



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

¿CÓMO ESTAMOS MIDIENDO LA INNOVACIÓN EN EL ESTADO?:
UNA EVALUACIÓN AL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA DEL
LABORATORIO DE GOBIERNO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
POLÍTICAS PÚBLICAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL

RICARDO JAVIER CONTRERAS VILLANUEVA

PROFESOR GUÍA:

PABLO GONZÁLEZ SOTO

PROFESOR CO-GUÍA:

PABLO GALAZ PAINECURA

COMISIÓN:

CRISTIAN LEYTON NAVARRO

SANTIAGO DE CHILE

2024

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS Y MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

POR: Ricardo Contreras Villanueva

FECHA: 2024

PROFESOR GUÍA: Pablo González Soto

¿CÓMO ESTAMOS MIDIENDO LA INNOVACIÓN EN EL ESTADO?: UNA EVALUACIÓN AL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA DEL LABORATORIO DE GOBIERNO

Los servicios públicos juegan un rol fundamental en responder a las crecientes necesidades y expectativas de la ciudadanía. Ante ello, la innovación emerge como un motor esencial para mejorar la calidad y valoración del Estado de Chile. Para ello, el Laboratorio de Gobierno, crea en 2019 el Índice de Innovación Pública (IIP), un servicio diseñado para medir y desarrollar las capacidades de innovación de las instituciones participantes.

El IIP no cuenta a la fecha con una evaluación sistémica, por tanto, resulta crucial responder en qué medida éste contribuye efectivamente al logro de sus objetivos declarados. En atención con ese desafío, el presente estudio tuvo por objetivo evaluar el efecto del Índice en las capacidades de innovación de los servicios públicos, de tal manera de identificar sus fortalezas y áreas de mejora a nivel de diseño, implementación y desempeño.

El estudio es de tipo evaluativo, descriptivo y exploratorio, siendo desarrollado desde un enfoque mixto. Con una propuesta de marco lógico, se evaluó el diseño y la implementación del Índice. Con un análisis estadístico descriptivo, se estudiaron los resultados de las primeras tres mediciones del Panel de instituciones a nivel general, por dimensiones y subdimensiones. Por último, se entrevistó a tres representantes de servicios públicos, nutriendo la evaluación del servicio por medio de percepciones usuarias.

Los hallazgos sugieren que, si bien el IIP presenta desafíos en estructura e implementación, posee grandes fortalezas que han permitido otorgar un marco de referencia válido para evaluar y desarrollar las capacidades de innovación, transformándose en un catalizador efectivo de la innovación para los servicios públicos. En el análisis del Panel de instituciones, se evidenció una evolución dinámica en las capacidades de innovación, con un aumento promedio del 20,8% en los puntajes entre la primera y segunda medición y una disminución del 11,8% en la tercera. Respecto a la categorización del Panel, las instituciones Destacadas presentaron una alta variabilidad interna en su desempeño, mientras que en las Medias se evidenció la relevancia de la dimensión de Prácticas y Procesos para los puntajes. Las Bajas, en tanto, enfrentaron disminuciones preocupantes, especialmente en Colaboración y Apertura. Sin embargo, dadas las limitaciones propias del estudio, resulta complejo asegurar tendencias y/o patrones de comportamiento consistentes en el largo plazo tanto en cuanto a puntajes como en participaciones.

A mi madre, Jenny. A mi padre, Ricardo.

A mi hermano, Felipe.

A mis abuelos.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia por su incondicional apoyo en etapa académica, en especial a mis padres, hermano y abuelos. Desde mis inicios en Plan Común de Ingeniería hasta este Magíster, siempre estuvieron allí, escuchándome y respetando cada una de mis decisiones. Su aliento siempre fue un pilar esencial para mi desarrollo y en despertar una genuina vocación por contribuir valor a la sociedad.

Agradezco a mi novia Renata, quien, con su amor y cariño, me acompañó día a día en este proceso, escuchando mis ideas, comprendiendo mis frustraciones y alegrándose por mis avances. Así también agradezco a todas mis amistades que me acompañaron durante estos seis años de carrera, y a todos mis compañeros con los que compartí tanto en Ingeniería como en el Magíster.

No quiero dejar de mencionar a mi profesor guía, Pablo González, que con su vasta experiencia me ayudó a orientar y mejorar mi tesis, y a mi profesor co-guía, Pablo Galaz, que, con su pasión por la gestión pública, me propuso este tema y me motivó a desarrollar la investigación. Agradezco también a Cristian Leyton por interesarse en mi tema y formar parte de mi comisión.

Por último, agradezco a la vida por haberme permitido llegar hasta acá. Esto es solo una etapa más y queda mucho camino aún por recorrer. A fin de cuentas, de eso se trata, de ir paso a paso, con alegría y siempre haciendo un valiente empeño.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PROBLEMATIZACIÓN	1
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3
1.3 OBJETIVO GENERAL	3
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5 METODOLOGÍA	4
1.6 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.7 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	6
2. ANTECEDENTES	8
2.1 LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.....	8
2.2 ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA (IIP).....	11
3. MARCO CONCEPTUAL	24
3.1 INNOVACIÓN PÚBLICA	24
3.1.1 <i>Definiciones de la Innovación Pública</i>	24
3.1.2 <i>Capacidades de innovación</i>	28
3.2 MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA Y SUS DESAFÍOS	31
3.2.1 <i>Índices de innovación pública en Latinoamérica</i>	32
3.2.2 <i>Índices compuestos</i>	34
3.3 CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO: PROXY PARA SU EVALUACIÓN	35
4. RESULTADOS	41
4.1 RESULTADOS CUALITATIVOS	41
4.1.1 <i>Propuesta de marco lógico del Índice de Innovación Pública</i>	41
4.2 RESULTADOS CUANTITATIVOS	59
4.2.1 <i>Recolección y procesamiento de los datos</i>	60
4.2.2 <i>Análisis del Panel de Instituciones</i>	61
4.2.3 <i>Análisis de Instituciones Salientes</i>	91
4.2.4 <i>Análisis de Instituciones Entrantes</i>	92
4.3 PERCEPCIÓN DE REPRESENTANTES INSTITUCIONALES	94
4.3.1 <i>Muestreo</i>	94
4.3.2 <i>Mecanismo de contacto</i>	94
4.3.3 <i>Dimensiones de análisis</i>	95
4.3.4 <i>Resultados obtenidos</i>	95
5. DISCUSIÓN	101
5.1 RESUMEN DE LOS HALLAZGOS	101
5.2 FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS	105
5.2.1 <i>Fortalezas</i>	105

5.2.2 Áreas de mejora	106
5.3 RELACIÓN ENTRE LOS HALLAZGOS Y LA LITERATURA	108
6. CONCLUSIONES	110
7. BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: PONDERACIONES POR DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES AL AÑO 2023.....	19
TABLA 2: NIVELES DE MADUREZ DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA	20
TABLA 3: CATEGORÍAS DE INSTITUCIONES DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA	21
TABLA 4: CATEGORÍAS DE INSTITUCIONES DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA SEGÚN ORIENTACIÓN	21
TABLA 5: ALGUNAS DEFINICIONES DE CAPACIDADES DE INNOVACIÓN	28
TABLA 6: GASTO DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA (M\$ 2023).....	57
TABLA 7: ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DEL PANEL DE INSTITUCIONES	61
TABLA 8: PANEL DE INSTITUCIONES SEGÚN ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL (CANTIDAD) ..	64
TABLA 9: NIVEL DE DESEMPEÑO POR SUBDIMENSIÓN – RECURSOS INSTITUCIONALES – PANEL DE INSTITUCIONES	68
TABLA 10: NIVEL DE DESEMPEÑO POR SUBDIMENSIÓN – PRÁCTICAS Y PROCESOS – PANEL DE INSTITUCIONES	69
TABLA 11: NIVEL DE DESEMPEÑO POR SUBDIMENSIÓN - COLABORACIÓN Y APERTURA – PANEL DE INSTITUCIONES	71
TABLA 12: PUNTAJES PROMEDIO INSTITUCIONES DESTACADAS SEGÚN MEDICIONES	73
TABLA 13: NIVEL DE DESEMPEÑO POR SUBDIMENSIÓN - RECURSOS INSTITUCIONALES - INSTITUCIONES DESTACADAS.....	77
TABLA 14: NIVEL DE DESEMPEÑO POR SUBDIMENSIÓN - PRÁCTICAS Y PROCESOS - INSTITUCIONES DESTACADAS.....	78
TABLA 15: NIVEL DE DESEMPEÑO POR SUBDIMENSIÓN - COLABORACIÓN Y APERTURA - INSTITUCIONES DESTACADAS.....	79
TABLA 16: PUNTAJES PROMEDIO INSTITUCIONES MEDIAS SEGÚN MEDICIONES	79
TABLA 17: PUNTAJES PROMEDIO INSTITUCIONES BAJAS SEGÚN MEDICIONES.....	84
TABLA 18: NIVEL DE DESEMPEÑO POR SUBDIMENSIÓN - RECURSOS INSTITUCIONALES - INSTITUCIONES BAJAS.....	88
TABLA 19: NIVEL DE DESEMPEÑO POR SUBDIMENSIÓN - PRÁCTICAS Y PROCESOS - INSTITUCIONES BAJAS.....	89
TABLA 20: NIVEL DE DESEMPEÑO POR SUBDIMENSIÓN - COLABORACIÓN Y APERTURA - INSTITUCIONES BAJAS.....	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ESTRUCTURA DEL COMITÉ EJECUTIVO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	11
ILUSTRACIÓN 2: ESQUEMATIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES PARA INNOVAR DEL IIP.....	14
ILUSTRACIÓN 3: DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA.	15
ILUSTRACIÓN 4: ESQUEMA DE INNOVACIÓN PÚBLICA DEL LABORATORIO DE GOBIERNO...	27
ILUSTRACIÓN 5: TRIÁNGULO ESTRATÉGICO DEL VALOR PÚBLICO, MARK H. MOORE	36
ILUSTRACIÓN 6: DIMENSIONES DEL VALOR PÚBLICO	37
ILUSTRACIÓN 7: DIMENSIONES DE MEDICIÓN DEL VALOR PÚBLICO.....	39
ILUSTRACIÓN 8: PERFILES DE LA PLATAFORMA DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA	42
ILUSTRACIÓN 9: ACTORES INVOLUCRADOS EN EL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA	43
ILUSTRACIÓN 10: ESQUEMA DOLOR-RESULTADOS DE MEJORA DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA.....	44
ILUSTRACIÓN 11: PERÍODO DE FASES 2, 3 Y 4 DE LA TERCERA MEDICIÓN DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: RELEVANCIA DE PONDERACIONES POR SUBDIMENSIÓN AL AÑO 2023.....	19
GRÁFICO 2: PANEL DE INSTITUCIONES SEGÚN NIVEL DE MADUREZ POR MEDICIÓN (PORCENTAJE)	63
GRÁFICO 3: PUNTAJES PROMEDIO Y VARIABILIDAD DEL PANEL DE INSTITUCIONES A TRAVÉS DE LAS MEDICIONES SEGÚN CATEGORÍA	65
GRÁFICO 4: PUNTAJES POR DIMENSIONES – PANEL DE INSTITUCIONES.....	66
GRÁFICO 5: PUNTAJES POR SUBDIMENSIONES - RECURSOS INSTITUCIONALES - PANEL DE INSTITUCIONES	68
GRÁFICO 6: PUNTAJES POR SUBDIMENSIONES - PRÁCTICAS Y PROCESOS - PANEL DE INSTITUCIONES	69
GRÁFICO 7: PUNTAJES POR SUBDIMENSIONES - COLABORACIÓN Y APERTURA - PANEL DE INSTITUCIONES	70
GRÁFICO 8: GRÁFICO DE DISPERSIÓN POR INSTITUCIONES PANEL SEGÚN PUNTAJES NORMALIZADOS.....	72
GRÁFICO 9: PUNTAJES PROMEDIO POR DIMENSIONES - INSTITUCIONES DESTACADAS....	74
GRÁFICO 10: PUNTAJES PROMEDIO POR SUBDIMENSIONES - RECURSOS INSTITUCIONALES - INSTITUCIONES DESTACADAS.....	76
GRÁFICO 11: PUNTAJES POR SUBDIMENSIONES - PRÁCTICAS Y PROCESOS - INSTITUCIONES DESTACADAS.....	77
GRÁFICO 12: PUNTAJES POR SUBDIMENSIONES - COLABORACIÓN Y APERTURA - INSTITUCIONES DESTACADAS.....	78
GRÁFICO 13: PUNTAJES PROMEDIO POR DIMENSIONES - INSTITUCIONES MEDIAS	81
GRÁFICO 14: EVOLUCIÓN Y DIFERENCIA PORCENTUAL DE PUNTAJES EN LA SUBDIMENSIÓN DE PRÁCTICAS Y PROCESOS DE INSTITUCIONES MEDIAS (2019-2020)	82
GRÁFICO 15: CORRELACIONES SUBDIMENSIONES - INSTITUCIONES MEDIAS - MEDICIÓN 2020	83
GRÁFICO 16: PUNTAJES PROMEDIO POR DIMENSIONES - INSTITUCIONES BAJAS	86
GRÁFICO 17: PUNTAJES POR SUBDIMENSIONES - RECURSOS INSTITUCIONALES - INSTITUCIONES BAJAS.....	88
GRÁFICO 18: PUNTAJES POR SUBDIMENSIONES - PRÁCTICAS Y PROCESOS - INSTITUCIONES BAJAS	89
GRÁFICO 19: PUNTAJES POR SUBDIMENSIONES - COLABORACIÓN Y APERTURA - INSTITUCIONES BAJAS.....	90
GRÁFICO 20: PUNTAJES INSTITUCIONES SALIENTES RESPECTO AL PUNTAJE PROMEDIO MEDICIÓN 2019	91
GRÁFICO 21: PUNTAJES INSTITUCIONES SALIENTES RESPECTO AL PUNTAJE PROMEDIO INST. PANEL MEDICIÓN 2021.....	93

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Problematicación

Hoy, frente a un contexto significativamente más complejo en materia política, social, medioambiental y económica, el Estado juega un rol preponderante a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de una ciudadanía cada vez más exigente y empoderada, en torno a la demanda de más y mejores servicios públicos tanto en calidad como accesibilidad. Sumado a los crecientes problemas públicos que deben ser abordados al interior de los Estados, se refleja una necesidad imperante de fortalecer la gestión pública y de mejorar todas aquellas capacidades con las que cuentan las instituciones del sector público para dar respuestas a esos problemas, las que al mismo tiempo permitan generar un acrecentamiento de la confianza, legitimidad y valoración de los ciudadanos.

Chile, que enfrenta grandes y múltiples desafíos en este ámbito, requiere de acciones concretas y transformacionales que garanticen fehacientemente el cumplimiento de las misiones y visiones que las instituciones públicas se plantean de cara a la ciudadanía. En esta línea, es que la innovación pública se ha posicionado como un eje central en el mejoramiento del desempeño estatal. Para ello, desde el Laboratorio de Gobierno, y a través del Índice de Innovación Pública lanzado en 2020, se ha contemplado la medición de capacidades de innovación dentro de los servicios públicos para que, a partir tanto de sus fortalezas como debilidades, éstos logren desarrollar mejores condiciones, prácticas, procesos e iniciativas de innovación en aras del mejoramiento de la satisfacción usuaria.

No obstante, la medición de capacidades de innovación en un contexto en el que, en general, los servicios públicos se encuentran rigidizados por limitantes estructurales propias de la burocratización, así como también por limitantes presupuestarias, resulta pertinente entender la medición como la extensión y/o cuantificación de algo, pero que no determina necesariamente su valor, y en el entendido que no existen evaluaciones formales del servicio, es de interés preguntarse cómo el Índice es capaz de movilizar a las instituciones públicas a que desarrollen más y mejores capacidades de innovación.

El Índice de Innovación Pública, que nace en un contexto en que la innovación en el sector público ha presentado un auge durante las últimas décadas, siendo accionado por el Laboratorio de Gobierno, entidad que, por política de Estado, busca instalar y promover un enfoque de innovación al interior de las organizaciones públicas. Para este último, es fundamental que exista un entendimiento sobre lo que es y lo que se espera de los servicios públicos en torno a sus capacidades para innovar, para así contribuir al éxito de la gestión de innovación institucional (Laboratorio de Gobierno, 2023).

Sin embargo, medir y evaluar a los servicios públicos en torno a sus capacidades de innovación no es trivial. Existen dificultades tanto para definir como para medir la innovación, y sin éstas, la medición se torna mucho más compleja (Şandor, 2018). Dicha complejidad, debido a la carencia de una “medida de precio” de la innovación en el sector público, ha significado que la efectividad, eficiencia e impacto de las innovaciones públicas rara vez se estudian, teniendo que ser sostenidas principalmente por datos auto informados y percepciones usuarias (OPSI, 2019).

Según Şandor (2018), el uso de cuestionarios autoadministrados (autoinformes), suelen ser propensos a la inflación de resultados, principalmente en aquellas áreas en las que los encuestados se hallan mayormente involucrados. Asimismo, pueden existir fallas metodológicas debido a la complejidad que trae consigo la creación de índices compuestos, tal como el Índice de Innovación Pública.

Además, no existe aún claridad respecto de la contribución en términos de valor público que la medición genera en los servicios públicos, puesto que, de acuerdo con Nelis, N. (2023), existen correlaciones débiles entre mediciones y herramientas de gestión de innovación, así como también de satisfacción usuaria, como la Medición de Satisfacción Usuaría (MESU) del Ministerio de Hacienda.

Por último, considerando que el Índice de Innovación Pública es un servicio nuevo dentro del sector público tras su primera aplicación hace tan solo tres años atrás, la investigación cobra mayor relevancia al no existir una evaluación previa, permitiendo dar las primeras luces sobre su contribución al ecosistema de la innovación pública en Chile. Asimismo, y a raíz de que la innovación pública ha demostrado ser relevante tanto en el acceso como en la calidad de

los servicios que se entregan a la ciudadanía, es clave el desarrollo y robustecimiento de todos aquellos instrumentos que permitan construir una hoja de ruta hacia un Estado más moderno e innovador.

1.2 Preguntas de investigación

Pregunta principal:

- ¿Cómo y en qué medida el Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno moviliza y/o contribuye a que los servicios públicos participantes desarrollen más y mejores capacidades de innovación?

Preguntas secundarias:

- ¿Cuáles son los elementos clave que conforman la propuesta de valor del Índice de Innovación Pública?
- ¿Cómo está estructurado el Índice de Innovación Pública y cuán coherente es con sus objetivos declarados?
- ¿Qué se puede aprender de los resultados del Índice de Innovación Pública en las instituciones evaluadas?
- ¿En qué medida el Índice de Innovación Pública contribuye a la creación de valor público en las instituciones evaluadas?

1.3 Objetivo general

- Evaluar el efecto del Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno en las capacidades de innovación de los servicios públicos, identificando sus fortalezas y áreas de mejora a nivel de diseño, implementación y desempeño, con el fin de contribuir a su fortalecimiento desde una perspectiva del Valor Público.

1.4 Objetivos específicos¹

- Comprender la propuesta de valor del Índice de Innovación Pública.
- Analizar el ordenamiento y consistencia entre los objetivos, diseño, actividades y componentes del Índice de Innovación Pública, en relación con el logro de su fin y propósito.
- Analizar variaciones y/o tendencias en los resultados de las mediciones de los servicios públicos participantes a nivel de dimensiones y subdimensiones.
- Explorar la percepción de representantes institucionales sobre la contribución del servicio al fortalecimiento de las capacidades de innovación y a la creación de valor público.

1.5 Metodología

En atención con los desafíos en términos de definición e instrumentales para la medición de capacidades de innovación en el sector público, el presente estudio es de tipo evaluativo, descriptivo y exploratorio, siendo desarrollado desde un enfoque mixto de investigación, es decir, combinando métodos cualitativos y cuantitativos.

En primer lugar, para identificar las dimensiones de análisis del Índice a nivel de diseño e implementación se realizó una propuesta de marco lógico del Índice (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005), que permitió evaluar al servicio desde la consistencia de sus objetivos, así como también de sus actividades y componentes que permiten hacer efectivo tanto su propósito como su fin. Este marco presentó de forma sistemática y lógica los objetivos declarados y determinar con ello posibles relaciones de causalidad entre las actividades y componentes desarrolladas en relación con el logro de sus metas.

¹ En Anexo A, se encuentra la operacionalización de las variables asociadas tanto a los objetivos específicos como a las preguntas de investigación respectivas.

Luego, a través de un análisis estadístico descriptivo, extraído desde fuentes secundarias² como bases de datos, documentos e informes del Laboratorio de Gobierno, se observaron y analizaron las principales variaciones de resultados del panel de instituciones, categorizando a estas por desempeño medio e identificando patrones de comportamiento por puntajes a nivel de dimensiones y subdimensiones. Asimismo, se analizaron a nivel de puntajes a instituciones tanto salientes como entrantes de las mediciones del Índice.

A partir del análisis cualitativo y cuantitativo, se buscó establecer relaciones con las percepciones de usuarios del IIP, es decir, de jefes de servicio y/o funcionarios de las entidades medidas. Lo anterior, se realizó mediante entrevistas a partir de un muestreo por conveniencia. Éstas se definieron a partir de tres dimensiones de análisis y a partir de los alcances tanto por los plazos establecidos para la investigación como por la disponibilidad de las personas a entrevistar.

Por último, y en el marco de las entrevistas, se buscó obtener las percepciones de diversos representantes institucionales sobre la contribución del Índice hacia los servicios públicos tanto en el mejoramiento de las capacidades de innovación como en la creación de valor público.

1.6 Alcances de la investigación

- **Alcance de información:** la disponibilidad de información con la que se contó se reduce a fuentes secundarias de información (bases de datos, documentos e informes) disponibles en la web del Laboratorio de Gobierno y a solicitudes de transparencia por Ley N°20.285 a la Subsecretaría de Hacienda. A esto, se le suma fuentes primarias de información a través de las entrevistas realizadas en el segundo semestre académico, las cuales se vieron limitadas, en cantidad, principalmente por la disponibilidad de las personas a participar de la investigación.

² Para la obtención de documentos personalizados de las instituciones participantes y bases de datos del Índice de Innovación Pública, se elevó una solicitud de acceso vía información pública (Ley de Transparencia, N°20.285) a la Subsecretaría de Hacienda (solicitud AE001T0001320, respondida el 23 de mayo de 2023).

- **Alcance temporal:** la evaluación y la posterior discusión en torno al servicio se sostienen en las primeras tres mediciones realizadas (2019, 2020 y 2021). Los resultados de la cuarta medición de 2023, con referencia al año 2022, no serán considerados debido a la temporalidad de la investigación.
- **Alcance metodológico:** La decisión de usar Marco Lógico se fundamenta en la naturaleza estructurada y focalizada de éste, que resulta especialmente útil para analizar la coherencia interna del diseño del programa y su alineación con los objetivos establecidos. Considerando las restricciones de tiempo y la disponibilidad limitada de mediciones longitudinales, el Marco Lógico ofrece una aproximación más pragmática y adaptada a la realidad del programa. Si bien, la Teoría del Cambio (TdC) podría proporcionar *insights* valiosos sobre las relaciones causales y los factores contextuales, su aplicación es más pertinente para investigaciones futuras, cuando se disponga de un conjunto de datos más robusto y se cuente con los recursos necesarios para profundizar en el análisis. En este sentido, se reconoce que el presente estudio tiene limitaciones en cuanto a la profundidad del análisis, pero se busca ofrecer una evaluación sólida y coherente que contribuya al fortalecimiento del Índice.

1.7 Estructura de la investigación

Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, el trabajo se estructura primeramente con la sección de antecedentes, donde se aborda la tendencia de la innovación en el sector público y cómo ello converge a la creación del Laboratorio de Gobierno como una nueva institucionalidad para promover iniciativas de innovación al interior del Estado. Finalmente, se realiza una descripción sobre el Índice de Innovación Pública considerando sus dimensiones, subdimensiones, ponderaciones, entre otras.

Luego, se desarrolla un marco conceptual en torno a la innovación pública, sus definiciones y los desafíos de su medición. Sumado a ello, se halla una sección de creación de valor público y una aproximación para su evaluación.

Posteriormente, se desarrolla la sección de resultados, donde en primer lugar se detalla la evaluación cualitativa del Índice, considerando aspectos de diseño

y de implementación, los cuales se sostienen a partir de la propuesta de marco lógico. Luego, mediante un análisis estadístico, se detallan los resultados cuantitativos de la investigación, explorando comportamientos y tendencias a nivel de puntajes institucionales, desglosados a nivel de dimensiones y subdimensiones, de tal manera de identificar posibles efectos del servicio. Finalmente, se describe la percepción de representantes institucionales que hayan participado en el levantamiento del IIP, considerando la experiencia, los espacios de retroalimentación recibidos y algunas reflexiones en torno al servicio, dando cuenta de la contribución del servicio a la creación de valor público.

Por último, se establece una sección de discusión que comienza con un resumen de los principales hallazgos obtenidos en los resultados, los cuales son analizados críticamente mediante una postura argumentativa en torno a ellos. Luego, se identifican las fortalezas y áreas de mejora del Índice. Con ello, se discute en torno a los hallazgos y su relación con la literatura propia de la investigación. Tras esta discusión, se da pie a la siguiente sección final de conclusiones, donde si bien estas pueden entenderse como exploratorias dadas las limitaciones de la investigación, permiten sentar bases para futuras investigaciones en torno a la temática.

2. ANTECEDENTES

2.1 La innovación en el sector público

Debido a los crecientes problemas políticos, sociales y económicos, y con ello los grandes y complejos desafíos a abordar que existen hoy tanto en Chile como en el mundo, se ha llegado a un consenso en que los Estados deben generar mejores capacidades y herramientas para hacerles frente, para lo cual se requiere de instituciones y/o servicios públicos más robustos, y en particular, en materia de innovación (Kohli & Mulgan, 2010). Con lo anterior, Chile a lo largo de los últimos ha tomado un giro hacia el desarrollo de un Estado más moderno e innovador, en aras del mejoramiento de eficiencia y calidad en la provisión de servicios públicos para la ciudadanía, así como también de la transparencia, confianza y legitimidad.

El rol que juegan los servicios públicos es crucial en la administración y gestión de los asuntos estatales, siendo un actor clave en la implementación de políticas públicas y programas nacionales que contribuyan al bienestar de la sociedad. En este sentido, el sector público chileno, desde el retorno a la democracia y durante los últimos años, se ha enfrentado a una serie de desafíos, cambios y transformaciones ante la demanda creciente por mejores servicios, ante limitaciones presupuestarias, avances tecnológicos, entre otros.

Con todo, la innovación se ha tornado una línea de trabajo líder dentro del sector público, generando múltiples estudios e iniciativas al respecto. Sin más, la OCDE (2010) ha señalado que fomentar la innovación en el sector público mejora la prestación de los servicios públicos, mejora la eficiencia, cobertura y equidad, creando externalidades positivas en la economía. De igual forma, la Comisión Europea (2013) ha declarado que la innovación pública trae consigo cuatro tipos de valor: i) el mejoramiento en salud, aprendizaje, trabajos, etc; ii) mejoras en producción de servicios; iii) incrementos de productividad y eficiencia; y iv) fortalecimiento de la democracia, transparencia, participación ciudadana y equidad.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2020), la innovación no debe observarse como un fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar metas

organizacionales con mayor efectividad. En esta línea, Hartley (2006) planteaba que la innovación va más allá de una mejora continua de procesos, prácticas y mentalidades. Con ello, la innovación implica un cambio radical que problematiza y transforma la manera en que las cosas se imaginan y se hacen (Torfing, 2018).

Han existido -y existen- ciertas razones que han motivado al sector público a innovar, dentro de las cuales se halla la voluntad de profesionales de la administración pública a transformar sus organizaciones en referentes del sector mediante iniciativas de innovación, es decir, a través de una voluntad de liderazgo y de servicio público. No obstante, y gran parte de la razón por innovar, es evidente el rol que ejerce la ciudadanía presionando a tener administraciones públicas más eficientes y ofreciendo productos y servicios de mayor calidad, más aún en contextos sociales y económicos complejos (Sánchez, Lasagna & Marcet, 2013).

En Chile, los esfuerzos que se han realizado en base a las demandas y a la creciente tendencia de la innovación en la gestión pública se han presentado en muchas formas. Sin más, durante los últimos años han surgido diversas iniciativas de gestión y organizacionales que promueven el desarrollo de la innovación al interior de los servicios públicos. Ejemplos como la creación del Sistema Electrónico de Información de Compras Públicas (ChileCompra), la creación de ClaveÚnica, ChileAtiende, InnovaChile, Gobierno Digital, entre otras, han sido muestra de ello.

En esta línea, y sumado a estos proyectos e iniciativas de innovación que han surgido durante los últimos años, los laboratorios de innovación se han erigido como catalizadores precisamente para el desarrollo de capacidades de innovación en el sector público. (Schiuma & Santarsiero, 2023). Éstos, por tanto, han nacido como una respuesta al fenómeno global y nacional de la innovación pública como un eje transversal del Estado, constituyéndose como espacios formales de experimentación e innovación, los que muchas veces se ven impedidos de su existencia frente a la rigidez de las administraciones gubernamentales. (Laboratorio de Gobierno, 2021).

Tal como afirman Acevedo y Dassen (2016), estas entidades surgen como unidades pequeñas, con relativa independencia y con más posibilidad de experimentar (ensayo y error) respecto de otras instituciones del sector

público, las que se saben rígidas, con altos niveles de aversión al riesgo y baja flexibilidad.

Respecto al inicio del laboratorio de innovación pública en Chile, este se remonta a la Cuenta Pública de 2014, donde la expresidenta Michelle Bachelet expresaba la necesidad de contar con un Estado moderno, pero también innovador. Es allí entonces, que anunció al país la creación del primer Laboratorio de Gobierno, con el fin de encontrar soluciones creativas a los grandes desafíos que el país enfrentase en materia de políticas públicas y en mejorar los servicios del Estado para la ciudadanía.

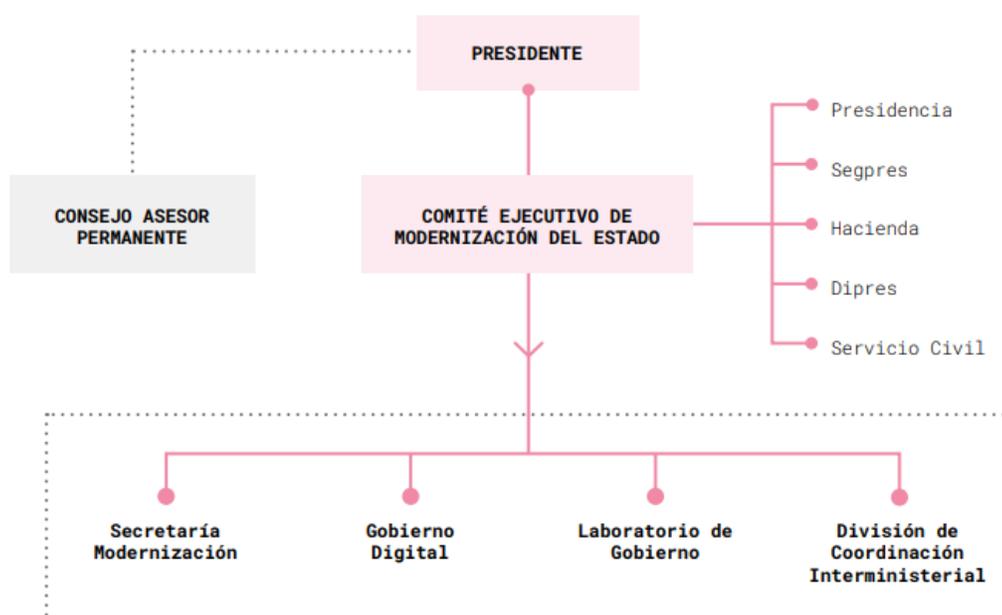
El Laboratorio de Gobierno de Chile se presenta como una institución moderna, con un enfoque de trabajo multidisciplinario, colaborativo y de mejoramiento continuo de los servicios públicos del país en torno a la innovación, siendo el impulsor del Estado de Chile para generar servicios públicos más innovadores para la ciudadanía.

En la región de América Latina y el Caribe, los laboratorios de innovación pública están floreciendo más allá de crear políticas públicas innovadoras, sino que buscan a su vez involucrar a los ciudadanos, a la sociedad civil y a actores del sector privado. Cabe destacar que actualmente en la región existen aproximadamente más de treinta Laboratorios de Innovación Pública, así como también las redes generadas entre ellos (Alsina, Gomez, & Noveck, 2020)

Países como México, Argentina, Colombia, Brasil, Uruguay y Ecuador cuentan ya con laboratorios de innovación pública, los cuales pertenecen, en general, a laboratorios del gobierno central -Poder Ejecutivo- como también a laboratorios universitarios (Alsina, Gomez, & Noveck, 2020).

El Laboratorio de Gobierno chileno se integró al Comité Ejecutivo de Modernización del Estado junto a la Secretaría de Modernización, la División de Gobierno Digital y la División de Coordinación Interministerial, tal como puede apreciarse en la Ilustración 1. Hoy, el Laboratorio es dependiente del Ministerio de Hacienda de Chile desde enero de 2022 tras desprenderse del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES).

Ilustración 1: Estructura del Comité Ejecutivo de Modernización del Estado



Fuente: Agenda de Modernización del Estado 2018-2022.

La institución cuenta actualmente con tres servicios: 1) Consultoría Ágil; 2) Red de Innovadores Públicos y; 3) Índice de Innovación Pública. Estos tres servicios, en conjunto, buscan la instalación de capacidades sostenibles en el Estado, que habiliten mejores servicios públicos para la ciudadanía. Esta investigación, abordará exclusivamente el tercer servicio nombrado y que será descrito a continuación.

2.2 Índice de Innovación Pública (IIP)

Para responder a si el sector público tiene reales capacidades para atender a una ciudadanía más exigente sobre la calidad de los servicios entregados, es que a mediados de 2019 el Laboratorio de Gobierno, en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo, desarrollaron un índice que tiene por objetivo conocer las capacidades de innovación de las diversas instituciones públicas de Chile y contribuir con ello a que el Estado se adapte a los contextos, necesidades y expectativas cambiantes de la ciudadanía (Laboratorio de Gobierno, 2021).

Este índice es coherente con recomendaciones elaboradas por instituciones internacionales como la Agenda 2030, con la Cumbre Mundial sobre la

Sociedad de la Información (CMSI) y la OCDE (Laboratorio de Gobierno, 2022). Asimismo, a nivel nacional, la creación del IIP posee orientaciones desde la Agenda de productividad, innovación y crecimiento del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014-2018), y a su vez, con la Agenda de Modernización del Estado (Laboratorio de Gobierno, 2022).

El Índice de Innovación Pública entonces, es el Servicio de Medición y Desarrollo de Capacidades para Innovar del Laboratorio de Gobierno. La unidad de análisis de esta medición son los servicios públicos, es decir, instituciones con funciones administrativas, excluyéndose así los ministerios, las delegaciones presidenciales, las gobernaciones y las municipalidades.

En cuanto a servicios similares en la región de Latinoamérica, se halla en Colombia el Índice de Capacidades para la Innovación Pública (ICIP) creado el mismo año que el IIP. Asimismo, a nivel local en Colombia, LABcapital Bogotá creó un índice que mide la innovación pública en la ciudad. Por último, en Uruguay a través de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) se lanzó "Brújula Innovación", constituyéndose como una iniciativa que, mediante cuestionarios, las instituciones pueden auto-diagnosticarse en materia de capacidades de innovación.

El IIP, se construye por medio de un cuestionario digital³ auto-aplicado, donde las respuestas entregadas a cada una de las preguntas por parte de los funcionarios de servicios públicos se distribuyen según perfiles en base al área de conocimiento que posean. La encuesta tiene actualmente entre 57 y 249 preguntas dependiendo si la institución aborda solamente las preguntas principales, o bien, si responde la totalidad de ellas, si y solo si, cuentan con 10 iniciativas de innovación en sus haberes.

De acuerdo con el Laboratorio de Gobierno y sus definiciones, el Índice contribuye al fortalecimiento de las capacidades para innovar de los servicios públicos a través de tres ejes principales:

1. Permitiendo un diagnóstico general y estandarizado con respecto a las capacidades de innovación del sector público, orientando la toma de decisiones con base en evidencia clara y sencilla.

³ Para ver la estructura del cuestionario, véase Anexo B.

2. Indicando fortalezas, debilidades y evolución en el tiempo de cada servicio público, visualizando oportunidades para hacer más eficiente la inversión de recursos en innovación, y con ello mejorar su gestión.
3. Impulsando acciones concretas de mejoramiento en base a los resultados obtenidos, a través de la articulación de instancias de aprendizaje y colaboración entre servicios, para el desarrollo de sus capacidades de innovación.

Estos tres ejes principales a los que apunta el Índice se vinculan a los propósitos asociados al mismo, los cuales fueron elaborados a partir de la cooperación entre el Laboratorio de Gobierno y el BID. Estos propósitos son:

1. Promover y fortalecer la capacidad de innovar en el sector público.
2. Impulsar una cultura de innovación centrada en las personas, considerando tantas personas usuarias o beneficiarias y funcionarias.
3. Identificar procesos de innovación pública que hayan generado valor público.
4. Contribuir a la toma de decisiones y acelerar cambios estructurales en la administración pública.

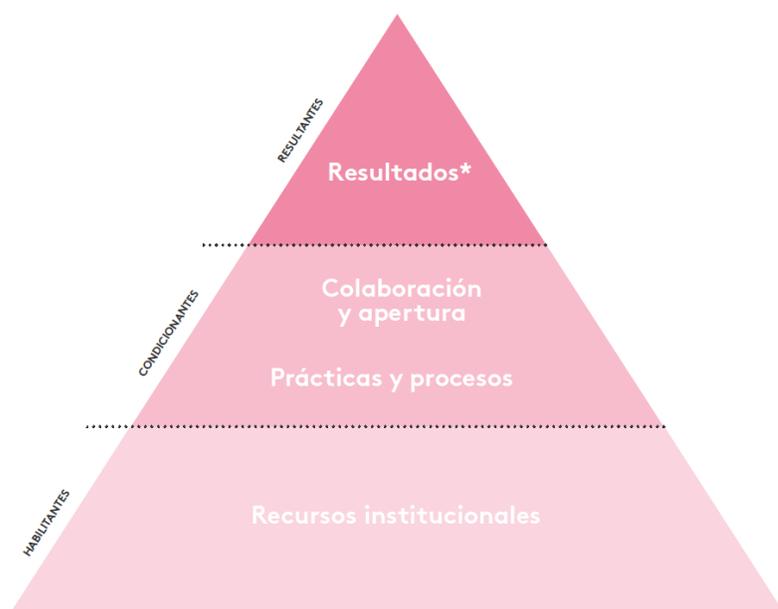
Con lo anterior, el Índice define su propuesta de valor:

El servicio del Índice de Innovación Pública consiste en medir las capacidades de innovación de los servicios públicos para entregar orientaciones y acompañamiento, así como también ofrecer un diagnóstico a nivel país. De esta manera, busca contribuir con evidencia a la generación de políticas y programas transversales para la innovación pública (Laboratorio de Gobierno, 2021, pág. 14).

A la fecha, el IIP cuenta con cuatro mediciones: en 2020, 2021, 2022 y 2023, teniendo como referencia el año anterior completo respecto del año de medición, es decir, para el caso de la primera medición realizada en 2020 se toma como información lo ocurrido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre (ambos inclusive) del año 2019. En la primera y segunda medición, participaron 37 servicios públicos, mientras que, en la tercera y cuarta medición, participaron 45 y 50 servicios públicos, respectivamente.

El Índice permite medir las capacidades de innovación desde tres dimensiones: Recursos Institucionales, Prácticas y Procesos, y Colaboración y Apertura. Se suma una cuarta dimensión de Resultados pero que solo constituye información referencial. La dimensión de Recursos Institucionales se categoriza como una condición habilitante de innovación, mientras que las dos restantes se catalogan como condicionantes.

Ilustración 2: Esquematización de las capacidades para innovar del IIP.



Fuente: Laboratorio de Gobierno, 2022.

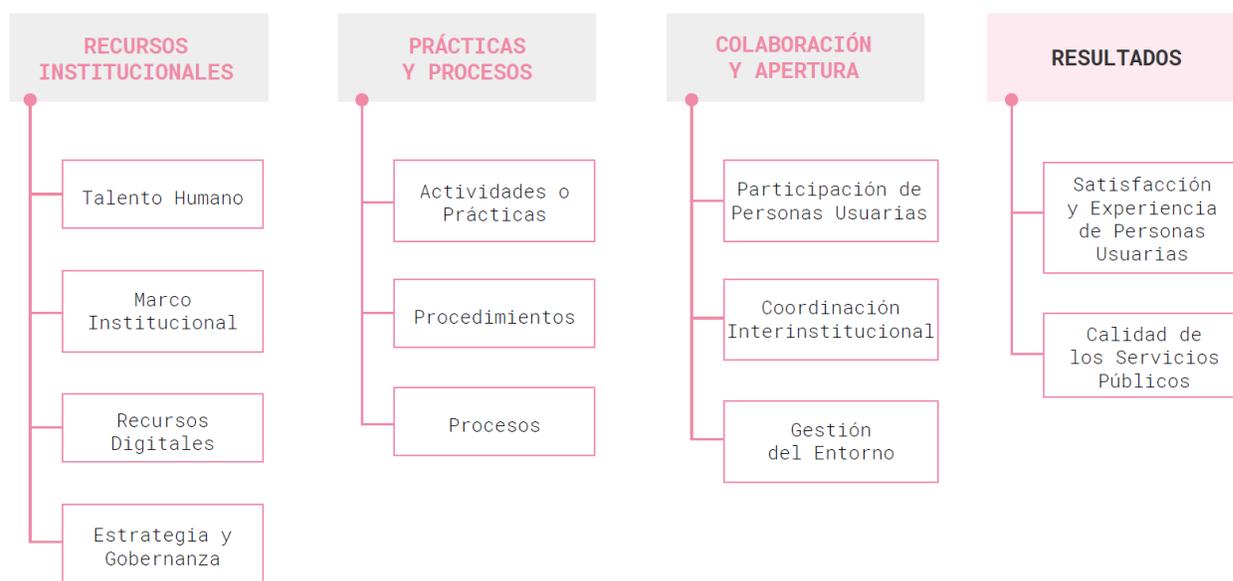
De acuerdo con la Ilustración 2, en el primer nivel, se observan las condiciones habilitantes, las que dan cuenta de todos aquellos elementos mínimos que podrían facilitar el desarrollo de capacidades de innovación, pero que no necesariamente son suficientes.

El segundo nivel, sobre las capacidades condicionantes para la innovación, entrega información sobre lo que la institución es capaz de hacer o no, y a su vez, si la institución fomenta o no la innovación dentro de ella. Este nivel se verá potenciado si es que existen elementos habilitantes para el desarrollo de la innovación.

Por último, el tercer nivel da cuenta de los resultados que las instituciones obtienen a partir de las dimensiones anteriores, a través de una medición cuantitativa o cualitativa de los efectos producidos por la innovación.

Ahora bien, las subdimensiones que componen cada dimensión se presentan en la Ilustración 3:

Ilustración 3: Dimensiones y subdimensiones del Índice de Innovación Pública.



Fuente: Laboratorio de Gobierno, 2022.

A continuación, se describen las dimensiones y subdimensiones respectivas:

1. Dimensión Recursos institucionales:

Son todos aquellos elementos necesarios para el desarrollo de las capacidades para innovar dentro de la institución. Sin estos recursos resulta más difícil para las instituciones fortalecerse en torno a la innovación.

- a. Talento Humano: Captura si las instituciones evaluadas tienen o no personas capacitadas en materia de innovación para la instalación de una cultura innovadora y la realización de actividades de co-creación, testeo, implementación, evaluación, entre otras.

- b. Marco Institucional: Busca identificar si la institución tiene la capacidad para impulsar y gestionar la innovación a través de redes de colaboración interna. Además, identifica si la institución tiene disponibilidad de datos abiertos hacia la sociedad civil con el fin de obtener retroalimentación.
- c. Recursos Digitales: Identifica si la institución cuenta con soportes o infraestructura suficiente para llevar a cabo innovaciones. En general, posee variables respecto a competencias y conocimientos digitales en torno a procesos y de infraestructura.
- d. Estrategia y Gobernanza: Identifica si la institución cuenta con lineamientos estratégicos en torno a la innovación, teniendo objetivos y un plan de acción determinado. Además, busca identificar si hay un área de innovación dentro la organización. Esta subdimensión tiene una alta relevancia debido a que, al existir una declaración desde la entidad, puede existir una asignación de recursos para la innovación.

2. Dimensión Prácticas y Procesos:

Son todas aquellas capacidades necesarias para el desarrollo de iniciativas de innovación con un alto nivel de madurez al interior de la institución. Considera además el nivel de formalización que tienen las iniciativas y una premiación por una participación transversal de los equipos y la institucionalización del desarrollo de actividades basadas en prototipados y testeos.

- a. Actividades o Prácticas: Identifica todas aquellas iniciativas hechas por la institución para mejorar la calidad de los servicios entregados tanto para los beneficiarios como para el mejoramiento interno. Esta dimensión considera la cantidad de iniciativas de innovación⁴ y el estado en el que estas se encuentran, es decir, si se testeó, si se implementó, se evaluó, etc.

⁴ De acuerdo con Laboratorio de Gobierno (2021), existen 12 tipos de innovación, los cuales están sujetos a 4 ámbitos de cambio: Estrategia, Servicio, Operación y Organización. Para conocerlos, visite Anexo C.

- b. **Procedimientos:** Indica qué tan sistematizadas, en cuanto a diseño y estructura, se encuentran las actividades para desarrollar las iniciativas de innovación al interior de la institución. Se consideran por ejemplo la investigación de necesidades y expectativas de la población objetivo, y las etapas vinculadas a prototipos e implementación. Se diferencia de las actividades o prácticas en que estas deben estar previamente definidas y ser una guía para realizar innovaciones.

- c. **Procesos:** Captura los procesos que las instituciones han diseñado e implementado en materia de innovación y qué tan formalizada e integrada se encuentra la innovación al interior de las entidades. Los procesos tienen un nivel de formalización mayor que las actividades y procedimientos. Tiene una relevancia alta debido a que permite la replicabilidad dentro de la institución si es que existen procesos sistematizados.

3. Dimensión Colaboración y Apertura:

Es la capacidad de interacción de los servicios públicos con su entorno permitiéndole a la institución adaptarse a nuevos contextos. Esta dimensión busca identificar en qué grado hay un trabajo colaborativo de los servicios públicos con las personas o instituciones, usuarios o beneficiarios, etc. Esta dimensión pretende romper el trabajo en silos que caracteriza a las administraciones públicas en general.

- a. **Participación de Personas Usuarías:** Mide en qué grado la institución tiene la capacidad de integrar a este tipo de actores para participar en la co-creación de iniciativas de innovación. Guarda relación con la alta demanda que existe por parte de la ciudadanía en participar de estas instancias y de contar con la información necesaria.

- b. **Coordinación Interinstitucional:** Mide la colaboración e interoperabilidad que tiene la entidad con otras instituciones públicas dentro del Estado. Es la capacidad de realizar iniciativas de innovación en conjunto en las fases de co-diseño, testeo e implementación.

- c. Gestión del Entorno: Busca explorar la existencia de espacios para colaborar desde la entidad hacia afuera, en particular, con organizaciones privadas o de la sociedad civil que se hallan fuera de la esfera estatal. Busca incentivar la innovación abierta.

4. Dimensión Resultados:

Esta dimensión solo se constituye como información referencial para dar cuenta de cómo los resultados de la innovación impulsada por la institución impactan en ámbitos como la satisfacción y experiencia usuaria, así como también respecto de la calidad de los servicios entregados por la entidad.

- a. Satisfacción y Experiencia de Personas Usuarias: Identifica el nivel de satisfacción de las personas usuarias o beneficiarias en relación con el servicio entregado por la institución. En particular, la medición usuaria corre por cuenta de la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda. Considera además cuántos reclamos recibe la institución respecto del total de solicitudes de información recibidas a través del portal de transparencia.

- b. Calidad de los Servicios Públicos: Mide la calidad de los productos o servicios entregados por la institución.

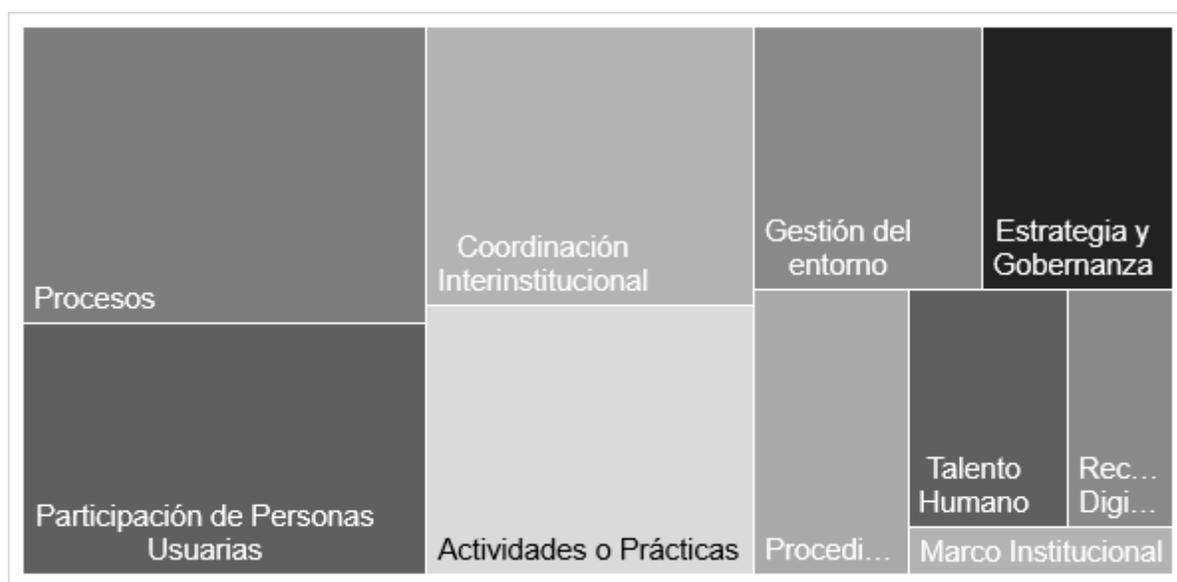
Ahora bien, cada una de estas dimensiones y subdimensiones poseen niveles de relevancia distintos, los cuales guardan relación directa con lo que el Índice de Innovación Pública busca promover dentro de las instituciones.

Tabla 1: Ponderaciones por dimensiones y subdimensiones al año 2023.

Dimensión	Puntaje	Subdimensión	Puntaje
Recursos institucionales	20	Talento Humano	6
		Marco Institucional	2
		Recursos Digitales	4
		Estrategia y Gobernanza	8
Prácticas y procesos	40	Actividades o Prácticas	14
		Procedimientos	7
		Procesos	19
Colaboración y apertura	40	Participación de Personas Usuaris	16
		Coordinación Interinstitucional	14,5
		Gestión del Entorno ⁵	9,5
TOTAL	100	TOTAL	100

Fuente: Laboratorio de Gobierno (2023).

Gráfico 1: Relevancia de ponderaciones por subdimensión al año 2023.



Fuente: elaboración propia según Laboratorio de Gobierno (2023).

Se observa de Tabla 1 que, para el servicio del Índice, las dimensiones con mayor relevancia corresponden a Prácticas y Procesos y Colaboración y Apertura, debido a que, a diferencia de la dimensión de Recursos

⁵ Cabe mencionar que "Gestión del Entorno" aumentó de 9 a 9,5 puntos desde la primera medición realizada en 2019, implicando que "Coordinación Interinstitucional" disminuyera de 15 puntos a 14,5; para así mantener el puntaje total de la dimensión Colaboración y Apertura en 40 puntos.

Institucionales, estas poseen avances sustantivos en torno al desarrollo de capacidades de innovación al constituirse como condicionantes. Estas dos dimensiones corresponden al 80% del puntaje total de la medición.

Respecto a las subdimensiones, se observa del Gráfico 1 que las que poseen mayor relevancia para la medición son Procesos (19), Participación de Personas Usuarias (16) y Coordinación Interinstitucional (14,5). Lo anterior se debe a que, de acuerdo con el propio Índice, es importante para las instituciones contar con procesos sistematizados y orientados hacia la innovación, al igual que involucrar a los usuarios o beneficiarios en la co-creación del servicio y a la coordinación entre instituciones para llevar adelante la innovación.

Una vez medidas las instituciones en sus capacidades para innovar, y de acuerdo con los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones y subdimensiones, las entidades participantes se clasifican en cuatro diferentes niveles de desarrollo de sus capacidades:

Recordando que el puntaje máximo del Índice es de 100 puntos, se presenta en la Tabla 2, los niveles de madurez de las instituciones según su puntaje:

Tabla 2: Niveles de madurez del Índice de Innovación Pública

Inicial	Menos de 25 puntos
Creciente	Entre 25 y 50 puntos
Madura	Entre 50 y 75 puntos
Modelo	Más de 75 puntos

Fuente: Laboratorio de Gobierno (2022).

Habiéndose descrito el índice como un instrumento de medición, cabe mencionar a quién se dirige. Ante ello, la población objetivo del IIP son los servicios públicos, desde una concepción orgánica de éstos. En esta línea, a través de un proceso estadístico de aglomeración y de estandarización, las instituciones públicas se dividen en tres categorías: Pilares, Centralizadas y Nuevas., las que se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3: Categorías de instituciones del Índice de Innovación Pública

Pilares	Instituciones que en general cuentan con un alto presupuesto (\$775M en promedio) ejecutado a través de una diversidad de productos o servicios que se otorgan de manera descentralizada. Ejemplo: FOSIS e INE.
Centralizadas	Instituciones que cuentan con un presupuesto medio (\$23M en promedio) y un número de productos alto. Son entidades antiguas y que funcionan de manera centralizada. Ejemplo: ONEMI y DIPRES.
Nuevas	Instituciones que cuentan con un presupuesto medio (\$18M en promedio) y una cantidad media de productos estratégicos. Son catalogadas nuevas por su año de creación, particularmente posteriores a 1980. Ejemplo: SENAMA y SEA.

Fuente Laboratorio de Gobierno (2023).

Sin embargo, dicha clasificación no es la única para las instituciones, debido a que existe un complemento a la categorización, el cual agrupa a las instituciones según sus orientaciones definidas en su misión, las cuales pueden ser: Institucional, Ciudadana con foco económico y Ciudadana con foco social, las que se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4: Categorías de instituciones del Índice de Innovación Pública según orientación

Orientación Institucional	Son aquellas entidades que poseen un vínculo con las personas usuarias o beneficiarias que es intermediado por instituciones que se hallan dentro de la esfera de la administración del Estado.
Orientación ciudadana con enfoque económico	Son aquellas entidades que poseen un vínculo con las personas usuarias o beneficiarias que es intermediado por instituciones que pueden estar tanto fuera como dentro de la administración del Estado

Orientación ciudadana con enfoque social	Son aquellas entidades que poseen un vínculo directo con quienes representan las personas usuarias o beneficiarias, es decir, sin instituciones intermediarias. Entregan productos o servicios al nivel de políticas sociales desarrolladas por las carteras de vivienda, salud, educación, trabajo, etc.
--	---

Fuente: Laboratorio de Gobierno (2023).

Respecto del camino⁶ que recorren los servicios públicos cuando estos comienzan su medición, el Índice de Innovación Pública dentro de su proceso posee cuatro fases claves, las cuales son:

- Fase 1: Preparación

Los servicios públicos, una vez ya convocados, cuentan con los antecedentes necesarios para el levantamiento de la información. En esta fase, se conforman los equipos de trabajo dentro de la institución que estarán en contacto permanente con la gente del Índice. Desde el Laboratorio de Gobierno se configura el cuestionario para su correcto funcionamiento.

- Fase 2: Medición de capacidades

Los servicios públicos responden el cuestionario y el Laboratorio de Gobierno comienza a calcular los puntajes de cada una de las entidades conociendo así el panorama general de éstas.

- Fase 3: Entrega de resultados

Los servicios públicos reciben sus resultados a través de informes personalizados, comprendiendo así tanto sus fortalezas como debilidades. Con la presencia de la jefatura del servicio y del Laboratorio de Gobierno,

⁶ Para ver las distintas fases del Índice de Innovación Pública en forma esquemática, véase Anexo D.

se realizan reflexiones en torno al diagnóstico para luego generar trabajos colaborativos entre la entidad y el IIP.

- Fase 4: Desarrollo de capacidades

Los servicios públicos a partir de una priorización de temas para trabajar, se da pie al Programa de Desarrollo de Capacidades para innovar, realizado en conjunto entre funcionarios del servicio y el Laboratorio de Gobierno.

A partir de los distintos niveles de madurez obtenidos por las instituciones tras la medición, el Programa de Desarrollo de Capacidades⁷ realiza una oferta diferenciada de cursos y/o mentorías expertas a través de metodologías intensivas, experienciales y de colaboración.

De acuerdo con Laboratorio de Gobierno (2022), el objetivo transversal del programa es que a través de las mentorías se generen sinergias entre las instituciones que se encuentran en niveles de madurez similares, de tal manera que puedan intercambiar experiencias y aprendizajes. La modalidad de estos cursos es en formato e-learning, teniendo actividades tanto sincrónicas como charlas, talleres y mentorías grupales, y asincrónicas como clases en formato vídeo.

A la fecha, se cuenta con tres programas realizados: en 2020, vinculado a la primera medición, en 2021, vinculado a la segunda medición y 2022, vinculado a la tercera medición. En 2020, participaron 30 de las 37 instituciones medidas, mientras que, en 2021, de 37 instituciones medidas participaron solo 28. Por último, en la tercera medición de 2022, participaron del programa 40 instituciones. Sin embargo, para efectos de la presente investigación, este programa no es abordado más allá de su diseño y al número de capacitaciones efectuadas respecto de las instituciones adscritas al servicio.

⁷ Para más información del Programa de Desarrollo de Capacidades, visitar <https://indice.lab.gob.cl/#/site/benefits>

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Innovación Pública

3.1.1 Definiciones de la Innovación Pública

La innovación pública como concepto no ha tenido un consenso claro en su definición, por lo que, a través de distintos autores y organizaciones, se han planteado diversas definiciones al respecto.

Una de las definiciones mayormente conocidas a nivel mundial sobre la innovación es la del Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2018). , en el que define a la innovación como:

un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad institucional y que ha sido puesto a disposición de potenciales personas usuarias (producto) o implementado en la unidad institucional (proceso). (pág. 68).

Por otra parte, la Comisión Europea (2013) define a la innovación del sector público como el *"proceso de generar nuevas ideas e implementarlas para crear valor para la sociedad, ya sea a través de procesos o servicios nuevos o mejorados"* (p.9).

Desde de la OECD, en particular desde el Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), se ha promovido un enfoque de innovación basado mayormente en la participación ciudadana, la colaboración, la experimentación y transparencia (OECD, 2019). En este sentido, uno de los principios más destacados de la OPSI es el aprender-haciendo (lógica ensayo y error) y la colaboración con el sector privado, sociedad civil y academia para la co-creación de soluciones.

Asimismo, diversos autores han dejado de manifiesto sus posiciones en torno a cómo ver la innovación pública, donde por ejemplo Mulgan (2007), más allá de describir a la innovación pública como fundamental para mejorar el

abordaje a problemas complejos, sostiene una serie de elementos claves para generar soluciones más efectivas y sostenibles, entre las que destacan el conocimiento colectivo, un enfoque iterativo y adaptativo en la formulación e implementación de políticas públicas, y también la necesidad de contar con una institucionalidad garante de promover la creatividad y colaboración, en aras de la generación del valor público, entendido como la equidad, eficiencia, calidad de los servicios y satisfacción usuaria.

Dentro de la misma línea, otro referente es Bason (2010), que ha definido a la innovación como el proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad, denotando consigo la creación de valor público.

En este sentido, Mulgan (2007) y Bason (2010) expresan de manifiesto que es una aplicación de nuevas ideas en la creación de valor público, y que es un proceso creativo de ideas que aporta valor público, respectivamente. A diferencia de lo que define el Manual de Oslo, lo anterior pone de relieve la conceptualización del valor público como fin último de la innovación, dando pie a otras nuevas definiciones⁸ mayormente vinculadas al sector público.

En Chile, Waissbluth, M. y Galaz, P. (2021) definen a la innovación pública como *"nuevas soluciones, distintas a las ya existentes, y de muy diferentes envergaduras, que son implementadas exitosamente por o para una o varias instituciones a fin de generar valor público"* (pág. 117).

Respecto al valor público entonces, la Comisión Europea (2013) ha declarado que, a diferencia del sector privado, la innovación en el sector público es más compleja, y que esta apunta principalmente a cuatro tipos de valor: i) Resultados, como el logro de resultados sociales en salud, empleo, seguridad, medioambiente, etc., ii) Servicios, como la provisión de servicios más significativos y atractivos para la ciudadanía, iii) Productividad, mejorando la eficiencia interna de las organizaciones públicas, y iv) Democracia, fortaleciendo la participación ciudadana, la transparencia, la rendición de cuentas, etc.

⁸ Brugué, Blanco y Boada (2014); Veeduría Distrital. (2019a); Waissbluth, (2014).

En este punto, la OECD (2016) ha destacado características comunes en el proceso de innovación en el sector público en torno a tres ideas principales:

1. Las innovaciones introducen nuevos enfoques, acordes al contexto en el que están inmersas
2. Las innovaciones deben implementarse, no solo constituirse como idea.
3. Las innovaciones tienen por fin obtener mejores resultados en eficiencia, eficacia y satisfacción usuaria.

Por otro lado, desde el Laboratorio de Gobierno, y en base a la literatura recogida por parte de éste, ha logrado identificar ciertos elementos comunes en torno a la Innovación Pública, los cuales se resumen en seis puntos principales:

1. Se refiere a la creación de algo nuevo o una mejora significativa;
2. Se trata de ideas, bienes, servicios, procesos operativos, métodos organizativos, formas en que la organización se comunica con las personas;
3. Proviene de diversos estímulos tanto internos como externos, laterales o superiores;
4. Responde a las expectativas y necesidades de las personas;
5. Genera valor público positivo
6. Establece sistemas o condiciones permanentes hacia el mejoramiento continuo.

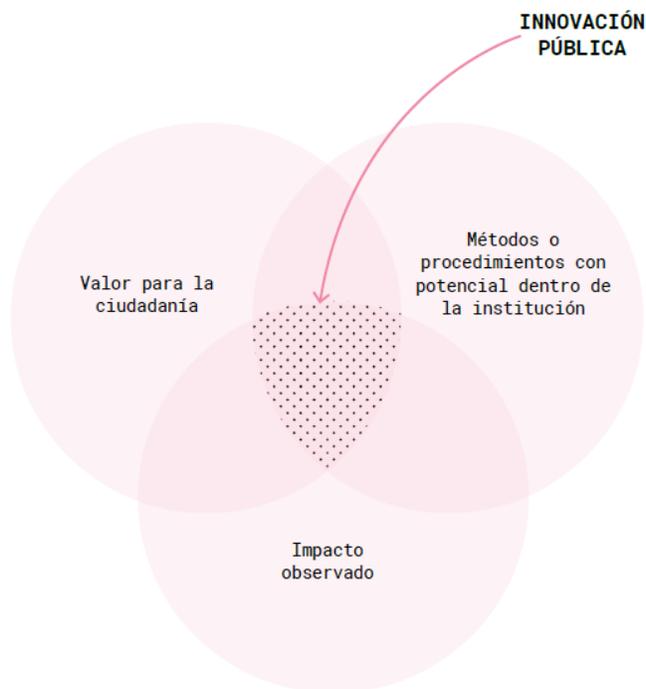
En este sentido, el Laboratorio de Gobierno (2022), con base principalmente en Mulgan y Albury (2003), y Bermúdez (2009), define a la innovación pública como:

la generación e implementación de cambios significativos en el quehacer de los servicios del Estado, con el objetivo de resolver problemas relevantes de la sociedad, que respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, aprovechando las capacidades y potencial de cada institución (p.18).

No obstante, en contexto con el desarrollo del Índice de Innovación Pública, el entendimiento de la innovación pública, por parte del Laboratorio de Gobierno, y que se refleja en la Ilustración 4, es:

la aplicación de nuevos métodos (procesos, procedimientos, formas de gestión), políticas, productos y servicios con la intención de responder de manera eficaz a los cambios en las necesidades de la sociedad y las expectativas de la ciudadanía; incrementar la eficiencia del gasto público (reducir costos) y que tienen como fin último generar valor a la sociedad (Laboratorio de Gobierno, 2022, p. 10).

Ilustración 4: Esquema de innovación pública del Laboratorio de Gobierno.



Fuente: Laboratorio de Gobierno (2022).

Como bien se ha podido observar, existen diversas definiciones y concepciones sobre lo que la innovación es dentro del sector público. Estas y más definiciones se pueden hallar en revisiones sistemáticas tales como De Vries, Bekkers, y Tummers (2016) y Cinar, Trott y Simms (2018). Pero, precisamente del amplio abanico de definiciones, se ha complejizado medir la innovación pública, dado que esta depende de factores que son claves en los procesos de innovación, tales como la gobernanza, la cultura de innovación

organizacional, las capacidades, las herramientas, los objetivos, los resultados, los obstáculos, etc. (Arundel, Bloch y Ferguson, 2019). En síntesis, como afirma Arguelles y Villavicencio (2018), una de las primeras problemáticas para abordar la innovación pública es la selección de un marco conceptual-interpretativo que permita analizar las distintas dimensiones del fenómeno.

3.1.2 Capacidades de innovación

En esta línea, el Índice de Innovación Pública es un servicio de medición que, valga la redundancia, mide las capacidades para generar nuevas o mejores ideas, procesos, productos o servicios que, mediante procesos de co-creación tengan un impacto positivo en las personas tanto en sus necesidades como expectativas (Laboratorio de Gobierno, 2022). En otras palabras, el índice identifica las capacidades de gestión de la innovación que tienen los servicios públicos en aras de proporcionarles información útil y relevante para fortalecerse o bien, mejorar.

Ahora, ¿Qué son las capacidades de innovación? Según el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2018)., son aquellas que se relacionan estrechamente con las capacidades que poseen las organizaciones que les permiten iniciar, desarrollar y lograr resultados en materia de innovación. Estas involucran la tecnología, productos, procesos, conocimiento, experiencia y la misma organización.

Según Schilke et al. (2018), las capacidades de innovación se definen como una capacidad dinámica organizacional que estimula la innovación continua y los cambios estratégicos. No obstante, algunos investigadores han identificado otros elementos como la creatividad, habilidades, comunicación, motivación, cultura organización y el liderazgo como factores claves relacionados a las capacidades de innovación (Cevallos, Duque, & Echeverría, 2018).

Tabla 5: Algunas definiciones de capacidades de innovación

(Stalker & Burns, 1961)	La capacidad de innovación es la capacidad de adoptar o poner en práctica nuevas ideas, procesos o productos con éxito.
-------------------------	---

(Adler & Shenhar, 1990)	La capacidad de aplicación de tecnologías de procesos adecuados para producir nuevos productos; la capacidad de desarrollo y adopción de nuevos productos y procesos tecnológicos para satisfacer las necesidades futuras, y la capacidad de responder a las actividades tecnológicas accidentales y oportunidades inesperadas creados por los competidores.
(Cohen & Levinthal, 1990)	La capacidad de innovación es el resultado de un proceso prolongado y de acumulación de conocimiento dentro de la empresa que puede verse afectado por condiciones facilitadoras o inhibidoras de dicha capacidad.
(Kogut & Zander, 1992)	La capacidad de innovación empresarial es la capacidad para movilizar los conocimientos de sus empleados y combinarlos para crear nuevos conocimientos que se derivan en productos o procesos de innovación.
(Rangone, 1999)	La capacidad de innovación es la habilidad empresarial para desarrollar nuevos productos y procesos, además de lograr un rendimiento superior tanto tecnológico como administrativo.
(Szeto, 2000)	La capacidad de innovación es la mejora continua de capacidades y recursos que una empresa posee para explorar y explotar oportunidades para desarrollar nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado.
(Zhao, Tong, Wong, & Zhu, 2005)	La capacidad de innovación es la aplicación del conocimiento relevante para obtener valor de mercado y para la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización.
(Akman & Yilmaz, 2008)	La capacidad de innovación es un factor importante que facilita a una cultura organizacional innovativa características de promover actividades internas y capacidades para el entendimiento y la respuesta apropiada al ambiente externo.
(Iddris, Awuah, & Gebrekidans, 2016)	La capacidad de innovación se refiere a la destreza continua de las empresas para utilizar especialidades colectivas, conocimiento, habilidades y recursos de significancia en actividades de innovación con relación a nuevos procesos, productos, servicios, sistemas

	administrativos y empresariales para crear y capturar valor para la cadena de suministros.
--	--

Fuente: Ceballos, Duque & Echeverría (2018).

De las anteriores definiciones presentadas en la Tabla 5, se puede observar que las definiciones sobre capacidades de innovación, principalmente en la empresa, se hallan mayormente asociadas con productos, procesos, conocimiento, actividades, entre otros.

Con todo, y según Arundel et al. (2019) y Clausen et al. (2020), la literatura de hoy no ha prestado demasiada atención a las capacidades de innovación en el sector público, dado que la literatura existente se encuentra mayoritariamente vinculada al sector privado. Sin embargo, no existe una claridad en torno a si las instituciones públicas desarrollan y gestionan sus capacidades de innovación de forma tan diferente a las del sector privado (Arundel et al., 2019).

Desde el Laboratorio de Gobierno, que se aborden mediciones sobre las capacidades de innovación como método de análisis de los servicios, nace desde la necesidad de operacionalizar el concepto de Innovación Pública y de evadir la inercia de ejecuciones rígidas del Estado (Laboratorio de Gobierno, 2020). Ello implica promover y favorecer el desarrollo de recursos, conocimientos, habilidades y oportunidades para la generación de iniciativas, prácticas y procesos de innovación (Laboratorio de Gobierno, 2020).

Sin embargo, y de acuerdo con Emery et al. (2018), el desarrollo de capacidades de innovación si bien es atractivo e incluso necesario, es tan o más relevante identificar las componentes que permiten el desarrollo de éstas. Una cultura orientada a la innovación, un liderazgo que apoya la innovación y crea sentido, una gestión del conocimiento robusta, un fuerte compromiso entre las partes y un diseño de trabajo tanto flexible como colaborativo son componentes esenciales para el fortalecimiento de un marco que impulse las capacidades de innovación al interior de la administración pública (Emery et al., 2018).

Con lo anterior entonces, resulta pertinente preguntarse cuáles han sido los grandes desafíos en torno a medir la innovación dentro del sector público. Por tanto, y en vista del problema de investigación que se aborda, surge el

cuestionamiento de cómo efectivamente a partir de mediciones y posterior desarrollo de capacidades, se logra movilizar a los servicios públicos a ser más innovadores en entornos cada vez más complejos y exigentes.

3.2 Medición de la Innovación Pública y sus desafíos

La medición de la innovación presenta desafíos particulares debido a las características y complejidades propias del sector público. Más aún, en América Latina la medición de la innovación es un proceso más bien incipiente (Silva, 2023). En este sentido, no existe actualmente un consenso unificador sobre cómo se operacionaliza la medición, debido a que esta puede centrarse en diversos niveles o aspectos del desempeño de la innovación, es decir, desde las iniciativas de innovación, de las capacidades, de los resultados, del entorno, entre otras (Schwarz, 2019).

Sin embargo, el Manual de Oslo (2018) ha intentado crear un estándar universal para medir la innovación, específicamente en el sector privado, pero que puede ser modificable hacia el sector público, considerando como fin último la generación de valor público en contraposición con el valor privado. Lo anterior, naturalmente genera un cambio en el *framework*⁹ de la medición. Este nuevo marco entonces, contextualizado en el sector público, debe considerar cómo la innovación mejora o soluciona los problemas complejos que aquejan a la sociedad, y en particular al ciudadano que se provee de los servicios públicos.

Según Arundel et al. (2016), un elemento central para la elaboración de un marco de medición es la capacidad de definir conceptos claves, lo que se constituye como innovación y qué tipos de innovaciones existen. Con lo anterior, y en base a la literatura recogida por los autores, en particular desde encuestas pasadas sobre innovación, propone ciertos tópicos que son esenciales de abordar si se quiere medir la innovación en el sector público: 1) características del encuestado y su lugar de trabajo; 2) razones para innovar; 3) recursos para la innovación; 4) procesos y estrategias de innovación; 5) resultados; 6) novedad de la innovación; y 7) obstáculos.

⁹ Entendido como un esquema o marco de trabajo y/o interpretación de una medición.

Dentro de la experiencia internacional, han existido diversas mediciones sobre la innovación en el sector público, entre las que destacan Global Innovation Index (2022), Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (2016), European Public Sector Innovation Scoreboard (2013), entre otras. En Arundel, Bloch y Ferguson (2016) se enumeran nueve estudios diferentes que han sido realizados en doce países diferentes. Estas mediciones han tenido como objetivo medir y evaluar, comparativamente, las capacidades de innovación que los países a nivel de sus organizaciones públicas han podido desarrollar, buscando consigo una contribución a la comprensión y promoción de la innovación en el sector público.

La medición de capacidades que existen en los servicios o instituciones para lograr la innovación ya sea en sus proyectos, procesos, productos, servicios u otros, ha cobrado gran relevancia. En particular, el Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno de Chile se centra en aquellas capacidades que favorecen la innovación pública, más allá que los resultados obtenidos a partir de procesos de innovación como tal. Con ello, el servicio busca promover y favorecer el desarrollo de habilidades y competencias para así llegar a iniciativas o prácticas de innovación al interior de las organizaciones.

3.2.1 Índices de innovación pública en Latinoamérica

El panorama de la innovación pública en la región, si bien es incipiente en cuanto a su medición, la introducción de índices a la gestión pública responde a una necesidad creciente de las instituciones de adaptarse a entornos cambiantes y complejos, de ser más eficaces, y también, de ser transparentes de cara a la ciudadanía. Tal como se describió, existen diversas mediciones de innovación pública, pero hacer hincapié en la región de Latinoamérica permite dilucidar cómo es que se concibe y se han desarrollado los índices de innovación en esta parte del mundo.

En Latinoamérica, la primera medición a partir de índices de innovación se desarrolló durante el año 2017 en la ciudad de Bogotá, Colombia. Este índice fue creado por la colaboración entre LABcapital y la Veeduría Distrital. La medición fue lanzada en el 2018 considerando cerca de 40 instituciones de gobierno. Hoy ya considera 68 entidades a lo largo y ancho de Bogotá (Silva, 2023).

Este índice, abreviado como IIP LABcapital¹⁰, se enmarca bajo cuatro componentes: 1) Capacidad Institucional (25% ponderación), 2) Prácticas y Procesos (35% ponderación), 3) Resultados (25% ponderación), y 4) Gestión del Conocimiento (15% ponderación). A su vez, cada una de estas dimensiones, similarmente al IIP chileno, posee subdimensiones que conciernen a las cuatro componentes.

Comparativamente respecto al Índice de Chile, destaca que desde la experiencia de IIP LABcapital, este no incluya un peso relativo a los resultados de las iniciativas de innovación, tal como el impacto que tuvieron las innovaciones, el ahorro presupuestario por la implementación de éstas, entre otros aspectos, que el índice bogotano sí incorpora y que refleja en gran medida el impacto de la innovación al interior de las entidades.

Ahora bien, a nivel nacional, en 2019 el Laboratorio de Gobierno de Chile en colaboración con el BID fue pionero en adoptar este tipo de medición sobre los servicios públicos (IIP). A partir de este, Colombia creó el Índice de Capacidades para la Innovación Pública (ICIP)¹¹ durante el mismo año, pero que se lanzó recién durante 2022. Este último, tiene por objetivo brindar a diversas entidades nacionales y a nivel territorial orientaciones estratégicas que fomenten la innovación. Para ello, al igual que el IIP, mide las capacidades para innovar que tienen las entidades públicas colombianas, distinguiéndose cuatro dimensiones, a las cuales denominan "entornos": 1) Talento Innovador (ETI), 2) Gestión y Uso del Conocimiento (EGC), 3) Colaborativo (ECO) y 4) Normativo y de Procesos (ENP).

No obstante, el alcance que tiene el Índice colombiano es mucho mayor al chileno, incluyendo a 719 entidades públicas para la primera medición de 2022. Además, como elemento diferenciador respecto del IIP chileno, es que la unidad de análisis abarca departamentos nacionales, ministerios, agencias, gobernaciones, alcaldías, entre otras (Departamento Nacional de Planeación, 2022).

¹⁰ Para más detalles sobre IIP LABcapital visite <https://labcapital.veeduridistrital.gov.co/indice-2023>

¹¹ Para más detalles sobre ICIP, visite https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Indice_de_capacidades_para_la_innovacion_publica_ICIP_2021.pdf

Este índice recoge la información a partir de una fuente secundaria llamada Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG). Este formulario es un instrumento administrativo que reporta información relacionada con resultados institucionales frente a políticas desarrolladas por las administraciones públicas. Es decir, metodológicamente es distinto al cuestionario del Índice de Innovación Pública de Chile, que, desde una plataforma del Laboratorio de Gobierno, puede ser ingresada la información.

Por último, el ICIP, distintamente a cómo lo aborda el Índice chileno, los resultados no son anonimizados, sino que los resultados de la medición por entidad sí son observables por la ciudadanía, denotando consigo mayores grados de transparencia.

3.2.2 Índices compuestos

Luego de detallar los índices anteriores, surge una pregunta fundamental: ¿qué son exactamente estos índices? La respuesta es: índices compuestos, herramientas que agrupan múltiples indicadores en un único valor numérico, proporcionando una representación holística y simplificada de algún fenómeno, en este caso, de las capacidades de innovación de las instituciones públicas.

Tal como el Índice de Innovación Pública, IIP LABcapital, el Índice de Capacidades para la Innovación Pública, el Global Innovation Index, entre otros, suelen estructurarse a partir de índices compuestos. Estos índices han ganado terreno debido a su capacidad para sintetizar y condensar vastas cantidades de información en una métrica coherente e interpretable, facilitando la comparación entre distintas entidades o la evolución en el tiempo (CEPAL, 2009).

De acuerdo con Schuschny & Soto (2009), entre las fortalezas de los índices compuestos, destaca su capacidad para ofrecer una "*imagen de contexto*", en este caso, del estado de la innovación en cuanto a capacidades, permitiendo a directores y/o jefaturas de servicios públicos identificar rápidamente áreas de mejora o que se hallan fortalecidas. Además, estos índices favorecen la comunicación y comprensión del público en general, al reducir la complejidad

de la información, lo que es clave para facilitar el *accountability*¹² por parte de las instituciones.

No obstante, y de acuerdo nuevamente con Schuschny & Soto (2009), los índices compuestos no están exentos de limitaciones/debilidades. Al condensar múltiples indicadores en un solo número, se corre el riesgo de simplificar y perder matices importantes de los fenómenos a estudiar, pudiendo perder robustez. Asimismo, al querer reducir todo a un solo valor, y ante la posibilidad de que la elección y ponderación de indicadores sea subjetiva, puede dar lugar a sesgos de confirmación¹³. Por último, un índice compuesto puede ocultar disparidades o desequilibrios entre sus variables, existiendo un inadecuado contrapeso entre ellas.

Los índices compuestos, por tanto, se consolidan como la columna vertebral de los índices de innovación descritos anteriormente, constituyéndose como la herramienta predominante para medir las capacidades de innovación en entidades públicas. Al tiempo en que estos índices ofrecen una metodología poderosa y eficaz para comunicar los diagnósticos y/o recomendaciones, es esencial interpretarlos con discernimiento y complementarlos con otros métodos y herramientas de evaluación para un análisis integral de las capacidades de innovación.

3.3 Creación de valor público: proxy para su evaluación

En el entendido que los servicios públicos se hallan impulsados por presiones sociales y económicas para desarrollar innovación, muchas de las iniciativas que se realizan en el sector público se enfocan fuertemente en la producción y en la eficiencia, lo que, como indica Reiter & Klenk (2018, p.2), alienta a ignorar la importancia de valores públicos, como la equidad y los valores democráticos. Es por ello, que es menester para el presente trabajo investigativo la importancia de crear valor público y cómo éste puede ser evaluado.

¹² Rendición de cuentas.

¹³ Tendencia a reafirmar ideas, pensamientos o razonamientos preconcebidos. Se da lugar a evidencias que apoyen lo preestablecido y, de esa manera, lo refuerza.

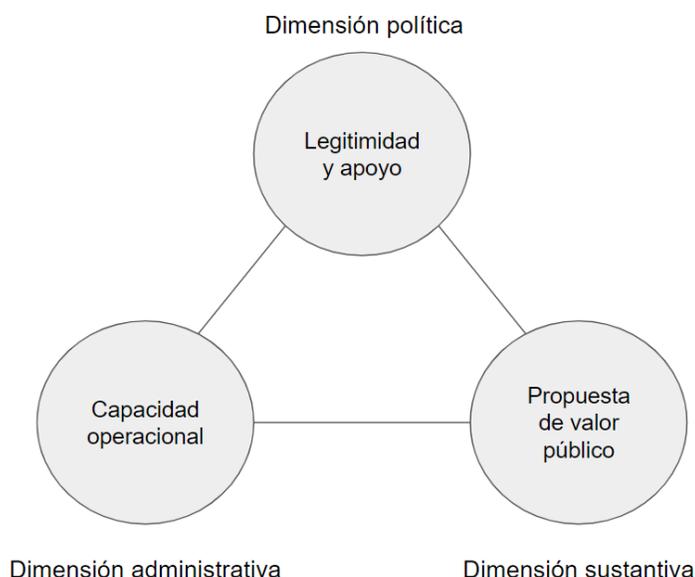
https://www.innovaciondigital360.com/cio/sesgo-de-confirmacion-que-es-como-se-manifiesta-y-reducirlo/#Que_es_el_sesgo_de_confirmacion

La conceptualización de valor público fue acuñada por Mark H. Moore en 1995 a partir de su libro *Creating Public Value: Strategic Management in Government* y su relevancia radica en que este aborda el problema de la rendición de cuentas que las organizaciones públicas proporcionan a la ciudadanía (Canel, 2018). Según Moore (1997), la misión del sector público es generar valor público, por lo que directivos públicos deben adaptarse y llevar a cabo dicho proceso al interior de las instituciones.

En esta línea, Moore (1998) plantea que los directivos públicos deben concebir el valor público a través de tres dimensiones: i) dimensión política, principalmente en torno a la legitimidad y apoyo con el que cuenta la institución; ii) dimensión administrativa, que da cuenta de los procesos y actividades que permiten el logro de los objetivos institucionales y iii) dimensión sustantiva, que denota como a través de una estrategia organizacional se puede generar valor tanto al interior de la entidad como hacia los ciudadanos.

Para lo anterior, Moore propone un triángulo estratégico que contiene a su vez, tres elementos esenciales para la creación de valor público: i) Legitimidad y apoyo, ii) capacidad operacional y iii) propuesta de valor público. Esto, puede observarse esquemáticamente en la Ilustración 5.

Ilustración 5: Triángulo estratégico del valor público, Mark H. Moore



Fuente: Elaboración propia con base en *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público* (Moore, 1998).

Otras definiciones, apuntan a que el valor público se refiere al valor creado por los gobiernos a través de los servicios, regulación de leyes y otras acciones (Kelly et al., 2022). Según Barzelay (2007), el valor público es una teoría normativa, mientras que estudiosos O'Flynn (2007) y Stoker (2006), afirman que se trata de un paradigma o un nuevo enfoque. Por último, según Benington (2011), el valor público combina dos elementos: 1) lo que el público valora; y 2) lo que puede agregar valor a la esfera pública.

Ahora bien, como se ha descrito en las secciones previas, la innovación se ha transformado en un factor clave para mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos, pudiendo abordar tanto los desafíos como demandas cambiantes de la sociedad. Sin embargo, la innovación dentro del sector público tiene un propósito: crear valor público. De acuerdo con Sánchez, Lasagna y Marcet (2013, p.45), la innovación por innovación no tiene sentido, esta adquiere relevancia si en la administración pública se genera un valor público.

Según Mulgan y Albury (2003), la innovación pública y la creación de valor público se manifiesta en: 1) servicios más eficientes, que a partir de una mayor calidad se logre aumentar la satisfacción ciudadana; 2) impactos sociales, que contribuyan a mayor cohesión, equidad, educación, etc., y 3) confianza y legitimidad ciudadana respecto de los servicios públicos provistos. Lo anterior, puede observarse esquemáticamente a partir de la Ilustración 6:

Ilustración 6: Dimensiones del valor público



Fuente: Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile con base en Mulgan y Albury (2003).

Por tanto, el valor público desempeña un papel fundamental en la medición de las capacidades de innovación de las instituciones al proporcionar una evaluación holística de los beneficios y resultados generados por las iniciativas de innovación. Sin embargo, saber si se ha creado o no valor público a partir de las innovaciones generadas es complejo, por un lado, por las diversas maneras que ha sido abordado en la teoría, y dado que la gestión pública trabaja con recursos, objetivos y productos que muchas veces son intangibles (Queiroz, Callén y Cinca, 2005).

Con lo anterior, se logra dar cuenta que el proceso de medir las capacidades de innovación de las instituciones públicas y el posterior desarrollo de capacidades no termina allí, ya que la creación de valor público se da, según Meynhardt et al. (2014), cuando hay valoración humana. Es más, plantea que, aunque el valor público pueda ser proporcionado, no existe hasta que haya alguien elaborando un juicio, y, por tanto, siendo atribuido a una organización en particular (Meynhardt et al., 2014).

Para dar cuenta de la creación de valor público al interior de los servicios públicos, Canel (2018) plantea que para sintetizar lo que el paradigma del Public Value suma a la evaluación de la gestión pública, se da en tres puntos: 1) evaluar valor público es tener en cuenta la retroalimentación de los públicos, 2) al tener distintos públicos y criterios para evaluar un servicio, deben existir distintos pesos por interlocutores y 3) "prorratar"¹⁴ el valor por interlocutor se hace en la medida que exista una definición clara sobre lo que se entiende por valor público.

Según Faulkner y Kaufmann (2017, p.3), medir el valor público es esencial para probar la hipótesis sobre las causas y consecuencias del valor público. Además, afirma que, si no se establece una medición confiable y válida, es imposible maximizar el valor público o determinar el impacto que tiene en la ciudadanía cualquier acción que se tome en torno a él.

En aras de observar la generación de valor público al interior de los servicios públicos tras su participación en el IIP, se toma en consideración las

¹⁴ Repartir proporcionalmente una cantidad. En este caso, el valor por interlocutor.

dimensiones de medición del valor público en la revisión sistemática de Faulkner y Kaufmann (2017).

Ilustración 7: Dimensiones de medición del valor público



Fuente: Faulkner & Kaufmann (2017). *Avoiding Theoretical Stagnation: A Systematic Review and Framework for Measuring Public Value*

De la Ilustración 7, se observan las dimensiones: 1) Logro de resultados; 2) Confianza y Legitimidad; 3) Calidad de la prestación de servicios; y 4) Eficiencia. Éstas, de acuerdo con los autores, se definen como:

1. Logro de resultados: Grado de que un organismo público está mejorando los resultados valorados públicamente en una amplia variedad de áreas.
2. Confianza y Legitimidad: Grado de que una organización y sus actividades son confiables y percibidos como legítimos por el público y por las partes claves interesadas. Esta dimensión considera el grado en que el público confía en la institución, en sus programas, servicios, etc.
3. Calidad de la prestación de servicios: Grado en que los servicios entregan productos y/o servicios de alta calidad y que consideran las necesidades de los usuarios. En este punto, se sugiere que la satisfacción es un indicativo de esta dimensión.
4. Eficiencia: Grado en que una organización está logrando los máximos beneficios con el mínimo de recursos.

Finalizando, la presente investigación utilizó un proxy para evaluar el valor público (en torno a la innovación) abordando las dimensiones propuestas por Faulkner y Kaufman (2017), con base en los juicios evaluativos de los actores involucrados en el servicio, que de acuerdo con Meynhardt et al. (2014), denotan el valor público creado.

4. RESULTADOS

4.1 Resultados cualitativos

4.1.1 Propuesta de marco lógico del Índice de Innovación Pública

4.1.1.1 Justificación

La decisión de implementar un marco lógico para el Índice radica en la necesidad de dotar a este de una estructura clara y autónoma que guíe su implementación y gestión, independientemente de su enmarque dentro del Laboratorio de Gobierno, que por sí solo se constituye como un programa público¹⁵. El Índice, por tanto, aun estando inmerso en una estructura mayor, posee sus propias particularidades y desafíos que necesitan ser abordados de manera individualizada.

Por otro lado, al contar con un marco lógico específico, se facilita un seguimiento y evaluación detallados del IIP. Esto posibilita la definición de indicadores que reflejan directamente su avance y efecto en las instituciones, minimizando confusiones con otros objetivos del Laboratorio de Gobierno. Esta autonomía operativa del Índice no solo subraya su singularidad, sino que también fortalece su gestión, alineando todas las operaciones bajo una guía estructurada y coherente.

4.1.1.2 Unidad de análisis

De igual forma a como se describió en la sección de Antecedentes, la unidad de análisis del Índice son los servicios públicos, los que corresponden a instituciones que cumplen con funciones administrativas, exceptuándose ministerios, gobernaciones y municipalidades. En este sentido, de un marco muestral de 125 servicios públicos, el IIP ha utilizado 97 para efectos de su medición.

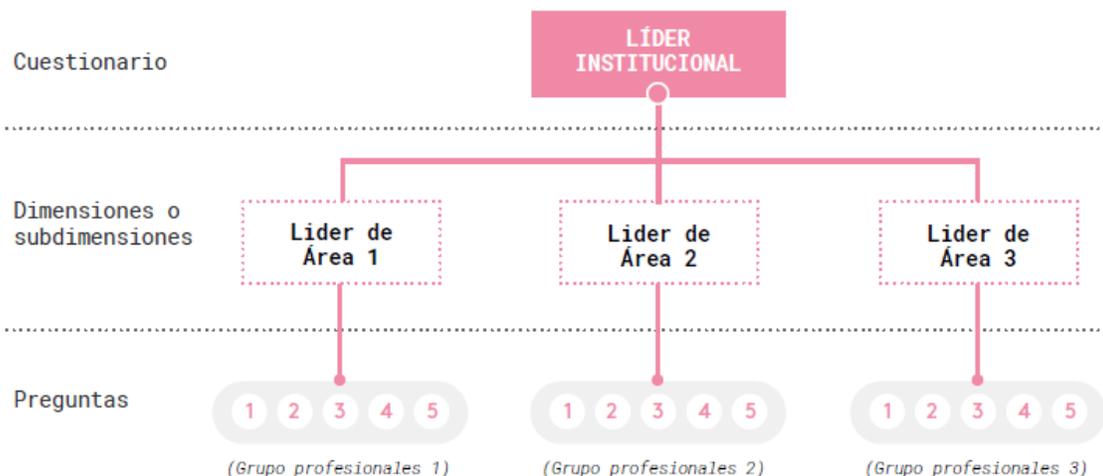
¹⁵ Dirección de Presupuestos (2022). Monitoreo y Seguimiento Oferta Pública 2022, Comité de Innovación en el Sector Público (Laboratorio de Gobierno).

4.1.1.3 Actores claves

El IIP es un servicio que junto con Consultoría Ágil y la Red de Innovadores Públicos hacen del Laboratorio de Gobierno el principal impulsor de la innovación en el Estado. Por tanto, es evidente que para el funcionamiento y continuidad del servicio se requiere de funcionarios del propio Laboratorio, así como de mentores expertos que participan particularmente del Programa de Desarrollo de Capacidades. Estos mentores, también se hallan involucrados en los otros dos servicios de la institución.

Sin embargo, no son los únicos actores en el proceso de medición y capacitación, ya que las respuestas al cuestionario corren por cuenta de las jefaturas y profesionales de cada uno de los servicios públicos que se encuentran en la medición. De acuerdo con Laboratorio de Gobierno (2022), el cuestionario puede ser respondido por diversas personas dentro de la entidad, respondiéndose preguntas acordes a los conocimientos específicos con los que éstos cuentan, tal como se observa en la Ilustración 8.

Ilustración 8: Perfiles de la plataforma del Índice de Innovación Pública



Fuente: Laboratorio de Gobierno (2022). *Documento metodológico del Índice de Innovación Pública.*

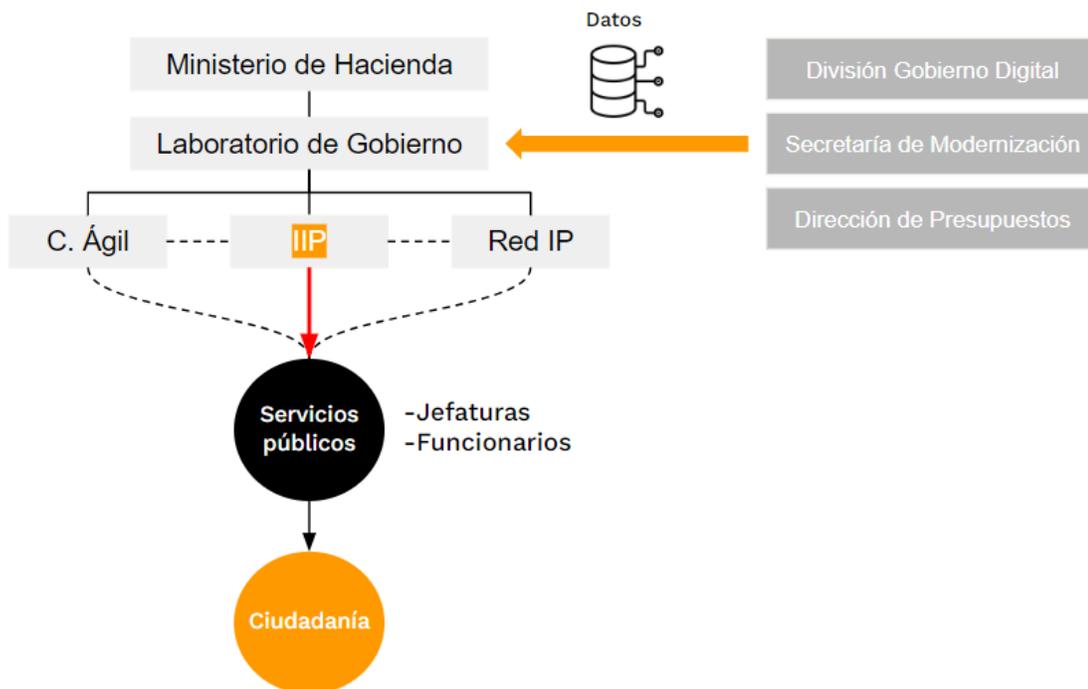
En concreto, la plataforma permite solo tres perfiles de usuario: 1) el Líder institucional, quien será el responsable del proceso completo, 2) Líderes de Área, quienes se encuentran a cargo de las dimensiones y subdimensiones y,

por último, 3) Profesionales, cuyo rol es responder preguntas asignadas por los líderes.

De forma complementaria a las respuestas que entregan los distintos servicios públicos, el Índice se apoya en datos oficiales de la División de Gobierno Digital, la Red de Innovadores Públicos y la Dirección de Presupuestos. Este apoyo se traduce en que el 31% de las respuestas al cuestionario, son validadas con dichas fuentes públicas. Sin más, la División de Gobierno Digital entregaba datos que otorgaban en total 12,1 puntos en la medición para el cuestionario del año 2020.

Todos estos actores interactúan entre sí para dar forma tanto a la medición de las capacidades de innovación como también al Programa de Desarrollo de Capacidades, el cual, a partir de charlas, talleres y mentorías expertas, busca desarrollar y potenciar dichas capacidades, lo que, en el papel, mejoraría los resultados de las mediciones futuras. A continuación, puede observarse en la Ilustración 9, un mapa de actores involucrados, en general, del Índice de Innovación Pública.

Ilustración 9: Actores involucrados en el Índice de Innovación Pública



Fuente: elaboración propia

4.1.1.4 Problema a resolver

De acuerdo con el propio Laboratorio de Gobierno, y que se reflejan en la Ilustración 10, los problemas que dan vida al Índice se identifican en la rigidez burocrática de la administración pública que reproduce prácticas anticuadas para abordar nuevos desafíos, al desconocimiento de un enfoque de innovación al interior de los servicios públicos y a la inexistencia de un modelo que permita identificar y fortalecer las capacidades institucionales de innovación (Laboratorio de Gobierno, 2021).

Ilustración 10: Esquema Dolores-Resultados de Mejora del Índice de Innovación Pública



Fuente: Laboratorio de Gobierno (2021). *Otro Ángulo: ¿Cómo hacer transversal la innovación a través de la medición? La experiencia del Índice de Innovación Pública.*

Con lo anterior, el Índice de Innovación Pública a nivel de resultados busca transversalizar el enfoque de innovación pública y mejorar la calidad de los servicios que entregan las instituciones por medio de más iniciativas de innovación y procesos de colaboración entre instituciones.

4.1.1.5 Matriz de marco lógico¹⁶

La propuesta de un marco lógico para el IIP tiene el fin de establecer un estándar claro y coherente contra el cual evaluar el estado actual del servicio, además de brindar una perspectiva sistemática y holística del IIP tras cuatro años desde su creación. En este sentido, el ML permitió identificar áreas de fortaleza, oportunidades de mejora y orientar futuras decisiones de política pública.

De acuerdo con el Laboratorio, el objetivo a nivel de FIN del programa del Índice de Innovación Pública es: “Contribuir con evidencia a la generación de políticas y programas transversales para la innovación pública”.

Ahora bien, el PROPÓSITO declarado por el servicio es “Medir las capacidades para generar nuevas o mejoradas ideas, procesos, productos o servicios que, mediante procesos de co-creación entre diferentes actores, impacten positivamente en las necesidades y expectativas de las personas para la transformación de la gestión pública”.

Sin embargo, y ya definidos tanto el fin como el propósito del Índice, actualmente no se cuenta con ningún indicador que contemple alguna meta a corto, mediano o largo plazo de éstas. Lo anterior, permite dar cuenta de que ni el fin ni el propósito están teniendo hoy algún seguimiento objetivo y/o cuantificable del cumplimiento de estas definiciones.

Continuando, el Índice de Innovación Pública se ejecuta a través de ciertos componentes, que de acuerdo con la metodología del Marco Lógico (DIPRES, 2020), se describen como situaciones futuras logradas, las cuales, a su vez, poseen actividades que permiten el logro de cada uno de los componentes del servicio.

- **COMPONENTE 1:** Implementación exitosa de cuestionario digital auto aplicado para medir las capacidades de innovación en los servicios públicos, recopilando datos precisos y relevantes para cada institución.

¹⁶ Para ver la matriz de marco lógico propuesta para la evaluación del Índice de Innovación Pública, véase Anexo E.

- COMPONENTE 2: Elaboración y entrega de informes personalizados a cada institución, proporcionando recomendaciones claras, factibles y adaptadas a las necesidades específicas de cada servicio.
- COMPONENTE 3: Organización de reuniones bilaterales entre el equipo del IIP y el equipo participante de la institución, para presentar resultados y recomendaciones.
- COMPONENTE 4: Implementación exitosa de un programa integral de desarrollo de capacidades que fortalezca las capacidades de innovación de las instituciones participantes.
- COMPONENTE 5: Difusión de resultados por medio de encuentros presenciales y por una página web accesible y fácil de navegar, con información relevante, actualizada e histórica sobre los resultados y que funcione como herramienta de comunicación y divulgación para los *stakeholders*.

4.1.2 Evaluación a nivel de diseño

4.1.2.1 Lógica vertical de la matriz de marco lógico

Las actividades contempladas para la primera componente del Índice, que consisten en diseñar, validar y distribuir este cuestionario entre diversas instituciones públicas, permiten recoger datos esenciales sobre las capacidades actuales de innovación de cada una de las instituciones.

Esta recopilación de datos permite una evaluación inicial del estado de la innovación, vital para cualquier estrategia de mejora que se quiera realizar en algún servicio público. Además, la verificación de validez y consistencia de las respuestas entregadas que realiza el equipo del Índice por medio de solicitudes de corrección y/o ajustes al ingreso de información a los servicios públicos, aportan a la fiabilidad del instrumento, garantizando que las recomendaciones y decisiones futuras se basen en datos, es decir, con información precisa y actualizada. Este enfoque centrado en evidencia proporciona un punto de partida claro para las iniciativas de mejora en las instituciones por medio de la innovación, y con ello, establecer un benchmarking para futuras comparaciones con otros servicios, o bien, para un seguimiento interno.

Sin embargo, es importante mantener una coherencia en el cuestionario a lo largo del tiempo. La modificación de preguntas y ponderaciones entre diferentes cuestionarios puede presentar desafíos significativos para establecer comparaciones y seguimientos correctos. Si bien los cuestionarios desde la primera a la tercera medición son esencialmente iguales (preguntan esencialmente lo mismo), hay modificaciones tanto a nivel de adiciones y restas de preguntas, como también cambios de ponderaciones por dimensión a partir de la segunda medición.

Existe el riesgo de que estos cambios alteren los valores del índice, lo que podría afectar no solo la interpretación de los datos, sino también los aspectos comunicacionales asociados al Laboratorio de Gobierno. Este riesgo se manifiesta en la dificultad de determinar si las variaciones en el Índice reflejan cambios reales en las capacidades de innovación o son simplemente el resultado de ajustes en la metodología del cuestionario. Esta consistencia metodológica es esencial para garantizar la integridad y utilidad a largo plazo del Índice.

Por otra parte, la extensión del cuestionario puede presentar desafíos significativos, especialmente si es percibido como demasiado largo o complejo por sus participantes. Recordando que el cuestionario posee 57 preguntas como mínimo y 249 como máximo en caso de declarar diez iniciativas de innovación, se refleja lo anterior. Sin embargo, la complejidad inherente al fenómeno de la innovación pública justificaría esta amplitud, dado que se busca capturar una imagen detallada y multifacética de la innovación. En este sentido, completar el cuestionario no solo se limita a responder preguntas del tipo "Sí/No", sino que también respuestas de texto que implican recopilar y adjuntar evidencia que las sustente, lo que es variable para las distintas instituciones participantes en términos de disponibilidad y accesibilidad.

Considerando que el cuestionario del IIP se aborda a través de datos auto-informados, cabe destacar que estos pueden verse influenciados por varios factores, incluyendo la tendencia a presentar una imagen positiva de la institución, o bien, una imagen negativa para crear alertas al interior de ésta. Este sesgo potencial puede llevar a una interpretación errónea del verdadero estado de las capacidades de innovación en el sector público, afectando la precisión del Índice.

Para lo anterior, la interoperabilidad con sistemas externos para el autollenado de información representaría una oportunidad para mitigar la tendencia a la

inflación de resultados, tal cual señala Sandor (2018). Esta integración reduciría la carga sobre los encuestados y aumentaría la precisión de los datos, alineándose directamente con la necesidad de obtener información fiable y detallada para evaluar las capacidades de innovación.

No obstante, el equilibrio entre mejorar la calidad de los datos y el gasto necesario para implementar estas soluciones es un factor crítico a considerar. Aunque la interoperabilidad puede ser una estrategia valiosa para superar los sesgos de autoinforme o la "manipulación de los datos", es vital evaluar si los beneficios justifican la inversión requerida, en términos de costo-efectividad.

Por tanto, respecto a la primera componente del servicio, la existencia e implementación del cuestionario digital es el pilar más importante que sostiene al Índice de Innovación Pública, donde si bien contribuye fundamentalmente al propósito del servicio, cuenta aún con desafíos por abordar, que guardan relación con sus preguntas, su extensión, su interoperabilidad y la información recopilada.

Luego, en el marco de la segunda componente del servicio, esta se basa directamente en los resultados obtenidos de la primera componente, denotando una alineación entre ambas. Tras la implementación del cuestionario y la recolección de datos, el siguiente paso crucial es analizarlos e interpretarlos. Estos informes no son solamente compilaciones de datos, sino que son interpretaciones detalladas y contextualizadas que transforman la data en información útil y aplicable.

El primer informe, creado para la medición 2019 (presentado en 2020), marcó el punto de partida para este proceso. Si bien el informe inicial representó un esfuerzo importante en la sistematización de datos, no existían adecuadas visualizaciones de datos para los hallazgos, que siempre son útiles para estos casos. Sin más, los análisis e interpretaciones por cada subdimensión se reducían solamente a textos.

Esta limitación inicial en la profundidad del análisis pudo haber dejado a las instituciones con una comprensión inadecuada de sus capacidades de innovación. No obstante, los informes de las dos mediciones siguientes (2020

y 2021) incorporaron mejoras significativas¹⁷, mostrando un nivel de detalle mucho mayor, ofreciendo a las instituciones un análisis más fino y específico de sus capacidades de innovación.

En cuanto a la tercera componente, sobre la organización de reuniones bilaterales tras la entrega de los informes personalizados por institución, corresponde a un paso intermedio clave respecto del servicio. Durante estas reuniones, los representantes institucionales pueden aclarar dudas y comprender de mejor forma tanto los hallazgos como las recomendaciones.

De acuerdo con la revisión y análisis documental realizado, se desconoce el tiempo entre la entrega del informe y la realización de la reunión bilateral. Sin embargo, su consecución debe realizarse tan pronto como sea posible, debido a que, si las reuniones se hacen con demasiada demora, por ejemplo, un mes o dos meses después tras la entrega del informe, se correría el riesgo de perder el impulso y la relevancia de los hallazgos presentados.

Al “apurar” las reuniones bilaterales, contribuiría a otorgarle un sentido de continuidad al proceso de medición y post-medición, generando así un flujo coherente y lógico en la experiencia con los participantes. Además, esto presentaría una imagen de mayor compromiso y seriedad del Laboratorio de Gobierno hacia las instituciones que participan del Índice de Innovación Pública.

Ahora bien, la conjunción entre la segunda y tercera componente, tanto por sí solas como juntas, no garantizan que las instituciones vayan a crear iniciativas de innovación o mejoren sus procesos internos, por lo que su contribución al propósito declarado por el servicio es solo parcial.

Continuando, la cuarta componente, referida al Programa de Desarrollo de Capacidades, cuyo origen se inicia por medio de la representación de líneas de servicio y áreas propias del Laboratorio de Gobierno (Consultoría Ágil, Red de Innovadores Públicos y Unidad de Análisis Jurídico y Financiero), es también otro pilar fundamental para el servicio del Índice.

¹⁷ Se observó una mayor cantidad de visualizaciones de datos, análisis detallados por preguntas y por desempeño de capacidades claves, análisis respecto a las iniciativas de innovación, tipos de innovación, recomendaciones más detalladas, cuadros resúmenes, entre otros aspectos. Véase Anexo F .

El objetivo general del Programa, sobre generar sinergias entre instituciones que se encuentran en un nivel similar de madurez para el aprendizaje e intercambio, es coherente con el propio propósito del Índice, particularmente con la “co-creación entre diferentes actores para generar nuevas o mejoradas ideas, procesos, productos y/o servicios”.

Ahora bien, hasta la tercera medición, y respecto a las 30 instituciones que se han mantenido durante las tres mediciones realizadas, 22 han participado continuamente del Programa de Desarrollo de Capacidades, es decir, que el 73% de estas siguen el proceso “ideal” del Índice de Innovación Pública, lo que contribuye significativamente tanto al propósito del servicio como a su fin.

De estas 22 instituciones participantes, el hecho de que un 72% se halla en nivel de madurez *inicial* y *creciente* es un indicio prometedor para el potencial crecimiento y desarrollo de las capacidades de innovación. Para estas instituciones con dichos niveles de madurez, se imparten los cursos de “Introducción a la Innovación Pública” y “Gestión de la Innovación”, respectivamente. En cuanto a las *madura* y *modelo*, se realizan mentorías expertas. Además, que 10 de las 22 instituciones (46%) pertenezcan a la categoría Nuevas, sugiere que el programa es valioso para instituciones con presupuestos medios y de una gran variedad de contextos organizacionales.

No obstante, aunque el programa puede ser de mucha utilidad, el éxito final en el desarrollo de las capacidades de innovación dependerá de cómo cada institución capitaliza lo anterior en base a sus propias variables: recursos, tiempos, liderazgos, etc. Esto, sugiere que la presencia en el Programa de Desarrollo de Capacidades no garantiza per se, un aumento en las capacidades de innovación. Con ello, se hace relevante estudiar por qué algunas instituciones no mejoran o incluso retroceden en su puntuación, de tal forma de mejorar y reforzar el Programa.

Por último, respecto a la quinta y última componente identificada, sobre la difusión de resultados tanto por encuentros presenciales, pero principalmente por medio de la página web¹⁸ del Índice de Innovación Pública, destaca que, si bien su contribución es importante para la divulgación entre distintos *stakeholders*, aborda indirectamente su propósito. Esto último ya que el valor

¹⁸ Para conocer la página web del Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno, visite el siguiente enlace <https://indice.lab.gob.cl/#/>

del Índice está en la propia interacción con los servicios públicos y cómo estas crean metodologías de colaboración para la innovación.

En cuanto a los encuentros presenciales, se realizan en una única instancia al año, donde se lanzan los resultados de la medición correspondiente. El Laboratorio de Gobierno invita a autoridades y funcionarios de distintas instituciones públicas para que participen de la instancia. Estos encuentros, por tanto, son más bien cerrados, aun cuando se transmitan públicamente por plataformas digitales.

Tal como se mencionó, la página web es un recurso muy valioso tanto para las instituciones como para los distintos actores interesados en la materia, ya que, por medio de esta, se contribuye a construir un ecosistema de innovación más informado y conectado. Sin embargo, se identificaron algunos errores¹⁹ en los datos publicados, especialmente en los puntajes por dimensión/subdimensión. Lo anterior, subraya la importancia de revisiones y correcciones continuas para que la información sea precisa.

Ahora bien, aunando las componentes del servicio, y evaluándolas en función del propósito declarado del Índice de Innovación Pública, existe una alineación coherente y estratégica de estas para su consecución. Aunque el IIP por sí solo no garantiza que exista una “transformación de la gestión pública”, sí puede contribuir y acelerar a que esta sea más innovadora y capacitada para atender las grandes necesidades y expectativas ciudadanas.

Luego, en una lógica de Propósito-Fin, el propósito del Índice contribuye significativamente a “Contribuir con evidencia a la generación de políticas y programas transversales para la innovación pública”, específicamente con el enunciado de “Medir las capacidades para generar nuevas o mejoradas ideas (...)”. Por medio de la medición, se está generando esa evidencia, por tanto, el propósito y el fin son coherentes entre sí, y consigo, se halla una alineación entre ambas.

Sin embargo, la evidencia no necesariamente garantiza la generación de políticas y programas transversales para la innovación pública, puesto que existen otros factores externos que influyen en la toma de decisiones. En este punto, destaca muy relevantemente el liderazgo de las jefaturas y la cultura organizacional presente en cada uno de los servicios públicos, por lo que, si

¹⁹ Para observar algunos errores observados en la página web del Índice, visite Anexo G.

bien se puede contar con datos, hallazgos y recomendaciones, estas están muchas veces supeditadas a autoridades de turno, a presupuestos disponibles y a intereses políticos.

Por otra parte, cuando el propósito del servicio menciona que las nuevas o mejoradas iniciativas de innovación "impacten positivamente en las necesidades y expectativas de las personas", supone un resultado de mejora importante respecto a la satisfacción usuaria. Sin embargo, no existen correlaciones fuertes entre la Medición de Satisfacción Usuaria y el IIP (Nelis, 2023). Existen instituciones que están en una medición y no en la otra, por tanto, no hay garantías o certezas que permitan calificar el impacto/valor que la innovación está creando en la ciudadanía.

Por último, y en torno al Fin declarado por el IIP, se tiene que, si bien éste es coherente con los "dolores" identificados en la Ilustración 10, el Índice en sí, como una herramienta o mecanismo, enfrenta limitaciones inherentes en cuanto a su capacidad para resolver completamente estos problemas por sí solo. Esto es especialmente cierto considerando la complejidad y la naturaleza arraigada de los desafíos dentro de las estructuras burocráticas y las prácticas administrativas propias del Estado. Por tanto, si bien el Fin del IIP es coherente y relevante para los problemas identificados, como herramienta de evaluación y orientación, es solo un componente más dentro de un ecosistema más amplio necesario para abordar estos desafíos de manera efectiva, que correspondería en este caso al Laboratorio de Gobierno.

Concluyendo, la lógica vertical de la matriz de marco lógico (MML) se valida a nivel de Actividades-Componentes y a nivel de Componentes-Propósito, particularmente de la componente 1 a la 4, dado que la componente 5 su aporte es solo indirecto. Si se aborda desde la perspectiva Componentes-Fin, todas contribuyen a su logro. Por último, en la lógica de Propósito-Fin existen brechas o factores externos que escapan de las actividades del servicio (supuestos), que pueden trabar la generación de políticas y programas de innovación. Por tanto, si y solo si consideramos los supuestos, existe alineación. Si alguno de ellos no se cumple, podrían perjudicar significativamente su alcance.

4.1.2.2 Lógica horizontal de la matriz de marco lógico

Actualmente tanto el fin como el propósito y las componentes del Índice, no poseen indicadores asociados, y mucho menos medios de verificación y

supuestos declarados. Lo anterior, da cuenta de que el servicio hoy no cuenta, en general, con métricas ni de progreso ni de éxito de sus componentes, planteando desafíos significativos para su evaluación y monitoreo. Por ende, hoy no existe un adecuado seguimiento para el cumplimiento de sus objetivos.

Bajo ese contexto, se propone una serie de indicadores que se detallan en Anexo 5, los cuales están sujetos a medios de verificación y supuestos. Con esto, se busca establecer una base sólida que permita hacer un seguimiento más efectivo al servicio y un punto de partida para futuras evaluaciones.

En primer lugar, el Fin del servicio es “Contribuir con evidencia a la generación de políticas y programas transversales para la innovación pública”. Dado que hoy no se halla un indicador que dé cuenta de su logro, es necesario identificar si efectivamente el IIP está influenciando que las instituciones públicas estén adoptando sus recomendaciones en torno al desarrollo de la innovación.

Por tanto, para el Fin, se propone un indicador específico:

1. Porcentaje de bienes y/o servicios institucionales implementados que integran recomendaciones del Índice de Innovación Pública

Este indicador se fundamenta en la necesidad de una métrica clara y operativa que pueda aplicarse de manera consistente dentro del contexto de la administración pública. La especificidad de medir productos y servicios institucionales se justifica por la estructura existente de reportes y definiciones estratégicas, tales como los contenidos en los Formularios H reportados a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES). Estos documentos ya establecen la cantidad y el tipo de productos por cada servicio, por lo que proporcionan una base sólida para la evaluación. Esta aproximación simplifica la medición al evitar la ambigüedad en conceptos como programas y políticas, cuya definición puede variar y complicar la interpretación de los resultados.

Sin embargo, es clave que el propio servicio sea reconocido como una fuente válida de evidencia, al igual que los servicios dispongan de los documentos que validen al IIP como referencia. Con respecto a esto último, si la documentación es dispuesta abiertamente por los servicios (lo cual el IIP evalúa en la dimensión de Colaboración y Apertura), se puede analizar la

evolución del servicio en cuanto a contribución en la generación políticas y programas para la innovación, en términos de variaciones porcentuales.

En segundo lugar, respecto al Propósito del servicio se consideraron tres indicadores específicos, de tal manera de evaluar el cumplimiento de este a través de las mediciones que se vayan realizando:

1. Número de servicios públicos que han participado del IIP por al menos los últimos tres años consecutivos, con respecto al total de servicios que han participado en el Índice.
2. Número de ideas, procesos, productos o servicios nuevos o mejorados implementados en las instituciones públicas tras la intervención del IIP.
3. Nivel de satisfacción usuaria (si corresponde) con respecto a los nuevos o mejorados servicios proporcionados en la institución.

En cuanto al primer indicador, éste proporciona una medida clara del alcance del IIP en el mediano y largo plazo, facilitando la evaluación de cómo las instituciones públicas se comprometen de manera continua con el proceso de innovación que el IIP promueve. La métrica sugerida permite medir el compromiso continuo y la consistencia en la participación, aspectos que resultan cruciales para evaluar la sostenibilidad y el efecto extendido del IIP sobre los servicios públicos. De otra forma, esto daría cuenta de una tasa de retención de participación en el Índice.

Respecto al segundo indicador propuesto, es esencial para evaluar el impacto que el IIP tiene en materia de resultados. Permitiría medir la efectividad del servicio en estimular la generación de innovaciones al interior de los servicios, que constituiría gran parte del éxito del propósito. Hoy el Índice cuantifica la cantidad de iniciativas de innovación que generan las instituciones, así como también las fases en las cuales estas se encuentran, es decir, si están piloteadas, implementadas, evaluadas, etc.

No obstante, no existe un registro o evaluación de cómo estas iniciativas estarían contribuyendo “positivamente a las necesidades y expectativas de las personas (...)”, puesto que el IIP hoy no evalúa una dimensión de Resultados, sino que se nutre de otras herramientas y sistemas que den cuenta de la satisfacción usuaria y la calidad de los servicios, que no necesariamente “conversan” con el IIP.

De la mano con lo anterior, el tercer indicador propuesto es clave para evaluar el impacto del Índice desde la perspectiva de los usuarios finales, es decir, de si hay una cuantificación del nivel de satisfacción respecto al servicio público tras desarrollar e implementar innovaciones. Sin más, entre los años 2019 y 2021, solo 6 instituciones²⁰ del Panel de Instituciones (30 instituciones que se han mantenido en las tres mediciones), se han medido también en la Medición de Satisfacción Usuaría (MESU), denotando la inconsistencia entre ambas.

Con lo anterior, tanto el segundo como el tercer indicador proporcionarían una visión más holística sobre los efectos que genera el Índice en las capacidades de innovación de las instituciones, considerando no solo cuantas iniciativas de innovación se están haciendo y en qué fase están, sino también términos de calidad y satisfacción ciudadana.

Ahora bien, por cada una de las componentes del servicio del Índice de Innovación Pública, se proponen dos indicadores, salvo en la componente 4, donde se proponen tres. A continuación, se describen los indicadores por componentes y su relevancia para la evaluación y seguimiento del servicio.

En la componente 1, se propusieron como indicadores el porcentaje de instituciones participantes respecto al espacio muestral y a la calidad y consistencia de los datos recibidos, reflejados en una menor tasa de rechazos de preguntas. Estas métricas el servicio sí las aborda, destacándolas en notas técnicas y documentos asociados a resultados generales sobre las mediciones. La relevancia de estos indicadores permite que la participación de las instituciones y el nivel de respuestas reflejen exactamente sus capacidades de innovación, bajo el supuesto de recibir respuestas honestas.

En cuanto a la componente 2, se propusieron indicadores con foco principalmente en las instituciones, de tal manera que se considera su nivel de satisfacción respecto a los informes entregados y al grado de implementación que tienen las recomendaciones que allí se encuentran. Respecto a esta última, si los informes no ofrecen recomendaciones adaptadas a los contextos institucionales, pueden no ser útiles. Por tanto, se hace imperante que el supuesto propuesto se cumpla para una efectiva implementación.

²⁰ Para ver qué instituciones participaron al mismo tiempo en el Índice de Innovación Pública y la Medición de Satisfacción Usuaría (MESU) entre los años 2019 y 2021, visite Anexo H.

Respecto a la componente 3, se consideraron indicadores relacionados al número de reuniones bilaterales realizadas y al nivel de satisfacción de las instituciones respecto a ellas. Estas reuniones dependen en gran medida del compromiso de las jefaturas y funcionarios de los servicios en participar, y del propio Laboratorio de Gobierno en hacer seguimiento. Asimismo, la calidad del diálogo es clave para reuniones efectivas en cuanto a comprensión y productividad. Si éstas no se manejan adecuadamente pueden repercutir en la satisfacción de las instituciones, perjudicando la generación de iniciativas y participaciones en futuras mediciones.

La componente 4, sobre el Programa de Desarrollo de Capacidades, se consideraron tres indicadores específicos: el número de participantes, el nivel de satisfacción de estos respecto al programa y a las mejoras observadas de un año a otro tras la intervención. Si bien hoy hay un registro de los participantes en el programa, no se hallan métricas formales en torno a las restantes, impidiendo una medición de la efectividad del programa en su propósito. El éxito de este programa está sujeto a la adaptación a las necesidades de las instituciones, por tanto, es esencial que los supuestos propuestos en la matriz se cumplan.

Por último, la componente 5 referida a la difusión de los resultados, principalmente por la página web del IIP, se propusieron indicadores que guardan relación con el número de visitas a la página, denotando su alcance e interés por parte de los *stakeholders*, y, por otra parte, un indicador vinculado al nivel de satisfacción de los usuarios, tornándose relevante actualizaciones permanente a la página, en cuanto a mantenimiento y actualización de resultados, evitando errores que no garanticen transparencia.

En conclusión, aun cuando el IIP maneja ciertos aspectos de las componentes como métricas, no están declarados formalmente como indicadores, lo que representa una brecha significativa en construir un sistema de seguimiento estructurado, limitando capacidades para medir y evaluar el cumplimiento tanto del propósito como el fin del Índice. Con todo, es fundamental contar con indicadores bien articulados para que cada componente por sí solas y en conjunto, contribuyan a las metas del servicio.

4.1.3 Evaluación a nivel de implementación

De acuerdo con el Monitoreo y Seguimiento Oferta Pública 2022 realizada por la Dirección de Presupuestos al Laboratorio de Gobierno, identifica al servicio

del Índice de Innovación Pública como una de sus componentes. En ello, cuantificó el gasto y producción de las componentes, donde el Índice presenta, en la Tabla 7, los siguientes números:

Tabla 6: Gasto del Índice de Innovación Pública (M\$ 2023)

Componente	Gasto ejecutado Miles de \$(2023)		
	2020	2021	2022
Índice de Innovación Pública	76.370	184.249	8.708

Fuente: Dirección de Presupuestos (2023). *Monitoreo y Seguimiento Oferta Pública 2022. Comité de Innovación en el Sector Público (Laboratorio de Gobierno).*

Con lo anterior, se observó un incremento importante del gasto en el año 2021 en comparación con el 2020, teniendo un aumento porcentual de 141%, mientras que al año 2022, este se redujo significativamente en un 95%. Sin embargo, no existen registros de cuánto del gasto está destinado a cada una de las componentes del servicio, así como de sus actividades.

Los factores asociados al gran incremento en 2021 pueden deberse en su mayoría tanto a un aumento de la inversión para el desarrollo e implementación de mejoras, como también a una transición digital de las operaciones por el contexto de pandemia, requiriendo tecnologías, plataformas, capacitaciones adicionales y por supuesto, las remuneraciones del recurso humano dedicado. En cuanto a la reducción del año siguiente, puede deberse a una reducción de costos operativos, ya que la totalidad de las actividades se mantuvieron de forma online, optimizando así los costos.

El Índice de Innovación Pública ha tenido un aumento de la primera a la tercera medición tanto en número de instituciones como de personas participantes, donde en la medición de 2019 participaron 267, en la medición 2020 lo hicieron 307 y en la tercera medición de 2021 participaron 369. Estos aumentos sugieren un mayor compromiso y reconocimiento del valor que el Índice genera en las instituciones y las personas involucradas. De esta forma, se contribuye al logro del propósito del IIP.

Ahora bien, en cuanto al Programa de Desarrollo de Capacidades, cuya implementación es 100% digital, también se observó un crecimiento positivo, con porcentajes de participación institucional de la primera a la tercera medición de 81%, 76% y 89%, respectivamente, denotando un creciente

interés e “inversión” por parte de los servicios en fortalecer sus capacidades de innovación.

En cuanto a la aplicación del cuestionario y contenidos, y en particular en la dimensión de Prácticas y Procesos, el IIP considera solo iniciativas de innovación que se hallan desarrollado durante un año calendario. Esto puede representar limitantes para algunas instituciones, ya que, en la práctica, algunas iniciativas implican procesos y etapas que pueden extenderse más allá de un año, abarcando tiempos más prolongados para su consecución, y con ello, verse perjudicados en su puntaje al no ser declaradas.

Por otro lado, la entrega de los resultados del IIP a las instituciones participantes ocurre, usualmente, entre tres y cuatro meses después del levantamiento de información, pues este tiempo es utilizado para revisiones de validez, correcciones al ingreso de información y al cálculo de puntajes. Estos resultados se proporcionan generalmente en diciembre de cada año, lo que repercute en que el Programa de Desarrollo de Capacidades se implemente durante el primer semestre del año siguiente. Esta estructura puede resultar compleja para algunas instituciones, ya que sus estrategias y planificaciones se estructuran anualmente (de un año al siguiente), por lo que recibir un diagnóstico “tardío” sobre sus capacidades de innovación limita la integración de valiosos *insights* en sus planes estratégicos.

Por ejemplo, en la tercera medición, con año de referencia el 2021, el levantamiento de información al cuestionario se efectuó en agosto de 2022, los informes de resultados se enviaron en diciembre del mismo año, y el Programa de Desarrollo de Capacidades tuvo lugar entre marzo y mayo de 2023. Por tanto, puede existir hasta un período de 10 meses entre que se levanta la información, hasta que se comienza a trabajar en ella, recordando que la data utilizada, corresponde al año 2021.

Ilustración 11: Período de Fases 2, 3 y 4 de la tercera medición del Índice de Innovación Pública



Fuente: elaboración propia en base a Nota Técnica 2022, Laboratorio de Gobierno (2023).

En resumen, considerando que la medición del año T mide los datos del año T-1, y estos son entregados a las instituciones en T+1 (o muy próximo), es razonable intuir que toda recomendación recibida es trabajada y presentada en una nueva medición, a partir de T+2. Por tanto, volviendo al ejemplo anterior, significaría que, en el año 2024, recién se podrían estar observando los avances respecto a la información sobre las capacidades de innovación del año 2021. Esto sugiere que las instituciones podrían estar basando sus estrategias de innovación en datos desactualizados al momento de implementar las recomendaciones entregadas por el Índice.

4.2 Resultados cuantitativos

Una vez construida y evaluada la matriz de marco lógico, es esencial observar los resultados de las mediciones para comprender el impacto real y tangible del IIP sobre las instituciones, sumando de esta forma una evaluación de desempeño del Índice desde una perspectiva de eficacia del servicio en promover y orientar esfuerzos a mejorar las capacidades de innovación en puntaje.

Estos resultados y sus variaciones proporcionan una imagen clara de cómo las diferentes instituciones evolucionaron con el tiempo, permitiendo identificar aquellas con buenos números y aquellas que requieren atención especial. El análisis de los resultados actuales de las instituciones es clave para validar la eficacia del IIP y asegurar que las intervenciones que realiza en las instituciones sean relevantes y pertinentes para las necesidades de éstas.

4.2.1 Recolección y procesamiento de los datos

La recolección de datos para el análisis cuantitativo se hizo por medios de fuentes de información secundaria, específicamente a través de las bases de datos otorgadas por la Subsecretaría de Hacienda²¹. En estas bases, se tienen las respuestas de las mediciones realizadas, así como también los informes personalizados para cada una de las instituciones participantes.

La base de datos se entregó en formato Excel, y fueron trabajadas también en la misma herramienta. Cabe destacar que el nombre de las instituciones se encontraba anonimizado, por lo que hubo un trabajo de renombrar una a una a partir de las respuestas con campo de texto de las instituciones.

Ahora bien, para llevar a cabo una evaluación rigurosa y efectiva del efecto del Índice en las capacidades de innovación de los servicios públicos, se optó por focalizar el análisis en aquellas instituciones que han participado de manera consecutiva en las tres mediciones, las cuales se denominaron “Panel de instituciones o Instituciones Panel” por parte del servicio del IIP. Esta decisión metodológica tiene razones fundamentales que se detallan a continuación:

1. **Consistencia en los datos:** Evaluar a las mismas instituciones a lo largo del tiempo permite obtener una serie temporal de datos más homogénea, lo que facilita la identificación de tendencias y la comparabilidad entre mediciones.
2. **Coherencia en la evaluación:** Al centrarse en instituciones que han estado constantemente presentes, se asegura que cualquier cambio observado pueda atribuirse de manera más directa a las intervenciones o influencias del IIP y no a factores externos o a la naturaleza intermitente de su participación.
3. **Economía del análisis:** Al limitar el número de instituciones a analizar, se puede profundizar más en cada una de ellas, permitiendo una evaluación

²¹ Solicitud de acceso vía información pública (Ley de Transparencia, N°20.285) a la Subsecretaría de Hacienda (solicitud AE001T0001320, respondida el 23 de mayo de 2023).

más detallada y granular, pudiendo obtener importantes *insights* de algunas instituciones.

Sin embargo, es vital señalar que, aunque el foco principal se encuentra en las instituciones que se han mantenido en las mediciones, no se ignoró la relevancia de aquellas que se han retirado o que ingresaron recientemente al programa²².

4.2.2 Análisis del Panel de Instituciones

El número de instituciones que se han mantenido por las tres mediciones corresponden a 30. Dicha cantidad de servicios representa una “retención de instituciones” del 75%, si se considera el promedio de instituciones que han participado del Índice. Este valor es adecuado si se piensa en una meta de continuidad de la medición por institución. Además, del total de instituciones, existen 13 pertenecientes a la categoría Pilares, 13 a la categoría Nuevas y solo 4 a la categoría Centralizadas.

Tabla 7: Estadísticas descriptivas del Panel de Instituciones

Mediciones	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Muestra (N)	30	30	30
Promedio Ptje.	32,2	38,9	34,3
Mediana	28,8	31,3	29,9
Desv. Estándar	18,2	22,2	22
Max/Mín	75,4/6,3	94,5/9,5	94/4,5

Fuente: elaboración propia en base a resultados de puntajes del IIP

De la Tabla 7, se observó que de la primera a la segunda medición el puntaje promedio aumentó en aproximadamente un 20,8%, de 32,2 a 38,9. Sin embargo, de la medición 2020 a la de 2021, el puntaje promedio disminuyó en un 11,8%, bajando a 34,3. Esto indica una variabilidad notable en las mediciones a lo largo del tiempo.

²² Las instituciones que salieron e ingresaron a la medición del Índice de Innovación Pública, se analizaron solo a nivel de puntajes, ya que a nivel de dimensiones y subdimensiones no se contó con datos de seguimiento, limitando la capacidad de observar los efectos que el presente estudio busca evaluar.

En cuanto a la dispersión de los datos, medida por la desviación estándar, se observó un incremento del 22% de 2019 a 2020 (de 18,2 a 22,2), lo que sugiere una mayor variabilidad en la medición 2020. De 2020 a 2021, la desviación estándar se mantuvo relativamente estable, con una leve disminución del 0,9%, situándose en 22.

Ahora bien, en cuanto al rango, determinado por los valores máximos y mínimos registrados, se amplió significativamente, lo que refleja una mayor dispersión de los datos en los dos últimos años comparado con 2019. Estos cambios en las mediciones indican fluctuaciones en las capacidades de innovación lo largo de los tres años, con una tendencia hacia puntajes más extremos tanto altos como bajos en los últimos años.

Asimismo, y de acuerdo con los puntajes²³ de las tres mediciones del Panel, se observaron diferencias estadísticamente significativas²⁴ entre las mediciones sucesivas del primer y segundo año (2019 a 2020) y del segundo al tercer año (2020 a 2021). Por tanto, se podría inferir que el IIP contribuyó en la performance institucional de manera significativa en estos periodos. No obstante, al extender el análisis para comparar el inicio y el final del tramo evaluado, es decir, entre la primera y tercera medición (2019 a 2021), no se identificaron diferencias estadísticamente significativas²⁵ en los puntajes promedio. Tal resultado implica que las variaciones significativas detectadas en el período intermedio no se tradujeron en un cambio acumulativo a largo plazo.

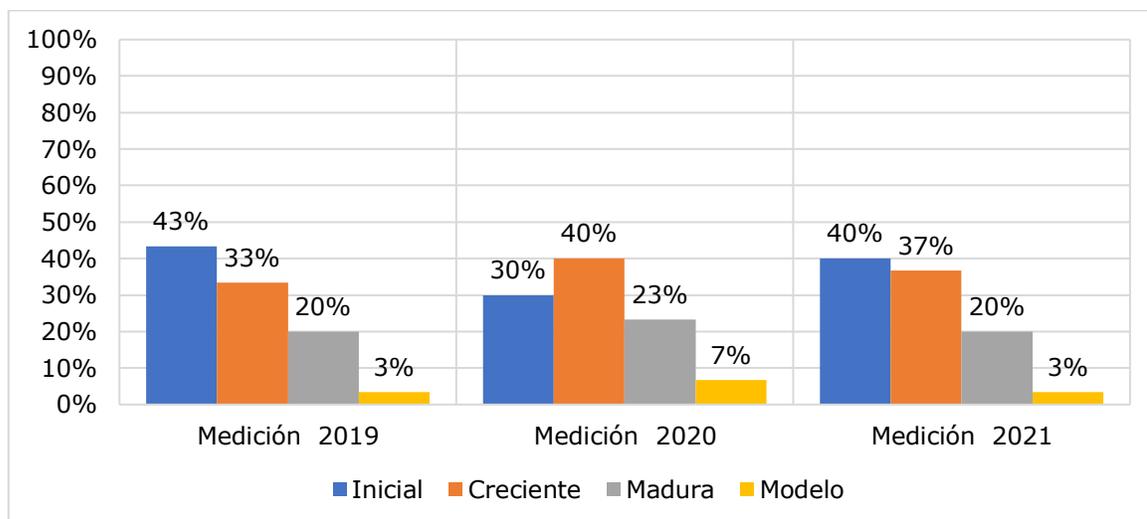
En este sentido, pueden plantearse dudas sobre la efectividad del programa, ya que no estaría teniendo el impacto deseado para movilizar y desarrollar capacidades de innovación de forma sostenida. Sin embargo, tal vez las componentes con las que trabaja el Índice requieren de un período mucho más prolongado para manifestarse de forma significativa en los desempeños medios. Dado que solo se cuenta con tres mediciones y una cantidad de datos

²³ Véase Anexo I.

²⁴ Se realizó una prueba t-student para muestras relacionadas, con un nivel de significancia del 5% ($\alpha = 0,05$). Para conocer los valores de las pruebas para los puntajes de 2019 vs 2020, los puntajes de 2020 vs 2021, y los puntajes de 2019 vs 2021., véase Anexo J.

relativamente baja, la detección de diferencias estadísticamente significativas entre los resultados de las mediciones puede verse obstaculizada.

Gráfico 2: Panel de instituciones según nivel de madurez por medición (porcentaje)



Fuente: elaboración propia en base a resultados de puntajes del IIP

Del Gráfico 2, se interpreta la evolución de las instituciones a través de las mediciones del IIP, en términos porcentuales. Al considerar la medición de 2019 como el estado inicial de referencia, los resultados reflejan el punto de partida en el que se encuentran las instituciones en cuanto a sus capacidades de innovación. Un 43% de las instituciones se clasifican en el nivel "Inicial", lo que indica que un porcentaje significativo ya posee ciertas capacidades, pero que aún se encuentran en las etapas más básicas de su desarrollo. El 33% en el nivel "Creciente" sugiere que una tercera parte de las instituciones ha progresado más allá de las etapas iniciales y está desarrollando y mejorando estas prácticas de manera más consistente. La presencia de un 3% de instituciones en el nivel "Modelo", correspondiente a una sola institución, indica su calidad de líder en innovación, estableciendo prácticas que podrían servir como referencia para las demás. El nivel "Madura" con un 20% muestra que hay un grupo considerable que ha alcanzado un nivel avanzado en torno a sus capacidades para innovar.

Para la segunda medición de 2020, se da un cambio destacado: las instituciones en el nivel "Inicial" decrecen al 30%, mientras que las "Crecientes" aumentan al 40%. Este cambio puede interpretarse como un avance en las iniciativas de innovación, con más instituciones logrando salir

del estado inicial y comenzar a consolidar sus prácticas. A su vez, el aumento del nivel "Madura" al 23% y "Modelo" al 7% refleja un progreso destacado, indicando que una fracción más de instituciones ha logrado incrementar sus capacidades de innovación con éxito y se están aproximando a niveles más altos de madurez.

Por último, y para la tercera medición de 2021, el nivel "Inicial" sigue siendo el más frecuente entre las instituciones, mostrando una ligera reducción al 40% desde el 43% en 2020. Esto puede interpretarse como un indicativo de que, a pesar de la entrada de nuevas instituciones a este nivel inicial, hay una tendencia general de avance hacia etapas superiores de madurez en innovación. Por otro lado, el nivel "Creciente" experimenta una disminución hasta el 37%, lo que podría reflejar desafíos específicos que impiden a las instituciones progresar más rápidamente hacia una madurez avanzada. Se observó, además, un descenso en el nivel "Madura" al 20% desde el 23% en 2021, sugiriendo que algunas instituciones podrían estar encontrando dificultades para sostener o mejorar su madurez en innovación. El nivel "Modelo" se estabiliza en un 3%, reafirmando la idea de que alcanzar el nivel más alto de madurez es un reto significativo que requiere de esfuerzos sostenidos y, posiblemente, de cambios estructurales más profundos dentro de las instituciones.

Estas trayectorias reflejan no solo los cambios que las instituciones tienen respecto a sus capacidades de innovación, sino que también los posibles desafíos y barreras que enfrentan en cada etapa de madurez, debido a que la innovación en el sector público puede verse afectada por múltiples factores, representadas en el IIP, por cada una de las subdimensiones definidas.

Luego, en cuanto a la categorización según su Orientación Institucional, se tienen los siguientes valores, representados en la Tabla 8:

Tabla 8: Panel de instituciones según Orientación Institucional (cantidad)

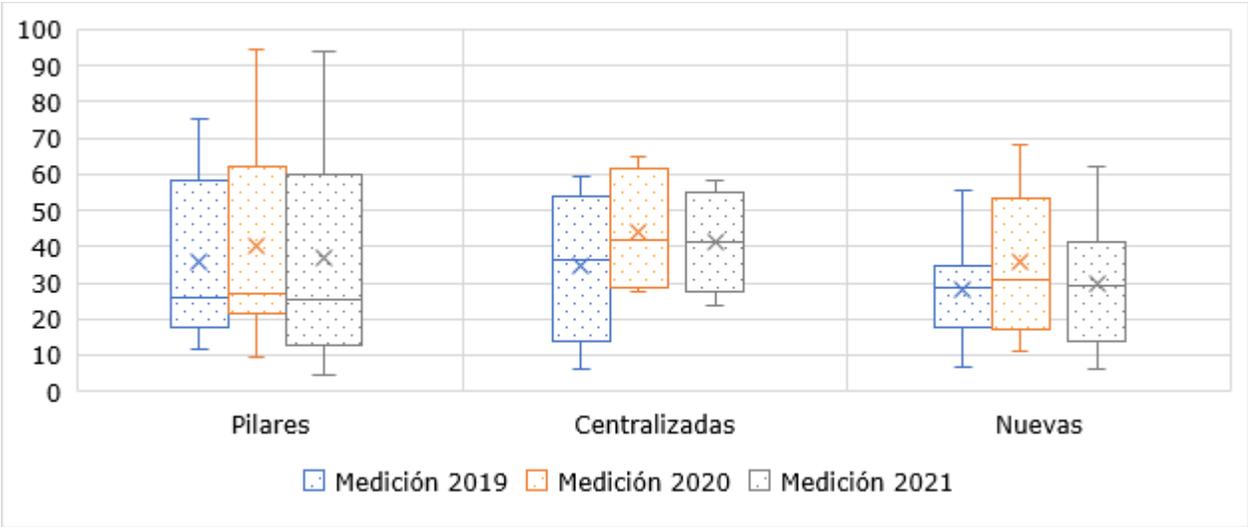
Orientación Institucional	Ciudadana Económica	Ciudadana Social	Institucional
Cantidad	13	11	6

Fuente: elaboración propia en base a resultados de puntajes del IIP

A partir de estos datos, se da cuenta de que la mayoría de las instituciones que se han mantenido durante las mediciones poseen un vínculo más bien directo con las personas usuarias o beneficiarias, por lo que su evaluación en torno a las capacidades de innovación se torna aún más relevante debido a las misiones que cumplen de cara a la ciudadanía.

Ahora bien, categorizando por presupuesto y dependencia funcional de las instituciones, se representa en el Gráfico 3 una “caja de bigotes” que ilustra la distribución y variabilidad de los puntajes promedio obtenidos por las instituciones categorizadas como Pilares, Centralizadas y Nuevas en las tres mediciones correspondientes. Se observó que las instituciones Pilares exhiben una variabilidad notable en sus puntajes, la cual ha experimentado un incremento a lo largo de las mediciones anuales.

Gráfico 3: Puntajes promedio y variabilidad del Panel de instituciones a través de las mediciones según Categoría



Fuente: elaboración propia en base a resultados de puntajes del IIP

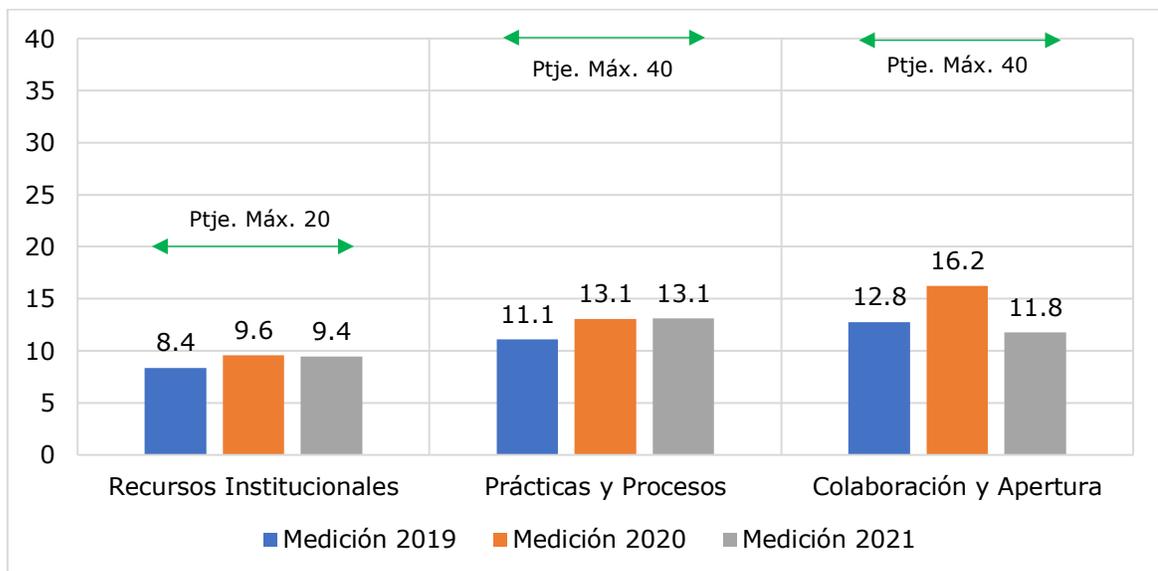
En contraste, las instituciones Centralizadas han mostrado una tendencia hacia la homogeneidad en sus capacidades de innovación, como se refleja en la disminución de la dispersión de sus puntajes a través del tiempo. Esto podría interpretarse como una convergencia hacia prácticas comunes de innovación o una uniformidad en la respuesta a políticas específicas del sector público.

Por otro lado, las instituciones Nuevas evidenciaron una dispersión incrementada en sus puntajes entre las dos primeras mediciones y una

posterior contracción en la tercera. Este comportamiento puede señalar una fase inicial de ajuste y experimentación con prácticas y procesos de innovación que, con el tiempo, podrían estar comenzando a estabilizarse.

Los puntajes obtenidos por dimensión de las instituciones que se han mantenido durante las tres mediciones son medios-bajos en relación con el máximo puntaje alcanzable. Para las tres mediciones realizadas, se tiene en Recursos Institucionales un puntaje promedio de 9,13, para Prácticas y Procesos un puntaje promedio de 12,4 y para Colaboración y Apertura 13,6 puntos.

Gráfico 4: Puntajes por Dimensiones – Panel de instituciones



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Del Gráfico 4, se observa que los puntajes de las instituciones tuvieron un aumento desde la primera a la segunda medición en cada una de sus dimensiones, pero de la segunda la tercera medición hubo una disminución, tanto en Recursos Institucionales (-2,1%) como en Colaboración y Apertura (-27,2%), siendo esta última dimensión la de mayor magnitud. En cuanto a la dimensión de Prácticas y Procesos, se destaca el aumento sostenido hacia la tercera medición (+18%).

El análisis estadístico de estos puntajes promedios por dimensiones denota que, para la dimensión de Recursos Institucionales, no existió un cambio significativo de la medición de 2019 a 2020, así como tampoco desde la

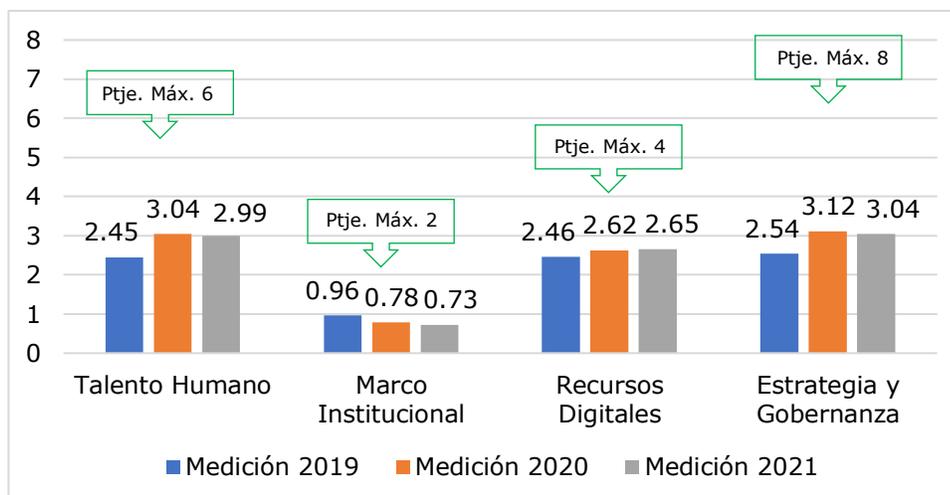
segunda medición a la tercera y en el período de 3 mediciones, es decir, desde la medición de 2019 a la de 2021. Esto da cuenta que, en general, la dimensión habilitante, se mantiene más bien estable, sin grandes cambios tras las mediciones, pues dichas capacidades dependen de factores internos de la organización, los cuales yacen sujetos a presupuestos, leyes, liderazgos, etc.

Respecto a la dimensión de Prácticas y Procesos, que, si bien tiene un aumento estadísticamente significativo de la primera a la segunda medición, no lo hace de la segunda a la tercera, ni tampoco durante el periodo completo de tres años (2019 vs 2021). Por el contrario, la dimensión de Colaboración y Apertura sí posee diferencias estadísticamente significativas de una medición a otra, exceptuando la comparación entre los puntajes promedios de la medición de 2019 contra la de 2021, donde no se halló una diferencia significativa, sugiriendo que dichos cambios experimentados durante la segunda medición no han logrado sostenerse hacia la medición siguiente.

En cuanto a un análisis por subdimensiones, y respecto a la dimensión de Recursos Institucionales, donde las capacidades claves son habilitantes para la innovación, mostraron en general un buen desempeño²⁶, donde tanto Talento Humano (+24,1%; -1,6%) como Recursos Digitales (+7,7%) y, Estrategia y Gobernanza (+22,8%; -2,6%), han tenido aumentos de puntuación. No obstante, la subdimensión de Marco Institucional ha sufrido a lo largo de las tres mediciones un importante descenso (-23,9%).

²⁶ Para estudiar los puntajes asociados a las subdimensiones de las Instituciones Panel, se consideró el promedio de cada capacidad clave por medición, es decir, tomando como referencia los tres resultados de los años 2019, 2020 y 2021.

Gráfico 5: Puntajes por Subdimensiones - Recursos Institucionales - Panel de instituciones



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Con el Gráfico 5, se ve que, si bien las instituciones están incorporando más personas capacitadas en innovación, más soporte e infraestructura para una mayor competencia innovadora y digital, y más planes de acción en torno al desarrollo de la innovación, preocupa la baja sostenida del Marco Institucional, puesto que es aquella capacidad esencial para lograr gestionar y desarrollar la innovación desde dentro de la institución. De acuerdo con el máximo puntaje alcanzable por subdimensión, se presenta en la Tabla 9 el nivel de desempeño durante las tres mediciones:

Tabla 9: Nivel de desempeño por subdimensión – Recursos Institucionales – Panel de instituciones

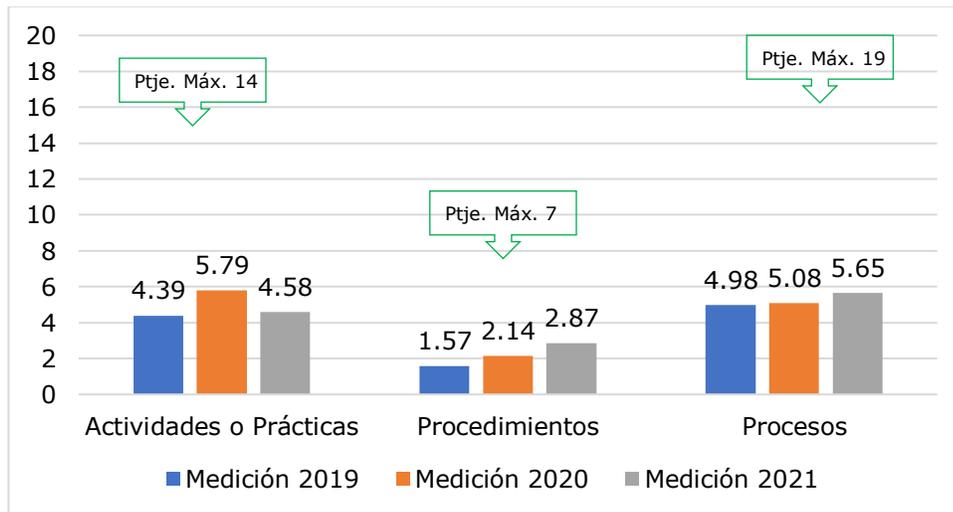
Subdimensiones/Mediciones	Nivel de desempeño		
	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Talento Humano	40,8%	50,6%	49,9%
Marco Institucional	48,2%	39,2%	36,5%
Recursos Digitales	61,6%	65,4%	66,4%
Estrategia y Gobernanza	31,7%	39%	38%

Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Tal como se observa, los niveles de desempeño de las capacidades, de acuerdo con su propia escala, son acorde al propio análisis realizado anteriormente, es decir, con las mejoras tanto en Talento Humano, Recursos Digitales y Estrategia y Gobernanza, y con la caída sostenida del Marco Institucional.

En segundo lugar, respecto a la dimensión de Prácticas y Procesos, donde sus capacidades son condicionantes para las capacidades de innovación de las instituciones, igualmente se han tenido buenos resultados, con alzas sostenidas en las subdimensiones de Procedimientos (+82,8%), y Procesos (+13,5%), y una variación notable entre mediciones para Actividades o Prácticas (+31,9%; -20,9%), que dan cuenta de la cantidad de iniciativas de innovación que poseen las instituciones y el estado en que estas se encuentran.

Gráfico 6: Puntajes por Subdimensiones - Prácticas y Procesos - Panel de instituciones



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Los resultados del Gráfico 6 denotan que, en general, las actividades para desarrollar la innovación están tomando un grado de sistematización, así como también de formalización e integración dentro de las instituciones, lo que es positivo para realizar más y mejores iniciativas. En cuanto a la variación de estas iniciativas de innovación explicada por la primera subdimensión, puede deberse en gran medida a las condiciones habilitantes, entendiendo a éstas como los recursos disponibles con los que se cuenta, a las limitaciones temporales, a las prioridades y objetivos institucionales, entre otros factores.

Tabla 10: Nivel de desempeño por subdimensión – Prácticas y Procesos – Panel de instituciones

Subdimensiones/Mediciones	Nivel de desempeño		
	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Actividades o Prácticas	31,4%	41,4%	32,7%

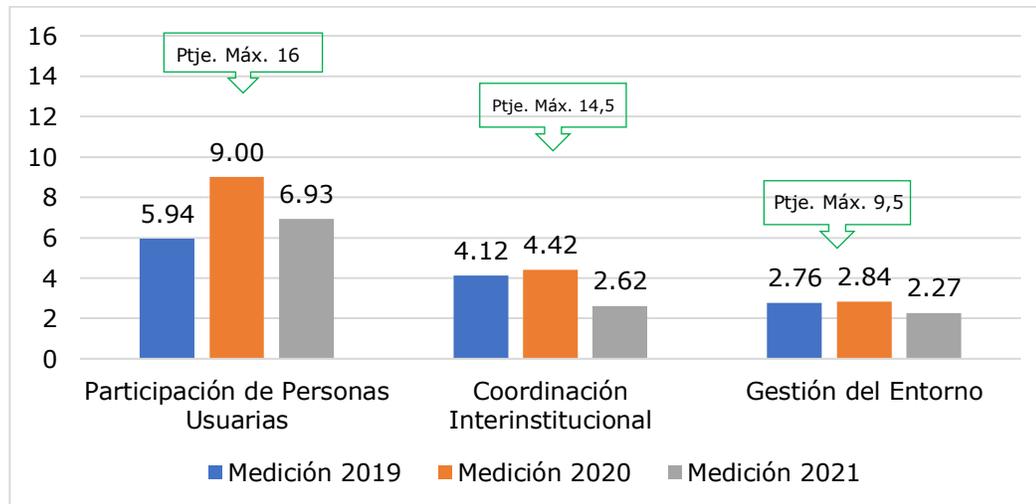
Procedimientos	22,4%	30,6%	41%
Procesos	26,2%	26,7%	29,8%

Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Respecto a los niveles de desempeño observados en la Tabla 10, y en torno a las capacidades claves de la dimensión de Prácticas y Procesos, se observó el mismo análisis realizado anteriormente, denotando la variabilidad en la cantidad de iniciativas de innovación y el alza sostenida, aunque leve, en torno a los Procedimientos y Procesos del Panel de instituciones.

Por último, la dimensión de Colaboración y Apertura, que se observa en el Gráfico 7, se observaron importantes fluctuaciones de puntaje. En cuanto a Participación de Personas Usuarias (+51,5%; -23%) se observó una variación importante de la primera a la segunda medición, mientras que Coordinación Interinstitucional (+7,3%; -40,7%) y Gestión del Entorno (+2,9%; -20,1%), si bien variaron, lo hicieron en una mayor proporción a partir de la segunda medición en adelante.

Gráfico 7: Puntajes por Subdimensiones - Colaboración y Apertura - Panel de instituciones



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

La variación inicial positiva de Participación de Personas Usuarias en la primera medición sugiere un compromiso de las instituciones para involucrar a las personas usuarias en la co-creación de iniciativas de innovación, pero la disminución de la segunda a la tercera medición resalta la importancia de mantener dicho compromiso en el tiempo. La variabilidad en la capacidad de

Coordinación Interinstitucional refleja la complejidad de mantener una colaboración efectiva entre instituciones públicas en proyectos de innovación, y, si bien existe una variación positiva en Gestión del Entorno, la disminución de la segunda a la tercera medición muestra la necesidad de continuar la colaboración con actores externos para fomentar una innovación abierta.

Con la Tabla 11, se puede observar los niveles de desempeño obtenidos en estas subdimensiones, denotando precisamente los comportamientos descritos anteriormente:

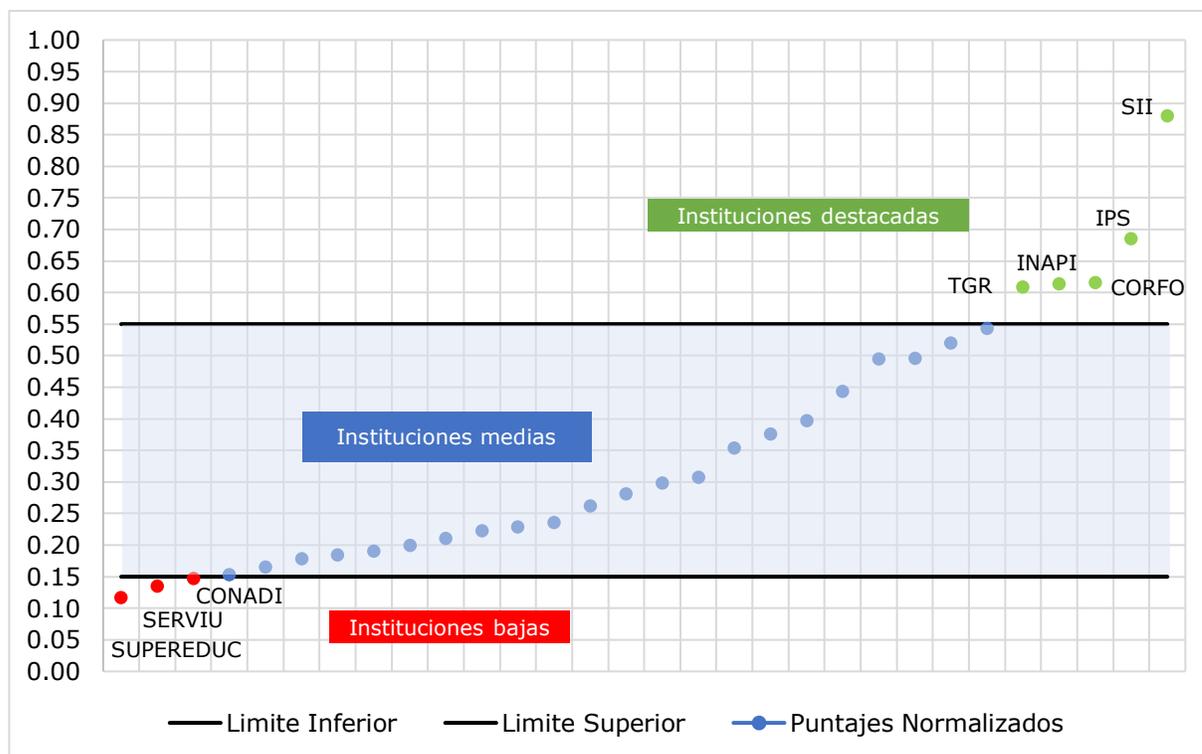
Tabla 11: Nivel de desempeño por subdimensión - Colaboración y Apertura – Panel de instituciones

Subdimensiones/Mediciones	Nivel de desempeño		
	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Participación de Personas Usuarías	37,1%	56,3%	43,3%
Coordinación Interinstitucional	28,4%	30,5%	18,1%
Gestión del Entorno	29,1%	29,9%	23,9%

Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Ahora, la evaluación exhaustiva del desempeño del Panel instituciones debe extenderse más allá de la consideración agregada, para así abordar el rendimiento a nivel de dimensiones y subdimensiones, pudiendo reconocer la diversidad en los niveles de desempeño medio. Mediante el establecimiento de un intervalo de confianza del 95% en torno al promedio trianual de los puntajes, se segmentó el Panel en tres grupos de análisis, que se observa en el Gráfico 8:

Gráfico 8: Gráfico de dispersión por Instituciones Panel según Puntajes Normalizados



Fuente: elaboración propia en base a resultados de puntajes del IIP

A partir de esta visualización de los puntajes normalizados del Panel de instituciones, es posible identificar posibles outliers en términos de resultados. Con todo, se observaron aquellas instituciones que, tras las tres mediciones, se hallan cercanas a la media del panel de instituciones (Instituciones medias), y tanto por sobre el límite superior como por debajo el límite inferior, se encuentran instituciones que han tenido altos desempeños (Instituciones Destacadas) y malos desempeños (Instituciones Bajas).

4.2.2.1 Instituciones Destacadas

Estas instituciones son la Corporación de Fomento de la Producción (Pilares), Instituto de Previsión Social (Pilares), Servicio de Impuestos Internos (Pilares), Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (Nuevas) y la Tesorería General de la República (Centralizadas). Estas últimas, en cuanto a nivel de madurez se hallan en la categoría *madura*, salvo el SII, cuyo nivel de madurez se asocia a una institución *modelo*. Asimismo, de estas 5 instituciones, cuatro instituciones tienen una orientación Ciudadana Económica, mientras que solo una es Ciudadana Social (Instituto de Previsión Social).

Tabla 12: Puntajes promedio Instituciones Destacadas según Mediciones

Mediciones	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Muestra (N)	5	5	5
Ptje. promedio	61,5	73,5	69,2
Mediana	59,6	68,4	63,4
Desv. Estándar	8	12,5	14,6
Max/Mín	75,4/55,8	94,5/64,6	94/58,3

Fuente: elaboración propia en base a resultados de puntajes del IIP

De la Tabla 12, se observó un aumento en el puntaje promedio del 19,6%, pasando de 61,5 en 2019 a 73,5 en 2020. Sin embargo, este “avance” no se sostuvo completamente en el período siguiente, con una reducción del 5,9% en el puntaje promedio, descendiendo a 69,2 en 2021.

De lo anterior, se presentaron diferencias estadísticamente significativas²⁷ entre la primera y segunda medición, y entre la segunda y tercera medición. No obstante, al comparar los puntajes promedios de las instituciones destacados en 2019 contra la medición de 2021, no se encontró una diferencia estadísticamente significativa, resaltando la importancia de implementar y mantener prácticas efectivas de innovación para que las instituciones no solo alcancen, sino que también sostengan niveles superiores de desempeño medio durante un período de tiempo.

En términos de la dispersión de datos, evidenciada por la desviación estándar, se registró un aumento del 56,3% de 2019 a 2020, pasando de 8 a 12,5., indicando una variabilidad más pronunciada entre las instituciones durante la segunda medición. De 2020 a 2021, la desviación estándar experimentó un aumento del 16,8%, estableciéndose en 14,6, lo que refleja una diversidad creciente en cómo las instituciones destacadas están abordando y desarrollando sus capacidades de innovación.

Además, el rango de los puntajes, determinado por la diferencia entre los puntajes promedio máximos y mínimos de la muestra, se amplió notablemente

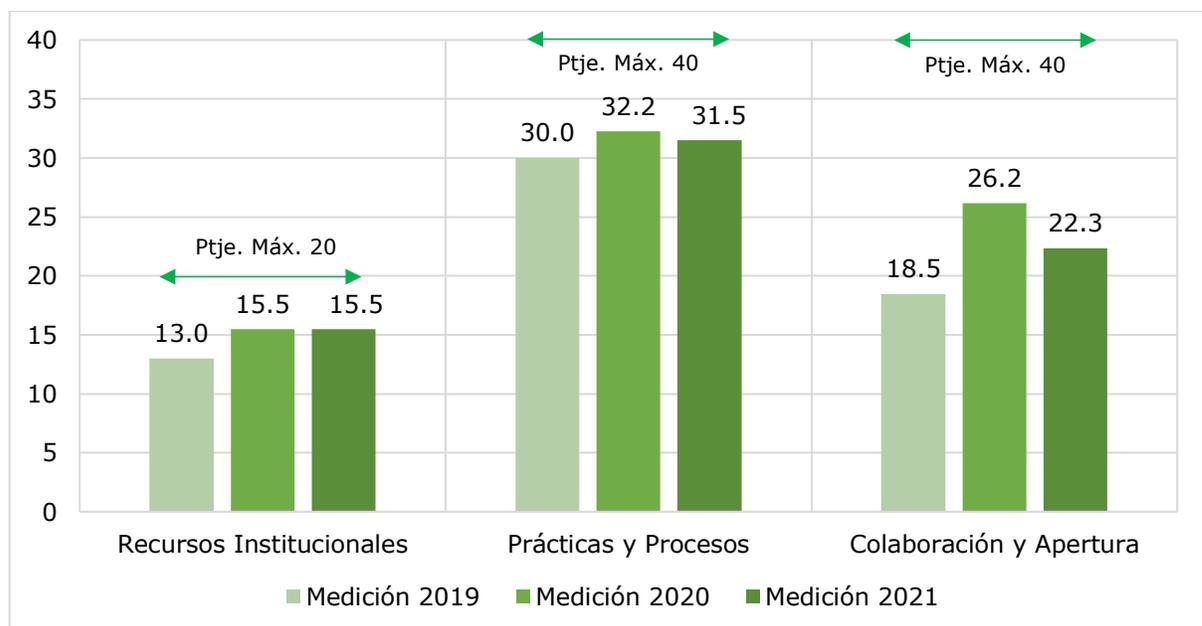
²⁷ Con un nivel de significancia del 5% ($\alpha=0,05$), y por medio de una prueba t-Student para muestras relacionadas, se obtuvieron los siguientes valores entre las tres mediciones: Medición 2019 vs 2020 -> (p-valor = 0,008) | Medición 2020 vs 2021 -> (p-valor = 0,04) | Medición 2019 vs 2021 -> (p-valor = 0,08).

a lo largo de las mediciones, reflejando una dispersión aumentada de los datos en los últimos dos años en comparación a la primera medición de 2019.

De acuerdo con el Gráfico 8, existen cinco instituciones destacadas en base a su desempeño relativo en las tres mediciones. Los puntajes obtenidos por dimensión de estas instituciones son bastante altos en relación con el máximo puntaje alcanzable. Para las tres mediciones realizadas, se tiene en Recursos Institucionales un puntaje promedio de 14,7, para Prácticas y Procesos un puntaje promedio de 31,4 y para Colaboración y Apertura 22,2 puntos promedio, representando un nivel de desempeño medio por dimensión del 73,2%; 78,2% y 55,5%, respectivamente.

Con estos resultados, las instituciones destacadas sugieren tener prácticas, procesos y recursos institucionales sólidos que apoyan eficazmente la innovación, como se refleja en sus altos puntajes en las primeras dos dimensiones. Luego, si bien las instituciones están manejando bien dichos aspectos, hay un margen para mejorar en la colaboración con otras entidades y en abrir sus procesos y resultados al público o a otras partes interesadas.

Gráfico 9: Puntajes promedio por Dimensiones - Instituciones Destacadas



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

De acuerdo con el Gráfico 9, se observó que en las Instituciones Destacadas hubo un aumento promedio de sus capacidades de innovación de la primera a

la segunda medición en sus tres dimensiones, con un 19,2% en Recursos Institucionales, un 7,3% en Prácticas y Procesos, y un 41,6% en Colaboración y Apertura, siendo esta última la que mayor variación tuvo. Sin embargo, de la segunda a la tercera medición, estas instituciones vieron disminuidos sus puntajes promedio en la dimensión de Prácticas y Procesos (-2,2%), y en Colaboración y Apertura (-14,9%). En cuanto a Recursos Institucionales, no tuvo variación de la segunda medición hacia la tercera.

El análisis estadístico de las instituciones destacadas y sus puntajes promedios por dimensión a lo largo de las tres mediciones reveló una constancia, ya que las variaciones en los promedios entre las diferentes mediciones no resultaron ser estadísticamente significativas²⁸. Esto sugiere una tendencia de estabilidad general en las capacidades tanto habilitantes como condicionantes. Sin embargo, dado el reducido número de instituciones en el segmento, el análisis enfrenta limitaciones para establecer conclusiones más amplias sobre la estabilidad. Aunque los resultados promedio indican estabilidad a nivel de segmento, la creciente variabilidad interna entre las instituciones sugiere diferencias importantes en cómo cada una contribuye a este promedio global.

Para la dimensión de Recursos Institucionales, la constancia observada es crucial, dado que las capacidades claves vinculadas a la dimensión forman la base sobre la cual se construyen y mejoran las prácticas, procesos e iniciativas de innovación. En cuanto a la segunda dimensión de Prácticas y Procesos, los hallazgos sugieren que las posibles mejoras en los procesos y prácticas de innovación no han sido suficientemente marcadas como para alterar de manera significativa el panorama general de desempeño, pudiendo permitir, por ejemplo, que más instituciones transiten desde un nivel de madurez "Maduro" a "Modelo". Finalmente, la dimensión de Colaboración y Apertura, a pesar de sus variaciones entre mediciones tanto en subida como bajada, no

²⁸ Con un nivel de significancia del 5% ($\alpha=0,05$), y por medio de una prueba t-Student para muestras relacionadas, se obtuvieron los siguientes valores entre las tres mediciones por dimensión:

Recursos institucionales: Medición 2019 vs 2020 -> (p-valor = 0,22) | Medición 2020 vs 2021 -> (p-valor = 0,96) | Medición 2019 vs 2021 -> (p-valor = 0,14).

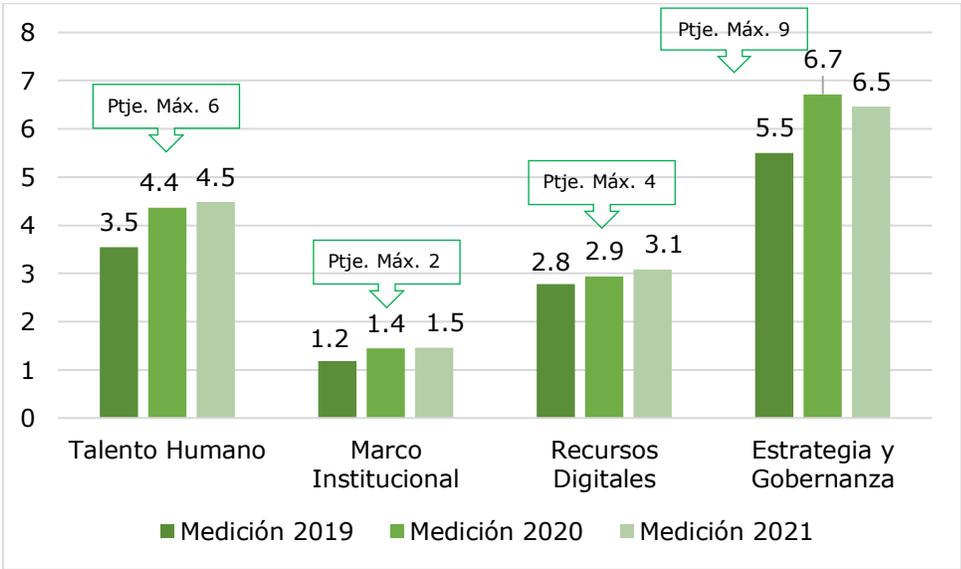
Prácticas y Procesos: Medición 2019 vs 2020 -> (p-valor = 0,07) | Medición 2020 vs 2021 -> (p-valor = 0,5) | Medición 2019 vs 2021 -> (p-valor = 0,36).

Colaboración y Apertura: Medición 2019 vs 2020 -> (p-valor = 0,13) | Medición 2020 vs 2021 -> (p-valor = 0,09) | Medición 2019 vs 2021 -> (p-valor = 0,45).

han sido suficientemente significativas desde el punto de vista estadístico para dar con comportamientos consistentes en siguientes evaluaciones.

Luego, pasando a un análisis más granular sobre los subdimensiones que evalúa el Índice, se tiene que, en la dimensión de Recursos Institucionales, estas instituciones poseen un mejor puntaje promedio por capacidad respecto a otras, existiendo aumentos sostenidos en Talento Humano (+28,6%), Marco Institucional (+25%) y Recursos Digitales (+10,7%). No obstante, aun cuando Estrategia y Gobernanza (+21,8%; -2,9%) ha experimentado una variación marginal de la segunda a la tercera medición, su puntuación es clave para establecer lineamientos y planes de acción en torno efectiva la innovación. Lo anterior, se representa a partir del Gráfico 10.

Gráfico 10: Puntajes promedio por Subdimensiones - Recursos Institucionales - Instituciones Destacadas



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

De acuerdo con la Tabla 13, se observó cómo los desempeños asociados a cada una de estas capacidades han ido en ascenso, es decir, que se están incorporando profesionales capacitados, se está buscando impulsar iniciativas “desde dentro” y se está incorporando el uso de más y mejores tecnologías en soporte e infraestructura para la innovación.

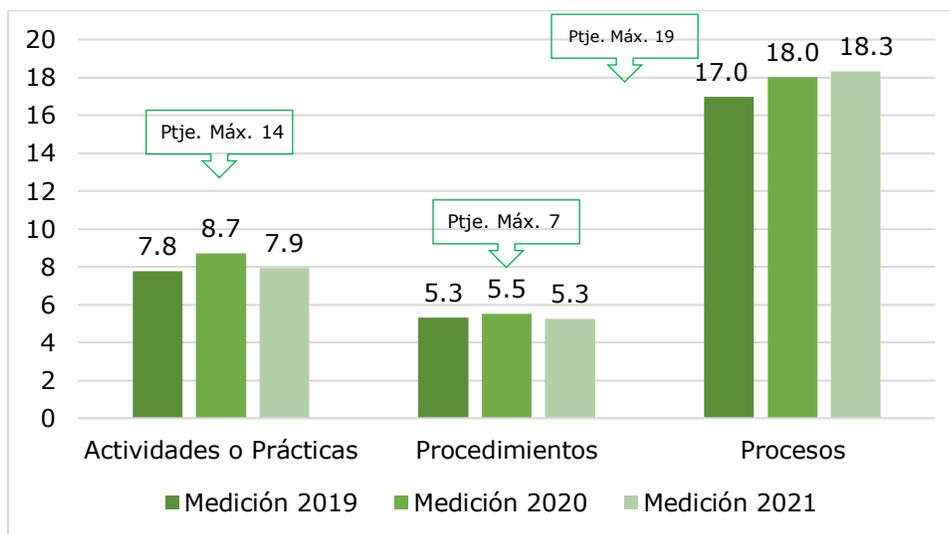
Tabla 13: Nivel de desempeño por subdimensión - Recursos Institucionales - Instituciones Destacadas

Subdimensiones/Mediciones	Nivel de desempeño		
	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Talento Humano	59%	72,7%	74,7%
Marco Institucional	59%	72%	73%
Recursos Digitales	69,5%	73,5%	77%
Estrategia y Gobernanza	68,8%	84%	80,8%

Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

De igual modo, en la dimensión de Prácticas y Procesos, y representados en el Gráfico 11, se observó un alto desempeño en todas sus capacidades, particularmente en Procesos (+7,6%), la cual ha experimentado un crecimiento durante las mediciones. Esto último, refleja que las instituciones con altas capacidades de innovación están formalizando e integrando cada vez más sus iniciativas al interior de ellas.

Gráfico 11: Puntajes por Subdimensiones - Prácticas y Procesos - Instituciones Destacadas



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

En cuanto a las Actividades o Prácticas (11,5%; -9,2%), que representan la cantidad de iniciativas de innovación, ha sufrido variaciones desde la primera a la tercera medición, teniendo un aumento en una primera instancia para luego decaer. Por último, en cuanto a Procedimientos (+3,8; -3,6%), estos niveles se han mantenido altos y más bien constantes, con variaciones

marginales entre mediciones. Lo anterior, puede reflejarse adecuadamente en los niveles de desempeño de la Tabla 14.

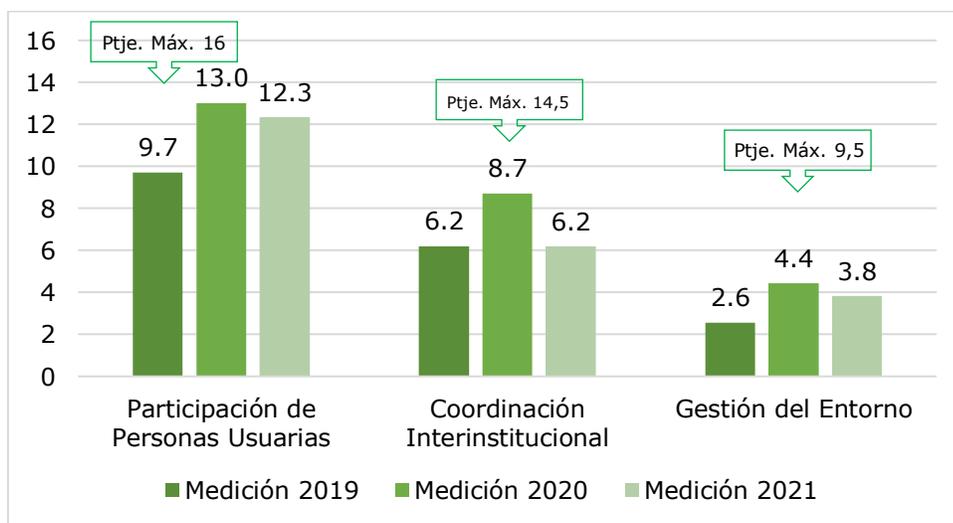
Tabla 14: Nivel de desempeño por subdimensión - Prácticas y Procesos - Instituciones Destacadas

Subdimensiones/Mediciones	Nivel de desempeño		
	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Actividades o Prácticas	55,4%	62,1%	56,7%
Procedimientos	75,7%	78,9%	75,1%
Procesos	89,3%	94,8%	96,4%

Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Finalmente, respecto a Colaboración y Apertura, estas instituciones han tenido destacados resultados, cuya valoración permite a éstas precisamente obtener un buen desempeño. De las capacidades, observadas en el Gráfico 12, la que más aumentó fue Participación de Personas Usuarias (+34%; -5,4%), lo cual contribuye significativamente a la creación de valor público por medio de sus iniciativas.

Gráfico 12: Puntajes por Subdimensiones - Colaboración y Apertura - Instituciones Destacadas



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Tanto Coordinación Interinstitucional (+78,1%; -28,7%) como Gestión del Entorno (+69,2%; -13,6%) experimentaron alzas de la primera a la segunda medición, pero decayeron de la segunda a la tercera. Aun cuando tuvieron estas variaciones, explican en gran medida cómo estas instituciones han

colaborado con otros servicios públicos en sus iniciativas y han desarrollado una innovación abierta. Lo anterior, se observa adecuadamente en la Tabla 15, donde se presentan los niveles de desempeño obtenidos.

Tabla 15: Nivel de desempeño por subdimensión - Colaboración y Apertura - Instituciones Destacadas

Subdimensiones/Mediciones	Nivel de desempeño		
	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Participación de Personas Usuarías	60,6%	81,4%	77,1%
Coordinación Interinstitucional	42,8%	60,1%	42,6%
Gestión del Entorno	26,9%	46,5%	40,2%

Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

4.2.2.2 Instituciones Medias

De acuerdo con la categorización por desempeño, existen 22 instituciones dentro de Instituciones Medias, de las cuales 11 pertenecen a Nuevas, 8 a Pilares y 3 a Centralizadas. En cuanto a su orientación institucional, 9 son Ciudadana Económica, 8 son Ciudadana Social y solo 5 Institucional.

Tabla 16: Puntajes promedio Instituciones Medias según Mediciones

Mediciones	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Muestra (N)	22	22	22
Ptje. promedio	27,5	34,3	30,1
Mediana	27,3	30,5	28,7
Desv. Estándar	13,7	15,9	14,6
Máx/Mín	61,1/6,3	64,3/9,5	62,3/7,9

Fuente: elaboración propia en base a resultados de puntajes del IIP

Con la Tabla 16, puede observarse que, en promedio, estas instituciones aumentaron su puntaje de la primera a la segunda medición (+24,7%), y disminuyeron hacia la tercera medición (-12,2%). De estas variaciones del desempeño medio, se observó que, de la primera medición de 2019 a la segunda medición de 2020, existió una diferencia estadísticamente

significativa²⁹, reflejando posibles efectos positivos de la intervención del IIP en impulsar esfuerzos para que las instituciones fortalecieran internamente sus recursos, procesos y prácticas de innovación.

Sin embargo, la falta de significancia estadística en la caída de los puntajes entre la segunda y tercera medición, así como en la comparación general entre las mediciones de 2019 y 2021, sugiere que no hubo cambios sustanciales en las capacidades de innovación de las instituciones medias a lo largo de los tres años. Esto puede reflejar que las instituciones enfrentaron nuevos desafíos o que los esfuerzos de innovación no se tradujeron en mejoras sostenidas o reconocibles bajo los criterios del IIP.

En cuanto a la dispersión de los datos, la mediana aumenta de la primera a la segunda medición, pero tiene una leve caída hacia la tercera medición, indicando que al menos para la mitad de las instituciones, hubo un avance en sus capacidades de innovación en el segundo año, aunque este avance no fue capaz de sostenerse. Respecto a la desviación estándar, los datos sugieren que, aunque las instituciones Medias experimentaron una mejora en sus puntajes de innovación en 2020, también hubo una variabilidad mayor en su desempeño medio. Esto podría indicar que algunas instituciones lograron avances más importantes que otras, contribuyendo a una mayor heterogeneidad dentro del segmento.

Por último, en cuanto al rango de la muestra, los aumentos en los valores mínimo y máximo en la segunda medición denotan un efecto positivo del IIP en potenciar los niveles de desempeño de las instituciones menos avanzadas del segmento y de fortalecer a aquellas instituciones que potencialmente logran acercarse hacia niveles de desempeño destacados.

Las instituciones Medias corresponden a 22 instituciones, por lo que existe una gran diversidad y heterogeneidad de capacidades de innovación dentro de este segmento. Por tanto, la heterogeneidad en el desempeño de estas instituciones sugiere que, aunque comparten una categorización, sus

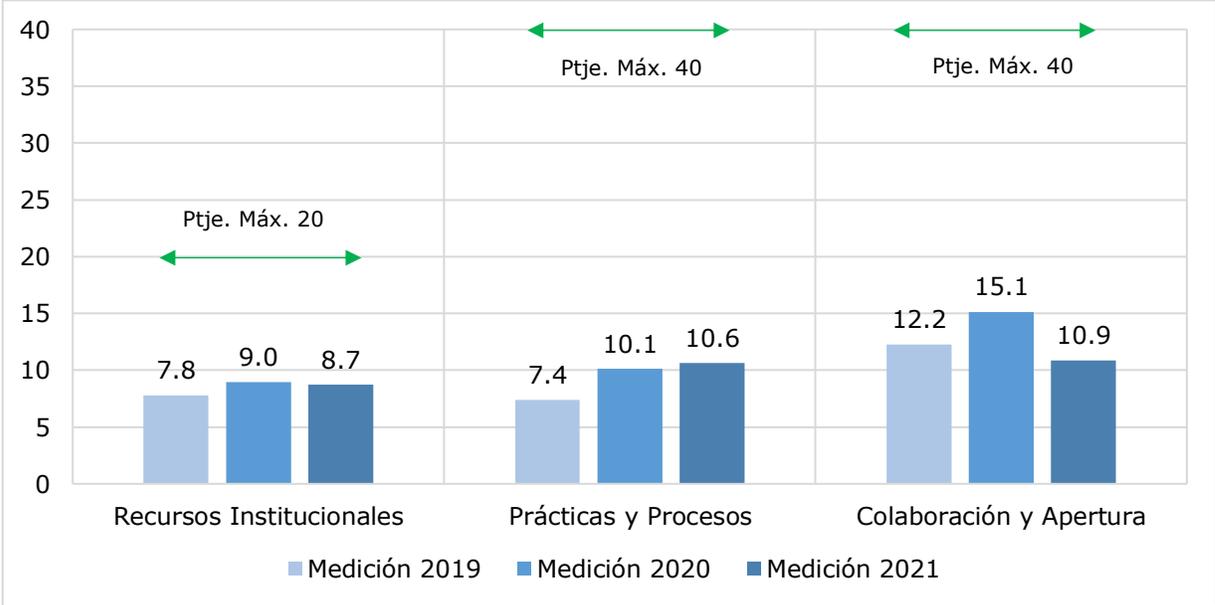
²⁹ Con un nivel de significancia del 5% ($\alpha=0,05$), y por medio de una prueba t-Student para muestras relacionadas, se obtuvieron los siguientes valores entre las tres mediciones para las instituciones medias:

Medición 2019 vs 2020 -> (p-valor = 0,02) | Medición 2020 vs 2021 -> (p-valor = 0,14) | Medición 2019 vs 2021 -> (p-valor = 0,37).

trayectorias y los desafíos que enfrentan pueden ser considerablemente distintos. En tal sentido, se requiere explorar la complejidad y las especificidades de este segmento.

Del Gráfico 13 que se presenta a continuación, se desprende que todas las dimensiones experimentaron aumentos promedio en sus capacidades claves de la primera a la segunda medición, cambios que, de acuerdo con el desempeño medio, fueron significativos para el mejoramiento del puntaje promedio. En Recursos Institucionales hubo un aumento promedio el 15,3%, en Prácticas y Procesos un 36,5% y en Colaboración y Apertura un 23,8%. Sin embargo, solo Prácticas y Procesos logró sostener dicho aumento hacia la tercera medición con un 5% más, mientras que las dimensiones de Recursos Institucionales (-3,3%) y Colaboración y Apertura (-27,8%) no lo hicieron en la misma medida.

Gráfico 13: Puntajes promedio por Dimensiones - Instituciones Medias

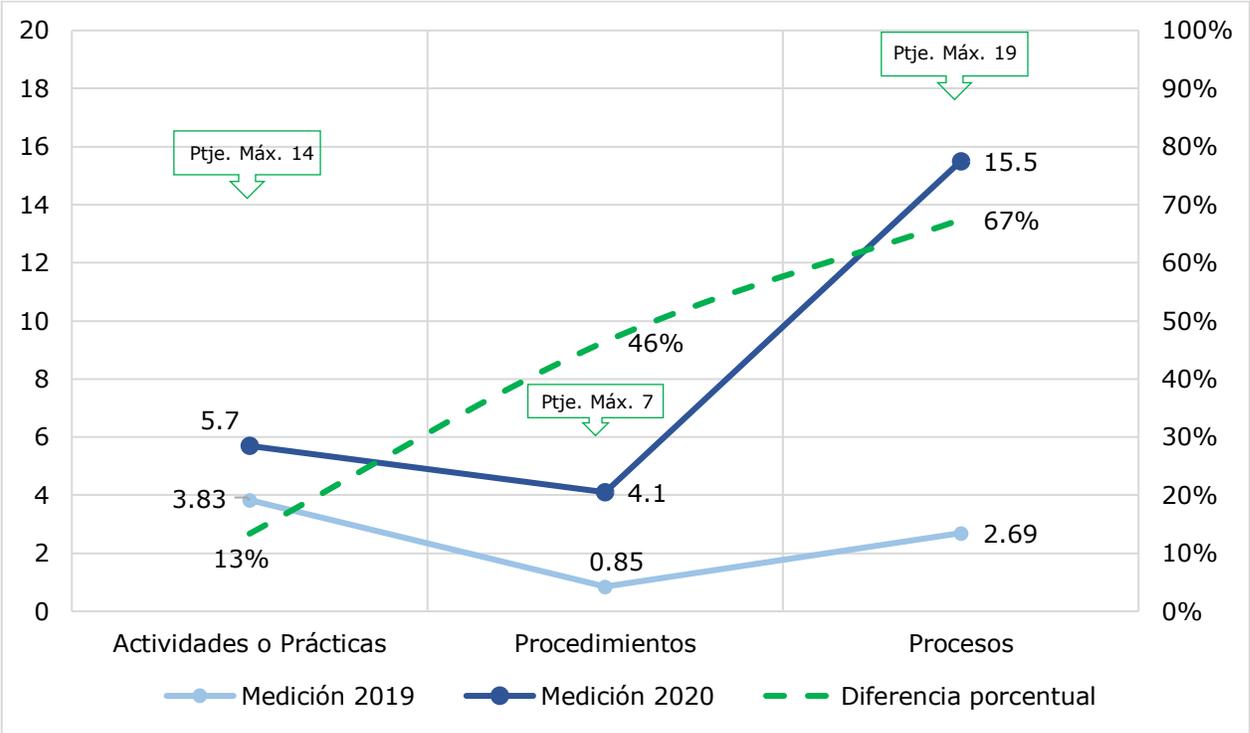


Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Ahora bien, dado el cambio estadísticamente significativo observado de la primera a la segunda medición de 2020 en el desempeño medio, y a favor de la economía del análisis, el estudio de estas instituciones a nivel de dimensiones y subdimensiones se enfocará a este período específico, para así “desentrañar” los factores detrás de esta evolución que permitió el aumento del puntaje promedio.

En cuanto a las variaciones anteriormente mencionadas en las dimensiones, la única de ellas que presentó diferencias estadísticamente significativas en torno a la media, fue Prácticas y Procesos³⁰ tras su aumento promedio de un 36,5% hacia la segunda medición. Por tanto, tomando en cuenta el aumento estadísticamente significativo observado en dicha dimensión, la atención se pone sobre las subdimensiones que contribuyeron a este logro.

Gráfico 14: Evolución y Diferencia Porcentual de Puntajes en la Subdimensión de Prácticas y Procesos de Instituciones Medias (2019-2020)



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Respecto al Gráfico 14, se evidencia un crecimiento positivo en los puntajes de todas las subdimensiones para las instituciones medias, con un salto especialmente pronunciado en la subdimensión de Procesos. Este notable aumento porcentual en Procesos es muy relevante pues encapsulan la formalización e integración de la innovación en las operaciones de las

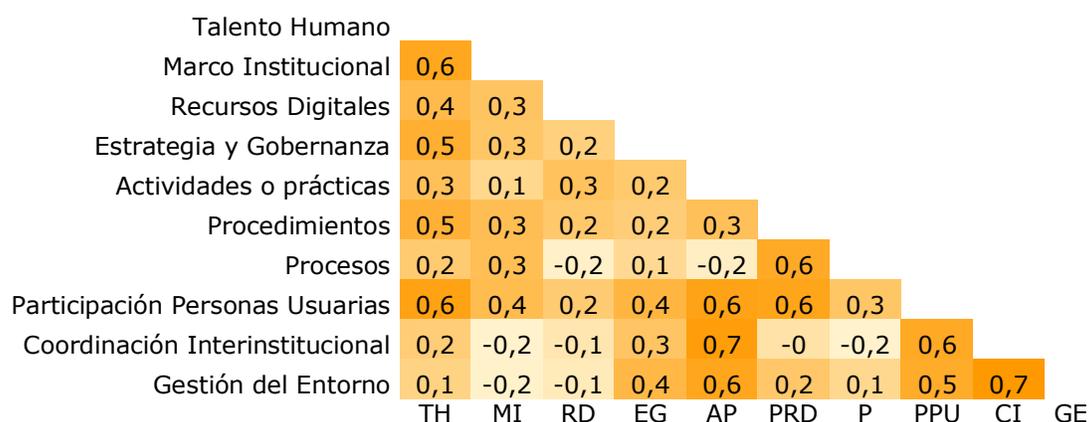
³⁰ Con un nivel de significancia del 5% ($\alpha=0,05$), y por medio de una prueba t-Student para muestras relacionadas, se obtuvieron los siguientes valores para las mediciones de 2019 y 2020 respecto de las instituciones Medias:
 Recursos Institucionales: Medición 2019 vs 2020 -> (p-valor = 0,14)
 Prácticas y Procesos: Medición 2019 vs 2020 -> (p-valor = 0,01)
 Colaboración y Apertura: Medición 2019 vs 2020 -> (p-valor = 0,13).

instituciones, aspecto clave para generar tanto nuevas actividades como iniciativas de innovación.

La subida en Procedimientos y Actividades o Prácticas, aunque menos dramática, señala que hubo avances importantes en estas capacidades claves. En cuanto a Procedimientos, el aumento sugiere que hay mejoras en el diseño y estructura de las actividades que permiten desarrollar la innovación al interior de las instituciones. Dicho cambio puede ser atribuible al trabajo que realizó el IIP, ayudando a las instituciones a establecer y seguir metodologías claras para el desarrollo de iniciativas de innovación. Finalmente, el aumento en Actividades o Prácticas es indicativo que las instituciones llevaron a cabo más iniciativas de innovación y avanzaron en las distintas fases metodológicas que el IIP propone para el desarrollo de iniciativas de innovación.

Luego, se examinaron las correlaciones entre las subdimensiones de las instituciones medias para la medición de 2020, para comprender las dinámicas que podrían estar impulsando estos avances en la dimensión de Prácticas y Procesos.

Gráfico 15: Correlaciones subdimensiones - Instituciones Medias - Medición 2020



Fuente: elaboración propia en base a resultados de puntajes del IIP

Al observar el Gráfico 15, que denota los coeficientes de correlación para las distintas capacidades claves, se observa una fuerte correlación entre las capacidades de Procesos y Procedimientos, con un coeficiente de correlación igual a 0,6. Esto, es un indicativo clave de que las mejoras institucionales observadas en la dimensión de Prácticas y Procesos entre 2019 y 2020 no son

aisladas sino interdependientes. Los significativos aumentos en los puntajes de esta dimensión denotan que al optimizar los procedimientos —las reglas y métodos establecidos para la innovación— las instituciones pudieron haber mejorado simultáneamente sus procesos, reflejando una madurez en cómo se entiende y ejecuta la innovación. Por lo tanto, este vínculo subyacente entre Procedimientos y Procesos explicaría en gran medida el aumento promedio de los puntajes, otorgando un entendimiento más agudo de las dinámicas que impulsan el avance en las capacidades de innovación dentro del grupo de instituciones Medias.

La importancia de estos resultados se acentúa al saber que estos cambios se producen en la primera etapa de interacción con el IIP, lo cual resalta el potencial del programa como un catalizador para fortalecer y desarrollar las capacidades de innovación de las instituciones participantes.

4.2.2.3 Instituciones Bajas

Por otro lado, aquellos servicios públicos que se hallan por debajo de la banda del Gráfico 8, corresponden a la Superintendencia de Educación (Nuevas), Servicio Metropolitano de Vivienda y Urbanismo (Pilares), y la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (Pilares). Estas tres instituciones se hallan en un nivel de madurez *inicial*, denotando así sus bajas capacidades para innovar. Además, 2 de estas instituciones poseen una orientación Ciudadana Social, mientras que solo una posee orientación Institucional (Superintendencia de Educación).

Tabla 17: Puntajes promedio Instituciones Bajas según Mediciones

Mediciones	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Muestra (N)	3	3	3
Ptje. promedio	18,2	14,6	7,1
Mediana	17,3	11,9	5,9
Desv. Estándar	3,5	5,4	3,4
Máx/Mín	22,1/15,2	20,8/11	11/4,5

Fuente: elaboración propia en base a resultados de puntajes del IIP

De la Tabla 17, se desprende que estas instituciones presentan puntajes promedio muy bajos en relación con el promedio del panel de instituciones.

Además, en promedio, se observó una baja sostenida y preocupante (-60,9%) desde la primera medición de 2019 a la tercera medición de 2021.

De estos resultados, se observó que las caídas de puntaje promedio no representaron diferencias estadísticamente significativas³¹ entre la primera y segunda medición, ni entre la segunda y tercera medición, pero considerando el período de tres años de mediciones, es decir, comparando los puntajes promedio de 2019 con respecto a las de 2021, sí se presentó una diferencia estadísticamente significativa. Con ello, y considerando la tendencia decreciente de estas instituciones, se vislumbra la necesidad de acciones dirigidas para contribuir al mejoramiento de las capacidades de estas instituciones, de tal manera de cumplir los propósitos declarado por el servicio del IIP. Este retroceso en los puntajes puede deberse a una variedad de factores, incluyendo cambios en las condiciones externas, desafíos propios en la interna de las instituciones, o la posible necesidad de ajustar las estrategias de innovación implementadas.

Ahora en cuanto a la dispersión de los puntajes, cuantificada por la desviación estándar, se mantuvo dentro de un rango que denota una coherencia de desempeño entre las instituciones: de 3,5 en 2019, aumentó a 5,4 en 2020, y luego descendió ligeramente a 3,4 en 2021.

En el análisis del rango de puntajes promedios máximos y mínimos, muestra un aumento entre los años 2019 y 2020, seguido de una contracción en 2021. Este patrón apunta a una convergencia en los desafíos enfrentados por estas instituciones y podría implicar la necesidad de intervenciones específicas para este grupo, con el fin de fortalecer y mejorar sus capacidades de innovación.

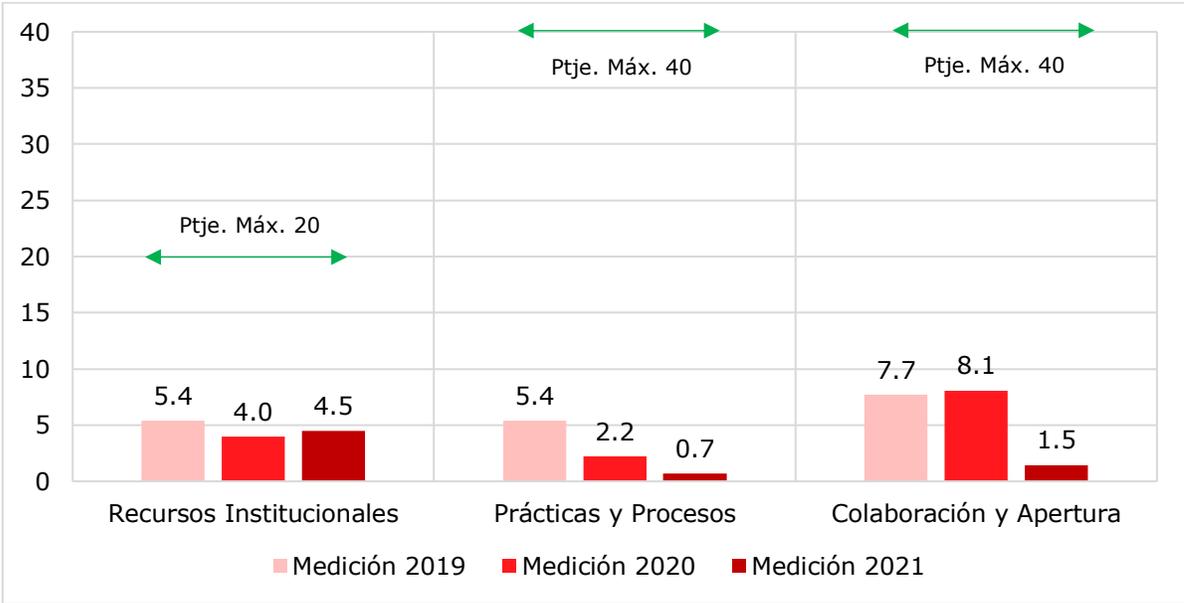
Luego, y recordando al Gráfico 8, las instituciones Bajas corresponden solo a tres. Sus desempeños son los peores evaluados de acuerdo con el IIP, lo que expresa sus bajas capacidades institucionales para desarrollar la innovación. Para las tres mediciones realizadas, se tiene en Recursos Institucionales un puntaje promedio de 4,6, para Prácticas y Procesos un puntaje promedio de 2,7 y para Colaboración y Apertura 5,7 puntos promedio, representando un

³¹ Con un nivel de significancia del 5% ($\alpha=0,05$), y por medio de una prueba t-Student para muestras relacionadas, se obtuvieron los siguientes valores entre las tres mediciones: Medición 2019 v 2020 -> (p-valor = 0,53) | Medición 2020 v 2021 -> (p-valor = 0,26) | Medición 2019 v 2021 -> (p-valor = 0,0003).

nivel de desempeño medio por dimensión del 23%; 6,75% y 14,3%, respectivamente. Esto es importante de señalar pues si las instituciones Bajas han estado participando continuamente en las mediciones, pero no han mostrado mejoras, podría indicar que la participación por sí sola no garantiza mejoras en la capacidad de innovación sin una implementación efectiva de las recomendaciones.

Estas instituciones presentan deficiencias significativas en sus tres dimensiones, pero donde las dos últimas resuenan mayormente debido a su alta ponderación para el Índice. Estos resultados denotan el bajo desarrollo e implementación de iniciativas de innovación, la falta de procedimientos y procesos formalizados, así como también una escasa cultura de colaboración y apertura que pueda permitirles avanzar y cerrar la brecha con instituciones de mejor desempeño.

Gráfico 16: Puntajes promedio por Dimensiones - Instituciones Bajas



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Del Gráfico 16, se tiene que estas instituciones se hallan muy por debajo del promedio del panel de instituciones, resaltando la necesidad de intervenciones dirigidas especialmente a aumentar o mejorar la cantidad de iniciativas de innovación, así como también para desarrollar una cultura más colaborativa hacia la innovación, tanto entre instituciones como con otros sectores, ya sea el sector privado o la sociedad civil.

Sin más, la dimensión de Recursos Institucionales ha experimentado leves variaciones entre las mediciones (-25,9%; +12,5%) con una variabilidad neta de -6,7%, mientras que Prácticas y Procesos (-87%), y Colaboración y Apertura (+5,2%; -81,5%) experimentaron caídas importantes hacia la tercera medición.

Ahora bien, aunque estas instituciones presentan puntajes bajos en las tres dimensiones analizadas, no hay diferencias estadísticamente significativas³² entre las mediciones de 2019 y 2020, ni entre 2019 y 2021 en ninguna de las dimensiones. Sin embargo, sí se observó una diferencia estadísticamente significativa en la dimensión de Colaboración y Apertura entre la medición de 2020 y la medición de 2021, donde hubo una caída del 81,5% de sus capacidades claves, reflejando una importante variación negativa en la forma en que estas instituciones colaboran y se abren a la innovación con otras instituciones u actores. Esto último pone de manifiesto que la co-creación y el aprendizaje conjunto se convierten en herramientas valiosas para el fortalecimiento de capacidades, ofreciendo a las instituciones con más dificultades modelos a seguir y conocimientos prácticos que pueden ser adaptados a sus contextos.

Luego, en un análisis específico sobre las subdimensiones, se tiene que estas instituciones, al contrario de las destacadas y medias, presentan serias deficiencias en cada una de sus capacidades. En cuanto a Recursos Institucionales, que se presenta en el Gráfico 18, estas tuvieron bajas tanto en Talento Humano (-5,3%) como en Marco Institucional (-63,6%) y Recursos Digitales (-66,7%), mientras que Estrategia y Gobernanza solo experimentó un aumento de 0,5 puntos, gracias a los avances de una de las tres instituciones categorizadas como bajas.

Estas cifras sugieren una falta de personal capacitado para impulsar la innovación, al mismo tiempo en que se percibe una infraestructura interna

³² Con un nivel de significancia del 5% ($\alpha=0,05$), y por medio de una prueba t-Student para muestras relacionadas, se obtuvieron los siguientes valores entre las tres mediciones por dimensión para las instituciones bajas:

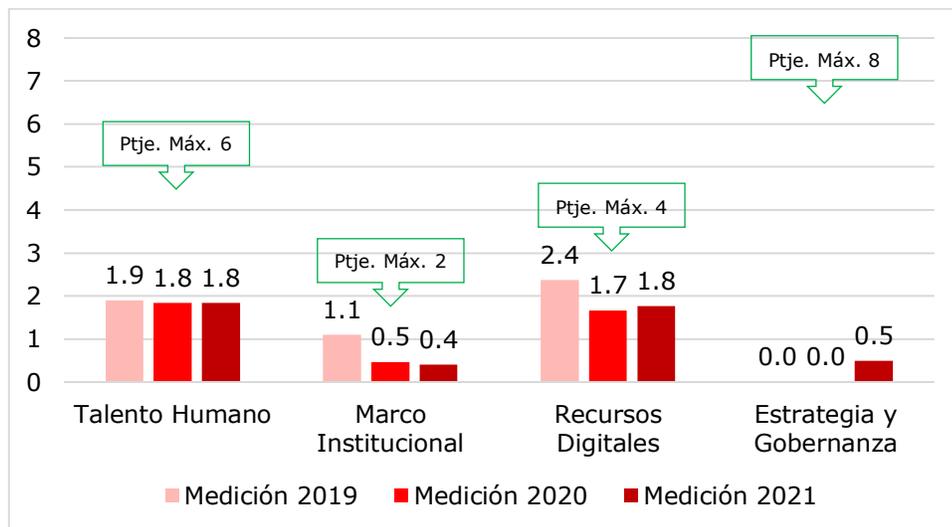
Recursos institucionales: Medición 2019 vs 2020 -> (p-valor = 0,10) | Medición 2020 vs 2021 -> (p-valor = 0,78) | Medición 2019 vs 2021 -> (p-valor = 0,62).

Prácticas y Procesos: Medición 2019 vs 2020 -> (p-valor = 0,29) | Medición 2020 vs 2021 -> (p-valor = 0,15) | Medición 2019 vs 2021 -> (p-valor = 0,12).

Colaboración y Apertura: Medición 2019 vs 2020 -> (p-valor = 0,88) | Medición 2020 vs 2021 -> (p-valor = 0,14) | Medición 2019 vs 2021 -> (p-valor = 0,007).

deficiente para apoyar estas iniciativas. Además, se muestra una limitación en herramientas e infraestructuras tecnológicas, y una ausencia notable de planes de acción efectivos para guiar la innovación. Estos bajos puntajes en todas las mediciones subrayan la necesidad crítica de desarrollo en cada uno de estos aspectos, para así propiciar un cambio significativo hacia la innovación.

Gráfico 17: Puntajes por Subdimensiones - Recursos Institucionales - Instituciones Bajas



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

De acuerdo con estos resultados, se observaron niveles de desempeño muy por debajo al promedio del panel de instituciones, denotando sus graves falencias. A continuación, se detalla en la Tabla 18 los niveles de desempeño por cada capacidad clave de la dimensión de Recursos Institucionales:

Tabla 18: Nivel de desempeño por subdimensión - Recursos Institucionales - Instituciones Bajas

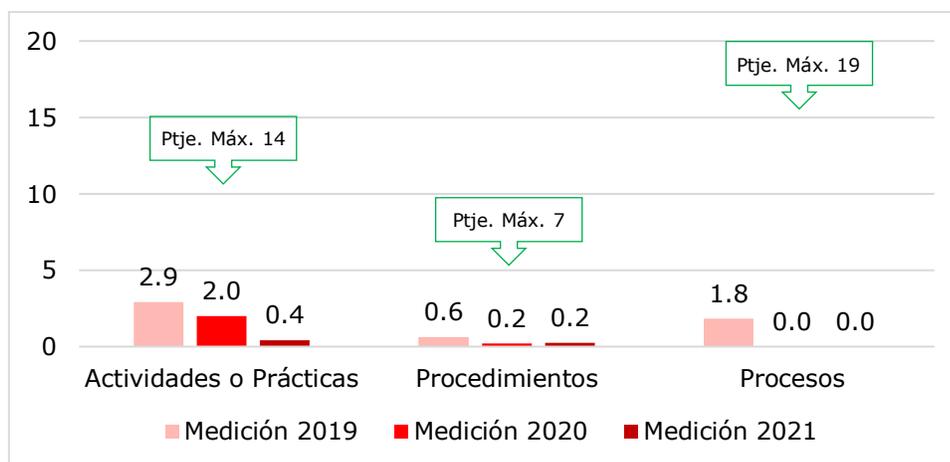
Subdimensiones/Mediciones	Nivel de desempeño		
	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Talento Humano	31,7%	30,6%	30,6%
Marco Institucional	55%	23,3%	20%
Recursos Digitales	59,2%	41,7%	44,2%
Estrategia y Gobernanza	0%	0%	6,3%

Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Luego, en la dimensión de Prácticas y Procesos, se observa en el Gráfico 18, cómo las escasas iniciativas de innovación desarrolladas y su bajo nivel de

formalización, dan cuenta de las preocupantes bajas sostenidas en las capacidades claves de Actividades o Prácticas (-86,2%), Procedimientos (-66,7%) y Procesos (-100%). El hecho de que los grados de formalización haya sido prácticamente nula en las últimas mediciones señala una ausencia casi total de estructura y sistematización en la implementación de las prácticas de innovación.

Gráfico 18: Puntajes por Subdimensiones - Prácticas y Procesos - Instituciones Bajas



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

De acuerdo con los porcentajes de caída que han experimentado estas instituciones, aun cuando forman parte del panel de instituciones, ponen de manifiesto la necesidad crítica de revitalizar la cultura de innovación, comenzando por incentivar la generación de nuevas iniciativas y establecer un marco formal que las sustente y las haga sostenibles y replicables en el tiempo. Esto último, se justifica notablemente a partir de la Tabla 19, donde se presentan los niveles de desempeño de estas capacidades claves.

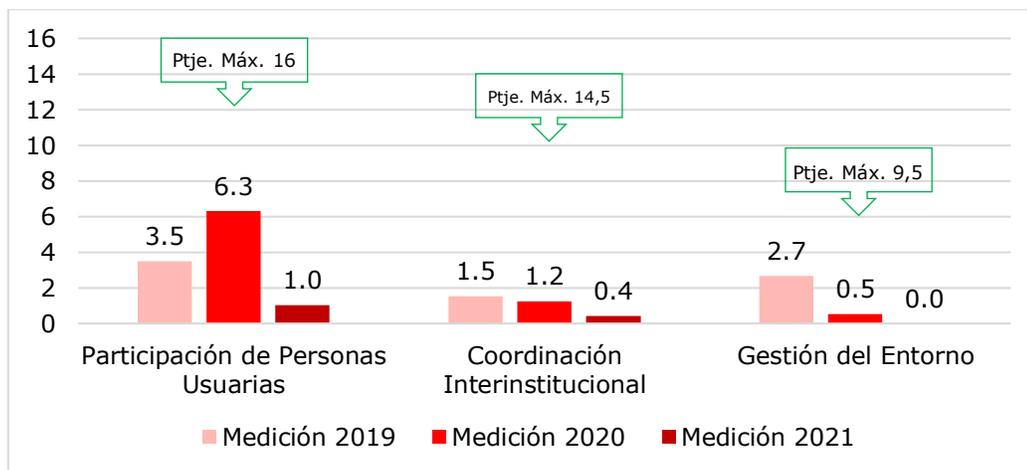
Tabla 19: Nivel de desempeño por subdimensión - Prácticas y Procesos - Instituciones Bajas

Subdimensiones/Mediciones	Nivel de desempeño		
	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Actividades o Prácticas	20,7%	14,3%	3,1%
Procedimientos	9%	2,9%	3,3%
Procesos	9,6%	0%	0%

Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

En cuanto a la dimensión de Colaboración y Apertura, que se detalla en el Gráfico 19, sus resultados son igualmente bajos, perjudicados en gran medida por la propia dimensión de Prácticas y Procesos. La Participación de Personas Usuarias (+80%; -84,1%) tuvo un aumento importante de la primera a la segunda medición, pero un descenso de mayor magnitud de la segunda a la tercera. Luego, tanto Coordinación Interinstitucional (-73,3%) como Gestión del Entorno (-100%) descendieron sostenidamente hacia la tercera medición, llegando a una nula colaboración con actores externos a la institución.

Gráfico 19: Puntajes por Subdimensiones - Colaboración y Apertura - Instituciones Bajas



Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

Aun cuando dos de las instituciones poseen un enfoque Ciudadana Social, hubo una reducción en la integración de las perspectivas y colaboración de los usuarios en los procesos de innovación. Se observó además una disminución en la colaboración entre entidades, así como un vacío en la gestión de relaciones con actores externos, limitando la capacidad de innovación abierta y de aprovechar las sinergias con la sociedad civil. Esto, se representa adecuadamente en la Tabla 20 por los niveles de desempeño conseguidos.

Tabla 20: Nivel de desempeño por subdimensión - Colaboración y Apertura - Instituciones Bajas

Subdimensiones/Mediciones	Nivel de desempeño		
	Medición 2019	Medición 2020	Medición 2021
Participación de Personas Usuarias	21,9%	39,4%	6,4%

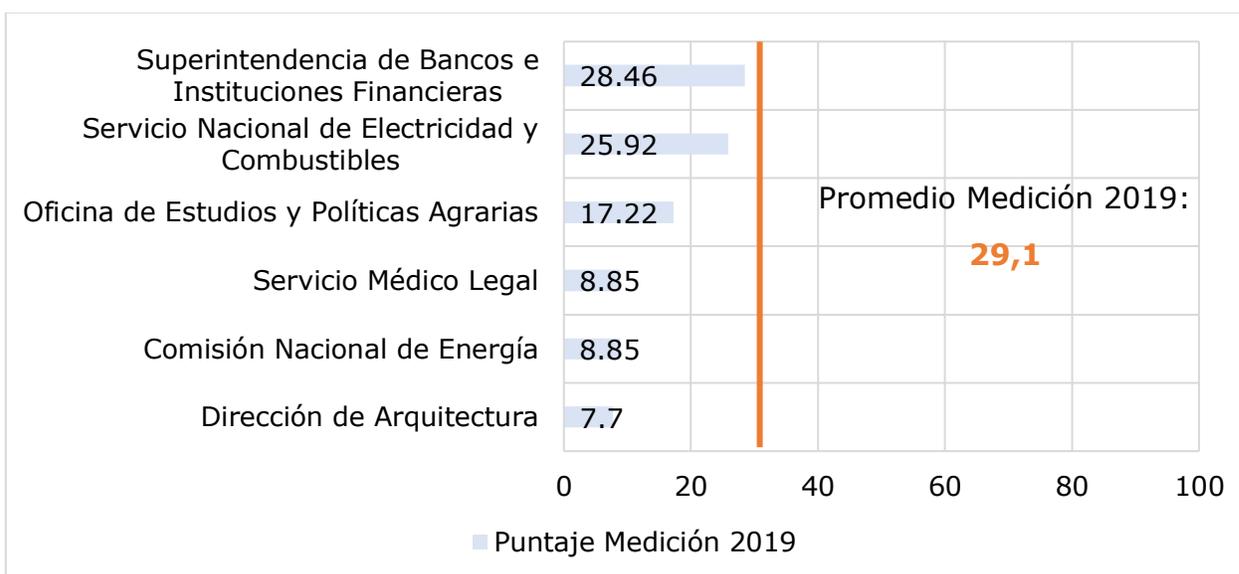
Coordinación Interinstitucional	10,6%	8,5%	3%
Gestión del Entorno	28,1%	5,6%	0%

Fuente: elaboración propia en base a resultados del IIP

4.2.3 Análisis de Instituciones Salientes

Por otra parte, existen instituciones que se han ido de la medición, a priori, por sus bajos resultados. Esto último resulta particularmente preocupante para los objetivos del Índice, dado que no se estaría evaluando a las instituciones con mayores dificultades para innovar, al mismo tiempo en que no contribuiría a los objetivos que el IIP plantea.

Gráfico 20: Puntajes Instituciones Salientes respecto al Puntaje Promedio Medición 2019



Fuente: elaboración propia en base a resultados de puntajes del IIP

De acuerdo con el Gráfico 20, todas las instituciones salientes de la medición se hallaron por debajo del promedio de la primera medición el cual fue de 29,1 sobre 100 puntos. Cuatro de estas instituciones, es decir, el 67%, se encontraban en categoría "Inicial" de madurez, mientras que solo dos se hallaban en la categoría "Creciente". De estas cuatro instituciones, 3 corresponden a la categoría Centralizada y 1 a la categoría Nuevas.

Sin embargo, de estas seis instituciones, cuatro presentaron diferencias estadísticamente significativas³³ con respecto al promedio de la medición, correspondiendo a las de menor puntaje: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Servicio Médico Legal, Comisión Nacional de Energía y Dirección de Arquitectura. Esto pone de manifiesto interrogantes sobre la eficacia del IIP para retener a instituciones con grandes desafíos en el desarrollo de sus capacidades de innovación, o bien, sobre si las instituciones perciben los resultados como motor de acción para mejorar su desempeño o como amenazas que las llevan a evitar futuras mediciones.

Además, la retirada de instituciones con muy bajos rendimientos puede influir en la interpretación general de los resultados del IIP, puesto que puede dar lugar a promedios “engañosamente” mejores, ocultando los desafíos reales del estado de las capacidades de innovación en los servicios públicos del país.

4.2.4 Análisis de Instituciones Entrantes

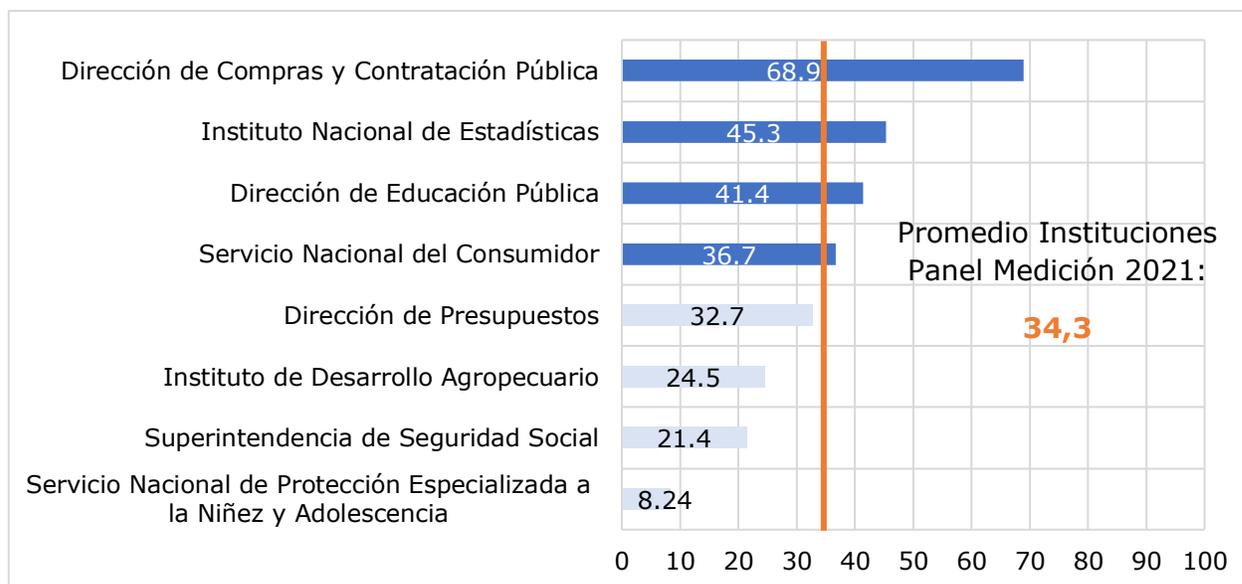
No tan solo algunas instituciones se han mantenido e ido de las mediciones, sino que también otras han ingresado. En particular, las que ingresaron en la tercera medición de 2021, correspondientes a 8 instituciones, de las cuales 4 corresponden a Nuevas, 3 a Pilares y 1 a Centralizadas.

De acuerdo con los puntajes según madurez, el 50% de las instituciones que ingresaron se hallan en un nivel “Creciente” mientras que las demás se hallan en niveles de madurez “Inicial” y “Madura”. No obstante, los puntajes se hallan relativamente más cercanos al promedio de la tercera medición, al contrario de las instituciones salientes respecto al promedio de la primera medición.

Se presenta en el Gráfico 21 los puntajes de estas instituciones con las cuales entraron a la tercera medición, observándose algunas que se hallan por sobre el promedio de la medición 2021 (azul) y otras que se hallan por debajo (azul claro).

³³ Se realizaron pruebas Z estadística a un nivel de significancia del 5% ($\alpha=0,05$) para determinar si los puntajes de las instituciones salientes poseían diferencias estadísticamente significativas respecto al promedio de puntajes de la primera medición de 2019.

Gráfico 21: Puntajes Instituciones Salientes respecto al Puntaje Promedio Inst. Panel Medición 2021



Fuente: elaboración propia en base a resultados de puntajes del IIP

La llegada de nuevas instituciones con puntajes altos puede influir en el promedio general y dar la impresión de que ha habido un aumento general en las capacidades de innovación de una medición. De las cuatro instituciones que se hallan por sobre el promedio del Panel de instituciones en la medición 2021, dos poseen una diferencia estadísticamente significativa³⁴: la Dirección de Compras y Contratación Pública y el Instituto Nacional de Estadísticas. Del mismo modo, las tres instituciones entrantes con peores puntajes también presentaron diferencias estadísticamente significativas en torno al promedio del Panel, pero su contribución es a la baja del puntaje general.

Ahora bien, es esencial reconocer que la llegada de instituciones con rendimientos altos en una medición determinada puede influir “artificialmente” en el promedio y, por tanto, en la percepción general de mejora. Por ello, al comunicar avances en futuras mediciones sobre las capacidades de innovación, el Laboratorio de Gobierno debe considerar cuidadosamente estas distorsiones estadísticas, asegurándose de que cualquier afirmación se comunique con precisión y enfatizando que tales mejoras debieran ser el resultado de un progreso continuo del Panel de instituciones, y no atribuibles

³⁴ Se realizaron pruebas Z estadística a un nivel de significancia del 5% ($\alpha=0,05$) para determinar si los puntajes de las instituciones entrantes poseían diferencias estadísticamente significativas respecto al promedio del Panel de instituciones en la medición 2021.

a la entrada de instituciones con altas capacidades de innovación preexistentes.

4.3 Percepción de representantes institucionales

Tras el análisis exhaustivo del servicio por medio de la evaluación cualitativa y cuantitativa, resulta crucial indagar en la percepción de los servicios públicos participantes sobre la contribución que el IIP les ha entregado en torno a sus capacidades de innovación. Por medio de entrevistas, se permitió validar y triangular los análisis y datos obtenidos, de tal forma de otorgar consistencia a la información a través del compartimiento de perspectivas y experiencias.

4.3.1 Muestreo

En base a los plazos y tiempos existentes para la investigación, se optó por un muestreo tanto intencional³⁵ como por conveniencia³⁶, es decir, que del total de instituciones participantes del IIP se seleccionaron casos particulares motivados principalmente por su continuidad tanto en las mediciones como en el Programa de Desarrollo de Capacidades. Estas últimas corresponden a un total de 22 instituciones³⁷.

4.3.2 Mecanismo de contacto

Para establecer contacto con los representantes de las instituciones y solicitar su participación en el estudio, se empleó un método de contacto a través de correos electrónicos, complementado por el uso de un formulario de Google Forms. La estructura del formulario queda definida por una breve contextualización de la investigación, una solicitud de datos de contacto del participante, la disponibilidad horaria que posee para participar, y, por último, la aprobación de un consentimiento informado.

³⁵ Muestreo intencional: permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña (Otzen, T., Manterola, C., 2017).

³⁶ Muestreo por conveniencia: permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (Otzen, T., Manterola, C., 2017).

³⁷ Para conocer el espacio muestral de instituciones, visite el Anexo K.

En cuanto a la localización de los representantes institucionales, se logró ubicar su contacto por medio de los informes personalizados entregados por el Laboratorio de Gobierno a cada una de las instituciones participantes tras las mediciones. Por último, la instancia de entrevista se realizó vía Zoom, donde se presentó una breve presentación en PowerPoint donde se contextualizó la investigación, y se presentaron las preguntas que motivaron la conversación.

4.3.3 Dimensiones de análisis

Los objetivos de las entrevistas consistieron en discutir y reflexionar en torno a la experiencia que las instituciones han tenido con el servicio del Índice de Innovación Pública, en explorar las percepciones de los participantes en torno a la claridad, utilidad y aplicabilidad de los *outputs*³⁸ del servicio, y por último, en evaluar la contribución del Índice de Innovación Pública en la aportación de valor público, identificando qué aspectos de este programa influyen a la creación de mejores o nuevas ideas, procesos productos y/o servicios en las instituciones y cómo estas contribuyen a la ciudadanía.

Para esto, se establecieron tres dimensiones de análisis relevantes para las entrevistas³⁹:

- Dimensión 1: Experiencia global con el Índice de Innovación Pública.
- Dimensión 2: Evaluación de resultados y retroalimentación del Índice de Innovación Pública.
- Dimensión 3: Contribución del Índice de Innovación Pública a la aportación de valor público.

4.3.4 Resultados obtenidos⁴⁰

Del espacio muestral, se logró contar con la participación en entrevistas de 3 representantes institucionales, cuyas instituciones se encuentran con

³⁸ Informes personalizados, reuniones bilaterales y Programa de Desarrollo de Capacidades.

³⁹ En cuanto a la pauta de preguntas para cada una de las dimensiones, estas se detallan en el Anexo L.

⁴⁰ Ya que el número de entrevistas es bajo considerando el espacio muestral (13,6%), la muestra no es representativa, por lo que los resultados obtenidos no permiten establecer inferencias causales ni generalizar conclusiones a partir de las percepciones de representantes institucionales sobre el servicio del Índice de Innovación Pública.

desempeños bajos, medios y destacados, así como también de distintas categorías y orientaciones institucionales propuestas por el propio Índice. Esto permitió nutrir la información desde tres miradas distintas, pudiendo observar similitudes y diferencias en torno a sus percepciones sobre el servicio, aun cuando la muestra haya sido baja. Por último, esta información permitió lograr una primera evaluación de percepciones de representantes institucionales totalmente independiente al servicio.

4.3.4.1 Experiencia con el Índice de Innovación Pública

- **Motivaciones de participación.** Existe consenso entre los entrevistados que la participación de sus instituciones en el IIP suele ser motivada por jefaturas o directivos con un marcado interés en integrar prácticas de innovación dentro de sus directrices y actividades. Se observa, sin embargo, una particularidad en la institución de rendimiento destacado, donde la motivación para participar en el IIP emerge de una perspectiva institucional más amplia, reflejando una cultura de innovación más profundamente arraigada. En cuanto a la promoción de la innovación, esta es llevada a cabo principalmente por funcionarios motivados por la temática, lo que muchas veces significa que sean pocas personas que insten nuevas iniciativas o proyectos de innovación. No obstante, estos factores que influyeron en la decisión de participar o no, son relativamente nuevos, dado que la permeabilidad que ha tenido la innovación al interior de las instituciones es más bien incipiente, salvo en la institución de rendimiento destacado.
- **Alineación con necesidades institucionales.** Los entrevistados manifestaron que el objetivo de participar guarda mucha relación con el "cómo estamos" en materia de innovación, o bien, como un "indicador más". De esta forma, podían obtener un punto de partida para comenzar a trabajar en torno a la innovación, o bien, qué aspectos mejorar de sus proyectos e iniciativas. Si bien estas instituciones poseen distintas metodologías de innovación para sus iniciativas, han ido incorporando poco a poco la metodología que el Índice propone, es decir, que pasen por etapas de diseño, prototipado, testeado, pilotaje, implementación y evaluación. Con esto último, han logrado, en parte, obtener mejores puntajes, salvo la institución con bajo desempeño, dado que sus estructuras metodológicas resultan más desordenadas e incipientes.
- **Preparación y desafíos en el levantamiento de información.** De acuerdo con los representantes institucionales, la preparación para el Índice

involucra un proceso demandante, siendo incluso calificado por alguna como un “dolor de cabeza” debido a la extensión del cuestionario, en caso de contar con varias iniciativas de innovación. En la misma línea, el software o la plataforma ha tenido algunos percances en las mediciones pero que con la ayuda tanto de quienes responden como administran el sitio, ha sido mejorado. Además, uno de los representantes mencionó que se pidan tantos medios de verificación para las respuestas puede ser engorroso, pero que es mejorable. Por último, levantar la información para el Índice implica utilizar el mismo tiempo destinado para tareas propias del cargo, constituyéndose en horas extra de trabajo y de revisión, pero para aquella institución que cuenta con procesos internos más robustos y estructurados, este se hace más manejable por parte de los encargados.

- **Impresiones generales del trabajo.** Existe un consenso entre los entrevistados que el trabajo junto al Laboratorio de Gobierno, y el proceso del IIP, ha sido bueno y satisfactorio, afirmando que en general la relación es cercana (directa) y el acompañamiento ha sido el adecuado principalmente en el levantamiento de información del cuestionario, ya que se presentan algunas falencias en torno al acompañamiento en las iniciativas de innovación, y sobre todo en aquellas instituciones que han presentado bajas en sus puntajes. Esto último, de todas formas, depende en gran medida de las propias instituciones, es decir, en tener claro las dudas y qué es lo que se quiere trabajar junto a las personas funcionarias del Índice.

4.3.4.2 Evaluación de resultados y retroalimentación del Índice de Innovación Pública

- **Satisfacción por variables utilizadas para la evaluación.** De acuerdo con los representantes, la satisfacción por las dimensiones y subdimensiones que el Índice evalúa en las instituciones es más bien heterogénea. Para las instituciones con desempeño bajo y destacado, son oportunos para su contexto institucional, no así para aquella que obtuvo un desempeño medio. Esto porque los contextos institucionales varían, habiendo dimensiones mal evaluadas por no contar, por ejemplo, con atención o colaboración de personas usuarias. La generalización de las capacidades claves (subdimensiones) afecta negativamente a instituciones que no utilizan la metodología de innovación que el Índice establece, perjudicándoles en su puntaje. Por último, se menciona que hay mucha influencia del liderazgo institucional en poder desarrollar la innovación, más

allá de las variables utilizadas, es decir, que existen factores institucionales propios que afectan a los resultados obtenidos.

- **Claridad de resultados y aplicabilidad de recomendaciones.** Se menciona que tanto los informes personalizados y las reuniones sostenidas entre las instituciones y funcionarios del Laboratorio de Gobierno son claras y buenas instancias de retroalimentación de resultados. Si bien algunas instituciones afirman que los acompañamientos se diluyen tras el levantamiento de información, o las variables pueden ser más precisas dependiendo de las misiones institucionales, la evaluación es positiva en torno a los hallazgos y recomendaciones entregados por el servicio. Sin embargo, las recomendaciones entregadas deben ser canalizadas por unidades o personas capacitadas para ello. Tanto la institución de desempeño bajo como medio, manifestaron que presentaron dificultades dado que, en un principio, no existían unidades de innovación que se hicieran cargo directamente de continuar o mejorar las capacidades, puesto que en su mayoría dependía de la voluntad de áreas y funcionarios que incorporaran la metodología del IIP.
- **Impacto del Programa de Desarrollo de Capacidades.** Muy en línea con lo anterior, tanto la institución de desempeño bajo como medio, han atribuido directamente al programa la creación de comités de innovación, bases de datos única y equipos de trabajo en torno a temáticas de interés, que han capitalizado las capacitaciones recibidas y han buscado impulsar la innovación al interior de sus organizaciones. Por otra parte, la institución desatacada manifiesta que si bien el programa entrega valor, no atribuye cambios directos a estas actividades, debido a que estos ya poseen altas competencias internas. El programa ha sido catalogado como una orientación a desarrollar sus capacidades y al fortalecimiento de lo ya existente, ya que las iniciativas dependen en gran medida de quienes estén a cargo en las instituciones. Por mucho que el Índice apoye, las decisiones son institucionales y su mejora continua depende exclusivamente del apoyo que reciban de directivos y jefaturas, tanto en presupuesto como en capital humano.

4.3.4.3 Contribución del Índice de Innovación Pública a la aportación de valor público

- **Contribución del servicio a la creación de valor público.** De acuerdo con la visión de los representantes entrevistados, el IIP ha incidido fuertemente en promover y reforzar un enfoque de innovación institucional

y es visto como un instrumento valioso para ellos. Sin más, de acuerdo con la institución de peor desempeño, el IIP ha contribuido a un cambio de paradigma, donde por medio de iniciativas de innovación con mayor foco hacia el usuario, se busca generar más valor público a sus tareas. Además, todos los representantes coincidieron que los outputs que resultan del Programa de Desarrollo de Capacidades en las instituciones, como los comités e iniciativas creadas, se entienden como contribuciones de valor público, al permear la innovación desde dentro de las organizaciones.

- **Percepción institucional del valor del servicio.** El Índice de Innovación Pública ha logrado que instituciones que con bajos y medios desempeños, entusiasmen a muchos funcionarios, aun cuando estos no se involucren directamente en comités o iniciativas. En cuanto a la institución de alto desempeño, el valor es percibido de manera integral, ya que se alinea con su cultura de mejora continua y enfoque innovativo. Se menciona que hay una contribución a pesar de que los equipos puedan ir cambiando tras las mediciones, o bien, sea poca la gente encargada de darle sentido a la innovación. No obstante, uno de los representantes mencionó que el acompañamiento en el “durante” tanto en el diseño como implementación de proyectos puede mejorar. Si bien la contribución es grande, no siempre se pueden adaptar a las metodologías que el IIP propone, por la naturaleza propia de algunos proyectos institucionales. La definición de innovación también tiene un rol, dado que esta no es percibida ni conocida igual por todos.
- **Sostenibilidad estratégica de la participación.** Todos los representantes entrevistados manifestaron que ven al IIP como un instrumento estratégico y sostenible para la evaluación de capacidades de innovación. Debido a que dos de estas instituciones crearon comités o unidades especializadas en torno a la innovación, el Índice se transforma en una “guía” u orientación para instituciones que cuentan con bajas capacidades para llevar adelante nuevas y mejores iniciativas de innovación. Para la institución con desempeño destacado, el IIP se constituiría como un indicador más, por tanto, justifica su sostenibilidad.
- **Reflexiones de política pública del instrumento.** Las reflexiones de los representantes institucionales sobre el Índice de Innovación Pública revelan una diversidad de opiniones y experiencias. Por un lado, se sugiere que el IIP podría mejorar su integración con los procesos institucionales al reconocer la variedad en las metodologías para innovar y los diferentes niveles de resistencia al cambio. Es decir, que el IIP sea capaz de reflejar la amplia gama de realidades, objetivos, proyectos y actividades propias de

cada institución. Además, se resalta que, aunque el Índice fomenta la innovación, la consecución de recursos, el tiempo dedicado y la formación de equipos representan desafíos constantes. Según dos representantes, es crucial asignar recursos específicos para la innovación dentro del presupuesto de las instituciones, proponiendo para ello la creación de políticas públicas que prioricen la innovación más allá de iniciativas individuales. Contrariamente, el representante de la institución destacada considera innecesario el incremento de recursos, pues la importancia está en robustecer los propios procesos internos. Por último, se indica que el IIP aún necesita ganar visibilidad a nivel nacional, lo cual enriquecería el debate sobre el significado de la innovación y su desarrollo por parte del Estado a través de los distintos servicios públicos.

5. DISCUSIÓN

A partir de los antecedentes y literatura recogida, sumado a las evaluaciones que se realizaron en la sección de Resultados, se logró una comprensión profunda sobre cómo este servicio se inserta en un contexto en que Chile busca un Estado más moderno, y cómo, además, busca generar un nuevo enfoque de trabajo y prácticas en la administración pública. Con todo, esta sección tiene por fin discutir los hallazgos obtenidos en la investigación de tal manera de identificar tanto las fortalezas del servicio como áreas de mejora.

5.1 Resumen de los hallazgos

En primer lugar, sobre la propuesta de valor del Índice, ésta se enmarca en definiciones como el Manual de Oslo, la Comisión Europea, la OECD y la propia Agenda de Modernización del Estado de Chile, focalizándose en medir las capacidades de innovación de diversos servicios públicos, generando nuevas o mejoradas ideas, procesos y servicios para ir rompiendo ciertas lógicas tradicionales de trabajo e ir estableciendo un enfoque mucho más fresco de trabajo, el de la innovación pública. Este enfoque, alineado con tendencias globales y regionales de medición de la innovación, representa un esfuerzo por modernizar y hacer más eficientes a las instituciones públicas, ya que no solo mide las capacidades institucionales respecto a la innovación, sino que también busca desarrollarlas por medio de recomendaciones y trabajos colaborativos en aras de apoyar la transformación del Estado de Chile.

En segundo lugar, la evaluación del diseño del servicio, basada en la propuesta del marco lógico, ha determinado que los componentes del servicio y las actividades diseñadas para alcanzar los objetivos están estratégicamente alineados y mantienen coherencia en su estructura vertical con respecto al Propósito y Fin del Índice. Esta alineación subraya la congruencia metodológica del IIP en su intención de evaluar y promover la innovación en el sector público. Sin embargo, es crucial distinguir entre coherencia y suficiencia. Aunque las componentes del IIP forman un sistema coherente, esta coherencia no necesariamente implica que sean suficientes por sí solos para garantizar el logro de los objetivos declarados. La suficiencia del IIP y sus componentes adicionales, como el Programa de Desarrollo de Capacidades, se enfrenta a desafíos críticos que pueden limitar su efectividad entre los que se incluyen el cuestionario, los sesgos inherentes a la información autoinformada y factores externos como el rol de las jefaturas y la cultura organizacional, que

actualmente quedan fuera del alcance de evaluación del IIP, pero son fundamentales para la materialización de iniciativas de innovación.

Por otro lado, en la lectura horizontal, se observó que el servicio no cuenta con indicadores para medir el progreso y éxito tanto de las componentes como del propósito y fin del IIP, por lo cual no existe un adecuado seguimiento del cumplimiento de cada uno de sus objetivos. Esto indica que, si bien el servicio se ejecuta, este no se evalúa. Esto último refleja una limitante significativa, pues el Índice de Innovación Pública busca que tanto la medición como el desarrollo de las capacidades de innovación en el Estado sea una práctica constante e idealmente en crecimiento en cuanto a instituciones participantes, para otorgar un enfoque transversal de innovación. Por ello, la propuesta de indicadores y medios de verificación busca entregar un paso importante hacia la creación de un sistema de seguimiento más estructurado y efectivo, facilitando evaluaciones más precisas y una toma de decisiones más informadas en el futuro.

En cuanto a la implementación del servicio, se observó que el Índice ha experimentado variaciones significativas en su financiamiento desde la primera a la tercera medición. Además, la participación en el IIP ha crecido progresivamente, tanto en instituciones como en funcionarios, reflejando un mayor compromiso y reconocimiento de su importancia en fortalecer la innovación. Sin embargo, se identifican desafíos en la metodología, particularmente en la consideración de iniciativas de innovación anuales y en la lentitud en la entrega de resultados, lo que puede limitar la efectividad de las recomendaciones proporcionadas a las instituciones participantes.

En tercer lugar, El análisis cuantitativo del IIP reveló tendencias y desafíos cruciales en el desarrollo de las capacidades de innovación, destacando especialmente las diferencias estadísticamente significativas entre distintos grupos de instituciones, que más allá de marcar variaciones en el desempeño, indican áreas de impacto y oportunidades para futuras mediciones. Sin más, en el Panel de instituciones se observó una dinámica evolución con un aumento promedio del 20,8% en los puntajes entre la primera y segunda medición, seguido de una disminución del 11,8% hacia la tercera. Además, la retención del 75% de las instituciones a lo largo de las tres mediciones reflejó un compromiso sostenido con el IIP, resaltando la percepción de su valor.

Tras la categorización por desempeño del Panel, las instituciones Destacadas demostraron, en general, un nivel "Maduro" de desarrollo, manteniendo un

alto rendimiento promedio en la mayoría de las dimensiones evaluadas. El análisis estadístico de estas instituciones a lo largo de las tres mediciones presentó una aparente estabilidad de sus capacidades de innovación, pues no se observaron variaciones promedio estadísticamente significativas entre ellas. Inicialmente, de la primera a la segunda medición, se observó un aumento promedio importante en las tres dimensiones evaluadas, especialmente en Colaboración y Apertura. Luego, se presentaron leves disminuciones en el desempeño medio hacia la tercera medición, a excepción de Recursos Institucionales, que, con su estabilidad en cuanto a puntajes, permite sostener y habilitar los distintos procesos e iniciativas de innovación. Sin embargo, la creciente variabilidad interna del segmento y el bajo número de instituciones y mediciones que la componen dificulta establecer conclusiones respecto a comportamientos consistentes a lo largo del tiempo.

En cuanto al análisis de las instituciones Medias, segmento considerablemente heterogéneo, destacó una diferencia estadísticamente significativa en la dimensión de Prácticas y Procesos entre la primera y segunda medición, explicado en gran medida por la fuerte correlación de las capacidades de Procedimientos y Procesos. Este hallazgo señala un área particular de éxito en el fomento y desarrollo de las capacidades de innovación, sugiriendo un efecto directo del Índice en el mejoramiento de estas capacidades. Con todo, la heterogeneidad y el aumento promedio en esta dimensión reflejan tanto el potencial de mejora como la necesidad de estrategias para abordar la diversidad de desafíos y contextos dentro de este grupo.

En las instituciones Bajas, se observó un panorama preocupante, con una disminución estadísticamente significativa en la dimensión de Colaboración y Apertura entre la segunda y tercera medición, y en general, con tendencias hacia la disminución de los puntajes promedio tanto a nivel general como de dimensiones. Estos hallazgos dan cuenta de los continuos desafíos que enfrentan estas instituciones en mantener y desarrollar sus capacidades de innovación, enfatizando la importancia crítica de apoyo específico y dirigido que requieren del IIP para superar sus barreras, tanto internas como externas, hacia la innovación.

Asimismo, el análisis cuantitativo también consideró cómo la dinámica de las instituciones Entrantes y Salientes afecta la interpretación general de los avances en las capacidades de innovación. La incorporación de instituciones con puntajes significativamente más altos y la salida de aquellas con desempeños significativamente más bajos pueden crear una percepción engañosa de mejora. Por tanto, una cautelosa atención a estas dinámicas es

clave para una comprensión precisa del estado y evolución de las capacidades de innovación.

Por último, las percepciones de representantes institucionales revelaron un panorama complejo, pero al mismo tiempo esclarecedor en cómo el Índice promueve la innovación en el sector público. Las motivaciones detrás de la participación en el IIP varían entre instituciones, pero comúnmente se originan en jefaturas y directores con un interés estratégico por adoptar y fomentar prácticas innovadoras. En instituciones con mejor desempeño, esta motivación pareciera extenderse más allá de los líderes, permeando a toda la institución y denotando una cultura de innovación más arraigada. Esto sugiere un enfoque integral hacia la mejora de servicios, ya que, al ser más efectivos y enfocados a la experiencia usuaria, fortalecen la legitimidad y la confianza en las instituciones públicas, fundamental en la creación de valor público. No obstante, a menudo son los funcionarios motivados por la innovación quienes impulsan las iniciativas, lo que representa desafíos significativos cuando estas no se complementan con una visión institucional más amplia.

Para sus participantes, el Índice ha demostrado ser una herramienta de gestión valiosa, orientando a las instituciones a saber “cómo están” en términos de sus capacidades para innovar y con ello, ofrecer un punto de partido para desarrollarlas. Por otra parte, la metodología que propone el Índice para las iniciativas de innovación y su relación con otras prácticas institucionales varía, reflejando con ello una necesidad de adaptación a contextos institucionales específicos, donde no siempre es aplicable. Sin embargo, esto resulta crucialmente complejo para el servicio, pues la cantidad de tiempo y recursos en capturar la amplia gama de actividades y procesos que tienen las diversas instituciones participantes excedería su propósito.

De acuerdo con los entrevistados, el IIP por medio del Programa de Desarrollo de Capacidades ha contribuido a mejoras tangibles tales como la creación de comités de innovación e iniciativas que incidieron al mejoramiento de la gobernanza y procesos internos de las instituciones. Esto último, contribuiría sustancialmente a una mayor eficiencia en el trabajo institucional, una de las dimensiones clave para la generación de valor público. Además, la percepción del trabajo junto al IIP es positiva y satisfactoria en gran medida. Con todo, los hallazgos de las entrevistas sugieren que el IIP impulsa la innovación y contribuye a crear más valor público para las instituciones, siempre que éstas sean capaces de aplicar sus recomendaciones.

5.2 Fortalezas y áreas de mejora identificadas

Ahora bien, centrándose en el objetivo general de la investigación, y de acuerdo con los hallazgos obtenidos por medio de la evaluación, se han identificado varias fortalezas y áreas de mejora que son cruciales para entender el rol del Índice de Innovación Pública en el contexto de las políticas públicas y su contribución en la creación de valor público para las instituciones.

5.2.1 Fortalezas

Diseño:

- **Herramienta de evaluación valiosa:** el Índice proporciona a las instituciones participantes una evaluación detallada, rigurosa y multifacética de sus capacidades de innovación, ofreciendo un punto de partida claro y orientaciones claves para el desarrollo de estrategias y procesos, aplicable tanto para instituciones con muy bajas capacidades como aquellas con muy altas. Además, a través de los datos generados, se genera evidencia para una mejor toma de decisiones, ofreciendo una base sólida para formulación y ajuste de políticas institucionales en torno a la innovación.

Implementación:

- **Metodología integral de innovación:** la metodología empleada por el Índice abarca diversas fases críticas de la innovación, desde el diseño inicial de una iniciativa, hasta su implementación y evaluación. Aunque la aplicabilidad de dicha metodología puede variar o no ser muy atinente para algunos contextos institucionales, ofrece un marco comprensivo para abordar la innovación de manera sistemática. Sin embargo, es importante destacar que esta metodología, debe ser, en la medida de lo posible, flexible y adaptable a algunas realidades únicas de cada institución de tal manera de maximizar su eficacia.

Desempeño:

- **Promoción de la cultura de innovación:** el Índice a través de sus diversas componentes y objetivos, ha demostrado ser efectivo en estimular una cultura de innovación en el sector público, donde a través de los años,

más instituciones y funcionarios se han motivado y decidido a participar del servicio. Por otro lado, el panel de instituciones ha mostrado mejoras en algunas de sus capacidades de innovación, reflejando un cambio positivo, por ejemplo, en mejores prácticas y procesos institucionales.

- **Impacto en capacidades de innovación:** Por una parte, El IIP demostró tener un efecto positivo en las capacidades de innovación, evidenciado en el panel, en las instituciones destacadas y en las instituciones medias. La variabilidad en los resultados reflejó un impacto inicial favorable del IIP, resaltando la importancia de mantener estas mejoras en el largo plazo. Particularmente, las instituciones medias experimentaron mejoras significativas en Prácticas y Procesos, indicando que un enfoque centrado en estos aspectos puede conducir a avances significativos en cuanto a puntajes. Ahora bien, aun cuando el rol del Índice no es crear ni mejorar capacidades de innovación “a la fuerza”, sino más bien promoverlas y orientar su desarrollo, las recomendaciones y capacitaciones/mentorías ofrecidas por medio del Programa de Desarrollo de Capacidades, han impulsado mejoras concretas en algunas instituciones, evidenciadas en la formación de comités de innovación y el fortalecimiento de prácticas y procesos internos, denotando así, el efecto constructivo del Índice.
- **Contribución a la creación de valor público:** el Índice ha jugado un papel importante en alentar a las instituciones a innovar y mejorar sus servicios, a través de la evaluación y desarrollo de sus capacidades de innovación. Con esto, el IIP aborda varias dimensiones del valor público, principalmente lo que respecta al logro de resultados, a la calidad de la prestación de servicios y a la eficiencia. En la medida que las instituciones puedan ir incorporando este enfoque de innovación a través de las recomendaciones y capacitaciones que les son entregadas, en complemento con evaluaciones de satisfacción usuaria y/o de resultados, se lograrán avances sustantivos en materia de valor público.

5.2.2 Áreas de mejora

Diseño:

- **Establecimiento de indicadores y seguimiento de objetivos:** una limitación significativa del Índice es la ausencia de un sistema estructurado de seguimiento que permita una evaluación clara y objetiva del cumplimiento de sus objetivos y fines. Para mejorar esto, es clave desarrollar un conjunto de indicadores claros y medibles que se alineen con

los objetivos del IIP. Esto permitiría un monitoreo más efectivo de su progreso y eficacia, facilitando ajustes y mejoras continuas en su diseño y aplicación. Esta investigación, por medio de su propuesta de marco lógico y posterior evaluación, da un puntapié para ello.

Implementación:

- **Reducción de la carga de información y tiempos de respuesta:** La recopilación de datos del Índice es vista por algunos representantes como un proceso demandante y extenso. Además, la evaluación a nivel de implementación revela que el levantamiento de información, la entrega de diagnósticos y el desarrollo de capacidades toma varios meses. Para mejorar la eficiencia, se propone simplificar el cuestionario, reduciendo el número de preguntas y acelerando la fase de recopilación de datos. Esto facilitaría tiempos de respuesta más rápidos para los informes y retroalimentaciones. Además, una mayor agilidad en el proceso permitiría a las instituciones integrar de manera más efectiva y oportuna los *insights* y recomendaciones del IIP en sus estrategias y planificaciones anuales.
- **Integración con otras mediciones de desempeño:** El Índice de Innovación Pública forma parte de diversas mediciones que se realizan en el sector público, sin embargo, estas no necesariamente están cohesionadas entre sí. Por tanto, en términos de efectividad, es importante asegurar que el IIP no trabaje aislado, sino que esté integrado con otras mediciones de desempeño que vayan en línea con la modernización del Estado, tales como la Medición de Satisfacción Usuaría, Indicadores de Gobierno Digital, entre otros. Con esto, se permitiría lograr una evaluación más completa del efecto que tiene la innovación y el desarrollo de capacidades en un sector público más eficiente y eficaz.

Desempeño:

- **Enfoque en instituciones con desempeños bajos:** estas instituciones, debido a sus bajas capacidades para innovar, requieren de una atención especial y estrategias de intervención adaptadas a sus necesidades particulares por parte del Índice una vez reciban sus resultados, tanto para que puedan desarrollar sus capacidades, como para “retenerlos” en las mediciones y en el Programa de Desarrollo de Capacidades. El fin de esta oportunidad de mejora es que en la medida que aquellas instituciones con mejores puntajes sigan capitalizando sus capacidades, aquellas con

puntajes más bajos también lo hagan en una proporción similar, y no se queden tanto más atrás respecto a las demás.

- **Influencia de instituciones entrantes y salientes:** la entrada de nuevas instituciones con puntajes significativamente más altos puede alterar el promedio general de una medición, creando la impresión de mejoras en el sector que podrían no reflejar completamente el progreso real de las instituciones participantes. Del mismo modo, la salida de instituciones con bajos rendimientos puede distorsionar la percepción general de mejora. Los cambios observados en los promedios generales deben considerar la dinámica de entradas y salidas de instituciones. Con ello, resalta la importancia de una comunicación precisa y cauta por parte del Laboratorio de Gobierno al presentar los resultados del Índice de Innovación Pública

5.3 Relación entre los hallazgos y la literatura

El Índice de Innovación Pública, en su esencia, refleja con claridad los principios de innovación pública globalmente reconocidos, como se describen en el Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2018) y la Comisión Europea (2013). La promoción de una cultura de innovación y la metodología integral que abarca desde el diseño hasta la implementación, están en armonía con las perspectivas de innovación propuestas por autores como Mulgan (2007) y Bason (2010), quienes enfatizan que la innovación tiene por fin crear valor público.

La evaluación rigurosa y multifacética del IIP sobre las capacidades de innovación, una fortaleza clave identificada, resuena con la literatura actual sobre la innovación en el sector público, destacando la importancia de herramientas de evaluación como pilares fundamentales para la mejora de los servicios públicos. Sin embargo, las áreas de mejora detectadas, incluyendo la necesidad de un sistema estructurado de seguimiento y una metodología flexible, reflejan los desafíos inherentes en la medición de la innovación, tal como lo señalan Arundel et al. (2019) y Schwarz (2019). Estos hallazgos denotan la importancia de una revisión constante de estas herramientas para adaptarse al cambiante entorno del sector público, lo cual se alinea con las observaciones de estos últimos autores sobre la complejidad de la medición de la innovación pública.

Por último, y desde una perspectiva práctica, los hallazgos del estudio ofrecen implicaciones significativas para los diseñadores de políticas y directivos

públicos en Chile. De acuerdo con Moore (1995), sobre la creación de valor público, el Índice se posiciona como una herramienta clave para orientar la formulación y ajustes de iniciativas de innovación, resaltando su función catalizadora para modernizar y hacer más eficiente el trabajo del sector público. Esto, está en línea con las ideas de Meynhardt et al. (2014), quienes destacan la centralidad del valor público en la innovación. Con todo, las áreas de mejora, basadas en los hallazgos del estudio, tienen el potencial de guiar a los responsables de la formulación de políticas hacia estrategias de innovación más efectivas y orientadas al valor público.

6. CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados, y sumado a los antecedentes y marco conceptual propuestos, se buscó dar respuesta a la pregunta que motiva la investigación: *“¿Cómo y en qué medida el Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno moviliza y/o contribuye a que los servicios públicos participantes desarrollen más y mejores capacidades de innovación para la creación de valor público?”*

Para lo anterior, fue necesario revisar cómo Chile ha experimentado una transformación en el sector público por medio de la innovación, evolucionando hacia un Estado más moderno y eficiente. Así también se hizo un recorrido teórico por definiciones de la innovación, las capacidades de innovación, los desafíos que presentan tanto las mediciones y la construcción de índices compuestos, y cómo ello contribuye a la creación de valor público. En ese escenario, el Laboratorio de Gobierno ha jugado un papel crucial, donde una parte de sus esfuerzos, el Índice de Innovación Pública, se ha establecido en los últimos años en la palestra con el objetivo de medir y orientar el desarrollo de capacidades de innovación en la amplia gama de servicios públicos.

Para cumplir con el objetivo general y dar respuesta a la pregunta de investigación, se desplegó, para los objetivos específicos 1 y 2 del estudio, un análisis exhaustivo de la estructura y coherencia del Índice, así como de su implementación, relacionando sus objetivos declarados respecto de sus actividades y componentes, que permiten conformar su propuesta de valor. Si bien se observaron desafíos en cuanto al diseño y a la implementación del instrumento, su estructura fundamenta correctamente tanto la orientación como el desarrollo de las capacidades de innovación de las instituciones participantes. No obstante, aunque las componentes del IIP se alinean estratégica y coherentemente con sus objetivos, esto no garantiza necesariamente su suficiencia, pues existen otros aspectos más allá del alcance del servicio —esenciales para superar, por ejemplo, lógicas tradicionales de trabajo en la administración pública—, que no son abordados por el Índice de Innovación Pública.

Por otra parte, en torno al objetivo específico número 3, los hallazgos obtenidos a través del análisis de tendencias y patrones de comportamiento del Panel de instituciones, a nivel de puntajes, dimensiones y subdimensiones, ofrecieron perspectivas valiosas sobre el efecto del Índice. Sin embargo, es importante mencionar que estos resultados deben ser interpretados con

cautela, ya que estas conclusiones derivadas del análisis cuantitativo son más bien exploratorias y no categóricas. Dada la limitación de contar con solo tres mediciones, es complejo asegurar con certeza tendencias consistentes en el largo plazo. Los desempeños de las instituciones están sujetos a factores contextuales y temporales únicos, por tanto, los resultados obtenidos, así como también sus participaciones, no necesariamente se replicarán en mediciones futuras.

Además, los aspectos que conforman la dinámica entre el Índice y las instituciones se vieron enriquecidos tanto en integridad como en profundidad a través del recogimiento de percepciones de representantes institucionales, quienes detallaron la contribución del servicio al fortalecimiento de sus capacidades y a la creación de valor público, en términos de calidad de servicio, resultados y eficiencia, por medio de nuevas y mejores iniciativas de innovación. De esta forma, se da cumplimiento al objetivo específico 4.

En consecuencia, y dando respuesta a la pregunta de investigación, el estudio por medio de una evaluación holística y multifacética concluye que el Índice de Innovación Pública, tanto con sus fortalezas como áreas de mejora, se establece como un catalizador efectivo en el fomento de la innovación dentro del sector público, promoviendo un desarrollo significativo en las capacidades de innovación de los servicios públicos participantes. A pesar de los desafíos identificados y la variabilidad en los resultados, el Índice ha logrado establecer un marco sólido y valioso de para la mejora continua, permitiendo a las instituciones no solo evaluar sus capacidades de innovación sino también orientar sus esfuerzos hacia la implementación de nuevas y mejores prácticas de trabajo.

Este trabajo sienta bases para futuras investigaciones que pueden ampliar el análisis del servicio, en la medida que se vaya disponiendo de más datos y mediciones. Se podría explorar cómo los contextos institucionales y las dinámicas de liderazgo de directores y jefaturas de servicios influyen en las capacidades de innovación de las instituciones. Del mismo modo, estudios sobre factores contextuales tales como variables macroeconómicas o sociopolíticas, que inciden en la capacidad y motivación de las instituciones para innovar, ayudaría a mejorar la comprensión sobre la relación entre el desarrollo de la innovación pública y su entorno.

Por último, este trabajo espera haber contribuido no solo al conocimiento académico, sino que también a reafirmar la importancia de la innovación

pública y la evaluación rigurosa de sus herramientas, para que, de esta forma, se cimente camino a Estados más modernos, más transformadores y profundamente comprometidos con el bienestar y las necesidades de los ciudadanos.

7. BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, S., & Dassen, N. (2016). *Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública*. Nota técnica del BID; 1101.

Alsina, V., Gómez, V., Noveck, B. (2020). *Laboratorios de Innovación Pública en América Latina y el Caribe: desde una Perspectiva Comparada*. thegovlab.org.

Arguelles, E. & Villavicencio, D. (2018). *Un acercamiento al concepto de la innovación en los servicios públicos*. Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento.

Arundel, A., Bloch, C., Ferguson, B. (2019). *Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals*. Research Policy, Volume 48, Issue 3, Pages 789-798, ISSN 0048-7333, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>.

Canel, M. (2018). *En busca de un marco para medir el valor intangible de la gestión pública. Análisis de casos prácticos de evaluación del «valor público»*. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Cevallos, Duque, & Echeverría. (2018). *Validación del constructo capacidad de innovación utilizando el análisis factorial confirmatorio en Ecuador*.

Cinar, E.; Trott, P., & Simms, C. (2018). *A systematic review of barriers to public sector innovation process*.

Şandor. S (2018). *Measurement innovation of the public sector*.

De Vries, Bekkers, y Tummers (2016). *Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda*.

Departamento Nacional de Planeación (2022). *Índice de capacidades para la innovación pública - ICIP 2021*.

Emery et al. (2018). *A proposal of an integrated framework for the development of the innovation capability of Public Administration*.

European Union (2013). *European Public Sector Innovation Scoreboard 2013, Belgium*.

Faulkner y Kaufmann (2017). *Avoiding Theoretical Stagnation: A Systematic Review and Framework for Measuring Public Value*.

Kohli & Mulgan (2010). *Capital Ideas How to Generate Innovation in the Public Sector*.

Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile (2020). *Midiendo el Índice de Innovación Pública en los servicios del Estado de Chile*.

Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile (2021). *Otro Ángulo 1: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno*.

Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile (2021). *Otro Ángulo 3, Cómo hacer transversal la innovación a través de la medición. La experiencia del Índice de Innovación Pública*.

Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile (2022). *Documento metodológico del Índice de Innovación Pública*.

Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile (2022). *Programa de desarrollo de capacidades post-medición del Índice de Innovación Pública*.

Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile (2023). *Nota Técnica 2022. Capacidades para innovar en los servicios públicos del Estado de Chile*.

McConnell, A. (2010). *Understanding Policy Success*.

Meynhardt, T., Gomez, P. & Schweizer, M. (2014). *The Public Value Scorecard: what makes an organization valuable to society?*

Moore, M. (1998). *Creating Public Value: Strategic Management in Government.*

Nelis, N. (2023). *Modernización en Chile, análisis desde los instrumentos de gestión y medición de resultados.*

Observatory of Public Sector Innovation (2019). *Measurement of innovation in the public sector.*

OCDE (2017). *Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, Éditions OCDE, Paris.*

OCDE & Eurostat. (2018). *Manual de Oslo.*

OCDE (2019). *Declaración sobre Innovación en el Sector Público.*

Prinsen, G. & Nijhof, S. (2015). *Between logframes and theory of change: reviewing debates and a practical experience.*

Queiroz, A. B.; Callén, Y. F.; Cinca, C. (2005). *Reflexiones en torno a la aplicación del capital intelectual en el sector público.*

Sánchez, Lasagna y Marcet (2013). *Innovación pública: Un modelo de aportación de valor.* RIL editores. Santiago.

Schiama & Santarsiero. (2023). *Innovation labs as organisational catalysts for innovation capacity development: A systematic literature review.*

Schuschny, A.; Soto, H. (2009). *Guía metodológica, Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible.* CEPAL.

Schwarz. (2019). *¿Qué tan innovador eres? Medición de la innovación en el sector público*. *Apolitical*. <https://apolitical.co/solution-articles/es/que-tan-innovador-eres-midiendo-la-innovacion-en-el-sector-publico>

Torfin, J. (2018). *Collaborative innovation in the public sector: the argument*.

Urquiza, A., Rahmer, B., y Alfaro, I. (Eds.) (2022). *Innovación social y pública: experiencias y aproximaciones a la complejidad contemporánea*, Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo. Disponible en https://doi.org/***

Waissbluth, M. y Galaz, P (2021). *La innovación pública es posible. Introducción a la Gestión Pública. Un Estado al servicio de la ciudadanía*. Editorial Conecta, Santiago de Chile.

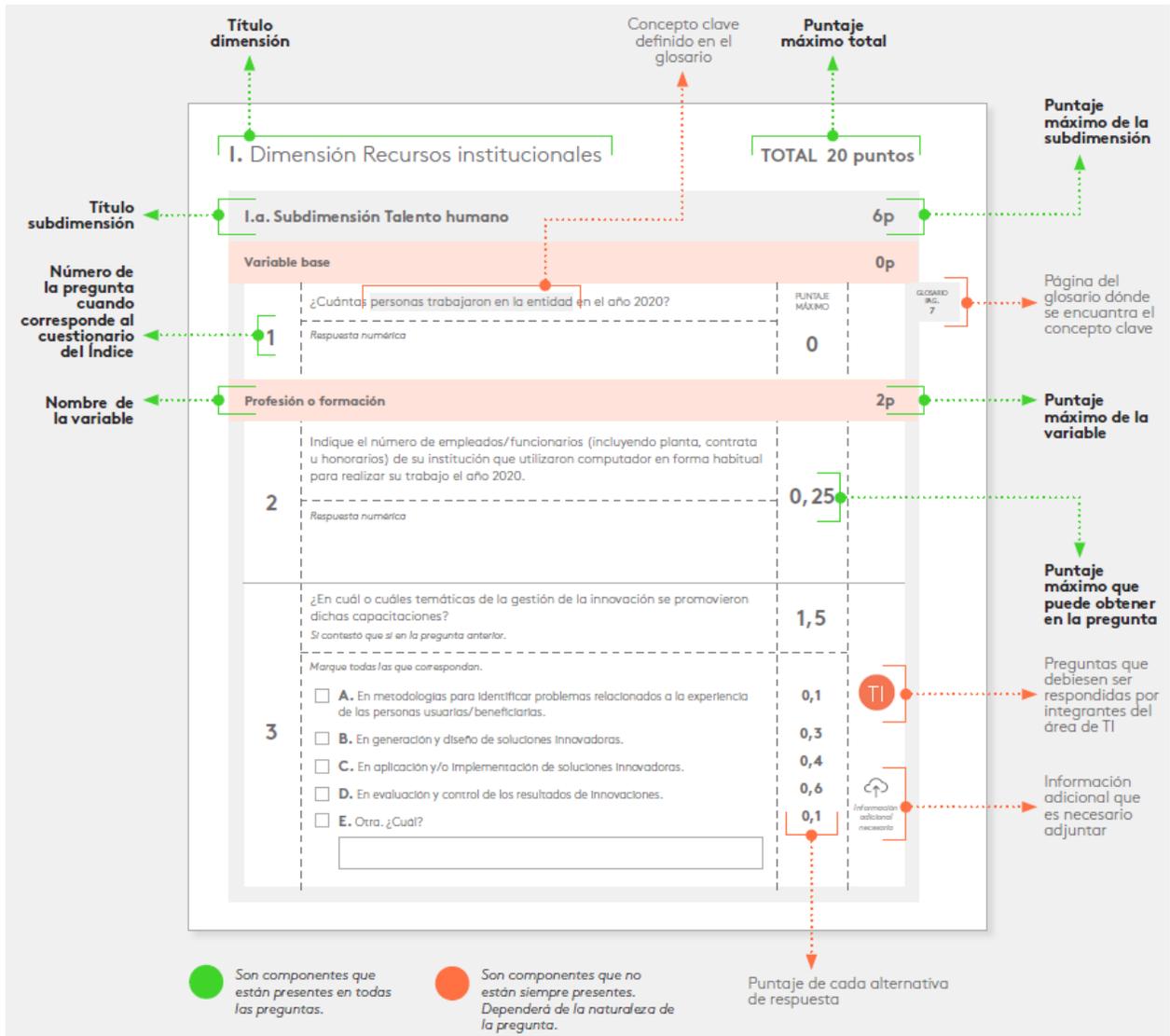
ANEXOS

Anexo A: Operacionalización de variables según objetivos específicos

Objetivo específico	Variable definida	Dimensión abordada	Pregunta de investigación
Comprender la propuesta de valor del Índice de Innovación Pública	Propuesta de valor del IIP	Conceptual y teórica	¿Cuáles son los elementos clave que conforman la propuesta de valor del Índice de Innovación Pública?
Analizar el ordenamiento y consistencia entre los objetivos, diseño, actividades y componentes del Índice de Innovación Pública, en relación con el logro de su fin y propósito.	Estructura y consistencia de objetivos del IIP	Diseño y metodología	¿Cómo está estructurado el Índice de Innovación Pública y cuán coherente es con sus objetivos declarados?
Analizar variaciones y/o tendencias en los resultados de las mediciones de los servicios públicos participantes a nivel de dimensiones y subdimensiones.	Resultados del Índice	Medición y Análisis de Datos	¿Qué se puede aprender de los resultados del Índice de Innovación Pública en las instituciones evaluadas?
Explorar la percepción de representantes institucionales sobre la contribución del servicio al fortalecimiento de las capacidades de innovación y a la creación de valor público.	Contribución a la Creación de Valor Público	Impacto y Efectividad de la Innovación	¿En qué medida el Índice de Innovación Pública contribuye a la creación de valor público en las instituciones evaluadas?

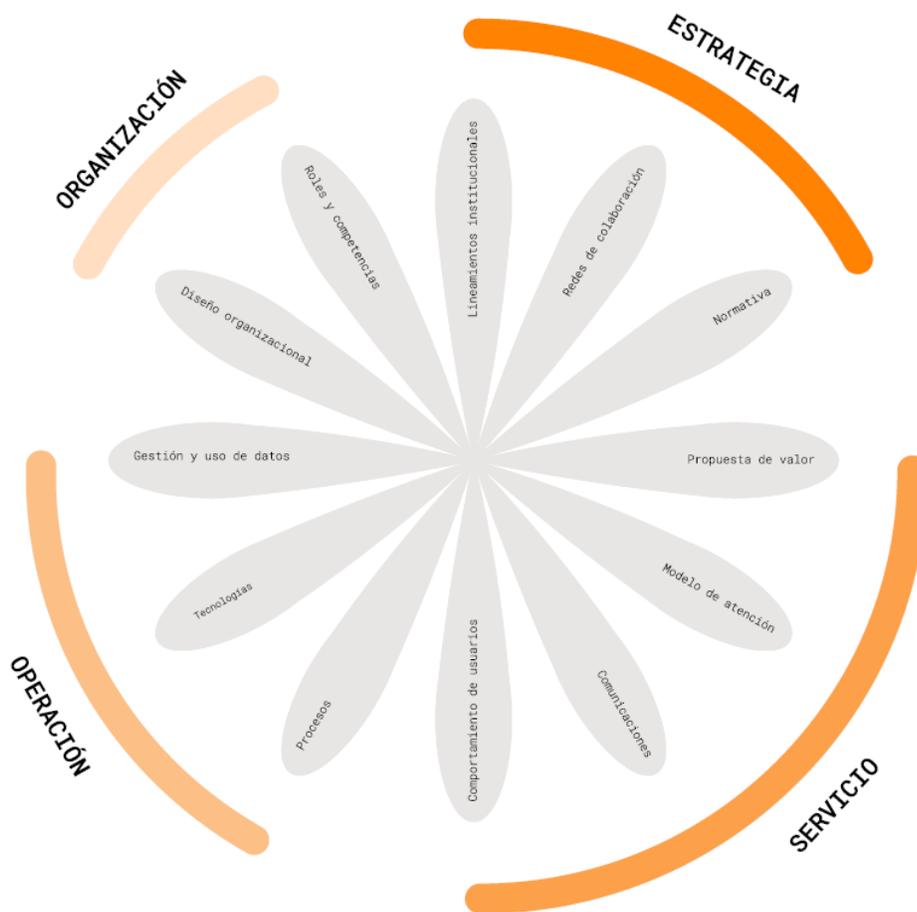
Fuente: elaboración propia

Anexo B: Estructura del cuestionario del Índice de Innovación Pública



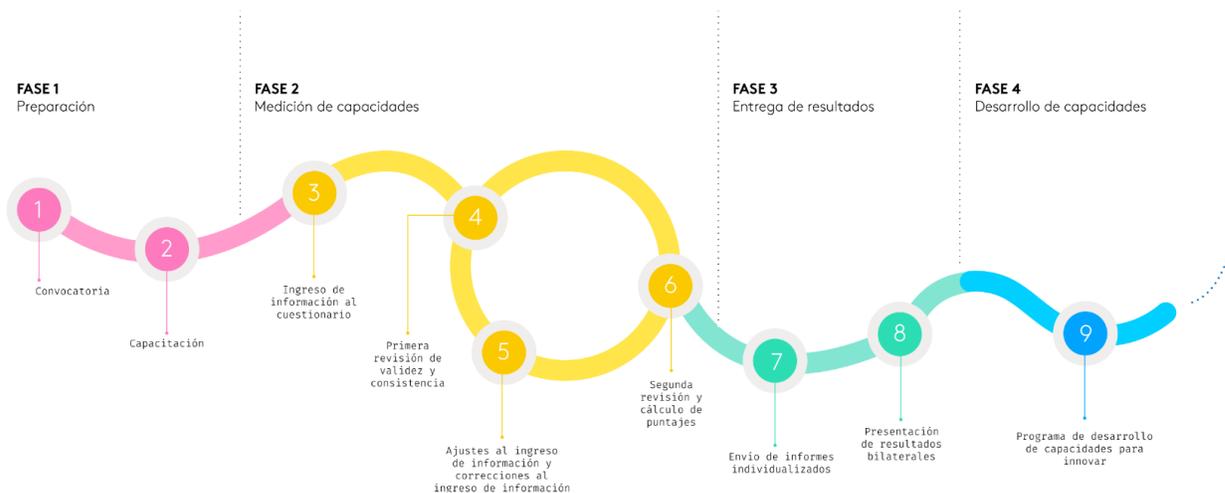
Fuente: Laboratorio de Gobierno (2022). Cuestionario del Índice de Innovación Pública.

Anexo C: Tipos de innovación desarrollados por el Laboratorio de Gobierno



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

Anexo D: Fases del Índice de Innovación Pública



Fuente: <https://indice.lab.gob.cl/#/>

Anexo E: Matriz de marco lógico del Índice de Innovación Pública

Enunciado del objetivo	Indicadores	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Supuestos
<p>FIN: <i>Contribuir con evidencia a la generación de políticas y programas transversales para la innovación pública</i></p>	<p>1. Porcentaje de bienes y/o servicios institucionales implementados que integran recomendaciones del Índice de Innovación Pública</p>	<p>(Número de recomendaciones del IIP adoptadas en productos y/o servicios / Total de recomendaciones del IIP emitidas) x 100.</p>	<p>Evidencia de integración de recomendaciones del Índice en las decisiones y estrategias en los servicios públicos (actas, minutas, registros oficiales). Citas o referencias al IIP en documentos oficiales.</p>	<p>El Índice de Innovación Pública es reconocido y utilizado como una fuente válida de evidencia por los tomadores de decisiones. Las instituciones tienen la capacidad y voluntad de adoptar sus recomendaciones</p>
<p>PROPÓSITO: <i>Medir las capacidades para generar nuevas o mejoradas ideas, procesos, productos o servicios que, mediante procesos de co-creación entre</i></p>	<p>1. Número de servicios públicos que han participado del IIP por al menos los últimos tres años consecutivos, respecto al total de servicios que han</p>	<p>(Número total de instituciones que han participado del IIP por 3 años consecutivos) / (Total de instituciones que han participado del IIP)</p>	<p>Registros y bases de datos del IIP con las respuestas de las instituciones.</p>	<p>Las instituciones públicas ven valor en participar continuamente de las mediciones del IIP.</p>

<i>diferentes actores, impacten positivamente en las necesidades y expectativas de las personas para la transformación de la gestión pública.</i>	participado del Índice.			
	2. Número de ideas, procesos, productos o servicios nuevos o mejorados implementados en las instituciones públicas tras la intervención del IIP.	Número total de ideas, procesos, productos o servicios reportados como nuevos o mejorados tras la intervención del IIP.	Registros de implementación de ideas, procesos, productos o servicios en las instituciones (documentos, informes, etc.).	Las instituciones tienen la capacidad, voluntad y presupuesto para implementar nuevas ideas y procesos sugeridos por el IIP.
	3. Nivel de satisfacción usuaria (si corresponde) con respecto a los nuevos o mejorados servicios proporcionados en la institución.	Puntuación media obtenida en la Medición de Satisfacción Usuaria del Ministerio de Hacienda (MESU) para la institución.	Informes y resultados publicados de la MESU correspondientes a la institución.	Los resultados de la MESU reflejan de manera precisa el impacto de las innovaciones y mejoras implementadas en las instituciones a raíz del IIP.
COMPONENTE 1: <i>Implementación exitosa de cuestionario digital autoaplicado para medir las</i>	1. Porcentaje de servicios medidos respecto al marco muestral de servicios públicos	(Número de servicios medidos) / (Número total de servicios) *100	Retroalimentación de los resultados por parte de las instituciones participantes vía reuniones bilaterales o	Las instituciones están dispuestas a participar y a responder honestamente los

<i>capacidades de innovación en los servicios públicos, recopilando datos precisos y relevantes para cada institución.</i>			por medio de correos electrónicos entre las partes.	cuestionarios .
	2. Calidad y consistencia de los datos recabados.	<i>MÍN</i> (Tasa de preguntas rechazadas)	Revisión de respuestas entregadas por las instituciones al cuestionario.	El diseño y la estructura del cuestionario son claros y comprensibles, minimizando errores en las respuestas.
COMPONENTE 2: <i>Elaboración y entrega de informes personalizados a cada institución, proporcionando recomendaciones claras, factibles y adaptadas a las necesidades específicas de cada servicio.</i>	1. Nivel de satisfacción de las instituciones respecto a la utilidad y claridad de los informes y recomendaciones	(Suma puntuación nivel de satisfacción) / (Número de respuestas sobre nivel de satisfacción) *100	Encuestas de satisfacción a las instituciones tras recibir informes personalizados.	Las instituciones valoran y consideran relevante y oportuna la información y recomendaciones proporcionadas en los informes personalizados.
	2. Grado de implementación de las recomendaciones proporcionadas	Grado de implementación = ((Número de recomendaciones implementadas) / (Número total de	Seguimiento y evaluación de las acciones tomadas en respuesta a las recomendaciones mediante reuniones bilaterales o	Los servicios públicos tienen la capacidad, recursos y voluntad de implementar las recomendaciones

		recomendaciones del IIP)*100	intercambios de correos electrónicos entre las partes.	proporcionadas en los informes.
COMPONENTE 3: <i>Organización de reuniones bilaterales entre el equipo del IIP y el equipo participante de la institución, para presentar resultados y recomendaciones</i>	1. Número de reuniones bilaterales realizadas con instituciones participantes	Total de instituciones participantes en reuniones bilaterales	Actas con fechas, asistentes y temas tratados en cada reunión.	Jefes de servicios y participantes de las instituciones están comprometidos en asistir a las reuniones
	2. Nivel de satisfacción de instituciones participantes en reuniones bilaterales	(Suma de puntuaciones de nivel de satisfacción) / (Número total de respuestas sobre nivel de satisfacción) *100	Encuesta de satisfacción de la reunión bilateral para los participantes de las instituciones.	Las instituciones participantes perciben las reuniones bilaterales como una oportunidad efectiva para clarificar y discutir resultados y recomendaciones del IIP
COMPONENTE 4: <i>Implementación exitosa de un programa integral de desarrollo de capacidades que fortalezca las capacidades</i>	1. Número de instituciones participantes en el Programa de Desarrollo de Capacidades"	Total de instituciones inscritas en el Programa de Desarrollo de Capacidades	Registros de participación en el Programa.	Existe interés y disponibilidad por parte de diversas instituciones para participar en el programa.
	2. Nivel de satisfacción	(Suma puntuaciones	Encuestas de satisfacción	El contenido del programa

<i>de innovación de las instituciones participantes.</i>	de instituciones participantes en el Programa de Desarrollo de Capacidades	nivel de satisfacción) / (Número total de respuestas sobre nivel de satisfacción) *100	para evaluar al Programa.	es actual, pertinente y se adapta a las necesidades y expectativas de las instituciones participantes.
	3. Mejoras observadas en las capacidades de innovación tras el Programa de Desarrollo de Capacidades	(Puntaje Medición IIP actual - Puntaje Medición IIP anterior) / (Puntaje Medición IIP anterior) *100	Medición IIP antes y después de participar del Programa de Desarrollo de Capacidades para medir el progreso y los logros tras las capacitaciones.	El Programa de Desarrollo de Capacidades es acorde a las expectativas de las instituciones y logra generar cambios positivos en las capacidades de innovación de éstas.
COMPONENTE 5: <i>Difusión de resultados por medio de encuentros presenciales y por una página web</i>	1. Número de visitas a la página web del Índice de Innovación Pública	Total de visitas registradas en un periodo determinado	Analíticas propias de la página web	La página web es de fácil acceso y su contenido es relevante para una amplia audiencia interesada en

<i>accesible y fácil de navegar, con información relevante, actualizada e histórica sobre los resultados y que funcione como herramienta de comunicación y divulgación para los stakeholders</i>	2. Nivel de satisfacción y valoración de los usuarios	(Suma de puntuaciones de nivel de satisfacción) / (Número total de respuestas sobre nivel de satisfacción) *100	Encuestas de satisfacción de página web (Ejemplo: escala de valoración de 0 a 5 estrellas)	la innovación pública. Los usuarios encuentran valor y relevancia en la información, sin errores y recursos ofrecidos en la página web.
--	---	---	--	--

ACTIVIDADES

COMPONENTE 1:

- 1.1 Diseño y validación del cuestionario con expertos en el área de innovación pública.
- 1.2 Realización de pruebas piloto del cuestionario en una muestra representativa.
- 1.3 Comunicación y coordinación con las instituciones participantes para programar las sesiones de medición.
- 1.4 Implementación del cuestionario y recolección de datos.
- 1.5 Verificación y limpieza de los datos recabados.

COMPONENTE 2:

- 2.1 Análisis detallado de los datos recolectados por institución.
- 2.2 Elaboración de un borrador del informe que refleje los hallazgos principales y recomendaciones específicas.
- 2.3 Finalización y entrega oficial de los informes personalizados.

COMPONENTE 3:

- 3.1 Planificación y coordinación de encuentros entre el equipo del Índice y los jefes de servicio/participantes de las instituciones.
- 3.2 Desarrollo de agenda y materiales específicos basados en los informes, centrados en las recomendaciones y los hallazgos de los resultados.
- 3.3 Realización de las reuniones, facilitando un espacio para preguntas, dudas y discusión de estrategias de implementación.

COMPONENTE 4:

- 4.1 Identificación de las necesidades de formación y capacitación de las instituciones.
- 4.2 Diseño del programa de desarrollo, incluyendo contenidos teóricos y prácticos.
- 4.3 Promoción y registro de instituciones interesadas en el programa.
- 4.4 Implementación de las sesiones de formación y mentoría.
- 4.5 Evaluación continua y ajustes del programa según retroalimentaciones y resultados de las instancias.

COMPONENTE 5:

- 5.1 Definición de la estructura y contenidos principales de la página web del IIP.
- 5.2 Diseño y desarrollo de la página, asegurando su accesibilidad y facilidad de navegación.
- 5.3 Promoción de la página web entre *stakeholders* relevantes de la innovación pública.
- 5.4 Monitoreo de la actividad y recolección de retroalimentación usuaria de la página web
- 5.5 Actualización regular de contenidos

Fuente: elaboración propia

Anexo F: Comparación de informes personalizados por medición (Medición 2019 vs 2020 vs 2021)

Gráfico 1: Resultados del Índice de Innovación Pública y sus dimensiones.

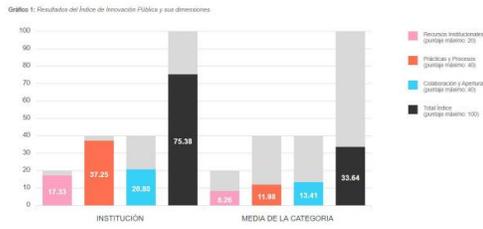
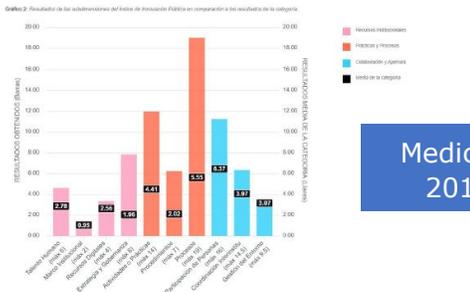


Gráfico 2: Resultados de las subdimensiones del Índice de Innovación Pública en comparación a los resultados de la categoría.



Medición 2019

Medición 2019

Resultados Índice de Innovación Pública Año referencia medición 2020

A continuación se indica el desempeño de la institución en la segunda medición del Índice, tomando como comparativo los resultados de la primera, que consideró como año de referencia el 2019.

Institución: Servicio de Impuestos Internos
Categoría: Pilares

Nivel de madurez actual: **MODELO**

1. Puntaje Índice total
 Sobre un máximo de 100 puntos, la institución obtiene los siguientes puntajes en 2019 y 2020.
 2019: 75,4 (Promedio de la categoría 2019: 33,6 puntos)
 2020: 94,5 (+19,2) (Promedio de la categoría 2020: 38,2 puntos)

2. Desempeño por capacidades claves
 Comparación puntaje 2019 (color azul) y 2020 (color naranja) en relación al máximo posible por subdimensión. Además, en la parte inferior se indica el promedio obtenido por las instituciones de la categoría.

Subdimensión	2019	2020	Promedio Categoría
Recursos Institucionales	18,4	19,2	3,26
Prácticas y Procesos	37,9	38,8	11,88
Colaboración y Apertura	30,3	36,5	15,41

3. Iniciativas de Innovación
 Cantidad de iniciativas que desarrollan cada fase del proceso de Innovación 2019 (parte interna) y 2020 (parte externa). Al cierre, se indica si la institución consideró la participación de actores externos durante 2020.

2019: 10 | 2020: 16

DESARROLLO: 10 (2019) / 16 (2020)
 PRUEBA: 10 (2019) / 16 (2020)
 PILOTAJE: 10 (2019) / 16 (2020)
 IMPLEMENTACIÓN: 10 (2019) / 16 (2020)
 EVALUACIÓN: 10 (2019) / 16 (2020)

PI: Participación de usuarios | CI: Coordinación Interinstitucional | AE: Gestión del entorno

Medición 2020

Medición 2020

DIMENSIÓN RECURSOS INSTITUCIONALES

Corresponde a los aspectos más básicos o habilitantes para el desarrollo de las capacidades para innovar. Sin su existencia, las siguientes dimensiones tienen baja probabilidad de fortalecerse, de ahí su relevancia. Considera elementos relacionados con el talento humano, el marco institucional, los recursos e infraestructura digital, junto con elementos de estrategia y gobernanza de la innovación.

Dado que se trata de una dimensión habilitante, el puntaje máximo a lograr es de 20 puntos, considerando la suma de los puntajes obtenidos en cada una de las 4 subdimensiones que se señalan a continuación.

Subdimensión: Talento humano

El Talento Humano es una capacidad habilitante para el desarrollo de innovaciones concretas y también para la instalación de una cultura de innovación dentro de la entidad. Se destaca que exista una proporción relevante del presupuesto destinado a capacitación en gestión de la innovación y se insta a la institución a continuar destinando recursos (monetarios y no monetarios) a este ítem durante los próximos años, a fin de robustecer aquellas competencias transversales y específicas relacionadas al desarrollo de innovaciones públicas.

Adicionalmente, se sugiere continuar desarrollando capacitaciones en gestión de innovación, principalmente en las siguientes materias clave: experiencia de usuarios, liderazgo adaptativo, design thinking, diseño de servicios, business intelligence, gestión del cambio, innovación tecnológica, la innovación abierta, data analytics, entre otros. La Red de Innovadores Públicos constituye un espacio de aprendizaje constante a la que funcionarios/as pueden acceder de manera gratuita durante sus jornadas de trabajo.

Finalmente, felicitamos la perspectiva multidisciplinaria de la institución, y motivamos a mantener y continuar incorporando perspectivas amplias y diversas.

Subdimensión: Marco Institucional

El Marco Institucional está compuesto por dos elementos, en los que la institución presenta un resultado sobresaliente respecto a las instituciones que forman parte de su categoría. Estos son la presencia de redes de colaboración interna y la publicación de datos distintos de los requeridos por la Ley de Transparencia. Esta subdimensión es clave para la generación de oportunidades de conocimiento colaborativo y sinergias que permitan abordar los desafíos públicos cada vez más complejos.

En este sentido, se destaca que la institución haya desarrollado ambos elementos de manera importante, e instamos a continuar fortaleciendo su liderazgo en esta materia, pudiendo dentro del Estado de Chile en este punto. Motivamos a que continúen colaborando entre diversas áreas internas para que la innovación sea un sistema sistemáticamente, ya sea a través de reuniones de equipo, mesas de trabajo que mantengan su desempeño en cuanto a la publicación de datos en primer paso en la colaboración con organizaciones del entorno, idealmente que permita su actualización permanente y promoviendo la reutilización de datos.

Subdimensión: Recursos Digitales

La medición de recursos digitales se realiza combinando información medida por el Índice de Innovación Pública con datos provenientes de los Indicadores de Gobierno Digital, medidos el año 2019 por la División de Gobierno Digital (DGD).

Dimensión Recursos institucionales

Corresponde a los aspectos habilitantes para el desarrollo de las capacidades para innovar. Sin su existencia, las siguientes dimensiones tienen baja probabilidad de fortalecerse, de ahí su relevancia. Considera elementos relacionados con el Talento humano, el Marco institucional, los Recursos e infraestructura digital, junto con elementos de Estrategia y gobernanza de la innovación.

Dado que se trata de una dimensión habilitante, el puntaje máximo a lograr es de 20 puntos, considerando la suma de los puntajes obtenidos en las cuatro subdimensiones o capacidades clave que la componen.

En concreto, el Servicio de Impuestos Internos obtiene 18,4 puntos en la segunda medición, mientras que su puntaje en la medición anterior fue de 17,3 puntos. A su vez, el promedio de la categoría Pilares en la medición actual es de 10,1 puntos.

A continuación se desglosa el detalle de los resultados y recomendaciones para las subdimensiones correspondientes.

Resultados índice de Innovación Pública

TERCERA MEDICIÓN

A continuación, se indica el desempeño de la institución durante el año 2021 que corresponde a la tercera medición del índice. Estos resultados son comparados con las mediciones anteriores que tuvieron como año de referencia 2019 y 2020 respectivamente.

Institución
Servicio de Impuestos Internos

Categoría
PILARES

Puntaje índice total
Sobre un máximo de 100 puntos, la institución obtuvo los siguientes puntajes en 2019, 2020 y 2021.

MEDICIÓN 2021: **94,0**

PROMEDIO CATEGORÍA: **36,4**

Histórico

MEDICIÓN 2020: 94,5

MEDICIÓN 2019: 75,4

MEDICIÓN 2021: 38,2

MEDICIÓN 2019: 33,6

Desempeño histórico de la institución en las tres mediciones del índice.

Nivel de madurez actual
INICIAL | CRESCIENTE | MADURA | MODELO

Total servicios medidos
MEDICIÓN 2021: 45 | CATEGORÍA PILARES: 19

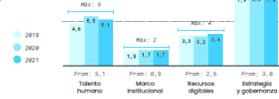
Desempeño por capacidades claves

Comparación de los puntajes 2019, 2020 y 2021 en relación al máximo posible por capacidad clave. Además, en la parte inferior se indica el promedio obtenido por los servicios de la categoría.

RECURSOS INSTITUCIONALES

19,7 / 20

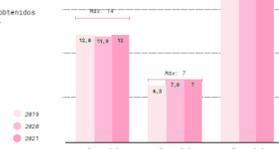
puntos obtenidos en 2021.



PRÁCTICAS Y PROCESOS

38,0 / 40

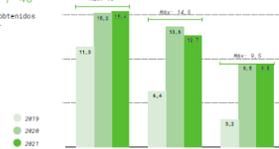
puntos obtenidos en 2021.



COLABORACIÓN Y APOSTURA

37,5 / 40

puntos obtenidos en 2021.



Medición 2021

Dimensión Recursos institucionales

Puntaje máximo 20

Esta dimensión, corresponde a los **aspectos habilitantes** para el desarrollo de las demás capacidades para innovar, al dar cuenta de aquellos elementos mínimos que podrían facilitar el desarrollo de innovaciones o de capacidades de innovación. Si bien contar con ellas no permite concluir que una institución es innovadora, sin duda **su presencia permite desarrollar innovaciones con mayor fluidez** o, dicho de otro modo, sin su existencia las dimensiones de prácticas y procesos, y de colaboración y apertura, tienen baja probabilidad de desarrollarse.

Considera elementos relacionados con el Talento humano, el Marco institucional, los Recursos e infraestructura digital, y la Estrategia y gobernanza de la innovación, y el **puntaje máximo a lograr es de 20 puntos**, considerando la suma de los puntajes obtenidos en las cuatro capacidades clave que la componen.

Capacidades	Ptj. máx. capacidad	RESUMEN DE LA DIMENSIÓN
» C1: Talento humano	6	
» C2: Marco institucional	2	
» C3: Recursos digitales	4	
» C4: Estrategia y gobernanza	8	

En concreto, el desempeño de el Servicio de Impuestos Internos en esta dimensión, es el siguiente:

PRIMERA MEDICIÓN	SEGUNDA MEDICIÓN	TERCERA MEDICIÓN
17.30	18.39	18.08
PROMEDIO EN LA TERCERA MEDICIÓN DE LA CATEGORÍA PILARES:		9.26

A continuación se desglosa el detalle de los resultados y recomendaciones para las capacidades correspondientes.

Medición 2021

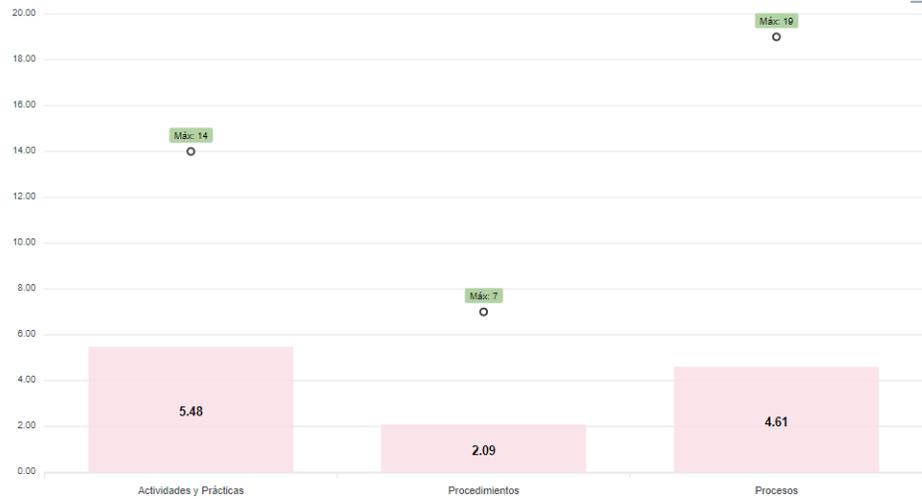
Fuente: Informes personalizados por servicios entregados por Solicitud de Ley de Transparencia (en este caso, corresponde a los informes del Servicio de Impuestos Internos)

Anexo G: Errores observados en página web del Índice de Innovación Pública a Enero 2024.

Prácticas y Procesos

30.4/40

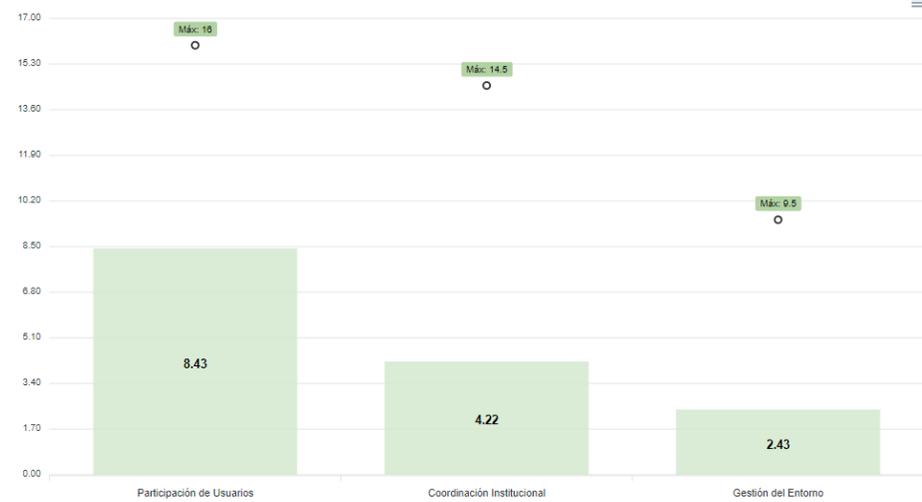
Puntos obtenidos en 2020.



Colaboración y Apertura

37.7/40

Puntos obtenidos en 2020.



Prácticas y Procesos

41.3/40

Puntos obtenidos en 2022.



Fuente: <https://indice.lab.gob.cl/#/open-data/capacities>

Anexo H: Instituciones participantes del IIP y MESU, Período 2019-2021

Instituciones
Fondo de Solidaridad e Inversión Social
Fondo Nacional de Salud
Instituto de Previsión Social
Instituto de Seguridad Laboral
Servicio de Registro Civil e Identificación
Servicio Metropolitano de Vivienda y Urbanismo

Fuente: elaboración propia con base en Ministerio de Hacienda (2022). *Resultados 2022, Medición de Satisfacción Usuaría.*

Anexo I: Puntajes del Panel de Instituciones

Instituciones	Puntaje Mediciones		
	M.2019	M.2020	M.2021
Agencia de Cooperación Internacional	28,55	11,10	9,80
Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo	19,27	26,90	9,30
Comisión para el Mercado Financiero	33,99	59,80	62,30
Corporación de Fomento de la Producción	56,69	64,60	63,40
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	22,07	11,00	11,00
Defensoría Penal Pública	30,68	21,70	39,70
Dirección General de Crédito Prendario	11,45	23,20	25,10
Dirección General de Obras Públicas	36,10	31,60	38,30
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	61,07	59,30	42,50
Fondo Nacional de Salud	46,41	46,00	56,20
Gendarmería de Chile	31,95	42,60	38,20
Instituto de Previsión Social	59,92	75,40	70,30
Instituto de Seguridad Laboral	26,12	21,80	22,90
Instituto Nacional de la Juventud	18,16	30,04	30,40
Instituto Nacional de la Propiedad Industrial	55,82	68,40	60,00
Oficina Nacional de Emergencia	6,29	27,30	23,60
Servicio de Impuestos Internos	75,38	94,50	94,00
Servicio de Registro Civil e Identificación	22,08	9,50	14,40
Servicio Metropolitano de Vivienda y Urbanismo	15,20	20,80	4,50
Servicio Nacional de Aduanas	16,03	26,00	24,70
Servicio Nacional de Geología y Minería	35,24	30,90	18,20
Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género	6,62	27,20	19,60
Servicio Nacional de Pesca	36,53	52,00	44,50
Servicio Nacional del Turismo	29,04	46,90	43,30
Servicio Nacional del Adulto Mayor	17,61	43,70	28,10
Servicio Nacional del Patrimonio Cultural	20,23	40,40	7,90
Superintendencia de Educación	17,27	11,90	5,90
Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento	21,79	12,10	29,30
Superintendencia del Medio Ambiente	50,08	64,30	34,30
Tesorería General de la República	59,59	64,70	58,30
	32,2	38,9	34,3

Fuente: elaboración propia en base a resultados IIP de las mediciones realizadas.

Anexo J: Pruebas t-Student para medias de muestras relacionadas

	<i>Puntajes_2019</i>	<i>Puntajes_2020</i>
Media	32,241	38,85466667
Varianza	329,942761	491,2382051
Observaciones	30	30
Coeficiente de correlación de Pearson	0,833557686	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	29	
Estadístico t	-2,957590534	
P(T<=t) una cola	0,00305564	
Valor crítico de t (una cola)	1,699127027	
P(T<=t) dos colas	0,00611128	
Valor crítico de t (dos colas)	2,045229642	

	<i>Puntajes_2020</i>	<i>Puntajes_2021</i>
Media	38,85466667	34,33333333
Varianza	491,2382051	484,5009195
Observaciones	30	30
Coeficiente de correlación de Pearson	0,867568802	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	29	
Estadístico t	2,178367914	
P(T<=t) una cola	0,018826263	
Valor crítico de t (una cola)	1,699127027	
P(T<=t) dos colas	0,037652525	
Valor crítico de t (dos colas)	2,045229642	

	<i>Puntajes_2019</i>	<i>Puntajes_2021</i>
Media	32,241	34,33333333
Varianza	329,942761	484,5009195
Observaciones	30	30
Coeficiente de correlación de Pearson	0,818184333	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	29	
Estadístico t	-0,905476197	
P(T<=t) una cola	0,186337471	
Valor crítico de t (una cola)	1,699127027	
P(T<=t) dos colas	0,372674943	
Valor crítico de t (dos colas)	2,045229642	

Fuente: elaboración propia en base a resultados IIP de las mediciones realizadas.

Anexo K: Espacio muestral de instituciones participantes para entrevista

Instituciones
Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo
Corporación de Fomento de la Producción
Defensoría Penal Pública
Dirección General de Crédito Prendario
Dirección General de Obras Públicas
Fondo de Solidaridad e Inversión Social
Fondo Nacional de Salud
Instituto de Previsión Social
Instituto Nacional de la Propiedad Industrial
Oficina Nacional de Emergencia
Servicio de Impuestos Internos
Servicio Nacional de Aduanas
Servicio Nacional de Geología y Minería
Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género
Servicio Nacional de Pesca
Servicio Nacional del Turismo
Servicio Nacional del Adulto Mayor
Servicio Nacional del Patrimonio Cultural
Superintendencia de Educación
Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento
Superintendencia del Medio Ambiente
Tesorería General de la República

Fuente: elaboración propia

Dimensiones	Preguntas
Experiencia con el Índice de Innovación Pública	¿Qué los motivó a participar en las mediciones? ¿Qué factores influyeron?
	¿Cómo se alinea el Índice con las necesidades y objetivos específicos de su institución?
	Al comenzar con el Índice, ¿cuáles eran sus expectativas o esperanzas sobre lo que podría aportar a su institución?
	¿Cómo se prepara su institución para participar en las mediciones? ¿Hay algún desafío particular en esta etapa?
	¿Cuáles son sus impresiones del trabajo con el IIP? ¿Hubo algo que le pareciera importante destacar?
Evaluación de Resultados y Retroalimentación del IIP	¿Qué tan satisfechos están con las variables usadas por el IIP para evaluar sus capacidades de innovación? ¿Creen que reflejan adecuadamente su contexto?
	¿Los resultados y recomendaciones entregadas en los informes personalizados les parecen claros y aplicables a su contexto institucional?
	¿De qué manera han utilizado la retroalimentación del IIP para mejorar procesos, prácticas, o bien, levantar iniciativas de innovación en su institución?
	¿Qué impacto ha tenido el Programa de Desarrollo de Capacidades? ¿Han observado cambios o mejoras tangibles a raíz de su participación en este programa?
	¿Han tenido instancias de feedback efectivo con los evaluadores del IIP? ¿Cómo valoran estas interacciones?
Contribución del IIP a la Aportación de Valor Público	¿De qué manera creen que el IIP ha contribuido a la creación de valor público en su institución?
	¿Ha observado mejoras tangibles que puedan atribuirse directamente a las iniciativas del IIP?
	¿Cómo se comunica y se percibe el valor del Índice entre los diferentes niveles de su organización?
	¿Ven al IIP como una herramienta estratégica sostenible para el fortalecimiento de sus capacidades de innovación?
	En caso de tener, ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el IIP y hacerlo más relevante y efectivo para los servicios públicos como el suyo?

Fuente: elaboración propia

Anexo M: Puntajes por subdimensiones del Panel de Instituciones

2019	Recursos Institucionales				Prácticas y Procesos			Colaboración y Apertura		
	TH	MI	RD	EG	AP	PROC	P	PPU	CI	GE
Panel de Instituciones										
Agencia de Cooperación Internacional	1,80	1,00	3,10	0,00	2,80	0,00	8,60	3,50	4,50	3,20
Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo	4,20	1,20	2,70	0,00	2,50	0,00	0,00	3,60	1,20	1,60
Comisión para el Mercado Financiero	1,00	1,20	2,90	0,00	8,40	2,50	7,50	6,50	2,50	1,60
Corporación de Fomento de la Producción	3,00	0,90	2,50	1,30	7,30	6,50	16,50	9,00	6,50	3,20
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	3,10	1,40	2,40	0,00	2,30	0,00	5,50	3,90	0,90	3,20
Defensoría Penal Pública	0,00	0,70	2,50	1,50	7,70	1,40	0,00	9,90	4,70	1,60
Dirección General de Crédito Prendario	1,10	0,10	2,20	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00	0,80	0,00
Dirección General de Obras Públicas	1,10	0,50	1,40	7,30	3,50	3,10	5,50	4,40	3,00	6,40
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	3,60	0,90	3,10	4,70	5,10	1,50	15,30	9,20	9,90	7,90
Fondo Nacional de Salud	4,00	0,90	2,80	3,20	5,60	1,50	5,50	8,10	8,50	6,30
Gendarmería de Chile	2,90	0,90	2,70	1,60	6,30	0,00	0,00	6,10	8,40	4,70
Instituto de Previsión Social	3,60	0,70	2,90	7,70	8,40	5,70	18,00	8,30	2,90	1,60
Instituto de Seguridad Laboral	3,00	1,00	2,20	0,00	3,70	1,40	0,00	8,70	2,90	3,20
Instituto Nacional de la Juventud	0,80	1,30	3,10	0,00	2,40	0,50	0,00	5,40	1,50	3,20
Instituto Nacional de la Propiedad Industrial	2,90	1,60	2,60	6,00	4,50	4,10	12,70	11,60	6,60	3,20
Oficina Nacional de Emergencia	1,60	0,40	1,60	0,00	0,30	0,00	0,00	1,40	1,00	0,00
Servicio de Impuestos Internos	4,60	1,50	3,30	7,90	12,00	6,30	19,00	11,30	6,40	3,20
Servicio de Registro Civil e Identificación	1,20	1,10	2,20	0,00	2,30	0,50	0,00	6,80	4,70	1,60
Servicio Metropolitano de Vivienda y Urbanismo	1,90	0,90	2,20	0,00	2,20	0,00	0,00	3,60	1,20	3,20
Servicio Nacional de Aduanas	1,00	1,30	2,20	4,50	0,70	0,50	0,00	4,80	1,10	0,00
Servicio Nacional de Geología y Minería	3,70	0,80	2,70	1,50	4,20	1,90	0,00	8,90	8,30	3,20
Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género	1,40	0,40	1,60	0,00	0,30	0,00	0,00	2,50	0,40	0,00
Servicio Nacional de Pesca	2,70	0,80	2,50	4,50	6,90	0,00	0,00	6,70	7,60	4,80
Servicio Nacional del Turismo	4,10	1,10	2,60	7,70	5,20	0,50	0,00	3,40	1,20	3,20
Servicio Nacional del Adulto Mayor	1,50	1,00	2,00	0,00	4,90	0,00	0,00	0,70	4,30	3,20
Servicio Nacional del Patrimonio Cultural	0,80	0,70	2,30	3,00	2,50	0,00	0,00	3,30	4,60	3,20
Superintendencia de Educación	0,70	1,00	2,50	0,00	4,20	1,90	0,00	3,00	2,50	1,60
Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento	4,40	1,20	1,90	3,00	2,50	0,00	0,00	3,30	2,40	3,20
Superintendencia del Medio Ambiente	4,20	1,20	2,60	6,10	6,40	3,40	16,70	5,10	4,40	0,00
Tesorería General de la República	3,60	1,20	2,60	4,60	6,60	3,90	18,60	8,30	8,60	1,60
Promedio Instituciones Panel	2,45	0,96	2,46	2,54	4,39	1,57	4,98	5,94	4,12	2,76
Puntaje Máximo	6	2	4	8	14	7	19	16	14,5	9,5
Porcentaje de logro por subdimensión	40,8%	48,2%	61,6%	31,7%	31,4%	22,4%	26,2%	37,1%	28,4%	29,1%

2020	Recursos Institucionales				Prácticas y Procesos			Colaboración y Apertura		
	TH	MI	RD	EG	AP	PROC	P	PPU	CI	GE
Panel de Instituciones										
Agencia de Cooperación Internacional	1,03	0,10	2,55	0,00	5,33	0,00	0,00	1,90	0,20	0,00
Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo	3,40	1,50	3,20	4,50	5,10	0,60	0,00	8,10	0,50	0,00
Comisión para el Mercado Financiero	5,40	1,60	3,20	1,10	7,50	6,30	18,20	13,60	1,30	1,60
Corporación de Fomento de la Producción	4,60	1,20	2,70	7,70	9,80	6,90	17,50	11,70	2,40	1,60
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	1,20	0,90	2,50	0,00	0,30	0,60	0,00	3,90	1,70	0,00
Defensoría Penal Pública	1,30	0,00	2,80	1,50	7,60	1,20	0,00	1,90	2,30	3,10
Dirección General de Crédito Prendario	1,70	0,30	2,90	1,50	4,70	2,90	0,00	8,80	0,40	0,00
Dirección General de Obras Públicas	1,00	0,30	0,60	1,30	0,30	1,20	17,50	6,10	1,70	1,60
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	4,20	0,30	3,00	5,70	7,90	3,50	5,50	13,00	10,00	6,30
Fondo Nacional de Salud	3,60	0,70	3,30	4,10	7,10	3,60	0,00	15,40	5,00	3,20
Gendarmería de Chile	4,00	1,10	2,70	0,00	8,30	0,00	0,00	12,40	9,10	3,20
Instituto de Previsión Social	3,30	1,60	2,80	7,40	9,40	5,70	19,00	13,60	9,60	3,10
Instituto de Seguridad Laboral	4,70	1,00	2,70	0,00	4,60	1,80	0,00	5,90	1,10	0,00
Instituto Nacional de la Juventud	1,60	0,10	2,70	0,00	5,80	1,60	0,00	8,60	5,40	4,70
Instituto Nacional de la Propiedad Industrial	5,50	1,30	3,10	6,60	5,30	4,10	16,50	10,10	9,60	6,30
Oficina Nacional de Emergencia	4,20	0,30	2,60	6,60	2,60	0,00	0,00	4,60	2,50	3,10
Servicio de Impuestos Internos	5,50	1,70	3,20	8,00	11,90	7,00	19,00	15,20	13,60	9,50
Servicio de Registro Civil e Identificación	1,20	0,00	3,10	0,00	2,30	0,60	0,00	1,10	1,20	0,00
Servicio Metropolitano de Vivienda y Urbanismo	2,90	0,40	0,40	0,00	3,00	0,00	0,00	10,10	1,20	1,60
Servicio Nacional de Aduanas	3,20	1,70	2,20	4,50	4,60	1,90	0,00	6,60	1,40	0,00
Servicio Nacional de Geología y Minería	4,70	0,80	2,70	1,50	4,30	1,70	0,00	10,30	3,30	1,60
Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género	1,10	1,00	2,90	0,00	5,30	0,00	5,50	5,90	4,20	1,50
Servicio Nacional de Pesca	3,30	0,80	2,50	6,00	9,50	2,30	0,00	13,30	8,00	6,30
Servicio Nacional del Turismo	4,10	0,70	2,50	6,90	7,80	0,70	0,00	10,30	9,20	4,70
Servicio Nacional del Adulto Mayor	1,20	0,00	1,70	1,30	8,60	2,10	0,00	10,80	8,50	9,50
Servicio Nacional del Patrimonio Cultural	3,30	0,30	2,90	4,50	7,10	0,00	0,00	11,90	7,40	3,20
Superintendencia de Educación	1,40	0,10	2,10	0,00	2,70	0,00	0,00	4,90	0,80	0,00
Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento	0,60	0,70	2,70	1,50	2,30	0,00	0,00	1,60	1,10	1,60
Superintendencia del Medio Ambiente	5,00	1,60	3,30	7,40	5,70	4,10	15,50	13,90	1,40	6,40
Tesorería General de la República	2,90	1,40	2,90	3,90	7,10	3,90	18,10	14,50	8,40	1,60
Promedio Instituciones Panel	3,04	0,78	2,62	3,12	5,79	2,14	5,08	9,00	4,42	2,84
Puntaje Máximo	6	2	4	8	14	7	19	16	14,5	9,5
Porcentaje de logro por subdimensión	50,6%	39,2%	65,4%	39,0%	41,4%	30,6%	26,7%	56,3%	30,5%	29,9%

2021	Recursos Institucionales				Prácticas y Procesos			Colaboración y Apertura		
	Panel de Instituciones	TH	MI	RD	EG	AP	PROC	P	PPU	CI
Agencia de Cooperación Internacional	1,07	0,10	2,62	0,00	0,33	1,84	0,00	3,85	0,00	0,00
Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo	1,30	0,70	3,10	0,00	0,70	0,60	0,00	2,90	0,00	0,00
Comisión para el Mercado Financiero	4,70	1,80	3,30	4,10	7,10	5,80	18,50	10,90	6,00	0,00
Corporación de Fomento de la Producción	3,50	1,60	2,60	7,70	9,30	6,20	19,00	9,90	1,90	1,60
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	3,20	1,00	2,20	1,50	0,70	0,00	0,00	1,50	1,00	0,00
Defensoría Penal Pública	1,40	0,70	3,30	4,50	7,40	4,90	0,00	7,10	7,30	3,20
Dirección General de Crédito Prendario	1,30	1,00	2,20	1,50	4,60	4,90	5,50	2,50	0,00	1,60
Dirección General de Obras Públicas	1,50	0,50	2,10	3,10	4,20	1,00	16,40	4,90	0,00	4,70
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	4,80	0,30	3,00	6,40	4,70	2,00	5,50	7,60	3,30	4,80
Fondo Nacional de Salud	3,30	1,40	3,60	4,70	7,50	6,20	8,10	13,00	3,60	4,80
Gendarmería de Chile	3,00	0,60	2,40	1,60	6,90	4,20	0,00	11,10	3,80	4,70
Instituto de Previsión Social	4,10	1,40	3,30	7,40	5,30	6,10	18,00	13,80	6,20	4,70
Instituto de Seguridad Laboral	4,90	0,30	2,90	0,00	5,00	2,30	0,00	7,40	0,80	0,00
Instituto Nacional de la Juventud	5,30	0,10	3,40	0,60	2,90	2,40	5,50	4,10	3,30	3,10
Instituto Nacional de la Propiedad Industrial	5,10	1,40	2,90	4,60	5,90	3,10	17,80	12,10	4,00	3,20
Oficina Nacional de Emergencia	1,60	0,30	2,20	6,00	4,00	2,70	0,00	4,40	0,90	1,60
Servicio de Impuestos Internos	5,10	1,70	3,40	7,90	12,00	7,00	19,00	16,40	12,70	9,60
Servicio de Registro Civil e Identificación	1,40	0,60	2,30	1,50	0,30	1,70	5,50	1,10	0,00	0,00
Servicio Metropolitano de Vivienda y Urbanismo	1,00	0,10	0,10	0,00	0,30	0,70	0,00	0,70	0,00	0,00
Servicio Nacional de Aduanas	3,40	1,60	3,00	4,50	3,60	2,80	0,00	6,00	0,70	0,00
Servicio Nacional de Geología y Minería	4,80	0,10	2,10	1,50	2,90	1,00	0,00	5,40	0,40	0,00
Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género	1,70	0,10	2,40	0,00	3,80	0,00	0,00	3,90	2,60	4,70
Servicio Nacional de Pesca	4,40	0,70	3,20	7,30	7,40	3,70	0,00	9,30	5,20	3,20
Servicio Nacional del Turismo	4,00	0,30	2,30	3,60	8,00	4,40	0,00	9,50	6,60	4,70
Servicio Nacional del Adulto Mayor	1,30	0,00	2,00	1,60	6,00	2,00	0,00	10,40	0,00	4,70
Servicio Nacional del Patrimonio Cultural	0,60	0,10	2,80	0,00	1,00	0,70	0,00	2,40	0,40	0,00
Superintendencia de Educación	1,30	0,10	3,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,85	0,30	0,00
Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento	4,30	0,60	1,60	0,00	2,90	2,00	7,50	8,60	0,00	1,60
Superintendencia del Medio Ambiente	1,80	1,50	3,10	5,00	5,30	2,00	5,50	6,90	1,60	1,60
Tesorería General de la República	4,60	1,20	3,20	4,70	7,20	3,90	17,80	9,50	6,10	0,00
Promedio Instituciones Panel	2,99	0,73	2,65	3,04	4,58	2,87	5,65	6,93	2,62	2,27
Puntaje Máximo	6	2	4	8	14	7	19	16	14,5	9,5
Porcentaje de logro por subdimensión	49,9%	36,5%	66,4%	38,0%	32,7%	41,0%	29,8%	43,3%	18,1%	23,9%

Fuente: elaboración propia en base a resultados IIP de las mediciones realizadas.