Una mirada a los cambios: resultados primera y segunda medición

En principio, cabe recordar que cada periodo analizado toma como referencia el desarrollo en las capacidades para innovar generado por los servicios en el año previo al levantamiento de la información, es decir, para la primera medición el año de referencia es 2019 y para la segunda el año de referencia es 2020, por tanto considera las transformaciones contextuales dadas por la situación de pandemia Covid-19.

En el periodo bajo análisis el promedio para las 37 instituciones participantes fue de 36.4 puntos, resultado superior en 7.3 puntos promedio respecto al obtenido en el periodo anterior, lo que implica un crecimiento interanual del 25.2%.

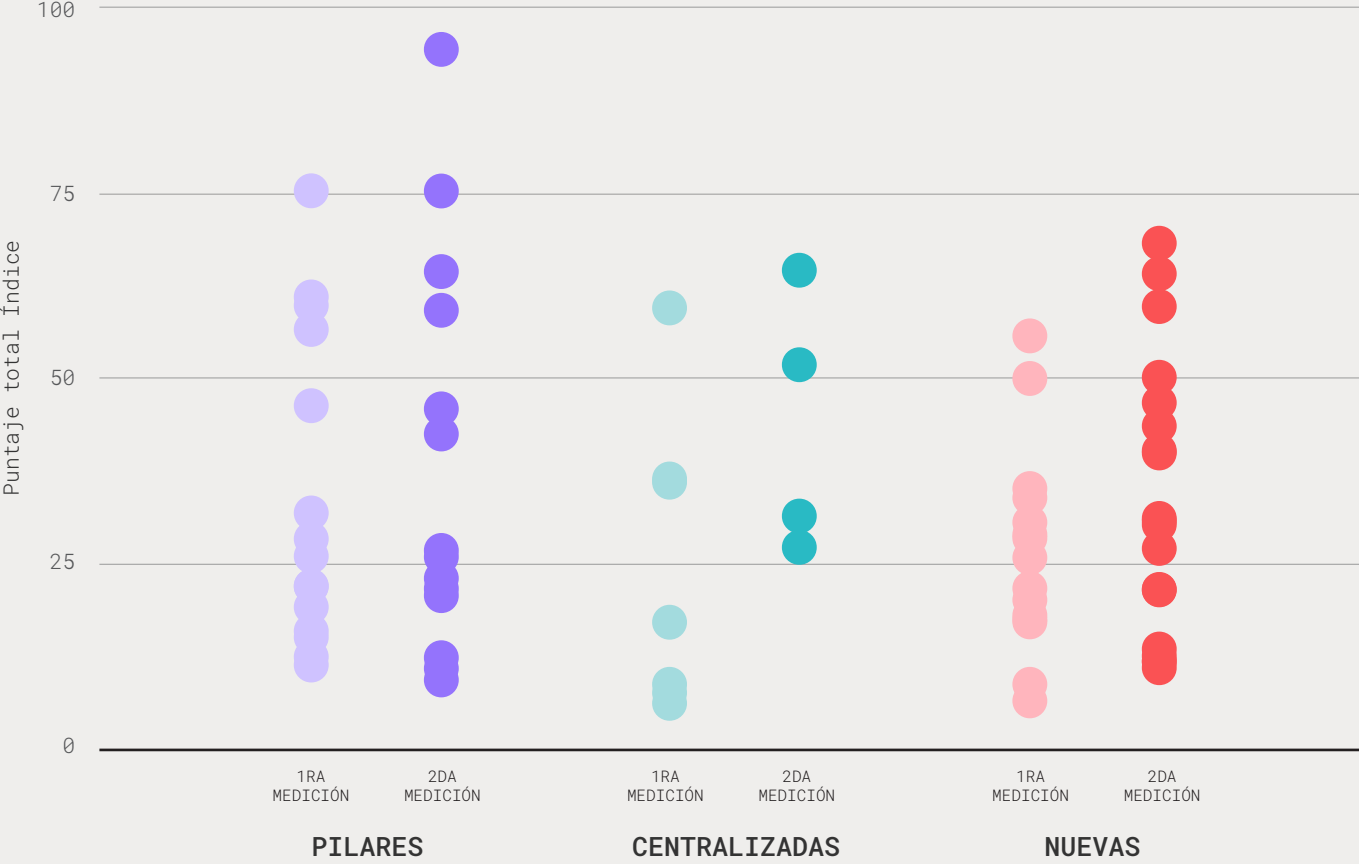
Tabla 3. Puntaje promedio general y por categorías, primera y segunda medición.

	1RA MEDICIÓN	2DA MEDICIÓN	
PUNTAJE PROMEDIO ÍNDICE	29.1	36.4	▲ 25.2%
CATEGORÍA PILARES	33.6	38.8	▲ 15.5%
CATEGORÍA CENTRALIZADAS	24.6	43.6	▲ 77.2%
CATEGORÍA NUEVAS	26.7	33.1	▲ 24.0%

Fuente: Laboratorio de Gobierno, con base de datos IIP, primera y segunda medición.

A nivel de categorías, las instituciones *Pilares* obtuvieron un promedio de 38.8, las *Centralizadas* 43.6 y las *Nuevas* lograron 33.1 puntos. Tanto a nivel general como en cada una de las categorías bajo análisis, existe un cambio positivo en los resultados del Índice en comparación con el año anterior; el mayor incremento lo experimentan las instituciones centralizadas.

Gráfico 1. Distribución de puntajes por categoría, primera y segunda medición.



Medición:	1RA 2DA	1RA 2DA	1RA 2DA
Total instituciones:	15 14	7 4	15 19
Mediana:	26.1 26.5	17.2 41.8	25.9 31.0
Desv.Est:	20.7 26.4	20.1 17.6	13.6 18.4

Fuente: Laboratorio de Gobierno, con base de datos IIP, primera y segunda medición.

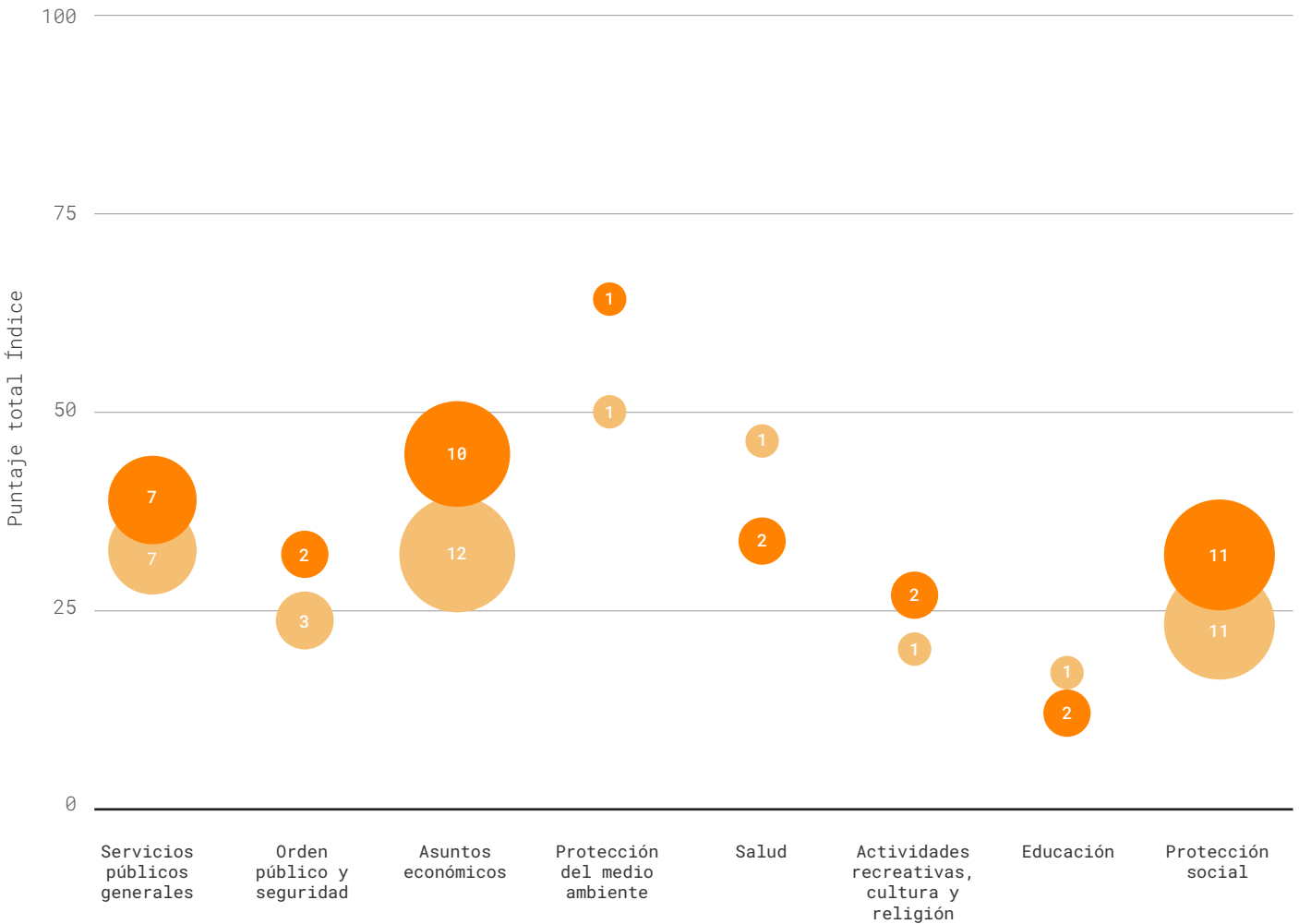
Como ya se ha mencionado anteriormente y, teniendo en consideración que para ambos años en los que se ha aplicado el Índice las instituciones participantes no son las mismas a nivel de cada categoría, se presenta a continuación un análisis que considera sólo aquellas instituciones medidas en ambos periodos, que corresponden a 30⁴² Servicios. Al analizar aquellos Servicios, se observa que el promedio para el año 2020 y 2021 es mayor, tanto a nivel general, como por categorías de servicios. En la primera medición este grupo de instituciones alcanzó un promedio de 32.2, superior en 3.1 puntos respecto del puntaje alcanzado a nivel global en el Índice; por su parte para el año 2021 los servicios que se midieron por segunda vez lograron un puntaje promedio de 38.9, lo que es 2.44 puntos mayor al puntaje considerando todos los servicios medidos en 2021.

Si se analizan los resultados del Índice considerando el sector al que pertenece cada servicio público, se observan en términos generales mejores desempeños para esta segunda medición. Cabe señalar que la representatividad de cada sector se encuentra sesgada por el número de instituciones que participan en la medición⁴³. Sin embargo, este análisis permite tener un panorama general de las capacidades para innovar de los diferentes sectores del Estado chileno y cómo éstas han variado en el último año. Los sectores *Asuntos Económicos* y *Protección Social* son los que experimentan crecimientos más significativos del 39.3% y 37.3% respectivamente, y también tienen un mayor número de instituciones siendo medidas por Índice.

42 Para mayor información acerca de los resultados de instituciones con doble medición, revisar Anexo D.

43 La población objetivo son 114 instituciones; el IIP solo captura el 32,46% de dicho universo.

Gráfico 2. Resultados Índice de Innovación Pública por sector de Servicios Públicos⁴⁴, primera y segunda medición.



Promedio	Servicios públicos generales		Orden público y seguridad		Asuntos económicos		Protección del medio ambiente		Salud		Actividades recreativas, cultura y religión		Educación		Protección social	
	1RA	2DA	1RA	2DA	1RA	2DA	1RA	2DA	1RA	2DA	1RA	2DA	1RA	2DA	1RA	2DA
	32.7	39.0	23.8	32.2	32.1	44.8	50.1	64.3	46.4	33.8	20.2	27.0	17.3	12.2	23.4	32.1

Desv. Est.	Servicios públicos generales		Orden público y seguridad		Asuntos económicos		Protección del medio ambiente		Salud		Actividades recreativas, cultura y religión		Educación		Protección social	
	1RA	2DA	1RA	2DA	1RA	2DA	1RA	2DA	1RA	2DA	1RA	2DA	1RA	2DA	1RA	2DA
	30.9	25.0	14.8	13.0	17.1	14.0	0.0	0.0	17.3	0.0	19.0	0.0	0.4	0.0	19.8	19.3

N° servicios Primera medición Segunda medición

Fuente: Laboratorio de Gobierno, con base de datos IIP, primera y segunda medición.

44 De acuerdo a tipologías definidas para la clasificación de los servicios públicos de DIPRES. Para mayor información véase Anexo E. También disponible en: http://www.dipres.gob.cl/598/articles-226540_doc.pdf.

Al analizar los resultados de ambos periodos a nivel de dimensiones, se observa que *Colaboración y apertura* presenta puntajes más elevados en todas las categorías de servicios desde la primera a la segunda medición. Si se considera la muestra total de instituciones participantes existe un incremento promedio de 11.3 a 15.1 (+32.8%); dicho incremento es mayor en la categoría *Centralizadas* que pasaron de obtener un puntaje de 9.6 a 18.2 puntos promedio en el año 2021.

También se puede observar que la dimensión de *Prácticas y procesos* incrementó su puntaje promedio en un 22%, pasando de 10.0 puntos en el año 2020 a 12.2 puntos en el siguiente periodo. Al igual que en la dimensión analizada anteriormente, la categoría *Centralizadas* fue la que mejoró su desempeño de forma más significativa en un 89.1%, lo que se traduce en la obtención de 7.4 puntos más que el año anterior.

Por otro lado, se hace posible detectar que la dimensión que menos aumentó fue la de *Recursos institucionales* que pasó de un promedio de 7.8 a 9.2 (+18.3%) puntos para la segunda medición del Índice; la categoría *Centralizadas* pasó de 6.8 a 10.1 (+49.1%) puntos promedio, las *Pilares* incrementan su puntaje de 8.3 a 10.1 (+22.2%), mientras que la categoría de instituciones *Nuevas* sólo crecieron un 7.4%.

A nivel de las 10 capacidades clave, y considerando la muestra total en ambos períodos, existe una variación positiva en casi todas ellas, lo que denota un ingente esfuerzo por parte de los Servicios Públicos de Chile, sobre todo si se considera el contexto socio-sanitario experimentado durante el año 2020. El mayor incremento se observó en la capacidad clave *Participación de personas usuarias*, que pasó de un puntaje promedio de 5.2 en 2020 a 8.4⁴⁵ en 2021, lo que representa un incremento del 61.4%; por el contrario, las únicas capacidades que presentan una disminución en su desempeño con respecto al año anterior son *Marco institucional* y *Gestión del entorno*, que disminuyeron un 15.7%⁴⁶ y un 2.7%⁴⁷ respectivamente⁴⁸.

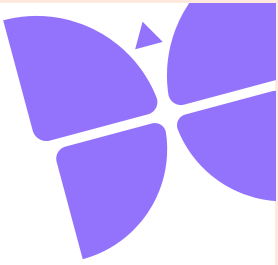
47 Diferencias de medias de muestras es estadísticamente significativa, p-value=0,016.

46 Existe una disminución en términos globales, sin embargo las instituciones de la categoría centralizadas muestran un mayor desempeño en Marco institucional, con un crecimiento de 7.8% en su puntaje.

47 A nivel general, la disminución en el resultado de Gestión del entorno se explica principalmente por una caída en el desempeño de las instituciones Pilares, que obtienen un puntaje 30% más bajo que en la medición anterior. Las categorías Centralizadas y Nuevas crecieron en un 71.4% y 14.6% respectivamente.

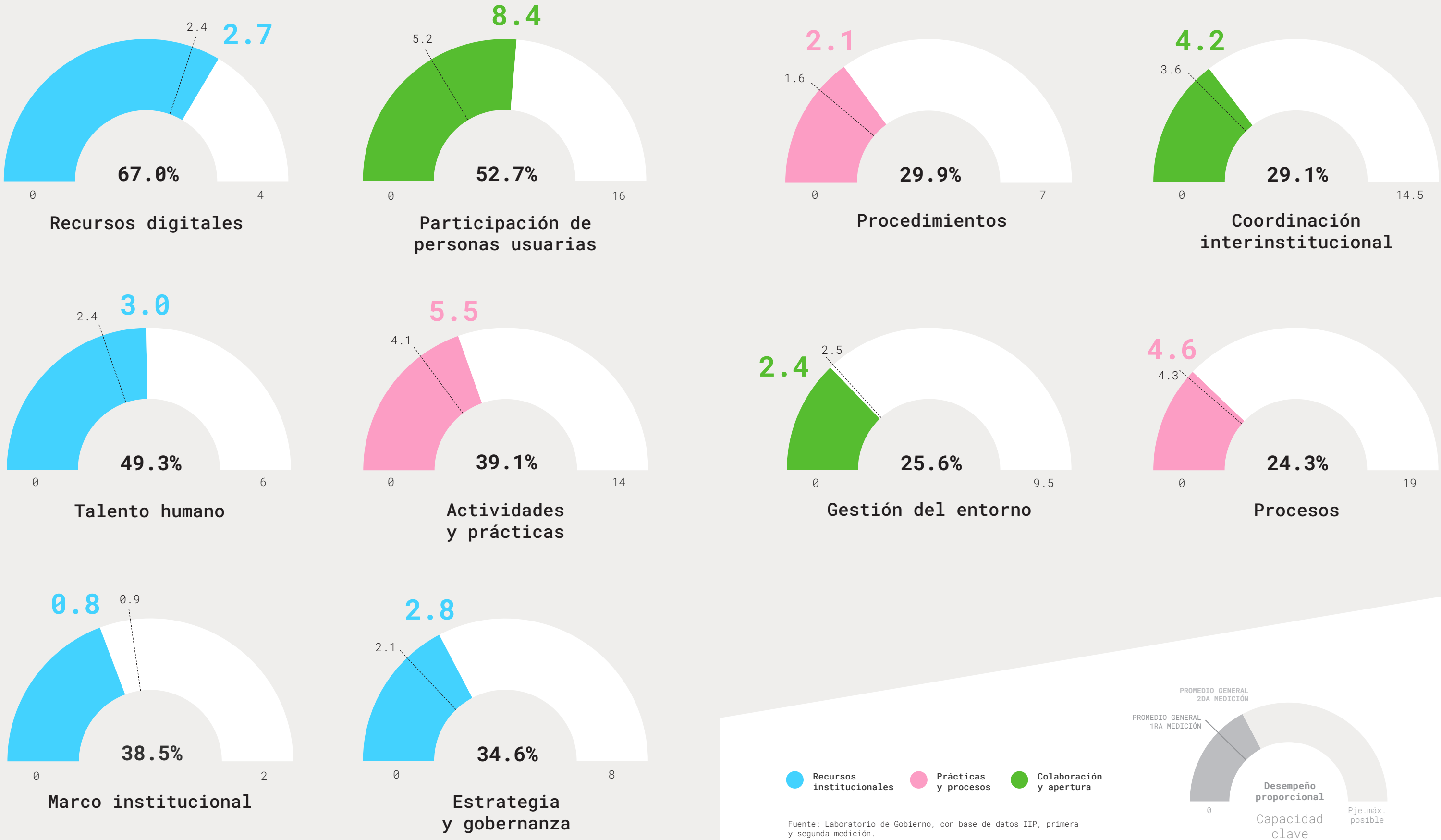
48 Test de diferencia de medias para ambas capacidades clave entrega resultados estadísticamente significativos, p-value 0,005 y 0,03 respectivamente.

Tabla 4. Puntajes promedio por dimensión y categorías Índice, primera y segunda medición.

							
		PILARES		CENTRALIZADAS		NUEVAS	
		1RA MEDICIÓN	2DA MEDICIÓN	1RA MEDICIÓN	2DA MEDICIÓN	1RA MEDICIÓN	2DA MEDICIÓN
RECURSOS INSTITUCIONALES		8.2	10.1	6.8	10.1	7.7	8.3
	Desv. Est.	7.7	10.0	3.8	11.8	5.9	7.1
	Mediana	4.1	4.6	4.0	4.7	3.9	4.3
PRÁCTICAS Y PROCESOS		12.0	12.9	8.3	15.6	8.8	10.9
	Desv. Est.	6.3	7.1	4.0	15.4	6.1	7.4
	Mediana	12.4	12.9	9.9	11.2	8.0	9.5
COLABORACIÓN Y APERTURA		13.4	15.2	9.6	18.2	10.1	14.4
	Desv. Est.	12.8	11.0	10.7	17.8	9.4	14.9
	Mediana	6.8	11.2	7.9	9.3	5.6	8.4

Fuente: Laboratorio de Gobierno, con base de datos IIP, primera y segunda medición.

Gráfico 3. Desempeño de las capacidades clave a nivel general, primera y segunda medición.



Reflexiones sobre los resultados de la segunda medición

Definir cómo se relacionan estadísticamente las diferentes capacidades institucionales para innovar medidas en el Índice de Innovación Pública, posibilita entender dónde enfocar los esfuerzos del Estado chileno, si se quiere mejorar la calidad y cantidad de innovaciones. Los resultados obtenidos a nivel de capacidades clave permiten calcular correlaciones que ayudan a visualizar algunas relaciones teóricas entre diversos aspectos considerados en la encuesta.

En el apartado anterior se señaló que el puntaje promedio del Índice fue de 36.4; específicamente para el año de referencia, las instituciones que pertenecen a la categoría *Centralizadas* son las que obtienen en promedio puntajes más elevados, con un resultado de 43.6, las *Pilares* lograron 38.8 puntos, mientras que las instituciones *Nuevas* obtuvieron el desempeño más bajo, alcanzando un puntaje medio de 33.1. Además,se indicó una fuerte dispersión en los puntajes obtenidos⁴⁹ tanto a nivel global como dentro de las diferentes categorías de análisis.

A continuación se presentan los hallazgos más relevantes⁵⁰ obtenidos a partir de un análisis exploratorio de resultados y correlaciones entre las 10 capacidades clave y las diversas preguntas del cuestionario utilizado en el levantamiento del Índice de Innovación Pública 2021.

La capacidad *Estrategia y gobernanza* mide la existencia de definiciones estratégicas que consideren la innovación al interior de la institución y si existen responsables asignados para su gestión; en la segunda medición, correspondiente al año de referencia 2020, dicha subdimensión logró un resultado promedio de 2.8 de un máximo posible de 8 puntos lo que representa un crecimiento de 34.6% respecto del año anterior; a pesar de existir una mejora para esta medición, solo 14 de las 37 instituciones participantes reportaron tener áreas, unidades, o funciones de cargos dedicadas específicamente a la innovación. Esta capacidad tiene correlaciones positivas estadísticamente significativas, moderadas y altas, con la mayoría de los aspectos medidos⁵¹, siendo relevante la correlación existente con *Participación de personas usuarias* de 0.6⁵² denotando que existe una relación entre la integración de los usuarios y el desarrollo de una gobernanza efectiva para la innovación, reforzando la hipótesis de que un modelo exitoso para innovar debe tener a las personas en el centro.

La capacidad de *Actividades y prácticas* captura la cantidad y calidad de las innovaciones que realizan las instituciones. Para la segunda medición, dicha capacidad logró un resultado promedio de 5.5 de un máximo posible de 14, denotando que existe un amplio margen de mejora a en este aspecto; dicho resultado también representa

49 Desviación estándar de 21.4 en resultados segunda medición, mínimo de 6.3 y máximo de 94.5.

50 Detalle de correlaciones en Anexo E.

51 Con excepción de Recursos digitales, que presenta una correlación positiva no significativa de 0.27.

52 Estadísticamente significativa al 1%.

53 Estadísticamente significativa al 1%.

54 Usuarios internos o externos.

55 Constructo captura la cantidad de iniciativas y la madurez metodológica alcanzada por cada una de ellas, medido a través del nivel de desarrollo de las fases del proceso de innovación que se llevan a cabo dentro del año de referencia.

un crecimiento de 32.3% respecto del año anterior, explicado principalmente por la mayor generación de iniciativas de innovación. Existe una correlación positiva y alta de 0.7⁵³ de esta capacidad con *Participación de personas usuarias*, validando estadísticamente la importancia de considerar a los usuarios o beneficiarios⁵⁴ en el desarrollo de iniciativas de innovación y en la mayor cantidad de fases que sea posible, principalmente en las etapas de co-creación de soluciones y testeo de prototipos.

Tabla 5. Correlaciones capacidades clave y variables del Índice de Innovación Pública, segunda medición.

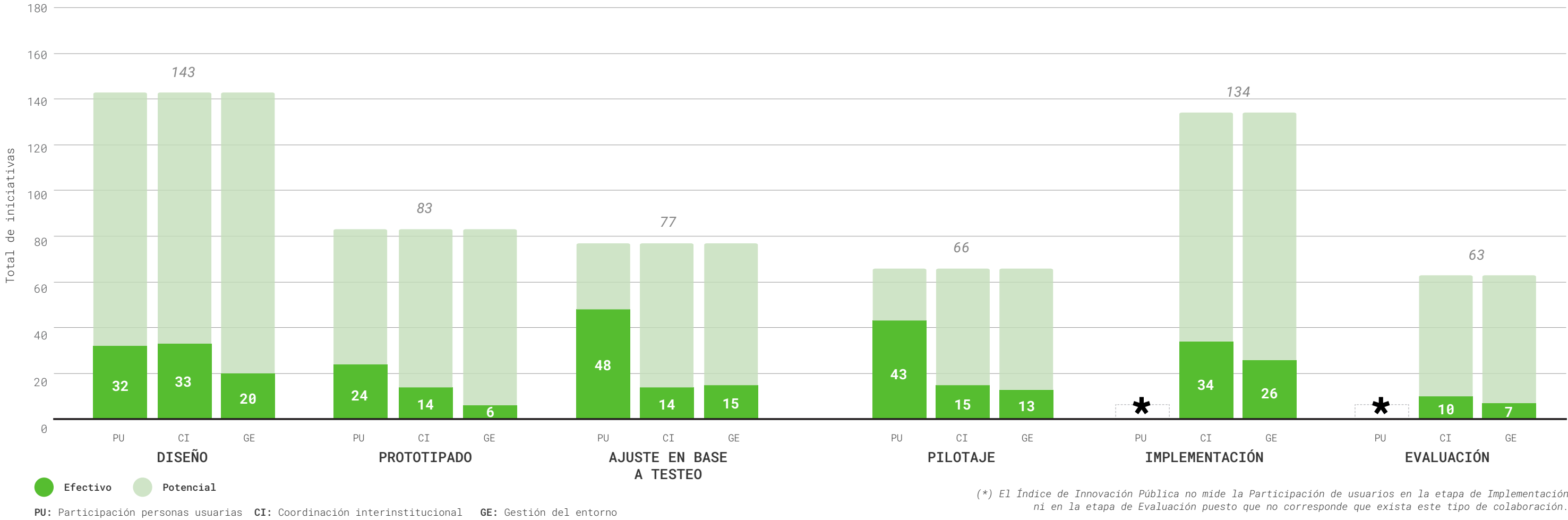
CAPACIDAD CLAVE/PREGUNTA	P26. Desarrollo de iniciativas ⁵⁵
ESTRATEGIA Y GOBERNANZA	0.57*
PROCEDIMIENTOS	0.60*
P31. ¿Existieron en el año 2020 instrumentos para medir el desempeño de innovación al interior de la entidad?	0.61*
PARTICIPACIÓN PERSONAS USUARIAS	0.73*
P39. ¿Existieron en el año 2020 instancias que hayan considerado la participación activa de las personas usuarias/beneficiarias en la siguiente fase de la innovación: co-creación de soluciones?	0.66*
P40. ¿Existieron en el año 2020 instancias que hayan considerado la participación activa de las personas usuarias/beneficiarias en la siguiente fase de la innovación: testeo de prototipos de solución?	0.55*
COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL	0.68*
P46. ¿Existieron en el año 2020 instancias que hayan considerado la participación de otras instituciones públicas en la siguiente fase de la innovación al interior de la entidad: testeo de prototipos de solución?	0.58*
P47. ¿Existieron en el año 2020 instancias que hayan considerado la participación de otras instituciones públicas en la siguiente fase de la innovación al interior de la entidad: ajustes de soluciones en contexto de pilotaje?	0.48*
P48. ¿Existieron en el año 2020 instancias que hayan considerado la participación de otras instituciones públicas en la siguiente fase de la innovación al interior de la entidad: implementación de innovaciones?	0.60*
GESTIÓN DEL ENTORNO	0.59*

Fuente: Laboratorio de Gobierno, con base de datos IIP segunda medición.

La cantidad y el nivel de desarrollo de iniciativas de innovación presenta una correlación positiva y fuerte de 0.68⁵⁶ con la capacidad de *Coordinación interinstitucional*. Específicamente, en el año 2021, los servicios colaboraron con otras instituciones públicas en el 32.8% de las iniciativas, mientras que la capacidad de *Gestión del entorno*, es decir, la colaboración de las instituciones con organizaciones de la sociedad civil⁵⁷ se originó en solo un tercio de las iniciativas que fueron declaradas, existiendo a su vez una correlación positiva y moderada de 0.59⁵⁸ entre estos dos aspectos. Más adelante, se presenta un apartado con un análisis más exhaustivo acerca de las iniciativas de innovación presentadas por los servicios en esta medición.

En la segunda medición, los Servicios presentaron 180 iniciativas de innovación y para cada una de ellas se determinó la participación o no de actores extrainstitucionales en sus diferentes fases, ya sean personas usuarias⁵⁹, otros servicios públicos u otras organizaciones de la sociedad civil. La siguiente gráfica muestra el número de iniciativas en las que se indicó la existencia de colaboración en cada una de las fases (entiéndase como efectivo) en relación a las iniciativas en las que existió la oportunidad de haber colaborado con uno de estos actores (entiéndase como potencial).

Gráfico 4. Número de iniciativas de innovación que consideran la participación del entorno en relación con el número de iniciativas que desarrolló cada fase.



56 Estadísticamente significativa al 1%.

57 La importancia de que los servicios puedan colaborar con su entorno radica en que existe un conjunto de actores institucionales que afectan el desarrollo de la innovación de todo el país (Nelson, 1993; Mercan y Goktas, 2011; Granstrand y Holgersson, 2020).

58 Estadísticamente significativa al 1%.

59 Solo se considera la participación de personas usuarias en las fases experimentales de diseño, prototipado, ajuste en base a testeo y pilotaje.

60 Se considera a otras instituciones públicas en la implementación de 34 de las 180 iniciativas, lo que equivale al 18.9%; la participación de otros actores de la sociedad civil se da en el 14.4% de las innovaciones declaradas en la medición 2021.

61 Estadísticamente significativa al 1%.

En términos generales no se observa una tendencia clara en la tasa de participación de los diferentes actores del entorno a medida que los proyectos pasan a fases metodológicas más avanzadas, pero sí se puede determinar que existe una mayor incorporación de otras instituciones, ya sean públicas o no, a la hora de implementar las iniciativas⁶⁰, lo que es reforzado con la existencia de una correlación de 0.6⁶¹ entre el desarrollo de innovaciones y la pregunta de la subdimensión *Coordinación interinstitucional* referente a la incorporación de otras instituciones públicas en la implementación de innovaciones.

A su vez, se observa que la *Participación de personas usuarias* es más alta en el fase de ajuste en base a testeo, ya que en el 26.7% de las iniciativas las instituciones declararon considerar a las personas usuarias del proyecto a la hora de realizar ajustes a las ideas de solución antes de implementarlas; lo anterior es reafirmado por correlaciones positivas y significativas del desarrollo de iniciativas de innovación con la incorporación de usuarios en la co-creación de soluciones de 0.66 y en el testeo de prototipos de solución de 0.55.

Iniciativas de innovación

Una de las principales formas de medir la innovación es a través de la cantidad de proyectos o iniciativas⁶² generadas por las instituciones públicas dentro del periodo de un año, correspondiente en este caso al 2020, cuya información fue levantada en el año 2021.

Para el periodo mencionado, las 37 instituciones participantes de la medición reportaron un total de 205 iniciativas de innovación, de las cuales 180 fueron aceptadas y validadas⁶³ por el equipo de revisión del Índice. En el primer levantamiento, se reportaron 134 iniciativas, lo que se traduce en un crecimiento de 31.3%⁶⁴ en la capacidad de las instituciones públicas para generar proyectos de innovación. Si se considera el inédito contexto socio-sanitario del año de referencia, en que mantener la continuidad del servicio era un desafío en sí mismo, esta alza es significativa.

Para que una iniciativa sea considerada como válida debe cumplir con al menos una de las seis fases⁶⁵ que sugiere la metodología ágil para el desarrollo exitoso de proyectos de innovación. Esta metodología también sugiere que para generar más y mejores innovaciones, es fundamental no solo la realización del diseño de una iniciativa, sino que también se hace necesario profundizar en las etapas de experimentación, como son el prototipado, testeo y pilotaje.

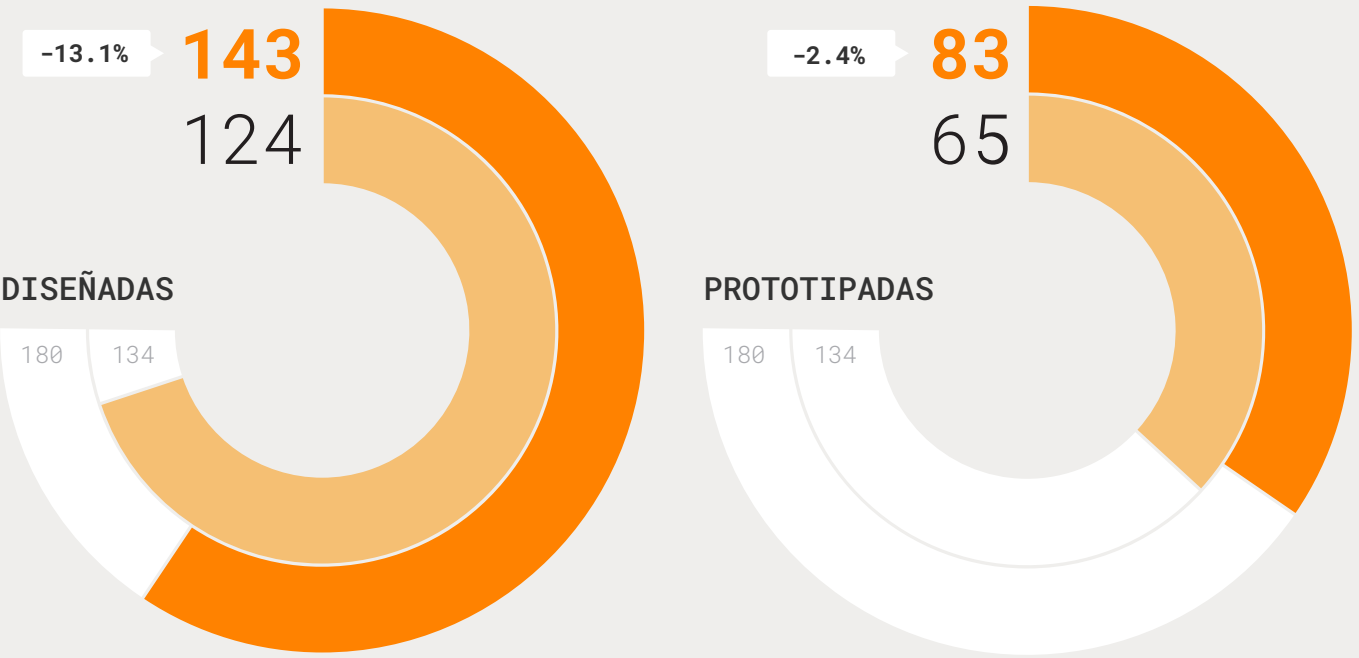
62 Se consideran iniciativas de innovación todas aquellas iniciativas, proyectos o programas que buscan generar alguna mejora ya sea en los procesos de trabajo dentro de la entidad, como en su relación con personas u otras instituciones usuarias o beneficiarias. Puede tratarse tanto de ideas nuevas o que hayan sido generadas por otra institución (pública, privada o del tercer sector), pero que en cualquier caso deben haber pasado por un proceso demostrable de ajuste a las características específicas de la entidad. Cabe señalar como elemento fundamental que no necesariamente todas las iniciativas de innovación deben haber sido implementadas para ser reportadas en la respuesta. Puede suceder que algunas estén actualmente (o hayan quedado) en etapa de diseño o prototipo, ya sea porque siguen en desarrollo o porque han sido descartadas antes de ser implementadas.

63 Existió una tasa de 12,20% de rechazo de las iniciativas presentadas, ya sea porque no cumplen con los criterios para ser considerada una innovación o porque no se había desarrollado ninguna fase del proceso metodológico durante el año de referencia.

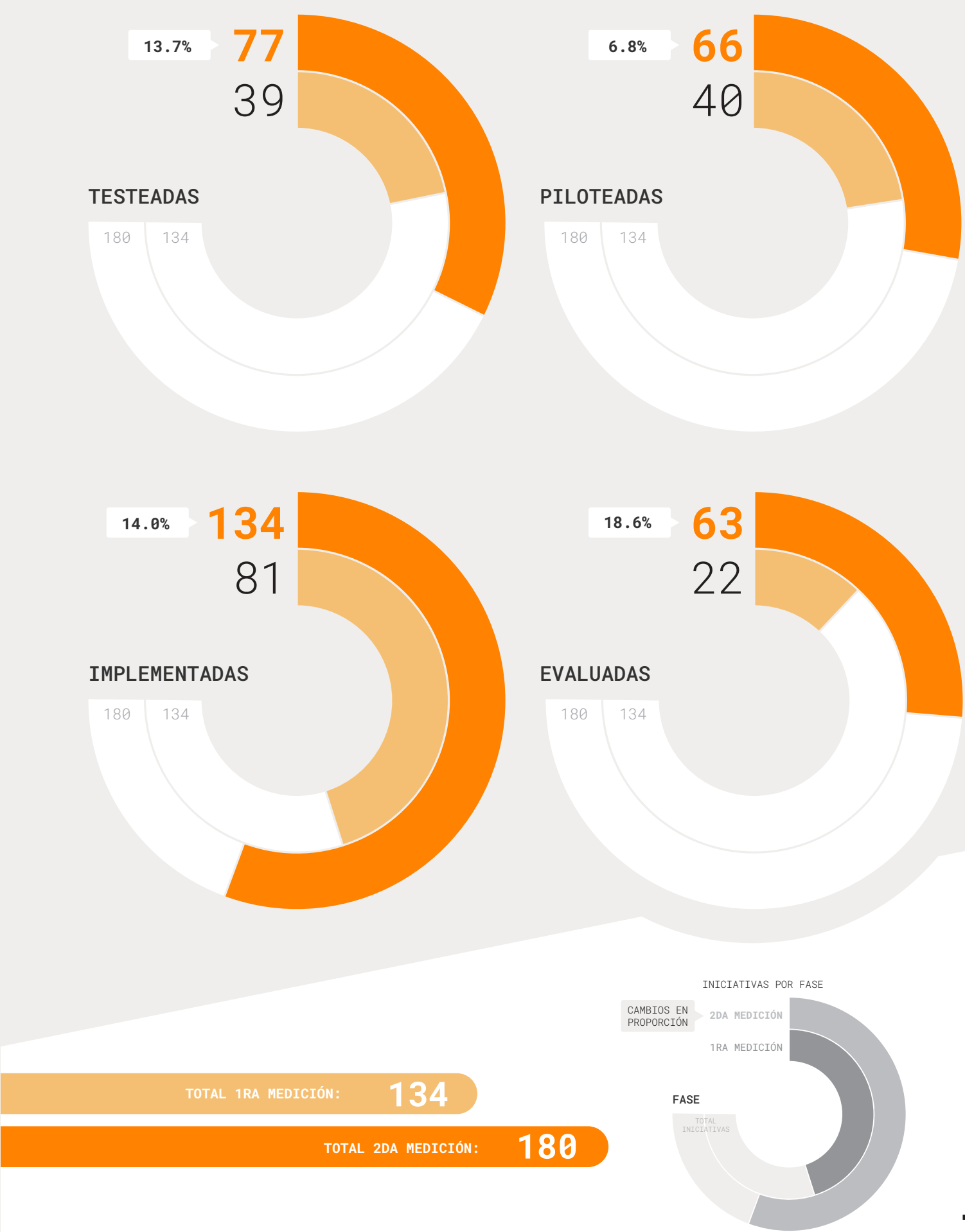
64 Crecimiento neto que considera 4 iniciativas de "arrastre", o proyectos que fueron reportados tanto en la primera medición del Índice como en la segunda, estos casos se dan principalmente en la categoría de servicios Pilares. Lo anterior se origina debido a que se puede comenzar una iniciativa en un año, realizando las primeras fases (por ejemplo diseño, prototipado y testeo) y continuar desarrollando en el siguiente con la ejecución las fases restantes del flujo.

65 Laboratorio de Gobierno. (2021). Otro Ángulo: ¿Cómo lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La experiencia Ágil. Disponible en: <https://www.lab.gob.cl/otro-angulo>

Gráfico 5. Crecimiento interanual de la cantidad de iniciativas por fases de innovación.



Fuente: Laboratorio de Gobierno, con base de datos IIP, primera y segunda medición.



En el año 2020, el 79,4% de las iniciativas pasó por una etapa de diseño para definir las características, alcance y propósito de las mismas, mientras que 83 fueron prototipadas, 77 ajustadas en base a testeo y 66 piloteadas; lo anterior se traduce en que menos del 50% de las iniciativas pasa por fases de experimentación, las que son fundamentales para ajustar a un bajo costo y en base a la retroalimentación de los usuarios potenciales. Al igual que el año anterior, la mayoría de los proyectos transita directamente desde el diseño a la implementación. De las 180 iniciativas, 134 llegaron finalmente a ser implementadas lo que representa una tasa del 74,4% de implementación, tasa que es 14 puntos porcentuales más alta que la obtenida con datos de la primera medición del índice.

El complejo contexto socio-sanitario del año de referencia, permite suponer al menos dos tensiones sobre las capacidades institucionales para innovar, y más específicamente en el desarrollo de los proyectos de innovación. El primero, es que el desarrollo de estos proyectos de innovación sea considerablemente más complicado, dado el escenario incierto y cambiante. Sin embargo, una segunda tensión puede ser considerar a este factor exógeno como un catalizador que empuja a innovar más rápidamente ante la urgencia de dar continuidad a los servicios prestados. Dicho lo anterior, no existe un efecto claro del contexto pandemia sobre el desarrollo de iniciativas, sin embargo se puede observar una disminución en la frecuencia de las etapas experimentales, como ocurrió con las fases de diseño y prototipado. Por otro lado, resulta llamativo que incluso en pandemia, la cantidad de iniciativas que se evaluaron luego de su implementación aumentó un 18.6% para el año 2020, lo que entrega buenas señales en torno a la importancia que las instituciones públicas están dando al aprendizaje continuo e incremental que entrega la realización de evaluaciones de procesos, impacto y eficiencia, entre otras.

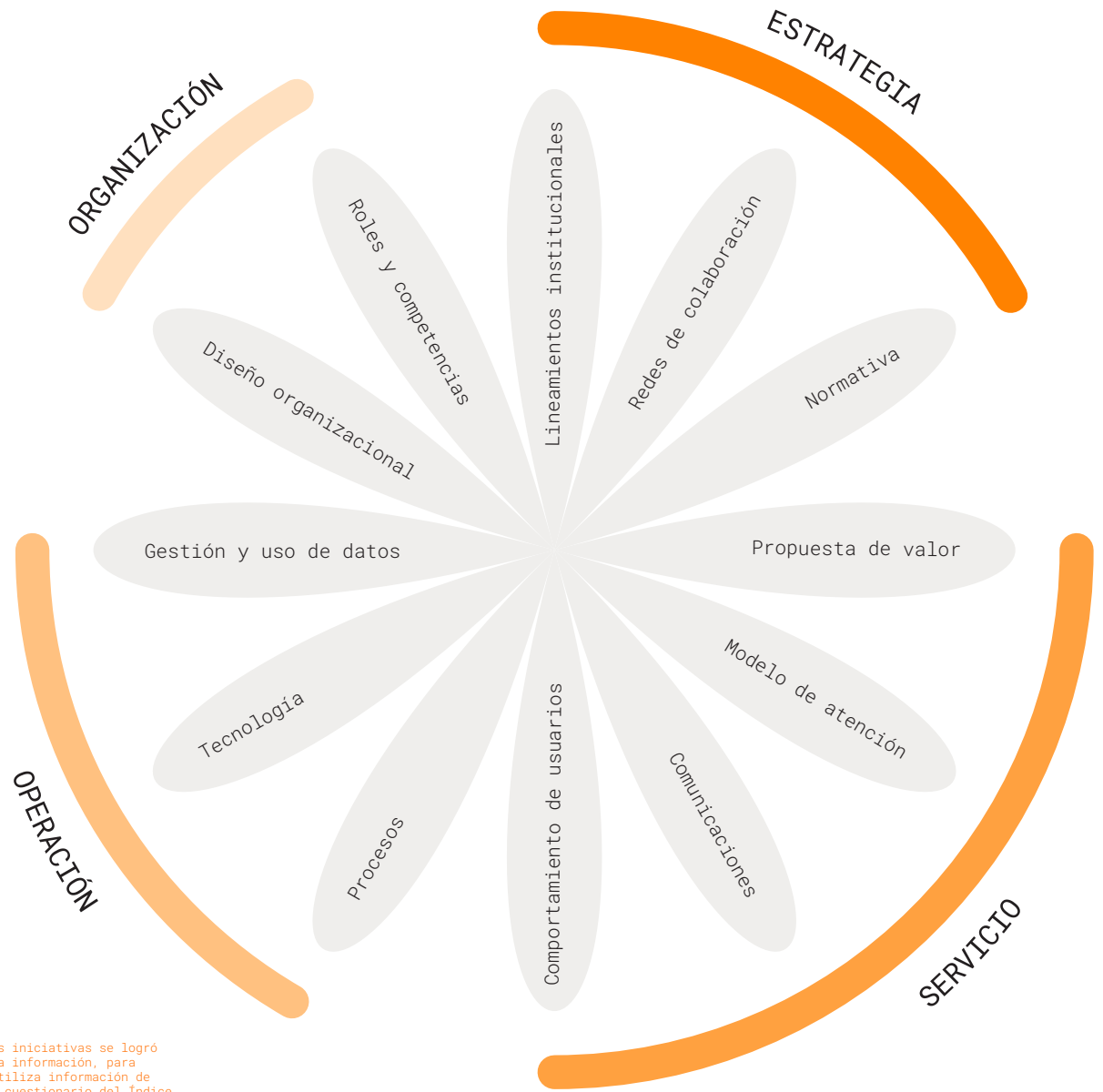
Clasificación de iniciativas

Cada proyecto de innovación puede ser clasificado de acuerdo a los 12 tipos de innovación identificados por el Laboratorio de Gobierno⁶⁶, pudiendo estos tipos ser agrupados en cuatro ámbitos de cambio que se relacionan con distintas perspectivas de la estructura institucional, estos son: *Estrategia*, *Servicio*, *Operación* y *Organización*, tal como se observa en el Esquema 3.

El modelo propuesto de clasificación considera que para que una innovación sea sostenible en el tiempo, idealmente debe abordar aspectos de algunos de los cuatro ámbitos, ya sea en su *Estrategia*, enfocándose en los objetivos que se espera alcanzar con la innovación; en el *Servicio*, entendido como la interacción de la innovación con los usuarios; en la *Operación*, con foco en cómo se produce y soporta la innovación; y finalmente, también se deben considerar aspectos de la *Organización* para integrar funcionalmente la innovación en la institución.

Los 12 tipos de innovación abordan las iniciativas de acuerdo al desafío particular que se busca responder en cada una de ellas, dependiendo también de la problemática y solución definida; considerando lo anterior, se realizó un proceso de análisis que permitió la clasificación de las 180 iniciativas de innovación aceptadas y validadas para el periodo de referencia, a través de un proceso de agrupación. Se utilizó la información entregada por el cuestionario del índice de innovación en su pregunta 26.13⁶⁷, que recoge información del proceso, prestación o producto de innovación concreto que se logró de la iniciativa. Con esta fuente de datos, se generó un Libro de Códigos⁶⁸ que clasificó 128 iniciativas en un tipo de innovación, 36 en dos tipos y 16 en tres tipos, siendo las iniciativas con soluciones más amplias las que contienen a más de un tipo, dado su mayor alcance.

Esquema 3. Tipos de innovación desarrollados por el Laboratorio de Gobierno.



66 Laboratorio de Gobierno, Otro Ángulo: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno (2021). Disponible en: <https://www.lab.gob.cl/otro-angulo>

67 El 75.0% de las iniciativas se logró clasificar con esta información, para las restantes se utiliza información de pregunta 26.11 del cuestionario del Índice de Innovación Pública (segunda medición) que indica el objetivo concreto que fue abordado.

68 Más información en Anexo G.

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

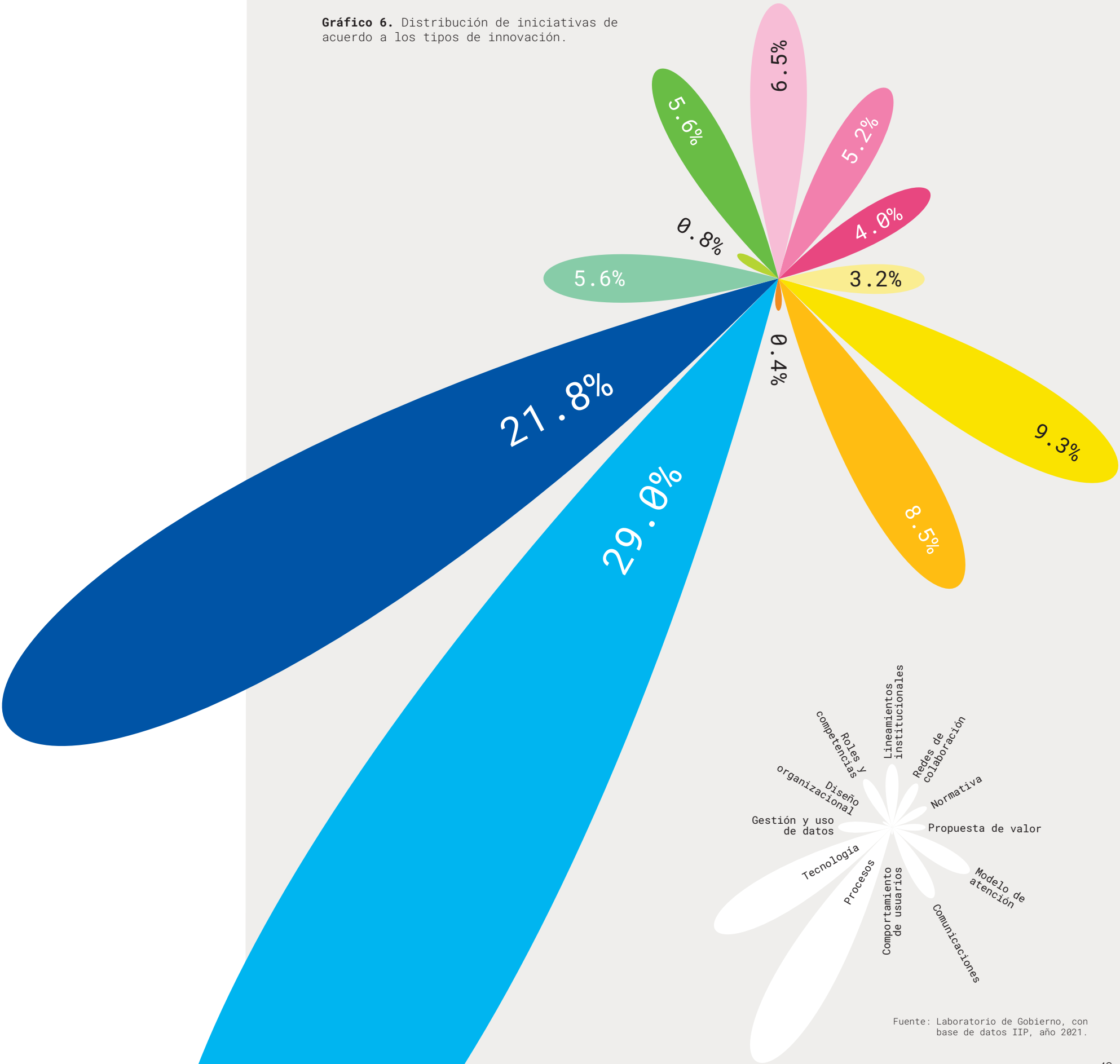
Hallazgos en torno a las iniciativas de innovación

En cuanto a los resultados por ámbito de cambio considerado en las iniciativas, se observa que durante el 2020 el 56.4% de los proyectos se realizaron en el ámbito de la *Operación*, el 21.4% en *Servicios*, el 15.7% la *Estrategia* y solo el 6.4% abordó el ámbito de la *Organización*, fundamental a la hora de hacer la innovación transversal y sostenible en el tiempo.

Un análisis exploratorio de sus tipos, nos indica que el 29.0% de las innovaciones son en *Procesos*, el 21,8% son del tipo *Tecnológicas*, el 9,3% se realizan en *Modelo de atención* y el 8,5% corresponden a innovaciones en *Comunicaciones*. Por otro lado, los tipos que tienen una menor representación en cuanto a la cantidad de iniciativas realizadas son *Diseño organizacional* y *Comportamiento usuarios*, representando solo el 0,8% y 0,4% de las innovaciones totales del 2020 respectivamente.

“Las iniciativas desarrolladas durante el 2020, **se enfocaron en el ámbito de cambio de la Operación**, que busca abordar el cómo se produce y soporta la prestación de los servicios a usuarios”.

Gráfico 6. Distribución de iniciativas de acuerdo a los tipos de innovación.





ORDEN PÚBLICO
Y SEGURIDAD



SALUD

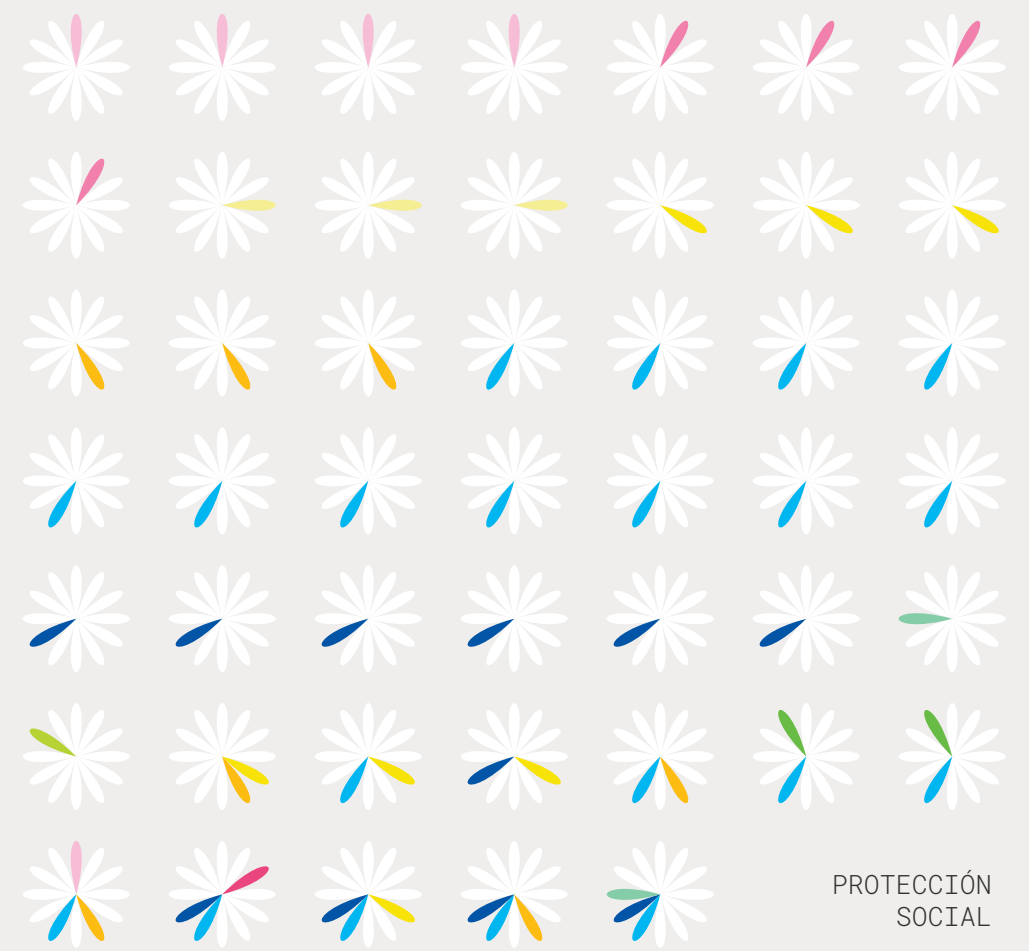


ASUNTOS
ECONÓMICOS



PROTECCIÓN
DEL MEDIO
AMBIENTE

ACTIVIDADES
RECREATIVAS,
CULTURA Y RELIGIÓN



PROTECCIÓN
SOCIAL



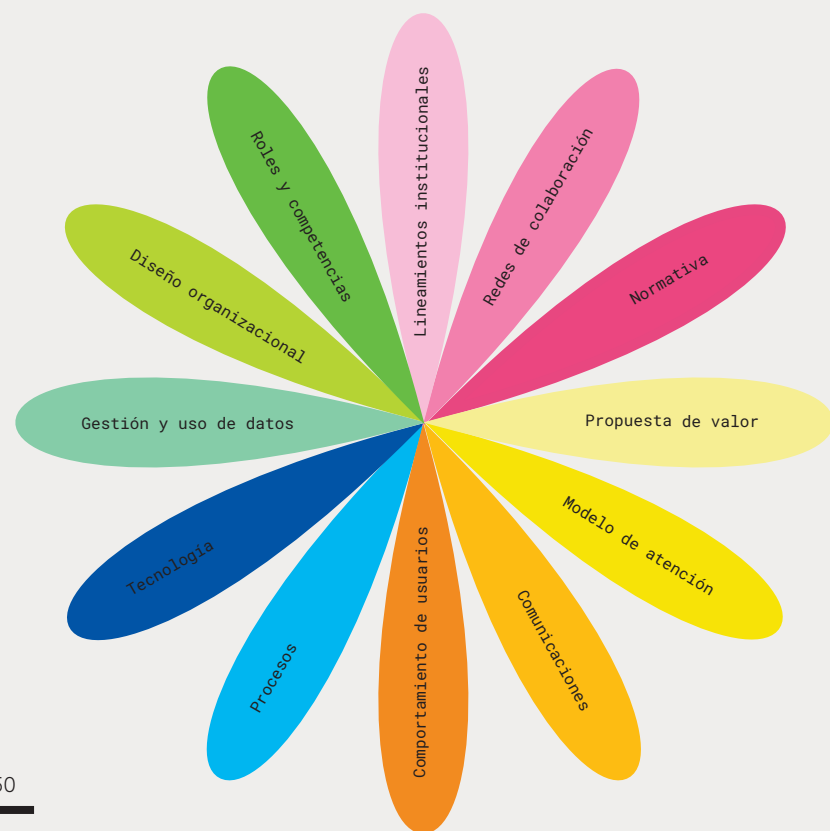
EDUCACIÓN

Esta figura muestra los tipos de innovación que fueron abordados por cada una de las 180 iniciativas desarrolladas por las 37 instituciones participantes de la segunda medición. Cada flor representa una iniciativa, mientras que los colores destacados en los pétalos indican los tipos de innovación considerados. Existen 128 iniciativas que presentan un tipo, 36 que abordan dos tipos de innovación, mientras que 16 se clasifican en 3 tipologías.

SERVICIOS PÚBLICOS
GENERALES

Esquema 4. Tipos de innovación considerados en cada iniciativa, agrupadas por sector al cual pertenece la institución.

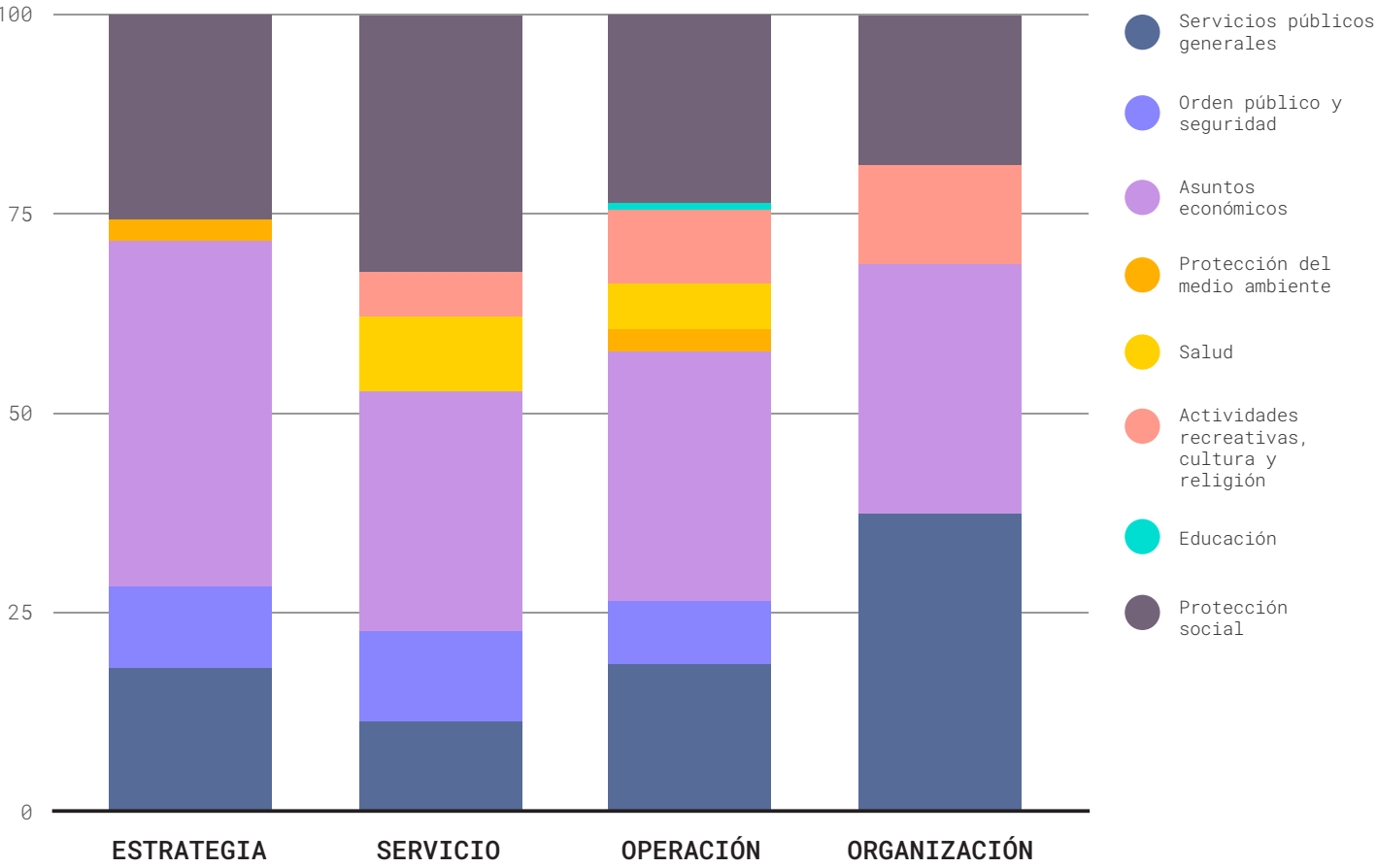
Fuente: Laboratorio de Gobierno, con base de datos IIP, segunda medición.



Para entender mejor el alcance de las innovaciones y desde dónde surgen, se realizó un análisis por sector⁶⁹ al que pertenecen las instituciones que desarrollan cada una de las iniciativas. Se observa que las instituciones pertenecientes al sector de *Asuntos económicos* concentran el 33.1% de las innovaciones, seguido por el sector de *Protección social* que es de donde surge el 25.4% de las iniciativas y *Servicios públicos generales* que desarrolla alrededor del 18.1% de los proyectos de innovación.

Un análisis más detallado de los ámbitos de cambio que abordan las iniciativas, permite observar que existen ciertos sectores que logran generar innovaciones más transversales, ya que abordan los 4 ámbitos de cambio, mientras que hay otros que tienen más focalizado el tipo de innovación que están ejecutando. Tal es el caso del sector *Educación*, que sólo realizó proyectos en el ámbito de la *Operación*; *Salud*, que para el periodo bajo análisis presentó proyectos de innovación en los ámbitos de *Servicios* y de *Operación*; y *Protección del medio ambiente* con iniciativas que alcanzaron sólo los ámbitos de la *Estrategia* y *Operación*. En contraposición al resultado anterior, están los sectores de *Protección social*, *Servicios públicos generales* y *Asuntos económicos*, que logran, en general, desarrollar proyectos que abarcan mayor cantidad de ámbitos de innovación.

Gráfico 7. Ámbitos de cambio abordado de acuerdo al sector donde se originan las iniciativas de innovación.



Fuente: Laboratorio de Gobierno, con base de datos IIP, año 2021.

69 De acuerdo a tipologías definidas para la clasificación de los servicios públicos de DIPRES. Para mayor información véase Anexo E. También disponible en: http://www.dipres.gob.cl/598/articles-226540_doc.pdf. pdf

La metodología del Laboratorio de Gobierno, desarrollada y sistematizada a partir del trabajo realizado en torno a los proyectos de innovación, no solo ha permitido clasificar los proyectos, sino que también ha permitido el desarrollo de un flujo⁷⁰ que debe ser llevado a cabo por las iniciativas de innovación para que logren un resultado exitoso, tengan un mayor alcance y estén centradas en las personas.

El modelo ágil para el desarrollo de proyectos de innovación se caracteriza por tener diferentes fases con ciclos de retroalimentación cortos y entregas y socialización de resultados frecuentes. Esto permite redefinir prioridades y ajustar objetivos en caso de ser necesario. Es por lo anterior que la experimentación cobra suma importancia a la hora de desarrollar proyectos de innovación, ya que permite la detección temprana de errores. En términos generales, las 37 instituciones medidas realizaron proyectos que pasaron, en promedio, por 3⁷¹ fases de la metodología ágil, lo que corresponde a la mitad de las fases posibles.

Para realizar un análisis con una perspectiva diferente, se ha diseñado un indicador que pretende capturar el nivel de experimentación en los proyectos, entendiendo la experimentación como la ejecución de las etapas de prototipado, ajuste en base a testeo y pilotaje; este indicador busca medir la cantidad de iniciativas que pasan por alguna de estas tres fases. Se identifica que los tipos de innovación más experimentales son los que abordan el ámbito de *Servicios*, ya que el 57.9% de las iniciativas de este ámbito pasan por alguna de las fases de experimentación; el segundo conjunto de iniciativas que más experimentan son las del ámbito de la *Operación*, que en un 49.9% realizan etapas de prototipado, testeo y pilotaje.

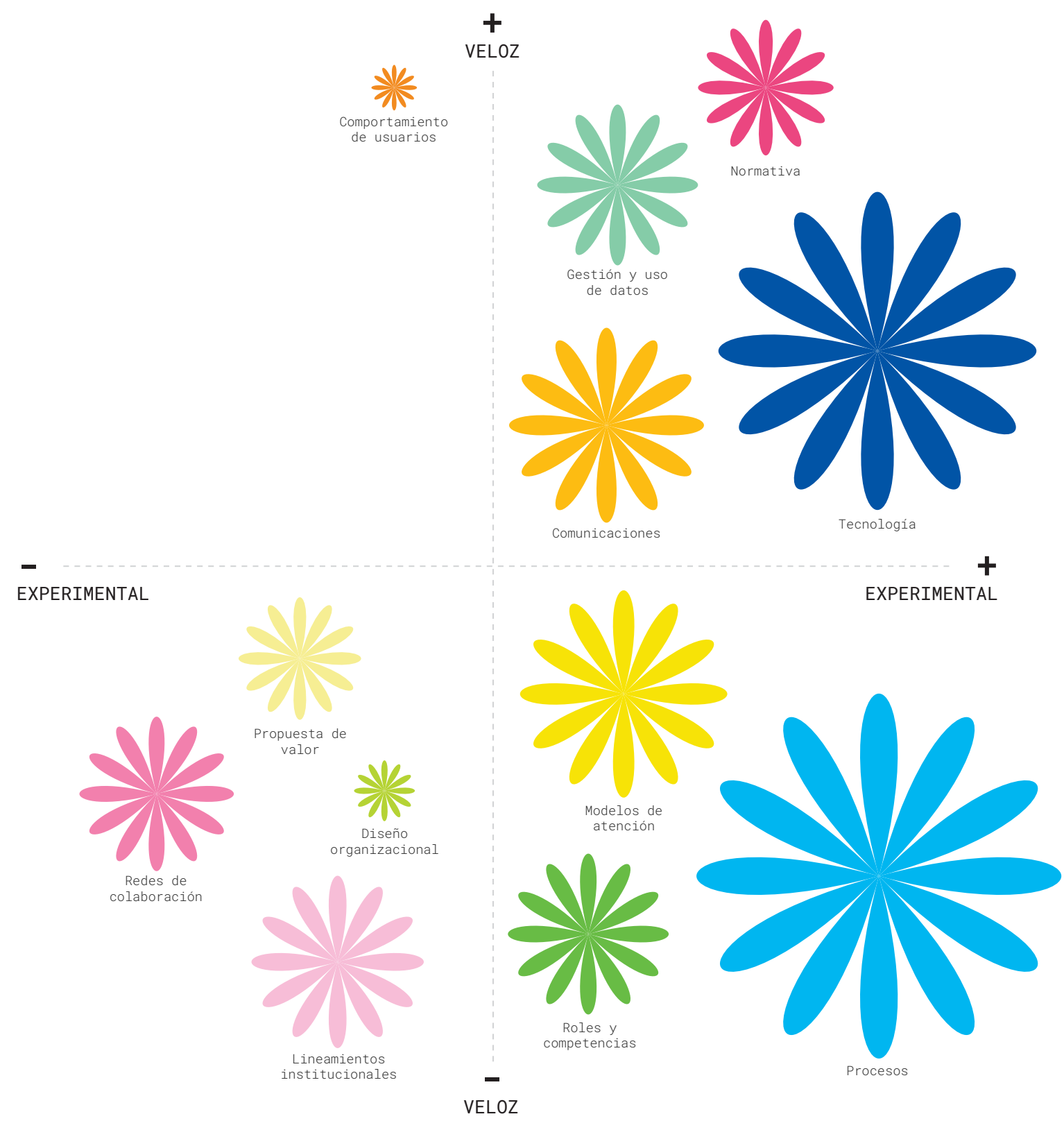
Para enriquecer este análisis con elementos que den cuenta de las características de las iniciativas de innovación medidas, se ha definido también una variable de velocidad, que pretende identificar aquellos tipos de innovación que completan todas las fases (6) en un año, es decir, aquellas iniciativas de innovación que logran ir desde el diseño hasta la evaluación, pasando por todas las etapas intermedias. Los resultados indican que las innovaciones más veloces son aquellas que abordan el ámbito de cambio de la *Operación*, en específico las de los tipos *Gestión y uso de datos*, *Tecnológicas* y *Procesos*, ya que el 19.95% de dichas iniciativas pasó por el flujo completo de metodología ágil para proyectos de innovación en el periodo de referencia.

Adicionalmente, este análisis permite determinar que las iniciativas que consideran aspectos claves en el ámbito de la *Estrategia*, en específico las iniciativas asociadas a los tipos de *Lineamientos Institucionales* y *Redes de Colaboración* son relativamente menos veloces y también realizan menos fases experimentales. A su vez, las iniciativas del tipo *Normativo* son las que tienden a ser más experimentales y veloces, con un 83.3% de experimentación y un 40% de velocidad.

70 Laboratorio de Gobierno, Otro Ángulo: ¿Cómo lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La experiencia Ágil (2021). Disponible en: <https://www.lab.gob.cl/otro-angulo>

71 El promedio de fases desarrolladas por iniciativas de innovación es 3.14, se redondea a 3 para simplificar los análisis. La cantidad de fases puede ser un mínimo de 1 y un máximo de 6.

Gráfico 8. Grados de experimentación y velocidad por ámbitos de cambio.



Por otro lado, las innovaciones en torno al ámbito de *Procesos* presentan un balance en grados de experimentación y velocidad, es decir tienen un buen nivel de ejecución de fases experimentales y también son relativamente rápidas al ejecutar las diferentes fases, específicamente, las iniciativas de *Gestión y uso de datos* son en un 57.1% experimentales y tienen un 21.4% de velocidad, mientras que las *Tecnológicas* presentan un 50.0% de experimentación y son en un 20.4% veloces.

Por último, las iniciativas del ámbito de *Servicios*, que están más estrechamente relacionadas con los usuarios, presentan grados disímiles de experimentación y velocidad, ya que las del tipo *Comunicaciones* son experimentales y veloces, mientras que las del tipo *Propuesta de valor*, tienden a ser más lentas en su ejecución y también pasan relativamente menos por las fases de experimentación.

A pesar del contexto de pandemia, las instituciones públicas mantuvieron el interés por participar de la segunda medición del Índice de Innovación Pública e **incrementaron sus capacidades para innovar en un 25.2% promedio durante el año 2020.** Considerando el inédito contexto socio-sanitario del año de referencia, no solo se continuó desarrollando iniciativas de innovación, si no que también se hizo en mayor número y con una fuerte participación de personas usuarias.

¿Qué viene post-medición del Índice?

El objetivo del Índice de Innovación Pública no es solo medir y entregar un diagnóstico acerca de las capacidades para innovar de los servicios públicos, sino que también busca generar acciones concretas en base a los resultados obtenidos.

Como se mencionó anteriormente, luego de la entrega de resultados a las instituciones participantes y retroalimentación para la toma de decisiones, se implementa un programa de apoyo a los servicios participantes, para el desarrollo de sus capacidades para innovar, atendiendo a los espacios de mejora encontrados a nivel institucional. Sumado a lo anterior, existen instancias de acompañamiento que permiten a aquellos servicios comprometidos con el desarrollo de las capacidades para innovar, contar con el apoyo del Laboratorio de Gobierno para generar proyectos institucionales. Esta instancia de desarrollo de capacidades, ha sido denominada Programa post-medición del Índice de Innovación Pública, en la que participan activamente los otros dos servicios del Laboratorio de Gobierno: Consultoría Ágil y la Red de Innovadores Públicos. En paralelo también se originan espacios de colaboración entre los servicios participantes con el objetivo de generar sinergias y así potenciar la innovación del Estado chileno.

Esta publicación, así como también la base de datos de este levantamiento estarán disponibles en indice.lab.gob.cl en formato descargable para que quienes estén interesados en realizar investigación y apoyar la innovación.

Bibliografía

- » **Arundel, A.; Bloch, C.; y Ferguson, B.. (2019).** Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. Research Policy, Volume 48, Issue 3, Pages 789-798, ISSN 0048-7333, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- » **Bermúdez, J. (2009).** Dinámicas de la innovación en las instancias del sector público de nivel político del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología de Costa Rica.
- » **Boukamel, O.; y Emery, Y. (2017).** Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 2(22).
- » **Bloch, C. (2011).** Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN). Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- » **Bason, C. (2010).** Leading public sector innovation: co-creating for a better society. Polity Press. Bristol.
- » **Brugué, Q.; Blanco, I.; y Boada, J. (2014).** Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas. Revista del CLAD Reforma y Democracia.
- » **Cankar, S. S. y Petkovsek, V. (2013).** Private and public sector innovation and the importance of cross-sector collaboration. Journal of Applied Business Research (JABR), 29(6), 1597-1606.
- » **CEPAL (2013).** Gestión pública y servicios públicos. Notas sobre el concepto tradicional de servicio público. Serie Recursos Naturales e Infraestructura N°162. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6366/1/LCL3648-es.pdf>
- » **CEPAL-CAF (2020).** Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19. Disponible en <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/4/OportDigitalizaCovid-19-es.pdf>
- » **Center for Offentlig Innovation. (2020).** What is public sector innovation?. Recuperada el 25 de agosto del 2020 de: <https://innovationsbarometer.coi.dk/main-results-in-english/>
- » **Crosby, B. C.; Hart, P. y Torfing, J. (2017).** Public value creation through collaborative innovation, Public Management Review, 19:5, 655-669, DOI: 10.1080/14719037.2016.1192165.
- » **Deloitte (2009).** Driving innovation in the public sector, Developing an Innovation Index.
- » **Demircioglu, M. A. y Audretsch, D. B.(2017).** Conditions for innovation in public sector organizations. Research Policy, Volume 46, Issue 9, Pages 1681-1691,ISSN 0048-7333, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>.
- » **Dirección de Presupuestos (2021).** Estadísticas de la Finanzas Públicas 2011-2020. Ministerio de Hacienda, Chile. Disponible en: http://www.dipres.gob.cl/598/articles-226540_doc_pdf.pdf
- » **Eggers, B. y Singh, S. (2009).** The Public Innovators Playbook. Washington, DC: Harvard Kennedy School of Government.
- » **Fay, D.; Borrill, C.; Amir, Z.; Haward, R. y West, M.A.. (2006).** Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79: 553-567.
- » **Fuglsang, L. (2010).** Bricolage and invisible innovation in public services innovation. Journal of Innovation Economics, 1, 67-87.
- » **George, D. y Mallery, P. (2003).** "SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference".1 1.0 Update (4.ª ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- » **Granstrand, O.; y Holgersson, M. (2020).** Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. Technovation, 90, 102098.
- » **Hjelmar, U. (2021).** The institutionalization of public sector innovation. Public Management Review, 23(1), 53-69.
- » **Hughes, A.; Moore, K.; Kataria, N. (2011).** Innovation in Public Sector Organizations: A Pilot Survey for Measuring Innovation Across the Public Sector. NESTA, London.
- » **Hussein, N.; Omar, S.; Noordin, F.; y Ishak, N. A. (2016).** Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. Procedia Economics and Finance, Volume 37, Pages 512-519, ISSN 2212-5671, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30159-9)
- » **Laboratorio de Gobierno. (s.f.).** ¿Qué es la Innovación Pública?. <https://www.lab.gob.cl/innovacion-publica>.
- » **Laboratorio de Gobierno. (2021).** Otro Ángulo: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno. Disponible en: <https://www.lab.gob.cl/otro-angulo>
- » **Laboratorio de Gobierno. (2021).** Otro Ángulo: ¿Cómo lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La experiencia Ágil. Disponible en: <https://www.lab.gob.cl/otro-angulo>
- » **Laboratorio de Gobierno. (2021).** Otro Ángulo: ¿Cómo hacer transversal la innovación a través de la medición? La experiencia del Índice de Innovación Pública. Disponible en: <https://www.lab.gob.cl/otro-angulo>
- » **Laboratorio de Gobierno (2020).** Nota Técnica de Resultados 2020: Midiendo el Índice de Innovación Pública en los servicios del Estado chileno. <http://indice-result.lab.gob.cl/>
- » **Laboratorio de Gobierno (2020).** Documento metodológico del Índice de Innovación Pública. Gobierno de Chile, <http://indice.lab.gob.cl/#/site/methodology>
- » **Mandell, M. (2008).** Ways of Working: Civic Engagement Through Networks. Kaifeng Yang and Erik Bergrud (Eds), Civic Engagement in a Network Society, Charlotte: Information Age Publishing, 65-84.
- » **Mercan, B.; y Goktas, D. (2011).** Components of innovation ecosystems: a cross-country study. International research journal of finance and economics, 76(16), 102-112.
- » **Montes, F. J. L.; Moreno, A. R.; y Morales, V. G. (2005).** Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. Technovation, 25(10), 1159-1172.
- » **Mulgan, G. y Albury, D. (2003).** Innovation in the Public Sector. London, Strategy Unit Cabinet Office.
- » **Mulgan, G. (2007).** Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously. Londres, Reino Unido: Nesta.
- » **Nelson, R. R. (1993).** National innovation systems: a comparative analysis. Oxford University Press on Demand.(Ed.).
- » **OCDE. (2017).** Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Éditions OCDE, París, <https://www.oecd.org/chile/innovar-en-el-sector-publico-9789264275089-es.htm>
- » **Sørensen, E.; y Torfing, J. (2011).** Enhancing collaborative innovation in the public sector. Administration & Society, 43(8), 842-868.
- » **Taylor, R. (1990).** Interpretation of the correlation coefficient: a basic review. Journal of diagnostic medical sonography, 6(1), 35-39.

- » **Van Duivenboden, H. y Thaens, M. (2008).** ICT-driven innovation and the culture of public administration: a contradiction in terms?. Information polity, 13(3, 4), 213-232.
- » **Veeduría Distrital. (2019).** Bases conceptuales y trabajo preliminar para el diseño del Índice de Innovación Pública (IIP). Bogotá, Colombia.
- » **Waissbluth, M. (2014).** Innovación pública al servicio de los ciudadanos en exitoso seminario internacional organizado por el Centro de Sistemas Públicos (CSP). Recuperada el 25 de agosto del 2020 de: <https://www.dii.uchile.cl/2014/10/08/innovacion-publica-al-servicio-de-los-ciudadanos-en-exitoso-seminario-internacional-organizado-por-el-centro-de-sistemas-publicos-csp/>
- » **Waissbluth, M. (2021).** Introducción a la Gestión Pública: Un Estado al servicio de la ciudadanía. Editorial Conecta, Santiago de Chile

Anexos

Anexo A

Instituciones participantes en la segunda medición.

A continuación, se presenta un listado de las 37 instituciones participantes en la segunda medición del Índice de Innovación Pública, ordenadas alfabéticamente y por categoría. Del total de servicios, 7 participaron por primera vez de la medición. Cabe mencionar que si se consideran ambas mediciones, es decir levantamientos 2020 y 2021, han participado un total de 44 entidades; sin embargo, 1 de ellas dejó de existir (SBIF) y otras 2 no responden estrictamente a la definición de Servicio Público (CNTV y SERCOTEC) pero, tal como se señala en el apartado de Unidades de Medición del Índice de este documento, sí son servicios en el sentido funcional.

PILARES	1. Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo	8. Instituto de Previsión Social
	2. Corporación de Fomento de la Producción	9. Instituto de Seguridad Laboral
	3. Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	10. Junta Nacional de Jardines Infantiles*
	4. Dirección General de Crédito Prendario	11. Servicio de Impuestos Internos
	5. Fondo de Solidaridad e Inversión Social	12. Servicio de Registro Civil e Identificación
	6. Fondo Nacional de Salud	13. Servicio Metropolitano de Vivienda y Urbanismo
	7. Gendarmería de Chile	14. Servicio Nacional de Aduanas
CENTRALIZADAS	1. Dirección General de Obras Públicas	
	2. Oficina Nacional de Emergencia	
	3. Servicio Nacional de Pesca	
	4. Tesorería General de la República	
NUEVAS	1. Agencia de Cooperación Internacional y Desarrollo	10. Servicio de Cooperación Técnica*
	2. Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud*	11. Servicio Nacional de Geología y Minería
	3. Comisión Nacional de Riego*	12. Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género
	4. Comisión para el Mercado Financiero	13. Servicio Nacional de Turismo
	5. Consejo Nacional de Televisión*	14. Servicio Nacional del Adulto Mayor
	6. Defensoría Penal Pública	15. Servicio Nacional del Patrimonio Cultural
	7. Dirección Nacional del Servicio Civil*	16. Superintendencia de Educación
	8. Instituto Nacional de la Juventud	17. Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento
	9. Instituto Nacional de Propiedad Industrial	18. Superintendencia de Pensiones *
		19. Superintendencia del Medio Ambiente

(*) Servicios que se suman a la segunda medición.

Anexo B

Tabla 6. Promedio de preguntas aceptadas, rechazadas y tasas de rechazo por dimensión y categoría, segunda medición.

		PILARES	CENTRALIZADAS	NUEVAS
TOTAL	Aceptadas	158.6	136.3	145.4
	Rechazadas	8.2	17.3	26.0
	Tasa de rechazadas	6.24%	13.5%	13.1%
RECURSOS INSTITUCIONALES	Aceptadas	40.8	40.7	39.2
	Rechazadas	2.0	1.2	0.9
	Tasa de rechazadas	4.6%	3.2%	2.4%
PRÁCTICAS Y PROCESOS	Aceptadas	90.1	71.0	81.3
	Rechazadas	4.2	10.7	20.4
	Tasa de rechazadas	7.0%	19.5%	15.2%
COLABORACIÓN Y APERTURA	Aceptadas	27.8	24.5	24.8
	Rechazadas	2.0	5.2	4.6
	Tasa de rechazadas	6.7%	17.8%	15.7%

Fuente: Laboratorio de Gobierno, con base de datos IIP, segunda medición.

Anexo C

Tabla 7. Descripción de resultados segunda medición Índice de Innovación Pública.

	Máximo puntaje posible	Pilares			Centralizadas			Nuevas		
		Media	Desv. estándar	Mediana	Media	Desv. estándar	Mediana	Media	Desv. estándar	Mediana
Recursos institucionales										
Talento humano	6	3.3	1.3	3.4	2.8	1.3	3.1	2.7	1.7	1.8
Marco institucional	2	0.9	0.6	0.9	0.7	0.5	0.5	0.7	0.5	0.7
Recursos digitales	4	2.8	0.4	2.8	2.1	1.0	2.5	2.7	0.4	2.7
Estrategia y gobernanza	8	3.1	3.2	2.8	4.5	2.4	4.9	2.2	2.5	1.5
Prácticas y Procesos										
Actividades y prácticas	14	5.7	3.5	4.9	4.9	4.2	4.8	5.4	2.0	5.3
Procedimientos	7	2.8	2.3	2.3	1.9	1.7	1.7	1.6	1.8	1.2
Procesos	19	4.4	7.8	0.0	8.9	1.0	8.7	3.9	7.1	0.0
Colaboración y Apertura										
Participación personas usuarias	16	9.0	4.8	9.4	9.6	5.0	9.7	7.7	4.0	8.5
Coordinación interinstitucional	14.5	4.2	4.4	1.9	5.4	3.3	5.8	4.0	3.6	2.2
Gestión del entorno	9.5	1.9	2.9	0.0	3.1	2.2	2.3	2.7	2.6	1.6

Anexo D

Tabla 8. Descripción de resultados, solo servicios doble medición.

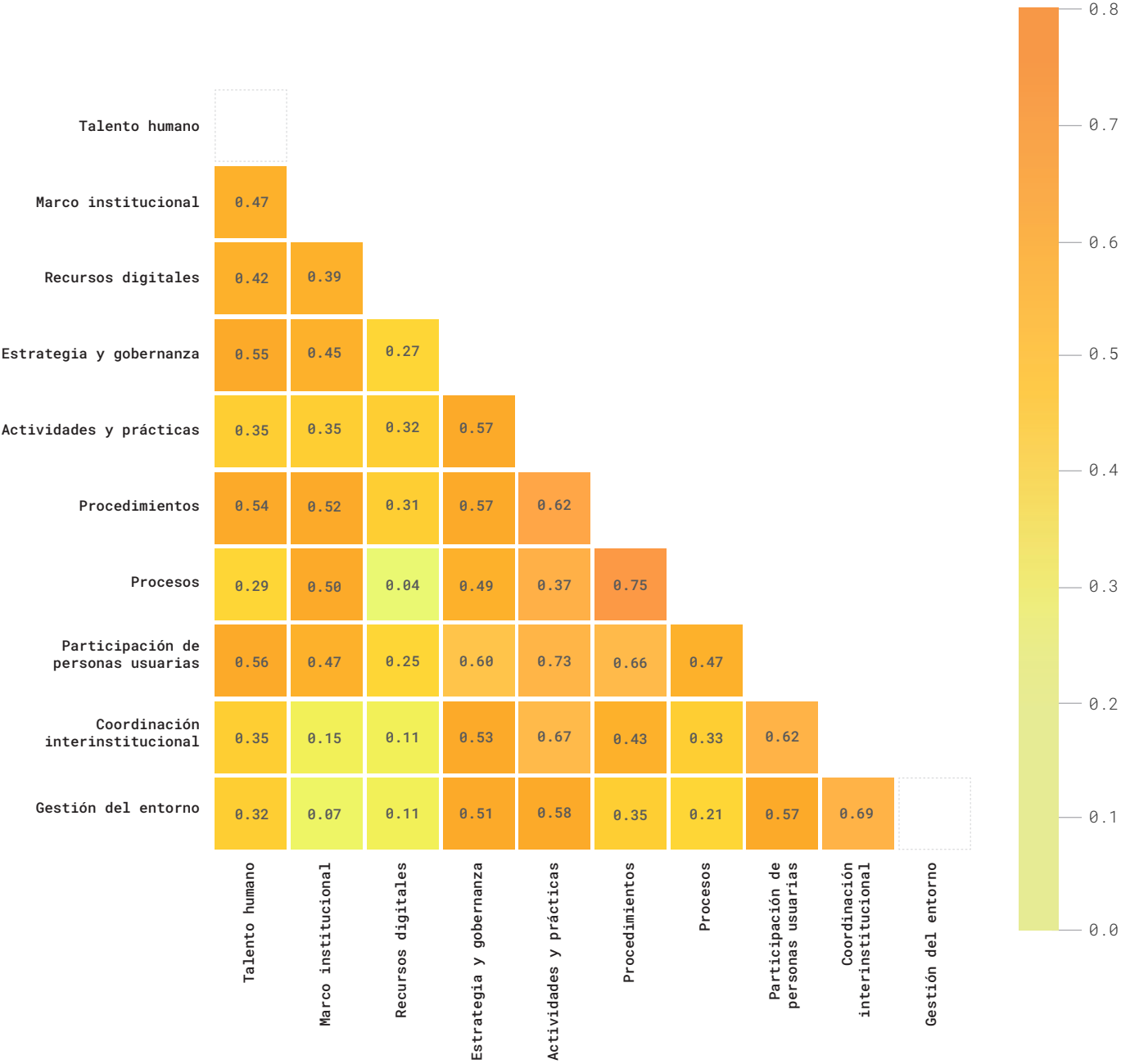
Primera medición	Pilares			Centralizadas			Nuevas		
	Promedio	Mediana	Desv. Est.	Promedio	Mediana	Desv. Est.	Promedio	Mediana	Desv. Est.
Recursos institucionales	8.6	7.7	4.2	9.1	10.4	3.8	7.9	5.9	4.1
Prácticas y procesos	12.8	6.3	13.0	12.1	9.6	12.3	9.0	6.1	8.1
Colaboración y apertura	14.2	13.1	7.0	13.4	16.1	7.7	11.1	10.1	5.2
Segunda medición	Pilares			Centralizadas			Nuevas		
	Promedio	Mediana	Desv. Est.	Promedio	Mediana	Desv. Est.	Promedio	Mediana	Desv. Est.
Recursos institucionales	10.4	11.6	4.7	10.1	11.8	4.7	8.6	5.6	5.0
Prácticas y procesos	13.6	7.7	13.1	15.6	15.4	11.2	11.7	8.5	9.6
Colaboración y apertura	16.1	12.9	11.1	18.2	17.8	9.3	15.7	16.5	8.9

Fuente: Laboratorio de Gobierno, con base de datos IIP, primera y segunda medición.

Anexo E

A continuación se presenta la matriz de correlaciones como mapa de calor para los resultados de la segunda medición del Índice de Innovación Pública. Mientras más intenso es el color, más alta es la correlación.

Gráfico 9. Mapa de calor de correlaciones.



Fuente: Laboratorio de Gobierno, con base de datos IIP, segunda medición.

Anexo F

A continuación se presenta listado de servicios considerados por sector de acuerdo a tipologías definidas para la clasificación de los servicios públicos de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), dicha clasificación fue utilizada para efectos del análisis de resultados de la primera y segunda medición.

Tabla 9. Servicios por sector público, clasificación primera y segunda medición.

	PRIMERA MEDICIÓN		SEGUNDA MEDICIÓN	
SECTOR	N	SERVICIOS	N	SERVICIOS
Servicios públicos generales	7	Agencia de Cooperación Internacional y Desarrollo Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo Dirección de Arquitectura Servicio de Impuestos Internos Servicio de Registro Civil e Identificación Servicio Nacional de Aduanas Tesorería General de la República	7	Agencia de Cooperación Internacional y Desarrollo Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo Dirección Nacional del Servicio Civil Servicio de Impuestos Internos Servicio de Registro Civil e Identificación Servicio Nacional de Aduanas Tesorería General de la República
Orden público y seguridad	3	Defensoría Penal Pública Gendarmería de Chile Servicio Médico Legal	2	Defensoría Penal Pública Gendarmería de Chile
Asuntos económicos	12	Comisión Nacional de Energía Comisión para el Mercado Financiero Corporación de Fomento de la Producción Dirección General de Obras Públicas Instituto Nacional de Propiedad Industrial Oficina de Estudios y Políticas Agrarias Servicio Nacional de Geología y Minería Servicio Nacional de Pesca Servicio Nacional de Turismo Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Superintendencia de Electricidad y Combustibles Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento	10	Comisión Nacional de Riego Comisión para el Mercado Financiero Corporación de Fomento de la Producción Dirección General de Obras Públicas Instituto Nacional de Propiedad Industrial Servicio de Cooperación Técnica Servicio Nacional de Geología y Minería Servicio Nacional de Pesca Servicio Nacional de Turismo Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento

	PRIMERA MEDICIÓN		SEGUNDA MEDICIÓN	
SECTOR	N	SERVICIOS	N	SERVICIOS
Protección del medio ambiente	1	Superintendencia del Medio Ambiente	1	Superintendencia del Medio Ambiente
Salud	1	Fondo Nacional de Salud	2	Fondo Nacional de Salud Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud
Actividades recreativas, cultura y religión	1	Servicio Nacional del Patrimonio Cultural	2	Consejo Nacional de Televisión Servicio Nacional del Patrimonio Cultural
Educación	1	Superintendencia de Educación	2	Junta Nacional de Jardines Infantiles Superintendencia de Educación
Protección social	11	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena Dirección General de Crédito Prendario Fondo de Solidaridad e Inversión Social Instituto de Previsión Social Instituto de Seguridad Laboral Instituto Nacional de la Juventud Oficina Nacional de Emergencia Servicio Metropolitano de Vivienda y Urbanismo Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género Servicio Nacional de Menores Servicio Nacional del Adulto Mayor	11	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena Dirección General de Crédito Prendario Fondo de Solidaridad e Inversión Social Instituto de Previsión Social Instituto de Seguridad Laboral Instituto Nacional de la Juventud Oficina Nacional de Emergencia Servicio Metropolitano de Vivienda y Urbanismo Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género Servicio Nacional del Adulto Mayor Superintendencia de Pensiones

Fuente: Dirección de Presupuestos (DIPRES).

Anexo G

El proceso de clasificación de iniciativas de innovación se realizó a través de un libro de códigos que recoge información del Índice de Innovación Pública contenida en las preguntas:

- 26.11.#: ¿Qué objetivo concreto abordó la iniciativa con respecto a mejorar la calidad del servicio?
- 26.13.#: ¿Cuál es el proceso/prestación/producto de innovación concreto que se logró a partir de la iniciativa?

A continuación, se presentan las palabras utilizadas por tipo de innovación que permitieron la clasificación.

Tabla 10. Libro de Códigos.

ÁMBITO	TIPO	DESCRIPCIÓN	PALABRAS CLAVE
ESTRATEGIA	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?	Lineamientos institucionales, cuadro de mando, planificación estratégica, objetivo(s) estratégico(s), coordinación interdepartamental, líneas estratégicas, misión, visión, definiciones estratégicas, estrategia, ejes estratégicos, plan(es) de acción, documento con los lineamientos, modelo de gestión.
	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?	Redes de colaboración, coordinar acciones, articulación público privada, trabajo colaborativo, interinstitucional, otro servicio, colaboración público privada, innovación abierta, nuevos actores, cooperación, concurso de ideas, redes de apoyo , apoyo en torno a, mapa táctico, sistemas de intercambio.
	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?	Normativa, cambio en la normativa, cambio en la ley, cumplimiento normativo, bases de licitación, licitación, rendiciones, rendición, financiamiento, instrumentos de financiamiento.

ÁMBITO	TIPO	DESCRIPCIÓN	PALABRAS CLAVE
SERVICIOS	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?	Propuesta de valor, servicio de información, modelo de servicio, mejoras en la forma de operar, prestación integral, nueva oferta, nuevo servicio, nuevo beneficio, nueva prestación, nombre social, programa de atención, programa de preincubación, servicio de comunicación, capacitaciones gratuitas, programa vínculos.
	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?	Modelo de atención, mejorar su experiencia, consulta en línea, cobertura de atención, canal de atención, servicio digital, canal virtual, audiencias virtuales, nuevo modelo de atención, productos con entrega a domicilio, entrega al usuario, nuevo canal, tipo(s) de usuario(s), omnicanalidad, resolutividad, trazabilidad, gestión de casos, casos complejos, modalidad de atención, entregar a la ciudadanía, entregar a la ciudadanía, presenciales hacia el mundo digital, atención médica a distancia, modalidad digital, recorridos virtuales, telemedicina.
	Comunicaciones	¿Cómo informamos y comunicamos los servicios e innovaciones a los usuarios de forma clara? ¿Cómo ampliamos el conocimiento y masificación de las soluciones?	Comunicaciones, enviar notificaciones, notificación electrónica, notifica, información clara, control de la información, comunicar, acceso universal, información oportuna, servicio informativo, flujo de comunicación, lenguaje claro, nueva imagen, calidad de la información, interoperabilidad de la información, acompañamiento y contención, autoimplementación.
	Comportamiento usuarios	¿Cómo generamos una mayor adopción de las soluciones por parte de los usuarios? ¿Cómo incentivamos conductas favorables con los servicios?	Comportamiento usuario, espacio físico, cambio en el comportamiento, nuevo comportamiento, ciencias del comportamiento, behavioral, adopción, incentivos, conductas favorables.

ÁMBITO	TIPO	DESCRIPCIÓN	PALABRAS CLAVE
OPERACIÓN	Procesos	¿Cómo organizamos las actividades operativas para entregar el valor esperado? ¿Cómo podemos entregar un servicio más eficiente, eficaz y oportuno?	Proceso, optimización, reingeniería, estructuración, flujo de procesos, eficiencia en procesos, facilitar el proceso, flujo de trabajo, procedimiento, automatización de procesos, trazabilidad del proceso, pago de proveedores automatizado, transferencia electrónica, solicitud web, dar respuesta de manera remota.
	Tecnología	¿De qué forma la tecnología puede mejorar la entrega de los servicios? ¿Qué tecnologías facilitan la implementación y sostenibilidad de las soluciones?	Herramienta web, aplicación, App, georeferenciación, proyecto de tecnología, bootcamp, navegación, GPS, herramientas informáticas, herramientas tecnológicas, inteligencia artificial, herramienta gráfica, monitoreo remoto, fiscalización remota, plataforma, formularios digitales, interfaz, tecnológica, escritorio virtual, código qr, videoconferencias virtuales, autoconsulta software, telemática de actividades.
	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?	Gestión y uso de datos, administración de los registros, estadísticas, análisis de información, serie histórica de datos, base(s) de datos, análisis de datos, muestreo, metodología estandarizada, familias de datos, analytics.
ORGANIZACIÓN	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?	Diseño organizacional, plan de trabajo, medición mensual de la carga de trabajo, organigrama, nuevo departamento, nueva área, jerarquía, estructura organizacional, cambios organizacionales.
	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?	Rol(es), instalar capacidad, competencias, desempeño, nuevas capacidades, nuevas funciones, actividades formativas de libre acceso, capacitaciones transversales, entrega de formación, programa de capacitación específica.

Fuente: Laboratorio de Gobierno.



índice de innovación pública



Laboratorio
de Gobierno

