



LA EXPERIENCIA DEL LABORATORIO DE GOBIERNO Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO CHILENO

Magíster en Gobierno y Gerencia Pública

Instituto de Asuntos Públicos

Universidad de Chile

Valentina Arros Valdivia

Profesor Guía: Álvaro Ramírez-Alujas

-2016-

RESUMEN EJECUTIVO

A inicios del año 2014, comienza el diseño de lo que sería posteriormente el Laboratorio de Gobierno, un nuevo organismo interministerial mandatado para desarrollar procesos de innovación al interior del sector público chileno. Como marco de referencia, tras el análisis de los diversos alcances al concepto de innovación pública, se establece que para efectos de la investigación, la innovación pública es la creación e implementación de forma colectiva de nuevas ideas acordes a cada contexto, que responden a necesidades, problemas y desafíos públicos concretos, y que generan un impacto significativo tanto en la sociedad como al interior de las instituciones públicas.

En este contexto, el presente trabajo de investigación dedica una primera sección para el debate sobre la innovación en el sector público y los Laboratorios de innovación pública; un segundo momento para analizar la aplicación de los conceptos al caso chileno, con un énfasis particular en la experiencia del Laboratorio de Gobierno; para finalizar con el desarrollo de propuestas y conclusiones.

Se analiza la experiencia abordando su desarrollo interno, el contexto e influyentes (obstaculizadores y facilitadores) a la innovación y la posición que ocupa en el sector público, todo lo cual conlleva a observar que los componentes necesarios para transformar la innovación en una herramienta sistemática y sostenible en el tiempo, implican la consideración de condicionantes generales a nivel de estructura, cultura y estrategia; además de lineamientos particulares en el desarrollo de iniciativas de innovación que son analizadas a nivel de diseño, forma y fondo. En base a este contexto, el Laboratorio de Gobierno se posicionaría como el primer gran paso para el logro de estos propósitos.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ¿Qué es la innovación?	8
2.2 ¿Y si analizamos la innovación en el sector público?.....	11
2.3 ¿Por qué es importante innovar en el sector público?.....	17
2.4 ¿De qué forma se puede potenciar la innovación en el sector público?	19
2.5 ¿Qué son los Laboratorios de Innovación Pública?.....	22
CAPÍTULO 3: LINEAMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA	29
3.1 Pregunta de Investigación	29
3.2 Objetivo de la Investigación	30
3.3 Resultados Esperados	30
3.4 Metodología.....	31
3.4.1 Tipo de investigación	31
3.4.2 Enfoque metodológico.....	32
CAPÍTULO 4: PROFUNDIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA TEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN	34
4.1 Experiencia del caso chileno: desarrollo de la innovación en el sector público	34
4.2 Historia del Laboratorio de Gobierno	42
4.3 Análisis del Laboratorio de Gobierno en cuatro niveles.....	45
4.3.1 Nivel Conceptual	46
4.3.2 Nivel Contextual.....	48
4.3.2.1 Diagnóstico de la Innovación en el Sector Público en Chile.....	48
4.3.2.2 Influyentes: Facilitadores y Obstaculizadores del Contexto	52
4.3.3 Desarrollo Interno.....	60
4.3.3.1 Estrategias.....	60
4.3.3.2 Fortalezas y Áreas de Mejora	68
4.3.4 Rol y Posición en el Sector Público	72
CAPÍTULO 5: PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES PARA UN SECTOR PÚBLICO INNOVADOR.....	80
5.1 Condiciones generales para innovar en el sector público chileno	81
5.1.1 Estructura.....	81

5.1.2 Cultura.....	85
5.1.3 Estrategia.....	87
5.2 Lineamientos para la construcción de una iniciativa sistémica de innovación pública.....	88
5.2.1 Diseño.....	88
5.2.2 Forma	93
5.2.3 Fondo.....	94
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS	114
Anexo N° 1: Entrevistas	114
Anexo N° 2: Pauta de Entrevista Actores directamente involucrados con el Laboratorio de Gobierno.....	116
Anexo N° 3: Pauta de Entrevista Actores Expertos en Innovación Pública.....	117

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Definiciones Innovación Pública	14
Tabla N° 2: Propósitos de desarrollar la innovación en base a la literatura	19
Tabla N° 3: Clasificación de Laboratorios de Innovación Pública en base al método.....	25
Tabla N° 4: Clasificación en base a tipos de actividades de Laboratorios de Innovación Pública	26
Tabla N° 5: Diagnóstico de la Innovación en el Sector Público Chileno.....	49
Tabla N° 6: Facilitadores y Obstaculizadores a la innovación pública	53
Tabla N° 7: Influyente: Elementos del Contexto	56
Tabla N° 8: Influyente: Elementos Organizacionales	56
Tabla N° 9: Influyente: Características de la Innovación.....	56
Tabla N° 10: Influyente: Elementos del Individuo.....	57
Tabla N° 11: Estrategias del Laboratorio de Gobierno desde sus inicios	60
Tabla N° 12: Fortalezas y Áreas de Mejora	69
Tabla N° 13: Rol que debiese tener el Laboratorio de Gobierno	72
Tabla N° 14: Laboratorio proyectado en el futuro	73

Índice de Imágenes

Imagen N° 1: Rol de la Innovación Pública en el Estado.....	18
Imagen N° 2: Cómo incorporar la innovación en el sector público desde la literatura.....	22
Imagen N° 3: Etapas del proceso de innovación	24
Imagen N° 4: Niveles de Análisis del Laboratorio de Gobierno.....	46
Imagen N° 5: Concepto Innovación en el Sector Público en base a las entrevistas	48
Imagen N° 6: Síntesis de los modelos del Laboratorio de Gobierno	66
Imagen N° 7: Variables condicionantes para la innovación en el sector público	81
Imagen N° 8: Propuesta de inserción de una institucionalidad para la generación de cambios paradigmáticos	82
Imagen N° 9: Lineamientos para la construcción de una iniciativa sistémica de innovación pública	97

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN¹

El sector público se enfrenta a constantes cambios de la sociedad, en donde las necesidades, requerimientos, opiniones, visiones y valores de las personas progresan y nuevas temáticas surgen y se posicionan con fuerza en la agenda pública. Al mismo tiempo, el sector público posee formas de operar estandarizadas y burocráticas, las acciones están normadas y el hiper procedimentalismo lleva a responder siempre de forma tradicional. La cultura que se ha forjado por años tiende además a estar marcada entre otras cosas por una fuerte desconfianza, y dado ese contexto, lograr que el sector público avance al mismo ritmo que los cambios sociales, se torna complejo. Esto va obstruyendo las relaciones interpersonales e interinstitucionales, tanto a nivel Estado – Ciudadanía, como entre funcionarios de una misma y de diferentes instituciones públicas.

La toma de consciencia de este diagnóstico y sus múltiples aristas ha incentivado a muchos a buscar formas de mejorar el quehacer del sector público y encontrar mecanismos que permitan proveer sus bienes y servicios respondiendo al macro objetivo y razón de ser del sector público, cual es velar por el bienestar colectivo y contribuir a crear valor público, entendiendo por ello, el valor creado por el Estado a través de la prestación de servicios de calidad y otras acciones que otorguen satisfacción a la ciudadanía y garantía de los derechos ciudadanos (Moreno, 2009), de esta manera satisfaciendo necesidades humanas mediante las transacciones producto - usuario (Hintze, 2005). Una de estas formas es la innovación, en donde los esfuerzos se orientan a pensar y hacer las cosas de una nueva manera, buscando y aplicando metodologías que permitan observar y entender las reales necesidades públicas, entendiendo no sólo las problemáticas que se enfrentan, sino también descubriendo las oportunidades y desafíos que permitan anticiparse, a la vez de co-crear,

¹ Cabe señalar que desde la investigadora existe un conocimiento particular en la temática, toda vez que ha desarrollado su trabajo profesional y laboral en este proyecto desde comienzos del 2014. No obstante ello, señalar que toda la información contenida en el presente trabajo está basada en la información obtenida para los propósitos particulares de esta investigación y por ende, las opiniones, propuestas y análisis señalados no corresponden a la visión ni el Directorio ni del Laboratorio de Gobierno, ya que éste posee su propia agenda de trabajo y lineamientos estratégicos.

experimentar e implementar nuevas ideas que generen formas distintas de operar, diseñar e impactar en la ciudadanía y en las instituciones públicas.

En este contexto, el propósito de este trabajo de investigación, el cual se enmarca en la obtención del grado de Magíster en Gobierno y Gerencia Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, pretende analizar el desarrollo de la innovación en el sector público chileno, y desde aquí ver cómo el Laboratorio de Gobierno, el cual se establece durante el año 2014 como una nueva institucionalidad pública interministerial que busca crear una nueva relación entre el Gobierno y la ciudadanía mediante el desarrollo, facilitación y promoción de procesos de innovación en servicios públicos centrados en las personas, puede potenciar la innovación y generar cambios en la cultura del sector público nacional.

Considerando que el Laboratorio de Gobierno es una nueva institucionalidad en el sector público chileno, el valor de esta investigación toma relevancia ya que no existen mayores antecedentes teóricos que relaten y analicen este caso en particular. Profundizando este argumento, el enfoque de estudio bajo la lógica de la Administración Pública y todos los conocimientos y paradigmas respecto del campo enunciado, enfocan el análisis bajo una perspectiva específica y poco desarrollada en la materia.

En cuanto al valor de la temática de la Innovación Pública y de los Laboratorios de Innovación, resaltar respecto del primer concepto, que es un medio para la creación de valor público, genera la opción de establecer mejores y nuevas formas de hacer y prestar servicios desde el Estado, cambiar la relación con la ciudadanía, al tiempo que permite añadir mayor oportunidad, calidad y disponibilidad de los servicios del Estado de cara a las necesidades de las personas. Además, permite la adopción de nuevas tecnologías y dinámicas, actualizándose a las necesidades actuales y a los estándares internacionales, adecuando así la Administración Pública a los tiempos presentes y futuros. Como último aporte a mencionar, considerando que no se limita a lo aquí presentado, la innovación en el sector público favorecería en la mejora de la percepción ciudadana respecto al Estado, mejorando la confiabilidad y legitimidad en las instituciones públicas (Lasagna, Marcet y

Sánchez, 2013; Ramírez, 2011; Mulgan y Kohli, 2010; Sorensen y Torfing, 2010; Moreno, 2009; Mulgan y Albury, 2003).

Por su parte, un Laboratorio al interior del sector público, estimula a hacer las cosas de una nueva manera, rompiendo los esquemas tradicionalmente aceptados, buscando nuevas herramientas y metodologías en la resolución de problemas y desafíos públicos. En este contexto, se establece como un espacio de prueba y experimentación, en donde se admite legítimamente fallar, y en donde esta falla es sinónimo de aprendizaje y no de fracaso, lo cual permite desechar malas ideas y proyectos antes de que escalen a mayores niveles de magnitud y por ende, hacer más eficiente, consistente y de calidad el gasto público del país.

Para el logro de los propósitos de esta investigación, el trabajo da un primer espacio para la clarificación de los conceptos e ideas relevantes desde la literatura, lo que proporcionará un marco que permita posteriormente revisar las distintas acciones que se han realizado en el país en materia de innovación pública, incluyendo la creación del Laboratorio de Gobierno. Junto con ello, se analiza el Laboratorio en cuatro niveles en base a la información levantada vía diversos mecanismos: desde el nivel conceptual, desde el contexto, desde el desarrollo interno y desde el rol y posición del mismo en el sector público. Todo lo anterior, dará paso a una última sección dedicada a propuestas de elementos a considerar para la instalación de la innovación en el sector público chileno y en un segundo momento para presentar lineamientos observados relevantes para el desarrollo de iniciativas de innovación en el sector público, considerando los aprendizajes obtenidos en la experiencia chilena.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 ¿Qué es la innovación?

Podemos encontrar una multiplicidad de definiciones y campos en donde situar y analizar la innovación, sin embargo, antes de adentrarnos en ello cabe entender el origen del concepto de innovación, el cual desde el enfoque etimológico deriva de las palabras latinas

innova e innovare, que significan “renovar o cambiar”, y se combina de los componentes léxicos: in “en”, y novus “nuevo”.

Ahora bien, el campo de la innovación es multidisciplinario, siendo en sus orígenes estudiado principalmente por economistas. En este contexto, a modo de entender este abordaje, mencionar la propuesta de desarrollo económico de Joseph Schumpeter, quien habla de innovación como un elemento fundamental para el desarrollo económico y bienestar social, en particular lo que denominaba la “innovación radical”, que fuese capaz de generar cambios revolucionarios y transformaciones decisivas en la economía y en la sociedad (Montoya, 2004), en este sentido, Schumpeter entendía la innovación como “*la introducción de nuevos bienes de consumo en el mercado, el surgimiento de un nuevo método de producción, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización de cualquier organización o en su proceso de gestión*” (p. 211).

Tradicionalmente además, la innovación ha estado dirigida a la innovación tecnológica, sin embargo también se ha desarrollado en otras áreas, como en el enfoque organizacional, a partir de estudios respecto de innovación vinculados principalmente al campo de la gestión del cambio, con una convergencia de diversas disciplinas tales como la administración, la psicología y la sociología.

Desde el terreno conceptual, y combinando los macro enfoques de análisis de la innovación, una de las referencias mundiales es el Manual de Oslo, guía elaborada por la OCDE y EUROSTAT (2005), que tiene por objeto orientar en materia de innovación, en particular entregar directrices para el levantamiento e interpretación de información relacionada. En este documento, se define innovación como “*la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas*” (p. 47).

Complementariamente, se han utilizado otras aproximaciones que demarcan el concepto de innovación, por ejemplo el grado de objetividad (o subjetividad) de lo que es nuevo. En

este sentido Rogers Everett define la innovación como una *“idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo o unidad de adopción. Ese acto de percepción implica que la innovación puede o no ser objetivamente nueva, siempre que sea percibida como nueva para quién la adopta”* (García, 2008, p. 1).

Implícitamente se ha mencionado que el acto de innovar implica implementar o aplicar algo, esto lo releva Fagerberg (2006), quien señala que el hecho de generar una nueva idea de un producto o proceso es la invención, a diferencia de la innovación que es llevar esa idea a la práctica. ¿Y en cuanto al propósito de innovar?, en términos generales, el acto de innovar debiese tener un efecto, Domingo (2013), citando a Ken Morse menciona que la innovación es la *“comercialización con éxito de una invención novel”*, en otras palabras *“convertir las ideas nuevas en valor”*, entendiendo hasta el momento el valor como el éxito comercial que tenga dentro de los clientes del servicio, por ende, el propósito de innovar es obtener valor en dicho acto.

Barros (2012), utilizando también la característica de lo nuevo para definir innovación, señala que la innovación es una herramienta que permite establecer nuevas formas de operar. Por tanto, la innovación no es un fin por sí mismo, es más bien un medio que permite obtener determinados resultados, siendo una herramienta útil para lograr los objetivos que la organización se propone cambiar.

El elemento de convergencia entre diversos autores es claramente el sentido de novedad, es decir, la necesidad de generar algo que no se realizara con anterioridad a su creación, para ello, el análisis puede derivar en entender qué es algo nuevo, si es acaso algo que rompe completamente con lo que hasta el momento realizábamos o es válido también considerar lo nuevo como el replanteamiento de diversos elementos e ideas existentes. Esto en la literatura queda a criterio de cada autor, sin embargo podemos explorar brevemente que la innovación ha sido estudiada bajo distintos niveles de alcance o impacto: *“(1) la innovación incremental, gradual o de mejoramiento, que describe la introducción de novedades o cambios continuos, pero de pequeño alcance, en los productos, procesos y tecnologías existentes; (2) la innovación radical o revolucionaria, que incluye nuevas*

plataformas tecnológicas, y por ende productos y procesos nuevos, en comparación con los existentes; y (3) la innovación de ruptura, que consiste en la introducción de cambios a través de nuevos productos y procesos, que rompen incluso con el modelo de negocios imperante” (Ponce y Dueñas, 2010, p. 18). En base a lo anterior por lo tanto, la novedad dependerá del tipo de innovación según sea su grado y alcance.

Finalmente, la innovación puede aplicarse en distintas áreas, lo cual si bien también varía entre autores, recoger lo señalado por Bárcena (2008), quien menciona que la innovación puede aplicar en cuatro ámbitos distintos: (1) en la introducción de nuevos procesos, productos o servicios; (2) en la mejora tecnológica y modernización; (3) en el cambio en los modelos de negocio y en la organización empresarial; (4) o en el cambio en la gestión y comercialización.

2.2 ¿Y si analizamos la innovación en el sector público?

Repasados algunos elementos de base para entender lo que es la innovación, se han desarrollado enfoques aplicados a campos específicos desmarcados del ámbito privado, en tal sentido está por ejemplo la innovación social, la innovación académica, o bien la innovación que este trabajo buscar profundizar, que es la innovación aplicada al sector público, o dicho de otra manera, la innovación pública.

Tradicionalmente, el Estado y la innovación no son conceptos que se suelen trabajar unidos ni tienen una correlación explícita, de hecho, tal como lo señala Lewis (2010), el Estado tiende a analizarse como un factor que limita y ahoga la innovación más que un promotor e impulsor de la misma. Por lo general, y el Estado chileno es un ejemplo de ello, el sector público tiene una tendencia a la burocratización, con una estructura basada en el modelo weberiano, con características tales como una estructura jerárquica, unidad de mando, especialización de trabajo en donde se describen en un manual las funciones, atribuciones y responsabilidades, empleo y promoción basada en méritos, decisiones basadas en reglas, trabajo registrado y mantenido en archivos escritos, entre otros (Waissbluth, 2008). Esto hace que Estado se enfrente a una serie de rigideces estructurales en su funcionamiento que

inhiben los procesos de innovación, desde la cultura organizacional vertical hasta las regulaciones normativas que rigen cada uno de los procesos. En general, el Estado opera en un sistema cerrado y estático, donde la aversión al riesgo restringe la creatividad, el potencial humano para la innovación y el valor público que se otorgue al ciudadano. La experimentación utilizando métodos, enfoques y soluciones alternativas no se encuentra en la genética de las organizaciones públicas (Universidad Adolfo Ibañez y LTC Project, 2012).

Algunos motivos causantes de esta situación, son por ejemplo lo señalado por Bloch y Bugge (2012), quienes señalan que tomar riesgos en el sector público no implica ganancia, tal como ocurre en el sector privado. Esto dado que la incertidumbre y por ende las probabilidades de que las consecuencias sean adversas son demasiado altas, es preferible no innovar. Considerando de hecho que actualmente la gestión del riesgo es un elemento que se debe aplicar en las actividades y decisiones gubernamentales.

No obstante ello, si bien la forma de operar del Estado mantiene una tendencia rígida y burocrática, el sector público posee características propias y particulares de alta trascendencia que llevan a reflexionar lo sustantivo que resulta utilizar la innovación como herramienta para replantear la forma en la que el Estado se desarrolla. El sector público existe y tiene su razón de ser para responder al interés de la sociedad, y tiene por misión la generación de valor público, y en este contexto, dado que las aspiraciones y necesidades cambian, los directivos públicos deben ser capaces de adaptarse y llevar estos procesos en sus instituciones, redefiniendo este valor en función de la dinámica de la sociedad (Moore, 1997). A diferencia del sector privado, el sector público no busca generar utilidades, no posee barreras de entrada, sino que es único y debe cubrir las necesidades, derechos y seguridad de las personas.

Lo anterior ya nos da luces de que la innovación como tal, entendida históricamente con un enfoque centrado más en el mundo privado, no es lo mismo que hablar de la innovación pública. Diversos autores han reflexionado y analizado las diferencias entre ambos mundos

respecto de la innovación. En términos gruesos, la literatura es de por sí mucho más escasa en lo que a innovación pública trata (Hartley, 2005; Lewis, 2010).

En cuanto a diferenciaciones conceptuales, Hartley (2005) señala que en el sector privado, la innovación exitosa es vista como una virtud en sí misma, como un medio para garantizar la competitividad, mientras que en el sector público, la innovación se justifica en la medida que aumente el valor público. García y Rodríguez (2013), mencionan que el entorno en el cual se da la innovación difiere según sea el sector público o privado, en el primer ámbito, el entorno es complejo, con un horizonte temporal a corto plazo dado el ciclo electoral, y con intereses plurales. En cambio en el sector privado, el entorno es dinámico, con un horizonte temporal a largo plazo, y los objetivos suelen fijarse de acuerdo a determinados grupos de interés. Lasagna, Marcet y Sánchez (2013), señalan que la innovación se produce en ambos sectores y que las diferencias son más bien de tipo cultural, en el sector privado la innovación se fundamenta en la necesidad de proponer soluciones competitivas a los clientes y el mercado actúa como un espacio en el cual los clientes dirimen las opciones de compra. En el sector público en cambio, *“el factor mercado no actúa de modo directo, por lo que los incentivos para innovar están fundamentados en proponer formas de gestionar los recursos públicos y de organizar los valores y objetivos sociales de un modo satisfactorio para los ciudadanos”* (2013, p. 42)

Pese a que el análisis previo ha estado enfocado en diferenciar el propósito y lógica del sector privado del sector público, esto no implica que en la práctica han estado más unidos de lo que podríamos suponer, de hecho, desde una mirada histórica, vemos como desde los años 70, la administración pública ha hecho propias soluciones en base a técnicas empresariales, adoptando y adaptando ideas de gestión utilizadas tradicionalmente en empresas para mejorar las capacidades micro institucionales, conllevando en el tiempo la dificultad de hacerse cargo de problemas y cambios de índole estructural (Metcalf, 1999). En efecto, tal como lo indica Echebarría y Mendoza (1999), al analizar la aplicabilidad efectiva de las técnicas empresariales en la gestión pública, concluyen que en tres niveles solo en uno es aplicable, entendiendo que tanto en el primer nivel (gestión pública a nivel macro) como en el segundo nivel (organizaciones públicas en sus entornos) no serían

aplicables ninguna técnica empresarial, y solo en el tercer nivel (funcionamiento interno de las instituciones públicas y rol de los directivos públicos) sí sería aplicable, es decir, solo en el nivel micro.

Ahora bien, intentando llegar a una definición de innovación pública, es posible encontrar diferentes aproximaciones, muchas con un alto grado de convergencia, algunas de las cuales se sintetizan a continuación:

Tabla N° 1: Definiciones Innovación Pública

Autor	Definición de innovación pública
Brugué, Blanco y Boada (2014)	Es sustantiva (saltos cognitivos y cualitativos que afectan la naturaleza de las políticas públicas), considera la capacidad de auto cuestionarse para generar nuevo conocimiento y se desarrolla de forma colectiva.
Mulgan (2014a)	Nuevas ideas para crear valor público. Las ideas tienen que ser en parte nuevas (más que mejoras); tienen que ser implementadas (más que ser sólo buenas ideas); y tienen que ser útiles.
Zurbriggen y González (2014)	Es un proceso que transforma reflexivamente la información en algo inteligente y, de esta manera, lo convierte en conocimiento colectivo, una reflexión compartida y democrática donde nuevos saberes se generan a partir del intercambio.
European Commission (2013)	Proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad (público).
Lasagna, Marcet y Sánchez (2013)	Creación y aplicación de nuevos modelos de gestión, procesos, productos, servicios y métodos al alcance del usuario, los que dan lugar a importantes mejoras en la eficiencia, eficacia y en la calidad de los resultados.

Barros (2012)	Buena herramienta para establecer nuevas formas de operar, considerando que existen múltiples razones para idear soluciones inteligentes a problemas públicos.
Sorensen y Torfing (2010)	Proceso más o menos previsto y proactivo que genera, implementa y difunde nuevas y creativas ideas, que tienen como objetivo producir un cambio cualitativo en un contexto particular.
Mulgan y Albury (2003)	Es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega los cuales resultan en mejoras significativas en resultados de eficiencia, efectividad o calidad.
Moore (1997)	Deben ser cambios nuevos en la organización, ser lo suficientemente grandes, y ser lo suficientemente duraderos para afectar de forma apreciable las operaciones o carácter de la organización.
Vignolo (1993)	El objetivo no es cambiar el estado del Estado a otro estado, sino generar un proceso de cambio continuo en el que el Estado tenga las competencias técnicas y el poder político para “cambiar permanente de estado”, en seguimiento a los avatares impredecibles del mundo y a los desafíos cambiantes del país.

Fuente: Elaboración propia en base a los autores indicados.

Finalmente, mencionar que De Vries, Bekkers y Tummers (2015), realizaron una investigación de 181 artículos que tratan sobre innovación en el sector público, y analizaron diversos elementos al respecto. En este sentido, relevar algunos hallazgos obtenidos en particular en cuanto a la definición de innovación pública. Un primer elemento es que del total de artículos revisados, un 76% no provee una definición, y el 24% restante utiliza alguna definición ya sea específica o bien relacionada a otro autor, siendo el más mencionado Rogers (2003). De este mismo 24% es interesante también que la definición

más mencionada es la existencia de algún grado de novedad, y en segundo lugar, la adaptación de una idea.

A partir de todo lo anteriormente expuesto, y como una forma de sintetizar lo presentado en cuanto a una definición de innovación pública en un concepto que permita guiar el posterior desarrollo del trabajo de investigación, es que entenderemos que innovación pública es: **la creación e implementación de forma colectiva de nuevas ideas acordes a cada contexto que respondan a necesidades, problemas y desafíos públicos concretos, y generen un impacto significativo tanto en la sociedad como al interior de las instituciones públicas.**

Del mismo modo que con el concepto de innovación, la innovación aplicada en lo público puede suceder en diversas dimensiones y con distintos niveles de alcance, esto es desarrollado por Ramírez-Alujas (2012), quien alude a diversos autores, entre otros Windrum (2008), quien expresa una tipología en donde la innovación en el sector público se da en los servicios, en la prestación de servicios, a nivel administrativo o de organización, conceptual, en las políticas, o sistémica; Hartley (2006), dimensiona la innovación en productos, servicios, en el proceso, en la posición estratégica, en los acuerdos de gobernanza, o retórica; y Mulgan y Albury (2003), ven la innovación pública en niveles incrementales, radicales y transformacionales.

De Vries, Bekkers y Tummers (2015) en referencia a los artículos analizados, distinguen cuatro tipos de innovaciones, en donde tal como señalan, la literatura tiende a inclinarse por la innovación en procesos inter organizacionales, vinculadas en gran medida al movimiento de la Nueva Gestión Pública y el e-government (gobierno electrónico):

- Innovación aplicada a procesos internos y externos:
 - Innovación administrativa: creación de nuevas formas organizacionales, introducción de nuevos métodos y técnicas de gestión, y nuevos métodos de trabajo.

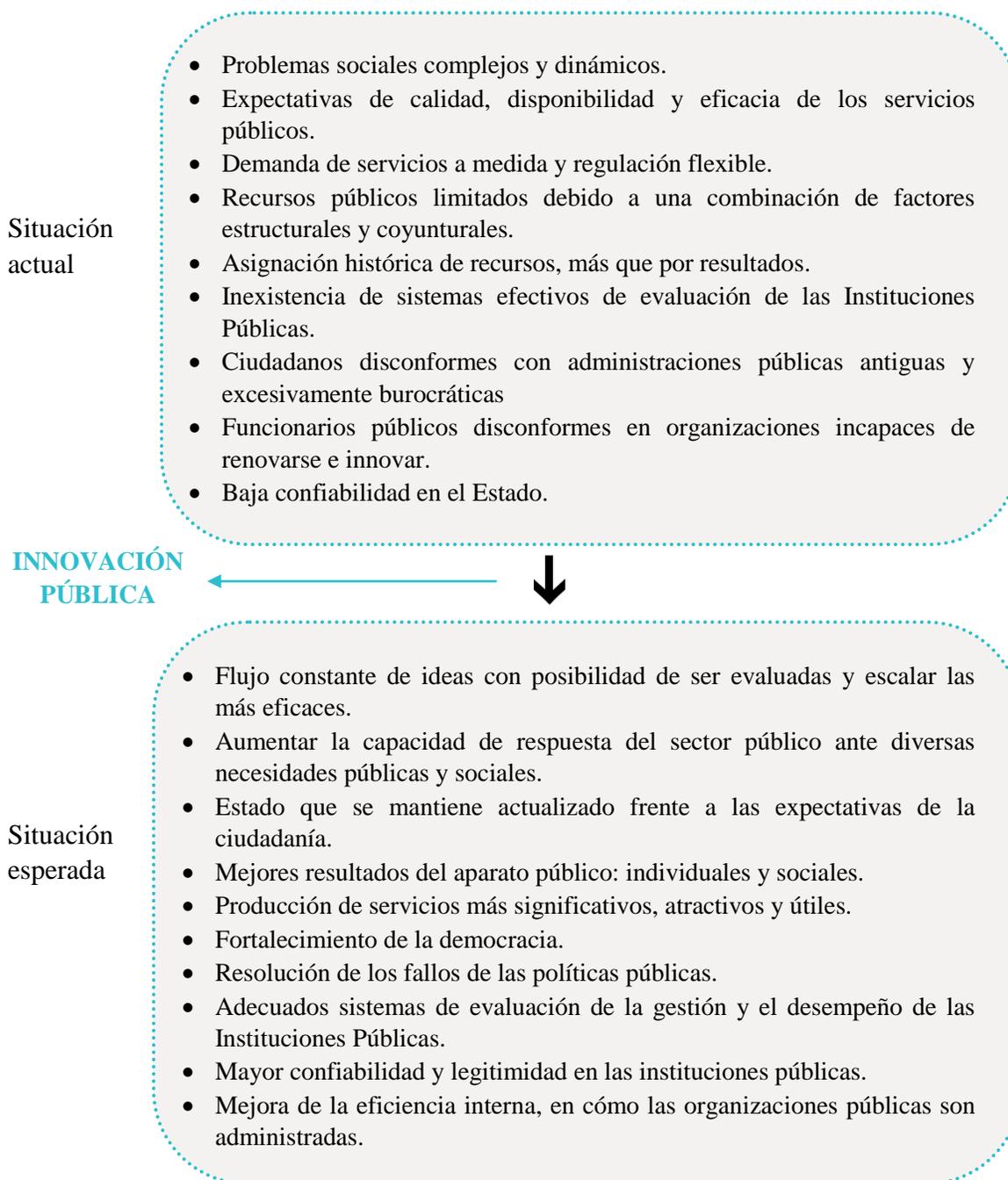
- Innovación de procesos tecnológicos: nuevas tecnologías introducidas en una organización.
- Innovación en productos o servicios.
- Innovación en la gobernanza: desarrollo de nuevas formas y procesos para direccionar problemas sociales específicos.
- Innovación conceptual: introducción de nuevos conceptos, marcos de referencia o nuevos paradigmas que ayuden a replantear problemas específicos, así como sus posibles soluciones.

2.3 ¿Por qué es importante innovar en el sector público?

En base a lo planteado en diversas fuentes, podemos analizar el valor de innovar en el sector público comprendiendo la situación actual del sector público y su relación con la ciudadanía, y cuál sería un Estado esperado en donde la innovación puede aportar como puente entre ambos sectores. El contexto de base es que estamos de frente a una ciudadanía con necesidades complejas, dinámicas y múltiples, y ante ello el Estado como garante y responsable de cubrir dichas necesidades requiere adaptarse y dar respuesta a tiempo y con el más alto estándar de calidad posible. En conjunto a ello, la ciudadanía se encuentra disconforme con la forma de operar del Estado, esto se evidencia en que el 65% de la ciudadanía entrevistada (502 personas) en un estudio de opinión realizado por ICCOM y SEGPRES (2011) considera que el Estado es deficiente y burocrático, y en la evaluación del servicio que ofrece el Estado en una escala de 1 a 7 arrojó una nota promedio de 4,6. Junto con ello, en un estudio realizado por la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH) (2014), sólo el 19% de los entrevistados (589 personas) cree que el Estado ha promovido iniciativas para reducir la burocracia y un 60% cree que las iniciativas para agilizar los procesos han sido ineficaces.

En este contexto, la innovación puede transformarse en un instrumento capaz de disminuir las brechas entre el estado actual con el potencialmente deseado, lo cual se detalla a continuación:

Imagen N° 1: Rol de la Innovación Pública en el Estado



Fuente: Elaboración propia en base a Consejo para la Transparencia (2014); European Commission (2013); Lasagna, Marcet y Sánchez (2013); Mulgan y Albury (2003); Mulgan y Kohli, (2010); Ramírez-Alujas (2011); Sorensen y Torfing (2010); Vignolo, Lucero y Vergara (1993).

Interesante también es señalar lo relevado por De Vries, Bekkers y Tummers (2015), respecto de los objetivos que la literatura señala sobre la importancia de desarrollar la innovación pública. Ellos identifican lo siguiente, señalando en la primera fila el porcentaje

respecto del total de artículos revisados (181 artículos) y en la segunda fila el propósito de por qué desarrollar la innovación pública:

Tabla N° 2: Propósitos de desarrollar la innovación en base a la literatura

%	Propósito de la Innovación Pública según la literatura
18%	Aumentar efectividad
15%	Aumentar eficiencia
10%	Abordar problemas sociales
7%	Aumentar satisfacción del usuario
6%	Involucrar a la ciudadanía
2%	Involucrar a socios privados
35%	No se señalan objetivos en los artículos analizados
7%	Otros

Fuente: Elaboración propia en base a De Vries, Bekkers y Tummers (2015)

Podemos preguntarnos cómo la innovación en específico lograría acortar estas brechas y generar un mayor valor público en el rol y funciones del sector público, y en este sentido, se han diseñado, analizado e implementado diversos modelos a modo de guías que indican procesos para instalar la innovación en el Estado.

2.4 ¿De qué forma incorporar la innovación en el sector público?

Con el propósito de concretizar un poco más la definición de este concepto, destacar algunos de los modelos teóricos que tienen por objetivo ser una orientación y recomendación sobre cómo incorporar la innovación en el sector público y en las instituciones del Estado.

En particular, Bason (2010) señala que para lograr que la innovación sea más probable que ocurra, los líderes de gobierno deben construir una infraestructura adecuada para ella, y es

lo que él denomina el “ecosistema de innovación en el sector público”, lo cual significa impulsar cuatro procesos de forma simultánea: (1) Un cambio a un consciente y sistemático enfoque hacia la renovación del sector público (tomar consciencia de que nuestros Estados deben mejorar la forma en la que hacen las cosas, cómo se estructuran y cómo hacen uso de las tecnologías); (2) Un cambio en la gestión de los recursos humanos construyendo una capacidad innovadora en todos los niveles del gobierno (contar con equipos de trabajo capacitados, buscar nuevas estructuras y talentos); (3) Un cambio en las tareas y proyectos, orientándolos a ser procesos co creativos, en donde las nuevas soluciones se diseñen con la gente y no para ellos; (4) Un cambio en quienes administran las organizaciones públicas haciéndolos capaces de dirigir con valentía la innovación a través y más allá de la estructura tradicional (asumir el liderazgo de los cambios).

Mulgan y Kohli (2010), señalan acciones que los líderes en el sector público pueden considerar para asegurar un flujo constante de ideas al interior del Estado, los cuales son: (1) Identificar áreas prioritarias para innovar: El gobierno debe identificar las áreas de acción pública donde la innovación es más requerida; (2) Abrir espacios para ideas: Ampliar el rango de opciones, crear más espacios para las soluciones creativas y emprendedoras; (3) Financiar las innovaciones: Al menos 1% de los presupuestos de las instituciones debería ser usada para desarrollar, testear y escalar nuevas y mejores formas de hacer cosas en el sector público; (4) Establecer incentivos para los funcionarios públicos; (5) Cambios en la cultura: Los funcionarios necesitan tener claro que deben estar constantemente mirando por mejores formas de lograr los objetivos gubernamentales; (6) Hacer crecer lo que funciona: foco en escalar las ideas que funcionan.

Para la concreción de la innovación, plantean seis etapas que van desde la inspiración y diagnóstico, la generación de propuestas e ideas, la fase de prototipado y pilotos, generación de mecanismos de sustentabilidad, escalabilidad y difusión, para finalmente generar cambios sistémicos que impliquen crear nuevos modos de pensamiento, nuevas arquitecturas y finalmente, nuevos marcos o paradigmas.

Sorensen y Torfing (2010), entendiendo que existe un aumento de expectativas, que los recursos son escasos y que existe un incremento de problemáticas públicas y que por ende se torna urgente la necesidad de innovar en el sector público, proponen que este proceso de innovación sea fortalecido *“mediante la colaboración entre los actores relevantes y afectados del sector público y privado”* (p. 8). El énfasis en destacar la colaboración es principalmente dado el riesgo de que la innovación con su uso reiterado, acabe siendo sinónimo de todo tipo de cambio o transformación.

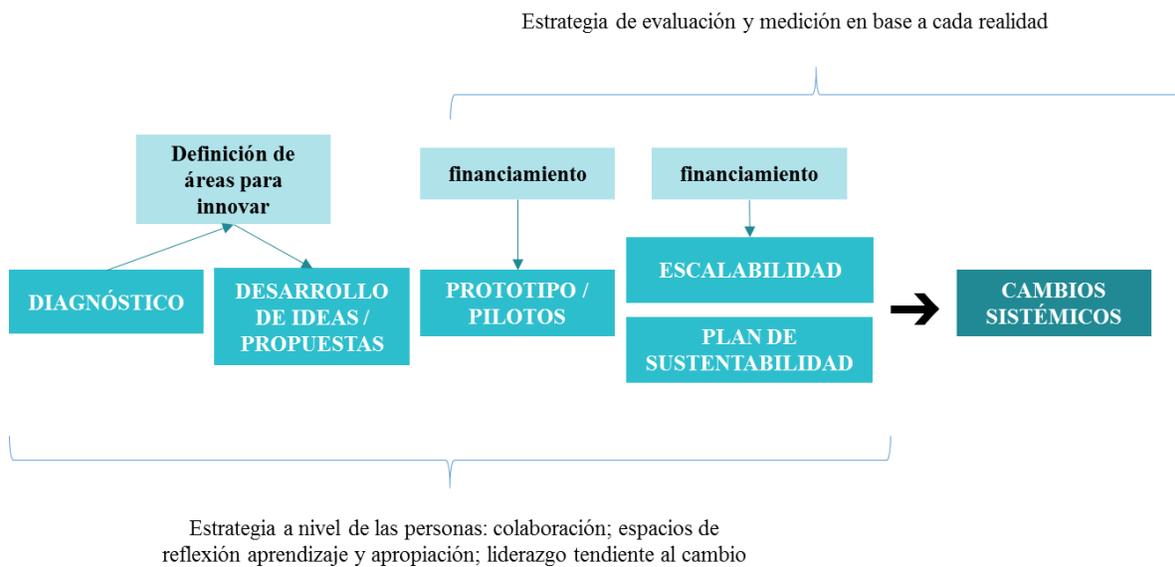
El modelo propuesto por estos autores, considera diversas variables con el objetivo de maximizar la innovación colaborativa y minimizar las barreras a la innovación. En particular, consideran tres elementos clave, los cuales son: (1) Innovación Pública: que implica enfocarse en tener casos empíricos en la temática, esto para entender y comprobar si hay variaciones sistémicas en las condiciones y procesos en los resultados; (2) Escenarios Interactivos: que implica el realizar una identificación de actores que han contribuido al proceso de innovación y generar instancias de participación, en donde se considere: (a) la Colaboración: cooperación a través del intercambio de información, recursos e ideas, coordinación, y co-creación, (b) el Aprendizaje Creativo: construcción de nuevos conocimientos que pueden dar lugar a nuevas prácticas, (c) la Propiedad Conjunta: que permita reducir la resistencia a la implementación y promover la adopción y difusión de nuevas ideas y soluciones; y (3) Meta gobernanza: como un nuevo tipo de gestión de la innovación, que implica intentos deliberados para facilitar, gestionar y autorregular la interacción colaborativa sin volver a estilos tradicionales.

Bloch y Bugge (2012) con el propósito de encontrar formas de medir la innovación en el sector público, señalan que un elemento de base fundamental para realizar tanto una medición como buscar mecanismos de aplicar la innovación en una institución pública, es entender que cada contexto y realidad es distinta, y en este sentido, señalan que hay distintas interfaces que se deben comprender y distinguir, las que son: *“(1) Interfaz entre sector público y privado. (2) Interfaz entre el sector público y los ciudadanos. (3) Interfaz a través de los niveles gubernamentales dentro del sector público (formulación de políticas, administración pública, producción de servicios). (4) Interfaz entre varios niveles*

geográficos (local, regional, nacional). (5) Interfaz entre diferentes sectores (salud, educación, defensa)” (p. 6).

Como conclusión a todo lo señalado, es posible esquematizar los aprendizajes anteriormente identificados en el siguiente modelo, tomando como referencia central el proceso de innovación señalado por Mulgan y Kohli (2010):

Imagen N° 2: Cómo incorporar la innovación en el sector público desde la literatura



Fuente: Elaboración propia en base a los autores señalados.

2.5 ¿Qué son los Laboratorios de Innovación Pública?

La aparición de los Laboratorios en el área de las ciencias sociales se comienza a desarrollar en el siglo XIX, en donde se pensaba que experimentos a pequeña escala podrían demostrar la dirección potencial del cambio social. Hoy en día los Laboratorios aplican a distintas esferas y bajo lógicas diversas (Mulgan, 2014b), entendiendo que los contextos y realidades varían país a país y que por ende su rol será o debiese ser definido en función de estas realidades.

Los Laboratorios de Innovación Pública, tal como señala la institución estadounidense Parson Desis Lab (2013), son organizaciones creadas para desafiar los problemas públicos complejos que las estructuras gubernamentales más tradicionales tratan de resolver, en donde diseñadores, funcionarios y miembros de la comunidad experimentan y proponen soluciones innovadoras a desafíos y problemas públicos. En esta línea, ellos identifican diversas actividades que realizan los Laboratorios, entre otras, actividades de investigación, comunicación, networking, desarrollo de capacidades, diseño, pilotaje e implementación.

Los Laboratorios, son una nueva forma institucional, que aborda los retos y desafíos del sector público así como las diferentes políticas, de forma radicalmente distinta a los enfoques tradicionales del sector público (Reynolds, 2015).

Para Sangüesa (2014), las características principales de los Laboratorios de Innovación Pública son que: detectan oportunidades, rediseñan servicios públicos, crean políticas públicas nuevas y todo se realiza mediante el co diseño con los ciudadanos, dando un sentido de fidelidad y apropiación.

Waissbluth, Contreras, Galaz, Aguilera, Inostroza, Infante, Barros, Westermeyer, Saieg, Vidal y Gatica (2014), en referencia a Vibeke y Bason, señalan que los Laboratorios *“se basan en que las competencias y el conocimiento necesario para una innovación sistemática, no son las mismas que se requieren en lo cotidiano. Su objetivo es crear un espacio confiable y ágil para catalizar la colaboración entre distintas unidades, departamentos y sectores del Estado”* (p. 4)

Torjman (2012), no precisamente refiriéndose a Laboratorios públicos, entiende que los Laboratorios *“ofrecen un espacio neutral dedicado a la resolución de problemas en un entorno altamente experimental... el proceso de Laboratorio comienza con una serie de preguntas para articular el problema en términos de las necesidades humanas, las oportunidades y los resultados deseados. Después de definir el problema, el proceso comienza con la recolección de datos y la investigación etnográfica para comprender el espacio del usuario”* (p. 9).

Por su parte, la organización de innovación inglesa Nesta identifica que el proceso de innovación consta de siete etapas que van desde la identificación de oportunidades y desafíos, la generación de ideas, el desarrollo y testeo de estas ideas iterando las veces que sea necesaria para lograr los resultados esperados, la realización del caso, la entrega e implementación, el escalamiento y finalmente la generación de cambios a nivel de sistemas. El rol de los Laboratorios de Innovación Pública en este proceso, suele encontrarse en las primeras 3 etapas del espiral de la innovación: en el descubrimiento de las necesidades y oportunidades, en la generación de diversas ideas de solución a dichas problemáticas y desafíos, y en el desarrollo a pequeña escala o mediante prototipos de las ideas priorizadas, las cuales son sometidas a iteraciones en la medida que se identifican puntos de mejora (Mulgan, 2014b). A continuación se presenta el esquema visual del proceso de innovación:

Imagen N° 3: Etapas del proceso de innovación



Fuente: Mulgan (2014b)

Los Laboratorios en el mundo ejercen sus funciones bajo distintas metodologías, enfoques, y con distintos alcances, tanto nacionales, regionales como locales. En general la mayoría de ellos es reciente, creados hace menos de dos años y según se estima, a nivel mundial existen al menos 100 Laboratorios dependientes de alguna unidad de gobierno (Price, 2015). Autores han clasificado los Laboratorios en base a distintas tipologías, una de ellas es la que realiza Mulgan (2014b), la cual hace relación con los métodos o metodologías que los Laboratorios utilizan, estableciendo ocho categorías las cuales son señaladas a

continuación, identificando la tipología o método de trabajo, una breve descripción y Laboratorios en el mundo que se ajustan a dichas clasificaciones:

Tabla N° 3: Clasificación de Laboratorios de Innovación Pública en base al método

Método	Descripción	Ejemplos
Diseño	Introducen el pensamiento de diseño (design thinking) dentro del gobierno o sociedad civil.	Mindlab (Dinamarca), Human Experience Lab (Singapur), Tacsí (Australia), Helsinki Design Lab (Australia), DesignGov (Australia), FutureGov (Reino Unido), Región 27 (Francia).
Incubación de ideas desde el ciudadano	Incubadoras de ideas derivadas de los ciudadanos en lugar de expertos. Pueden llamarse también Laboratorios de Innovación Social.	OASIS (India), BRAC's Social Innovation Lab (Bangladesh), Mars Solution Lab (Canadá), Socialab (Chile), Goodlab (China)
Datos y tecnología digital	Diseñar nuevas formas de combinar datos públicos o desarrollo de servicios web. Innovan en las herramientas digitales o en el desarrollo de nuevas tecnologías con participación de usuarios.	Urban Mechanics (EEUU), CIO (Mexico), MySociety (Reino Unido)
Basado en la experimentación	Enfatizan el uso de experimentos formales. Ejecutan pruebas experimentales prestando atención a los datos.	J-PAL (EEUU), Behavioural Insights Team (Reino Unido)
Basado en la organización	Trabajan dentro de una sola organización para generar nuevas	UNICEF (Kosovo, Uganda, Zimbabwe, Copenhague)

	ideas y opciones.	
Orientados a procesos	Laboratorios enfocados en procesos utilizando a múltiples actores y eventos de cambio sistémico para generar ideas y construir coaliciones de cambio.	Forum for the Future, Reos Partners
Financiadores / Híbridos	Utilizan métodos de financiación abierta para soportar una amplia gama de proyectos, por lo general utilizan una serie de métodos diferentes	Innovation Lab de Nesta (Reino Unido), Cambio Fusion (Tailandia), Kennisland (Países Bajos), Instituto Esperanza (Corea)
Incubadoras / Aceleradoras	Crean nuevas empresas o ramas en empresas existentes que respondan a necesidades sociales.	Muchas incubadoras y aceleradoras alrededor del mundo.

Fuente: Elaboración propia en base a Mulgan (2014b)

Otra clasificación es la que nos señala Puttick, Baeck y Colligan (2014) quienes identifican cuatro tipos de Laboratorios (o i-teams) según las actividades que realizan:

Tabla N° 4: Clasificación en base a tipos de actividades de Laboratorios de Innovación Pública

Tipo de Actividad	Descripción	Ejemplos
Crear soluciones para resolver desafíos específicos.	Se enfocan en resolver problemas de alta prioridad gubernamental, y desarrollan soluciones útiles y escalables, a veces con la colaboración de otras instituciones gubernamentales. Estos i-teams son: Desarrolladores y Creadores de	Centro de Innovación Social (Colombia), Open Mexico (México), Centre of Public Service Innovation (Sudáfrica), Mindlab (Dinamarca)

	innovaciones.	
Involucrar a los ciudadanos y empresas para encontrar nuevas ideas, de forma no lucrativa.	Se enfocan en abrir el gobierno a ideas que provienen de afuera del sistema, generalmente adaptando la innovación abierta y desafíos comúnmente vistos en el sector público. Estos i-teams son facilitadores, crean las condiciones y facilitan recursos para que innovaciones de fuera del gobierno prosperen.	Mayor's Office of New Urban Mechanics (EEUU), Investing in Innovation Fund (EEUU), Seoul Innovation Bureau (Corea), Vinnova (Suecia)
Transformar los procesos, habilidades y la cultura de gobierno.	Se enfocan en transformar la forma que el gobierno se aproxima a la innovación, a través de servicios de consultoría y entrenamiento. Estos i-teams son educadores, proveen los insumos y conocimientos necesarios para empoderar a los funcionarios a innovar.	PS21 Office (Singapur)
Lograr cambios en políticas y sistemas.	Se enfocan en provocar transformaciones, mirando más allá de intervenciones específicas a contextos políticos amplios y sistemas complejos que necesitan cambiar, por ejemplo en salud, energía o educación. Estos i-teams son arquitectos, creando diseños que otros puedan seguir.	Performance Management & Delivery Unit (Malasya)

Fuente: Elaboración propia en base a Puttick, Baeck y Colligan (2014).

Continuando con lo señalado por Puttick, Baeck y Colligan (2014), quienes analizaron 20 Laboratorios en todo el mundo, observaron seis elementos transversales existentes en todos los Laboratorios: (1) Liderazgo; (2) Equipo; (3) Metodologías propias; (4) Recursos; (5) Relaciones con socios en el gobierno, externos, grupos y ciudadanos; e (6) Impacto medido.

Finalmente, señalar que en Centro América y Sudamérica existen experiencias de Laboratorios dentro del sector público enfocados en temáticas específicas, las cuales se presentan brevemente a continuación:

- En Argentina, se encuentra el Laboratorio de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, enfocado principalmente en lo tecnológico, es *“un espacio diseñado especialmente para plantear nuevas formas de acercarse a aquellos desafíos más relevantes para la Ciudad y el Gobierno... acelerando conversaciones y encuentros con gobierno, sociedad civil, universidades, empresas y organizaciones no gubernamentales”* (Buenos Aires Ciudad, 2015).
- En Colombia, se encuentra el Centro de Innovación Social, el cual *“contribuye mediante el desarrollo y co-financiamiento de proyectos de innovación social; la generación de un ambiente favorable desde lo público, el desarrollo de investigaciones que permitan una mejor toma de decisiones y la gestión de conocimiento en torno a la innovación social”* (ANSPE, 2015).
- En México, se encuentra el Laboratorio para la Ciudad, el cual es *“un espacio de especulación y ensayo, donde lanzamos provocaciones que plantean nuevas formas de acercarse a temas relevantes para la ciudad, incubamos proyectos piloto y promovemos encuentros multidisciplinarios en torno a la innovación cívica y la creatividad urbana”* (Laboratorio para la Ciudad, 2015).
- En Brasil, se encuentra el Lab.Rio, el cual pertenece al ayuntamiento de Río de Janeiro. Está enfocado en participación y fue creado para *“aproximar el gobierno a los ciudadanos y los ciudadanas de Río, experimentando nuevas formas de participación en la gestión municipal”* (Lab.Rio, 2015).
- También existe una iniciativa internacional, el Laboratorio Iberoamericano de Innovación Ciudadana del 2013 dependiente de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), el cual es un proyecto para los 22 países que componen Iberoamérica (19 de ellos de América Latina). El objetivo de esta instancia es *“promover la innovación ciudadana en Iberoamérica mediante el uso de los medios digitales con el fin de fomentar la transformación social, la gobernanza democrática, y el desarrollo social, cultural y económico... se ha posicionado como*

el primer espacio de trabajo conjunto entre ciudadanos, gobiernos y empresas, basado en una dinámica colaborativa y abierta lanzado desde un organismo internacional” (Innovación Ciudadana, 2015).

Si bien todo lo anterior nos muestra que existen variadas tipologías y por ende roles y funciones de los Laboratorios según sean los objetivos para los cuales fueron creados, es posible distinguir que lo característico en términos generales es que los Laboratorios aplican el concepto de experimentación, lo cual permite identificar problemáticas, desafíos y oportunidades, y dar solución de forma co-creativa mediante la prueba y error en pequeña escala, permitiendo desechar malas ideas, proyectos e iniciativas antes de que escalen y se repliquen a mayores niveles de magnitud, tal como indica Reynolds (2015), *“lo que los distingue de otras formas de organizaciones y equipos gubernamentales, es la adopción de métodos experimentales para abordar los problemas sociales y públicos”, además de “involucrar a los usuarios en todas las etapas de la prestación de servicios..., la colaboración de múltiples partes interesadas..., y el uso de enfoques multidisciplinarios incluyendo el diseño, la formulación de políticas, la etnografía, la economía del comportamiento y el análisis de datos” (p.1).*

CAPÍTULO 3: LINEAMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

3.1 Pregunta de Investigación

La reciente gestación de un Laboratorio de Gobierno en Chile, se incorpora como un componente fundamental dentro de la temática de innovación. Teniendo como supuesto este hecho, la pregunta que guía el desarrollo del presente trabajo de investigación es: *¿Cómo el Laboratorio de Gobierno contribuye a que la innovación se transforme en un pilar relevante en el desarrollo de los propósitos del sector público chileno?*

Para lo anterior, se priorizan tres preguntas secundarias, que guiarán el desarrollo del trabajo, las cuales son:

- ¿Cómo la institucionalidad del Laboratorio de Gobierno se logra posicionar en el sector público chileno?
- ¿Qué elementos se requieren para potenciar la innovación de forma sistemática y permanente en el sector público chileno?
- ¿Qué aprendizajes se obtienen de la experiencia de diseño, implementación y operación del Laboratorio de Gobierno, que puedan ser potencialmente replicables a nuevas iniciativas de innovación pública?

3.2 Objetivo de la Investigación

El objetivo general definido para este trabajo de investigación es: analizar y proyectar el proceso de diseño, implementación y operación del Laboratorio de Gobierno como el primer espacio formal que promueve y desarrolla la innovación en el sector público chileno, así como los elementos de contexto que influyen en su actuar.

En función de lo anterior, los objetivos específicos a desarrollar son:

- Describir y explorar el proceso de innovación que ha ocurrido en el sector público chileno.
- Analizar el proceso de diseño, construcción, implementación y operación del Laboratorio de Gobierno en base a condicionantes externos y factores decisionales internos.
- Identificar los elementos necesarios para potenciar la innovación en el sector público chileno y analizar la posición estratégica que el Laboratorio de Gobierno tendría en este proceso.
- Establecer lineamientos en base a la experiencia como insumo para la gestación y desarrollo de nuevas institucionalidades e iniciativas de innovación pública.

3.3 Resultados Esperados

Los resultados esperados al término del trabajo de investigación, son los siguientes:

- Trabajo de investigación que analiza en profundidad la temática desarrollada, y que establece propuestas que sirven de aprendizaje en la gestación de iniciativas similares.
- Difusión del trabajo de investigación entre actores interesados o relacionados con la innovación pública.
- El trabajo de investigación se incorpora como una referencia bibliográfica válida a considerar en posteriores estudios y análisis vinculados a la innovación pública.

3.4 Metodología

3.4.1 Tipo de investigación

La metodología utilizada en esta investigación fue principalmente cualitativa, toda vez que la investigación produjo datos descriptivos, en donde se desarrolla una conceptualización del fenómeno, dando prioridad a la descripción, análisis y explicación del tema de investigación (Blanco- Peck, 2006). Además, es concordante con lo que la teoría expresa al respecto, es decir: se observa a las personas y grupos como un todo; se comprende a los actores involucrados dentro del marco de referencia propio de ellos; se intenta no dar por sobreentendido todo lo que ocurre, sino más bien se realiza una investigación que identifica los sucesos; se reconoce que cualquier visión existente es valiosa; y posee una base humanista (Taylor y Bogdan, 1996).

Además de lo anterior, el trabajo de investigación es un estudio de caso en donde, tal como indica su nombre, se estudia un fenómeno particular. Las características principales, tal como señala Martínez (2006), son que permite registrar la conducta de los involucrados, permite obtener información de una variedad de fuentes, y permite describir y explicar determinados casos de forma particular. Haciendo referencia a Yin, Martínez (2006), señala que el método de estudio de caso es *“apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica... examina o indaga*

sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real; las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes; se utilizan múltiples fuentes de datos” (p. 174).

La investigación adopta también un carácter de exploratorio, considerando que no existen investigaciones anteriores referidas al objeto de estudio en particular, ni tampoco el conocimiento respecto del tema es robusto. Para poder obtener conclusiones sobre este tema, es necesario explorar, indagar y descubrir (Cazau, 2006). Es finalmente correlacional, considerando que el objeto de estudio posee múltiples variables, y por tanto se debe medir el grado de relación y ver cómo interactúan entre ellas (Cazau, 2006).

3.4.2 Enfoque metodológico

Las herramientas utilizadas para la recolección de datos e información relevante para el desarrollo de la investigación, se sustentan en lo siguiente:

- Entrevistas a actores clave

Se realizaron 15 entrevistas a actores clave vinculados tanto al Laboratorio como a temáticas de innovación, actores que se encuentran señalados en el Anexo N° 1, los cuales se agrupan en la siguiente clasificación:

- Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno.
- 5 miembros del Directorio o Consejo Estratégico del Laboratorio de Gobierno.
- 5 expertos en innovación desde distintas áreas y con perspectivas diversas.
- 4 personas que fueron parte importante en el proceso de construcción del Laboratorio de Gobierno desde el sector público durante el año 2014.

La selección de los actores, se basa en primera instancia para tener una visión interna del trabajo operativo del Laboratorio de Gobierno, y una visión interna desde la mirada estratégica decisiva. Además, se busca recoger la perspectiva externa desvinculada de la

agenda y acciones del Laboratorio, y finalmente extraer la mirada histórica desde quienes fueron partícipes en un comienzo del proceso de diseño. Se considera que para los propósitos de este trabajo, esta muestra es lo suficientemente consistente, representativa y que recoge visiones desde enfoques distintos.

Se realizó una entrevista semi estructurada a cada entrevistado (ver Anexo N° 2 y 3) ante lo cual cabe destacar que la mayor parte de las preguntas fueron transversales y sólo algunas específicas, permitiendo sistematizar la información y extraer conclusiones de forma agregada. Para dicha sistematización se transcribieron las entrevistas, todas las cuales fueron grabadas, y posteriormente se realizó una categorización de las respuestas de forma de recoger los elementos clave y el desglose específico de cada entrevistado.

- Investigación documental y bibliográfica

Se realizó una investigación documental nacional e internacional de 97 documentos que varían entre los años 1993 y 2015, considerando entre estos:

- Artículos de Prensa
- Encuestas de opinión pública
- Libros
- Artículos académicos (papers)
- Publicaciones y Revistas
- Resoluciones y Leyes
- Sitios web
- Tesis

Junto con lo anterior, se revisaron y analizaron minutas de trabajo realizadas durante el proceso de diseño e implementación del Laboratorio de Gobierno, que fueron realizados por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y los Ministerios de Economía, Fomento y Turismo, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES).

Además, se realizó la sistematización y análisis de 18 entrevistas realizadas dentro de las funciones del Laboratorio de Gobierno, las cuales estuvieron enmarcadas en evaluar la primera versión del concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público realizada por CORFO (2013). Los entrevistados correspondieron a la totalidad de instituciones públicas y entidades expertas que fueron beneficiadas por dicho concurso, instalando prácticas de innovación durante un año.

- Observación directa

Parte de la información extraída para realizar la presente investigación se sustenta en lo que la investigadora ha observado de primera fuente durante el proceso de implementación del Laboratorio de Gobierno, información que se intenta analizar y tratar de forma objetiva e imparcial, evitando sesgos personales en su análisis.

CAPÍTULO 4: PROFUNDIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA TEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

4.1 Experiencia del caso chileno: desarrollo de la innovación en el sector público

Tal como hemos visto previamente, la innovación en el sector público es un tema que se ha impulsado y desarrollado paulatinamente a nivel mundial aproximadamente desde la década de los noventa, y en la actualidad, se ha ido instalando como un elemento cada vez más relevante en la gestión del Estado, variando según contextos, historias y realidades. De esta forma, vemos cómo los países han gestado e implementado planes, políticas, instituciones, modelos e iniciativas específicas enfocadas en fortalecer la innovación en el sector público.

Específicamente en América Latina, además de los Laboratorios ya mencionados en el apartado anterior, encontramos acciones enfocadas en dar congruencia a las iniciativas de innovación pública, tales como el Observatorio Latinoamericano de la Innovación Pública Local de la OCDE; la Política Nacional de Innovación Social en Colombia, e institucionalidades que se han creado como parte de la estructura gubernamental, como son la Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación de Ecuador y la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental en Panamá (Gobierno Nacional de Panamá, 2014; OCDE, 2014a; Secretaría Nacional de la Administración Pública de Ecuador, 2014; y Zurbriggen y González, 2014).

En el caso chileno, previo al desarrollo de la innovación como tal, se comenzó a gestar desde la vuelta a la democracia en los 90 un proceso de modernización del Estado, el cual tuvo su origen en las consecuencias dejadas por la dictadura. Navarrete (2008) citando a Solari, señala que tres de los motivos para pensar en la modernización del Estado fueron *“en primer lugar, porque los militares habían dejado el Estado muy devastado, a raíz de que ellos confundieron las funciones estatales con las funciones de las fuerzas armadas;... en segundo lugar, porque el país en los años ochenta fue remecido por dos crisis muy duras y el Estado quedó debilitado en cuanto a recursos y personal; y por último, que sintomáticamente se comenzaron a acumular una serie de demandas sobre Reforma que hacían exigible alguna transformación en el sector público”* (p. 87). No obstante ello, dado que los esfuerzos estaban enfocados en temas específicos (reformas políticas, reformas económicas y creación de nuevas institucionalidades) y que existía cierta resistencia a llevar a cabo grandes procesos reformadores, *“no se abordaron transformaciones globales en la administración pública”* (Navarrete, 2008, p. 88).

Posteriormente, en 1992 se da origen al Plan Piloto de Modernización de la Gestión Pública, con el propósito de introducir nuevas técnicas e instrumentos de gestión, y ya en 1993 se crea el Programa Piloto de Modernización de Gestión Pública a cargo de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), con el objeto de mejorar la gestión de las instituciones públicas. De forma paralela, directivos públicos por iniciativa propia comienzan a implementar medidas modernizadoras, en específico el Servicio de Impuestos

Internos, el Instituto de Normalización Previsional, el Servicio de Registro Civil e Identificación y el Fondo Nacional de Salud, quienes se enfocaron en mejorar el desempeño de sus servicios (Navarrete, 2008).

En el gobierno del Presidente Frei (1994 - 2000), se posiciona como parte de la agenda pública la necesidad de mejorar la gestión de los servicios públicos *“e incipientemente se empezó a instalar una nueva cultura orientada por la obtención de resultados y por el servicio al usuario”* (Egaña, 2002, p. 7). Y a comienzos del año 2000, en el gobierno del Presidente Lagos, se crea el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, el que tenía como principio guía transitar a un Estado de servicio a los ciudadanos (Egaña, 2002).

Si bien lo anteriormente mencionado son algunas de las acciones tomadas en el marco del proceso de reforma y modernización del Estado, cabe mencionarlo como contexto histórico del desarrollo de iniciativas con foco en mejorar la forma de proveer los servicios públicos. No obstante lo anterior, cabe diferenciarlo de lo que es la innovación pública, entendiendo para los propósitos de este trabajo que la modernización está enfocada en la mejora de los servicios, a diferencia de la innovación pública, orientada a crear nuevos servicios.

Respecto de la innovación propiamente tal, desde los distintos gobiernos de turno, el énfasis ha estado principalmente en la generación de Planes orientados al sector privado. Así tenemos por ejemplo:

- La Política Nacional de Innovación 2010 - 2014, con un énfasis en lo productivo y competitivo, la cual destaca la institucionalidad y regulaciones en cuanto I+D, la conexión global vinculada a lo privado, aumentar la inversión I+D, transferencia tecnológica, emprendimiento, comercialización y financiamiento; capital humano y entorno ligado al talento y cultura en privados (Flores, 2012).
- Sistema Nacional de Innovación 2010 – 2013, documento que recopila los principales avances y hechos que se han realizado en innovación desde la política pública, entre los que destaca la creación de Imagina Chile, Arriba Mipyme, el Programa de Apoyo al Entorno, el Programa Explora, Gestión de la Innovación

Empresarial, distintas institucionalidades y regulaciones como la Ley I+D, Tu empresa en un día y Ley de Propiedad Industrial, acciones en conexión global, de Investigación y Desarrollo, de Difusión y Transferencia Tecnológica, de Emprendimiento y Comercialización. Siendo aproximadamente en total 65 iniciativas enfocadas en potenciar la innovación en el país (Ministerio de Economía, 2013).

- La Política Nacional de Innovación para la Competitividad 2009 – 2010, que si bien contiene aspectos vinculados a fomentar una cultura de innovación al interior del gobierno, como bien su mismo nombre explicita, está enfocada en aumentar la competitividad del país a través de la innovación (Ministerio de Economía, 2009)
- La creación del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), actualmente Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (CNID) el año 2005 y que tiene actualmente como misión *“asesorar al Presidente de la República en la identificación, formulación y ejecución de políticas y acciones que fortalezcan la innovación y la competitividad en Chile, como elementos clave para el desarrollo del país, incluyendo como áreas de su competencia aquellas que son base fundamental para la innovación, tales como la ciencia, la formación de capital humano y el desarrollo, la transferencia y la difusión de tecnologías”* (CNID, 2015).

Cabe relevar en este aspecto, que pese a que se han realizado diversas iniciativas como las antes mencionadas, Chile no tiene una posición completamente óptima en esta materia, lo cual queda expresado en estudios internacionales como el Índice Mundial de Innovación 2013, publicado por el INSEAD, Universidad Cornell y la Organización Mundial de Propiedad Intelectual, en donde se señala que Chile descendió de la posición 39 que tenía el 2012, al puesto 46 el año 2013 en cuanto al nivel de Innovación, nivel que el 2014 se mantuvo estable. El análisis se efectúa en 141 países del mundo, considerando para el análisis 84 indicadores distintos. En esta misma línea, la OCDE (2013) en su informe *“Estudios Económicos de la OCDE”* señaló que los resultados en innovación en Chile han sido débiles, y que aún hay espacios para expandir la innovación, mejorar los programas actuales y fortalecer la coherencia institucional. Finalmente, señalar que la inversión que

Chile realiza en I+D es de un 0,3%, por debajo del 2,4% que en promedio la OCDE invierte en esta materia (Geroldi, 2014).

Ahora bien, entrando al campo de la innovación en el sector público, se han desarrollado principalmente iniciativas particulares y en general aisladas entre sí, desarrolladas por instituciones públicas que han decidido innovar por un incentivo interno, este es el caso por ejemplo del Banco Estado con la Cuenta RUT y Caja Vecina, la creación de la Dirección de Compras y Contratación Pública (ChileCompra), el Servicio de Impuestos Internos (SII) y la boleta electrónica y la declaración tributaria, las reformas de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), y los juicios colectivos del Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) (Waissbluth, 2008). Y más recientemente entre otros, la creación del Laboratorio de Innovación en Transparencia (Consejo para la Transparencia, 2015).

Además de lo anterior, se han desarrollado históricamente acciones de mayor envergadura que han estado enfocadas en potenciar, impulsar y premiar la innovación dentro del sector público, emanadas de diversos actores públicos pero sin un eje convocante y articulado, entre las que se encuentra:

- El Premio Nacional a la Innovación en la Gestión Pública (1999), a cargo de SEGPRES, que buscó crear una instancia de reconocimiento y difusión de soluciones innovadoras en el sector público contribuyendo a adecuar la función del Estado a los nuevos requerimientos y desafíos de la ciudadanía (Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1999).
- El Sistema de Información de Experiencias de Gestión Pública (2000), a cargo de SEGPRES, que tuvo como objetivo difundir buenas prácticas y experiencias innovadoras en distintas áreas de gestión de la instituciones de la administración pública chilena, contribuir a la mejora continua de la gestión de la administración pública, y promover aprendizajes entre las instituciones (Salinas, 2012).
- El Concurso de Innovación Funcionaria en Municipios de Chile (2000 – 2005), organizado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), que tuvo por objetivo revalorizar las “buenas ideas” de los

funcionarios municipales para mejorar la gestión pública local, propiciando un cambio en la cultura municipal, además de generar un espacio de reflexión y aprendizaje horizontal respecto al mejoramiento en la gestión pública a nivel local (SUBDERE, 2005).

- El Premio Innovación y Ciudadanía (2006), organizado por el Programa Ciudadanía y Gestión Local de la Fundación para la Superación de la Pobreza, que busca incidir sobre el espacio público local mediante el reconocimiento, estímulo, visibilización y aprendizajes de experiencias de gestión pública innovadora que fortalezcan la participación ciudadana (OCDE, 2014a).
- El Premio a la Innovación en los Servicios Públicos (2012), que se enmarca en el Plan de Reforma de la Gestión del Estado del Ministerio de Hacienda, y reconoce las innovaciones y mejoramientos desarrollados por sus funcionarios. A través de este reconocimiento se espera fomentar una cultura de innovación y mejoramiento continuo en los servicios públicos, a nivel de sus funcionarios (Ministerio de Hacienda, 2012).
- Concurso Funciona! (ex Desafío Innovación y Desafío ChileGestiona (2012 – 2015), inicialmente a cargo del Ministerio de Hacienda, posteriormente a cargo de la Dirección Nacional de Servicio Civil y actualmente coordinado en conjunto con el Laboratorio de Gobierno, el cual tiene por objetivo reconocer la capacidad de innovación, creatividad y mejora de la gestión de los procesos desarrollados por los funcionarios públicos. (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2015).
- Desafío Minvu Innova (2013) del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que *“reconoce las mejores iniciativas de mejoramiento de la gestión que se han implementado en el Minvu”* (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2013, p. 322).
- Desafío Innova Salud (2013) del Ministerio de Salud, es un reconocimiento que destaca y reconoce a los funcionarios que logran experiencias exitosas, producto de la creación e implementación de sistemas o iniciativas de mejoramiento continuo, que impactan positivamente en la gestión de su servicio o establecimiento de salud (Ministerio de Salud, 2015).
- Concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (2013 – 2015), creado por InnovaChile de CORFO, y desde el 2015 gestionado por el Laboratorio de

Gobierno, tiene por objetivo *“instalar una cultura y prácticas permanentes de innovación al interior de las Instituciones Públicas, permitiendo la generación e implementación de soluciones innovadoras que agreguen valor público a los servicios y productos que proveen”* (Laboratorio de Gobierno, 2015a)

- Concurso Nacional de Experiencias Innovadoras en Turismo Municipal (2015) del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), está dirigido a las Unidades de Turismo de los Municipios de todo el país y busca promover instancias de buenas prácticas de turismo que favorezcan el desarrollo turístico local (SERNATUR, 2015).

Desde un enfoque más estratégico, la innovación pública ha estado presente a nivel de definiciones gubernamentales desde el Programa Presidencial de la Presidenta Michelle Bachelet, al establecer en su medida 47 la entrega de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento (SEGPRES, 2015), la que posteriormente una vez realizada, contendría en su medida 31, la creación de un Laboratorio de Innovación Pública responsable de pilotear proyectos de innovación, con el propósito de resolver problemáticas del sector público, con énfasis en la entrega de mejores servicios a la ciudadanía (Gobierno de Chile, 2014). Al mismo tiempo, esta promesa es señalada en la cuenta pública de la Presidenta Michelle Bachelet el mismo año 2014.

En esta misma línea, la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, establece lineamientos para la Política Nacional de Innovación 2014 - 2018, donde uno de sus ejes es el apoyo a la innovación para un crecimiento inclusivo, en la cual se establece que: *“se lanzará una política de innovación pública, buscando que el Estado desarrolle rutinas y cultura de la innovación dentro de sus servicios, de forma de mejorar continuamente su relación con los ciudadanos y su forma de operar”* (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015).

Por otro lado, se han desarrollado innovaciones impulsadas y originadas por terceros con calidad de “intermediarios expertos” que han generado cambios relevantes en instituciones y áreas del sector público, y aprendizajes relevantes que permiten fortalecer el

conocimiento en la aplicación de temas de innovación en el sector público chileno. En este caso, está el proyecto de innovación en el área de salud desarrollado por el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile, financiado por el Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF) de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), denominado “Colaboración Pública” que tenía por objeto explorar la transferencia de buenas prácticas y co-creación de innovaciones entre los Centros de Salud Familiar (CESFAM). En una primera fase, identificaron y difundieron buenas prácticas en torno al tema, pero evidenciaron que la transferencia de estas prácticas no tenía éxito, ante lo cual, en base a sus análisis e investigaciones, concluyeron que existía: “i) la resistencia tácita a aceptar que un ente similar puedan haberse desarrollado prácticas superiores, y ii) la verificación de que el concepto de transferencia unidireccional de conocimientos, es mucho menos efectivo que el de co-creación de conocimiento” (Waissbluth, et al, 2014, p. 6), esto los llevó a redefinir el proyecto creando espacios de co-creación que denominaron “Círculos de Innovación”, en donde participantes provenientes de CESFAM y entes relacionados a la salud primaria expresaron sus experiencias y conocimientos con el objeto de co-crear soluciones, logrando que no se generara la “figura del innovador que desarrolló la buena práctica y se la enseña al aprendiz” (p. 6).

Otro caso es el desarrollado por el Laboratorio de Innovación Pública de la Pontificia Universidad Católica, en donde en conjunto con la Ilustre Municipalidad de Santiago, se asumió el desafío de innovar en los servicios municipales dirigidos a adultos mayores, y durante el período de un año en un trabajo colaborativo entre profesores y estudiantes realizaron un proceso de investigación, propusieron mejoras a los servicios existentes y diseñaron y prototiparon con usuarios reales nuevos productos y servicios (Graham (ed), 2015).

Durante el año 2014 y en base a lo establecido como lineamientos gubernamentales, en Chile se emprende un nuevo desafío enfocado en generar una nueva instancia de innovación, que permitiese por un lado articular a los distintos actores, alinearse al estándar internacional en innovación, acercar el Estado de una nueva forma a la ciudadanía y

finalmente que permitiese transformar las lógicas tradicionales del sector público. Este desafío fue la creación del Laboratorio de Gobierno.

4.2 Historia del Laboratorio de Gobierno

La idea de creación de un Laboratorio surge a principios del 2014 entre el Comité InnovaChile de CORFO y la Unidad de Modernización y Gobierno Digital de SEGPRES y se comienza a trabajar un plan de desarrollo del mismo. En primera instancia se trabajaron lineamientos generales de cómo debiese ser un Laboratorio recogiendo la experiencia internacional en la materia. Posteriormente, el Ministerio de Economía se une al proceso y se define la creación de un Comité de Innovación en el Sector Público al alero de CORFO, el cual contendría una Subdirección de Laboratorio y una Subdirección de Promoción de la Cultura.

Para el discurso del 21 de Mayo, la presidenta Michelle Bachelet expone como compromiso presidencial la creación del Laboratorio: *“Debemos ir un paso más allá de la modernización y potenciar también un Estado innovador. El segundo semestre de este año crearemos el primer Laboratorio de Gobierno. Ahí se reunirán los principales talentos de la administración pública y de la empresa privada para desarrollar innovaciones que mejoren los servicios que el Gobierno ofrece a la ciudadanía, y encuentre soluciones creativas para los nuevos desafíos de las políticas públicas”* (Bachelet, 2014). De esta misma forma, la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento del 2014, establece en su medida 31 que: *“se creará un laboratorio de innovación pública encargado de pilotar proyectos innovadores que tengan como objeto solucionar problemas del sector público, con énfasis en la entrega de mejores servicios a los ciudadanos. El laboratorio operará al alero de CORFO y trabajará en base a una dinámica de colaboración entre funcionarios públicos, asignados por sus propios organismos para la solución de problemas específicos, y expertos del sector privado”* (Gobierno de Chile, 2014, p. 24).

El problema del cual el Laboratorio define hacerse cargo en ese momento del proceso fue la: *“insuficiente capacidad y flexibilidad del sector público para adaptarse oportunamente a cambios en el entorno”* que se traducían en dificultades para:

- *“Responder a demandas crecientes y cambiantes por mayor prontitud, eficacia y calidad en la provisión de servicios a la ciudadanía, y el involucramiento de ésta en su diseño.*
- *Identificar e incorporar buenas prácticas, ideas, tecnologías, metodologías, para resolver problemas públicos propiciando aumentos de eficiencia y productividad en la gestión del sector público”* (Información obtenida de documento de trabajo, 2014).

Posteriormente se unió la Unidad de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda, con el cual se continuó el proceso de diseño del Comité. En Septiembre de ese año, se establece un equipo de trabajo específico y los actores anteriormente señalados asumen un rol más estratégico. Se incluye además al Ministerio de Desarrollo Social, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, y la Dirección Nacional de Servicio Civil, quienes en conjunto con los otros cuatro actores compondrían el Consejo Estratégico o Directorio encargado de aprobar y/o modificar iniciativas, acciones y programas del Comité, tomar conocimiento de la cuenta que presente el Director Ejecutivo, fijar la organización del Comité, y supervisar y evaluar la implementación de sus distintos planes y políticas (Diario Oficial, 2014).

El proceso ha ido cambiando, con distintas estrategias y planes de acción, entre otros, definiendo que el Comité de Innovación Pública sería lo mismo que el Laboratorio de Gobierno, y se determinó que la metodología guía del Laboratorio sería la metodología centrada en el ciudadano (Human Center Design). Por su parte, la Dirección de Presupuestos aprobó el presupuesto para el Comité en Octubre del 2014, y la Contraloría General de la República tomó razón del mismo en Noviembre el 2014, siendo ambos hitos relevantes que permiten señalar que el Laboratorio existe como tal.

La misión que el Laboratorio de Gobierno define actualmente es: *“crear una nueva relación entre el Gobierno y la ciudadanía a través de desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación en servicios públicos centrados en las personas”* (Laboratorio de Gobierno, 2015b), y establece como definiciones estratégicas, en primer lugar que simbólicamente el Laboratorio será un espacio de transición entre las ideas y la práctica, un espacio de experimentación que no desarrollará políticas públicas ni trabajará en lo operativo, sino que será un articulador o bisagra entre ambos mundos. Debe además ser un espacio de riesgo controlado que permita canalizar una nueva forma de hacer las cosas, un espacio en donde exista la disposición a fallar, de modo que la prueba y error permita desechar malas ideas antes de que escalen, y en donde los problemas complejos pasen por un proceso de experimentación sistemática que produzca evidencia práctica para la toma de decisiones. Es además un espacio fuera de la contingencia que permite construir relaciones de confianza entre ciudadanos y funcionarios públicos (Laboratorio de Gobierno, 2015b).

La decisión de crear el Laboratorio al alero de CORFO tiene distintos fundamentos, el principal es que dentro de la rigidez de la estructura administrativa del sector público chileno, CORFO tiene la facultad, tal como se establece en el Decreto con Fuerza de Ley N° 211 de 1960 del Ministerio de Hacienda, de crear Comités permanentes destinados a funciones específicas y poseen la característica de ser más flexibles que otras estructuras públicas.

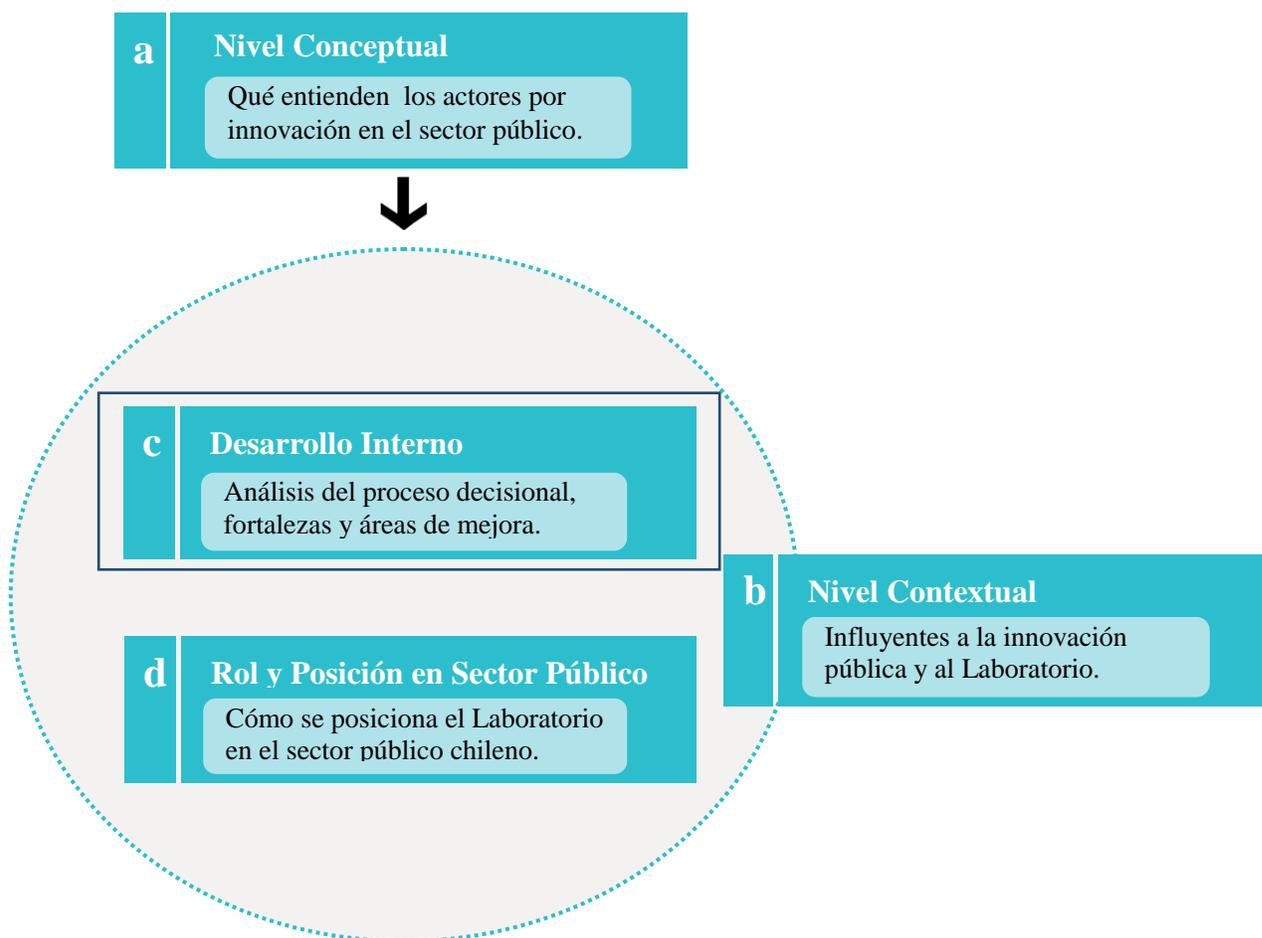
Además de lo anterior y entendiendo que CORFO tiene por objeto impactar en la sofisticación y diversificación productiva del país, e incrementar en la competitividad y oportunidades de empleo mediante el fomento a la inversión, innovación y emprendimiento (CORFO, 2015), se entendió que el esfuerzo que esta institución pone en cumplir estos objetivos, requiere no sólo del esfuerzo de privados, sino también del sector público. En base a ello, es que se considera fundamental disponer de una instancia formal que contribuyese a fomentar y potenciar procesos de innovación al interior del sector público, impactando en la cultura, en el desarrollo de nuevas soluciones innovadoras, y finalmente en el desarrollo económico del país, logrando una mayor optimización en la utilización de los recursos públicos.

Otro elemento, es que en el contexto de la promoción y desarrollo de la innovación, CORFO poseía la experiencia en formulación e implementación de programas tendientes a la innovación y de generación de entornos para el emprendimiento e innovación, contando con las capacidades y trayectoria que le permitía apoyar en la creación de esta instancia. Esto se vincula finalmente, con que desde CORFO la creación del Laboratorio fue impulsada principalmente por el Comité InnovaChile, el cual posee entre sus objetivos estratégicos el promover la innovación en el sector público nacional (CORFO, 2013), razón por la cual se diseñó e implementó el concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público el año 2013.

4.3 Análisis del Laboratorio de Gobierno en cuatro niveles

Se analizará con mayor detalle y profundidad componentes de la experiencia del Laboratorio de Gobierno, haciendo uso principalmente de las entrevistas realizadas. Señalar que no se asocia información a personas específicas, toda vez que se aseguró confidencialidad a los entrevistados. El análisis se encuentra clasificado en cuatro niveles que se grafican en la siguiente imagen de modo de apoyar la posterior lectura:

Imagen N° 4: Niveles de Análisis del Laboratorio de Gobierno



Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Nivel Conceptual

Desde un enfoque conceptual, los entrevistados fueron consultados **sobre qué entendían por el concepto de innovación en el sector público**, y en este sentido, pudo observarse que la comprensión del concepto y en línea con lo presentado en el marco teórico, se entiende de diversas formas y con distintos alcances. Desde lo más general, el nivel de disrupción varía, siendo entendido ya sea como cambios radicales o como cambios incrementales o bien, como cambios que pueden corresponder a ambos extremos.

A nivel de novedad de los cambios, existen también variaciones: desde entender que los cambios deben ser ideas completamente nuevas o bien que implican reordenar lo ya existente y generar sobre ello un nuevo producto y/o servicio.

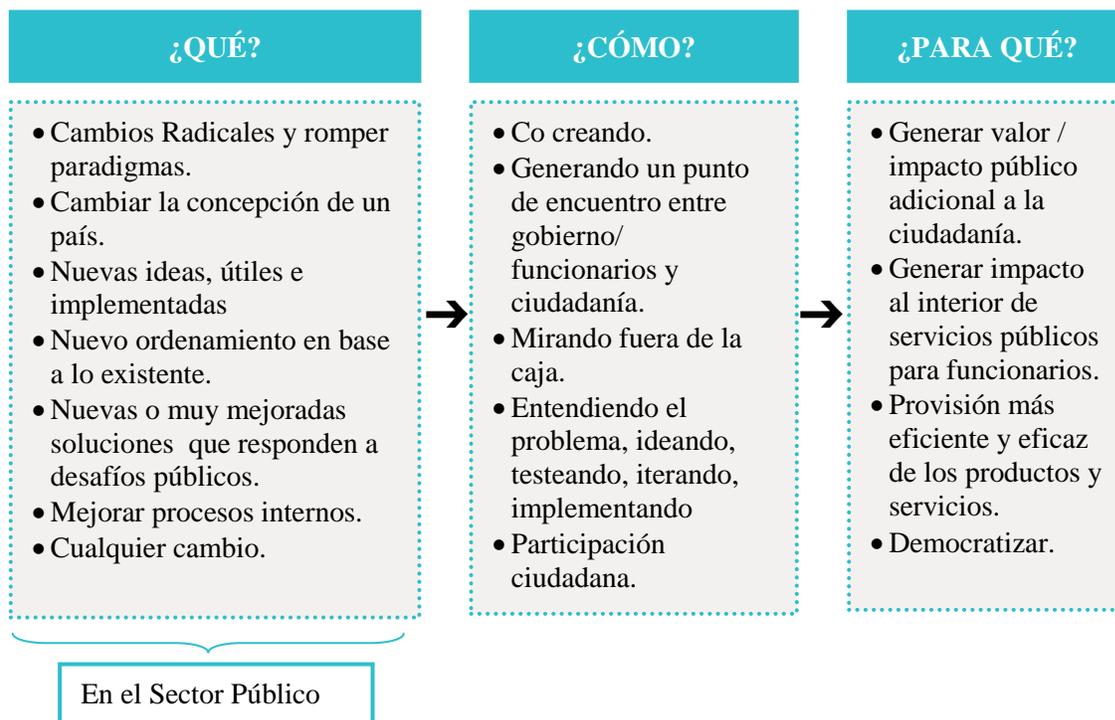
Respecto del área de aplicación de las innovaciones, se señala que las nuevas o mejoradas acciones pueden ser a nivel de resultados, productos y servicios o procesos.

Destacar sin embargo, que el elemento transversal entre todos los entrevistados, es que la innovación pública se entiende como *cambios* (en distintos niveles y con distintos enfoques) que ocurren en el sector público. Además, en cuanto a cómo realizar la innovación, un elemento señalado regularmente es que debe ser *de forma colaborativa* entre los actores involucrados incluyendo a la ciudadanía como actor relevante en el proceso de gestación de una innovación pública.

Finalmente, y probablemente el elemento de mayor convergencia entre los entrevistados, es que el objetivo de la innovación pública es generar *valor adicional e impacto principalmente en la ciudadanía*, pero también al interior de las instituciones públicas, tanto a nivel de institucionalidad y sus componentes, como a nivel de personas/funcionarios.

A continuación se presentan los principales elementos señalados en las entrevistas identificando qué es la innovación pública, cómo debe ocurrir y para qué se innova en lo público:

Imagen N° 5: Concepto Innovación en el Sector Público en base a las entrevistas



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

4.3.2 Nivel Contextual

4.3.2.1 Diagnóstico de la Innovación en el Sector Público en Chile

Entendiendo que en Chile han ocurrido y se desarrollan actualmente diversas iniciativas y acciones que podrían ser enmarcadas como innovación pública, los entrevistados fueron consultados respecto de **cómo diagnostican la innovación en el sector público chileno.**

Desde una mirada política, en cuanto al rol que le han dado a la innovación los distintos gobiernos de turno en Chile, se señalan 3 elementos principales:

- No se ha abordado la innovación desde los gobiernos.

- Se han creado Servicios dedicados al tema, complementarias al gobierno pero que no han significado un cambio efectivo en los servicios que se proveen.
- La mirada es siempre desde los gobiernos y no desde el Estado, lo que hace que las iniciativas sean temporales y discontinuas.

Ahora bien, en cuanto a la existencia y desarrollo de la innovación en el sector público chileno, es posible identificar seis elementos reiterados en las entrevistas, los cuales son presentados en la siguiente tabla, identificando el número de veces que cada afirmación es señalada. Cabe mencionar que un mismo entrevistado puede haber comentado más de una de las siguientes afirmaciones en su respuesta:

Tabla N° 5: Diagnóstico de la Innovación en el Sector Público Chileno.

Número de menciones	Diagnóstico de la innovación en el sector público chileno
6	Se han desarrollado innovaciones importantes en el sector público.
5	Existen problemas estructurales que han afectado el desarrollo de la innovación pública.
4	Se ha desarrollado innovación, pero no ha sido sistemática.
3	La innovación que se ha generado depende de liderazgos personales.
2	Existen problemas culturales al interior de las instituciones públicas que han afectado el desarrollo de la innovación pública.
2	Hay una baja de comprensión de lo que se realiza en el sector público, afectando el desarrollo de la innovación pública.

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Al respecto y profundizando en cada afirmación, el hecho de considerar que *se han desarrollado innovaciones en el sector público*, implica la percepción de que Chile viene trabajando el tema desde un determinado tiempo, generando iniciativas de magnitudes diversas (desde pequeños proyectos con alto impacto ciudadano, hasta grandes

innovaciones), identificando los problemas más importantes de la sociedad y de las instituciones, y detectando formas de avanzar en estas temáticas. Esto se complementa con lo señalado por algunos entrevistados, en cuanto a que existen funcionarios, directivos, académicos y expertos que vienen trabajando en temas de innovación pública de forma directa o indirecta, mediante estudios, cambios en las instituciones públicas, entre otros.

Lo segundo más reiterado es que *existen problemas estructurales* que han afectado el desarrollo de la innovación pública. En este sentido, se señala que Chile tiene tradicionalmente una estructura institucional rígida y con determinadas características que dificultan y desincentivan la innovación. En particular, se resalta el hecho que el Estado tiende a ser burocrático y weberiano pensado desde la jerarquía y la distribución de la tarea, con un marco jurídico riguroso e hiper legalista con múltiples reglas que hacen que las instituciones sean diseñadas para ser sólidas e inflexibles, a la vez de la predominancia de un paradigma hiper tecnicista y racionalista, y el establecimiento de metas rígidas que no permiten re pensar lo que se debe realizar. Esto se complementa con la intervención de instituciones decisivas como son la Contraloría y la Dirección de Presupuestos, en donde la primera establece sanciones que hacen que los costos de fallar sean demasiado altos y que por ende los funcionarios eviten fallar y prefieran mantenerse en el status quo, y en donde la segunda institución establece presupuestos altamente estructurados y pre determinados.

Respecto de la percepción de que *se ha desarrollado innovación pero que no ha sido sistemática*, se refiere a que si bien se han generado innovaciones, estas no han sido articuladas y coordinadas entre sí, han sido desarrolladas de forma aislada, y finalmente no se han desarrollado modelos de cómo resolver los problemas de forma distinta a las tradicionales.

Otro de los elementos mencionados es que la innovación viene dada *por liderazgos personales*. Al respecto, algunos de los actores observan que al margen de la estructura chilena, surgen iniciativas impulsadas por directivos que se arriesgan y están dispuestos a cambiar la forma en que realizan sus funciones. En este sentido, se señala que para que la innovación exista, depende de autoridades comprometidas y dispuestas a innovar, que

faciliten los espacios y condiciones para ello. Así también, se señala que la motivación e impulso de esto, viene también de funcionarios específicos que están convencidos de la necesidad de innovar.

En cuanto a los *problemas culturales* que afectan el desarrollo de la innovación pública, se hace referencia a que existe una dimensión cultural – social marcada por una alta desconfianza y poco desarrollo de capital social, en donde tenemos un paradigma curativo y no preventivo, además de características propias del país como serían el elitismo, clasismo y racismo, teniendo por ende problemas en los valores, compromiso y actitud. Asimismo, se señala que tenemos una cultura autodestructiva en donde predomina una fuerte envidia y frustración que lleva a criticar negativamente e intentar destruir a quienes tienen éxito. Todo lo anteriormente mencionado, son elementos señalados como propios de la cultura chilena y que por tanto, al estar radicado en los funcionarios y directivos, afectaría el potencial desarrollo de innovaciones que por concepto requeriría de características y actitudes personales distintas a las señaladas.

Finalmente, se menciona que existe una *baja comprensión de lo que se realiza en el sector público*, y en este sentido, la afirmación hace relación con que desde lo conceptual, no se entiende lo que se hace y por qué se hace. Esto además de no existir un conocimiento sobre cómo innovar, genera que al no tener un propósito definido y una visión futura, complementado a no comprender qué significa innovar y cómo se debe realizar, finalmente no existan acciones de innovación en el sector público. En este sentido, se señala también que existe en Chile una dificultad para conceptualizar las iniciativas como política país, dificultando el direccionamiento a determinados resultados.

Otros de los elementos señalados hacen relación con que en Chile existe la dificultad de innovar ya que las acciones que se realizan están enmarcadas recurrentemente en un *enfoque de eficiencia* y que las instituciones públicas creen innovar, pero finalmente suele ser una ilusión de innovar, ya que en efecto no se ha realizado. Existiría además muy poco de mirar a los usuarios y lo local, y en general las iniciativas que se realizan son de un impacto considerablemente bajo y poco relevante.

Evidentemente las percepciones respecto del diagnóstico de la innovación en el sector público depende de las definiciones y comprensiones que cada actor tiene del concepto, pero es relevante destacar que en general las afirmaciones no son completamente contradictorias, existiendo un relato bastante compartido entre varios actores. En general, las observaciones respecto de por qué no se ha logrado innovar efectivamente son complementarias entre sí, y el elemento de mayor divergencia hace relación con el grado en el cual la innovación ha ocurrido o no en el sector público chileno.

En este sentido, es relevante el hecho que seis de los quince actores entrevistados consideren que se han desarrollado innovaciones en el sector público, siendo a su vez el elemento más reiterado. Esto puede ser por un lado positivo dada la convergencia, pero al mismo tiempo puede ser una señal de alerta, toda vez que el resto de los actores no ven que se ha logrado realizar innovación de forma efectiva en el sector público.

Otro elemento es que dentro de las variables que han afectado el desarrollo de la innovación hacen relación principalmente a razones estructurales, las cuales evidentemente implican una alta complejidad en su intervención. En este sentido, la dimensión motivacional de los funcionarios y directivos, se diagnostica estaría principalmente afectada por los modelos, paradigmas y estructuras imperantes que tienden a ahogar los esfuerzos de innovación.

4.3.2.2 Influyentes: Facilitadores y Obstaculizadores del Contexto

Respecto de **las oportunidades y/o facilitadores y obstaculizadores y/o amenazas a procesos de innovación y de la implementación de un Laboratorio de Gobierno**, las principales respuestas se señalan en la siguiente tabla:

Tabla N° 6: Facilitadores y Obstaculizadores a la innovación pública

FACILITADORES	OBSTACULIZADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Entorno y personas vinculadas y atraídas con el tema de la innovación. • Crisis contingente. • Iniciativas previas de innovación en el sector público. • Tendencia internacional. • Disposición política. • Cambios sociales recientes. • Existe un amplio recorrido en modernización del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia al statu quo en el sector público. • Ignorancia teórica en funcionarios. • Institucionalidades estructurantes de la gestión pública (burocracia, sistema legal, presupuestario y político). • Contingencia política. • Cultura chilena. • Tener narrativa desalineada con el sector público.

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

En cuanto a las **oportunidades o facilitadores**, se identifica que existe un *entorno y personas conectadas* con el tema de innovación y que valoran y apoyan la creación del Laboratorio, tanto porque son personas que han trabajado el tema de antemano y entienden que es una institucionalidad relevante y necesaria, como también funcionarios que estarían dispuestos a aprender y desean tener nuevas herramientas para hacer las cosas de forma distinta.

Por otro lado, existe también una *tendencia internacional*, en donde la innovación pública se inserta como temática progresivamente relevante en la conversación mundial, al tiempo que la creación de Laboratorios está siendo una opción a la que recurren muchos países.

Otro elemento señalado, es que el país ya ha realizado un amplio recorrido en el paradigma de la modernización de la gestión pública y se han realizado además diversas iniciativas particulares que permiten comenzar a pensar en innovaciones radicales y cambios paradigmáticos, esto complementado a que actualmente estamos viviendo una crisis de propuestas en la temática, ya que no nos estamos preguntando si la forma en que gestionamos en el Estado responde o no a las expectativas de la ciudadanía y cómo podemos superar esa brecha.

Finalmente, existe una *disposición política* con voluntad de autoridades para desarrollar un Laboratorio, tanto de miembros del Directorio como de la Presidencia, esto último manifestado en que el Laboratorio se encontrara presente en las dos cuentas públicas presidenciales. Por otra parte, existe la *disposición ciudadana*, por cuanto hoy en día la sociedad está mucho más presente, activa y consciente de que su participación es relevante para generar cambios y por lo mismo, crear un Laboratorio que busca co-crear con la ciudadanía es mucho más aceptado de lo que podría haber sido en un momento histórico anterior.

En cuanto a las **amenazas u obstaculizadores** a procesos de innovación pública, se señala que al interior del sector público existe una *tendencia al statu quo*, en donde hay una estructural aversión al cambio, un miedo persistente en todos los niveles y por ende la inercia consume la rutina de trabajo. Esto se debe por un lado a la costumbre, pero por otro lado debido a la existencia de institucionalidades estructurantes, como es por ejemplo el *sistema legal*, en particular el rol sancionatorio de la Contraloría General de la República desde el cual se genera temor ante el riesgo de fallar. Al mismo tiempo, existe un *sistema presupuestario* que presiona a realizar las acciones de formas pre determinadas, dado que el presupuesto debe quedar definido y establecido el año anterior a su aplicación con muy poca capacidad de ser modificado. Ambas en conjunto hacen que el status quo prime por sobre cambios importantes tanto en el quehacer diario como en cambios más paradigmáticos.

Otro de los sistemas señalados es el *sistema político*. Dado que los ciclos gubernamentales son cortos, a fin de cada período se piden resultados, lo que es contrario a la esencia de la experimentación que considera tiempos relativos de desarrollo, siendo probable que los métodos experimentales se tengan que dejar de lado y se deba volver a métodos tradicionales de resolver problemas.

Finalmente, un elemento altamente referido es la *cultura chilena*. Ciertas características reconocidas propias del país, como es la desconfianza, la baja cohesión social, y el modelo

individualista competitivo imperante, por mencionar algunas, hace que la innovación y sus dogmas no sean aceptados como tal.

Contrastando lo levantado en las entrevistas con lo señalado en la literatura, es posible observar que mucho de lo señalado anteriormente se reitera. En este sentido cabe relevar lo mencionado por algunos autores y estudios realizados. Ramírez-Alujas (2002), en base al aprendizaje del Premio Nacional a la Innovación en la Gestión Pública, identifica los principales obstáculos y facilitadores comunes en todos los proyectos premiados en dicha convocatoria. En este sentido, los obstáculos identificados fueron: “(1) *Las resistencias y suspicacias naturales frente al cambio;* (2) *Las reglas administrativas y normativas externas a la institución;* y (3) *La cultura y valores generalmente imperantes en la organización*” (p.15). A nivel de facilitadores se señala como elementos clave a considerar: “(1) *Una visión estratégica de la institución;* (2) *Liderazgo e interés de las autoridades superiores;* (3) *La presencia de alguna autoridad superior que apoya en los momentos difíciles*” (p. 15).

Así también, De Vries, Bekkers y Tummers (2015), en base al estudio de 181 artículos, identifican diversos elementos influyentes a la innovación pública, tanto a nivel de facilitadores como obstaculizadores (ya que dependiendo del contexto estos pueden posicionarse como facilitador u obstaculizador) y que resulta relevante presentar ya que complementa y refuerza lo anteriormente expuesto:

Tabla N° 7: Influyente: Elementos del Contexto

% respecto del total de artículos analizados	Elementos del Contexto
29%	Presiones del entorno (medios, demandas políticas, demandas públicas)
27%	Participación en redes y relaciones inter organizacionales.
16%	Aspectos regulatorios.
10%	Organizaciones similares que adoptan una misma innovación.
6%	Competencia con otras instituciones.
12%	Otros

Fuente: Elaboración propia en base a De Vries, Bekkers y Tummers (2015)

Tabla N° 8: Influyente: Elementos Organizacionales

% respecto del total de artículos analizados	Elementos Organizacionales
22%	Recursos holgados (tiempo, presupuesto, tecnologías)
21%	Estilos de liderazgo
18%	Aversión al riesgo
16%	Incentivos/ reconocimientos
8%	Conflictos
8%	Estructura Organizacional
7%	Otros

Fuente: Elaboración propia en base a De Vries, Bekkers y Tummers (2015)

Tabla N° 9: Influyente: Características de la Innovación

% respecto del total de artículos analizados	Características de la Innovación
20%	Facilidad en el uso de la innovación.
13%	Ventaja relativa

13%	Compatibilidad
13%	Capacidad de ser testada
41%	Otros

Fuente: Elaboración propia en base a De Vries, Bekkers y Tummers (2015)

Tabla N° 10: Influyente: Elementos del Individuo

% respecto del total de artículos analizados	Elementos del Individuo
20%	Autonomía de los empleados (empoderamiento)
19%	Posición organizacional (permanencia, movilidad)
15%	Conocimiento y habilidades (Profesionalismo)
11%	Creatividad (toma de riesgos, resolución de problemas)
11%	Aspectos demográficos (edad, género)
9%	Satisfacción con el trabajo
4%	Perspectivas y metas compartidas
4%	Aceptación de la innovación
7%	Otros

Fuente: Elaboración propia en base a De Vries, Bekkers y Tummers (2015)

Por otra parte, Brugué, Blanco y Boada (2014), consideran tres elementos para la construcción de entornos facilitantes para la innovación pública: (1) Ignorancia como punto de partida: hoy en día no se acepta el desconocimiento y la ignorancia; (2) Aceptar la inexactitud, teniendo más visiones panorámicas, y menos datos y detalles; y (3) Espacio de pluralismo e hibridación, que permita el disenso, conflicto y diversidad. Sin embargo, ellos señalan que también se requieren los estímulos necesarios para la innovación, que es lo que denominan los “*motores de la innovación*”, los cuales son: (1) Motor superior: que corresponden a Instituciones más alejadas del día a día y permiten tener una visión más holística; (2) Motor lateral: se basa en el contagio realizado por otras administraciones similares; (3) Motor interno: se basa en la experiencia y el conocimiento a la cual se debe activar internamente en la Institución permitiendo desarrollar ideas, equivocarse y aprender; y (4) Motor externo: personas y comunidades, muy relacionado a lo que es la

innovación social, en donde la capacidad de la ciudadanía relativamente organizada permite generar respuestas creativas e innovadoras a sus necesidades y problemáticas.

Vignolo (1993) enfocándose en elementos que podrían ser descritos como condiciones favorables que permitirían iniciar procesos modernizadores institucionales, observa como ventajas comparativas del sector público chileno lo siguiente: *“en efecto, si bien es cierto que es imprescindible proceder a su modernización -como condición para enfrentar la internacionalización- el sector público chileno tiene “viabilidad de modernización”. Con esto se quiere decir que su estado actual es suficientemente bueno ya como para ser un receptor viable y eficiente de un proceso de modernización. Y ello no es tan claro en otros países del mundo subdesarrollado...”* además *“el Estado chileno cuenta, con un funcionariado que, no obstante haber sido sometido a un largo y virulento proceso de postergación y desprestigio, mantiene una notable vocación de servicio público”* (p. 16).

A nivel de obstaculizadores, Vignolo (1993) analiza la configuración que se ha desarrollado en las instituciones públicas del país, y al respecto observa cómo la toma de decisiones racional y la aplicación de conceptos Taylorianos y Fayolianos son cada vez más limitados y poco aplicables a las nuevas dinámicas: *“aún más importante, y éste es tal vez el elemento más crucial de todos: ya no es posible lidiar con la complejidad creciente del mundo con un enfoque organizacional centrado en estructuras, reglas y procedimientos, cualesquiera que éstos sean”* (p. 8). En este sentido, señala que las reformas del Estado que se han realizado se enmarcan dentro de paradigmas tradicionales de gestión y diseño organizacional, siendo que lo lógico debiese ser inventar nuevos paradigmas adecuados a las nuevas realidades.

Otro elemento mencionado es que la tendencia ha sido *“transformar el Estado chileno siguiendo los modelos de los países desarrollados”* (Vignolo, 1993, p. 9), señalando que esta tendencia a la imitación simple no siempre ha dado resultados satisfactorios, siendo necesario construir capacidades basados en lo interno.

Vignolo y Vergara (1994) caracterizando el sector público chileno, observan que hay ciertos elementos particulares potencialmente obstaculizadores a la innovación. Si bien el contexto no es el mismo actualmente, es posible observar que mucho de lo señalado se mantiene hoy en día en la realidad chilena:

- Un exceso de instituciones burocráticas operando en cada sector que responden a situaciones coyunturales, ocasionando una superposición de funciones y vacíos institucionales, que además entre sí tienen una baja vinculación.
- No existencia de sistemas de gestión y desarrollo de los recursos humanos, con un déficit de competencias técnicas.
- Existencia de una cultura de procedimientos, normas y tareas y no una cultura de misiones. Inercia al cambio, centralismo, jerarquización, dificultades para lidiar con conflictos.
- Baja coordinación interinstitucional.
- Ausencia o debilidad de sistemas formales de evaluación de desempeño.
- Gran componente inercial en la asignación de recursos, basado en el cumplimiento de un programa determinado de gastos y no en la calidad de los proyectos.

En cuanto a la articulación entre actores, como un elemento potencialmente obstaculizador en la medida que no se produzca, Waissbluth (2003) enfatiza que uno de los componentes propios del sector público chileno es la insularidad, entendiéndose por ello el hecho de que cada unidad dentro de una institución suele trabajar de forma aislada del resto. Ante ello, identifica tres causas principales a este problema: los cambios de personal de forma simultánea asociado a los períodos electorales; una burocracia profesional en donde los altos cargos suelen ser especialistas en temáticas específicas pero no con interés o capacidades de administración y coordinación; la existencia de competencias entre áreas que luchan por mayor presupuesto, personal, asesores, notoriedad, entre otros. Este hecho, es propio dentro de un sistema complejo y su erradicación es al mismo tiempo de elevada complejidad y requiere de mucha voluntad, dedicación y tiempo.

4.3.3 Desarrollo Interno

Considerando el trabajo que el Laboratorio de Gobierno ha desarrollado desde sus inicios, a continuación se revisarán y analizarán las distintas estrategias que ha tenido desde sus orígenes, considerando sus alcances y enfoques, y posteriormente se revisarán en base a las entrevistas realizadas las fortalezas y áreas de mejora detectadas.

4.3.3.1 Estrategias

Es posible reconocer 6 modelos o estrategias distintas que tuvo el Laboratorio desde su diseño, las que fueron variando en función de los nuevos aprendizajes, cambios de miradas y visiones, replanteamientos de las necesidades y metas definidas:

Tabla N° 11: Estrategias del Laboratorio de Gobierno desde sus inicios

1. PRIMER MODELO
OBJETIVO PROPUESTO
Impulsar y apoyar la innovación y el emprendimiento al interior del sector público, a través de la co - creación de espacios colaborativos necesarios para el desarrollo de innovaciones en el Estado, que se producen en el Estado, el sector privado y la sociedad civil, estimulando y propiciando un cambio cultural al interior del sector público, con el fin de maximizar el valor público en la sociedad.
LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<ul style="list-style-type: none">• Laboratorio de Innovación Pública<ul style="list-style-type: none">○ Prototipado y co - creación: Realizar ensayos de 40 proyectos anuales que responden a desafíos públicos diversos, mediante un proceso participativo, técnico y deliberativo entre la ciudadanía y expertos.○ Testeo de iniciativas públicas diseñadas: Evaluar ex ante iniciativas diseñadas por diversas instituciones públicas, sometiéndolas a un análisis experto y a un proceso de opinión ciudadana.

- Subdirección de Estrategia y Evaluación: validación y levantamiento de información, como nuevas metodologías y/o tendencias en innovación, vinculación con otros organismos, y seguimiento y cumplimiento de las metas y proyectos.
- Subdirección de Programas: Instrumentos de financiamiento:
 - Gestión de la Innovación en el Sector Público: generar una cultura y procesos permanentes de innovación en el Estado.
 - Innovaciones en el Sector Público: apoyar la implementación de proyectos de innovación en el sector público.
- Subdirección de Difusión y Transferencia de Buenas Prácticas:
 - Observatorio de Innovaciones: generar un repositorio integrado de las innovaciones exitosas que se han implementado.
 - Premiación a la innovación en el sector público.

2. SEGUNDO MODELO

OBJETIVO PROPUESTO

Impulsar y apoyar la innovación en el sector público, a fin de dar soluciones a problemáticas y desafíos en el sector, a través de la co-creación en espacios colaborativos entre distintos actores y agentes, estimulando y propiciando un cambio cultural en el entorno, con el fin de maximizar el valor público en la sociedad.

LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS

- Cultura: Promover la cultura de innovación pública tanto a nivel interno como externo, y las interacciones entre ambos. Para ello se considera tres sub líneas:
 - Observatorio: generar un repositorio integrado de las innovaciones exitosas y fracasadas; extraer aprendizajes para la replicabilidad, y difundir. Además, recabar experiencias internacionales y generar redes.
 - Formación: entrenar, generar capacidades y promover una cultura institucional de innovación al interior de la administración pública.
 - Evaluación y Monitoreo: construir métricas y sistematizar los resultados de los proyectos implementados y monitorear el cumplimiento de las

metas.

- GOBLAB: generar espacios que permitan la interacción y co-creación entre los usuarios, funcionarios públicos, ciudadanos, emprendedores e innovadores.
 - Aceleramiento: generación de desafíos, ideación, conceptualización, prototipado e implementación (piloto) de proyectos innovadores.
 - Transferencia: transferir buenas prácticas y resultados de los pilotos.
- Financiamiento: implementar instrumentos que financien la Cultura y Proyectos.
 - Gestión de la Innovación en el Sector Público.
 - Prototipos de Innovación en el Sector Público.
 - Innovación en el Sector Público de Proyectos de Innovación.

3. TERCER MODELO

OBJETIVO PROPUESTO

Identificar y desarrollar en forma sistemática soluciones innovadoras adaptadas a necesidades ciudadanas, abriendo un espacio donde probarlas y evaluarlas, promoviendo la cultura de innovación en el sector público.

LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS

- Prototipos de Innovación pública: dedicado al testeo de ideas innovadoras que respondan a desafíos del sector público.
- Subsidios a proyectos de gestión de la innovación pública: que fomentará el desarrollo de una cultura y procesos permanentes de innovación al interior de los servicios públicos.
- Subsidios a proyectos de innovación en el sector público, que apoyará la implementación de proyectos innovadores que agreguen valor a la ciudadanía.

4. CUARTO MODELO

OBJETIVO PROPUESTO

Promover, coordinar y fomentar la gestión de la innovación en el sector público, dando soluciones a las problemáticas y desafíos de sus distintos niveles y ámbitos de trabajo, de modo que éstas generen valor público que incida en la productividad y competitividad del país, dentro de la esfera de competencia de cada uno de sus órganos.

LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS

- A nivel de estructura institucional:
 - Subdirección GobLab: Crear espacios que permitan la interacción y co-creación entre los usuarios, funcionarios públicos, ciudadanos, emprendedores e innovadores en general, para la generación de soluciones a pequeña escala, a problemas públicos que tengan impacto en la productividad y competitividad del país, a través de prototipos y proyectos pilotos potencialmente escalables, y la transferencia de proyectos exitosos a otros órganos de la Administración del Estado.
 - Subdirección de Promoción de la Cultura de la Innovación Pública: Promover de manera transversal, la cultura de innovación pública tanto a nivel interno – referido a los agentes que conforman el aparato público – como externo – ciudadanos, empresas, emprendedores, entre otros, y las interacciones entre ambos.
- A nivel de objetivos:
 - Difundir una cultura de innovación en el sector público.
 - Vincular a organismos del sector público en un ecosistema.
 - Generar y promover espacios colaborativos y participativos.
 - Apoyar innovaciones de alto impacto en la productividad del país.
 - Transferir soluciones innovadoras que resuelvan problemas públicos.
 - Sistematizar metodologías, experiencias y procesos de innovación.
 - Generación de capacidades, competencias y habilidades.
 - Prestar asesoría a entidades públicas para soluciones innovadoras.
 - Monitorear resultados y evaluar impactos.

5. QUINTO MODELO

OBJETIVO PROPUESTO

Modelo de trabajo diseñado para dar respuesta a la necesidad de tener resultados antes de Diciembre del 2014, no siendo por tanto un modelo desarrollado para ser una versión definitiva.

LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS

- Replica y Escalamiento de proyectos de Concurso Desafío Innovación.
- Prototipo y Co-creación Smart Cities
- Concurso Abierto: incorporando al Estado y a la ciudadanía (individuo, privado) en la búsqueda y solución de problemas/desafíos que se dan en los servicios públicos del país. Con una primera fase en donde se exponen 10 o 15 problemáticas diferentes vía sitio web para luego clasificar un número determinado. Y una segunda fase en donde se lanza un concurso abierto en donde las personas puedan presentar sus propuestas para solucionar los desafíos.

6. SEXTO MODELO

OBJETIVO PROPUESTO

Crear una nueva relación entre el Gobierno y la ciudadanía a través de desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación en servicios públicos centrados en las personas.

LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS

- Proyectos de Innovación: Desarrollar proyectos de innovación para que servicios públicos de impacto ciudadano aumenten su valor público y disminuyan los riesgos de implementación.
- Capacidades para la Innovación: Difundir conocimiento y desarrollar habilidades prácticas en innovación pública en la esfera público – privada y al interior del Laboratorio.

- Gestión de Ecosistemas e Inversiones: Abrir el Estado para atraer talento del mundo privado, incentivando la generación de nuevos referentes y aprovechando sus ventajas comparativas.

Fuente: Elaboración Propia en base a Minutas, Documentos y Archivos de trabajo realizados por Equipos Técnicos de CORFO, SEGPRES, Ministerio de Economía, y Ministerio de Hacienda durante el proceso de diseño años 2014 y 2015; Diario Oficial de la República, 2014; y Laboratorio de Gobierno, 2015b.

Los primeros dos modelos de trabajo corresponden a las primeras ideaciones de aquello que debería ser un Comité de Innovación en el Sector Público, el cual tal como se observa contiene al Laboratorio como una parte del mismo, figura que permanece hasta el modelo final en el cual se decide entender que el Laboratorio corresponde al todo.

El tercer modelo fue aquel presentado a DIPRES, en el cual cabe relevar que implica en gran medida la generación de instrumentos de financiamiento, con el propósito de que terceros desarrollen las innovaciones en el sector público. Lo interesante en este aspecto, es que el modelo tiende a asimilarse a la estructura de financiamiento más propia de CORFO, ante lo que se podría suponer que se buscó desarrollar una línea argumental tradicional, de modo de tener la aprobación de la DIPRES.

El cuarto modelo es el que fue enviado a toma de razón de la Contraloría y que finalmente fue publicado en el Diario Oficial, creando el denominado Comité de Innovación en el Sector Público. Responde por tanto al modelo jurídico legal que será analizado más adelante.

El quinto modelo fue realizado a fines del 2014 como una forma de responder a la contingencia y al compromiso de lanzar el Laboratorio antes de fin de año. El objetivo era hacer uso de iniciativas que se estuviesen realizando en el sector público y dar apoyo a su continuidad y escalamiento, no obstante, esta estrategia fue desechada y se entendió que la toma de razón de Contraloría y primera sesión del Consejo Estratégico realizada el 15 de Diciembre del 2014 (SEGPRES, 2014), era suficiente para dar por iniciado el Laboratorio. Esto dada la importancia de generar una estrategia coherente y con visión de largo plazo.

Finalmente, el sexto y actual modelo corresponde a la versión final realizada por el equipo de trabajo a cargo del Comité, decidiéndose entre otras cosas, considerar un Laboratorio como la estructura institucional encargada de operacionalizar la misión por la que fue creada, estableciéndose las líneas de acción señaladas.

Ya en conocimiento de lo anteriormente señalado, y de modo de observar una síntesis gráfica de los seis modelos planteados para una mejor comprensión asociada a su origen, se presenta la siguiente imagen en donde se relevan los principales focos de cada modelo, identificando el “para qué” de cada objetivo planteado:

Imagen N° 6: Síntesis de los modelos del Laboratorio de Gobierno

<p>MODELO 1</p> <p>Generar un cambio cultural interno en el sector público y desde ahí crear valor público.</p>	<p>MODELO 2</p> <p>Dar solución a problemáticas y desafíos del sector público, generando un cambio cultura y por ende la creación de valor público.</p>	<p>MODELO 3</p> <p>Generar una cultura de la innovación en el sector público y crear soluciones adaptadas a las necesidades ciudadanas.</p>
<p>MODELO 4</p> <p>Resolver problemáticas y desafíos públicos que incidan en la productividad y competitividad de cada sector.</p>	<p>MODELO 5</p> <p>No define un para qué, ya que responde a una necesidad contingente.</p>	<p>MODELO 6</p> <p>Nueva relación entre el Estado y la ciudadanía.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Observando los modelos, se aprecia que tanto las temáticas culturales, de resolución de problemas y desafíos, y el involucramiento ciudadano, se encuentran presentes en todos los modelos con énfasis más o menos marcados y con formas distintas de aplicarse. Sin embargo, en el cuarto modelo que corresponde al declarado en el Diario Oficial, se menciona un elemento que no se encuentra en las otras estrategias, que hace relación con incidir en la productividad y competitividad, lo cual desde una mirada global resulta

interesante de observar, ya que implica una brecha entre el modelo jurídico legal (validado por Contraloría) con la estrategia actual. Esto puede responder a que al ser un Comité CORFO, debe alinearse con las estrategias de dicha institución para ser aprobado legalmente, sin embargo en la práctica y en la operación esto genera un inconveniente dado que no responde a la función propia del Laboratorio de Gobierno.

Profundizando en otras aristas de la relación entre el modelo jurídico con la estrategia actual, es posible observar que las variaciones a nivel de fondo son bajas, no así a nivel de forma y diseño de la estructura organizacional. Considerando el primer elemento más de fondo y contenido, sólo son dos los elementos no presentes de forma explícita en el modelo actual, los cuales corresponden a la sistematización de metodologías, experiencias y procesos de innovación y el monitoreo de resultados y evaluación de impactos, lo cual estuvo conceptualizado dentro del primer modelo bajo el alero de una Unidad de Estrategia y Evaluación y posteriormente transformado en un Observatorio de Innovación Pública. Es claro que a largo plazo ambos elementos son relevantes, lo que faltaría definir es el momento en el cual se debiesen crear estas funciones de forma permanente.

En otro ámbito, a nivel de estructura organizacional, hay tres elementos que es interesante analizar. En primera instancia, desde el primer al quinto modelo se considera la institucionalidad de un Comité y es en el último y actual modelo en donde se produce un punto de inflexión y se establece un Laboratorio. Puede ser un alcance de nombre, pero lo interesante es que un Comité considera por definición ser una estructura más amplia y con la capacidad de generar acciones de mayor diversidad, a diferencia de lo que podría ser un Laboratorio que se entiende como algo más específico y que tal como se revisó en el marco teórico implica la adopción de métodos experimentales, multidisciplinarios y colaborativos para abordar problemáticas y soluciones públicas. Sin embargo, el Laboratorio de Gobierno, comprende en sus líneas de acción no sólo el desarrollo de proyectos de estas características sino que incluye un trabajo amplio tal como fuera conceptualizado un Comité. En este sentido, se observa que la noción de Laboratorio es entendida de forma transversal, y por ende temas de cultura por ejemplo, requerirían también la experimentación constante y permanente generando nuevas capacidades y conocimientos

en los funcionarios públicos y no basándose en modelos tradicionales de formación y capacitación.

Un segundo elemento, es que al analizar las distintas estrategias, tienen en general las mismas estructuras básicas, pero se reorganizan y replantean, se suprimen y reaparecen durante todo el proceso. Existen de forma transversal tres componentes: un espacio dedicado a desarrollar prototipos, aceleramiento y transferencia de soluciones; instrumentos de financiamiento (subsídios) para que terceros generen innovaciones de distintas envergaduras; y un espacio para trabajar la cultura del sector público.

En esta misma línea, destacar que los primeros cuatro modelos (exceptuando el quinto dado que fue creado para responder a una necesidad contingente), están planteados desde la función, es decir, desde las actividades particulares que caracterizan cada línea de acción. En cambio el sexto modelo, está planteado desde los principales receptores de cada línea de acción: Proyectos de innovación respecto de la ciudadanía, Capacidades para la Innovación respecto de los funcionarios públicos, y Gestión de Ecosistemas e Inversiones respecto del ecosistema externo del sector público (academia, emprendedores, sector privado).

Finalmente, destacar que en todo el proceso hubo una participación activa de diversos actores, siendo desde el comienzo un trabajo coordinado y articulado entre distintos Ministerios y Servicios Públicos, lo cual según señalaron varios entrevistados fue un elemento destacable en todo el proceso y que se analizará en el siguiente apartado.

4.3.3.2 Fortalezas y Áreas de Mejora

En base al levantamiento realizado en las entrevistas, se consultaron las **fortalezas y debilidades o espacios de mejora** tanto en el proceso de diseño e implementación del Laboratorio como en el trabajo interno del mismo, considerando de esta forma elementos que en caso de repetir la experiencia sin duda volverían a recomendar o en caso contrario, elementos que replantearían o sustraerían. Los principales elementos levantados se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla N° 12: Fortalezas y Áreas de Mejora

FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación, colaboración y compromiso entre distintos actores. • Contar con recursos. • Cumplimiento de todo lo que se ha comprometido hacer. • Posicionamiento en la agenda presidencial: cuentas públicas. • Agilidad del proceso de creación. • Se crea como un tema de Estado. • Definiciones y narrativa acorde a lo que se propone. • Que sea un Comité CORFO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión estratégica y política. • Conceptualización inicial: alineada con la realidad chilena. • Desarrollo de una agenda conectada con la realidad pública. • Atracción e involucramiento de otros actores: directivos públicos y expertos. • Generación de expectativas. • Difusión de lo que se realiza. • Definición de liderazgos y experticia en su ideación (2014).

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

En cuanto a las **fortalezas** se destaca el hecho que el Laboratorio ha logrado *articular* una masa importante de actores comprometidos con la temática, al tiempo que considera a actores claves como son: el Ministerio de Economía, el Ministerio de Hacienda, SEGPRES y CORFO. Además, se señala una alta *coordinación y colaboración* en todas sus fases, lo cual se plasma en que desde su ideación se considera a distintas Instituciones para pensar, estudiar y diseñar el tema, además de personas con disciplinas y experiencias variadas.

Lo anterior se suma al hecho de haber logrado buenas gestiones con altas autoridades y con la Presidencia para que el Laboratorio se incluyera en las *dos cuentas públicas* de forma consecutiva, además de haber logrado *contar con recursos* validados por la Dirección de Presupuestos y la Contraloría General de la República para operar.

Otro elemento mencionado es que desde su origen ha logrado *cumplir lo planificado* y *se han tomado buenas decisiones* para ser un proyecto sustentable, considerando los hechos de darse un año para generar las bases, el desarrollo conceptual que consideró jornadas estratégicas con el Directorio y espacios conversacionales con expertos en innovación, el

entender que se requiere generar conocimiento, prototipar, conversar y establecer gobernanza, y desarrollar una narrativa y un lenguaje de experimentación e inclusión que permita dialogar con actores tanto dentro del Estado, como actores que comúnmente no conversan con éste.

Finalmente, destaca el hecho de la toma de consciencia de la necesidad de plantear el Laboratorio como un *tema de Estado*. Si bien aún no ha finalizado el gobierno actual para evaluar su sustentabilidad, sí hay hechos que permitirían analizar este punto. En particular, el concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público es un instrumento de financiamiento que comenzó CORFO y tuvo continuidad en dos gobiernos de partidos políticos opuestos. Otro punto es que se establece como un Comité CORFO, el cual no sólo le proporciona autonomía y flexibilidad en su operación, sino que se enmarca en una Institución relativamente ajena a lo político, al tiempo que los Comités CORFO tienden a ser estables en el tiempo, dado que la Resolución que lo crea es Afecta y modificaciones importantes implican altas complejidades burocráticas y desalineación con Contraloría. Sin embargo, esto no obsta que eventualmente puedan establecerse ciertos cambios en sus lineamientos estratégicos en futuros gobiernos.

En cuanto a las **áreas de mejora** detectadas, en primer lugar se señala la necesidad de desarrollar con mayor profundidad la *dimensión estratégica y política*, lo cual básicamente hace relación con la falta de ejes estructurantes que permitan tener una visión a largo plazo con una estrategia definida, al mismo tiempo del riesgo de caer en el error de transformarse en una institucionalidad excesivamente técnica lejos del sustento político. Al ser un Laboratorio de Gobierno en el sector público, el marco de acción es político y por ende hay ciertos lineamientos necesarios de asumir, considerando que los receptores son funcionarios y directivos públicos y que estos últimos responden a lógicas políticas. Asimismo, dado que el Laboratorio posee apoyo de un Consejo Estratégico y de la Presidencia, necesariamente debe alinearse con esta dimensión.

En cuanto a la *conceptualización inicial alineada con la realidad chilena*, principalmente se refiere a no imitar modelos internacionales en su ideación, haciendo uso de metodologías

y herramientas extraídas desde el exterior, considerando que esto puede no ser la mejor opción dado que la realidad nacional es completamente distinta sobre todo a países como Reino Unido o Dinamarca que son en general ejemplos en Laboratorios de Innovación Pública. Esto podría afectar la adaptación cultural, la comprensión de conceptos y la aplicación de herramientas en los receptores de las iniciativas de innovación, en particular la ciudadanía y los funcionarios. Ante esto, la recomendación es generar un análisis en profundidad de la cultura chilena y lo que se ha hecho en materia de innovación en el sector público.

Respecto del *involucramiento de otros actores*, se reitera la necesidad de incluir desde un principio de forma permanente a actores como son directivos públicos, mediante la generación de planes o estrategias nacionales de innovación pública que permitan presionar y hacer sentir comprometidas a las instituciones públicas en la necesidad de innovar, asimismo gestionar fondos con instituciones internacionales, de modo tal de tener una fuente de financiamiento distinta, y finalmente aliarse con expertos de innovación pública que históricamente se han desempeñado en temáticas similares de modo que ellos difundan y apoyen el desarrollo del Laboratorio.

En cuanto a la *generación de expectativas*, si bien no es un problema propiamente tal, dado que aún no es tiempo para saber si se han cumplido las promesas, puede ser potencialmente un riesgo, dado que la innovación es un tema actualmente de moda y por ende genera alto interés en muchos de estar involucrados y participar en estos procesos. En el largo plazo esto puede generar frustración en quienes no logren incorporarse ni sentirse apoyados por el Laboratorio.

Finalmente, en cuanto a la *difusión*, se destaca la importancia de mantenerla activa desde un principio, de modo de no generar incertidumbres y supuestos previos erróneos respecto de lo que se está realizando o se pretende realizar. Esto incluye por ejemplo, según algunos entrevistados, partir con un sitio web que contenga información lo más completa posible de lo que se hace, posicionarse dentro de los directivos públicos y convocarlos a eventos.

4.3.4 Rol y Posición en el Sector Público

El último ámbito a analizar es el **rol y la posición que el Laboratorio tiene y debería tener en el sector público chileno**. En este sentido, y en base a las entrevistas realizadas, se presentan las principales funciones señaladas, identificando el número de veces que cada afirmación es señalada, mencionar que un mismo entrevistado puede haber comentado más de una de las siguientes afirmaciones en su respuesta:

Tabla N° 13: Rol que debiese tener el Laboratorio de Gobierno

Número de menciones	Rol que debiese tener el Laboratorio
8	Experimentación: Desarrollar procesos de experimentación controlado y relativamente aislado, en donde se prototipen y testeen creativamente posibles soluciones a determinados desafíos públicos.
6	Aprendizaje colectivo: Espacio de síntesis de experiencias y prácticas de innovación, en donde se acumulan y aplican aprendizajes desde los funcionarios.
5	Dimensión estratégica: Vinculación entre las innovaciones y la dimensión estratégica y política, de forma de involucrar a las autoridades y asegurar mayor sostenibilidad e impacto.
4	Sensibilización: Sensibilizar, difundir y detonar la innovación al interior de las instituciones públicas y en los funcionarios del sector público.
3	Testeo de políticas públicas: Espacio de prueba de políticas públicas ex ante de su implementación.
2	Espacio de diálogo: Espacio en donde diversos actores y el gobierno dialoguen en torno a las necesidades públicas y busquen soluciones colectivamente con una visión a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

En cuanto a cómo los entrevistados ven **al Laboratorio en cinco años más**, se presentan a continuación los principales elementos mencionados:

Tabla N° 14: Laboratorio proyectado en el futuro

Número de menciones	Laboratorio en cinco años más
6	Lugar en el que se involucra y articula a distintos Ministerios y Servicios, generando una red de trabajo en torno a la innovación.
5	Institución que logró resultados concretos y medidos.
5	Institución que logró generar un cambio a nivel cultural en los funcionarios del sector público.
4	Institución reconocida como líder y referente en procesos de innovación, que logra identificar y resolver las tensiones a problemas coyunturales.
3	Institución que entiende cómo se abordan procesos de innovación pública, y tiene un método de trabajo probado según diversas realidades.
3	Institución validada políticamente en donde realiza un proceso de evaluación de política pública profundo vinculado al proceso legislativo.
2	No es una Institución que se haya logrado instalar.

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Profundizando en cada afirmación, la primera refiere a considerar que el Laboratorio será un *“centro experimental integrado”*, un espacio en el cual se conecten distintas instituciones públicas, así como también con instancias y personas de otros sectores fuera del mundo público que puedan incubar sus ideas que den solución a problemáticas públicas.

Dentro del Estado, se reitera la posibilidad de que cada Ministerio tenga un representante del Laboratorio internamente que les facilite y promueva el desarrollo de procesos de innovación, así como su evaluación y revisión.

En cuanto a la *concreción de resultados*, éstos pueden tener distintos alcances y envergaduras. Hay desde quienes proyectan un Laboratorio que logra grandes resultados exitosos y concretos con métricas claras y con el logro de grandes programas y políticas públicas, como quienes creen que será una institucionalidad validada con resultados acotados pero que permiten entender que las cosas se pueden hacer de forma distinta no siendo más costoso ni más complejo.

El aporte a nivel de *cambios culturales*, básicamente refiere a que el Laboratorio permitió generar un cambio en la mente de los funcionarios en su forma de trabajo y en la de prestar sus servicios, logrando instalar la innovación cultural en las instituciones públicas.

Respecto del reconocimiento como *referente en procesos de innovación* y el hecho que el Laboratorio sea la institución que *comprende cómo se abordan estos procesos*, tiene una alta similitud. La principal diferencia entre ambas afirmaciones es que la primera se refiere a que el Laboratorio será quien encabece todo proceso de innovación y logre resolver problemáticas contingentes de forma permanente, en cambio la segunda afirmación si bien posiciona al Laboratorio como un referente, es en la comprensión metodológica de los procesos de innovación mediante la experiencia.

Luego, vinculado al rol del Laboratorio en el *testeo de políticas públicas* se encuentra la proyección de que el Laboratorio sea una institución validada políticamente que realice un proceso de evaluación de política pública profundo, en donde el rol estaría enfocado en intervenir e influir en las decisiones legislativas mediante los resultados y aprendizajes que se generen.

Finalmente, se señala que no se ve instalado, y esto principalmente por dos motivos: por la percepción de que no se han definido los resultados esperados para el 2018 en donde

existirá un cuestionamiento a todos los programas y proyectos que se estén realizando, y en segundo lugar por la percepción de una falta de visión política que permita que el Laboratorio perdure cinco años más.

Algunos elementos no señalados anteriormente, pero mencionados por entrevistados específicos son la incorporación de la innovación como un requisito en las instituciones públicas. En primer lugar, se observa que el Laboratorio de Gobierno es la institución capaz de coordinarse con la Dirección de Presupuestos y lograr que se destine parte del presupuesto de las instituciones a la innovación. Por otro lado, se señala que el Laboratorio puede lograr que todas las instituciones trabajen y apliquen planes de innovación acordes a sus realidades.

Contrastando los primeros elementos mencionados en el rol que debe tener el Laboratorio y posteriormente en cuanto al rol que ven que tendrá en cinco años más, se esperaría que lo mayormente mencionado en una primera instancia fueran las condiciones que permitirían lograr lo más señalado en la siguiente consulta respecto de la proyección a futuro. Al respecto, existe coherencia principalmente en la prospección de un Laboratorio que establece una red de trabajo en innovación de forma articulada entre servicios y resultados concretos, mediante el rol actual que sería generar procesos de experimentación y la dimensión estratégica (para el logro de resultados) y el aprendizaje colectivo (para la generación de una red de trabajo en innovación). En cambio para la generación de cambios culturales, no existe una línea argumental clara respecto de la prioridad sobre el papel que el Laboratorio debiese tener actualmente, siendo probablemente necesario fortalecer el rol de sensibilización para el logro de estos propósitos.

En otro ámbito, haciendo uso de un último insumo para analizar el rol deseado del Laboratorio, esta vez desde funcionarios públicos, se analizarán algunos elementos levantados en entrevistas realizadas en el contexto de funciones propias en el Laboratorio y sistematizada para los propósitos de este trabajo de investigación. Estas entrevistas fueron realizadas al total de 10 instituciones públicas participantes del concurso Gestión de la

Innovación en el Sector Público el 2013 y a las 8 entidades expertas que participaron en el proceso, con el objeto de evaluar el concurso anteriormente mencionado.

Los entrevistados identificaron aportes específicos que realizarían al Laboratorio, que consideran son fundamentales para el desempeño de sus funciones y como apoyo a las instituciones interesadas en desarrollar sistemas y procesos de innovación pública, los cuales se presentan a continuación:

- Ser un promotor en la generación de redes:
 - Entre instituciones públicas: generar una red de innovación para el intercambio de experiencias; establecer formas de trabajo en conjunto con otras instituciones públicas; establecer redes especiales con municipios; realizar seminarios que propaguen y sensibilicen en innovación; dar “reforzamientos paralelos” cuando alguna institución esté desarrollando un proyecto grande y relevante como es la Planificación Estratégica; realizar acciones atractivas como por ejemplo un test de innovación para que las instituciones puedan medirse y compararse; y finalmente, generar instrumentos adaptados a la realidad y complejidad institucional lo más flexibles posible y que aseguren el compromiso de autoridades.
 - Con instituciones públicas que poseen niveles de autoridad importantes: protegiendo el ecosistema de innovación; apoyando la tramitación de solicitud de recursos de innovación a DIPRES, por ejemplo actuando el Laboratorio como un aval que permita mostrar lo que ya han realizado a nivel de piloto o prototipos; aliarse con el Servicio Civil para que éste de una instrucción que obligue a todos los directivos públicos estar capacitados en innovación; y vincular a la Contraloría.
 - Con la ciudadanía: dando apoyo en cómo vincularse con la ciudadanía en el desarrollo de los desafíos, transfiriendo metodologías de exploración de usuarios, de prototipo con usuarios reales, entre otros.

- Con el mundo privado: entendiendo que hay emprendedores y empresas que tienen proyectos de innovación potencialmente útiles para las instituciones públicas.
- Difundir:
 - Apoyar a las instituciones públicas en difusión de sus iniciativas en innovación: mediante apoyo en diseño e impresión de material gráfico y en temas comunicacionales como la difusión de iniciativas de modo de motivar e incentivar a los equipos que desarrollan innovaciones.
 - Difusión de conocimiento en innovación pública: difundir lo que se está haciendo en innovación en el sector público chileno a nivel nacional, informar respecto de actividades asociadas a innovación, y generar actividades para que funcionarios y directivos conozcan experiencias de innovación nacional e internacional.
 - Explicitar cuáles son las funciones y roles del Laboratorio: existe una alta expectativa del Laboratorio, por lo que es importante que desde un comienzo éste señale de que se trata su rol, cuál es su modelo y de qué se hará cargo.
- Fomentar la inclusión de la innovación en herramientas de gestión:
 - No se debiese buscar la creación de Unidades de Innovación como fin último en las instituciones públicas, sino estar en los Convenios de Alta Dirección Pública como indicador de desempeño.
 - Introducir el tema de la innovación en los indicadores de gestión de las instituciones.
 - Tener un Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de innovación con metas bajas, de modo de comenzar a asegurar la instalación de la innovación en la institución respectiva.

Si se contrasta el análisis desarrollado para el caso de Chile y la opinión de los actores con lo que plantea la literatura, señalar que Puttick, Baeck y Colligan (2014, p.7), en base a la revisión de 20 Laboratorios en el mundo, señalan aprendizajes fundamentales para el éxito

de un Laboratorio. En este sentido, cabe mencionarlos, de modo de configurar con mayor precisión el rol que un Laboratorio debiese tener:

- *El Laboratorio debería estar conducido hacia la meta última definida.*
- *Debe establecer fuertes vínculos con el poder ejecutivo al interior del gobierno, apalancando partners internos y externos, recursos e ideas.*
- *Construir un equipo con diversidad de habilidades y una combinación de personas de dentro y fuera del gobierno.*
- *Desarrollar un modelo de financiamiento para el equipo y atraer fondos de diferentes partners.*
- *Continuamente demostrar y comunicar el valor del Laboratorio.*
- *Utilizar métodos evidentemente distintos de las prácticas normales de la burocracia que se estén continuamente desarrollando.*
- *Tener un sesgo hacia la acción y la experimentación rápida, combinado con impactos a más largo plazo.*
- *Asegurar de que las nuevas soluciones se incorporen e implementen, para lo que se requiere identificar aliados en el gobierno desde el principio y tener contemplado la implementación en el plan de presupuesto.*
- *Medir los impactos, cuantificar éxitos y asegurarse de no continuar con lo que no funciona.*
- *Celebrar los éxitos y compartir los créditos.*

A modo de conclusión de lo anteriormente levantado y dado que el Laboratorio de Gobierno es nacional, teniendo la posibilidad de relacionarse con instancias tanto a nivel nacional, regional y local, y posee distintos tipos de receptores según sus líneas de acción, se indican a continuación tres ámbitos en los que se podría definir la posición que el Laboratorio debiese tener en el sector público:

- Posición estratégica:

El Laboratorio debiese posicionarse dentro de los directivos públicos, siendo para estos efectos el espacio legítimo para influir respecto de planes y programas enfocados en innovación pública.

Al mismo tiempo, debiese encontrar un nivel de relacionamiento con instituciones sancionatorias y decisivas como son Contraloría y DIPRES, entendiendo que existen brechas entre las normas y procedimientos del sector público con lo que la innovación y procesos de experimentación requieren para operar. En este sentido velar porque dichas acciones no sean sancionadas en la medida que se realizan de forma controlada y con un proceso pensado, co creado y organizado. En el largo plazo, se debiese aspirar a contar con presupuesto para desarrollar la innovación.

Finalmente, se considera relevante alinearse con las agendas gubernamentales, y de esta forma intervenir en las políticas públicas país, considerando que éstas son las instancias que direccionan todas las acciones que realiza el sector público y con mayor razón requieren desde su formulación, estar sometidos a procesos de innovación. Esto implica por tanto, tener una posición cercana a instancias más políticas y a la Presidencia.

- Posición institucional

Al respecto, se refiere a la capacidad de detonar la innovación en las instituciones públicas y en funcionarios. Más que intervenir de forma directa y lograr resultados muy acotados en áreas y temas particulares de ciertas instituciones, ser capaces de que dichas intervenciones impliquen además un impacto general en la institución que les permita desarrollar la innovación por cuenta propia, entendiendo además que son quienes tienen la experiencia de sus realidades particulares.

- Posición de conexión

Finalmente, existe una posición de conexión entre los distintos actores del ecosistema. Entendiendo que el Laboratorio es una figura central de innovación en el sector público,

requiere ser al mismo tiempo quien conecte y de viabilidad en ciertos aspectos en el desarrollo de estos procesos. Por lo anterior, debe ser quien logre sentar a distintos actores en una misma mesa, facilitando y proporcionando espacios para el diálogo e idealmente para la coordinación entre los stakeholders del Laboratorio.

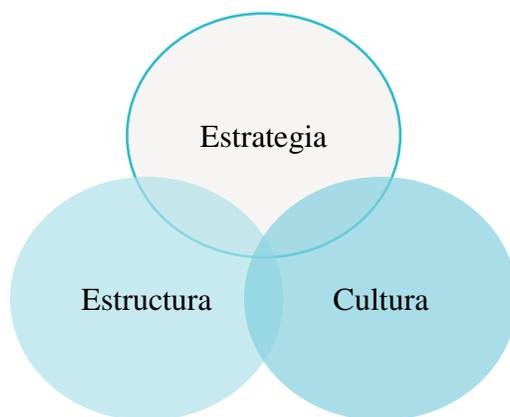
CAPÍTULO 5: PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES PARA UN SECTOR PÚBLICO INNOVADOR

El propósito de fondo en la temática de innovación pública es que exista un sector público que permanentemente desarrolle innovación dados los diversos motivos que a lo largo de este trabajo se han presentado. En base a los aprendizajes levantados en la investigación, se presentan elementos que se consideran necesarios para el logro de estos propósitos.

Para lo anterior, se presentan dos niveles de análisis, en el primero se establecen las condiciones generales necesarias de considerar con un enfoque de innovación para posicionar la innovación a nivel de sector público; y en una segunda instancia se presentan lineamientos con mayor grado especificidad que permitirían establecer la innovación de forma sistemática y sostenible en el tiempo, al tiempo que con sentido y efectiva en el desarrollo de iniciativas particulares.

5.1 Condiciones generales para innovar en el sector público chileno

Imagen N° 7: Variables condicionantes para la innovación en el sector público



Fuente: Elaboración Propia

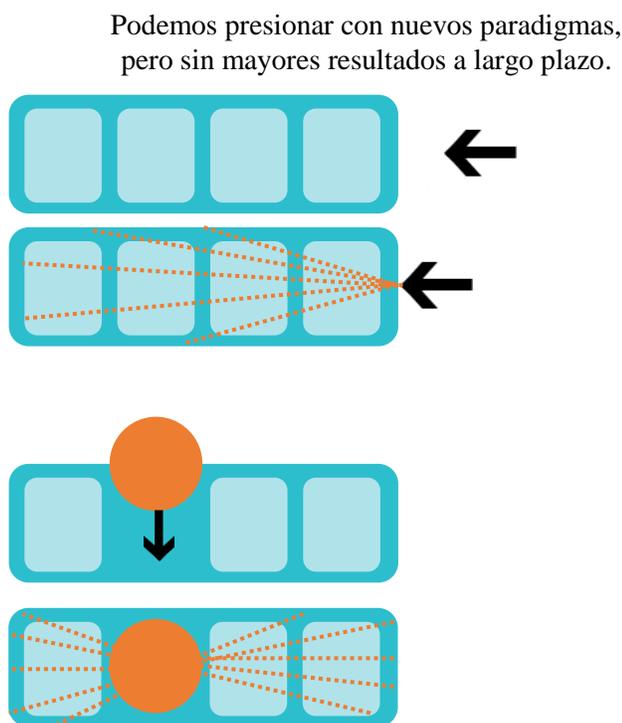
Las tres variables señaladas en el esquema se encuentran vinculadas y se entiende que el punto de intersección entre ellas y en la medida que sean aplicadas en pos de la innovación generarían las condiciones necesarias para innovar dentro del sector público.

5.1.1 Estructura

Actualmente en el sector público chileno existe un paradigma marcado por características específicas, tales como ser altamente burocrático, existencia de diversas institucionalidades, un marcado procedimentalismo y normas que rigen su actuar. Ante este panorama, una primera reflexión es si para innovar en el sector público ¿se requeriría crear una nueva institución, siguiendo los patrones tradicionales de decisión?, probablemente y según muchos planteamientos, esto contradice la lógica de que para impulsar la innovación se requieren decisiones y métodos completamente distintos y disruptivos. Sin embargo, y pese a ello, aquí señalaremos que sí tiene sentido la creación de una institución activadora de la innovación en el sector público.

Entendiendo que el sector público tiene una estructura rígida y pre determinada con un paradigma ya conocido y “validado”, podemos intentar presionar para reemplazar o cambiar dicho paradigma con otras visiones y principios, pero probablemente sólo implique una opción interesante para algunos e inclusive si lograrse permear lo suficiente, con el tiempo no se generarán cambios sustanciales y lo que es peor, probablemente se genere mayor resistencia a la innovación. Entonces, lo que aquí se plantea es la necesidad de crear una institucionalidad dentro de los marcos y estructuras propias del sector público pero con una configuración muy distinta a la tradicional, logrando desde esa posición, en primer lugar ser reconocido por el resto del aparato público como una institucionalidad válida, al tiempo de generar y propagar los cambios al resto del aparato público, es decir, gatillando los cambios desde el interior, no desde el exterior. Esto es ilustrado en la siguiente imagen:

Imagen N° 8: Propuesta de inserción de una institucionalidad para la generación de cambios paradigmáticos



Sin embargo, si generamos una institucionalidad que se ajuste a la estructura actual, podemos irradiar desde allí los cambios de forma sostenible.

Fuente: Elaboración Propia

El problema al cual estamos enfrentados desde el punto de vista de la estructura, es que ésta ya se encuentra establecida y es en sí una configuración a la cual es altamente complejo transformar, toda vez que corresponde a un problema sistémico y multivariable.

Lo anterior nos permite reflexionar cómo es que el Laboratorio logra insertarse en un sector público tradicionalmente rígido y procedimentalista ajeno desde la norma a la experimentación como rutina, y se debe a que es un problema identificado y asumido por autoridades y muchos directivos, y ven que la forma de cambiar y dar un paso sustancial de mejora del aparato público es aceptando la inserción de una nueva y diferente institucionalidad que detone con fuerza la innovación como una práctica permanente. Este apoyo político es el que le ha permitido existir y avanzar.

En esta lógica, cabe preguntarse si es el Laboratorio de Gobierno la institucionalidad capaz de resolver esta problemática. Lo más probable es que actualmente no, dado que la magnitud del problema es muy amplio y complejo, sin embargo es el comienzo de un cambio paradigmático en la medida que junto con mantener el apoyo político se transforme en un micro entorno, en palabras de Brugué, Blanco y Boada (2014): *“frente a las resistencias que el entorno administrativo impone a la innovación, la principal estrategia identificada en las cuatro políticas públicas analizadas ha sido el impulso de micro entornos que acepten la ignorancia, la creatividad y el cruce de ideas y perspectivas. Estos micro entornos, además, requieren de un liderazgo que los promueva y los proteja de las frecuentes intromisiones y presiones del macro entorno institucional”* (p. 22). Por tanto, capaz de aislarse lo suficiente de las lógicas tradicionales, al tiempo que logre entender esta estructura y ayude a detonar la innovación en las instituciones públicas desde el interior, ajustada a cada realidad y a cada burocracia específica.

Es reconocido tanto en las entrevistas como en la cotidianeidad, que las funciones de la Contraloría y la Dirección de Presupuestos tienden a dificultar los procesos de innovación. En el caso de la Contraloría, es la institución fiscalizadora de la Administración del Estado y quien vela por la legalidad de los actos que se realizan, tal como indica su misión: *“velar por el cumplimiento del ordenamiento jurídico por parte de la Administración del Estado,*

a través de una relación colaborativa con sus organismos y con los ciudadanos, promoviendo el bien común mediante una gestión institucional eficiente en resguardo de la probidad, la transparencia y el correcto uso del patrimonio público” (Contraloría General de la República, 2015), en este sentido, “la labor de la Contraloría es eminentemente fiscalizadora; de carácter jurídico, contable y financiero, pues está destinada a cautelar el principio de legalidad, es decir, verificar que los órganos de la Administración del Estado actúen dentro del ámbito de sus atribuciones y con sujeción a los procedimientos que la ley contempla” (Contraloría General de la República, 2015). Este rol es relevante dada la necesidad de verificar que lo que se realiza está dentro de los marcos de la probidad, para determinar que las acciones que se efectúan son las más eficientes y eficaces para realizar un gasto público pertinente, y para proveer servicios de la mejor forma. No obstante ello, el riesgo de caer en el excesivo control al punto de obstaculizar la acción del sector público es peligroso.

Estamos en una sociedad marcada por la desconfianza y por ende todos los espacios de control son aceptados, pero cabe reflexionar hasta qué punto queremos generar un gran y potente sistema que responde a esta desconfianza implícita. Esto cobra particular relevancia si dicho sistema no fuese capaz de diferenciar entre aquellos actos definitivamente no probos o ilegales con aquellos actos de experimentación e innovación. En este sentido, se requiere una visión a largo plazo, en donde se entienda que errar a pequeña escala permite no implementar grandes proyectos inefectivos que finalmente llevarán a mayor gasto de recursos, tiempo y deslegitimación.

Desde los funcionarios, esta lógica lleva a que muchos tengan el temor constante de que sus acciones sean potencialmente motivo de sumarios y despidos, ante lo cual la tendencia será siempre al status quo. La Contraloría tiene la potestad de interpretar la ley, y está recibiendo constantes consultas de interpretación sobre determinadas materias, el riesgo de que dichas interpretaciones sean contrarias a las iniciativas que funcionarios e instituciones están llevando a cabo, genera una limitante en la decisión de generar cambios radicales.

Por su parte, la Dirección de Presupuestos tiene por misión: *“velar por la eficiente asignación y uso de los recursos públicos en el marco de la política fiscal, mediante la aplicación de sistemas e instrumentos de gestión financiera, programación y control de gestión”* (DIPRES, 2015), así entendido, una de sus funciones es velar porque el presupuesto sea gastado tal como se establece, lo cual es complejo desde el enfoque de la innovación, ya que ésta última tiene un alto componente de incertidumbre, siendo poco posible conocer de antemano los recursos exactos necesarios para operar. En este sentido, sería deseable tener un sistema presupuestario flexible y plurianual para la innovación, pero al mismo tiempo controlado, entendiendo que esto no implica que deba ser al arbitrio de las instituciones.

No obstante lo anterior, la generación de estos mecanismos es algo complejo y requiere experimentar y probar modelos para lograr estos propósitos. Este rol es el que una institucionalidad de innovación en el sector público debe desempeñar, dado que la única forma de generar cambios paradigmáticos es con las personas, quienes a su vez actúen en red y no de forma individual.

5.1.2 Cultura

Todo lo anteriormente mencionado se relaciona directamente con la cultura. El aparato público más allá de su estructura y formas de accionar, están operados y dirigidos por personas, quienes son las que van formando el sistema tal y como lo conocemos. Si bien esta cultura depende en gran medida de las características que los componentes de la estructura poseen, al mismo tiempo depende también de las características propias que conforman la sociedad chilena.

Existen múltiples funcionarios y directivos que componen las organizaciones públicas y en ese sentido es posible categorizar a los funcionarios en tres tipos generales:

- Personas con los incentivos para innovar, con vocación de servicio público, interesados en generar nuevas formas de hacer las cosas que mejoren la relación y

servicios que se entregan a la ciudadanía, abiertos a aprender y crear innovaciones en el servicio público.

- Aquellos que prefieren mantener el status quo y tienden a ser resistentes y obstaculizadores a cualquier cambio, prefiriendo evitar los riesgos que la innovación o cambios radicales pueden provocar. Consideran que la forma de hacer las cosas da resultados satisfactorios y prefieren mantenerlo así.
- Aquellos que velan por intereses particulares por sobre los generales, no tienen habilidades para el trabajo en equipo, originan conflictos y están alertas para sacar provecho de cualquier instancia. La innovación la podrían aceptar por conveniencia, pero no por vocación o sentido de cambio.

Desde la institución, cada área o unidad suele trabajar en silos y no es extraño que muchos inclusive desconozcan los lineamientos y acciones que la institución está realizando, manteniéndose únicamente realizando sus propias actividades y funciones. De esta forma se producen silos de trabajo no coordinados, siendo a su vez un obstáculo para la propagación de la innovación y la generación de capital social.

En este sentido, se plantea la necesidad de someter a los funcionarios y directivos en procesos de generación de una cultura innovadora, e incentivarlos en apropiarse de las necesidades públicas. Entendiendo que existen funcionarios que pertenecen a los dos últimos perfiles señalados anteriormente y que desempeñan sus funciones de forma aislada de otras unidades y de la institución en general, una opción es el establecer mecanismos que permitan la propagación y contagio entre funcionarios. Dado que muchos pertenecen al primer perfil señalado, estos actuarían como propulsores pudiendo por un lado ser quienes lleven adelante el desafío de cambiar a una cultura tendiente a la innovación, así como influir en otros para hacerse parte de este proceso. Esto implicaría a su vez el reconocimiento por parte de los directivos, ya que claramente no es el objetivo generar una recarga de trabajo en estos funcionarios, lo cual generaría eventualmente una resistencia de parte de estos mismos, contradiciendo los desafíos aquí planteados.

5.1.3 Estrategia

Como un tercer ámbito y de forma de operativizar los dos elementos anteriores, es que contar con una estrategia adecuada y desarrollada con dedicación es fundamental. Ésta debe ser un acuerdo entre los actores involucrados que tenga presente la visión de posicionar a la innovación en una herramienta permanente de aplicación en el sector público, y para ello un primer elemento es contar con una agenda definida a corto, mediano y largo plazo que se ajuste con la dimensión política y con la gestión pública.

Lo relevante de esta variable es que será la hoja de ruta que direcciona las actividades y acciones a realizar, al tiempo que da los lineamientos estratégicos que permiten avanzar de forma coherente y ajustada a las reales necesidades y desafíos.

La detonación de la innovación en las instituciones públicas del país exige considerar el nivel regional y local, exige comprometer, vincular y convencer a diversos actores, y exige realizar las intervenciones precisas y específicas de cada realidad para que ésta pueda tener el impulso necesario para incorporar dinámicas de innovación pública.

En este contexto, un Laboratorio o bien, una institucionalidad encargada de la innovación en el sector público, permite sentar las bases para entender los problemas estructurales y culturales del aparato público e impulsar desde ahí cambios paradigmáticos que tiendan a un Estado que se replantea constantemente. Esto permite proveer nuevos servicios o bien servicios que tuvieron a un análisis previo, asegurando que tienen un sentido, fueron analizados y fueron sometidos a procesos de innovación.

Evidentemente esto es de alta complejidad, y por ende el rol de un Laboratorio es posicionarse como la primera estructura en Chile capaz de comenzar a convencer y hacer entender respecto de la importancia de la innovación pública y que su desarrollo de forma sistemática y sostenible permite adecuarse constantemente a los nuevos tiempos que rápidamente cambian, y que claro está seguirán cambiando con la misma rapidez,

llevándonos a que temas que hoy en día están en la agenda pública, en uno o dos años, ya no lo estarán.

5.2 Lineamientos para la construcción de una iniciativa sistémica de innovación pública

Este segundo nivel de análisis tiene un mayor grado de especificidad que el anterior, y se consideran son relevantes en el desarrollo de iniciativas particulares de innovación en el sector público. Éstas se presentan en tres niveles: diseño, forma y fondo.

5.2.1 Diseño

Desde el punto de vista del diseño, se señalan a continuación seis lineamientos clave al momento de desarrollar una iniciativa de innovación pública:

- **Espacio ad hoc:** Si bien un espacio físico adecuado es fundamental cuando se desarrollan procesos de innovación sobre todo porque genera en las personas las condiciones para la creatividad y trabajo en equipo, es también necesario crear un ambiente válido lo suficientemente ajeno de la burocracia pero al mismo tiempo cercano con la realidad, dolores, quiebres, problemas, desafíos y necesidades de la institución y sus usuarios. Este punto de equilibrio le permite conformarse en un micro entorno apto para la innovación. Recalcar para ello la necesidad de validación y compromiso de dicho espacio con las autoridades. Al hablar de espacio, dependerá de cada realidad si lo necesario es una Unidad, un Departamento, un equipo, un espacio físico transversal a todas la Institución, u otras fórmulas que se establezcan.
- **Involucrar actores:** Al respecto la experiencia muestra que para el diseño de un espacio de innovación, se requiere el involucramiento de múltiples actores considerando que diversas miradas permiten tener una mejor perspectiva y da la posibilidad de descubrir mayores componentes relevantes para su formulación. Este

involucramiento requiere la organización de dichos actores y la definición de las personas a cargo para establecer los puntos de interacción, la profundidad de las intervenciones y la duración y permanencia de las mismas. Esto implica por ende la existencia de liderazgos capaces de desarrollar dichas redes e interacciones.

Al referirnos al involucramiento de actores, en primera instancia nos referimos a la ciudadanía, a las personas que son receptoras de los productos y servicios que las instituciones públicas proveen sea de forma directa o indirecta y quienes por ende podrían dar los insumos necesarios para observar brechas, necesidades y fallas en estos procesos.

En este sentido y relacionándolo con la participación ciudadana, realizar un breve diagnóstico del status actual: si bien en América Latina, tal como indica Zurbriggen y González (2014), se han establecido diferentes espacios de participación, *“los mismos han sido instrumentados desde un enfoque gerencial, donde se limitan a generar espacios de consultar a los ciudadanos de políticas ya diseñadas y, por lo tanto, los ciudadanos tienen escasa participación en el proceso político”* (p. 355). Profundizando el argumento, y haciendo referencia a Lechner (1996), ellas señalan cómo *“el modelo neoliberal ha generado una forma de interacción social que ha debilitado fuertemente el capital social”* (p. 355), lo que a su vez puede ser considerado como oportunidad en la medida que permita replantearse los paradigmas hasta ahora aceptados y comenzar a pensar en la necesidad de buscar soluciones a los problemas complejos actuales, librándose de las burocracias tradicionales a menudo politizadas y poco transparentes, e incorporando enfoques de gobernanza con metodologías innovadoras de co creación en la gestión pública.

En el caso chileno y haciendo uso de datos cuantitativos, la participación ciudadana es baja, considerando el número promedio de asociaciones en las que los encuestados dicen que participan, siendo de hecho una de las más bajas de la región: 1,18 hombres y 1,49 mujeres en una escala de 1 a 6 (Americas Quarterly, 2013). Sin embargo, el 68,7% de la ciudadanía le interesa informarse sobre lo que hace el

Estado (Consejo para la Transparencia, 2014) y un 52% de la ciudadanía entrevistada (1.506 personas) considera que es muy importante que a las personas se les den mayores oportunidades para participar en la toma de decisiones públicas (Consortio de Centro de Estudios Y PNUD, 2012).

Así también, es necesario que autoridades y actores políticos se encuentren también involucrados y partícipes activos de estos procesos, de modo que permitan aportar con los lineamientos estratégicos y dar legitimidad.

En tercer lugar deben existir las instancias para que funcionarios puedan aportar desde sus experiencias para expresar sus motivaciones y generar cambios en las culturas internas. La única forma de que funcionarios sean partícipes es pensar formas de involucramiento de ellos en todos los procesos, de forma que se apropien y apoyen el desarrollo de la innovación.

Finalmente, es posible que existan múltiples interesados dependiendo de la institucionalidad que se esté creando, ante lo cual señalar que su consideración es fundamental, se deben escuchar y por ende involucrar en la fase de diseño y generar los espacios para recibir e involucrar a los diversos stakeholders del ecosistema.

- **Sistemas de monitoreo y evaluación:** Un elemento importante de considerar desde un principio es definir formas de monitoreo y posterior evaluación de las acciones que se realicen. Esto es particularmente relevante para tener resultados medidos y prestar seguridad al sistema de innovación que se esté realizando. Al respecto, trabajar herramientas de gestión como indicadores de desempeño de resultados es una opción recomendable, los que sean diseñados a consciencia y de forma colaborativa, entendiendo que más que cumplir con su uso creando indicadores con metas bajas para asegurar su cumplimiento, deben ser indicadores que permitan por una parte monitorear los procesos reales que se están llevando a cabo y por otro, demostrar dichos logros. Nuevamente es necesario encontrar un equilibrio, entendiendo que muchas veces los procesos de innovación llevarán al fracaso, lo

cual debe ser visto como una oportunidad para aprender de que la forma en que se estaba operando no era efectivo y que por tanto se requieren probar nuevas iniciativas a pequeña escala.

Por otro lado, destacar que las herramientas de gestión son múltiples, y muchas de ellas son útiles para medir y demostrar resultados concretos, sin embargo no es recomendable entramparse en un exceso de mediciones y herramientas que acaben rigidizando, como por ejemplo, haciendo uso de matrices de marco lógico que si bien nos permiten realizar una posterior evaluación, por lo general atentan contra la flexibilidad y replanteamiento de lo que se esté realizando.

Finalmente, contar con evaluaciones de impacto es un deseo de muchas instituciones, no obstante realizarlas implica altos costos de diversa índole que hace que se opte en la mayoría de los casos por no realizar. En este sentido, solo dejar estipulado que realizar este tipo de evaluaciones tiene un alto valor en el largo plazo para el rediseño y replanteamiento en base a datos objetivos, sin embargo entendiendo sus dificultades, dependerá de las condiciones y capacidades de quien realice estas iniciativas.

- **Plan de incentivos:** Muy vinculado al punto del involucramiento de actores se encuentra el plan de incentivos, toda vez que se considera importante diseñar un sistema de motivación a funcionarios. Con incentivos no se entiende la concepción restringida de sólo recursos monetarios, sino que se observa desde una concepción amplia en donde la posibilidad de ver qué hacen otros, pasantías, conocer casos internacionales, de tener espacios colaborativos de aprendizaje y de compartir experiencias, reconocimientos, espacios de creación y de expresión, tener la opción de desarrollar capacidades y absorber nuevos conocimientos y habilidades, son entre tantos otros, incentivos para estimular la innovación.
- **Plan comunicacional:** Finalmente, y no por ello menor, es contar con un plan definido para comunicar desde un principio qué es esta nueva institucionalidad o

iniciativa, de modo de no generar expectativas originadas por la incertidumbre, logrando así que el entorno sepa qué harán y qué pueden esperar de ella. Además, como mecanismo para estar dentro del colectivo constantemente, mostrando resultados y actividades. En este sentido es importante recalcar que no es la idea comunicar sin contenido, dado que al estar enmarcados dentro de lo público, la observación de muchos por resultados (entendiendo que hay presupuesto público implicado) es constante, sean estos resultados experiencias exitosas o aprendizajes en base a iniciativas fallidas.

Dicho plan comunicacional debe considerar también la empatía con quienes serán los receptores. En este sentido, dado que estamos hablando de innovación, hay muchas personas deseosas de participar y eventualmente puede generar frustración no tener al alcance información, conocimientos o el solo hecho de ser parte de estos equipos. Es por ello, que la forma de comunicar debe ser cuidadosamente articulada y desarrollada de forma de acercarse e involucrar lo suficiente a otras personas sin afectar en sus percepciones.

Un último elemento, es que dicha difusión se encuentre nutrida y relacionada con otras instancias de innovación en el aparato público, de forma de generar redes y potenciarse mutuamente con otros. Esto además permite mantenerse conectado y no trabajar aisladamente que ha sido una de las debilidades recurrentes de los procesos de innovación en Chile.

- **Plan de Formación:** En la lógica de sensibilizar, alinear conceptualmente y finalmente contar con funcionarios y directivos con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para innovar, es que es fundamental trabajar un plan que transfiera las capacidades necesarias para innovar, de modo que exista una comprensión común de lo que se está desarrollando y por qué, además de que los esfuerzos y acciones se mantengan en el tiempo al lograr transformarse en prácticas permanentes desde los funcionarios de la Institución.

5.2.2 Forma

En temas más relacionados con la forma, recalcar dos aspectos importantes de tener presentes al momento de crear una nueva iniciativa de innovación en el sector público:

- **Gestión operativa:** Existen diversos elementos propios de una dimensión más operativa relevantes de considerar:
 - Incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC), incluyendo herramientas informáticas que faciliten la gestión y comunicación interna y externa de la institución. Esto permitiría la simplificación de procedimientos y pautas, generando flujos simples de procesos que permitan identificar puntos críticos y puntos innecesarios, evitando así la duplicación de procesos y funciones, el exceso de burocratización y papeleo, y estandarizando al máximo los pasos administrativos.
 - Canales de comunicación fluidos, evitando la generación de “cuellos de botella” en los canales de comunicación producidos por la jerarquización y trabajo en silos. Así también, de forma externa teniendo una buena canalización de las solicitudes u observaciones de los usuarios.
 - Retroalimentación constante, generando mecanismos formales no forzados de retroalimentación constructiva entre los funcionarios o partes del equipo.
 - Coordinación interna, generando mecanismos no rutinarios de coordinar y organizar las diversas actividades y acciones que se estén realizando.
 - Apoyos cruzados, relevando la importancia de que todos quienes sean parte del proceso o iniciativa sepan lo que se realiza como un todo, y puedan ser capaces de aportar a distintas etapas o fases, esto evita que personas sean imprescindibles para lograr los resultados, lo cual retrasa produciendo ineficiencia en la operación.

- **Coherencia narrativa:** Al respecto, tanto en la dimensión comunicacional como en cuanto a la misma acción, es fundamental tener coherencia entre el discurso

(misión, objetivos, propósito, relato) con la práctica (entendiéndose todas las actividades, iniciativas, proyectos e ideas que se trabajen). En palabras simples, se trata de que lo que se dice esté alineado con lo que se realiza. Esto es importante porque permite tener credibilidad hacia afuera, al tiempo que permite direccionar a todos internamente hacia un objetivo común.

5.2.3 Fondo

Un último elemento es respecto de temas más de fondo y contenido, temas a nivel estratégico que se consideran fundamentales de tomar en consideración para el desarrollo de iniciativas de innovación en el sector público:

- **Entender la cultura, clima organizacional, y la realidad institucional y sectorial:** Es posible imaginar y desarrollar un sinnúmero de cosas, sin embargo, si éstas no se encuentran alineadas con la función, con la cultura y de cierta manera con el clima organizacional, no tendrán resultados a largo plazo. Esta comprensión requiere adecuarse al sector de trabajo en el que se busque implementar, y el alcance sea este nacional, macro zonal, regional, local, u otro.

Por otro lado, entender de forma previa la cultura pre existente en donde se enmarque esta iniciativa, reconociendo el conjunto de valores, supuestos, normas, actitudes y creencias particulares, además del clima existente, es decir, el tipo de ambiente o atmósfera observada en el grupo humano que pertenece a la institución, permiten construir y desarrollar acciones que encajen a la realidad y por ende que tendrán mayor recepción, logrando que los funcionarios sientan mayor apropiación y pertenencia. Permite además comprender sobre qué base es necesario cambiar y cuáles son las brechas reales a cubrir.

- **Entender las necesidades de los receptores/ciudadanos:** Vinculado al punto anterior, el ejercicio del sector público tiene su razón en el interés público, en este sentido, tal como se señala en la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales

de la Administración del Estado en su artículo 3°, la Administración del Estado *“está al servicio de la persona humana; su finalidad es promover el bien común atendiendo las necesidades públicas en forma continua y permanente y fomentando el desarrollo del país”*. Es por esto entonces que si bien la iniciativa pueda estar con foco en el desarrollo interno institucional, el fin último de cualquier institución del Estado es responder a necesidades públicas, por lo que es necesario que las acciones que se realicen sean en función de quienes sean los receptores de los productos y servicios.

- **Posicionar la iniciativa como tema de Estado:** Dados los períodos electorales, las acciones que se realizan en el sector público, suelen estar determinadas en función de los años y períodos en que las autoridades son elegidas, es por ello que muchas veces distintos planes y programas pierden continuidad y permanencia al no ser priorizadas por nuevos cargos de elección pública. En este sentido, se debe lograr que los proyectos e iniciativas puedan superar ser temas de gobierno y pasen a ser temas de Estado, en donde los ciclos electorales no tengan influencia en su proceder. Alcanzar esta meta depende nuevamente del equilibrio entre lo técnico y lo político, pero por otro lado, de variables tales como: establecer la iniciativa en actos legales, ya sea mediante la aprobación de una Resolución o un Decreto, contar con el apoyo ciudadano de modo que demuestren y hagan sentir la importancia que la iniciativa significa para ellos, y finalmente generar desde un principio la validación de distintos sectores idealmente de aquellos que son contrarios sea políticamente como por otras razones a quienes se encuentran en dicho momento gobernando.
- **Contar con apoyo político y recursos:** Tal como se ha señalado anteriormente, contar con el compromiso y apoyo de autoridades facilita la permanencia en el tiempo a la vez que permite mantenerse al margen dentro de lo posible de tendencias burocráticas y rígidas. Al mismo tiempo, que se autorice la obtención de recursos tanto humanos como económicos, es una señal que permite entender que autoridades y órganos decisorios consideran importante desarrollarla.

- **Disponer un Plan de Acción:** Antes de comenzar con una iniciativa de innovación, lo principal es definir el modelo de innovación que la Institución desarrollará, para ello se debe definir qué y por qué se desea trabajar la innovación, definiendo un problema real que señale la necesidad de crear dicha iniciativa. Esto cobra particular importancia, ya que el análisis puede llevar a la conclusión de que lo que estábamos pensando realizar no es la mejor opción, sino que lo que se debe realizar es otro tipo de iniciativa o acción, por lo que se reitera de que antes de comenzar con el diseño y profundización, se debe establecer la necesidad fundamentada de qué es lo que queremos realizar y por qué habría que realizarlo. Una vez definidos, esta es la hoja de ruta que permite generar los lineamientos estratégicos a seguir.

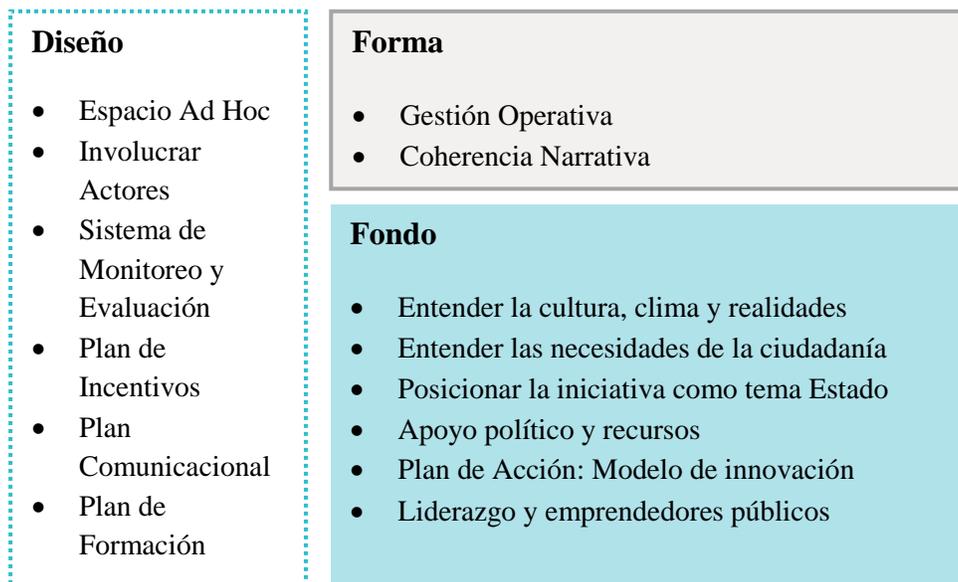
De forma paralela, si bien el plan de acción debiese considerar diversos elementos, debe entre otros identificar el tipo de equipo que se requiere (si es necesario), el cual es recomendado tanto por la literatura como por la experiencia del Laboratorio, que sea multidisciplinario y amplio en educación, experiencia, trayectoria y puntos de vista. Así también, desarrollar estrategias de corto y largo plazo en donde se considere tener *quick wins* al tiempo de tener un plan de trabajo orientado a resultados de mayor alcance y profundidad y que generen cambios significativos y radicales.

- **Liderazgo y Emprendedores Públicos:** un último elemento en base al aprendizaje es por una parte posicionar liderazgos con características afines a lo que se está realizando, y junto con ello encontrar a aquellos funcionarios que son potenciales agentes de cambio en el aparato público, bien sean los que lideren estas iniciativas o aquellos que apoyen y difundan. En palabras de Van Mierlo (1996), un emprendedor público “*ofrece posibilidades prometedoras para la reforma radical de la burocracia gubernamental*” (p. 3), en este sentido, algunas de las características que podrían ayudarnos a encontrar estos perfiles de personas son: creatividad, capacidad de tomar decisiones en un contexto de incertidumbre, capacidad de detectar y aprovechar las oportunidades, ver éxitos donde otros ven

fracasos, dispuestos a asumir y enfrentar riesgos (capacidad de gestionar el riesgo), conscientes del impacto de sus funciones, conscientes de que las cosas se construyen desde abajo hacia arriba, buena capacidad de comunicación, persistentes, interés en el aprendizaje, capacidad para estimar escenarios y prospectiva, capacidad de persuasión, especulan sobre el futuro, capaces de explorar y analizar los problemas de su institución o sociedad, capacidad de generar y administrar recursos de forma creativa, vocación de servicio público, habilidades de liderazgo, capacidad de superar desilusiones y fracasos, asertividad, compromiso, creencia de que pueden influir positivamente en los acontecimientos, proactividad, auto confianza, flexibilidad, y determinación frente a la adversidad (Salas, 2013; Lowe y Marriot, 2006; Van Mierlo, 1996).

Esquematisando lo anteriormente mencionado de modo tener una mirada global de lo señalado, se presenta la siguiente imagen:

Imagen N° 9: Lineamientos para la construcción de una iniciativa sistémica de innovación pública



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

El desarrollo de la innovación en el sector público chileno, más allá de la modernización del Estado, es un fenómeno reciente. El proceso de establecer la innovación como una herramienta permanente e inserta dentro de los paradigmas imperantes implica el logro de diversas variables altamente complejas que requieren del aporte, compromiso y dedicación de una serie de actores. En este contexto, el Laboratorio de Gobierno se posiciona como la institucionalidad encargada de impulsar y promover la innovación, y en este sentido, se observa que el Laboratorio contribuye al ser la primera institucionalidad que permite comenzar a transformar los paradigmas existentes, y quien comienza a forjar el camino para que la innovación pueda instalarse como práctica permanente. Esto no implica que no se requiera en el futuro revisar si es suficiente la existencia de un Laboratorio de Gobierno o se requieran además otras estrategias que permitan que la innovación se transforme en una práctica permanente, sin embargo, es quizás desde el Laboratorio en donde se pueda reflexionar sobre las necesidades en términos estratégicos para el logro de estos fines.

Cabe señalar además, que el Laboratorio de Gobierno ha sido en sí mismo un proceso de innovación, lo cual se refleja en las diversas estrategias por las que transitó, replanteándose en su forma de organización, experimentando en las áreas y materias en las cuales involucrarse, así como en la forma de llevar a cabo su misión. Ha sido un proceso colaborativo y los actores partícipes han sido conscientes de su importancia para el desarrollo del país.

Lo que la investigación deja en evidencia es que para que las soluciones a problemáticas y las respuestas a desafíos públicos sean efectivas y sostenibles en el tiempo, requieren entre otros aspectos de un replanteamiento de las bases estructurales del sistema, de modo tal que no se generen acciones parciales que sólo mejoren en lo superficial, manteniéndose el fondo intacto. Para ello es que se plantea la necesidad de generar cambios a nivel de las estructuras institucionales y a nivel de la cultura del sector público, dos ámbitos que si bien son altamente complejos de modificar, al menos dejar presente la toma de consciencia de este diagnóstico.

Esto no significa que muchas instituciones no hayan desarrollado innovaciones, existen muchos funcionarios y directivos que se han esforzado en mejorar sus servicios y entregar mejores productos a sus usuarios. No obstante ello, el sector público sigue teniendo una gran brecha con la ciudadanía y con sus mismos funcionarios, quienes se sienten restringidos ante las diversas normativas y procedimientos que les impiden salir de sus rutinas, y la ciudadanía por su parte que mantiene con razones una desaprobación hacia las labores del Estado. Es por ello que se requieren procesos dinámicos y flexibles que se ajusten a las necesidades en tiempo real, y que logren enfocarse en lo importante, en los resultados y en el largo plazo.

En cuanto a la forma de promover la innovación, recalcar por un lado que la realidad del país es distinta de otros países, y en segundo lugar que entre las instituciones públicas las realidades son también completamente distintas, no existiendo una receta única para desarrollar la innovación. Este estudio propone algunos lineamientos generales en base a la experiencia del Laboratorio de Gobierno y que deben matizarse según cada necesidad.

Existen además influyentes positivos y negativos a la innovación, los cuales afectan en el direccionamiento que la innovación tenga. Tal como fue observado en la investigación, existen elementos culturales, sociales, normativos, políticos, presupuestarios, contingentes, históricos, narrativos, institucionales, y motivacionales que están en constante dinámica influyendo directamente en los procesos de innovación. En este sentido recalcar que uno de los elementos fundamentales que se debe conseguir como apoyo para el posicionamiento y operación de iniciativas de innovación, es el alineamiento político, entendiendo que dentro del aparato público, es este el sistema que facultará y facilitará o por el contrario obstaculizará las acciones que se desarrollen en la materia.

El tema de la innovación pública como tal es un tema relativamente nuevo como concepto y el uso de sus metodologías y herramientas es una nueva forma de aproximarse desde el Estado a sus funciones y servicios que entrega a la ciudadanía. Es por ello, que la

investigación en este campo es amplia y compleja, siendo esta investigación un aporte particular dentro de una gama de próximos estudios, investigaciones y análisis.

Si bien, como ya se señaló en este mismo capítulo, Chile tiene una historia de innovación, y el Laboratorio de Gobierno aporta en dar coherencia y sentido a estos procesos, generando un primer gran paso para potenciales cambios significativos en la forma en la que el Estado presta sus servicios y opera día a día, se observan dos posibles caminos para continuar profundizando la materia de estudio de forma de nutrir este campo. Por un lado reconocer y analizar las diversas iniciativas que se han realizado con el fin de comprender sus variables críticas de éxito, sus aprendizajes, y los elementos que influyeron e intervinieron en su desarrollo, de forma tal de responder preguntas como ¿qué experiencias particulares tiene Chile en materia de innovación pública y qué aprendizajes se extraen de estos casos? ¿es posible determinar patrones entre las distintas experiencias de innovación pública en Chile? ¿Cómo se pueden clasificar las innovaciones que se han realizado en el país en cuanto a alcance, grado de novedad e impacto generado?.

Una segunda línea, y que en lo particular resulta interesante de investigar considerando que es un espacio de alta incertidumbre y opacidad, hace relación con que si bien existen innovaciones, la mayoría de las instituciones públicas continúa con prácticas, costumbres, procedimientos y lógicas alejadas de la innovación, y pese a que se han gestado iniciativas particulares en determinadas instituciones, estas mismas como un todo continúan con problemas estructurantes y complejos no superados, ni en miras tampoco de ser superadas. En este sentido, algunos cuestionamientos hacen relación con ¿qué capacidades y conocimientos existen actualmente en el sector público y cuáles se requieren para un Estado más innovador?, ¿de qué forma instituciones decisivas y sancionatorias como es la Contraloría General de la República y la Dirección de Presupuestos restringen la innovación y la experimentación y cómo se puede superar? O bien ¿son otras las variables como la dimensión cultural las que limitan la innovación y cuáles son las estrategias para generar un cambio sistémico al respecto? ¿En qué medida son los mismos temores los que impiden innovar y en qué medida es efectivamente la estructura y la normativa la que lo restringe? y ¿Qué rol debiesen tener los funcionarios y directivos en este proceso?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGENCIA NACIONAL PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA (ANSPE) (2015): *Dirección de Innovación Social*. Colombia. Consultada el 28 de Agosto del 2015 de <http://www.anspe.gov.co/es/programa/innovacion-social>.

AMERICAS QUARTERLY (2013): *Índice de Inclusión Social 2013*. New York, Estados Unidos: The policy journal for our hemisphere. Vol.7/No 3.

ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE (2014): *¿Es Chile un país con burocracia?*. Chile.

BACHELET, Michelle (2014): *Mensaje Presidencial 21 de Mayo del 2014*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

BÁRCENA, Alicia (2008): *Innovación para el desarrollo: Reflexiones desde América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latine y el Caribe (CEPAL).

BARROS, Alejandro (2012): *Polis Digital, algunas reflexiones en torno a políticas públicas de desarrollo digital*. Santiago, Chile: Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile.

BASON, Christian (2010): *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol, Reino Unido: The Policy Press.

BLANCO - PECK, Richard (2006): *Los Enfoques Metodológicos y la Administración Pública Moderna*. Puerto Rico: Cinta Moebio 27: 34-42.

BLOCH, Carter y BUGGE, Markus (2012): *How to measure innovation in the public sector? Innovation indicators in a public sector context*. Oslo: 1st International EIBURS-

TAIPS conference on Innovation in the public sector and the development of e-services, European Investment Bank.

BRUGUÉ, Quim, BLANCO, Ismael, y BOADA, Júlia (2014): *Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas*. España: Revista CLAD Reforma y Democracia Número 59 pp 5 – 34.

BUENOS AIRES CIUDAD (28 de Octubre del 2014): *El Lab: Ideas y proyectos para la Ciudad*. Argentina. Consultado el 28 de Agosto del 2015 de <http://www.buenosaires.gov.ar/noticias/el-laboratorio-de-la-ciudad>.

CAZAU, Pablo (2006): *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires: El Sicoasesor, Tercera Edición.

COMITÉ INTERMINISTERIAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA (1999): *Experiencias Innovadoras en la gestión pública*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

CONSEJO NACIONAL DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO (2015): *Origen del CNID*. Santiago, Chile. Consultado el 26 de Septiembre del 2015 de <http://cnic.economia.cl/>.

CONSEJO PARA LA TRANSPARENCIA (2015): *Laboratorio de Innovación en Transparencia*. Santiago, Chile. Consultado el 29 de Agosto del 2015 de <http://labtransparencia.cl>.

CONSEJO PARA LA TRANSPARENCIA (2014): *Estudio Nacional para el Consejo de la Transparencia 2013*. Santiago, Chile: Dirección de Estudio Consejo para la Transparencia.

CONSORCIO DE CENTRO DE ESTUDIOS Y PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) (2012): *Estudio Nacional de Opinión Pública*. Chile:

Encuesta realizada en el marco del proyecto de investigación titulado “Auditoría a la Democracia Chilena”.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (2014): *Definiciones Estratégicas*. Santiago, Chile. Consultado el 21 de Septiembre del 2015 de <http://www.contraloria.cl/>

CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN (2015): *Sobre CORFO*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile. Consultado el 23 de Mayo del 2015 de <http://www.corfo.cl>.

CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN (2013): *Resolución 31: Pone en ejecución acuerdo de Consejo N°2.776, de 2013; deja sin efecto Resolución (A) N° 374, de 2012; y aprueba Reglamento del Comité InnovaChile*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

DE VRIES, Hanna, BEKKERS, Victor y TUMMERS, Lars (2015): *Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda*. Países Bajos: Erasmus University Rotterdam.

DIARIO OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE (17 de Noviembre del 2014): *Ejecuta acuerdo de Consejo N° 2.826, de 2014, crea “Comité de Innovación en el Sector Público” y aprueba texto del Reglamento por el que deberá regirse*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (2015): *Acerca de la DIPRES*. Santiago, Chile: Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. Consultado el 21 de Septiembre del 2015 de <http://www.dipres.gob.cl/>.

DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (2015): *Bases Concurso Funciona! 2015*. Santiago, Chile: Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.

DOMINGO, Carlos (06 de Octubre del 2013): *¿Qué es la innovación?*. Blog El Viaje de la Innovación. Consultado el 25 de Abril del 2015 en <http://www.elviajedelainnovacion.com/que-es-la-innovacion/>.

ECHEBARRÍA, Koldo y MENDOZA, Xavier (1999): *La especificidad de la gestión pública: El concepto del “management público”* en LOSADA, Carlos: *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington D.C., Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.

EGAÑA, Rodrigo (2002): *Reforma y Modernización del Estado en Chile: avances y desafíos*. Santiago, Chile: Volumen 340, Centro de Estudios Públicos.

EUROPEAN COMMISSION (2013): *Public Sector Innovation, toward a new Architecture*. Bruselas, Bélgica: Report of the Expert Group on Public Sector Innovation. European Commission.

FAGERBERG, Jan (2006): *Innovation, a guide to the literature*. En FABERBERG, Jan; MOWERY, David; NELSON, Richard (ed.) (2006): *The Oxford Handbook of Innovation*. New York, Estados Unidos: Oxford University Press.

FLORES, Tomás (2012): *Plan de Innovación al 2014. Chile: Polo de Innovación de Latinoamérica*. Santiago, Chile: Ministerio de Economía, Gobierno de Chile.

GARCÍA, Juan; RODRÍGUEZ, Jaime (2013): *Definiendo la Innovación*. En ABRIL, Antonio, DEZA, Mónica, GARCÍA, Juan, GUTIÉRREZ, Maruja, RODRÍGUEZ, Javier, RODRÍGUEZ, Jaime: *Introducción a la innovación en la administración pública, visiones para una Administración Pública innovadora*. España: Editorial Netbiblo e INAP.

GARCÍA, Silvia (2008): *Difusión de las Innovaciones*. Material didáctico basado en el libro: Rogers Everett M. 2003. New York, Estados Unidos: Diffusion of Innovations, The Free Press,

GEROLDI, Francesca (13 de Noviembre del 2014): *Chile tendrá su primer Laboratorio de Innovación Gubernamental*. Santiago, Chile: Diario El Pulso. Consultado el 06 de Junio del 2015 de <http://static.pulso.cl/20141113/2032161.pdf>.

GOBIERNO DE CHILE (2014): *Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

GOBIERNO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ (2014): *Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental en Panamá*. Panamá: Gobierno de Panamá. Consultado el 23 de Mayo del 2015 de <http://www.innovacion.gob.pa/>.

GRAHAM, Justine (ed) (2015): *Nuevos Servicios para Usuarios con Experiencia*. Santiago, Chile: Laboratorio de Innovación Pública, Pontificia Universidad Católica de Chile.

HARTLEY, Jean (2005): *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*. Reino Unido: Public Money & Management, CIPFA. Volume 25, Number 1, January 2005, pp 27-34

HINTZE, Jorge (2005): *Evaluación de Resultados, Efectos e Impactos de Valor Público*. Santiago, Chile: Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado y de la Administración Pública.

ICCOM (2011): *Estudio Opinión Pública Modernización del Estado*. Chile: ICCOM Y Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), Gobierno de Chile.

INNOVACIÓN CIUDADANA (2015): *Laboratorio Iberoamericano de Innovación Ciudadana*. España. Consultado el 28 de Agosto del 2015 de <http://www.ciudadania20.org>

INSEAD, UNIVERSIDAD CORNELL y LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE PROPIEDAD INTELECTUAL (2013): *The Global Innovation Index 2013*.

LABORATORIO DE GOBIERNO (2015a): *Resolución Exenta N° 5/2014 Aprueba bases y anexos del instrumento de financiamiento “Gestión de la Innovación en el Sector Público”*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

LABORATORIO DE GOBIERNO (2015b): *Laboratorio de Gobierno*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile. Consultado el 22 de Septiembre del 2015 de <http://lab.gob.cl>.

LABORATORIO PARA LA CIUDAD (2015): *Laboratorio para la Ciudad*. México. Consultado el 20 de Septiembre del 2015 de <http://labcd.mx/>.

LAB.RIO (2015): *Qual sua visão para o futuro do Rio?*. Brasil: Ayuntamiento de Río de Janeiro. Consultado el 28 de Agosto del 2015 de <http://www.labrio.cc>

LASAGNA, Marcelo, MARCET, Xavier y SÁNCHEZ, Carmina (2013): *Innovación Pública: Un Modelo de Aportación de Valor*. Santiago, Chile: RIL Editores

LEWIS, Jenny (2010): *La innovació en el govern: anàlisi de la importància de les xarxes de treball*. Australia: Butlletí de l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE.

LOWE, Robin y MARRIOTT, Sue (2006): *Enterprise: Entrepreneurship and Innovation: Concepts, Contexts and Commercialization*. Oxford, Reino Unido: Butterworth - Heinemann,

MARTÍNEZ, Piedad (2006): *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Colombia: Universidad del Norte, Pensamiento & Gestión, nú. 20, pp 165-193.

METCALFE, Les (1999): *La gestión Pública: De la Imitación a la Innovación* En LOSADA, Carlos: *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington D.C., Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.

MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO (2015): Ejes de la Política Nacional de Innovación. Santiago, Chile: Gobierno de Chile. Consultado de 23 de Noviembre del 2015 en <http://www.economia.gob.cl/subsecretarias/economia/innovacion/ejes-de-la-politica-nacional-de-innovacion>

MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO (2013): *Sistema Nacional de Innovación 2010 - 2013: Principales avances y hechos relevantes desde la Política Pública*. Santiago, Chile: División de Innovación, Gobierno de Chile.

MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO (2012): *Plan de Innovación al 2014: Chile, polo de Innovación de Latinoamérica*. Santiago, Chile: División de Innovación, Gobierno de Chile.

MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO (2009): *Política Nacional de Innovación para la Competitividad. Orientaciones y Plan de Acción 2009 – 2010*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

MINISTERIO DE HACIENDA (2012): *Bases PIO Público*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

MINISTERIO DE HACIENDA (1999): *Decreto con Fuerza de Ley 211: fija normas por que se regirá la Corporación de Fomento de la Producción*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

MINISTERIO DEL INTERIOR (2000): *Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

MINISTERIO DE SALUD (2014): *Desafío InnovaSalud 2014, Concurso de Innovación para la Red Asistencial*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO (2013): *Balance de Gestión Integral 2013 Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Servicio de Vivienda y Urbanización*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (2015): *Programa de Gobierno Presidenta Michelle Bachelet 2014 – 2018*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile. Consultado el 11 de Noviembre del 2015 de <http://www.cumplimiento.gob.cl/?ver=2139>

MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (18 de Diciembre del 2014): *Laboratorio de Gobierno se constituye por primera vez y define su plan de trabajo para el año 2015*. Santiago, Chile: Unidad de Modernización y Gobierno Digital. Gobierno de Chile. Consultado 26 de Julio del 2015 de <http://www.modernizacion.gob.cl/es/noticias/laboratorio-de-gobierno-se-constituye-por-primera-vez-y-define-plan-de-trabajo-para-2015/>.

MOORE, H.M., SPARROW, M., SPELMAN, W. (1997): *Innovation in policing: from production lines to jobs shops*. En: ALTSHULER, A.A., BEHN, R.D. (Eds.), *Innovation in American Government*. Washington D.C., Estados Unidos: The Brookings Institution Press, Chapter 12.

MONTOYA, Omar (2004): *Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico*. Colombia: Scientia et Technica Año X, No 25, p. 209 – 213. Universidad Tecnológica de Pereira.

MORENO, Marco (2009): *Valor Público: Un enfoque integral para la gestión de Políticas*. Curso Planificación y Gestión Estratégica para las Políticas Públicas. Bolivia: ILPES – AECID.

MULGAN, Geoff (2014a): *Innovation in the Public Sector, How can public organisations better create, improve and adapt?*. Reino Unido: Nesta, Version 1.

MULGAN, Geoff (2014b): *The radical's dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs*. Reino Unido: Social and Public Labs, Version 1.

MULGAN, Geoff y ALBURY, David (2003): *Innovation in the Public Sector*. Londres, Reino Unido: Cabinet Office.

MULGAN, Geoff y KOHLI, Jitinder (2010): *Capital Ideas. How to generate innovation in the Public Sector*. Reino Unido: Center for American Progress y The Young Foundation.

NAVARRETE, Bernardo (2008): *La modernización el Estado en la transición chilena. El gobierno de Patricio Aylwin 1990 – 1994*. Revista Enfoques, vol. VI, número 009, pp. 79-101. Universidad Central de Chile, Santiago, Chile

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO (2014a): *Observatorio Latinoamericano de la Innovación Pública Local de la OCDE*. Santiago, Chile: Corporación Innovación y Ciudadanía y Universidad de Los Lagos. Consultado el 13 de Junio del 2015 de <http://www.innovacionciudadana.cl/>.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO (2014b): *The innovation imperative: a call to action. Observatory of Public Sector Innovation*.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO (2013): *Estudios Económicos de la OCDE Chile*.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO y EUROSTAT (2005): *Manual de Oslo, Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a la innovación*. Paris, Luxemburgo: Tercera edición. European Communities.

PARSON DESIS LAB (2013): *Gov Innovation Labs. Constellation 1.0*. New York, Estados Unidos: The New School.

PONCE, Silvia; DUEÑAS, Henry (2010): *Conocimiento y Empresa*. P. 263 – 300. En ARCAND, et al (2010): *Sociología de la Empresa, del marco histórico a las dinámicas internas*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT. Univesidad del Valle.

PRICE, Adam (19 de Mayo del 2015): *World of Labs*. Reino Unido: Nesta, Consultado el 08 de Agosto del 2015 de <http://www.nesta.org.uk/blog/world-labs> .

PUTTICK, Ruth; BAECK, Peter, y COLLIGAN, Philip (2014): *The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Reino Unido: Nesta.

RAMÍREZ-ALUJAS, Álvaro (2002): *Innovación en la gestión pública: lecciones, aprendizajes y reflexiones a partir de la experiencia chilena*. Lisboa, Portugal: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública.

RAMÍREZ-ALUJAS, Álvaro (2011): *Sobre la Aplicación y Desarrollo del concepto de Innovación en el Sector Público: Estado del Arte, Alcances y Perspectivas*. Santiago, Chile: Circunstancia Año IX – N° 26.

RAMÍREZ-ALUJAS, Álvaro (2012): *Innovación en las Organizaciones y Servicios Públicos: ¿El Eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación*

abierta y colaborativa. Santiago, Chile: Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública. N° 19 pp. 5/50.

REYNOLDS, Sophie (13 de Agosto del 2015): *The landscape of public sector innovation Labs*. Design for Europe. Consultado el 21 de Septiembre del 2015 de <http://www.designforeurope.eu/news-opinion/landscape-public-sector-innovation-labs>

SALAS, Alex (2013): *¡Retroceder nunca, rendirse jamás! Emprendedores en el Sector Público*. Perú: Gestión Pública y Desarrollo, Año 6, N° 74.

SALINAS, María Isabel (2012): *Metodología para implementar sistemas de gestión de la innovación en el Sector Público chileno*. Santiago, Chile: Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

SANGÜESA, Ramón (2014): *Laboratorios de Innovación Pública: Condiciones y Retos*. Santiago, Chile: La Mandarina de Newton.

SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2014): *Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación de Ecuador*. Ecuador. Consultado el 23 de Mayo del 2015 de <http://www.administracionpublica.gob.ec/subsecretaria-de-gestion-estrategica-e-innovacion/>.

SERVICIO NACIONAL DE TURISMO (SERNATUR) (2015): *Bases Concurso de Prácticas Innovadoras en Turismo Municipal*. Gobierno de Chile, Chile.

SORENSEN, Eva y TORFING, Jacob (2010): *Studies in collaborative innovation*. Dinamarca: Working paper N° 1/2010. Danish Strategic Reseach Council.

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO (SUBDERE) (2004): *Innovación desde el Funcionario Municipal*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile.

TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. (1996): *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós.

TORJMAN, Lisa (2012): *Labs, Designing the Future*. Ontario, Canadá: Mars Solutions Lab.

UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ y LTC PROJECT (2012): *Modelo de Gestión de la Innovación para el Sector Público Chileno con Impacto en el Sector Productivo*. Santiago, Chile.

VAN MIERLO, J.C.A (1996): *Public Entrepreneurship as Innovative Management Strategy in the Public Sector: A Public Choice Approach*. New Orleans, Estados Unidos: Paper Originally Presented at the 65th Annual Conference of the Southern Economic Association Fairmont Hotel.

VIGNOLO, Carlos, y VERGARA, Carlos (1994): *Diseño y evaluación de sistemas públicos: una proposición*. En TOMASSINI, Luciano (ed.): *¿Qué espera la sociedad del Gobierno?*. Santiago, Chile: Centro de Análisis y Políticas Públicas, Universidad de Chile

VIGNOLO, Carlos (1993): *Gestión pública en la “era de la gestión”: Modernización para la post-modernidad*. Santiago, Chile: En Revista de Ciencia política. Vol XV Números 1 – 2. Instituto de Ciencia Política de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

VIGNOLO, Carlos; LUCERO, Juan Carlos; VERGARA, Carlos (1993): *Modernización de la Gestión Pública*. En LAHERA, E. (ed.): *Cómo Mejorar la Gestión Pública*. Santiago, Chile: CIEPLAN-FLACSO-FORO 90.

WAISSBLUTH, Mario (2008): *Seminario “Innovación en el Sector Público Chileno”*. Santiago, Chile: Consejo de Alta Dirección Pública. MGPP y Club de la Innovación en la Gestión Pública. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

WAISSBLUTH, Mario (2003): *La insularidad en la gestión pública latinoamericana*. Caracas, Venezuela: Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 27.

WAISSBLUTH, Mario; CONTRERAS, Eduardo; GALAZ, Pablo; AGUILERA, Ismael; INOSTROZA, José; INFANTE, Antonio; BARROS, Alejandro; WESTERMEYER, Nicolás; SAIEG, Gabriela; VIDAL, Francisca, GATICA, María Angélica (2014): *Co-creación para la Innovación: Un caso en el Sector Público Chileno*. Santiago, Chile: Revista Ingeniería de Sistemas, Volumen XXVIII. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.

ZURBRIGGEN, Cristina y GONZLÁLEZ, Mariana (2014): *Innovación y Co-Creación: Nuevos Desafíos para las Políticas Públicas*. Uruguay: Revista de Gestión Pública, Volumen III, Número 2. Julio-Diciembre 2014, pp. 329-361.

ANEXOS

Anexo N° 1: Entrevistas

A continuación se presentan los entrevistados y un breve extracto profesional respecto de la materia vinculada al trabajo de investigación. El orden es alfabético por apellido.

1. Patricio Aguilera

Gerente Corporativo de CORFO y miembro del Consejo Estratégico del Laboratorio de Gobierno como representante de dicha Institución. Durante la primera fase de gestación del Laboratorio, fue Director Ejecutivo del Comité InnovaChile.

2. Macarena Aljaro

Directora de Programas Tecnológicos en CORFO. Durante la fase de gestación y diseño del Laboratorio de Gobierno, fue Subdirectora de Entorno para la Innovación en el Comité InnovaChile, Subdirección desde la cual se aportó en el diseño del Laboratorio.

3. Jorge Alzamora

Jefe de la Unidad de Modernización del Estado y Gobierno Digital de Chile en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, y Vicepresidente del Consejo Estratégico del Laboratorio de Gobierno como representante de dicha Institución.

4. Alejandro Barros

Experto en Innovación en el Sector Público y Desarrollo Tecnológico. Director de Enable, y consultor internacional de empresas e instituciones públicas en la materia. Miembro del Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile.

5. Pablo Collada

Director Ejecutivo de la Fundación Ciudadano Inteligente. Anteriormente fue Director de Investigación y Metodología del Laboratorio para la Ciudad de México y fundador de Camino Ciudadano.

6. Rodrigo Egaña

Director Nacional del Servicio Civil, y miembro del Consejo Estratégico del Laboratorio de Gobierno como representante de dicha Institución.

7. Nicole Forttes

Directora de Smartlab de la Universidad del Desarrollo. Anteriormente fue Jefa de Comunicación Digital en el Ministerio Secretaría General de Gobierno.

8. José Inostroza

Director del Programa de Modernización del Estado- BID en el Ministerio de Hacienda. Docente en Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Durante la gestación del Laboratorio, fue una de las contrapartes del Ministerio de Hacienda.

9. Juan Felipe López

Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno. Se desempeñó como coordinador del equipo de diseño e implementación del Laboratorio desde Septiembre del 2014.

10. María Isabel Salinas

Subdirectora Subdirección en Incentivo Tributario I + D en CORFO. Fue contraparte en el instrumento Gestión de la Innovación en el Sector Público en CORFO. En la fase de gestación del Laboratorio de Gobierno aportó en su diseño y coordinación.

11. Juan José Soto

Durante el proceso de diseño e implementación del Laboratorio en el año 2014, fue Jefe de la Unidad de Modernización del Estado y Gobierno Digital de Chile en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

12. Cristóbal Tello

Subdirector de Proyectos del Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile y quien dirige el Laboratorio de Innovación Pública de la misma Entidad.

13. Carlos Vignolo

Profesor Investigador del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, y Director del Programa “Innovación y Sociotecnología” de la misma Institución. Además, miembro del Consejo Estratégico del Laboratorio de Gobierno.

14. Mario Waissbluth

Profesor en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y Consejero del Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile. Coordinador Nacional del Movimiento Ciudadano y Presidente de la Fundación Educación 2020.

15. Andrés Zahler

Jefe de la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Presidente del Directorio del Laboratorio de Gobierno como representante de dicha Institución.

Anexo N° 2: Pauta de Entrevista Actores directamente involucrados con el Laboratorio de Gobierno

1. ¿Cuál sería para usted una definición de innovación pública?
2. ¿Cómo diagnosticaría la situación actual de la innovación dentro del sector público chileno?
3. Respecto del Laboratorio específicamente, ¿cuál entiende que es el rol de una institución como el Laboratorio?
4. Teniendo en mente las diversas iniciativas que diferentes gobiernos han desarrollado en torno al tema de la innovación pública, ¿qué opinión le merece el momento histórico en el que se decidió implementar la iniciativa del Laboratorio?

5. ¿Qué le motivó de participar de este proceso?
6. Del conocimiento que tenga sobre el Laboratorio y considerando cómo se ha llevado el proceso de construcción del mismo desde su origen hasta el día de hoy ¿qué elementos rescataría de este proceso o consideraría como fortaleza?
7. Lo mismo pero al revés, ¿qué elementos cree que podrían haberse realizado de forma diferente?
8. Desde una mirada más externa, ¿Qué oportunidades cree que el contexto ha facilitado la implementación del Laboratorio?
9. ¿Y cuáles considera son amenazas u obstaculizadores que el contexto genera?
10. ¿Cómo ve al Laboratorio en 5 años más?
11. ¿Hay algún tema que producto de la estructura de la entrevista se haya quedado fuera de la conversación, que considera relevante de resaltar?

Anexo N° 3: Pauta de Entrevista Actores Expertos en Innovación Pública

1. ¿Cuál sería para usted una definición de innovación pública?
2. ¿Cómo diagnosticaría la innovación dentro del sector público chileno?
3. ¿Cómo considera que los distintos gobiernos han enfrentado la temática de innovación en el sector público?

4. Respecto del Laboratorio específicamente, ¿cuál entiende que es el rol de una institución como el Laboratorio?
5. Teniendo en mente las diversas iniciativas que diferentes gobiernos han desarrollado en torno al tema de la innovación pública, ¿qué opinión le merece el momento histórico en el que se decidió implementar la iniciativa del Laboratorio?
6. ¿Siente que la implementación del Laboratorio será un pilar relevante para dar articulación y coherencia a las distintas iniciativas realizadas dentro del sector público? ¿por qué?
7. ¿Si tuviera la oportunidad de diseñar e implementar el Laboratorio de Gobierno, que elementos consideraría relevantes tener presente para ser considerados como una fortaleza?
8. Desde una mirada más externa, ¿Qué variables de contexto crees que podrían considerarse como oportunidades o facilitadores para la implementación de una institucionalidad como el Laboratorio?
9. ¿Y cuáles considera son amenazas u obstaculizadores que el contexto genera?
10. Si siente que tiene la información suficiente, ¿Qué elementos del Laboratorio siente que pueden ser categorizados como debilidades y que deberían ser fortalecidas o reenfocadas?
11. ¿Qué crees que debería estar haciendo el Laboratorio en 5 años más?
12. ¿Hay algún tema que producto de la estructura de la entrevista se haya quedado fuera de la conversación, que considera relevante de resaltar?