

# Conferencia Internacional Estado Futuro 2016: Innovación Para Las Personas

## Síntesis de la discusión

Editado por Nicolás Rebolledo

Octubre 2016

Estado Futuro 2016: Innovación para las personas. 30 & 31 de Marzo 2016. Santiago de Chile. Organizado por OECD & Laboratorio de Gobierno del Gobierno de Chile.

El proyecto de compilación y edición de las notas de las sesiones fue comisionado y financiado por OPSI - OECD.

Este documento se publica bajo la responsabilidad del Laboratorio de Gobierno de Chile. Las opiniones expresadas y los argumentos empleados en ella no reflejan necesariamente las opiniones oficiales del Laboratorio de Gobierno ni de la OECD. La calidad del contenido de las notas son de exclusiva responsabilidad del autor (es) de las mismas.

Compilación, diseño y edición:

Nicolás Rebolledo. Consultor para OECD de Estado Futuro 2016. Líder de la plataforma para Innovación Pública de la Escuela de Diseño del Royal College of Art, Reino Unido.

Gestión de notas de las sesiones:

Denise Misleh, Laboratorio de Gobierno.

Notas de las sesiones por el equipo del Laboratorio de Gobierno:

Valentina Arros, Milenko Lasnibat, Denise Misleh, Gabriela Valenzuela, Francisco Vera, Katalina Papic, Myriam Meyer, Francisca Moya, Editha Fuentes y Mariana Lavín.

Corrección de estilo y fotografías:

Equipo de Comunicaciones del Laboratorio de Gobierno.

Laboratorio de Gobierno

<http://lab.gob.cl> | Amunátegui 232, Santiago, Chile | [estadofuturo@lab.gob.cl](mailto:estadofuturo@lab.gob.cl) | Versión 6 - 03/10/2016

**Laboratorio  
de Gobierno**



# Conferencia Internacional Estado Futuro 2016: innovación para las personas

## Síntesis de la discusión

Editado por Nicolás Rebolledo

Agosto 2016

El presente documento contiene un compilado de notas sobre los principales temas debatidos en las sesiones de la conferencia internacional Estado Futuro: Innovación para las personas, un encuentro global del sector público, el cual se llevó a cabo los días 30 y 31 de marzo, en el Centro Gabriela Mistral (GAM), en Santiago de Chile. Esta conferencia fue organizada por Laboratorio de Gobierno del Gobierno de Chile y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD).

La conferencia de dos días estuvo compuesta por una combinación de sesiones plenarias, donde los actores del sector público conocieron sobre investigaciones internacionales y experiencia de primera fuente sobre innovaciones en lo público; sesiones de discusión enfocadas en discutir desafíos de innovación y sus habilitadores; y talleres donde los participantes probaron nuevas herramientas y métodos para resolver problemas públicos.

Las notas compiladas en este documento fueron desarrolladas por el equipo del Laboratorio de Gobierno. El proyecto de compilación estuvo a cargo de Nicolás Rebolledo, comisionado por el Observatorio de Innovación para el Sector Público (OPSI) de OECD.

Este documento tiene el carácter de borrador y servirá de base para una futura publicación.

Más información sobre la conferencia en <http://www.estadofuturo.cl/>



# Contenidos

Presentaciones | 6

Introducción | 13

Agenda de la conferencia | 17

## Sesiones Plenarias | 19

Panel de Introducción Día 1:  
Provocando la discusión | 21

Panel de Apertura Día 1: ¿Por  
qué Innovación Pública? | 25

Panel de Cierre Día 1: La agenda de  
innovación en el sector público: El  
desafío para Latinoamérica y Chile | 33

Panel de Apertura Día 2. Los desafíos  
para innovar en el sector público | 39

Panel Ministerial de Cierre Día  
2: Construyendo una agenda de  
innovación para Chile | 45

## Sesiones de Discusión | 51

Sesión 1: El rol de los ciudadanos,  
participación e inclusión  
social: Innovación por, para  
y con las personas | 52

Sesión 2: Las ciudades como espacios de  
innovación: Infraestructura, sistemas y  
servicios públicos en las ciudades | 56

Sesión 3: Innovaciones socio-  
digitales: Nuevas tecnologías  
para servicios ciudadanos | 62

Sesión 4: Gobierno Abierto:  
Participación, colaboración,  
transparencia y datos abiertos | 66

Sesión 5: Instituciones, estrategia  
y gobernanza para una agenda de  
innovación en el sector público | 72

Sesión 6: Nuevos servicios para  
una nueva ciudadanía: Métodos  
de para diseñar servicios públicos  
centrados en las personas | 78

Sesión 7: Creando capacidades para  
innovar en el sector público | 82

Sesión 8: Nuevas asociaciones  
público-privadas: Inversiones y  
compras públicas innovadoras | 86

## Talleres Prácticos | 93

Taller 1: Métodos de inmersión para  
la innovación en el sector público:  
Trabajando con funcionarios públicos | 94

Taller 2: Mejora de las capacidades  
de la administración pública para  
la gestión de la innovación | 96

Taller 3: Capacidades para la  
innovación: aprender haciendo | 100

Taller 4: Prototipando  
servicios públicos | 102

Taller 5: Construyendo capacidad  
transformadora en el Gobierno | 105

Taller 6: Innovación en las compras  
públicas: Desarrollando desafíos  
de innovación abierta | 108

## Biografías de los panelistas | 113

## Presentación

# ¿Por qué Estado Futuro?

---

**Por Juan Felipe López. Director Ejecutivo, Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile.**

El Laboratorio de Gobierno del Gobierno de Chile y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), fueron los anfitriones de la conferencia internacional Estado Futuro: Innovación para las personas, un encuentro global del sector público, el cual se llevó a cabo los días 30 y 31 de marzo, en el Centro Gabriela Mistral (GAM), en Santiago de Chile.

Este evento fue una conferencia internacional sobre la innovación en el sector público, donde más de 400 expertos y actores – como Ministros, Jefes de servicio, funcionarios, académicos e innovadores públicos – compartieron experiencias sobre los desafíos que enfrentan hoy los Gobiernos para diseñar e implementar sus agendas de innovación pública.

¿Cómo impulsar procesos de innovación en el sector público que tengan en su centro la colaboración entre personas y en su foco la creación de valor público? ¿Dónde están los mejores ejemplos de esta forma de innovar? ¿Cuáles son las barreras y desafíos para innovar dentro del Estado? ¿Qué instituciones necesitamos crear para estas tareas? ¿Qué capacidades desarrollar? ¿Qué valor le otorgamos a la tecnología y al nuevo conocimiento? ¿Qué rol a la participación ciudadana? ¿Cuál al sector privado?

Estado Futuro 2016 buscó ser un espacio para debatir estas preguntas con una perspectiva que permita imaginar Estados y Gobiernos dispuestos al cambio, creadores de espacios para colaborar y oportunidades para innovar. Fomentando que

ciudadanos y funcionarios públicos desarrollen capacidades que les permitan pensar, crear e implementar servicios públicos que tengan un verdadero impacto en la vida de las personas.

## La conferencia como espacio de colaboración

Crear una cultura innovadora en el sector público es clave para enfrentar los desafíos de las políticas públicas hoy en día. Debemos aprender a hacer más y a entregar mejores servicios con los mismos –o incluso menos– recursos. Pero como funcionarios públicos esto no lo podemos hacer solos. Necesitamos aprender nuevas formas de colaborar con otros actores e instituciones y trabajar juntos en el desarrollo de una cultura innovadora.

La innovación en el sector público como un imperativo de la gestión pública debe partir reconociendo las tradiciones modernizadoras e innovadoras de los Estados y sus funcionarios. Debemos visibilizar el talento, compartirlo y difundirlo para así aprender a desarrollar, colectivamente, proyectos de innovación orientados al impacto, pensados desde, con y para las personas y en alianza con diversos actores de distintos sectores.

En este sentido, Estado Futuro 2016 fue una invitación para que los actores del sector público, representantes del sector privado, emprendedores sociales y las organizaciones de la sociedad civil que trabajen el campo de la innovación pública piensen en conjunto sobre cómo deben ser nuestros Estados y Gobiernos en el futuro.

Estado Futuro buscó ser el lugar donde se dieran a conocer de primera fuente experiencias en innovación del Estado, compartir experiencias y nuevas herramientas, así como también conocer los desafíos que enfrentan los Gobiernos hoy en día para diseñar e imple-

mentar sus agendas de innovación pública.

## Sobre este documento

El presente documento es una importante contribución al creciente debate sobre la innovación en el sector público. Específicamente, es una contribución para entender cómo la innovación ha ayudado y puede fortalecer positivamente la forma en que el Estado se relaciona con la ciudadanía a través de los servicios públicos que los gobiernos entregan a las personas.

Tuvimos el privilegio de co-organizar junto a 10 instituciones chilenas y del mundo, un importante hito que hizo visible una estrategia del Gobierno de Chile, impulsada por la Presidenta Bachelet: promover un Estado innovador al servicio de las personas.

En este texto se recogen insumos importantes para entender la magnitud del desafío que significa hacer de la innovación en el Estado una estrategia sustentable en el tiempo y que genere resultados positivos en la ciudadanía. Acá hay ideas, enfoques, aprendizajes y reflexiones de los más de 50 expositores chilenos y extranjeros que se reunieron en Estado Futuro.

Estos insumos nos ayudarán imaginar, diseñar y co-crear de manera más estratégica, cuál debiese ser el Estado futuro que a través de una cultura de innovación, logre implementar los cambios necesarios, idealmente sistémicos para avanzar hacia un Estado que trabaje con, desde, y para las personas.

## Agradecimientos

Agradezco profundamente a Marco Daglio y a todo el equipo de OPSI-OECD por confiar en el Gobierno chileno para desarrollar esta primera versión de Estado Futuro. Asimismo, a Nicolás Rebolledo por la tarea de coordinar la gestión de contenidos de la conferen-

cia que se sintetiza en este útil documento.

A los más de 50 expositores e instituciones co-organizadoras de Estado Futuro: gracias a todos ellos, Estado Futuro se logró instalar en la agenda del progresivo movimiento global por la innovación pública.

También agradecer a los más de 400 asistentes a la conferencia, quienes desde su valioso trabajo en diversas instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, son parte de una activa comunidad de prácticas que tiene como horizonte común mejorar la forma en la que los Estados sirven a sus ciudadanos.

Un especial agradecimiento al equipo del Laboratorio de Gobierno, por trabajar intensamente en la realización del evento y velar para que los aprendizajes de esos días de conferencia queden plasmados de manera nítida en este texto.

Finalmente, al Directorio del Laboratorio de Gobierno, no sólo por su activa participación en la conferencia sino por el permanente apoyo estratégico que han brindado a todas las actividades que el Laboratorio de Gobierno ha realizado.

Estamos seguros que muchas de las ideas y aprendizajes de esta conferencia, nos ayudarán a imaginar y diseñar juntos el Estado futuro.

## Presentación

# Viaje global de la innovación: aprovechando sabiduría compartida

---

**Marco Daglio, Jefe del Observatorio  
de Innovación en el Sector  
Público (OPSI), OECD.**

La necesidad de innovar es una realidad a la que muchos gobiernos de todo el mundo se enfrentan hoy para asegurar el bienestar de sus sociedades. Junto con las nuevas posibilidades que nos entregan los avances en el conocimiento y la tecnología, viene un aumento de las expectativas de los usuarios. Estimulados por la mejora constante del servicio y la experiencia del usuario en el sector privado, los ciudadanos exigen ahora mejores servicios y a menor costo para las arcas de los contribuyentes.

La labor del Observatorio de Innovación del Sector Público de la OCDE y sus países miembros, indica que la formulación de políticas basadas en la evidencia y la reforma digital, han creado un cambio hacia diseñar aquellos servicios que los ciudadanos realmente necesitan. En este contexto, las administraciones de los gobiernos buscan innovación que abra y democratice los procesos de producción de los servicios públicos, poniendo a los ciudadanos en el asiento delantero, como co-productores de los resultados, y no sólo de los procesos.

La innovación sigue siendo más un arte que una ciencia. Un análisis más detallado revela que mientras los servicios y las políticas se

mejoran mediante la innovación, la innovación en el sector público rara vez se incluye en los presupuestos gubernamentales. Como resultado, el conocimiento de las herramientas disponibles para los formuladores de políticas para acelerar la innovación y para la participación de los ciudadanos en el proceso de cambio es limitada y fragmentada, como también son las técnicas para medir y comparar los resultados. Pero para convertirse en sabiduría y, por tanto, ser verdaderamente útil, el conocimiento debe convertirse en acciones concretas.

Quizás no hay mejor lugar que Chile para ver los logros de innovación gubernamental - un líder regional con tradición de innovación en el sector público desde la década de 1990. Las plataformas de última generación para la adquisición de ChileCompra y para prestación de servicios de Chile Atiende, son ejemplos principales de innovaciones locales con resonancia mundial.

Otros incluyen la plataforma SIAPER, que optimiza el trabajo de recursos humanos mediante la reducción de numerosos actos administrativos, así como el Servicio de Impuestos Internos, institución que ha transformado el modelo de administración de numerosos procedimientos físicos y trámites, a un proceso totalmente digitalizado. Estos ejemplos ponen en relieve los logros de un Gobierno chileno moderno e innovador, que continuamente mejora su ventaja innovadora.

Para marcar un hito en los esfuerzos de innovación del sector público en el país, la OCDE ha tenido el honor de asociarse con el Laboratorio de Gobierno para organizar la conferencia internacional de la innovación pública Estado Futuro 2016.

Este evento continúa temas de una conferencia previa sobre innovación del sector público celebrada en París en el año 2014 que lanzó un Llamado a la Acción para fortalecer la capacidad de innovación en el gobierno. La conferencia ha sido útil como llamado a la acción a

una escala regional, promoviendo aún más la agenda de innovación en el hemisferio Sur.

El evento Chile fue un éxito en muchos aspectos, ya que ha puesto en relieve un movimiento global emergente de innovadores afines cuya pasión es hacer que los gobiernos trabajen de mejor forma. Actores claves locales e internacionales del sector público, emprendedores sociales y organizaciones de la sociedad civil se reunieron en Santiago durante dos días para compartir teoría y práctica de la innovación del sector público.

Se creó conciencia de los métodos y prácticas de la innovación de todo el mundo, tal como se aplica en los ejemplos de la vida real, a la vez que se hizo hincapié en los beneficios de aprender unos de otros. Los innovadores públicos a menudo se enfrentan a desafíos complejos y similares en sus respectivos países y la conferencia ayudó a establecer vínculos con redes internacionales de innovadores para acceder a nuevas oportunidades de conocimiento y colaboración.

Esperamos que la colaboración con el Observatorio de Innovación del Sector Público de la OCDE contribuya a difundir eficazmente las lecciones aprendidas a nivel internacional.

Mirando a los roles futuros de nuestro gobiernos y Estados, necesitamos entender cómo los ciudadanos, los funcionarios públicos, los políticos, los académicos y los empresarios puedan efectivamente reunirse para discutir los servicios públicos con meta de mejorarlos ¿Cuáles son las habilidades, herramientas y capacidades que necesitamos desarrollar? ¿Cuál es el valor que le damos a la tecnología y al nuevo conocimiento?

Estado Futuro 2016 quiso responder estas preguntas. Buscó respuestas que alentaran cambios reales, que extendiesen las oportunidades de colaborar e innovar fuera de los límites, respuestas que ayuden a crear e implementar innovaciones en servicios públicos que mejoren las vidas de los ciudadanos del mundo.

Iniciativas internacionales como el Observatorio de Innovación del Sector Público de la OCDE ofrece una plataforma práctica para expandir el conocimiento y la experiencia sobre la innovación pública. Han pavimentado el conocimiento para las ideas innovadoras, combinando el poder de las redes offline y online para compartir, discutir y co-crear soluciones que funcionen.

El conocimiento de la innovación viene desde el apalancamiento del poder de las experiencias compartidas en un solo lugar. Después de todo, no es sólo el tamaño y el conocimiento de tu red el que importa; es qué tan bien lo aplicas en la práctica de la innovación.

# estado futuro

INNOVACIÓN PARA LAS PERSONAS

---

**Conferencia Internacional de Innovación Pública**  
30 y 31 de marzo 2016, Santiago de Chile

ORGANIZADO POR:



Laboratorio  
de Gobierno

EN COLABORACIÓN CON:

Nesta..

MIND  
LAB

RSA



Bloomberg  
Philanthropies



pro|CHILE



INVITA:



MEDIA PARTNERS:



cooperativa  
93.3 FM

LATERCERA

## Introducción

# Estado Futuro 2016: hacia una comunidad de prácticas de innovación pública

---

**Nicolás Rebolledo. Consultor para OCDE de Estado Futuro 2016. Líder de la plataforma para Innovación Pública de la Escuela de Diseño del Royal College of Art, Reino Unido.**

En distintas partes del mundo y producto de una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales y ambientales que se desarrollan a una velocidad sin precedentes, los Gobiernos se están enfrentando a desafíos cada vez más complejos. Buscando adaptarse a estos cambios y construir capacidad de respuesta, se ha ido construyendo entre los países de la OCDE un entendimiento común de que es necesario tomar medidas concretas para fortalecer y fomentar la innovación del sector público.

El Observatorio de Innovación Pública de la OCDE (OPSI) –en su reciente publicación titulada “El imperativo de la innovación en el sector público”–, recoge esta experiencia y plantea que los Gobiernos están tratando de innovar en su funcionamiento interno, en los servicios que ofrecen y en la forma en que los ofrecen, pero también en la forma en que éstos interactúan con los ciudadanos, el sector privado y la sociedad civil.

Estas innovaciones, dice OPSI, estarían siendo impulsadas por diferentes fuerzas, incluyendo un mundo más globalizado y en red, el aumento de las expectativas de los ciudadanos, las nuevas tecnologías, los problemas cada vez más

complejos que enfrentan los gobiernos y –sobre todo desde la crisis económica de 2008– presupuestos públicos cada vez más ajustados.

Considerando esta diversidad de causas, el consenso parece ser claro: las organizaciones del sector público necesitan nuevas formas de trabajo para enfrentar los desafíos públicos del siglo XXI.

En este contexto, –y siguiendo una larga tradición en modernización e innovación del Estado de Chile– la creación del Laboratorio de Gobierno refleja un compromiso concreto y significativo con esta agenda global de innovación del sector público. Creado por la Presidenta Bachelet y mandatado a desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación dentro de las instituciones del Estado chileno, el Laboratorio de Gobierno busca ser un espacio que convoque a diversos actores para colaborar en resolver problemas públicos que tengan impacto en la ciudadanía.

Este enfoque de colaboración, su orientación de impacto ciudadano y la necesidad de poner en contexto el esfuerzo del Laboratorio en una comunidad de prácticas global de innovación pública, fueron los elementos principales que dieron origen a esta conferencia.

Estado Futuro 2016 fue diseñada como un espacio de colaboración, que convocando a diversos actores del sector público, innovadores sociales, representantes del sector privado y organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el campo de la innovación pública, buscó servir de plataforma para discutir sobre la innovación del sector público en general y dar a conocer la labor del Laboratorio de Gobierno en particular.

## Objetivos y estructura de la conferencia

La conferencia buscó fomentar una discusión abierta sobre los desafíos para innovar del

sector público chileno estableciendo enlaces y puntos de encuentro con las experiencias de otros países de la OCDE con el fin no sólo de compartir experiencias, sino que también de tejer redes de trabajo que apunten a ampliar una comunidad de prácticas sobre los desafíos particulares que la región tiene en este tema.

En este sentido, los objetivos con los que se diseñó la conferencia fueron los siguientes:

- Aumentar la conciencia sobre innovación pública en Chile y América Latina, creando un punto de referencia en la agenda regional.
- Demostrar por qué la innovación del sector público es importante y se puede lograr, a partir de compartir experiencias concretas sobre cómo innovar en el sector público.
- Analizar los desafíos que enfrentan los Gobiernos en su agenda de innovación, discutiendo las barreras y las condiciones marco que permitan la innovación.
- Discutir el papel y el impacto de los laboratorios de innovación pública estableciendo un contexto para posicionar el trabajo del Laboratorio de Gobierno a nivel nacional y en la región.
- Crear redes de trabajo a nivel regional con el fin de dar sostenibilidad en el tiempo a una comunidad de prácticas sobre innovación pública.

Para cumplir estos objetivos –y basados en la experiencia que OCDE tiene en este tipo de conferencias–, diseñamos un evento de dos días que combinara: acceso a visiones técnicas y políticas relevantes, espacio para discutir sobre temas específicos, espacio para conversar y hacer redes y espacio para experimentar prácticamente algunos métodos de innovación.

Así, la conferencia estuvo compuesta por una combinación de sesiones plenarias, donde los actores del sector público conocieron sobre

investigaciones internacionales y experiencia de primera fuente sobre innovaciones en lo público; sesiones de discusión temáticas, enfocadas en discutir desafíos de innovación y sus habilitadores; y talleres prácticos donde los participantes probaron algunos métodos y herramientas que distintas instituciones alrededor del mundo están usando para resolver problemas públicos.

La discusión en general estuvo enfocada en una serie de prácticas de innovación centrada en las personas, el rol de laboratorios de innovación pública y los desafíos político-institucionales que tienen los Gobiernos para apoyar nuevas prácticas en el sector.

## Principales logros y aprendizajes

A continuación se describen algunos de los principales logros y aprendizajes que deja esta conferencia.

- **La conferencia fue un punto de referencia en la agenda de innovación pública por su asistencia, involucramiento y alcance.**

Contó con 447 asistentes de los cuales el 68% representaba a funcionarios instituciones públicas, el 17% a instituciones del sector privado, 10% de la academia y 5% de la sociedad civil. Más del 80% de los asistentes participó en todas las actividades. Al mismo tiempo tuvo 1.500 usuarios conectados a través de streaming con 2.800 vistas y un promedio de visita de 10 minutos. #EstadoFuturo fue Trending Topic en Twitter a nivel nacional.

- **Se logró consolidar una red global.**

Se lograron alianzas con más de 10 instituciones chilenas y del mundo como socios organizadores y se pudo convocar a más de 50 expositores chilenos y extranjeros, cuyas biografías

se encuentran al final del documento.

- **La evaluación de los asistentes fue positiva.**

Se logró un gran nivel de satisfacción de los asistentes (sobre 87%), siendo lo más valorado la calidad de los panelistas, la existencia de talleres prácticos, la calidad de la organización, la posibilidad de conocer otras experiencias y de conocer nuevas temáticas.

- **Estado Futuro 2016 fue considerado un aporte a las instituciones del sector público.**

En este sentido lo más valorado fue la posibilidad de llevar prácticas sobre innovación al trabajo diario, ampliar las miradas sobre los desafíos del sector público, instalar otras temáticas dentro de los equipos y conocer otras personas con quien compartir desafíos públicos.

- **Se reconocieron los imperativos para innovar en el Estado chileno.**

Si bien el Estado de Chile tiene una larga tradición en modernización e innovación, hoy sin embargo, el imperativo para innovar es distinto y se sustenta en tres grandes problemáticas: legitimidad de las políticas públicas; presión por hacer más con menos y entender la complejidad de los sistemas en que operan los servicios que el Gobierno entrega a la ciudadanía.

En esa misma línea, la innovación en el sector público tiene que ver con diseñar un Estado capaz de dar respuestas a problemáticas del siglo XXI con foco en el impacto a la ciudadanía y la recuperación de las confianzas.

- **Se discutieron las principales prácticas innovativas para el sector público.**

Las lógicas de aprender haciendo (principal conclusión del reporte preliminar del estudio de capacidades para innovar que

la OCDE está desarrollando por encargo del Laboratorio de Gobierno) puede dar luces sobre los enfoques necesarios para potenciar la innovación en el Estado.

En este sentido, el diseño de servicios, centrado en las personas, es una metodología lo suficientemente integral, concreta y convocante que permite encauzar los esfuerzos de innovación en el Estado.

- **El Laboratorio de Gobierno se posicionó a nivel nacional e internacional.**

Existió un consenso en la discusión de que el Estado de Chile cuenta hoy con una institucionalidad, una estrategia y está desarrollando una metodología –junto a diversos actores públicos y del sector privado– para innovar en el sector público. Este modelo de innovación –que da origen al Laboratorio de Gobierno– aparece como un referente a nivel Latinoamericano, a pesar de su corta existencia.

- **Se creó una red de trabajo a nivel regional**

Se creó la primera red a nivel de América Latina de laboratorios o centros de innovación pública (red Futuro Latino) coordinada por el Laboratorio de Gobierno donde participan instituciones de 7 países.

## Estructura de este documento

El presente documento no sigue el orden cronológico de la conferencia sino que se estructura a partir del tipo de sesiones: Sesiones plenarias, sesiones de discusión y talleres prácticos. Cada sesión de la conferencia presenta una síntesis general, desarrollada por un miembro del equipo del Laboratorio de Gobierno, basada en notas recopiladas durante la conferencia y en registro audiovisual de las sesiones.

Cada síntesis, busca servir de muestra de los principales temas discutidos y su limitación radica en que sólo presenta la discusión y no permite entrar en la profundidad de lo que fue la experiencia directa de la conferencia y el debate.

Para complementar la lectura del documento, se encuentran disponibles las presentaciones de cada panelistas en el siguiente link: <http://www.slideshare.net/goblabc/presentations>

# Agenda

## Día 1: 30 de marzo 2016

9h00-9h30

Registro y café de bienvenida

09h30

Panel de Introducción:  
Provocando la discusión.

10h00 – 11h30

Panel de Apertura Día 1: ¿Por  
qué Innovación Pública?

12h00 – 13h30

Sesiones de discusión paralelas.  
Innovación para los ciudadanos: Cuatro  
agendas de Innovación complementarias.

15h00 – 16h30

Talleres paralelos: procesos y  
métodos de innovación.

17h00

Plenario de cierre Día 1: La agenda  
de innovación en el sector público: El  
desafío para Latinoamérica y Chile.

18h00

Cocktail

## Día 2: 31 de marzo 2016

9h00-9h30

Registro y café de bienvenida.

9h30 – 11h00

Panel de Apertura Día 2: Los desafíos  
para innovar en el sector público.

11h30 – 13h00

Sesiones de discusión paralelas. Desafíos  
para apoyar y habilitar la innovación.

13h00 – 14h00

Panel Ministerial de cierre Día  
2: Construyendo una agenda  
de innovación para Chile.

14h00

Almuerzo



# Sesiones Plenarias Agendas y Desafíos

---



## Panel de Introducción Día 1

# Provocando la discusión

Los imperativos para innovar en el sector público y los desafíos que implica para los gobiernos

---

**Moderador:**

Rodrigo Egaña. Director del Servicio Civil, Gobierno de Chile.

**Panelistas:**

Michelle Bachelet, Presidenta de la República de Chile (Vía video)

Jorge Burgos. Ministro del Interior y Seguridad Pública, Gobierno de Chile.

Mari Kiviniemi. Subdirectora General, OECD.

La sesión consistió en discursos de bienvenida de las principales autoridades del Gobierno de Chile y la OECD. Las autoridades dieron inicio a la conferencia recibiendo a los participantes y abriendo la discusión sobre las oportunidades y desafíos que las administraciones públicas – tanto de Chile como de los demás países OECD – deben enfrentar para hacer de la innovación un imperativo que permita maximizar el bienestar social de las generaciones actuales y futuras.

## Síntesis de la discusión

Por Valentina Arros. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016

Rodrigo Egaña comenzó abriendo espacio para las palabras de la Presidenta Bachelet como la creadora del Laboratorio de Gobierno, mediante el cual se intenta dar un nuevo impulso a la tradición innovadora del Estado de Chile con foco en la mejo-

ra de la calidad de vida de las personas.

Un tema mencionado por los distintos exponentes fue la pérdida de legitimidad de las instituciones públicas por parte de personas más conectadas e informadas, lo cual llevaría a que las acciones deban estar enfocadas en fortalecer los niveles de confianza en base a un avance en materias de transparencia y probidad. En este contexto, la innovación vendría a ser un mecanismo para reconstruir esta relación entre el Estado y la ciudadanía, poniendo al centro las necesidades de las personas.

Al respecto, es que la Presidenta Michelle Bachelet señala que: *“Un reto común en las sociedades del mundo es reconstruir la relación ciudadanos e instituciones, fundada en nueva confianza, que se refleja en un dinamismo social y en un protagonismo ciudadano de gran envergadura”*.

Dadas las múltiples y dinámicas problemáti-



cas y demandas de la sociedad, se señala que el Estado debe crear las condiciones jurídicas para que aquellos que quieren emprender e innovar en lo público, lo puedan hacer. En este sentido, el Ministro Jorge Burgos menciona que el Gobierno tiene este tema como un desafío prioritario en su agenda.

Mari Kiviniemi, señala que la innovación tiene un rol fundamental, el que aplicado en el sector público no es siempre fácil dado que se requieren tratar nuevas cosas con alta probabilidad de falla.

En este sentido menciona que es un riesgo que hay que tomar: *“La innovación es resultado de progresiones directas que requieren experimentación, la cual por naturaleza requiere tratar cosas nuevas que pueden no funcionar, pero estas fallas o errores pueden crear oportunidades para mejorar. En innovación, los errores no son opuestos al éxito, a menudo son la base”*.

Finalmente, Mari Kiviniemi destaca alguna de las condiciones que pueden ayudar a que los Gobiernos innoven, las cuales serían:

- Alejarse del enfoque top down y crear un nuevo enfoque de inteligencia colectiva.
- Entender que la innovación debe tener un impacto en las políticas públicas.
- Crear los ambientes necesarios para innovar.
- Utilizar las capacidades de los Gobiernos para utilizar las tecnologías de forma estratégica.
- Trabajar la innovación de forma colaborativa.

En conclusión, se destaca la importancia de innovar para superar la pérdida de confianza en las instituciones públicas, y que para que los Gobiernos innoven, es relevante realizar un trabajo sistémico que aborde diversas dimensiones de forma simultánea.





## Panel de Apertura Día 1

# ¿Por qué Innovación Pública?

**Innovación pública como una forma de recuperar la confianza de la ciudadanía a través de integrarla en la creación de políticas públicas**

---

### **Moderador:**

Rodrigo Egaña. Director del Servicio Civil, Gobierno de Chile.

### **Panelistas:**

Luiz de Mello. Director Adjunto de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial, OECD.

Eduardo Bitran. Vice Presidente Ejecutivo de CORFO, Gobierno de Chile.

¿Cuál es el rol actual de la innovación en el sector público y por qué es relevante? Partiendo desde la experiencia práctica existente, este panel se enfocó en identificar los potenciales beneficios de la innovación en el sector público, y al mismo tiempo discutir los principales desafíos para innovar en el sector público chileno, la región latinoamericana y otros países pertenecientes a la OECD.

El panel exploró las diversas perspectivas que hoy nutren el debate sobre la innovación pública. Esto, con el objetivo de establecer la verdadera importancia de compartir conocimientos entre países, para fortalecer las capacidades para innovar.

La pregunta abordada en el plenario fue ¿por qué innovación pública? y tuvo como objetivos discutir el nuevo contexto de los Gobiernos y la relevancia de la innovación del sector público en la actualidad; discutir los retos y conductores de la innovación en el sector público; y discutir algunos enfoques actuales de innovación del sector público.

## Síntesis de la discusión

Por Valentina Arros. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016

***“La innovación pública tiene un largo proceso en Chile desde el retorno de la democracia”.***

Esta fue la premisa con la que el Director del Servicio Civil del Gobierno y moderador de este panel, Rodrigo Egaña, comenzó la discusión, además de mencionar los elementos a considerar para la innovación en el sector público:

***“Es importante ponderar la situación económica y política del país, el programa del Gobierno que lo rige, y los objetivos políticos del mismo, además de observar las señales que provienen de la ciudadanía y de la definición de la agenda pública y de los contenidos de las políticas públicas. Por lo tanto, lo que gatilla***

***un proceso de innovación es un problema de la ciudadanía y de nuevas formas de resolver problemas en un determinado contexto”.***

Estado Futuro se menciona entonces como un punto de encuentro para pensar y discutir respecto de las diversas maneras de innovar en las instituciones públicas.

### **Desafíos y barreras para innovar en el sector público**

Un primer tema tuvo que ver con la situación actual de los Estados en general y las barreras que estos tienen para innovar. Al respecto, Luiz de Mello plantea como contexto económico general que si bien la economía global está pasando por un periodo de recuperación desde la crisis global, arrastramos hace décadas un gran problema en la distribución del ingreso. Mello indica que hace 30 años, el 10% de la mayoría de los países más ricos de la OECD, ganaban 7 veces más que lo más pobres y ahora estamos hablando de una situación de 10 u 11 a 1.

Esta situación sumada a la pérdida de confianza que están sufriendo los Gobiernos, hace que sea muy necesario innovar en el interior del sector público para reducir esta brecha y recuperar las confianzas.

En este sentido, Luiz de Mello, menciona que existen cuatro elementos que demandan una capacidad más innovadora de los Gobiernos:

- Desarrollar capacidades para hacer frente a cuestiones complejas, avanzando a nuevas formas de gobernanza colaborativa y a administraciones que puedan diseñar e implementar políticas de forma conjunta y más coordinada.
- Responder a las demandas de la sociedad por servicios más personalizados centrados en los usuarios, avanzando hacia Gobiernos impulsados por las personas.
- Generar una apertura y mayor

participación de la sociedad en la creación de políticas públicas.

- Dar la capacidad de movilizar más recursos de forma más rentable, eficiente y con mayor impacto.

En términos de las barreras a la innovación en base a la experiencia de los países OECD, Mello plantea que los Estados poseen una serie de características propias que impiden la innovación y menciona las siguientes:

- Los servicios públicos no están listos para manejar riesgos.
- No se han desarrollado formas de reconocer, recompensar y difundir las innovaciones.
- Los reglamentos internos orientados a la verificación de reglas más que a una postura enfocada en la evaluación resultados.
- Las estructuras tradicionales no tienen la capacidad y flexibilidad para organizarse.
- La rigidez presupuestaria impide la reasignación de recursos para innovación.

En este sentido, se plantea que la forma para superar estas barreras debe radicar en una aproximación sistémica que permita emprender transformaciones integrales en las burocracias estatales. En este sentido, Mello señala que la OECD –a través de su Observatorio de Innovación Pública, OPSI– tiene una agenda de trabajo en esta línea y destacó las siguientes iniciativas:

- Plataforma abierta OPSI con 300 casos documentados de experiencias de innovación que ya resolvieron ciertos problemas públicos
- Estudio junto al Laboratorio de Gobierno sobre capacidades para innovar en Chile
- Trabajo en examinar experiencias y condiciones de países para promover y acompañar en las reformas que se están llevando a cabo.

## Confianza y capital social

Eduardo Bitrán centró su intervención en las particularidades de la innovación pública en Chile. Comenzó su intervención señalando algunas prioridades de la esfera pública del Chile de hoy como son:

- Recuperar la confianza y credibilidad en las Instituciones del Estado y en lo público a partir de un Estado que pone al ciudadano y los funcionarios como protagonistas, al centro de la solución.
- Catalizar una transformación productiva para retomar tasas de crecimiento de largo plazo, lo que requiere innovación sistémica y modificación de enfoque estanco de acción pública.
- Desarrollar una visión compartida y sistemas de coordinación con actores relevantes de la sociedad para reducir riesgos de captura e inconsistencia dinámica

En este sentido, Bitrán señaló que tenemos varias barreras para avanzar e estas prioridades. Están van desde una alta existencia de silos en la burocracia estatal, la inexistencia de enfoques que consideren múltiples miradas, grandes fallas de coordinación, una estructura productiva estancada y altos problemas de capital social.

Es en este último punto donde según Bitrán radica el desafío fundamental: ***“El imperativo de recuperar la confianza y credibilidad de las instituciones del Estado, el hacer innovación pública con la gente y funcionarios, es un tema central para generar mayor credibilidad en las instituciones”.***

Poniendo énfasis en este último punto Bitrán indica que: ***“Chile ocupa el último lugar de la OCDE en cuanto a confianza: en Chile sólo el 13% de los individuos confía en sus semejantes, en relación al promedio de la OCDE que es casi el 50%”.***

Bitran menciona que el problema de la confianza y el capital social es un desafío mayúsculo que requiere un enfoque de innovación sistémica. Se debe contar con una visión compartida, espacios de colaboración y capital social, en donde en términos de una transformación productiva del país, se avance en un contexto de “quíntuple hélice”, que implica entender la innovación basada en desarrollo de conocimiento cooperativo, integrando las necesidades de la economía, la sociedad civil y de la sustentabilidad ambiental y los desafíos del cambio Climático.

Este enfoque debe incorporar a la sociedad en los procesos de innovación pública, aspirando a generar inteligencia colectiva y legitimidad social, incorporando la sustentabilidad ambiental como un compromiso moral y ético con las futuras generaciones.

### **Enfoques sobre innovación pública**

Una tercera dimensión de la discusión, tuvo

relación con los enfoques actuales existentes en cuanto a innovación pública. Al respecto Luiz de Mello presentó como la OECD ha conceptualizado los retos que el Estado debe abordar para innovar, en particular:

- Servidores públicos con las competencias y capacidades para innovar de forma continua, y liderazgos que lideren procesos de innovación con una visión de largo plazo.
- Formas de trabajo que permitan crear un medio ambiente orientado a la colaboración.
- Formas de control interno que apoyen las actividades de innovación.
- Generar y difundir conocimiento en base a las actividades de innovación y al contacto con la sociedad.

Por su parte, CORFO está trabajando con programas estratégicos, especializados en temas específicos, creando capital social e incorporando actores en la búsqueda de resolver institu-



cionalmente los problemas de coordinación.

A continuación se describen los principales temas abordados en la discusión:

### **Integración de reformas políticas en Chile y la innovación**

De Mello señala que la innovación debe integrarse en las reformas políticas más amplias y que los Estados deben ser capaces de reinventarse y responder a preguntas y retos que cambian constantemente.

Bitran por su parte, plantea que las reformas políticas, el financiamiento de la política, el financiamiento de los partidos políticos, la reforma tributaria, entre otros, tienen que ver con elementos básicos para una sociedad donde los individuos confían más en su democracia y el Estado.

La desconfianza en Chile es extrema, y esta misma crisis debe ser aprovechada como una oportunidad para hacer un cambio radical.

Es en este contexto donde la innovación pública se transforma en un elemento que puede aportar en recuperar la confianza de los ciudadanos, haciendo de los ciudadanos y funcionarios protagonistas de este proceso.

### **Innovación e impacto en la ciudadanía**

Para De Mello, los Gobiernos buscan formas de operar más eficientes, implementando procesos más amplios. Esto requiere crear un ecosistema de innovación: cómo se organiza un servicio público, cómo se organiza la forma de cooperación interna y externa, y cómo se crean mecanismos para que el conocimiento se cree en el Gobierno y difunda. No son acciones puntuales, sino que son acciones para crear un ecosistema.

### **Soluciones colaborativas en la co creación**

Según De Mello, la co producción implica pasar de un modelo tradicional a una forma más moderada de tratar las políticas públicas, que involucre a todas las partes interesadas. El



Gobierno debe poder generar conocimiento que él mismo no tiene, pero que sí tiene la sociedad, de modo de complementar las capacidades ya existentes, lo cual a su vez fomentaría los esfuerzos de rescatar la confianza en el Estado. Si el ciudadano se siente involucrado, es natural que se sienta más co responsable con los resultados de las políticas públicas.

Al respecto, Bitrán plantea que se debe generar la colaboración con la capacidad de aprender de actores privados y trabajadores, que es donde están las oportunidades, y crear así una inteligencia colectiva.

### **Contribución de la innovación para hacer más con menos en un contexto de ajuste fiscal**

Para De Mello, la innovación va mucho más allá de la mera eficiencia. Si la innovación puede generar ahorros al Estado y disminución de costos está bien, pero lo más inte-

resante tiene que ver con la generación de resultados que tiene un valor social muchas veces superior a los costos asociados.

Bitrán por su parte, plantea que si bien los ahorros que se pueden obtener con la innovación son importantes, no se trata de gastar menos. El tema es que con los mismos recursos se puede entregar mucho más valor, y la innovación puede ser pensada en cómo hacer más eficiente al Estado.

### **Casos en los cuales se aplica el factor de innovación.**

Bitrán señala que en Chile, los esfuerzos en la innovación han incrementado y que estamos en una etapa de experimentación. La OCDE evalúa interesante la creación y trabajo del CNID, para pensar con una visión de largo plazo, resolver problemas de captura, el funcionamiento estanco y ver un desarrollo a largo plazo. Hoy en día, el CNID propone una estrategia para los



próximos 12 años, fruto de un proceso colectivo de co creación, de manera que cuando venga un nuevo Gobierno, no lo cambie todo.

En CORFO y el Ministerio de Economía se ha generado especialización inteligente, tomado desafíos a nivel nacional y territorial. Se debe encontrar un equilibrio entre los bienes públicos, cómo nos coordinarnos, y cómo resolver la inflexibilidad presupuestaria. Esto se está tratando actualmente de resolver, y se espera resulte y trascienda el Gobierno.

### **Resolución de fallas de coordinación y centralización/descentralización**

Según Bitrán, si la descentralización se observa como un proceso en donde uno toma los recursos y los divide en partes que se apropian de recursos, es un retroceso. Si se plantea desde la perspectiva que tratamos de impulsar, de generar capacidades en los territorios, de atracción de talentos, etc, estamos teniendo la capacidad

de visión estratégica desde el territorio. Se debe generar fertilización cruzada, desde lo nacional a lo territorial e interactuar con visión de largo plazo para generar más oportunidades.





## Panel de Cierre Día 1

# La agenda de innovación en el sector público: el desafío para Latinoamérica y Chile

Coordinación social y diseño  
institucional para dar sostenibilidad  
a los cambios en el tiempo

---

### Moderador:

Juan Felipe López. Director Ejecutivo, Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile.

### Panelistas:

Matthew Taylor. Director Ejecutivo Real Sociedad para el Fomento de las Artes, Manufacturas y Comercio (RSA), Reino Unido.

Mario Marcel. Consejero, Banco Central de Chile.

En este panel de clausura, los expositores compartieron sus pensamientos y observaciones sobre los mayores desafíos para Chile y Latinoamérica para estimular la innovación en el sector público.

Este panel tuvo por objetivo compartir visiones y observaciones sobre los principales retos del futuro para Chile y América Latina en el fomento de la innovación en el sector público. Se discutió respecto de la forma de apoyar “una nueva metodología de cambio” y cómo anticiparse a las demandas, a construir países resilientes y transformar la innovación en el sector público en un apoyo para afrontar el reto de innovar en la región.

## Síntesis de la discusión

Por Valentina Arros. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016

El análisis de principios puede ayudar en el establecimiento una estrategia de innovación en el sector público.

Al respecto, Matthew Taylor señaló que: *“En el mundo existe una brecha entre las acciones en innovación y las expectativas por un lado, y entre los recursos públicos existentes y las capacidades del Estado por otro, esta brecha varía de lugar a lugar... pero todos están intentando cerrarla y transparentarla”*.

Taylor propone que entender y tratar al sistema como un todo, no haciendo un énfasis en políticas e intervenciones particulares.

Para lograr estos propósitos, Taylor señala que la discusión es respecto de la forma que tienen las personas para organizarse y que el foco



debe estar puesto en la coordinación social:

*“Los seres humanos son complejos y logran cosas trabajando juntos, el desafío de la innovación social es por lo tanto: ¿cómo los seres humanos son más efectivos trabajando juntos?”.*

Para ello, es posible identificar patrones que combinados correctamente, pueden llevarnos a deducir en qué tipo de sistemas y organizaciones es más factible la coordinación. La innovación por tanto, como un primer elemento, debe lograr generar cambios a nivel de sistema y encontrar equilibrios que faciliten esta coordinación social.

En este sentido, Taylor señala que es posible observar cuatro formas de pensar el cambio en las organizaciones, o formas mediante las cuales los seres humanos hacen cosas en conjunto:

- Jerarquía: relacionado con el liderazgo, estrategias y experticia, pero al mismo tiempo con la rigidez y la burocracia.

- Solidaridad: relacionado con la coordinación a través de valores y compromiso, pero al mismo tiempo potencialmente sectorial y defensivo.
- Individualismo: relacionado con los la creatividad, competitividad y emprendimiento, pero al mismo tiempo vinculado con el egoísmo e irresponsabilidad.
- Fatalismo: relacionado con el realismo, pero al mismo tiempo cínico y apático.

El planteamiento de Taylor al respecto es que las mejores estrategias y organizaciones, logran combinar exitosamente las tres primeras fuerzas y en este sentido señala que: *“La búsqueda de un equilibrio en estas formas de organización social y el reconocimiento de estos patrones, quizás no nos haga mejores innovadores o mejores líderes, pero definitivamente nos habilita para movilizar a los ciudadanos en un esfuerzo progresista común”.*

Recogiendo la brecha inicialmente planteada



por Taylor respecto de las necesidades que se requieren y los recursos limitados que los Estados tienen para cubrirlas, Mario Marcel, enfatiza el hecho que para los países emergentes, esto es aún más significativo indicando que:

*“Si comparamos el caso de Francia, donde el gasto público es el 55% del producto, con Costa Rica, donde el gasto público es del orden del 15% del producto, estamos comparando dos países en los cuales uno tiene casi un tercio de las responsabilidades del otro”.*

En esta misma línea, otra distinción relevante entre países desarrollados con países emergentes, que señala Marcel, hace relación con el rol del sector público. Para el primero de los casos, la gestión pública está relacionada con la provisión de servicios, a diferencia de los países emergentes, en donde está orientada a la transformación de la sociedad y de la economía:

*“En países emergentes dedicamos más recursos por ejemplo a la inversión. En promedio los países emergentes invierten el doble que lo que hacen los países desarrollados, en los países emergentes hay más esfuerzos en disminuir la pobreza, para mejorar la competitividad y en generar reformas sociales”.*

Este es un tema que habría que tener presente al realizar esfuerzos para crear sistemas y acciones en la innovación pública.

Refraseando lo planteado por Taylor, Marcel señala que el objetivo es cómo hacer que el modo jerárquico, la modalidad solidaria y la individualista puedan combinarse adecuadamente para generar innovación de manera sostenible en el tiempo y efectiva en nuestros países.

Para ello hay que reconocer temas que son estructurales bajo el contexto chileno que vinculan los sistemas de innovación con los sistemas de coordinación:



- Dada la existencia de Gobiernos unipersonales y el autoritarismo, se requiere construir un centro de Gobierno capaz y sustantivo, con un conjunto de funciones que aseguren que aquello que se compromete, se cumpla.
- Se requiere operar con grados significativos de descentralización en la prestación de servicios.
- Para ayudar a los sistemas a aprender, la evaluación es particularmente importante, no sólo para que las cosas funcionen mejor, sino también para actualizar los objetivos y propósitos en los cuales se hacen las cosas.
- Es fundamental entender cuáles son las motivaciones al interior del sector público.
- Finalmente, se debe integrar al ciudadano en todos los niveles.





## Panel de Apertura Día 2

# Los desafíos para innovar en el sector público

Exigencias, beneficios y aproximaciones para innovar creando valor público

---

### Moderador:

Nicolás Rebolledo. Líder de la plataforma para Innovación Pública de la Escuela de Diseño del Royal College of Art, Reino Unido.

### Panelistas:

Geoff Mulgan, Director Ejecutivo, Nesta, Reino Unido.

Gonzalo Rivas, Presidente del Consejo de Innovación para el Desarrollo, Chile.

Hacer realidad la innovación en el sector público requiere de un ecosistema dinámico, incluyendo habilitadores y marcos institucionales adecuados; incentivos y flujos de información; y habilidades, ideas y recursos.

¿Cuáles son los desafíos para la creación de un ecosistema que incentive y sea conductor de la innovación?

Este plenario discutió acerca de cómo sus respectivas organizaciones están enfrentando los desafíos de innovación y cuáles son los factores clave que se deben abordar para el contexto chileno y latinoamericano.

## Síntesis de la discusión

*Por Valentina Arros. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

Este plenario tuvo por objetivo discutir respecto de cómo las organizaciones están enfrentando los desafíos de innovación y cuáles son los factores clave que se deben abordar para el contexto chileno y latinoamericano. El desafío –tal como señaló Nicolás Rebolledo al inicio de la sesión– está en cómo convertir la diversidad de prácticas aisladas en un esfuerzo sistemático orientado a la implementación de innovaciones públicas de impacto ciudadano.

Geoff Mulgan planteó que el elemento central de la innovación en el sector público es el impacto que se puede generar con ella cuando se entiende y opera desde una perspectiva integrada y sistémica.

Desde esta perspectiva indica que la práctica de innovar considera varias dimensiones que deben ir de la mano como son: partir entendiendo las necesidades de las personas, apuntar a crear valor público, mejorar las habilidades para resolver problemas, experimentar soluciones para aprender de la experiencia y movilizar recursos de manera estratégica.

Todo esto, dice Mulgan, debe apuntar a construir inteligencia colectiva, siendo esto el principal desafío: **“ la pregunta principal es cómo mejorar la inteligencia colectiva de la sociedad y el gobierno, y cómo pensar en una ecología de instituciones y habilidades que funcionen dentro de un sistema de gobierno”**.

En esta línea, Mulgan describe una serie de cambios que se deben impulsar al interior de los gobiernos para avanzar en esa dirección:

- Mejorar las formas de colaboración con las personas. Promoviendo una colaboración efectiva, que permita pensar y actuar como sistema.
- Mejorar la democracia, estableciendo el gobierno como una conversación continua con los ciudadanos, haciendo uso de la inteligencia de las personas de forma activa y decisiva.
- Mejorar la manera de medir usar los datos. Esto implica tanto mejorar la captura y uso de datos desde los ciudadanos y para los ciudadanos, como usar métodos combinados de análisis (automatizado, de forma ágil y en tiempo real), lo que permite mejorar radicalmente las mediciones y estadísticas que podemos obtener sobre las intervenciones.
- Impulsar prácticas experimentales de construcción de evidencia. Apuntando a generar evidencia utilizando lo que ya existe, pero avanzando hacia prototipar ideas usando grupos de control y relación al mundo real, es decir con la gente en sus contextos.
- Mejorar el manejo de los recursos. Aumentando presupuestos para el desarrollo de la innovación, y usando modelos de innovación abierta para profundizar el trabajo con las personas.

Gonzalo Rivas por su parte, menciona que los desafíos en general deben trabajarse de modo que permitan ordenar la conducción del proceso de innovación con el objeto de crear valor públi-

co, entonces el tema es *“cómo un país trata de avanzar en ir teniendo una política que es capaz por un lado de combinar problemas reales de la ciudadanía y a la vez generar valor y un cambio estructural en como la economía se comporta”*.

Para ello, dice Rivas, es que la innovación debe dejar de ser una preocupación sólo de las agencias promotoras de innovación, sino que debe *“pasar a ser una preocupación del conjunto del Estado, del conjunto de los actores que están al interior de un sistema gubernamental, en colaboración con los ciudadanos y las empresas”*.

En esta línea, Mulgan plantea que *“tenemos que democratizar todo el proceso de la política de innovación, para re-alinear cómo los recursos se asignan a lo que la gente realmente necesita, y saber qué es lo que ellos quieren*

*de la innovación para mejorar sus vidas”*.

En ese sentido el gobierno debe replantear su rol. Este debe verse como *“un socio de la inteligencia colectiva social y ser el mayor organismo del mayor número”*, con un rol activo en diversas dimensiones, en donde simultáneamente lidere y colabore con todo el sistema.

Complementando, Rivas concluye que *“todo esto requiere desafíos en la forma en la cual se conduce el sector público... requiere unidad de propósito, requiere coordinación... requiere persistencia en el tiempo, e incrementar la calidad de nuestros propios funcionarios de modo que tengamos más políticas sustentadas en la evidencia”*.

Llevado a casos más específicos, en Reino Unido, Mulgan se refiere al caso de Nesta,



y cómo esta institución se ha enfocado en desarrollar métodos para generar soluciones a través de distintas fases, los cuales dependen de cada contexto. El propósito, entienden, no es sólo generar ideas, sino que éstas tengan impacto y se desarrollen en un ecosistema.

Refiriéndose al caso chileno, Rivas analiza cómo el esfuerzo innovador del país ha sido bastante bajo en relación a otros países con contextos similares, y por ende la pregunta es cómo orientar mejor los esfuerzos en esta línea. En este sentido, es que como CNID, la hipótesis que se han establecido tiene que ver básicamente con que *“el rol del Estado en Chile para incrementar nuestro nivel de innovación, tiene que ser mayor al que hasta el momento hemos tenido ¿y cómo hacemos eso? .. hoy días las tendencias globales en el mundo están empujándonos para que el sector público tenga un rol cada vez más importante en esta materia”*.

En esta línea es que han establecido que deben definirse objetivos prioritarios sobre los cuales comenzar a generar cambios transformacionales, que específicamente corresponden a: minería verde e inclusiva, agua, y desastres naturales.

### **Los principales desafíos para alcanzar la innovación**

Mulgan señala que lo principal es lograr pensar en el sistema como un todo y entender los problemas de forma transversal. Para ello se requieren nuevas instituciones y nuevas formas de gobernanza. Rivas por su parte, menciona que el sector público tiene una lógica de silos, y la forma de evaluar el desempeño del sector público es con una lógica más de controlador que desarrollador.

### **Cómo empezar a cambiar esta perspectiva**

Mulgan plantea que hay que generar los espacios de diálogo y que los liderazgos los incentiven. Necesitamos más experimentos en distintos nive-



les y por sobre todo cambios en las mentalidades. Rivas por su parte señala, que la crisis de representatividad es una oportunidad que tenemos. Se debe cambiar la lógica de la rapidez de la respuestas a respuestas más legítimas generadas de una forma distinta, teniendo un impacto en el “cómo”, y para eso se debe aceptar el riesgo y los tiempos además tienen que ser distintos, que permitan establecer conversaciones efectivas.

### Debate Estado-Mercado

Mulgan plantea que cada país tiene su propio debate respecto de la responsabilidad del Estado, y que en general existen dos posiciones generales: el Estado que provee todo, y el modelo neoliberal donde el mercado provee todo. El objetivo debería ser encontrar una combinación y encontrar innovaciones que muevan personas y recursos para lograr las metas del sector público. Se debe innovar en nuevas formas de colaboración.

### Disposición del Estado de cambiar jefaturas que no permiten los espacios de innovación

Rivas señala que los liderazgos deben estar disponibles a generar entusiasmo y no sólo fijarse en el cumplimiento. Si uno observa los PMG, en general se evalúa en torno al cumplimiento de objetivos precisos que tienen que ver con la entrega de algo, cualquier proceso novedoso se enfrenta a estos problemas. La primera tarea debería ser hacer un análisis de las barreras existentes y traducirlas en procesos que permitan hacer las cosas de forma distinta.

Mulgan por su parte menciona que es importante que los líderes promuevan la innovación, tomen riesgos y tengan hambre por ideas. Hay que entender que algunas ideas son exitosas y otros no (el error no es un problema de gestión), por lo que hay que ser capaces de apoyar la innovación y aceptar los errores.





## Panel de Ministerial de Cierre Día 2

# Construyendo una agenda de innovación para Chile

**Fortalecer un ecosistema que fomente la innovación en múltiples niveles**

---

### **Moderador:**

Bárbara Ubaldi, Jefa de Proyecto, Open Data, Social Media y Gobierno Digital, OECD.

### **Panelistas:**

Nicolás Eyzaguirre, Ministro Secretaría General de la Presidencia, Chile.

Luis Felipe Céspedes, Ministro de Economía, Turismo y Fomento, Chile.

Rodrigo Egaña, Director Servicio Civil, Chile.

¿Cómo pueden los Gobiernos alcanzar un ecosistema dinámico y sostenible, que conduzca hacia la innovación en el sector público? Este panel ministerial proveerá una discusión sobre las recomendaciones políticas para mejorar la capacidad del Gobierno de Chile para innovar, destacando puntos de vista de los Ministros y Jefes de Servicio sobre los principales desafíos y las áreas de acción prioritarias.

## Síntesis de la discusión

Por Valentina Arros. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016

Después de los diversos debates en los dos días de conferencia, el panel ministerial de cierre tuvo por objetivo proporcionar una discusión sobre las recomendaciones políticas para mejorar la capacidad del Gobierno de Chile para innovar, destacando los desafíos y áreas de acción prioritarias.

Bárbara Ubaldi inició la discusión mencionando los principales temas conversados, en particular respecto de las distintas prácticas de innovación pública en Chile y en el mundo, las diversas razones por las cuales la innovación es una herramienta con un alto potencial para obtener resultados importantes en el sector público, siendo las personas el eje central en estos procesos, y la importancia del compromiso y apoyo político para avanzar en esta materia.

Analizando por qué el Estado debe hacerse parte de los procesos de innovación, Nicolás Eyzaguirre indica que **“innovar es o producir lo mismo con menos recursos, o con los mismos recursos producir más valor”**, menciona que en primer lugar, la innovación aborda problemas de fallas de mercado, dado que este aumento en la producción de valor no se produce de forma espontánea por el solo objetivo de rentabilidad del sector privado, esto dado que el valor generado siempre



excede lo que el privado puede apropiar.

Además, desde que la idea surge hasta que se transforma en un servicio pasa por un proceso en donde es muy difícil apalancar recursos, y por ende indica que *“muchas buenas ideas, si no tienen un apoyo activo de la comunidad en su conjunto pueden quedar muertas en el valle de la muerte”*.

En línea con lo anterior, Luis Felipe Céspedes menciona que Chile ha logrado tener políticas públicas importantes para crecer, sin embargo plantea que *“esos factores no son suficientes para lograr una tarea ineludible: una seguir creciendo, pero la segunda, hacerlo de manera más igualitaria e inclusiva. Ese es un desafío en la implementación de políticas públicas en materia económica”*.

Finalmente, tanto Nicolás Eyzaguirre como Luis Felipe Céspedes, señalan que Chile está pasando por un período en el que se mantie-

ne continuamente realizando lo mismo con altas fallas de coordinación, por lo que según el Ministro Céspedes, se requiere una *“estrategia de desarrollo distinta, una estrategia donde se generen esos bienes públicos, donde se resuelvan esos problemas de coordinación, y para eso tenemos que tener un rol del Estado activo, no para reemplazar al sector privado, sino para complementarlo, ... que permita gatillar mayores niveles de productividad”*.

Específicamente respecto de por qué el sector público como tal debe innovar, Luis Felipe Céspedes menciona que el Estado tiene una estructura altamente compleja; tiene menor presión competitiva; y requiere tener una cultura de procesos en vez de resultados.

Además existe en Chile una desconfianza de la ciudadanía hacia las funciones del sector público:

*“Chile exhibe una cierta fatiga de su estructura democrática, de su contrato social, la*



*ciudadanía se siente lejos de la elite política, la ciudadanía desconfía de la elites empresariales o políticas, y desconfía de la calidad de los servicios del Estado... por lo que hoy en día necesitamos pensar fuera de la caja para restablecer el contrato social y la relación entre gobernantes y gobernados, y eso supone una innovación... en donde la ciudadanía esté presente activamente en la formación, evaluación e identificación de las políticas públicas” (Nicolás Eyzaguirre).*

Reflexionando respecto de la relevancia de incorporar la innovación en el sector público, Rodrigo Egaña menciona que *“muchas veces se ve la innovación como algo aislado, de los especialistas para innovar, por lo que si no nos transformamos todos en innovadores públicos, será muy difícil que podamos cambiar la manera de enfrentar el tema”.*

En este sentido, Egaña señala algunos aspectos a considerar respecto de cómo hay que

innovar desde un servicio público, en particular:

- Escuchar y gestionar la expectativa ciudadana.
- Entender la particularidad y contexto de cada servicio.
- Trabajar el diseño y rediseño de los servicios públicos de forma interna.
- Contar con un liderazgo comprometido con la innovación.
- Incorporar la innovación en la política de gestión y desarrollo de personas.
- Incorporar TICs entendiendo que no son el elemento central.
- Considerar el fundamento ético de la innovación.
- Comunicar las políticas públicas a los ciudadanos.

A modo de conclusión, es interesan-



te relevar lo mencionado por Luis Felipe Céspedes, quien señala:

*“Tenemos que generar no sólo algunos ejemplos exitosos de innovación en el sector público, tenemos que generar una rutina de innovación en el sector público, y en eso el Laboratorio de Gobierno es fundamental, porque nos permite estar constantemente pensando dónde podemos mejorar procesos, y con una lógica en la que el propio sector público sea el que esté trabajando... son los funcionarios públicos los que tienen muchas veces mejores ideas para innovar” (Luis Felipe Céspedes).*

### **Rol de los líderes en los procesos de innovación**

Rodrigo Egaña señala que existe un miedo instalado en muchos ámbitos del sector público, que si bien deben intentar superarse con políticas generales, deben ser de acuerdo a cada servicio.

En este sentido, el líder debe tener un rol de

escuchar a los funcionarios, darles los espacios para hablar rompiendo las actuales brechas existentes y entendiendo que las tareas de las instituciones se construyen de forma conjunta en un ambiente de colaboración y participación.

### **Acciones que el Gobierno debería realizar para avanzar en una agenda de innovación**

- Potenciar el centro de Gobierno como el gran conductor hacia dónde ir (Rodrigo Egaña)
- Coordinar a las distintas reparticiones (Nicolás Eyzaguirre)
- Potenciar el Laboratorio de Gobierno (Luis Felipe Céspedes)





# Sesiones de Discusión Prácticas y Habilitadores

---

Durante la conferencia se sostuvieron dos bloques de sesiones de discusión paralela

El primer bloque (1-4) titulado “Innovación para los ciudadanos: Cuatro agendas de Innovación complementarias”, tuvo como objetivo proporcionar una discusión basada en experiencias concretas de innovaciones centradas en los ciudadanos desde la perspectiva de los actores que las han llevado adelante en campos específicos. El foco fue el de discutir sobre casos de estudio y prácticas exitosas, con el fin de establecer un escenario de lo que se está haciendo en cada campo.

El segundo bloque (5-8) titulado “Desafíos para apoyar y habilitar la innovación”, trató sobre cuatro dimensiones complementarias que necesitan ser abordadas para el apoyo y habilitación de la innovación en el sector público: la creación de marcos institucionales y de Gobierno; la adopción de técnicas del diseño centrado en las personas para crear servicios y políticas públicas; la creación de nuevas capacidades de innovación para los funcionarios; y la necesidad de redefinir la relación con el sector privado e innovar en los procesos de compras públicas.

## Sesión 1

# El rol de los ciudadanos, participación e inclusión social

El potencial está involucrar a los  
ciudadanos en la solución de desafíos  
críticos

---

### Moderador:

Danae Mlynarz. Jefa de División de Cooperación Público-Privada, Ministerio de Desarrollo Social, Chile.

### Panelistas:

Françoise Waintrop. Jefa Adjunta de Servicio de Estrategias de Modernización Interministerial, Oficina del Primer Ministro, Francia.

Jesper Christiansen. Jefe de Programas de Capacidades para Innovar, Nesta, Reino Unido.

Carolina Pozo. Directora Ejecutiva del Laboratorio de Innovación, LINQ, Quito, Ecuador.

Josefa Errázuriz. Alcaldesa de la Municipalidad de Providencia, Chile.



¿Innovación por, para y con las personas? Ciudadanos cada vez más educados e informados esperan mayor participación en las decisiones que toman los Gobiernos.

Modelos de gobernanza y procesos de toma de decisiones más inclusivos pueden ayudar a superar asimetrías de poder que hoy conducen a resultados desiguales.

Operaciones y procesos más participativos pueden permitir a los Gobiernos abrir espacio a la creación colectiva de ideas, información y capacidades que pueden derivar en mejores políticas públicas y servicios para los ciudadanos.

Desde el punto de vista de los Gobiernos, estos están cada vez más restringidos por recursos limitados –ya sea financieros, de información o de capacidades– para resolver problemas de alta complejidad como la creciente desigualdad.

Para responder efectivamente a estos desafíos, éstos deben encontrar formas innovadoras y más colaborativas para la acción pública.

Esta sesión de discusión abordó el potencial de innovación de soluciones más participativas para desarrollar servicios y políticas públicas que permitan mejorar la inclusión y cohesión social.

## Síntesis de la discusión

*Por Milenko Lasnibat. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

La discusión entre los participantes se da en el marco de un consenso alrededor de la idea de que la participación ciudadana es algo que debe buscarse y fomentarse, si es que se quiere contribuir al desarrollo de los ciudadanos desde el aparato público. Al respecto es interesante

destacar que en las diferentes sesiones hay una tensión acerca de si la participación ciudadana es un medio para la construcción de políticas públicas más efectivas o si es un fin en sí mismo. La opinión de la moderadora frente a esto es clara: ambas son falsas alternativas pues cada una es válida por sí misma.

De cualquier manera, cada una de las exposiciones coincide en torno a la importancia de la participación ciudadana. Algunos de los expositores indican que los Estados y los servicios públicos no pueden darse por satisfechos solamente con mantener la democracia y deben preocuparse por incluir a cada uno de sus ciudadanos en los beneficios del desarrollo.

*“Ahora bien, con quién colaboramos y para qué, es algo que depende del reto, lo importan-*

*te es que esté en el mapa” (Carolina Pozo).*

De la misma forma, también se esgrime un argumento más técnico ya que para el Estado es más costoso sacar a alguien de la pobreza que evitar que caiga en ella. A su vez, hay consenso sobre la tesis de que los servicios, así como las innovaciones, tienen un mayor impacto si las decisiones se toman en comunión con los ciudadanos. Si estos identifican los problemas que requieren solución, al mismo tiempo que deciden sobre el tipo de soluciones necesarias, es más probable que el proyecto llegue a buen puerto, en el entendido de que los ciudadanos acumulan un saber específico con respecto a sus propios inconvenientes.

La discusión, junto con remarcar la necesidad de promover la participación ciudadana en proyectos de innovación, giró en torno a los



métodos en que aquello puede llevarse a cabo. Un modelo, como el que proponen Carolina Pozo y Josefa Errázuriz, tiene que ver con los concursos de innovación. En ellos las personas votan por los problemas y las soluciones a implementar.

El modelo que proponen, Jesper Christiansen y Françoise Waindrop, es más cercano a las ciencias sociales. Lo importante es conocer los comportamientos de las personas, entendiendo que muchas veces este no coincide con lo que declaran. De ahí que la etnografía sea una herramienta útil para adentrarse a la vida cotidiana de los ciudadanos. Al mismo tiempo, los métodos relativos al *behavioural economics* también resultan pertinentes para identificar los comportamientos de las personas. Todo esto con la idea de idear en función de las particu-

laridades de cada población, entendiendo que para que las innovaciones sean exitosas deben hacerse a la medida de sus beneficiarios.

*“Deberíamos conducir nuestras agendas creando equipamiento y aumentando nuestra habilidad para aprender de las prácticas sociales y de las vidas cotidianas de las personas” (Jesper Christiansen).*



## Sesión 2

# Las ciudades como espacios de innovación

**Ciudades más más conectadas junto a organizaciones socio- económicas inteligentes y sostenibles, deben orientarse a producir mayor cohesión social y aumentar el bienestar de la población urbana**

---

### **Moderador:**

Alejandro Gutiérrez. Presidente del Programa Estratégico de Construcción Sustentable, CORFO, Gobierno de Chile.

### **Panelistas:**

James Anderson. Jefe del Programa de Innovación, Bloomberg Philanthropies, Estados Unidos.

Marco Steinberg. Fundador y Director de Snowcone & Haystack, Finlandia.

Claudio Orrego. Intendente de la Región Metropolitana, Gobierno de Chile.

Daniel Jadue. Alcalde de la Municipalidad de Recoleta, Chile.



La población mundial es cada vez más urbana. En Latinoamérica, 79.6% de la población vive en ciudades, siendo esta la región más urbanizada del mundo después de Norteamérica.

Estas tendencias demográficas presentan un importante desafío organizacional a la hora de entregar servicios de calidad que permitan aumentar los niveles de vida en las ciudades latinoamericanas. Sin embargo, también abren grandes oportunidades, como el potencial de entregar economías de escala o la alta concentración de talentos, elementos que pueden incrementar la productividad exponencialmente.

Esta sesión se enfocó en discutir cuáles son las condiciones necesarias—infraestructura, sistemas, capacidades y servicios—para convertir a las ciudades emergentes en polos de innovación, aspirando a estándares de vida más altos, organizaciones socio económicas inteligentes

y sostenibles, mayor cohesión social y bienestar de la población urbana en general.

## Síntesis de la discusión

*Por Denise Misleh. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

Esta sesión discutió sobre la necesidad y cambios que deben hacer las ciudades para adaptarse al contexto actual y a los nuevos desafíos urbanos. En este sentido se buscó identificar las condiciones, limitantes y aprendizajes para la innovación en ciudades basado en experiencias concretas. Los expositores que participaron han llevado a cabo procesos de innovación desde Gobiernos locales, regionales así como sociedad civil, por lo que sus presentaciones contaron con diversos estudios de caso.

El moderador, Alejandro Gutiérrez, realizó una

introducción en la que puso en contexto la necesidad que tienen las ciudades para innovar y así adaptarse a un contexto dinámico y complejo:

*“En los últimos 20 a 30 años el PIB de Chile ha aumentado de 5.000 a 20.000 USD per cápita. Eso significa mayor acceso a bienes y servicios, pero también las ciudades son más complejas, así también sus sistemas productivos. Para esos sistemas territoriales más complejos se requiere de instituciones más sofisticadas (...) En Chile hemos avanzado en crecimiento económico pero nos hemos quedado atrás en desarrollar sistema institucional y de gobernanza para administrar nuestros territorios” (Alejandro Gutiérrez)*

En este sentido, Gutierrez identifica que el rol de la innovación pública es precisamente un instrumento que permite acortar la brecha entre los sistemas de gobernanza y la ciudadanía, destacando la importancia de un nuevo pacto social y confianza

de las personas en los servicios públicos.

Finalmente identifica 5 principios asociados a servicios públicos que agregan valor:

- Calidad
- Transparencia
- Participación y co-diseño, coproducción de servicios públicos
- Sostenibilidad ambiental y económica de los servicios
- Eficiencia y productividad

Durante esta sesión se discutió sobre la importancia estratégica de las ciudades para generar cambios en el sistema, al ser el principal forma de asentamientos humanos en la actualidad, albergando a más de la mitad de la población mundial.

Al respecto Marco Steinberg menciona que la ciudad es un punto estratégico, ya que *“las*



*personas viven en las ciudades, no en el Estado, ya que el Estado es un concepto abstracto”.*

Además agrega que *“si juntamos las ciudades del mundo, éstas ocupan el 1% de la superficie del mundo y consumen 90% de la energía(...) Si queremos cambiar el mundo, es mejor enfocarnos en ese 1%”.*

Asimismo, durante el panel se conversó sobre los desafíos que reviste el innovar en el sector público por sobre el sector privado, mencionando el exceso de legalismo como una principal limitante.

En este sentido, Daniel Jadue, Alcalde de Recoleta, menciona la barrera que constituye Contraloría para innovar en el sector público y hace referencia al principio de juridicidad, el cual indica que el funcionario público solo puede hacer aquello que está permitido. Por lo tanto hay que revisar este principio, ya que sino es muy difícil que el funcionario salga del espacio de confort.

Además agrega que el Estado invierte más

en innovación en el sector privado que en el público y por lo tanto *“invita al heroísmo, a arriesgarse sin recursos y con contraloría”.*

También se conversó sobre el financiamiento de las innovaciones públicas. Por una parte los expositores mencionan que la innovación no debiese ser más costosa e incluso debería permitir ahorrar al Estado. James Anderson, de Bloomberg Philanthropies, considera que se debe aprender a innovar dentro de la estructura en que nos movemos.

En el panel, se presentan casos de innovación que permiten generar ahorros, como el de la “Plaza pública transitoria”, presentada por el Intendente Orrego, donde a través de un acuerdo político con el Ministerio de Obras Públicas se le cede el terreno a la Intendencia Metropolitana de Santiago, reduciendo significativamente la inversión. O bien, el programa “Escuela Abierta” de Recoleta, donde se utiliza la infraestructura de las escuelas en



horarios en desuso como centros deportivos y comunitarios al servicio de jóvenes y vecinos.

Respecto de como hacer de este tipo de innovaciones algo relevante y escalable, Marco Steinberg, cree que es importante destinar recursos fijos con este fin, por ejemplo creando un fondo nacional de innovación y cambiando la lógica de costos a inversión, ya que es la única manera en que se asuma como un tema importante ya que *“hoy en día la innovación sucede sólo en algunos lugares por lo que el fenómeno ¿es divertido o es importante?”*.

Esto tiene relación con el argumento del Alcalde Jadue, quien destaca la inequidad territorial que existe en Chile, donde hay *“municipios que tienen 5.000 usd por habitante para gastar y nosotros tenemos 200 usd por habitante para gastar. Ese es el contexto, ser alcalde de una comuna donde para el Estado valemos 10 veces menos que los habitantes de otras comunas. La innovación es dentro de la administración de la pobreza”*.

Otra propuesta al respecto, es la realizada por el Intendente Orrego quien propone que las instituciones públicas que hoy ahorran, se puedan quedar con ese ahorro y no lo tengan que devolver. En la actualidad hay más énfasis en la ejecución presupuestaria que en cómo se gastan los recursos.

Finalmente, los casos concretos presentados en este panel permite identificar aprendizajes para continuar innovando en las ciudades a distintas escalas.

### **La importancia de prototipar y testear**

En general, existe acuerdo en la relevancia de prototipar y testear en una estrategia de innovación. Marco Steinberg, identifica como un paso necesario ya que permite construir evidencia para transitar de la incertidumbre al riesgo, que son cosas diferentes. Al respecto indica que *“el riesgo es un asunto de probabilidad,*

*hay información. Los Gobiernos y las ciudades son buenos para manejar el riesgo pero son muy malos en lidiar con la incertidumbre”*.

James Anderson, lo menciona como una estrategia de implementación gradual que permite ir incorporando los aprendizajes, con el caso de Times Squares sin auto. Para llegar a cortar el tránsito en Times Square se fue haciendo en distintos sectores de la ciudad menos conflictivos para así tener mejores posibilidades de éxito.

### **La importancia de escuchar y saber reconocer los problemas**

Todos los participantes reconocen la relevancia de identificar el problema antes de pensar en las soluciones. A veces en innovación se piensa en la novedad sin identificar si está resolviendo efectivamente una situación. Por eso el Intendente Orrego resalta que las innovaciones que respondan a necesidades de las personas, no a buenas ideas de funcionarios.

James Anderson también profundiza en esto citando un proyecto en Nueva Orleans, la ciudad con la mayor tasa de homicidio per cápita de Estados Unidos. Se le encargó al equipo de innovación de Bloomberg enfocarse en bajar la tasa de homicidios. Cuando se le preguntaba a las personas por las causas de éstos aparecían diversos mitos. Entre ellas, el trauma después del desastre de Katrina o apuntaban a un fallido sistema de justicia. Sin embargo, las estadísticas mostraban que un grupo pequeño de jóvenes eran responsable de gran parte de los homicidios, y entonces entendieron de que tenían un problema de pandillas. Una vez que tuvieron conciencia del problema, la tasa de homicidios bajó en un 20%.

### **Liderazgo político para generar voluntades y acuerdos políticos**

El intendente Orrego remarca la relevancia de ejercer liderazgo político para innovar, ya que alguien debe abrir el camino para hacer las cosas

de un modo distinto al que siempre se han hecho. En este sentido, es muy importante la movilización de voluntades políticas y los acuerdos que se logren. Para ejemplificar menciona el proyecto de la Plaza Bolsillo, una plaza transitoria en un sitio eriazo en Santiago Centro.

### **Articulación de actores y alianzas público privadas**

La articulación de actores es central para innovar, mucho más que los avances tecnológicos. Claudio Orrego menciona como ejemplo que el hecho que en Santiago centro existen miles de cámaras de seguridad desplegadas, pero nadie las coordina. Menciona en específico el caso de Bajos de Mena, un sector de la comuna de Puente Alto, donde se construye-

ron conjuntos de viviendas sociales, creando un gueto construido por el Estado. Hasta el momento el Estado se había hecho cargo de manera sectorial, como una política de vivienda y se buscó resolver de ésta manera, sin resultados, por eso es importante articular actores para avanzar hacia una solución integral.

En especial menciona las alianzas público privadas como una forma de apalancar costos y facilitar la gestión de procesos de innovación. Se ejemplifica con el sistema de bicicletas de Santiago en el que se logra articular a todas las comunas de Santiago para tener un sistema unificado y se realiza una alianza con un banco que le dio viabilidad al proyecto.



## Sesión 3

# Innovaciones socio-digitales: nuevas tecnologías para servicios ciudadanos

Servicios centrados en las personas y desarrollados en colaboración

---

### Moderador:

Bárbara Ubaldi. Jefa de Proyecto, Open Data, Social Media y Gobierno Digital, OECD.

### Panelistas:

Louise Palludan Kampmann. Jefa de División del Centro para la experiencia del usuario e Implementación, Dinamarca.

Nicholas Wise. Director Ejecutivo de la División de Servicio y de habilitación de la Comunidad, Gobierno de Canadá.

Rudi Borrman. Subsecretario de Innovación Pública, Presidencia de la Nación Argentina.

Jorge Alzamora. Jefe de la Unidad de Modernización y Gobierno Digital, Ministerio Secretaría General de la Presidencia.



Los ciudadanos están cada vez más conectados, y sus experiencias con los servicios privados están haciendo que éstos busquen un acceso más conveniente, fácil y amigable en los servicios públicos.

¿Cómo podrían los Gobiernos apalancar el uso de la tecnología para diseñar y entregar mejores servicios? ¿Cómo puede la era digital habilitar servicios públicos innovadores y colaborativos que alcancen el impacto esperado?

La madurez del uso de tecnologías digitales y el uso de aproximaciones al diseño de servicios centrada en los usuarios, está progresivamente cambiando cómo el sector público concibe y entrega los servicios de mejor calidad, cambiando desde servicios centrados en los Gobiernos a servicios centrados en los usuarios y sus necesidades.

## Síntesis de la discusión

*Por Gabriela Valenzuela. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

El objetivo de esta sesión fue generar una discusión entre hacedores de políticas públicas de distintos países ("practitioners"), acerca de las prácticas y casos de estudios exitosos en innovación socio-digitales, de manera de visualizar cómo los Gobiernos pueden aprovechar el uso de la tecnología para diseñar y ofrecer mejores servicios; y cómo las tecnologías digitales pueden aumentar el conocimiento del sector público para maximizar su rendimiento e impacto social de sus políticas y servicio.

Se presentó la experiencia de Dinamarca, Canadá, Argentina y Chile respecto de cómo han usado las nuevas tecnologías en el diseño e implementación de nuevos

servicios públicos en sus países y los resultados y aprendizajes que han obtenido.

Transversalmente a todas las ponencias se relevaron 4 puntos clave para innovar en el sector público utilizando nuevas tecnologías socio-digitales, las cuales se refieren a:

- (1) la comunicación digital del Gobierno con sus ciudadanos
- (2) la colaboración intra Estado
- (3) con otros actores del ecosistema y
- (4) el desarrollo de capacidades en funcionarios.

Se propone que la comunicación digital del Gobierno con sus ciudadanos es uno de los grandes desafíos que enfrentan los países. Para los ciudadanos el Estado es uno solo. Por lo cual, no les interesa cuántos servicios hay, sino que se les resuelva su problema. En ese sentido, los ciudadanos ven los trámites como un medio y el Estado los ve como un fin, por lo cual no se cumple las expectativas de ambos.

Por lo cual, Jorge Alzamora propone que lo primero es la reformulación del problema: ***“Tal vez no, no estamos haciendo lo que debiésemos hacer porque no estamos entendiendo bien cuál es el problema que tiene el ciudadano”.***

El desarrollo de un sólo portal que integre todos los servicios de un Gobierno está siendo una de las estrategias más utilizadas por los países para alcanzar este cometido. Argentina ha visualizado que existían muchos Gobiernos para un solo ciudadano, para lo cual había muchos sitios web (dominios), que hoy se trabaja para integrarlos.

Lo mismo ocurre con Canadá, ya que diferentes servicios públicos se relacionan con los ciudadanos tanto a nivel central como a nivel regional. En este sentido, uno de los compromisos explícitos del último Gobierno ha sido cambiarse a una plataforma única en línea, a un sólo portal en el cual los ciudadanos

puedan acceder a todos los servicios públicos canadienses (Open Government Portal), y facilitar así el acceso a la información.

En el caso de Dinamarca, este tema está unos pasos más adelante.

Una de las principales metas de su Estrategia de E-Government 2011-2015: “The Digital Path to Future Welfare” fue hacer que el 80% de la comunicación entre los servicios públicos, los ciudadanos y las empresas fuera totalmente digital. Para lo cual, fue clave la creación de un buzón digital para la comunicación oficial del Estado y el uso de una firma electrónica.

Un aprendizaje clave de las innovaciones que están realizando los países, y que se ha hecho latente más aún con el desafío antes mencionado, es la necesidad de colaborar al interior del sector público, ya que se requiere trabajar integradamente entre unidades y servicios para abordar una misma necesidad ciudadana que tiene múltiples dimensiones.

Uno de los consejos que propone Louise Palludan para facilitar este proceso es: ***“crear objetivos comunes para el sector público”.***

En este mismo sentido, Nick Wise sugiere crear reglas transversales y compartir infraestructura digital que facilite trabajar de forma conjunta y más cercana entre actores públicos, así como tener un mandato claro y prioritario para los servicios y usar la satisfacción de los usuarios como “driver” del sector público.

Pero, se requiere trabajar de forma colaborativa no sólo al interior del Estado, sino también con otras organizaciones privadas y no gubernamentales. Lo cual fue remarcado por Bárbara Ubaldi, destacando ***“la importancia de mostrar resultados pero también de crear colaboración para que esos resultados se puedan conseguir”.***

En este tema, se reconoció el potencial de las herramientas digitales para involu-

crar a los Gobierno con los ciudadanos de una mejor forma manera, ya que cuando se generan productos bien pensados y desarrollados, inmediatamente el ciudadano se transforma en un agente colaborador.

De esta forma, el trabajo colaborativo inter-sectorial va creando ecosistemas de actores que se potencian entre ellos para resolver necesidades sociales comunes, donde el Gobierno pudiera jugar un rol clave como articular, lo cual aún es lejano, ya que muchos de ellos aún no tiene las capacidades para hacerlo.

Por lo cual, Rudi Borman indicó que uno de los desafíos es *“trabajar en el desarrollo de capacidades, hasta en los niveles más chicos de Gobierno, para justamente se detonen esos verdaderos ecosistemas que*

*sean además sustentables e inclusivos”*.

Finalmente, un cuarto elemento que se introdujo de forma transversal a los 3 anteriores, que refiere a que el Estado debe pasar de un foco en lo interno hacia un foco en los usuarios y la entrega de los servicios, para lo cual se requiere del desarrollo de capacidades en funcionarios públicos para diseñar y crear políticas públicas y servicios desde un enfoque de diseño centrado en las personas, utilizando la colaboración y nuevas tecnologías socio-digitales. Competencias que son necesarias construir el Estado Futuro que queremos.



## Sesión 4

# Gobierno Abierto: Participación, colaboración, transparencia y datos abiertos

**El gobierno abierto se propone como un pacto directo entre gobiernos y ciudadanos**

---

### **Moderador:**

Rodrigo Mora, Presidente de la Comisión Defensora Ciudadana (CDC), Ministerio de la Secretaría General de la Presidencia, Chile.

### **Panelistas:**

Enrique Zapata Pérez, Innovación Pública de la Presidencia de la República, México.

Álvaro Ramírez Alujas, Consultor de Gobierno Abierto, CEPAL.

Carlos Vignolo, Director del Programa de Innovación, Socio-tecnología y Educación, Facultad de Ingeniería, Universidad de Chile.

Danilo Sturiza, Jefe área de atención al Ciudadano e Instituciones la Unidad de Modernización y Gobierno Digital, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Chile.



La percepción de niveles inadecuados de transparencia, responsabilidad y participación, aumenta el riesgo de desconfianza en los Gobiernos. Para mitigar este riesgo, existen hoy diversas innovaciones que están ayudando a los Gobiernos a fomentar nuevas y más directas interacciones entre el sector público y los ciudadanos, ayudando a mejorar la confianza en las instituciones.

Aproximaciones habilitadas desde la tecnología, tales como la apertura de datos públicos, aumentando la transparencia y la rendición de cuentas, permitiendo el empoderamiento de ciudadanos para convertirse en agentes de cambio y control social. Este mejoramiento del control social crea incentivos para que los Gobiernos mejoren su desempeño. Progresos en el acceso y la gobernanza de la información y comunicación pueden ayudar a los Gobiernos a comprometerse con diversos actores y estimular

así la participación en los procesos políticos.

Sin embargo, abrir los datos y la información, exige un manejo más cuidadoso y estratégico por parte de las instituciones públicas para preservar la privacidad y la seguridad de los mismos. El manejo de los datos en el sector público debe aspirar a maximizar su impacto en la eficacia de los servicios y las políticas públicas, fomentar la creación de valor económico y social, y fortalecer la responsabilidad social y transparencia del Gobierno.

## Síntesis de la discusión

*Por Valentina Arros. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

Esta sesión discutió la necesidad y contexto de Gobiernos abiertos y sobre cómo enfo-

ques innovadores pueden hacer que los Gobiernos sean más transparentes y más capaces para rendir cuentas, al mismo tiempo de más conectados con los ciudadanos y a las empresas, para mejorar la confianza.

Rodrigo Mora inició la sesión realizando una breve reflexión respecto del desafío actual de cómo responder a través de las tecnologías, Gobierno abierto y gobernanza de datos, a una mejora en los servicios públicos y mayores aproximaciones de eficiencia, que permita el fortalecimiento de la democracia y de los estándares de gobernabilidad y confianza.

En esta línea, Enrique Zapata señala el valor de la tecnología en la sociedad, y al respecto menciona que *“la tecnología es una caja de resonancia, es un habilitador del cambio, la tecnología tiene la capacidad de incrementar la igualdad que tenemos en las personas... de reducir la brecha de desigualdades en términos digitales por un lado, y en términos económicos y sociales”*.

Centrándose en Gobierno abierto, Danilo Sturiza considera que esto es básicamente un cambio de paradigma de la forma de hacer gestión de los Gobiernos que se alinea con el clamor ciudadano por participar, y es por ello que el valor de los datos abiertos, es *“acercar la brecha entre el ciudadano y el Estado, la participación de actores que permita generar soluciones novedosas y distintas a un menor costo, y aumentar la transparencia que tiene que ver con incrementar la confianza”*.

Al respecto, Ramírez-Alujas señala que Gobierno abierto va más allá del Gobierno digital que tiene que ver con mejorar la prestación de servicios, sino que según él *“Gobierno abierto tiene que ver con abrir la caja negra del Gobierno a colaborar, a generar espacios de trabajo con la tremenda inteligencia colectiva y los recursos que están disponibles fuera de las fronteras del Estado”*, y por ende *“Gobierno abierto no es un tema tecnológico, es un tema de dere-*



*chos, es un tema de reducir las asimetrías que existen en nuestros sistemas políticos... y no solamente vale que el Gobierno tenga estas estrategias, sino que fomentar la generación de un ecosistema para hacer de esto algo real”.*

En este sentido, es que Gobierno abierto se ha establecido en el proceso de reforma de muchas administraciones públicas.

Las capacidades para aplicar las tecnologías en los Gobiernos es lento, y dado que los datos que genera un Gobierno por cada acción son múltiples, actualmente sólo algunos funcionarios tienen acceso a esta información.

En este contexto, Zapata menciona que debe avanzar en la línea de aplicar las tecnologías como una herramienta fundamental que permita por un lado mayor transparencia, así como la generación de mayor conocimiento: *“los datos significa poder, significa capacidad de generar información, y eso signifi-*

*ca capacidad de generar conocimiento”.*

Esto favorece la democratización en el acceso a los datos, y como también señala Ramírez-Alujas, lograr que el Estado no tenga el monopolio de las respuestas.

Carlos Vignolo, analizando algunas “barreras paradigmáticas” a la innovación, menciona diversas creencias existentes al respecto, entre ellas:

- *“La innovación es una opción”, siendo que la innovación se debe hacer.*
- *“La innovación tiene su fuente en la ciencia, tecnología y creatividad”, cuando la mayoría viene de la ciudadanía.*
- *“La innovación es generar y aplicar ideas buenas”, “la innovación viene de afuera para adentro”*
- *“La innovación es de los más inteligentes. En mi estudio con empresas innovadoras en Chile la variable menos relevante en la escala*



*de 1 a 10 promover a los inteligentes para hacer innovaciones es 4,5, trabajo en equipo 8,6”*

- *“Si no lo hacen los países desarrollados, no se hace”, lo cual refleja una baja autoestima”.*
- *“Se nace y se hace”, siendo que “los seres humanos son producidos socialmente... los orientales tienen una gran ventaja, ellos creen que el ser es siendo”*
- *“Vivimos en la era del conocimiento”.*  
*“Hoy vivimos la era de la consciencia”*
- *“Capital humano la clave para generar cultura innovadora “Si fuera por capital humano Chile sería un país súper desarrollado.. el tema es capital social, la capacidad que las personas puedan trabajar en conjunto”.*

En cuanto a casos específicos, Zapata describió el ejemplo de un proyecto público privado de inversión en un aeropuerto de México. Se consultó a los distintos actores respecto de la información

que requerían, y se identificaron 500 datos específicos que eran generados por distintos funcionarios. El objetivo fue alinear todos estos datos desagregados en un sólo conjunto de datos: datos.gob.mx. Dada que mucha de la información es técnicamente compleja, se hizo un esfuerzo en interpretar los datos y traducirla en herramientas de visualización para que las personas pudieran comprenderlo de forma simple.

En este sentido, Zapata señala que el fin último no es que esto sólo quede un un gran proyecto de infraestructura, sino que *“debemos de trabajar cada vez más para que la innovación sea mainstream, que la innovación deje de ser innovación, que sea haga en todas las áreas de Gobiernos, en todos los ministerios”.*

México está en enfocado en incorporar estos lineamientos en distintas dimensiones: en el cumplimiento de la ley general de transparencia, en un decreto de datos abiertos obligatorio para toda la administración pública, y en la carta



internacional de datos abiertos, con el objeto de que esta experiencia pueda ser replicada, entendiendo que si bien la innovación depende de cada contexto, existen elementos generales de las experiencias como aprendizaje para otros países.

Respecto de Chile, Danilo Sturiza, presentó lo que realiza la Unidad de Modernización y Gobierno Digital de SEGPRES, la cual busca apoyar a las instituciones en el tema. Esta Unidad tiene tres áreas: 1. de implementación de políticas públicas 2. de tecnologías en donde se disponibilizan plataformas, y que es en donde se alberga el portal de datos abiertos, y 3. de atención ciudadana, que incentiva y promueve las herramientas a las instituciones públicas. Se sustenta en tres grandes principios: transparencia (ciudadano como fiscalizador); participación (feedback del ciudadano), y colaboración.

En base a estos principios, Ramírez-Alujas, hace referencia a la Alianza de Gobierno abierto creada el 2011, que promueve que los

Gobiernos incorporen estos principios voluntariamente, y generen planes de acciones:

*“la alianza partió con 8 países... hoy en día ya son 69 países y en América Latina son 15 los que están incorporados en esta alianza mundial... es una de las pocas regiones en el mundo donde el paradigma de Gobierno abierto se ha incorporado como parte de una política pública más permanente”.*



## Sesión 5

# Instituciones, estrategia y gobernanza para una agenda de innovación en el sector público

¿Cuales son las condiciones que se tienen que dar para que un servicio público efectivamente innove?

---

### Moderador:

Enrique Paris, Coordinador  
General Modernización del Estado,  
Ministerio de Hacienda, Chile.

### Panelistas:

Marco Daglio, Jefe del Observatorio de  
Innovación en el Sector Público (OPSI), OECD.

Fernando Barraza, Director Nacional,  
Servicio de Impuestos Internos, Chile.

Silvia Da Rosa, Laboratorio de  
Innovación Social, Uruguay.

Enrique Zapata Pérez, Director de Innovación  
Pública, Oficina de la Presidencia, México.



La capacidad de los sectores públicos para innovar está principalmente determinada por la gobernanza de los procesos y operaciones en el aparato público. En una gran parte de los casos, estos marcos de gobernanza fueron diseñados para preservar y fortalecer formas tradicionales de trabajo, las cuales son casi siempre excesivamente jerárquicas y burocráticas .

Los marcos institucionales y los procedimientos deberían ser re-pensados para incentivar la innovación, manejar los riesgos y proveer herramientas para agilizar y ampliar prácticas exitosas. El desarrollo de una visión estratégica compartida que busque crear un entorno propicio para la innovación, puede ser una valiosa herramienta de gestión que ayude a guiar la acción en el sector público. Sobre la base de las experiencias concretas de diferentes países, en esta sesión de trabajo se discutirá cómo los mecanismos de gobernanza pueden fomentar o dificultar

la capacidad de innovación del Gobierno para desarrollar servicios y políticas públicas que permitan mejorar la inclusión y cohesión social.

## Síntesis de la discusión

*Por Denise Misleh. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

Esta sesión buscaba promover una conversación sobre los marcos institucionales, gobernanzas y procedimientos que permiten llevar a cabo una agenda de innovación pública en el Estado y generar mayor valor público dentro de nuestras instituciones.

El panel estuvo compuesto por representantes de agencias gubernamentales y servicios públicos de Chile, México y Uruguay, además contó con la participación del encargado de la OECD del observatorio de innovación pública. De esta

manera, se busca a través de las experiencias de los distintos países identificar lecciones y recomendaciones para seguir avanzado en la implementación de agendas públicas de innovación.

En general, las experiencias presentadas tienen como objetivo acercar la ciudadanía al Estado a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs). Si bien comienzan con foco en lo tecnológico y digital, sus relatos muestran cómo los actores involucrados en estos procesos toman conciencia de la importancia de las formas de trabajo y metodologías dentro de la organización, las cuales son también relevantes para innovar en el sector público.

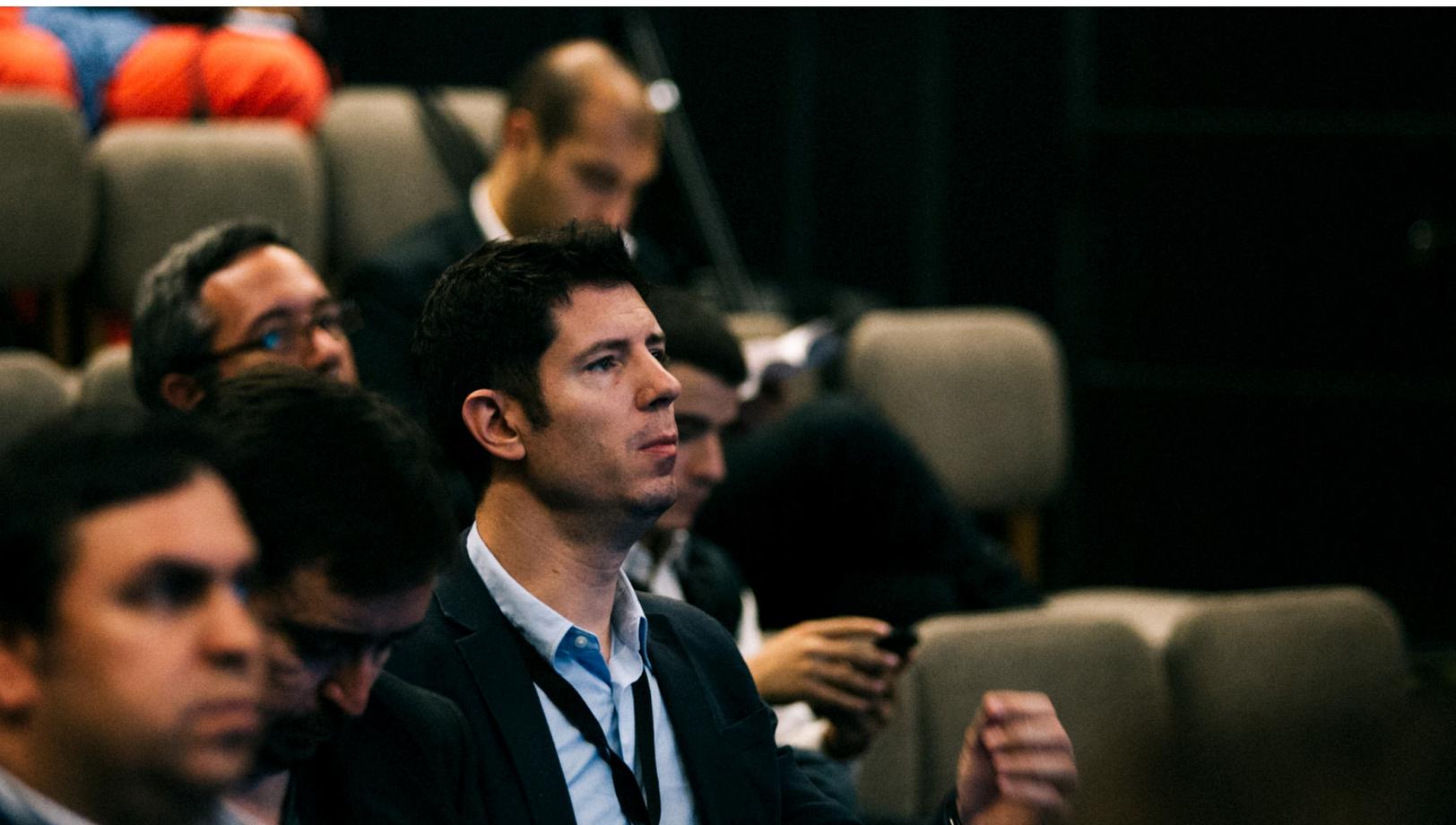
Silvia Da Rosa, nos menciona como la experiencia del Laboratorio en Uruguay ha ido permeando a sus contrapartes, consiguiendo logros en otras áreas a partir de las mesas de trabajo.

*“Surgieron otros cambios nada que ver con lo tecnológico que era nuestro objetivo, y*

*que ya se implementaron, cambios legales incluso que salieron de esas mesas donde se reunían distintos actores involucrados, desde funcionarios, sociedad civil, ciudadanos... Se dieron cuenta que no era un objetivo en sí mismo sino herramientas para trabajar”.*

Esta sesión evidenció las dificultades que existen para innovar en el sector público, el cual por sus características propias, como son la existencia de marcos regulatorios poco flexibles, condiciones de empleo público, alta fiscalización, entre otros, lo hacen una tarea más difícil que en el sector privado.

El moderador de este panel, Enrique Paris, enfatiza que si bien en el sector público existen estas limitantes, hay servicios que cuentan con voluntad política, capacidad organizacional y liderazgo para llevar adelante innovaciones públicas, destacando la importancia de reconocer las capacidades dentro de los servicios públicos.



La discusión giró en torno a temas concretos como la importancia de tener una estrategia para la innovación, las condiciones que deben existir para la innovación en el sector público, la institucionalidad de estas nuevas agencias de innovación y el rol de la tecnología y la información.

### **La importancia de las estrategias para la innovación en el sector público**

Se discutió en profundidad sobre el rol que tienen las estrategias de innovación. En general los participantes se mostraron de acuerdo en la importancia que tienen para orientar el trabajo de instituciones relativamente nuevas como las que se presentan.

*“Tenemos una agenda digital en el país que ha sido un trabajo continuo sistemático (...) ha sido evolutiva, con objetivos muy concretas y medibles” (Silvia Da Rosa).*

Por otro lado, se menciona la importancia que tienen para aunar y conseguir voluntades políticas. Marco Daglio fue muy enfático en mencionar la relevancia que tienen para construir una visión y un norte común tras cual se pueden alinear diversos actores.

Además profundiza en la relevancia que tienen para la coordinación entre actores: *“Se debe considerar, que las habilidades están distribuidas de manera desigual en la administración pública, y una estrategia puede identificar a los innovadores y ayudarse para avanzar”.*

Sin embargo, destaca que la estrategia en sí sin una visión detrás puede ser perjudicial ya que *“hay que tener en cuenta que la estrategia es sólo un vehículo para conseguir metas”.*

En este mismo sentido, Silvia Da Rosa menciona el riesgo de la burocratización, donde *“si está todo definido, todo controlado y aplasta, cuando hablamos de innovación y creatividad*



*va por otro lado, no agregarle burocracia”.*

Finalmente, sobre las características de estas estrategias, Daglio resalta la importancia de que sean diseñadas para ser inclusivas, más allá del Gobierno y el sector público, potenciando así las alianzas: *“gran parte de la innovación sucede fuera del sector público pero es facilitada por éste”.*

### **Condiciones para la innovación pública: voluntad política y capacidades**

En cuanto a las condiciones que se requieren para innovar en el sector público se menciona con recurrencia el compromiso de las autoridades políticas y el liderazgo de jefaturas.

Fernando Barraza, director del servicio de impuesto interno, un servicio que ha logrado acercar a las ciudadanía a través del uso masivo del internet, logrando que un 98% de los usuarios paguen sus contribuciones voluntariamente.

Destaca en su presentación el rol de las autoridades públicas: *“nada de esto es posible sin el compromiso explícito de la máxima autoridad. En este sentido, los directivos públicos tienen una gran responsabilidad, se requiere involucramiento y control permanente”.*

Por otra parte, mencionó la relevancia de generar incentivos para cambiar la conducta de los usuarios, como la ha hecho el servicio que dirige a través de la devolución anticipada y la disponibilización de servicios electrónico, logrando resultado notables en el cumplimiento voluntario de los contribuyente.

Además, Daglio, identifica 4 condiciones para innovar:

- Primero, necesitamos motivar a las personas para que sean agentes de cambio y generar oportunidades para innovar.
- Segundo, generar conocimiento. Debemos transformar información en conocimiento útil para la toma de decisiones.

- Tercero, generar nuevas formas de trabajo tanto dentro de las instituciones como con contrapartes, no sólo enfocarnos en la ejecución sino también en la colaboración y coproducción entre servicios.

- Cuarto, las reglas y procesos pueden ser los principales obstáculos para incentivar la innovación.

En este sentido menciona que: *“la mayoría de las barreras son percibidas como tales, pero no existen realmente, son más bien regulaciones fantasmas”.*

En cuanto a las capacidades dentro de las instituciones públicas ya se mencionó que estas no se distribuyen equitativamente, por lo cual es importante poder identificarlas y coordinarlas.

Además, es importante tener claridad sobre cuáles son las capacidades y habilidades que se necesitan para innovar.

Finalmente, Silvia Da Rosa menciona como aprendizaje de la experiencia de Uruguay la conformación de un equipo multidisciplinario, el cual no fueron contrataciones nuevas, sino que se detectaron talentos internos y se capacitaron, lo cual nos parece una práctica esencial para contar con capacidades en las instituciones del Estado.

### **Institucionalidad**

Una pregunta relevante para las nuevas instituciones que se crean, ya sean Laboratorios de innovación o agencias relacionadas a la modernización, es dónde se deberían instaurar éstas dentro de la estructura del Estado.

Esta pregunta no es trivial ya que determina la gobernanza, su ámbito de acción y en cierta medida la voluntad política que respalda su acción. Por ejemplo, expresa Daglio, no es lo mismo una agencia en Presidencia donde están dentro o bien cerca del ejecutivo o si más bien es una agencia que está por fuera. Existen pro y contras de ambos escenarios, por ejemplo,

una institución que depende directamente del ejecutivo, tiene respaldo, peso político y mayor estabilidad, pero a la vez cuenta con menos flexibilidad y corre el riesgo de la burocratización.

La experiencia de Agesic, Uruguay es una agencia que depende directamente de la presidencia, tiene autonomía técnica y un consejo multi stakeholder que dirige la agencia. Silvia, menciona la importancia que ha tenido esto en el compromiso político para su formación. No obstante, reconoce la importancia de insertarse en una estructura consolidada, pero manteniendo la transversalidad en su ámbito de acción.

### **Rol de la información y tecnologías**

Finalmente, es importante resaltar el rol que tiene la información para promover procesos de innovación. Los expositores concuerdan en que no es lo mismo disponibilizar información que hacerla accesible y oportuna, ya que hoy día en el internet se encuentra mucha información pero no te asegura el entendimiento de ésta.

Transformar Información en conocimiento es importante para potenciar capacidades internas y para los usuarios, lo cual sigue siendo una tarea importante para los Gobiernos de la región.

Por otro lado se presentan las experiencias del SII y Datos Abiertos de la Presidencia de México, donde ambas utilizan TICs como principal herramienta para llevar a cabo una estrategia para acercar el servicio con los ciudadanos.

La estrategia de SII fue disponibilizar mayor cantidad de información a los contribuyentes con el fin de aportar a la transparencia y asimismo capacitar a los usuarios para que ellos puedan realizar mejor la fiscalización. Su estrategia consistió en repensar y rediseñar la forma de cumplir la misión ofreciendo servicios electrónicos remotos a través del uso masivo del internet. Barraza, menciona los desafíos que tuvieron para que la ciudadanía confiara en el uso de internet, ya que en un

principio existían prejuicios sobre la inseguridad de usar, especialmente en transacciones.

## Sesión 6

# Nuevos servicios para una nueva ciudadanía: Métodos para diseñar servicios centrados en las personas

Los enfoques de innovación a partir del diseño, proporciona a las instituciones públicas una nueva forma de entender los desafíos

---

### Moderador:

Nicolás Rebolledo. Líder de la plataforma para Innovación Pública de la Escuela de Diseño del Royal College of Art, Reino Unido.

### Panelistas:

Stéphane Vincent, Director Ejecutivo, La 27e Région, Francia.

Jesper Christiansen, Jefe Senior de Programas, Capacidades para Innovar, Nesta, Reino Unido.

Juan Felipe López, Director Ejecutivo, Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile.



Una de las respuestas a la “imperativo para innovar” que hoy tienen las instituciones del sector público, ha sido la implementación de laboratorios de innovación patrocinados por el Gobierno, con el objetivo de analizar e implementar los procesos de innovación que haciendo uso de un enfoque transdisciplinario y la colaboración intersectorial busca crear un nuevo tipo de “Gobierno experimental” (Nesta, 2014).

La mayoría de estos centros de innovación del sector público están utilizando los procesos y metodologías del diseño para apoyar no sólo el desarrollo de nuevos servicios públicos, sino también la formulación de políticas públicas.

El uso de métodos de diseño es un enfoque, que centrado en las personas, se caracteriza por la participación de los usuarios y el desarrollo iterativo de soluciones. Este enfoque puede proporcionar a las instituciones

públicas nuevas herramientas para desarrollar enfoques innovadores y de mayor colaboración para hacer frente a problemas públicos complejas y soluciones más eficaces.

## Síntesis de la discusión

*Por Milenko Lasnibat. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

La discusión trató principalmente sobre el rol de los Laboratorios y sus metodologías para propiciar procesos de innovación en el Estado. Al respecto se indica que el rol de los laboratorios es fundamental como insumo para la realización de políticas públicas de largo plazo. La toma de decisiones podría ser orientada por los insumos de los laboratorios, entendiendo que estos hicieron pruebas y ajustes para dar con versiones más robustas. La fortaleza de los

laboratorios reside justamente en su capacidad para experimentar, en un espacio controlado donde hay un presupuesto destinado para eso. De ahí que para que un laboratorio sea exitoso debe difundir su particular ausencia de miedo a fallar, considerando que a la larga avanzar en la experimentación permitirá ahorrar costos en la implementación de las políticas públicas.

Para cumplir con esa función los laboratorios deberían estar conformados por un equipo multidisciplinario donde interactuarán representantes del diseño, así como profesionales de las ciencias sociales.

Con respecto al diseño, se reconoce la capacidad de esa disciplina para propiciar procesos de experimentación. El diseño permite hacer las cosas tangibles, dándole una mayor cuota de realidad a los proyectos para que sea más fácil diseñar nuevos mecanismos junto a un público no experto. De la misma manera, desde el diseño es posible realizar visualizaciones

que permitan, a partir de un nuevo lenguaje, comunicar de mejor manera los proyectos y sus resultados a un público transversal.

Por otra parte, es necesario contar con científicos sociales para acceder a datos más profundos de la población, que generalmente se recolectan mediante metodologías etnográficas. La inclusión de profesionales de las ciencias sociales asegura que los laboratorios no se convierta en agencias de diseño y que se experimente desde observaciones profundas sobre las personas que utilizan los servicios.

Del mismo modo, se plantean algunas tensiones que emergen al momento de innovar en el sector público que tiene que ver con la tendencia a trabajar con los laboratorios desde un formato de consultoras.

Frente a esta tensión es que se sugiere desarrollar un trabajo colaborativo y reiterativo entre los implicados a lo largo de todo el proceso.



Al respecto Stéphane Vincent plantea que *“no hay que trabajar con lógica de “caja negra”. En el trabajo de consultoría tradicional ves a los clientes al principio y los vuelves a ver de nuevo seis meses más tarde y no hay conversación. Acá la idea es abrir la conversación desde el principio usando medios de comunicación, por ejemplo un blog, para comunicar lo que estamos haciendo todos los días y llegar a ser parte de la conversación”*.

Del mismo modo, el funcionario debe estar lo suficientemente empoderado para que confíe en su capacidad para hacer cambios que mejoren su gestión, dentro de los marcos legales y presupuestarios establecidos.

De esto también pueden encargarse los laboratorios de innovación y al respecto Jesper Christiansen señala que *“queremos lograr una mejor dinámica entre las políticas públicas y la práctica. Una mejor colaboración y compartir la propiedad de los procesos entre los muni-*

*cipios y el estado. Se trata de estar colectivamente encargados de crear el cambio, no se trata de la entrega de tal servicio por parte de tal ministerio o de si es responsabilidad de los municipios, se trata de crear un diálogo y una co-propiedad de los problemas y los procesos”*.

En síntesis, se propone que es difícil pero que se puede innovar en el Estado y en palabras de Juan Felipe López: *“Innovar en el Estado es posible, para eso no hay que cambiar las normas, no hay que cambiar a los jefes, no hay que echar gente y no hay que pedir más tiempo ni más plata. Se puede hacer con lo mismo que tenemos, muestra de ello son los proyectos del AULAB que están exhibidos en el patio. Por cierto, el diseño sí nos ha ayudado a entender y a buscar una forma de pensar que nos permita ayudar a esta organización a iniciar una conversación humilde respecto a cómo innovar en el Estado”*.



## Sesión 7

# Creando capacidades para innovar en el sector público

¿Qué puede hacer un Estado para mejorar sus capacidades para desarrollar y atraer las habilidades necesarias para innovar en el sector público?

---

### Moderador:

Gianncarlo Durán, Sub Director de Capacidades para la Innovación, Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile.

### Panelistas:

Daniel Gerson, Jefe de Proyectos de Desarrollo de Capacidades de Innovación del Sector Público, OECD.

Sabine Junginger, Académica de la Hertie School of Governance en Berlín y miembro del Consejo Asesor de MindLab en Dinamarca.

Bas Leurs, Jefe de Experiencia de Aprendizaje, Capacidades para Innovar, Nesta, Reino Unido.

Pedro Guerra, Subdirector de Desarrollo de Personas, Servicio Civil, Chile.

# estado futuro

INNOVACIÓN PARA LAS PERSONAS

Conferencia Internacional de Innovación Pública  
30 y 31 de marzo 2016, Santiago de Chile



Modernizar el sector público y mejorar su potencial innovador requiere de la creación de nuevas capacidades y habilidades. Formas más colaborativas e innovadoras de trabajar y el cambio de foco hacia las necesidades de los usuarios y sus preferencias, demandan habilidades para comprometerse con actores internos y externos, conocimiento práctico del comportamiento humano y nuevos métodos de trabajo, liderazgo y habilidades emprendedoras.

Esta sesión ilustró con ejemplos concretos y experiencias sobre qué pueden hacer los Gobiernos para mejorar sus capacidades para innovar y desarrollar, atraer y retener las habilidades y talentos necesarios para fomentar un servicio civil innovador.

## Síntesis de la discusión

Por Milenko Lasnibat. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016

El objetivo de esta sesión fue reflexionar y discutir acerca de la creación de capacidades para innovar en el Estado, como una dimensión complementaria que necesita ser abordada para habilitar la innovación en el sector público.

Para ello, representantes de agencias privadas e instituciones públicas de Chile, Reino Unido, Alemania y la OCDE ilustraron con ejemplos y experiencias que pueden hacer los Gobiernos para mejorar sus capacidades para innovar, desarrollar, atraer y retener las habilidades y talentos necesarios que fomenten Estados innovadores.

Para poder ver cuáles son las competencias necesarias para innovar, así como es posible desarrollarlas, varios ponentes estructu-

raron su reflexión desde qué significa innovar y qué hacen los innovadores en su ejercicio para luego proyectar recomendaciones al respecto. Análisis que los llevó a concordar en un primer punto que se refiere a que innovar en el Estado implica poner a las personas en el centro. Esto porque las políticas públicas son siempre sobre personas y servicios, ya que la gente experimenta servicios y no políticas. Lo que significa que cuando hablamos de crear políticas, hablamos de crear servicios. Para lo que se requiere que los funcionarios tengan conocimientos y herramientas específicas para diseñarlos.

Sabine Junginger precisó que para abordar las políticas desde la mirada del diseño de servicios, se necesitan ciertas competencias en los funcionarios. Algunas de las cuales ya se encuentran desarrolladas por sus estudios y experiencias previas, pero donde el diseño, que es uno de los temas requeridos, es un conocimiento muy específico que aún

falta por desarrollar en los funcionarios.

Asimismo, Pedro Guerra presentó los hallazgos de un estudio de casos de innovadores públicos en Chile donde analizaron qué han hecho los que ya han innovado y qué competencias tienen, para proyectar estos aprendizajes a otros funcionarios.

Aquí encontraron que las competencias que se pusieron en práctica transversalmente por estas personas son: la capacidad de entender el problema desde la mirada de los ciudadanos, la perseverancia, la capacidad de contagiar y persuadir a otros y la capacidad de por sobre todo de romper paradigmas.

Esta idea que fue complementada por Bas Leurs, al señalar que la **“innovación es una competencia compleja”**, porque se necesitan muchas capacidades técnicas: pensamiento creativo, prototipar, eficacia, pero también dominio de conocimientos, entre ellos el diseño. Por lo que es difícil poner en práctica y desarrollar esta



competencia, para lo cual propone que el aprendizaje experiencial es una buena aproximación de cómo lograrlo, en la medida que ocurra reflexión en el proceso que permita tener un aprendizaje significativo respecto a cómo innovar.

Por lo cual, varios de los ponentes sugieren que los equipos que realizan innovación deben ser multidisciplinarios, esto porque si tratas de buscar una persona que tenga todas las competencias es muy difícil conseguirla. Y porque al observar a los innovadores vemos que no trabajan solos, trabajan con otros, por eso debemos pensar en equipos, en unidades y en el contexto en el sector público, según Daniel Gerson. Uno de los desafíos levantados es cómo construir estos equipos de innovación, cómo combinarlos. A lo que se suma que no siempre existen las condiciones institucionales para crear estos equipos por el trabajo por silos estancos que ocurre muchas veces. Para lo cual Daniel Gerson menciona que *“uno de los grandes desafíos es encontrar la flexibilidad en el*

*sistema para crear equipos multidisciplinarios”.*

Reflexión que hace referencia al último punto de acuerdo entre los ponentes, el cual se refiere a que al analizar capacidades e innovación, existen 4 niveles: el individual, el del equipo, el organizacional y del ecosistema.

Por lo mismo Pedro Guerra indica que *“no basta solo con las habilidades de los funcionarios, sino también se necesitan capacidades institucionales”.*

Por esta razón, la OCDE ha desarrollado un modelo que relaciona estas tres dimensiones: competencias, motivaciones y oportunidades para poder instalar la innovación en el Estado.



## Sesión 8

# Nuevas asociaciones público-privadas: Inversiones y Compras Públicas Innovadoras

El sector público debe crear nuevas habilidades para colaborar hacia dentro como hacia afuera del sector público

---

### Moderador:

Andrés Zahler, Jefe de la División de Innovación, Ministerio de Economía, Turismo y Fomento, Chile.

### Panelistas:

Francisco Jaime Quesado, Presidente del Directorio Ejecutivo de ESPAP, Portugal.

Sascha Haselmayer, Fundador y CEO, Citymart, Estados Unidos.

Trinidad Inostroza, Directora de ChileCompra, Ministerio de Hacienda, Chile.

Claudio Muñoz, Presidente del Círculo de Marketing de Icare y Presidente de Telefónica Chile, Chile.



Formas más colaborativas e innovadoras de trabajar y el cambio de foco hacia las necesidades de los usuarios y sus preferencias, demandan habilidades para comprometerse con actores internos y externos, conocimiento práctico del comportamiento humano y nuevos métodos de trabajo, liderazgo y habilidades emprendedoras.

Esta sesión ilustró con ejemplos concretos y experiencias sobre qué pueden hacer los Gobiernos para mejorar sus capacidades para innovar y desarrollar, atraer y retener las habilidades y talentos necesarios para fomentar un servicio civil innovador.

## Síntesis de la discusión

*Por Mariana Lavín. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

A lo largo de la conferencia, se expusieron las

principales líneas o dimensiones necesarias para generar innovación desde el Estado para las personas. Una de estas dimensiones compromete el desafío de replantear la relación entre el mundo público y privado, lo que contempla determinar qué herramientas o instancias pueden sostener nuevas formas de relación y de colaboración para alcanzar objetivos en conjunto. A su vez, se discute el cómo la compra pública puede ser una herramienta en sí misma para la generación de innovaciones en el mundo privado.

En la sesión de discusión se abordan estas temáticas desde distintos frentes.

- Primero, se expone un ejemplo internacional en torno a cómo un país puede diseñar estas plataformas y metodologías de colaboración: las mesas colaborativas público-privadas en torno a clusters del Gobierno de Portugal.
- También se presenta una visión del

mundo empresarial chileno y de cómo el sector privado se encuentra en una instancia en dónde es necesario adaptarse y renovarse a las nuevas demandas, considerando los nuevos modelos y cambios de paradigma que instaura la revolución tecnológica.

- Desde un foco interno, se presentan los nuevos desafíos y visiones con respecto a cómo el sistema de compra pública, Chile Compra, debe funcionar o adaptarse para generar innovaciones en el mundo privado, para introducir dichas innovaciones al Estado a través de un compra atingente a las problemáticas y desafíos estatales.
- Finalmente, se muestra el caso de Citymart como plataforma que promueve esta compra innovadora del Estado, a través de la creación de programas o concursos de innovación abierta, promoviendo una experiencia ciudadana para la generación de soluciones a las problemáticas públicas a nivel mundial.

- Una vez expuestas estas visiones, se abre la pregunta sobre las limitantes que existen para la construcción de estos espacios de colaboración y dónde es necesario poner el foco para lograr que la compra pública pueda apalancar innovación privada.

### **¿Cómo promover y generar instancias de colaboración público-privada?**

Claudio Muñoz, plantea que dada la situación actual a la que se ve enfrentado el mundo privado chileno, se hace evidente que la colaboración entre el mundo privado y público es trascendental entrando en el cuestionamiento de qué es lo que se debe hacer para lograr una colaboración efectiva. Muñoz expone que, en primera instancia, se deben generar relaciones público-privadas que sean de largo plazo y se enmarquen en “nuevo trato” en donde el Estado y sus distintos servicios colaboren a nivel de socios y de manera permanente y no a través de una relación meramente transaccional entre proveedores y el Estado:



*“Yo creo que lo que puede ayudar es un nuevo trato donde pongamos de fondo lo que a todos nos interesa, en asociaciones de largo plazo que el escenario de desarrollo sea bueno para todos, que sea bueno para que las empresas crezcan y compitan a nivel mundial, para que los países logren sus objetivos de desarrollo, pero también sean buenos para las personas y que puedan vivenciar estos cambios y transformaciones y puedan sentir los beneficios que puede traer esta nueva era”. (Claudio Muñoz)*

En este contexto, en la sesión también se expuso la experiencia internacional con el ejemplo de Portugal, donde se mostró la forma en que llevan a cabo estos espacios de colaboración en éste país. Francisco Jaime Quesado es el coordinador de la nueva agenda estratégica pública de Portugal y presidente del directorio de ESPAP. Francisco muestra el caso de su país, donde la agenda de productividad se centra en mesas colaborativas de trabajo públi-

co privadas. Estas instancias se llevan a cabo en reuniones del Gobierno con las principales compañías de cada cluster o industria, la académica y la sociedad civil y se denominan: Partnerships for value. Estos contratos o mesas de trabajo, buscan fomentar la productividad y tangibilizar esto a través de la Compra Pública tanto internamente al Estado portugués, como externamente promoviendo la exportación de productos y servicios a otros países.

Las resultados de este sistema ya son visibles y se pueden encontrar casos donde servicios públicos o municipalidades han encontrado soluciones innovadoras, nuevas y han solucionado los problemas reales, reduciendo y ahorrando en costos:

*“¿Cuáles son los principales logros de esta experiencia?: transparencia, innovación y confianza. (...). La economía confía en el Gobierno y el Gobierno confía en la sociedad” (Francisco Quesado).*



## La compra pública como herramienta de fomento público-privado

La compra pública, nace como un instrumento de fomento al mundo privado desde la misma demanda estatal, para la generación y desarrollo de soluciones que enfrentan problemáticas públicas, instrumentalizado desde el mismo gasto público que representa actualmente un 3,5% del PIB nacional. El dirigir de mejor forma estas compras, poniendo énfasis en la definición de las problemáticas iniciales que se desprenden de la compra, puede fomentar la generación de innovación en el mundo privado, introduciendo una oferta mayor con nuevas y mejores soluciones, que sean respuestas reales e innovadoras a las problemáticas públicas planteadas. Esto se denomina Compra Pública Innovadora.

Trinidad Inostroza, Directora de Chile Compra explica: *“¿Por qué compra pública innovadora?: nosotros creemos que aporta al crecimiento económico, que entrega una mejor calidad de productos y servicios hacia el Estado, que da una mejor respuesta a los desafíos y necesidades de los organismos públicos, para satisfacer las necesidades de bien común y, finalmente, fortalece la generación de innovación en el mundo privado”*.

A su vez, Sacha Haselmayer, director de Citymart, muestra que la compra pública innovadora se puede socializar a través de desafíos de innovación abierta, que sean llevados a cabo en licitaciones públicas a niveles municipales o estatales. Dichas convocatorias abren la invitación a la ciudadanía y a la comunidad a resolver problemáticas públicas, fomentando y promoviendo a startups, PYMES y al mundo privado a enfocar sus soluciones a los servicios e instituciones del Estado.

### **“Pasar de comprar productos a licitar necesidades”.**

Uno de los puntos principales asociados a la

Compra Pública Innovadora que se discutió en la sesión, hace referencia a la importancia de la etapa de definición de la problemática en el proceso de compra pública:

*“A nivel de proceso, por parte de los compradores, se identificó que la etapa más importante del proceso de contratación pública, tiene que ver con la identificación de la necesidad. Aquí es donde los organismos públicos tienen efectivamente el espacio para hacer la compra pública innovadora e identificar qué es lo que realmente necesitan: ¿necesitan comprar vehículos o solucionar sus problemas de transporte?” (Trinidad Inostroza).*

Esto implica que al licitar una solución en específico, se dejan fuera un espectro importante de soluciones que pueden atacar la problemática inicial desde otros frentes, lo que no permite llegar a la respuesta más efectiva a través de proceso existente o la forma de compra pública tradicional. En torno a esto, Sacha Haselmayer, director de Citymart, declara que cuando el proceso de licitación pública (compra pública) solo se enfoca en un determinado producto o servicio, no se conocen todas las otras opciones que se tienen, y se pueden dejar fuera a las ideas más apropiadas.

### **Limitantes o barreras para la generación de la Compra Pública Innovadora**

Desde el mundo privado chileno, se ve como una limitante importante las tramitaciones asociadas a la introducción como proveedores, y por otra parte, en el sistema actual de compra pública, las bases no dan cabida a soluciones innovadoras.

En la última parte de la sesión, desde el público asistente, surge la consulta de cómo se pueden filtrar los proveedores, dado que al abrir las puertas para que los proveedores introduzcan innovaciones, se pueden acarrear también a proveedores de mala calidad o que no tengan las capacidades necesarias para entregar un

producto o servicio de calidad tanto Trinidad Inostroza, como Sacha Haselmaer, creen que la limitante más importante no está asociada a la legalidad o las normativas, sino que es necesario un cambio cultural. El partir desde la confianza y el generar experiencias ciudadanas relacionadas a compra pública, como desafíos abiertos de innovación pública, son elementos que pueden asegurar el encontrar las mejores soluciones a las problemáticas públicas definidas.

También se evalúa en términos de riesgo y de la definición de la problemática:

*“Es un problema de cómo manejas el riesgo (...) ¿cuál es el riesgo de tener un proveedor o un contrato bueno, si se entrega la solución errónea?” (Sascha Haselmayer).*

Esto muestra que el problema principal no está asociado al escoger mal el proveedor, si no a definir mal el requerimiento.

## Conclusiones

Existe una oportunidad de que, por un lado, el mercado público sea un espacio donde se incentive la compra de bienes y servicios innovadores que impacten la calidad de los servicios que entrega el Estado, y por otro lado, existe un espacio para innovar en la forma en la cual el Estado compra ampliando los horizontes de las potenciales soluciones a desafíos públicos. Lo último implica un cambio de paradigma, que no requiere cambiar las leyes actuales, para pasar de la compra de productos o servicios predefinidos a la apertura de licitaciones con foco en la problemática.





# Talleres Prácticos Métodos y Procesos

---

La Conferencia ofreció 6 talleres paralelos –a cargo de distintos equipos, instituciones o laboratorios de innovación pública de todo el mundo–, enfocados experimentar y aprender de sus procesos y métodos para innovar.

Los talleres estuvieron orientados a proveer experiencias de primera mano acerca de cómo estas organizaciones han desarrollado soluciones para desafíos ciudadanos.

Cada taller se centró en los procesos que estas organizaciones han desarrollado para abordar un desafío particular. Los organizadores introdujeron las características de sus proceso y métodos, haciendo participar a los asistentes en actividades que mostraron de manera práctica cada aproximación.

## Taller 1

# Métodos de inmersión para la innovación en el sector público: Trabajando con funcionarios públicos

La 27e Région propone que la transformación pública viene desde los funcionarios.

---

**Institución:**

La 27e Région, Francia

**Moderador:**

Stéphane Vincent, Director Ejecutivo,  
La 27e Région, Francia.

La experiencia de los usuarios, funcionarios públicos y ciudadanos es el punto de partida para imaginar la administración y las políticas públicas del futuro.

La 27e Région se define como un “laboratorio para la transformación pública” trabajando con las administraciones públicas para cambiar la forma en que diseñan las políticas. A través de programas de investigación-acción, la organización pone a prueba métodos y conocimientos de diseño, diseño creativo, ciencias sociales (sociología, la etnografía, observación participante) y actividades afianzadas (do-it-yourself y educación popular).

Basándose en esta experiencia, el taller trató sobre el “enfoque de inmersión” que tiene su programa de residencias para innovar con los funcionarios públicos en toda Francia.

## Síntesis del taller

*Por Francisco Vera. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

### Objetivos

Presentar la metodología empleada por La 27e Région y explorar las etapas de exploración y co-diseño a través de herramientas de visualización y comunicación. A través de experiencias personales, enfrentar los desafíos organizacionales y cómo se adaptan las distintas realidades en el contexto chileno.

### Actividades

Presentación de herramientas que se usarán en el taller: User journey para registrar momento a momento el viaje de una persona. Cómo es usado el servicio y como se puede mejorar. Social map para representar a un usuario y ver los componentes que le son útiles para lograr un objetivo.

Se forman grupos de 13 personas por mesa.

**Actividad 1: Mapa social. 15 minutos**



- A través de un perfil ficticio en donde una persona necesita encontrar trabajo, se construye un mapa social de los actores que le pueden ser útiles en dicha búsqueda, tales como: Familias. Diarios. Sitios web. Organizaciones.
- Presentar el mapa social al grupo vecino.
- Re agruparse nuevamente en grupos de 9 personas a lo largo de 3 mesas.

#### **Actividad 2: Pasos de un viaje en avión.**

- En un mapa de viaje de usuario ya definido, recordar la experiencia personal de un vuelo y añadir en cada etapa del viaje tres puntos positivos y tres negativos. Una vez que todos hayan llenado sus experiencias, donde existen más puntos negativos detectar un posible problema. Elegir tres problemas y pasarlos a desafíos para luego explicarlos frente a todos.
- Reflexiones finales sobre las actividades.

#### **Insights y conclusiones**

La actividad permitió a los participantes darse cuenta que necesitan ahondar más sobre los contextos de las personas antes de tomar decisiones para interferir en sus vidas, y que finalmente, las herramientas presentadas, sirven para revelar síntomas y suposiciones acerca de una realidad y no como definiciones de verdades.

Luego de haber sido identificado el problema y desafío, las instancias de pruebas y testeos sirven para eliminar rápidamente barreras relacionadas a cómo emplean las personas las soluciones que estamos ideando. La dificultad está en saber qué elementos considerar y cuáles desechar en el diseño final.

## Taller 2

# Mejora de las capacidades de la administración pública para la gestión de la innovación

## Poniendo a prueba las capacidades para innovar de los funcionarios públicos chilenos

---

### Institución:

Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI), OCDE

### Moderador:

Daniel Gerson, Jefe de Proyectos de Desarrollo de Capacidades de Innovación del Sector Público, OECD.

El Observatorio para la Innovación del Sector Público de la OCDE (OPSI) y Nesta (Reino Unido) están desarrollando un proyecto de investigación cuyo objetivo es identificar y analizar cuáles son las habilidades y competencias necesarias para innovar en el sector público. Esta investigación tiene como objetivo establecer un marco general de habilidades y competencias para la innovación del sector público, que pueda ayudar a los Gobiernos en sus esfuerzos para integrar estas capacidades en la gestión de personas; informar a la contratación, el desarrollo profesional y las posibilidades de formación; y fomentar modelos más distribuidos de trabajo y liderazgo colaborativo.

El primer componente del proyecto busca establecer una suerte de inventario de tales habilidades y competencias a partir de una serie de entrevistas con personas involucradas en proyectos, iniciativas y unidades de innovación. El propósito de este taller fue poner a prueba y discutir este inventario. Los resultados de esta sesión interactiva se utilizarán para desarrollar y refinar el marco general y para desarrollar herramientas de aprendizaje para los funcionarios y otros empleados públicos.

## Síntesis del taller

*Por Katalina Papic. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

### Objetivos

El propósito del taller es poner a prueba y discutir el inventario de habilidades y competencias que han sido levantadas en el proyecto de investigación de OPSI y Nesta. Los resultados de esta sesión interactiva se utilizarán para desarrollar y refinar el marco general y para desarrollar herramientas de aprendizaje para los funcionarios y otros empleados públicos.



## Actividades

Para comenzar las actividades, los participantes se dividen en grupos de 6 a 8 personas por mesa. Se realiza una breve introducción de porqué se necesitan desarrollar Competencias de innovación para el sector público y cuáles son los procesos que OECD y NESTA utiliza.

### (1) Innovation Journey (trabajo en grupo): 25 min.

- (5 min) Los representantes de cada mesa deberán identificar un proyecto de innovación para que pueda ser utilizado como caso de estudio para las actividades del workshop. ¿Quién ha trabajado en un proyecto de innovación? ¿De qué se trató/trata dicho proyecto?
- Los participantes de cada mesa deberán elegir el proyecto que más les llame la atención o les parezca más interesante

para trabajar durante la sesión.

- (20 min) Cada mesa deberá mapear el viaje de innovación del proyecto elegido utilizando la lámina de "Innovation journey", sharpies y post-its.
- Se realiza la siguiente pregunta: ¿Cuáles fueron los 3 a 5 momentos decisivos del proyecto? (actividades o decisiones clave). Al menos deben tener 3 momentos para que puedan ser mapeados en la lámina.
- Se deben describir las habilidades necesarias en cada etapa del viaje de la innovación. Se utilizan post-its para listar dichas habilidades en la lámina. (Se debe pensar en las diferentes habilidades del equipo de trabajo)

### (2) Equipo de innovación (trabajo en grupo): 15 min.

- (10 min) Usando la lámina "Innovation

Team”, cada grupo reflexionará en: ¿Cuáles son las habilidades que tu equipo tenía desde el comienzo? ¿Cuáles fueron las habilidades que fueron adquiridas durante el proceso? ¿Cómo se adquirieron? ¿Si tuviesen la oportunidad de realizar un proyecto similar, cómo sería tu equipo ideal? ¿Cuáles son los roles, experticias y habilidades que considerarían esenciales?

- (5 min) Se deberá terminar la actividad formulando una pregunta para poder abrir la discusión en el plenario.

### (3) Plenario: 15 min.

Las habilidades que cada equipo necesitó en las diferentes fases de los proyectos de innovación serán compartidos en el plenario y se generará un espacio para preguntas.

- ¿Cuál es la habilidad o capacidad más relevante o crítica?: Las habilidades o capacidades más críticas nombradas fueron la disposición a cambiar, cambio de paradigma del equipo, capacidad de trabajar más allá de los límites del propio servicio (usuarios), compromiso de la jefatura (voluntad política), visión a corto y largo plazo, compromiso, trabajo colaborativo, motivación y empatía con el problema o necesidad específica
- ¿Cuál fue el desafío clave dentro del proceso del proyecto?: Los equipos señalaron que los desafíos claves fueron mantener el interés del equipo durante todo el proceso del proyecto, habilidad para trabajar más allá de los límites usuales (usar información de otros servicios), inteligencia colectiva y competencia renovada (capacitación para los equipos), hacer preguntas para abrir opciones a distintas posibilidades, pensar fuera de la caja y darse cuenta que hay que pegar un salto desde la iniciativa primaria hacia un proyecto robusto.

### (4) Framework de competencias: 15 min.

OECD/Nesta presentan el “framework” como un trabajo en proceso para obtener la opinión de

los participantes. ¿El framework refleja el trabajo del proyecto? ¿Qué le falta? ¿Cómo se puede mejorar? Los participantes señalaron que falta incluir las siguientes habilidades y/o capacidades:

- Toma de riesgos: cuando se innova siempre hay riesgos asociados.
- Manejo del tiempo: por más compromiso o entusiasmo que se tenga, las autoridades deben dar el tiempo necesario para dedicarle a los proyectos.
- Tolerancia: es necesario escuchar visiones contrarias para trabajar en grupo, y además se debe tender a la inclusión (formar equipos con integrantes de distintos géneros, edad)
- Autoestima: tenerla y mantenerla, para navegar contra la corriente y poder evitar pensar que la innovación no es posible.
- Negociación: capacidad de balancear los intereses a nivel político, pero también dentro de los propios equipos de trabajo y con los distintos actores del proyecto.
- Generosidad y/o horizontalidad: para que primen las ideas y no las jerarquías, pensando en que incluso un jefe pueda estar debajo del funcionario en el proyecto.
- Control social: Manejar la brecha entre el discurso y las políticas públicas.

Además se levantaron los siguientes puntos:

- Las tres esferas (política, técnica y gestión de talentos) no conversan en la realidad, por lo tanto las competencias quedan en el aire.
- Se deben entregar metodologías útiles para cambiar la forma de pensar y hacer las cosas.

### (5) Cierre de la actividad: 10 min.

- Luego de haber identificado las habilidades necesarias en un proyecto de innovación se genera otra instancia de conversación con las siguientes preguntas:, ¿Qué podemos decir respecto al sector público

de Chile? ¿Cuáles son los cambios necesarios para asegurar que estas habilidades se mantengan, se desarrollen y se utilicen?

- Cierre de OECD y Nesta:  
"Hacia dónde vamos

### **Principales Ideas fuerza**

La motivación, el trabajo colaborativo y el compromiso de las jefaturas, son consideradas capacidades críticas para que funcionarios puedan desarrollar proyectos de innovación.

Los mayores desafíos en que se enfrentan los funcionarios públicos para realizar proyectos de innovación en el sector público se relacionan con el mantener la motivación en los equipos y el lograr trabajar fuera de los límites establecidos.

Con el objetivo de mejorar el framework

de capacidades para innovar de OCDE y NESTA, se recomienda incluir capacidades tales: toma de riesgos, manejo de tiempo, tolerancia y negociación.



## Taller 3

# Capacidades para la innovación: aprender haciendo

**El bagaje que entrega la experiencia de realizar procesos de innovación es lo que permite que tengamos funcionarios cada vez más atentos a sus posibilidades innovación**

---

**Institución:**

Nesta, Reino Unido.

**Moderador:**

Bas Leurs, Jefe de Experiencia de Aprendizaje, Capacidades para Innovar, Nesta, Reino Unido.

Al igual que en el taller 2, este taller es parte del proyecto de investigación conjunto entre el Observatorio para la Innovación del Sector Público de OECD (OPSI) y Nesta (Reino Unido) con el objetivo de establecer un marco general de habilidades y competencias para la innovación del sector público.

El propósito de este taller fue poner a prueba y discutir el inventario de dichas habilidades y competencias que se están desarrollando. Los resultados de esta sesión interactiva se utilizarán para desarrollar y refinar el marco general y para desarrollar herramientas de aprendizaje para los funcionarios y otros empleados públicos.

## Síntesis del taller

*Por Myriam Meyer. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

### Objetivos

Introducir y explicar los procesos y metodologías que la OECD y Nesta utilizan al momento de abordar un proyecto de innovación. Compartir ejemplos y experiencias de cómo han logrado trabajar en distintos desafíos y cómo estos procesos pueden ser aplicados a la realidad de las instituciones chilenas.

Los resultados de esta sesión interactiva se utilizarán para desarrollar y refinar el marco general y para desarrollar herramientas de aprendizaje para los funcionarios y otros empleados públicos.

### Ideas principales del taller

Cómo las instituciones públicas deberían llevar a cabo sus procesos de innovación, definiendo momentos claves dentro del desarrollo de un proyecto para tener una mayor precisión sobre las habilidades que se necesitarán a corto y largo plazo.

¿Cómo se perfilan y qué son las habilidades para innovar? Discutir cómo se compone un

equipo de innovación: Cuales son las habilidades ideales que se necesitan dentro de un equipo para la innovación pública y cómo se va moldeando a medida que se implementan y comprueban de las metodologías de trabajo.

### Actividades

Se desarrollan exactamente las mismas actividades reseñadas en el taller 2 (Pág 59-60)

### Principales Ideas fuerza

- Iniciativa, empatía, motivación, liderazgo y la capacidad de entender distintas realidades y necesidades son las habilidades más relevantes en un proyecto de innovación.
- La flexibilidad durante el proceso de innovación es un factor relevante ya que permite abrirse a distintas posibilidades y soluciones.

- Para mejorar cómo trabajamos en un proyecto de innovación, se debe reflexionar en lo que se hizo para interiorizar las experiencias y realizar críticas y análisis constructivos.
- Para mejorar el “framework de competencias” de OECD y Nesta se propone incluir ciertas habilidades como: Adaptación, flexibilidad y tolerancia.



## Taller 4

# Prototipando servicios públicos

## El diseño es un gran aliado para pensar en los servicios públicos del futuro

---

### Institución:

MindLab, Dinamarca.

### Moderador:

Thomas Prehn, iirector, MindLab, Dinamarca.

Hoy existe consenso sobre la necesidad de mejorar el diseño y la usabilidad de los servicios públicos. El uso de métodos del diseño puede ayudar a las autoridades públicas a entender las necesidades y preferencias de los usuarios, ayudándolos a desarrollar soluciones más eficientes, usables y amigables. Algunos elementos del diseño, tales como el prototipado, pueden ayudar a las instituciones públicas a testear nuevas soluciones de formas más rápidas y ágiles, y al mismo tiempo manejar los riesgos de manera más eficaz.

MindLab se ha consolidado como uno de los líderes mundiales de unidades de innovación en el sector público. Este taller presentó la aproximación de MindLab al prototipado, destacando el rol que éste puede jugar en el desarrollo de servicios públicos más innovadores y mejorando las capacidades para innovar del sector.

## Síntesis del taller

*Por Francisca Moya. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

### Objetivos

- Acercar al público asistente al proceso de diseño de prototipos a través de dinámicas participativas y trabajo en equipo.
- Reflexionar sobre los elementos esenciales en el diseño de prototipos que poseen impacto en el espacio público, y los métodos utilizados por MinLab.

### Actividades

- Actividad N°1: Se invita a los asistentes al taller a tomar lugar en uno de los cuatro espacios en los que se dividió la sala y crear entre los integrantes del grupo un “espacio de trabajo o aprendizaje” que consideren funcional, utilizando los materiales dispuestos en la sala (tijeras, cuerda, marcadores, lápices, etc.)
- Actividad N°2: Se toma el “Almuerzo

de Estado Futuro” como tema y se solicita describir la experiencia vivida.

- Actividad N°3: El grupo debe diseñar un prototipo del servicio de almuerzo de Estado Futuro que tome uno o dos puntos de mejora de la experiencia descrita en la actividad N°2.
- Actividad N°4: Se realiza una exposición de los prototipos de cada equipo y cuáles son las características que se buscaron mejorar o cambiar.

### Principales Ideas fuerza

- Se realizan dinámicas grupales que permiten entender el proceso de diseño de prototipos, desde la perspectiva de las expectativas, experiencias y necesidades de los usuarios.

- El diseño de prototipos depende de la calidad de las fuentes de entrada de información y del tiempo dedicado a entender el problema real al cual se pretende dar solución.
- Prototipar anticipadamente genera una serie de externalidades que impactan en los usuarios (pérdida de recursos, desconfianza en los servicios públicos, soluciones provisionales, etc.).
- Reforzar la práctica del prototipado desde cualquier fase del diseño, aplicándolo a experiencias, objetos y servicios. Lo anterior permite testear las diferentes hipótesis a lo largo del proceso y ajustarlas de mejor manera al producto o servicio. “Prototipar desde lo abstracto a lo concreto”.
- Diseñar e implementar prototipos es muy difícil el ámbito público, en gran parte por la



existencia de jerarquías y estructuras rígidas que en la cual se realiza la toma de decisiones. En MinLab los años de experiencia y trabajo conjunto les ha permitido encontrar un punto de confianza. La confianza se puede trabajar en el tiempo y depende de cómo se presenta el diseño de prototipos a las instituciones y usuarios. Para realizar un óptimo diseño de prototipos se debe vivir, interactuar y experimentar los servicios públicos desde la perspectiva de los usuarios.

- Las herramientas tecnológicas de hoy han permitido acelerar los ingresos de información que facilitan la toma de decisiones, pero el diseño de prototipos no es cuestión de tiempo, ya que, va a depender del tipo de organización o grupo que realiza la investigación y diseño. Se debe enfocar el tiempo en entender el problema a

resolver, más que en prototipar anticipadamente, ya que se generan una serie de pérdidas en recursos si no se entiende completamente o no se realiza un acercamiento correcto al problema.

- Existen diferentes enfoques de innovación a un mismo problema, la clave reside en evaluar el costo de oportunidad entre implementar una u otra.



## Taller 5

# Construyendo capacidad transformadora en el Gobierno

## Distintas estrategias para potenciar el cambio dentro de los gobiernos

---

### Institución:

Snowcone & Haystack, Finlandia.

### Moderador:

Marco Steinberg, Fundador de Snowcone & Haystack.

Los Gobiernos y las ciudades de todo el mundo se enfrentan a una presión sin precedentes para hacer radicalmente más con menos. El crecimiento demográfico, la austeridad fiscal, la desigualdad social, y los cambios demográficos son sólo algunas de las fuerzas que ponen presiones extraordinarias en el sector público a transformarse. En la misión “más por menos”, el punto de atención se está desviando de la mejora de las soluciones existentes, a la necesidad de rediseñar fundamentalmente nuevos enfoques y estrategias. ¿Cómo podemos rediseñar las capacidades del propio Gobierno? ¿Y cómo lo hacemos sin interrumpir la prestación de servicios continuos y fiables?

Este taller se basó en la experiencia de Snowcone & Haystack para explorar diferentes estrategias y capacidad de transformación.

## Síntesis del taller

*Por Editha Fuentes. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

### Objetivos

El objetivo principal del taller fue compartir con los asistentes un proyecto que Marco Sternberg está desarrollando con la oficina del Primer Ministro en Finlandia. Este consiste en desarrollar una estrategia para generar capacidades de diseño-innovación en el corazón del Gobierno y utilizarla para ayudar a transformar el Gobierno y conocer de mejor manera los desafíos y necesidades de los usuarios.

Se espera abrir la conversación sobre cuáles son los otros enfoques para construir capacidades de innovación dentro de las organizaciones existentes y que los asistentes obtengan conocimientos sobre la construcción de capacidades para transformar, incluyendo:

- Marcos para transformar sistemas/organizaciones

- Entender los desafíos de integrar diseño en organizaciones existentes
- Entender algunos enfoques para integrar diseño
- Identificar el rol clave/único del diseño en la innovación del sector público
- Identificar los mecanismos de financiación para el sostenimiento de la construcción y capacidad de innovación.

Para esto se dispuso a los participantes sentados en círculo frente al exponente. Después de que el exponente habla del caso, la conversación se desarrolla desde la experiencia de los participantes, opiniones y dudas con respecto al tema.

Como material de apoyo solo se usaron un par de pizarras para bajar ideas generales conversadas entre el speaker y los participantes.

## Actividades

### (1) Introducción (20mins)

Presentación del tema e introducción contando sobre la historia de Finlandia, su enorme transformación en pocos años y como el propósito del Gobierno fue ayudar a esta transformación. De granja a ciudad.

Hoy ya no tenemos que transformar de granjas a ciudades sino que "ciudades en algo más". Actualmente estamos viviendo en un mundo muy distinto.

El sector público que nosotros creamos en un momento era muy diferente al tiempo con el que estamos lidiando ahora. ¿Cuál es esa nueva forma de construir el futuro?

### (2) Discusión grupal (20mins)

Se le pide a los asistentes que compartan experiencias relacionadas y que las organicen a través de similitudes y diferencias.

### (3) Definiendo propuesta (30mins)

Speaker representa a su cliente, la oficina del Primer Ministro. El grupo toma el rol de innovador de diseño. Su tarea es preparar un plan en donde la oficina del PM pueda construir capacidades de transformación en el Gobierno.

Ellos le pueden preguntar (como su cliente) y aprovecharlas en la construcción de propuestas.

La propuesta incluye: identificar una estrategia para construir capacidades de innovación, financiarlo, establecer objetivos, que proyectos debería elegir, como se va a contratar, etc.

Se termina este trabajo grupal intercambiando ideas de propuesta.

### (4) Conclusión (20 mins)

Speaker comparte con el grupo lo que propuso a su cliente, por qué falló y qué lecciones se aprendieron.

## Principales insights y conclusiones

Se habla brevemente sobre la enorme transformación que tuvo Finlandia en pocos años y como el Gobierno tuvo el propósito de ayudar a esta transformación. "De granja a ciudad". Hoy ya no tenemos que transformar de granjas a ciudades sino que "ciudades en algo más". Actualmente estamos viviendo en un mundo muy distinto.

El sector público que nosotros creamos en un momento era muy diferente al tiempo con el que estamos lidiando ahora. ¿Cuál es esa nueva forma de construir el futuro?

Los Gobiernos están comenzando a reconocer que lo que funcionó bien en el pasado puede no funcionar bien en el futuro. Como tal, hay una presión en aumento por cambiar de una cultura que mejora las soluciones existentes a una que crea nuevas soluciones.

Aquí es donde el diseño entra en juego, es bueno en la creación de lo que todavía no existe.

Como conclusión final general podemos decir que:

- El diseño impulsando a la innovación en el sector público significa: cambio de cultura, entregar recursos y contratar a nuevas competencias.
- El gran desafío hoy es hacer espacio para la innovación, no tanto la innovación en sí.
- El desafío de transformación es traer una nueva cultura de innovación a organizaciones existentes: hacerlo mal será contraproducente y cerrará potencialmente la puerta de innovación.
- Es muy importante trabajar con líderes en el proyecto. Considerando el tipo de perfil, se buscó personas con alta tolerancia al cambio.
- No tomar proyectos muy complejos,

elegir un punto donde sepamos que existe un problema y con la posibilidad de tener resultados de éxito rápidamente.

- Tomar proyectos que están empezando en vez de los que ya han empezado porque en este último caso hay que lidiar con condiciones preexistentes que son difíciles de cambiar.
- No pretender cambiar la organización innovando. Hay que empezar innovando y esto crea la presión en las organizaciones para cambiar.
- Resolver los problemas “desde arriba hacia abajo”. Mantener contentos a los de al medio de la escala va a permitir que ellos se comuniquen mejor con los ciudadanos.



## Taller 6

# Innovación abierta en las compras públicas

## ¿Cómo asegurar una colaboración eficaz entre el Estado y el emprendimiento privado para resolver problemas públicos?

---

### Institución:

Laboratorio de Gobierno, Chile.

### Moderador:

Roman Yosif, Subdirector de ecosistemas e inversiones del Laboratorio de Gobierno.

Nadie tiene el monopolio de la información, ideas, habilidades o capacidades. Los desafíos de innovación abierta pueden ayudar a los Gobiernos a buscar - tanto interna como externamente - soluciones innovadoras para abordar desafíos relevantes de interés público.

Los Gobiernos están en una posición única para identificar y apoyar iniciativas innovadoras, ampliar su escala y proporcionar la experiencia política y pública.

Basándose en la experiencia del Laboratorio de Gobierno con sus programas Impacta y Aulab, este taller se centró en cómo los Gobiernos pueden utilizar con eficacia los desafíos de innovación abierta para resolver problemas públicos.

## Síntesis del taller

*Por Mariana Lavín. Laboratorio de Gobierno. Mayo 2016*

### Objetivos

- Dar a conocer el modelo de innovación abierta del Laboratorio de Gobierno, mostrando las principales etapas y el proceso en general, con sus distintas definiciones y conceptos clave.
- Dar a conocer las dos convocatorias de innovación abierta del Laboratorio de Gobierno: Impacta y AULAB, como ejemplos del modelo de innovación abierta.
- Lograr que los asistentes tengan una experiencia de diseño de sus propios desafíos de innovación abierta, trabajando colaborativamente y en conjunto, participantes del mundo público y privado.
- Exponer los factores críticos para el éxito de los procesos de innovación abierta, obtenidos de los aprendizajes del Laboratorio de Gobierno, con respecto a las convocatorias Impacta Salud y AULAB.

## Estructura taller

Al iniciar el taller, junto con la inscripción, se le entregó chapitas de colores para diferenciar a los asistentes, dependiendo si pertenecían al sector público o privado, con el fin de posteriormente, dividir a los equipos en grupos mezclados de asistentes de ambos sectores.

### (1) Introducción y presentación del modelo de innovación abierta:

- Se introduce el taller y se le pregunta a los asistentes de qué institución/ organización proviene cada uno.
- Se introduce y expone el porqué, de hacer innovación abierta desde el Estado, explica el modelo de innovación abierta, y muestra las experiencias de innovación abierta

del Laboratorio de Gobierno–Impacta Salud y AULAB– a partir de un modelo síntesis.

### (2) Actividad

Una vez terminada la presentación, se forman 4 equipos, donde la idea es que estén distribuidos en todos los equipos tanto personas del mundo público, como privado, repartiéndose con respecto a su identificación de color.

Cada grupo deberá diseñar su propio desafío de innovación abierta, para lo cual deben ponerse de acuerdo, en qué desafío priorizar, y qué estrategia deben seguir para lograr los objetivos de la convocatoria. Para esto, deben levantar desafíos que ellos manejen y que perciban de sus mismas instituciones o de otras. Los elementos a definir para el diseño del desafío son los siguientes:



- Dueño político: Institución, Compromisos, Financiamiento, Autoridad y equipo
- Ámbito del desafío: ¿cuál es el desafío?, ¿para quién es un desafío?, ¿por qué es importante?
- Ámbito de la solución: ¿cuál es el ecosistema convocado?, ¿cuál es el perfil de los potenciales postulantes?, ¿por qué nos interesa conectarnos con ellos?
- Grupos de interés: ¿quiénes son el jurado?, ¿quiénes son los partners?
- Proceso de innovación abierta: Difusión, Evaluación, Incubación, Pilotaje.

### (3) Plenario

Una vez finalizado el espacio para diseñar, los equipos deben compartir sus desafíos y el cómo fue la experiencia de diseño de este mismo, en

términos de por qué seleccionaron el desafío escogido, qué estrategia decidieron seguir, qué elementos les costó más definir, etc.

### (4) Cierre y conclusiones

Para finalizar, se hace un repaso por los factores críticos de éxito, que deben ser evaluados al momento del diseño de desafíos de innovación. Estos factores nacen de los aprendizajes y evaluación de los procesos de innovación abierta del laboratorio de Gobierno.

En esta instancia, los equipos reconocen estos factores en el diseño que llevaron a cabo.

### Principales ideas fuerza

- Existe la necesidad de generar un espacio en donde actores públicos y privados puedan encontrarse, y hacer un match entre la demanda de los desafíos del Estado



y la oferta de las soluciones privadas.

- Las exposiciones de los desafíos abordaron principalmente, desafíos propios de las instituciones de los asistentes parte de cada equipo, esto mostró que es importante para la definición de los desafíos, una mirada interna que muestre por una parte los dolores de la institución y por otra, si estos dolores se pueden abordar desde un proceso de innovación abierta.
- Los factores críticos para el desarrollo de una convocatoria abierta son el dueño político y su compromiso, tener un jurado experto que valide el proceso, entender las necesidades del postulante en todas las etapas, prototipar y testear en terreno, y que en un proceso de innovación abierta dentro de un Gobierno la gestión del capital social es clave.
- En las discusiones de los equipos se dieron las siguientes interrogantes: ¿Se

parte por el desafío o por el dueño político?  
¿Cómo saber si un desafío es coherente con la realización una convocatoria de innovación abierta? ¿Cómo es el trade-off entre acotar el grupo objetivo del llamado v/s dejar las barreras de entrada más abiertas para que lleguen la mayor cantidad de ideas?





# Biografías

Panelistas y Moderadores

---

## **Jorge Alzamora**

Jefe de Unidad , Unidad de Modernización del Estado y Gobierno Digital. Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con un Master en Derecho de las Tecnologías de la Universidad de Ottawa. Actualmente, es Jefe de División de la Unidad de Modernización del Estado y Gobierno Digital.

## **James Anderson**

Jefe Programa de Innovación Pública , Bloomberg Philanthropies . Lleva la cartera de innovación gubernamental en Bloomberg Philanthropies, la cual está centrada en a promoción de la innovación y la difusión de ideas eficaces entre las ciudades para resolver problemas complejos. En este cargo, supervisa una serie de iniciativas, que incluyen los Teams (i-teams), Mayors Challenges, India Smart Cities Challenge, What Works Cities, Cities of Service, y CityLab.

## **Michelle Bachelet**

Presidenta de la República de Chile (2006-2010 | 2014-2018). Médico de la Universidad de Chile. Ministra de Salud (2000-2002). Ministra de Defensa (2002-2004). Directora Ejecutiva de ONU Mujeres (2010-2013).

## **Fernando Barraza**

Director Nacional , Servicio de Impuestos Internos de Chile. Fernando Barraza es ingeniero civil Industrial de la Universidad de Santiago y posee un máster en Administración Tributaria del Instituto de Estudios Fiscales y UNED de España. Entre 1992 y 2009 se desempeñó en diferentes funciones en el Servicio de Impuestos Internos, siendo subdirector de Informática del Servicio entre los años 1999 a 2009. Actualmente, se desempeña como gerente de procesos, operaciones y tecnología de CORFO y dirige el proyecto Escritorio Empresa de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento del Gobierno.

## **Eduardo Bitran**

Vice Presidente Ejecutivo , Corfo, Gobierno de Chile. Es ingeniero civil industrial de la Universidad de Chile y doctor en Economía de la Universidad de Boston. Antes de asumir en como Vice Presidente de Corfo, se desempeñaba como académico en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Adolfo Ibáñez.

## **Rudi Borrman**

Subsecretario de Innovación Pública , Presidencia de la Nación Argentina. Con más de 10 años de experiencia en el ámbito digital, Rudi Borrman es el actual Subsecretario de Innovación Pública de Presidencia Argentina. Anteriormente, fue Director de Innovación y Gobierno Abierto de la Ciudad de Buenos Aires, una iniciativa local diseñado por él, la cual se centra en dos áreas principales: Open Data y Cultura del Gobierno Abierto.

## **Jorge Burgos**

Ministro del Interior y Seguridad Pública, Gobierno de Chile. Abogado de la Universidad de Chile. Se ha desempeñado como Ministro y Subsecretario de distintas carteras. Ha sido diputado de la nación en tres periodos. El 11 de mayo de 2015, la Presidenta Bachelet lo nombra como ministro a cargo de la cartera de Interior y Seguridad Pública.

## **Luis Felipe Céspedes**

Ministro de Economía, Turismo y Fomento. Doctor en Economía de la Universidad de Nueva York. Estudió Economía y Administración de Negocios en la Universidad Católica de Chile. El 24 de enero de 2014 Michelle Bachelet lo nombró ministro de Economía para su segundo Gobierno

## **Jesper Christiansen**

Jefe Senior de Programas , NESTA, Reino Unido.

## **Silvia Da Rosa**

Coordinadora de Proyecto , Agesic, Uruguay. Es Ingeniera en Computación, con Maestría en Dirección Estratégica de Tecnologías, certificada PMP, docente, tutora de tesis de grado y no pierde oportunidad de aprender sobre el diseño centrado en el usuario. Desde el 2008 trabaja en el ámbito público en Gobierno electrónico, accesibilidad, datos abiertos y actualmente en el LAB.

## **Marco Daglio**

Jefe del Observatorio de Innovación en el Sector Público , OCDE

## **Luiz De Mello**

Luiz es Director Adjunto de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial y ha trabajado en la OCDE desde 2005. Tiene un doctorado en Economía, un MA en Economía de Kent y una licenciatura en Economía de la Universidad de Brasilia.

## **Julien Defait**

Diseñador de Servicios , La 27e Région. Diseñador, se unió al equipo de La 27e Région en 2014. Está a cargo de los proyectos de previsión, un acercamiento creativo a imaginar los métodos de los servicios públicos y las herramientas del futuro. Actualmente, también coordina un proyecto en la Municipalidad de París, como parte de Territories in Residence, una experiencia local de nuevos métodos para la acción pública.

## **Gianncarlo Durán**

Subdirector de Capacidades para la innovación en el Laboratorio de Gobierno del Gobierno de Chile. Es Diseñador industrial de la Universidad de Chile y posee una Maestría en Gestión de la Innovación y Emprendimiento de la Manchester Business School. Con background en el sector académico, ha realizado un trabajo en la innovación curricular y es co-fundador del Programa de Innovación Social NESIS, que entrenó a los estudiantes en el uso de HiEd creatividad para

diseñar soluciones para los problemas sociales en la Universidad de Chile y universidades regionales en Chile. También ha colaborado con Ashoka Innovadores en la misma materia.

## **Rodrigo Egaña**

Economista, especialista en gestión pública, con amplia trayectoria en cargos de alta dirección en el Gobierno de Chile. Actualmente es Director de la Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile y Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública, del cual había sido Consejero desde julio de 2010. Tiene estudios en Planificación del Desarrollo del Instituto de Estudios Sociales de La Haya.

## **Josefa Errázuriz**

Alcaldesa de la Comuna de Providencia en el periodo 2012 - 2016. Estudió Sociología en la Universidad de Chile y en 1974 inició su labor en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), donde llegó a ser Gerenta de Operaciones del organismo internacional.

## **Nicolás Eyzaguirre**

Actual Ministro Secretario General de la Presidencia. Ingeniero Comercial con mención en Economía de la Universidad de Chile. Magíster en Economía con especialización en Desarrollo Económico de la misma Universidad, tiene estudios de Doctorado en Economía de la Universidad de Harvard. Hasta el 27 de junio de 2015 fue Ministro de Educación de Michelle Bachelet, donde estuvo a cargo de la primera fase de la Reforma Educacional.

## **Daniel Gerson**

Jefe de Proyectos de Desarrollo de Capacidades de Innovación del Sector Público , OECD

## **Pedro Guerra**

Pedro Guerra es Psicólogo Organizacional de la Pontificia Universidad Católica. Actualmente, se desempeña como Subdirector de Desarrollo de

Personas del Servicio Civil, teniendo como desafío la supervisión, coordinación y perfeccionamiento de la gestión de personas en la administración central del Estado. Ha desarrollado una nutrida carrera en empresas públicas y servicios del Estado en materias de gestión de personas.

### **Alejandro Gutiérrez**

Arquitecto PUC, MSc City Design and Social Science – London School of Economics, ha dedicado largo tiempo de su carrera a la creación de ciudades con altos estándares de sustentabilidad. Ha liderado numerosos proyectos a nivel internacional para agencias de Gobierno, empresas de desarrollo inmobiliario, y asociaciones público-privadas.

### **Sascha Haselmayer**

De formación arquitecto, Sasha Haselmayer es un empresario social de vasta trayectoria y un Ashoka Fellow, quien en 2011 fundó Citymart, una plataforma de innovación que hasta el momento ha ayudado a más de 50 ciudades en 25 países a transformar la forma en que resuelven problemas. Es un frecuente speaker en conferencias del tema y autor de libros de diseño de servicios e innovación pública.

### **Trinidad Inostroza**

Directora de ChileCompra. Abogada y Magister en Derecho Público Mención en Derecho Constitucional de la Pontificia Universidad Católica, cuenta con diplomados en Gerencia Pública de la Universidad de Chile y Dirección de Empresas de la Pontificia Universidad Católica.

### **Daniel Jadue**

Arquitecto y Sociólogo de la Universidad de Chile. Especialista en Vivienda Social y Magister en Urbanismo de la misma Universidad. Es Alcalde de la comuna de Recoleta desde 2012.

### **Sabine Junginger**

Sabine es una experta reconocida internacional-

mente en el diseño centrado en las personas y su rol en la innovación dentro del sector público. Trabaja con diferentes iniciativas de Gobiernos nacionales, con el objetivo de desarrollar nuevas prácticas e integrar actividades ligadas al diseño dentro de las instituciones. Sabine tiene un MD en Planificación Comunicacional y un PhD en Diseño de la Información.

### **Mari Kiviniemi**

Mari Johanna Kiviniemi es una política finlandesa. Fue Primera Ministra de Finlandia. Desde 2014, es la Secretario General Adjunto de la OCDE. Su papel consiste en compartir su amplia experiencia para ayudar a aumentar el impacto y la relevancia del trabajo de la OCDE y contribuir a los desafíos de políticas públicas de promoción del crecimiento incluyente, puestos de trabajo, la igualdad y la confianza.

### **Bas Leurs**

Bas es el Diseñador de Experiencia en el equipo de Capacidades de Nesta. Antes de ingresar a esta institución, trabajó por una década como conferencista, líder de programa e investigador para el curso de Diseño de Multimedia en la Universidad de Rotterdam.

### **Juan Felipe López**

Juan Felipe López es Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno de Chile, una iniciativa creada por la Presidenta Bachelet en el año 2014. Es historiador de la Pontificia Universidad Católica de Chile y tiene un MPA en Políticas Públicas y Sociales London School of Economics. Fue Presidente Ejecutivo de la ONG Trabajo en la calle entre 2006 y 2007 y Jefe de Gabinete del Alcalde de Peñalolén entre los años 2006 y 2011. Durante 2012 y 2014, fue investigador en el Centre for Cities, un think tank que busca entender y mejorar el desempeño económico de las ciudades de Reino Unido.

## Mario Marcel

Es economista, académico, investigador, consultor y político chileno, actual miembro del Consejo del Banco Central.

## Danae Mlynarz

Trabajadora Social y Cientista Política de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Política y Gobierno de FLACSO, ha sido docente en diversas universidades, asesora en políticas públicas para la Presidencia en 2006 y Presidenta de la Comisión Defensora Ciudadana de 2007 a 2010. Fue concejala de Ñuñoa de 2004 a 2008.

## Rodrigo Mora

Abogado de la Universidad de Chile. Tiene un Master en Políticas Públicas de la misma universidad. Es profesor de la cátedra de Acceso a la Información en la Universidad Alberto Hurtado. Actualmente, es Presidente de la Comisión Defensora Ciudadana (CDC)

## Geoff Mulgan

Geoff Mulgan es Jefe Ejecutivo de Nesta, la Fundación Nacional del Reino Unido para la Ciencia de la Tecnología y las Artes. Ha sido el Director de la Unidad de Estrategia del Gobierno; Jefe de Políticas en la oficina del Primer Ministro; Profesor visitante en UCL, LSE y Melbourne y en la actualidad es becario visitante senior en la Kennedy School en Harvard.

## Claudio Muñoz

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile. Desde 2010 es Presidente de Telefónica Chile.

## Claudio Orrego

Intendente de la Región Metropolitana del Gobierno de Chile. Abogado de la Pontificia Universidad Católica. Posteriormente, en 1995, realizó un Máster en Políticas Públicas en Kennedy School of Government, de la Universidad

de Harvard. Ha sido Alcalde y Ministro y actualmente es Intendente de la Región Metropolitana.

## Louise Palludan Kampmann

Jefa de División del Centro para la experiencia del usuario e Implementación, Agencia Danesa de Digitalización

## Enrique Paris

Economista y máster en Ciencia Política. Subdirector de Racionalización de la Función Pública a cargo de la Modernización institucional del Estado entre 2007 y 2009. Actualmente, jefe de asesores del Ministro de Hacienda y coordinador de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda.

## Carolina Pozo

Economista, Máster en Política Pública. Becaria del "Programa de Liderazgo para la Competitividad" de la Universidad de Georgetown y Fellow del programa de Líderes para la Promoción de Gobierno Abierto de la Organización de Estados Americanos, OEA, en el 2015. Actualmente es Directora Ejecutiva del Laboratorio de Innovación de la ciudad de Quito, LINQ.

## Thomas Prehn

Thomas Prehn es Director de Mind Lab. Es un líder de opinión pública en temas de innovación y un asesor con experiencia en el tema. Ha ganado la mayor parte de su experiencia en el campo de las iniciativas empresariales con impacto social y sistemas de mayor escala. Su foco se centra en cómo la innovación se difunde como una cultura de la práctica y el liderazgo.

## Jaime Francisco Quesado

Economista. MBA de la Universidad de Oporto, tiene una carrera de más de 20 años, centrada en Innovación, Conocimiento y Competitividad dentro del Gobierno portugués y algunas empresas y universidades.

Ahora se coordina directamente el Cluster de la Nueva Agenda Estratégica Pública.

### **Álvaro Ramírez-Alujas**

Fundador del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) en Madrid, es profesor del Instituto de Asuntos Públicos (INAP) de la Universidad de Chile y Director de Fundación Multitudes en Chile. Consultor de CEPAL en materia de Gobierno abierto, modernización del Estado e innovación pública.

### **Nicolás Rebolledo**

Nicolás Rebolledo es arquitecto y diseñador estratégico y de servicios, dedicado a la creación y desarrollo de procesos de innovación en servicios públicos. Ha sido asesor del Laboratorio de Gobierno del Gobierno de Chile, consultor independiente y profesor asociado de la Escuela de Management de University College London (Reino Unido). Actualmente es investigador y académico de la Escuela de Diseño de Royal College of Art (Reino Unido), donde lidera la plataforma de Diseño para Innovación Pública y completa un PhD en Diseño de Servicios.

### **Gonzalo Rivas**

Economista de la Universidad de Chile y Master en Economía de la Universidad Católica de Lovaina. Está a cargo del consejo Nacional de Innovación y Competitividad, con el encargo de fortalecerlo como espacio de reflexión y espacio de diálogo sobre los retos y tareas que debe asumir el país para hacer de la innovación un verdadero eje de su desarrollo.

### **Marco Steinberg**

Marco Sternberg es el fundador de Snowcone y Haystack, una oficina de diseño estratégico en Helsinki, enfocada en ayudar a los Gobiernos y a los líderes a innovar. Anteriormente, Steinberg fue Profesor Asociado en la Escuela de Diseño de Harvard y fundador y director de Strategic

Design en la Finnish Innovation Found, en Sitra.

### **Danilo Sturiza**

Ingeniero Civil Industrial con 19 años de experiencia, siendo Subgerente de Atracción de Inversiones de CORFO, Consejero de InnovaChile, Director en instituciones públicas y privadas, Gerente de cuenta en ORACLE y actualmente en el equipo de Modernización y Gobierno Digital, liderando ChileAtiende, Municipios Digitales y Escritorio Ciudadano.

### **Matthew Taylor**

Matthew Taylor ha sido el Director General de la RSA desde 2006. Antes de este nombramiento, fue Jefe Asesor en estrategia política para el Primer Ministro y el Director del Instituto de Investigación de Políticas Públicas entre 1999 y 2003, el principal think tank del Reino Unido

### **Bárbara Ubaldi**

Bárbara tiene una amplia experiencia en Gobierno digital, las TIC y gestión del conocimiento, experiencia adquirida trabajando en contextos internacionales. Se desempeñó durante más de 7 años como Oficial de Programa en el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas en Nueva York. Desde 2009, ha dirigido el trabajo de la OCDE sobre Gobierno Digital dentro de la División para la Reforma del Sector Público de la Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial.

### **Carlos Vignolo**

Durante sus 40 años como académico del Departamento de Ingeniería Industrial (DII) de la Universidad de Chile, Carlos Vignolo ha focalizado su investigación en innovación, particularmente en Innovación Radical y Cambios de Paradigmas. Creador y Director del Programa de Innovación y Sociotecnología del DII. Miembro del Consejo Estratégico del Laboratorio de Gobierno de Chile. En los años 90 lideró el Club de Innovadores de Santiago. Es Ingeniero Civil Industrial y Magister

en Ingeniería Económica de la Universidad de Chile y tiene estudios de Doctorado en Economía Política en la Universidad de Sussex, UK.

### **Stéphane Vincent**

Stéphane Vincent es el co fundador y director de La 27e Région, un “do-tank” francés, dedicado al sector público, creado en 2008. La 27e Région explora nuevas formas de mejorar las políticas públicas, inspirados en el diseño de servicios, la etnografía, el open source y la cultura del hacer.

### **Françoise Waintrop**

Françoise Waintrop es Jefe de Misión de la Secretaría General, para la modernización de la acción pública (SMAP), el cual es un servicio del Primer Ministro. Ella es parte del eje del desarrollo dentro de los ministerios del Gobierno y autoridades en Francia.

### **Nicholas Wise**

Director Ejecutivo de la División de Servicio y de habilitación de la Comunidad , Gobierno de Canadá

### **Roman Yosif**

Roman Yosif, Subdirector de ecosistemas e inversiones del Laboratorio de Gobierno.

### **Andrés Zahler**

Doctor en Políticas Públicas y Máster en Administración Pública y Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard, Magíster en Macroeconomía Aplicada y Economista de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente, es Jefe de la División de Innovación del Ministerio de Economía.

### **Enrique Zapata Pérez**

Director de Innovación Pública de la Presidencia de la República. Formó parte de la Dirección General de Evaluación y Seguimiento de Negociaciones en la Secretaría de Economía en donde fue responsable de temas relati-

vos a la agenda de competitividad de México en América del Norte, seguimiento a los trabajos realizados por México en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y temas relacionados al Acuerdo de Asociación Transpacífica (TPP)