

innovadores públicos

Red de Innovadores Públicos:

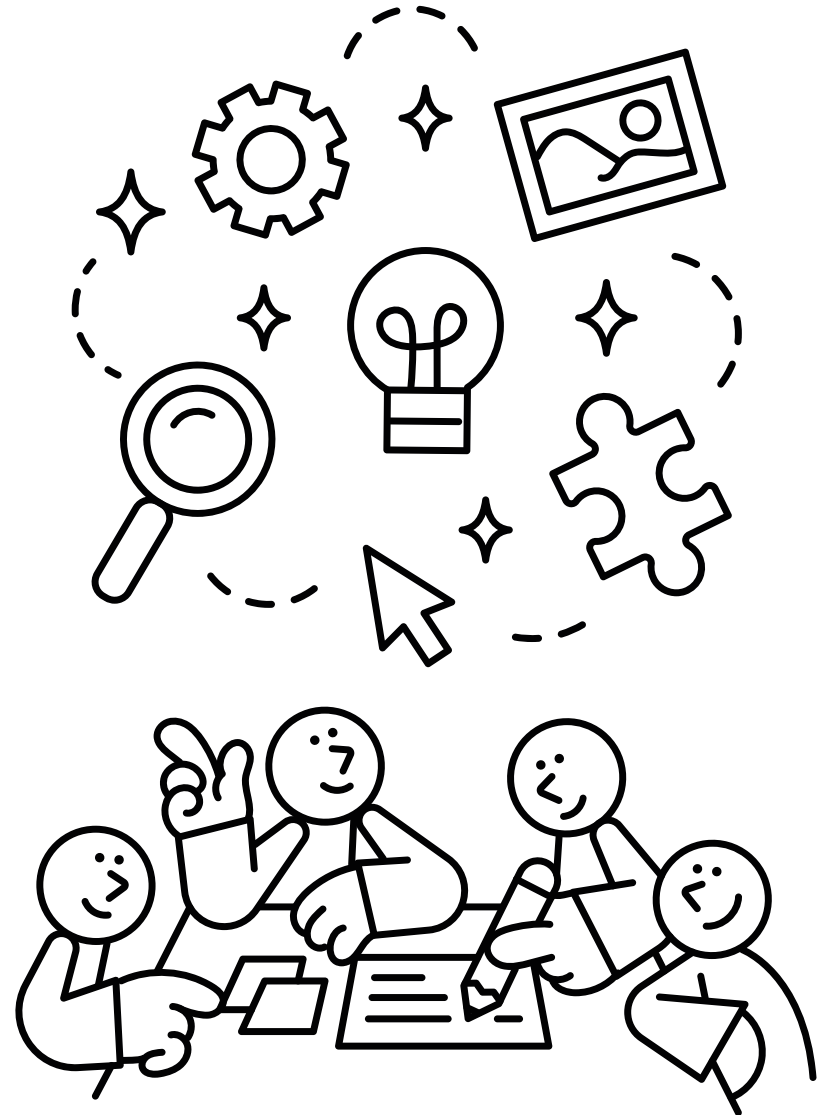
Servidores públicos
co-creando
el Estado del futuro

Abril, 2018



Laboratorio
de Gobierno

Centro UC
Políticas Públicas



Más que una Red, un movimiento de servidores públicos con foco ciudadano

*Roman Yosif Capdeville
Director Ejecutivo (s)
Laboratorio de Gobierno*

Muchas veces se nos caricaturiza a los servidores públicos vinculándonos a bajos niveles de productividad, a conflictos de interés o respecto a nuestras prácticas burocráticas generalizadas en el Estado. El problema es que esto emerge sin considerar a una mayoría silenciosa de trabajadores públicos con un alto compromiso con la función pública, una gran experiencia técnica y de vinculación con los usuarios, preocupados de mejorar constantemente, aumentar su impacto, y buscar soluciones por una parte factibles, pero también pertinentes a los problemas de gestión pública.

Es este perfil de servidores públicos quienes levantaron la necesidad de contar con un espacio para aprender nuevas herramientas, compartir buenas prácticas y sobre todo generar redes para multiplicar esta manera de enfrentar lo que implica el servicio público. A raíz de ello es que el 2015 el Laboratorio de Gobierno toma la decisión de co-construir la Red de Innovadores Públicos.

Posterior a las múltiples instancias de la Red, surge la importancia de evaluar este proceso con el objetivo de sistematizar los aprendizajes para proyectarlos al futuro de esta comunidad. En esta línea es que fue encomendada esta labor a uno de nuestros aliados claves especialistas en esta materia, que es la Pontificia Universidad Católica de Chile, específicamente el Centro de Políticas Públicas UC, quienes construyeron un extenso análisis del cual se extrae parte importante para la creación del presente documento. De las múltiples recomendaciones que

emanan de este informe inicial ya han sido recogidas muchas de ellas que creemos son prioritarias para este momento y que pondremos en marcha a partir de este año.

Dos de los elementos más destacables que encontrarán en este documento, son por un lado las historias de los protagonistas, sus reflexiones y viajes personales, sobre todo su mirada de auto desafiarlo constantemente en torno al alcance que tiene su trabajo desde el Estado, y por otro, la evaluación de los participantes en los distintos momentos de su experiencia en las actividades.

Aprovecho de agradecer al Centro de Políticas Públicas UC por la colaboración virtuosa que se generó por motivo de la construcción de este documento y todo el esfuerzo dedicado a su logro, y por sobre todo, agradecer a todos los servidores públicos apasionados que en cada actividad presencial y a través de la plataforma web dieron de su tiempo para poder hacer posible este informe.

Esta Red que hoy alberga a más de 3.000 servidores públicos de más de 400 instituciones públicas diversas, con todas las regiones del país representadas, es realmente un sueño hecho realidad, no porque creamos que es lo suficientemente masiva o arraigada, si no que porque creemos que está puesta la primera piedra para que esta masa crítica se transforme en un movimiento de servidores públicos con mayor foco en sus usuarios, y que eso traiga consigo un cambio sistémico gradual y de largo plazo en la calidad de servicios que como Estado entregamos a sus ciudadanos.

Vaya mi reconocimiento a los primeros valientes en querer romper estos paradigmas de la administración pública y querer innovar en sus respectivas labores diarias con el único fin de tener un Estado innovador para las personas.

Un aporte desde la academia a la reflexión del sector público

Ignacio Irrarrázaval
Director del Centro de Políticas Públicas UC

El país ha sido testigo de profundos cambios en lo que va transcurrido del siglo XXI. La masificación de las tecnologías de la información y comunicación, en conjunto con otros procesos, han modificado profundamente la forma en la que pensamos y comprendemos a nuestra sociedad.

La Red de Innovadores Públicos, iniciativa del Laboratorio de Gobierno, ha basado su acción en la voluntad de generar un cambio en la mentalidad en los servidores públicos, principalmente al abrirlos a nuevas formas de comprender su rol, al reflexionar sobre nuevas metodologías de trabajo y a buscar redes que transformen la manera en la que se conectan las diferentes instituciones públicas del país.

En dicho contexto, cabe destacar la voluntad de la institucionalidad pública chilena de someterse a un autoexamen y de evolucionar a la luz de las problemáticas que le dan forma al mundo actual.

Este documento, que habla de la trayectoria que ha dado forma a la Red de Innovadores Públicos en los últimos dos años, recoge algunos elementos de la evaluación que como Centro de Políticas Públicas UC hicimos de esta iniciativa. Se concibe como una instancia de necesaria introspección, destacando los importantes logros obtenidos, en una corta trayectoria, y a la vez manteniendo abierto el espacio para comprender los desafíos que se tienen por delante, para identificar posibilidades de crecimiento. De esta forma, aportar en la construcción de un nuevo modelo de Estado más democrático y cercano a la ciudadanía.

Contribuciones

Laboratorio de Gobierno

Gianncarlo Durán
Valentina Arros
Beatriz Hasbún
Esteban Bravo

Centro de Políticas Públicas UC

Macarena Cea
Imara Salas
Diego Sandoval

Contenidos

1

Sobre este Reporte

pp. 09

2

Introducción

pp. 10-17

2.1 El Laboratorio de Gobierno
2.2 Sobre la Red de Innovadores Públicos

3

Valor único de la Red de Innovadores Públicos

pp. 18-21

- 3.1 Es un espacio de colaboración e interacción entre servidores públicos a nivel nacional
- 3.2 Tiene un enfoque de comunicación descentralizada
- 3.3 Entrena a servidores públicos de forma transversal
- 3.4 Se orienta a innovadores del sector público
- 3.5 Posibilita la gestión del conocimiento en innovación pública
- 3.6 Fomenta el desarrollo de innovaciones en el Estado

4

Acciones de la Red de Innovadores Públicos

pp. 22-55

- 4.1 Actividades Presenciales
 - 4.1.1 Tipos de actividades
 - 4.1.2 Dinámicas de las actividades
 - 4.1.3 Gestión de las actividades
 - 4.1.4 Evaluación de los participantes
 - 4.1.5 Evaluación de las jefaturas
- 4.2 Plataforma web
 - 4.2.1 Qué es la Plataforma web
 - 4.2.2 Datos de caracterización de los usuarios
 - 4.2.3 Uso y evaluación de los usuarios

5

Mejoras y recomendaciones

pp. 56-61

- 5.1 Actividades Presenciales
 - 5.1.1 Convocatoria
 - 5.1.2 Involucramiento de Jefaturas
 - 5.1.3 Visibilizar Innovaciones Locales
 - 5.1.4 Niveles de aprendizaje
 - 5.1.5 Redes perdurables en el tiempo
 - 5.1.6 Permear a servidores públicos apegados al status quo
 - 5.1.7 Gestionar relaciones más estrechas con otras instancias del Laboratorio
- 5.2 Plataforma web
 - 5.2.1 Visibilizar la plataforma
 - 5.2.2 Potenciar su función de comunicación

6

Palabras finales

p. 62

7

Referencias

p. 63

8

Anexos

pp. 64-71

1

Sobre este Reporte

El presente reporte realiza una revisión de la Red de Innovadores Públicos del Laboratorio de Gobierno, a través de una presentación descriptiva y una evaluación de sus acciones y actividades. Fue realizado por el Laboratorio de Gobierno, recogiendo diversos insumos de la experiencia de la Red y rescatando resultados clave y recomendaciones de una evaluación realizada de manera independiente por el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile sobre la Red de Innovadores Públicos, entre los meses de octubre de 2017 y marzo de 2018.

Con este propósito, se comienza contextualizando y detallando las dos dimensiones de la Red, presencial y digital, y las acciones que se han realizado a través de estas. Para la evaluación de ambas, la metodología utilizada consideró la realización de las siguientes actividades:

- Análisis del total de encuestas de satisfacción aplicada a los más de 1.300 servidores públicos que participaron de las actividades presenciales el 2017.
- Análisis de 15 entrevistas realizadas a una muestra de participantes en los días posteriores a su participación en una actividad, en tres regiones seleccionadas previamente.
- Análisis de ocho entrevistas realizadas a una muestra de participantes cuatro meses después de participar en una actividad, en cuatro regiones seleccionadas previamente.
- Análisis de encuesta respondida por 23 jefaturas de servidores públicos que participaron de las actividades, en 4 regiones seleccionadas previamente.
- Observación no participante por parte del equipo del Centro de Políticas Públicas UC en tres actividades presenciales.
- Análisis de encuesta realizada a los usuarios de la plataforma web de la Red de Innovadores Públicos.
- Análisis de caracterización de los usuarios y uso de la plataforma web.

Con toda esta investigación, este documento permite exponer algunos hallazgos clave para destacar el valor único de la Red de Innovadores Públicos a nivel nacional, así como recopilar algunas recomendaciones que el Centro de Políticas Públicas UC entrega para el desarrollo, fortalecimiento y proyección de la Red de Innovadores Públicos.

2

Introducción

2.1 El Laboratorio de Gobierno

En el año 2014, el Estado chileno crea el primer Laboratorio de Gobierno a nivel nacional de Latinoamérica, respondiendo a la necesidad de dotar a la administración pública de una mayor capacidad de adaptación a los cambios de un entorno cada vez más complejo y en un contexto de dinamismo social y protagonismo ciudadano de gran envergadura.

Así, el Laboratorio define su misión como: “desarrollar, coordinar, facilitar y promover procesos de innovación abiertos, que centrados en las personas y basados en la colaboración, puedan articular a múltiples actores en la co-creación de soluciones a problemas públicos, que avancen en una nueva relación de confianza entre estos, tengan impacto y sirvan para crear valor público”.

Aplicando una estrategia enfocada en cumplir este propósito, el Laboratorio establece tres funciones estratégicas:



Conectar y Movilizar

Crear, fortalecer y organizar un ecosistema de actores capaces de colaborar en torno a agendas de innovación pública.



Entrenar

Crear, desarrollar y fortalecer capacidades de innovación en los diversos actores del ecosistema, con principal foco en servidores públicos.



Explorar y solucionar

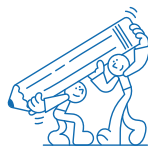
Fomentar, promover y apoyar la creación, experimentación e implementación de soluciones a problemas públicos a partir de las capacidades generadas en el ecosistema.

Asimismo, se establecen cinco principios que guían el diseño, la gestión y la implementación de cada uno de sus programas y que se considera son claves para cualquier proceso de innovación pública:



Foco en las personas

Se propone un cambio de orientación, desde un enfoque centrado en las cosas a uno centrado en las personas, poniendo a éstas al centro de las preocupaciones, con la intención de entender sus necesidades, motivaciones y capacidades de los individuos para ser agentes del proceso de innovación.



Co-creación

Colaboración activa que se da entre múltiples actores, al abrir espacios, entregar herramientas y motivar a los múltiples actores a co-descubrir, co-definir, co-idear y co-implementar innovaciones que tengan impacto.



Enfoque sistémico

Integrar múltiples miradas en un pensamiento sistémico en los problemas y soluciones, a través de una coordinación inter y trans-sectorial, que permita romper los silos disciplinares y de gestión, y de esta manera, ser capaces de gobernar la complejidad.



Experimentación

Forma en la cual se desarrollan soluciones y procesos de aprendizaje, a través de prototipar con un enfoque de “aprender haciendo”. Busca ir construyendo conocimiento práctico que informa, mejora y genera soluciones factibles, permitiendo descartar las malas ideas y potenciar las buenas.



Foco en la experiencia

Se proponen nuevas formas de entender y comunicar, basados en historias y pensamiento visual. Pretende proveer una experiencia de innovación a partir de un espacio, identidad y materialidad para hacer de la innovación pública una experiencia formativa y de cambio cultural.

2.2 Sobre la Red de Innovadores Públicos

Durante su primer año de funcionamiento, el Laboratorio de Gobierno organizó distintas actividades que reunían a servidores públicos de variadas instituciones públicas, desde lanzamientos de iniciativas hasta talleres. A fines del año 2015, comienza a evidenciarse la necesidad de tener espacios de conexión y colaboración en torno a la innovación de manera permanente.

A partir de ello, y en línea con las estrategias de Conectar y Movilizar, y Entrenar, se crea la Red de Innovadores Públicos, con su hito inicial el 20 de noviembre de 2015 cuando se efectúa la primera reunión con servidores públicos. Esta reunión establece los propósitos y ejes de la Red, marcando el inicio de este espacio creado por y para servidores públicos. De esta manera, a mediados de 2016, se comienzan a realizar diversos talleres y actividades vinculadas a la innovación pública, las cuales fueron cambiando en función de un proceso de retroalimentación con los mismos servidores públicos.

A partir de lo establecido en la primera reunión, la Red de Innovadores Públicos se define como un espacio presencial y digital en donde coinciden todos los servidores públicos que trabajan en las instituciones públicas chilenas a nivel central, regional y local, motivados por mejorar los servicios públicos que el Estado entrega a las personas y, de esta manera, reencantarse colectivamente con la función pública. Para ello, los ejes sobre los que actúa son los siguientes:



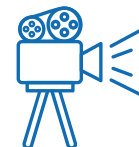
Aprendiendo Colectivamente

A través de espacios de aprendizaje entre pares, donde se ponen a disposición los conocimientos y enfoques de cada uno de los servidores públicos, y de esta manera, se construyen colectivamente las competencias necesarias para innovar en el sector público.



Conectando Motivaciones por Innovar

A través de encuentros para la generación de redes entre los distintos miembros de la Red, para encontrar puntos en común con pares, fomentar la colaboración e incrementar el capital social, así como para que cada servidor público se identifique dentro de un colectivo comprometido por innovar en el sector público.



Visibilizando Innovaciones Públicas

A través de instancias que permitan hacer visibles las experiencias de innovación pública de los servidores públicos chilenos, comunicando y difundiendo diversas iniciativas de los actores de la Red para ser considerados como referentes, así como motivar a otros a innovar en el sector público.

innovadores

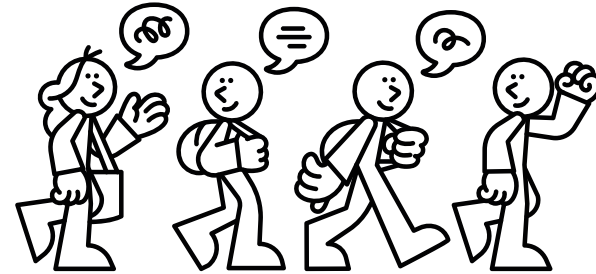
públicos

CREANDO JUNTOS EL ESTADO DEL FUTURO

www.innovadorespublicos.cl

A la fecha, la Red de Innovadores Públicos, cuenta con **más de 3.000 servidores públicos** que provienen de **más de 400 instituciones públicas** distintas de todas las regiones del país.

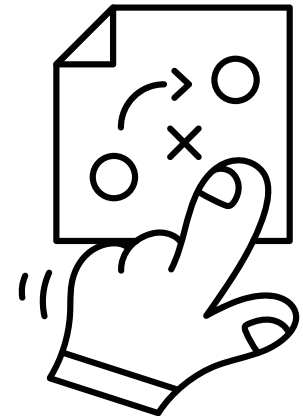
+3.000
integrantes



400
instituciones

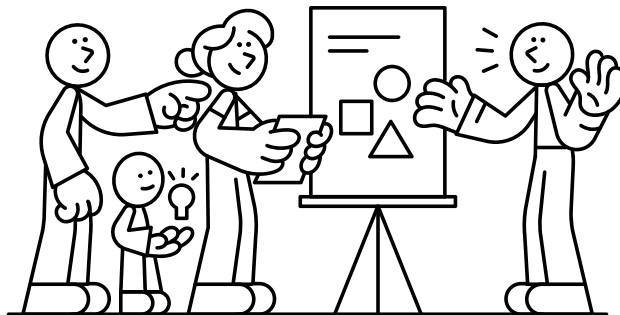
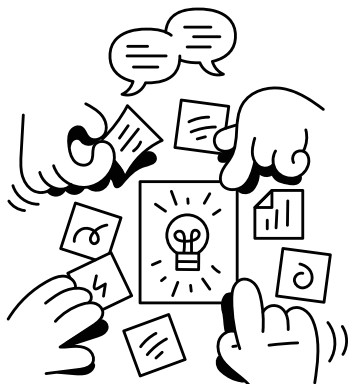


15
regiones



Más de **1.300** de estos servidores públicos han participado presencialmente en las actividades realizadas, y se han realizado actividades presenciales en **11 regiones**.

+1.300
asistentes



+50
actividades

La experiencia de crear Redes entre personas es algo que se ha ido desarrollando internacionalmente con distintos propósitos. Por ejemplo, la plataforma *Skillfinder*, del Banco Mundial, surge por la necesidad de mapear las habilidades profesionales de los trabajadores del Banco a nivel mundial, llegando a transformarse en una red online de talentos y experticias (GovLab, 2015). Ahora bien, acotado específicamente a redes de innovación en el sector público, es posible encontrar diversas iniciativas que son interesantes de analizar comparativamente:

- **Novagob:** red social al servicio de profesionales del mundo público y privado, relacionados con la administración pública de países hispanohablantes. La unidad central de la plataforma son los grupos, dentro de los cuales es posible desarrollar debates, escribir blogs, subir archivos, publicar eventos y generar Novawikis (páginas creadas colaborativamente sobre temas de innovación pública). Actualmente cuenta con más de 10.000 usuarios inscritos, provenientes de todos los países iberoamericanos. Novagob nace como una iniciativa de la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid y es dirigida por un equipo de seis personas en España y por directores voluntarios en Argentina, Chile, México, El Salvador y Perú (GovLab, 2016).
- **GCTools:** conjunto de herramientas digitales al servicio de todos los servidores públicos del Gobierno de Canadá. Cuenta con tres plataformas, GCpedia, GCconnex y GCcollab, diseñadas para facilitar el intercambio de conocimiento, conectar

a empleados federales y acercar a estudiantes y académicos a la administración pública, respectivamente. Actualmente cuenta con 170.000 servidores públicos registrados entre GCpedia y GCconnex, con alrededor de 20.000 usuarios activos al mes, y 15.000 usuarios registrados en GCcollab. GCTools fue el primer mecanismo de interacción diseñado para servidores públicos de Canadá, en “un esfuerzo difícil, pero necesario, de conectar a sus más de 300.000 empleados” (Allison, 2017).

- **Public Service Innovation Network (PSIN):** espacio para visibilizar innovaciones de la administración pública de Australia y sus precursores, mediante mecanismos presenciales y digitales. Si bien la inscripción es abierta, está pensada para una audiencia de servidores y académicos trabajando con el sector público. PSIN promueve la innovación a través de cinco mecanismos: comparte herramientas y material a través de su página web, fomenta la interacción entre empleados públicos a través de redes sociales, coordina eventos y actividades (incluyendo reuniones mensuales de núcleos PSIN locales), moviliza el apoyo de jefaturas y difunde su accionar en las distintas agencias del gobierno. Actualmente cuenta con más de 3.600 usuarios inscritos.

En definitiva, la generación de redes en el sector público es una tendencia en aumento a nivel internacional, que tiene el potencial de acercar a servidores e instituciones para disminuir la presencia de “silos” en la administración del Estado.



FUNDACIÓN
MUSTAKIS

Descubre,
Juega,
Aprende

ZONA INTERACTIVA

3

6

1

2

4

3

3

Valor único de la Red de Innovadores Públicos

Considerando los dos años de trabajo de la Red –los cuales serán abordados en mayor nivel de profundidad en los siguientes capítulos–, y la revisión comparada con otras redes, el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, señala en su estudio de evaluación de la Red de Innovadores Públicos, diversos elementos que hacen que ésta sea una iniciativa única:

3.1 Es un espacio de colaboración e interacción entre servidores públicos a nivel nacional

A nivel nacional, la Red de Innovadores Públicos destaca por ser el único espacio de interacción y colaboración inter-institucional de servidores públicos en Chile. No hay otra plataforma que permita la comunicación permanente e inmediata entre servidores de todas las regiones e instituciones públicas del país, siendo el único requisito de inscripción el trabajar en el Estado. La Red puede ser concebida como la única red que pone la vocación pública como un factor unificador.

3.2 Tiene un enfoque de comunicación descentralizada

El hecho de ser una instancia de comunicación intra-institucional, le atribuye un potencial descentralizador importante. En Chile no existen redes que conecten a servidores de una misma institución a lo largo del territorio, por lo que hay un vacío de información respecto a iniciativas, desafíos y soluciones de problemas comunes. Al congregar a servidores públicos de distintas regiones, la Red de Innovadores Públicos puede llegar a ser un medio importante de traspaso de información y colaboración a nivel nacional.

3.3 Entrena a servidores públicos de forma transversal

Esta es la única iniciativa entrenando transversal y verticalmente a servidores públicos en temáticas de innovación. El que las actividades presenciales de la Red de Innovadores Públicos logren convocar a servidores públicos de variadas instituciones y cargos es, en sí, innovador en lo que respecta al panorama nacional. Además, el facilitar actividades con un foco colaborativo entre grupos de servidores tan diversos, es un esfuerzo que contribuye a romper los silos de trabajo al interior del Estado.



3.4 Se orienta a innovadores del sector público

A nivel internacional, uno de los diferenciadores de la Red de Innovadores Públicos es haber formado una red especialmente orientada a innovadores del sector público. Si bien, de los casos estudiados, PSIN ha logrado difundir las innovaciones de un sinnúmero de organizaciones del Estado, su componente interactivo, solo cuenta con 750 usuarios y no es, hasta ahora, parte esencial de la iniciativa. Por otro lado, GCTools y NovaGob son redes sociales que han logrado atraer a un público muy variado del sector público. A diferencia de la Red de Innovadores Públicos, sin embargo, éstas no están necesariamente asociadas con el factor innovación pública. En comparación con dichos casos, la Red de Innovadores Públicos es la única que asocia a servidores del Estado entre ellos y con la innovación.

3.5 Posibilita la gestión del conocimiento en innovación pública

Dado que las instancias presenciales y digitales están orientadas a que los servidores públicos puedan conectarse y compartir en torno a la innovación pública, es recurrente que compartan las experiencias que desarrollan en sus instituciones, así como que se visibilicen innovaciones existentes. Esto facilita una apertura de conocimiento y, por ende, que nuevas prácticas no sean desarrolladas desde cero, sino tomando como antecedentes y referentes lo que ya se está realizando al interior del Estado en materia de innovación pública.





3.6 Fomenta el desarrollo de innovaciones en el Estado

En definitiva, el valor de la Red de Innovadores Públicos es haber creado espacios dedicados a fomentar las innovaciones en el Estado. Si bien no existen limitantes en cuanto a qué tipo servidores pueden registrarse, se consideren o no innovadores, su uso significa un avance del concepto en la mentalidad de todos los servidores públicos participantes. Al acreditar a sus usuarios como innovadores públicos, la Red baja el concepto de innovación al día a día, familiarizando a los servidores públicos con su uso.

En definitiva, las consecuencias de posicionar a la innovación en el centro de una Red para servidores públicos dependerá del éxito de la iniciativa. Al ser la única plataforma conectando a servidores chilenos vertical y transversalmente, y a nivel intra e inter institucional, la Red tiene un potencial de crecimiento importante. Si la plataforma logra atraer a una variedad de usuarios y posicionarse como un medio de comunicación útil para éstos, es posible que la innovación se instale como un concepto relevante en la mentalidad de los servidores.

4

Acciones de la Red de Innovadores Públicos

De la estrategia general de la Red se desprenden dos grandes líneas de acción: 1) actividades presenciales y 2) presencia digital, a través de la plataforma web de Innovadores Públicos. A continuación se profundizan ambas dimensiones y las acciones que han sido realizadas para abordar cada una de ellas.





4.1 Actividades Presenciales

4.1.1 Tipos de actividades

Para el eje Aprendizajes Colectivos se facilitan Talleres donde los participantes, utilizando la metodología del aprendizaje entre pares, comparten y desarrollan conocimientos específicos respecto de determinadas herramientas del proceso de innovación que puedan ser aplicadas en sus trabajos diarios y proyectos.

Para el eje Conectar Motivaciones, se facilitan Encuentros Temáticos, que tienen por objetivo conectar a servidores públicos en base a una problemática o desafío que todos comparten dentro de sus labores diarias. Dicha conexión se genera exponiendo sus propias experiencias y otorgando el espacio para que puedan retroalimentarse respecto a cómo cada actor ha abordado este desafío en su institución. De esta manera, los participantes pueden descubrir formas de replicar estas experiencias en sus instituciones o bien descubrir potenciales puntos de colaboración con otros actores.

Para el eje Visibilizar Innovaciones Públicas se organizan Charlas que tienen por objetivo compartir en torno a casos de innovación que sean de interés público y, de esta forma, visibilizar experiencias locales, nacionales e internacionales que motiven a los participantes a innovar.

Finalmente, se aborda un último tipo de actividad de mayor cobertura y transversal a todos los ejes: el Encuentro Nacional de Innovadores Públicos. Co–diseñado y co–facilitado por servidores públicos, este corresponde a un espacio de encuentro de todos los servidores públicos del país que pertenecen a la Red de Innovadores Públicos, con el objetivo de generar un aprendizaje colectivo, conectar sus motivaciones y visibilizar las innovaciones públicas. El año 2017 se realizó el primer Encuentro Nacional, en donde participaron 301 servidores públicos de todas las regiones del país, y espera realizarse una nueva versión al término de cada año.

4.1.2 Dinámicas de las actividades

Si bien cada tipo de actividad varía permanentemente sus dinámicas a partir de los aprendizajes que se obtienen con la retroalimentación entregada por los servidores públicos, a continuación se presentan algunos lineamientos generales del tipo de dinámicas que se realizaron en las últimas versiones de los talleres y encuentros temáticos, de manera de conectar al lector que no ha participado previamente de actividades de la Red.

4.1.2.1 Talleres

Este tipo de actividad comenzó con Talleres de Introducción a la Innovación en el Sector Público, el cual tenía por propósito que los servidores públicos participantes visualizaran, por medio de la innovación pública, una aproximación diferente para solucionar problemas de gestión pública y/o para aprovechar oportunidades que se les presenten en sus organizaciones. Para ello, los participantes fueron guiados a través de un proceso de innovación simulado y de trabajo entre pares, que tuvo como fin experimentar los cuatro momentos de la innovación acorde al modelo del “doble diamante” (descubrir; formular; desarrollar; entregar) y así reflexionar sobre el valor que dicho proceso otorga a la solución de problemáticas públicas.

Luego fueron desarrollados Talleres de Descubrimiento de Desafíos de Innovación, los cuales tenían por objetivo compartir y desarrollar conocimientos entre los participantes respecto a determinadas herramientas de la fase de “Descubrimiento del desafío”, así como descubrir desafíos de innovación regionales de manera sistemática. Para esto se realizaron dinámicas orientadas a generar conexiones entre los participantes, así como levantar participativamente problemáticas regionales y aplicar diversas herramientas de innovación para comprender estos problemas en profundidad y aprender a reformularlos con foco en las personas.



Finalmente, en los Talleres de Ideación y Prototipado se buscó compartir y desarrollar conocimientos entre los participantes respecto a determinadas herramientas de innovación que pudieran aplicar en sus trabajos y proyectos. Junto con facilitar dinámicas y actividades para conectar a los participantes, se enseñaron herramientas de innovación tanto para generar procesos de ideación y prototipado, como para transmitir el valor de realizar estos procesos dentro de la administración pública.

Junto con desarrollar el aprendizaje entre pares, los participantes identificaron desafíos e ideas de temáticas relevantes de sus respectivas regiones, que podrían ser un insumo para la toma de decisiones en el desarrollo de futuras políticas públicas.

4.1.2.2 Encuentros Temáticos

Por cada una de las regiones donde se realizaron Encuentros Temáticos, fueron definidos y seleccionados temas que fueran pertinentes y relevantes para la región, según lo que establecieron los mismos servidores públicos.

En línea con el propósito que tienen estas actividades, la dinámica consistió, en primer lugar, en sintonizarse con la temática, identificando qué significa y por qué es importante abordarla. Posteriormente, se comparte en torno a las experiencias de cada uno de los participantes respecto al tema. La dinámica permitió que se compartieran tanto las experiencias en sí mismas, como las consecuencias que tuvieron en los usuarios. Esto dio paso a una instancia final en la cual los participantes, en base a lo escuchado, levantaron propuestas o prácticas que podrían implementarse en sus servicios y que fueron retroalimentadas por el resto de los participantes.

A la fecha, los temas que han sido abordados en los Encuentros Temáticos son:

- Institucionalización de la innovación
- Coordinación entre servicios públicos
- Ciudades sustentables
- Experiencia del usuario en la atención a público

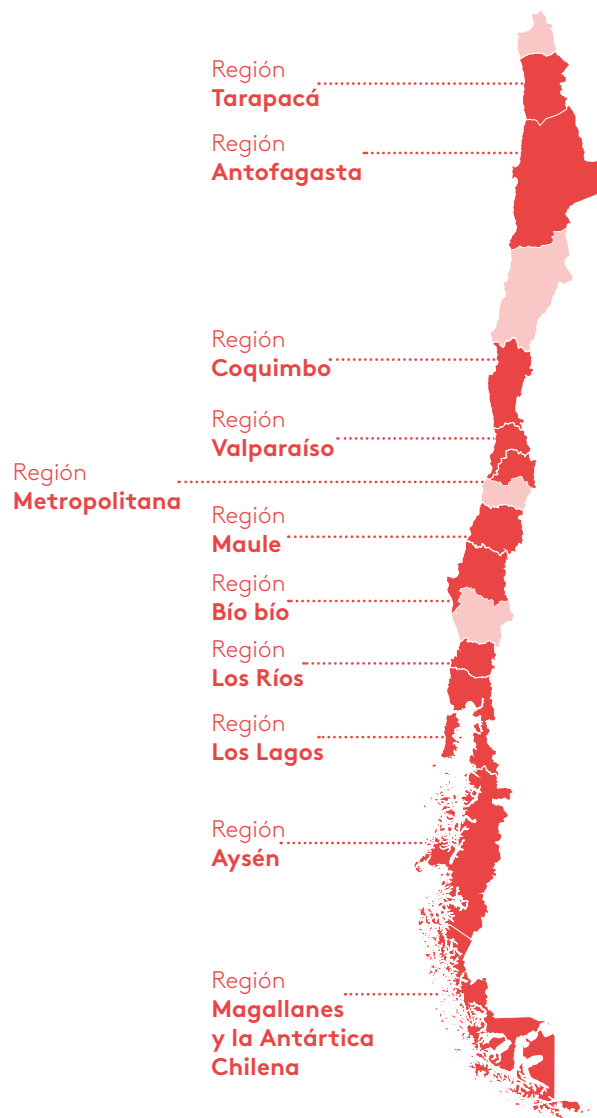


4.1.3 Gestión de las actividades

Tal como se comentó inicialmente, fueron desarrolladas actividades en 11 regiones del país, las cuales fueron: Tarapacá, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, Maule, Biobío, Los Ríos, Los Lagos, Aysén, y Magallanes y la Antártica Chilena.

El proceso de convocatoria a los participantes fue cambiando a lo largo del desarrollo de la Red, de acuerdo a los aprendizajes obtenidos durante el proceso. En este sentido, se abordaron distintas estrategias, desde el envío de correos electrónicos a bases de datos facilitadas por instituciones estratégicas del sector público, hasta el uso de redes sociales. Posteriormente se complementaron y modificaron estas estrategias definiendo a “contrapartes regionales” de la Red, designadas por las autoridades de los Gobiernos Regionales de cada región, quienes cumplían el rol de apoyar en la difusión y convocatoria a través del envío de un Oficio a los jefes de servicio u otras estrategias que la contraparte evaluaba de mayor pertinencia. A lo anterior, se suma el permanente esfuerzo de convocatoria realizado por el mismo Laboratorio de Gobierno a los servidores inscritos en la Red de Innovadores Públicos, proceso que se comienza a realizar en julio del 2017 con el lanzamiento de la plataforma web de la Red de Innovadores Públicos, de la cual se hablará más adelante.

Por cada una de las regiones, fue abordada una combinación de estrategias distintas, en función principalmente de lo que las “contrapartes regionales” identificaban como mejores alternativas de convocatoria.



Desde el punto de vista del servidor público participante, el mecanismo consiste en que una vez informado de la actividad, tanto directamente como a través de algún compañero o jefatura, éste se debe inscribir a través de la plataforma web, para luego recibir un mail de confirmación. Después de asistir a la actividad, cada participante efectivo recibe un correo con un link de acceso a la “ficha de la actividad”, disponible en la plataforma web, que le permite tener acceso al listado de participantes, los materiales, la presentación utilizada y a un certificado de participación.

Por parte del equipo del Laboratorio de Gobierno, la gestión de una actividad presencial considera, junto con la convocatoria, el diseño del contenido y de los materiales a utilizar. Para ello se realiza un trabajo colaborativo con una “organización colaboradora”, experta en la materia y contratada vía licitación, que apoya en el proceso de co-diseño y co-facilitación de las instancias presenciales que se realizan, en conjunto con profesionales del Laboratorio de Gobierno. Posteriormente, el equipo tiene la labor de analizar la actividad realizada, en base a diversas variables, y sistematizar los resultados de la encuesta de evaluación del taller o encuentro aplicada a los participantes, lo cual permite ajustar la siguiente actividad. Finalmente, es cargado todo el material en la plataforma web y se envía un correo electrónico a los participantes.

En cuanto a los niveles de asistencia de los participantes a las actividades, a nivel institución, se observó que aproximadamente uno de cada cinco servicios convocados efectivamente envió servidores a las actividades. De los servicios que se inscribieron para participar en las actividades, aproximadamente un 65% efectivamente asistió, con bajas bastante parecidas entre regiones, lo que no denota una pérdida demasiado significativa entre los niveles de inscripción y asistencia de los servicios.

Otro elemento relacionado a la asistencia de los participantes, es que en las distintas actividades de la Red, existe una variable de presencia de asistentes sin inscripción. Esta asciende a más de la mitad en algunas instancias, y en otras existe una proporción más baja. No existen patrones a nivel descriptivo que permitan afirmar que este es un fenómeno más prevalente en alguna región o tipo de actividad, sin embargo, la variabilidad y en general considerable cantidad de servidores públicos no inscritos que asisten a las actividades presentan desafíos en términos de diseño. Desde un punto de vista logístico, puede resultar difícil hacer el cálculo de los recursos materiales implicados en la realización de cada actividad si es que existe una proporción variable entre el 3% y 55% de asistentes que llegan sin previo aviso, agregado al hecho de que otro grupo de servidores inscritos no se presenta el día de la actividad.

4.1.4 Evaluación de los participantes

4.1.4.1 Durante la actividad

Como se mencionó brevemente en la sección anterior, al término de cada actividad, se aplica una encuesta de evaluación a los participantes, la cual considera una dimensión cuantitativa, en donde los participantes evalúan entre 1 y 5 su nivel de satisfacción en torno a diversas variables, y una dimensión cualitativa en la cual se realizan preguntas abiertas.

En cuanto a la dimensión cuantitativa, tomando en consideración todas las encuestas realizadas el año 2017 y promediando todas las preguntas de satisfacción, se obtuvo una evaluación promedio de 4,7.

Desde el punto de vista cualitativo, a continuación se presenta un resumen de: (1) los elementos más valorados de las actividades, (2) aquellos aspectos por mejorar y (3) las acciones que ellos podrían realizar para sostener la Red en la región:





Los elementos más valorados:

- La generación de redes y aprendizaje entre pares: conocer otros servicios públicos, compartir experiencias y coordinar acciones entre instituciones.
- La metodología propuesta: que es considerada particularmente dinámica, práctica, interdisciplinaria y participativa.
- Los facilitadores: claros y con buen manejo de los tiempos.

Los aspectos por mejorar:

- La gestión del tiempo: facilitar más tiempo para profundizar en los aprendizajes y en las actividades desarrolladas durante el taller.
- La convocatoria: difundir más y/o explicar a la jefatura acerca de la actividad para que puedan liberar su participación.
- El seguimiento por parte del Laboratorio de Gobierno a los participantes: para mantener las redes y facilitar la aplicación de las herramientas en sus instituciones.
- La metodología: incluir más ejemplos reales y de regiones con material de apoyo para profundizar los conocimientos.
- La infraestructura: mejorar la gestión en algunas zonas, ya que no fue el espacio adecuado considerando la cantidad de personas participantes y el tipo de actividades que se realizaron.

Acciones para sostener la Red en la región:

- Difundir la Red en sus propias instituciones, así como en otras, a través de eventos temáticos, talleres, jornadas, reuniones y mesas de trabajo.
- Aportar a través de la participación en las actividades de la Red.
- Mantener el contacto con los otros participantes.

4.1.4.2 Percepciones después de la actividad

Durante los días posteriores al desarrollo de las actividades, fueron realizadas entrevistas en profundidad a una muestra de 15 personas participantes. Lo anterior, con el objetivo de evaluar si los servidores públicos que han asistido a las actividades de la Red: (1) identifican la metodología como relevante y conducente a la generación de espacios de co-creación y aprendizaje entre pares, y (2) se sienten capaces de compartir conocimientos, enfoques y metodologías en sus instituciones, que puedan orientarse a modificar prácticas en sus propios lugares de trabajo, a la luz de ejemplos de iniciativas de innovación exitosas en el sector público que conocieron en el contexto de la Red.

El hecho que el levantamiento de la información se haya llevado a cabo inmediatamente después de las actividades, posibilita el análisis del diagnóstico de la utilidad percibida de las metodologías de trabajo empleadas en éstas, del potencial creador de redes como la Red de Innovadores Públicos y, en general, proyectar la efectividad de la actividad en su quehacer cotidiano, a pesar de que los participantes no podrán dar cuenta aún de cómo las herramientas entregadas en la actividad han afectado en la práctica la dinámica de sus lugares de trabajo.

Factores influyentes

En un nivel más general, se les consultó sobre la percepción que tienen sobre los principales factores influyentes (facilitadores u obstaculizadores) a prácticas de innovación en las instituciones públicas, de lo cual se extrae lo siguiente:

Categoría	Descripción	Nº Menciones
Facilitador	Existe una mejor recepción y apoyo a iniciativas de innovación que dan origen a un resultado positivo y cuantificable, cuyos beneficios son más evidentes para las jefaturas.	11
Facilitador	El éxito de iniciativas innovadoras se logra a través de un diálogo entre los equipos y la jefatura.	9
Facilitador	En general, existe un alto nivel de flexibilidad y aceptación de nuevas ideas en la institución.	8
Facilitador	Para lograr cambios en la cultura organizacional, se requiere la adquisición de herramientas que se comprendan como consecuencia de un proceso replicable y de largo alcance, y no específicas a la resolución de problemas particulares.	7
Obstaculizador	Existen barreras presupuestarias y ciertas trabas burocráticas que dificultan la implementación de nuevas ideas o formas de hacer las cosas.	5
Obstaculizador	No se acepta el error como parte del proceso de trabajo.	5
Obstaculizador	La cultura institucional, caracterizada por servidores públicos que se apegan excesivamente a protocolos y prácticas tradicionales, debido principalmente a desconocimiento o inseguridad respecto a la adopción de nuevas metodologías de trabajo.	4


Trabajo público y confianza para innovar

Respecto al trabajo público y la confianza que tienen los servidores públicos para innovar, 10 personas mencionaron que se sienten motivados de capacitarse y tienen confianza en su capacidad de participar en procesos innovadores en su institución, percibiendo que en general existe un ambiente laboral flexible y abierto a cambios y nuevas ideas.

En este contexto, algunos también mencionan que se sienten confiados tomando riesgos en el lugar de trabajo, aunque siendo evidentemente conscientes de los marcos regulatorios en los que se circunscribe su libertad de acción (4 menciones).

En general, la confianza mencionan se materializa en:

- La seguridad para plantear ideas nuevas (es decir, que en general su trabajo no corre peligro si buscan hacer las cosas de manera diferente) (7 menciones).
- Que el producto de su trabajo es percibido como relevante, es decir, se percibe que el trabajo que hacen es importante tanto para el desarrollo individual como para el del país. Como declara un servidor, *“primero, hay que ponerse en el contexto de lo que significa trabajar en un servicio público, y segundo, en el contexto de las funciones o prestaciones que da cada institución [...] no estás haciendo un trabajo de planillas para cualquiera, es para la sociedad chilena, estás trabajando para ellos, yo siento que eso le suma”* (9 menciones).



“Primero, hay que ponerse en el contexto de lo que significa trabajar en un servicio público, y segundo, en el contexto de las funciones o prestaciones que da cada institución [...] no estás haciendo un trabajo de planillas para cualquiera, es para la sociedad chilena, estás trabajando para ellos, yo siento que eso le suma”.



Cumplimiento de expectativas

Luego, los entrevistados fueron consultados sobre el cumplimiento de expectativas respecto a las actividades presenciales de la Red, y en esta línea, los testimonios difieren entre aquellos que saben qué esperar debido a que han participado en otras instancias de innovación, y aquellos que desconocen qué esperar pero tienen la voluntad de aprender. En palabras de un encuestado: *“No tenía ninguna expectativa. Lo entretenido fue que tú puedes trabajar con personas que nunca has conocido, y la conectividad que tú puedes trabajar con estas personas sale y fluye, eso lo encuentro bueno, porque puedes trabajar con personas que no conocías [...] cada uno aporta en sus áreas distintas y somos todos diversos”*.

En ese contexto, del total de los entrevistados, 10 de ellos señalaron que la actividad superó sus expectativas, y dos personas mencionaron que no fueron cumplidas.


Metodología

En cuanto a la percepción general de la metodología empleada en las actividades, fueron mencionados los siguientes elementos:

- Son espacios de aprendizaje colectivo y de co-creación (11 menciones).
- Amplía la percepción respecto al trabajo que están haciendo los demás y contribuye a eliminar barreras y prejuicios en relación a otras instituciones. En palabras de un servidor: *“estos espacios permiten eso, te permite parar, ver otras realidades y ver cómo ante requerimientos de la misma o más alta complejidad de los que tú tienes, cuáles son las respuestas exitosas que tú estás viendo alrededor y también las no exitosas para no cometer esos errores”* (11 menciones).
- Permite una visibilización de prácticas innovadoras en el sector público (4 menciones).
- Sacan al servidor público de su rutina cotidiana (2 menciones).

En cuanto a percepciones negativas de la metodología, principalmente se hace referencia a:

- Dificultad de aterrizar en la práctica los conocimientos o metodologías adquiridos en las actividades (7 menciones).
- Se esperaba que la actividad se orientara en superar trabas institucionales históricas del sector público: para estos servidores públicos, el Laboratorio de Gobierno podría identificar casos concretos a los que se enfrenta un trabajador y entregar herramientas para enfrentar dichas situaciones. El “mundo ideal” que los servidores encuentran en la metodología de trabajo participativa de las actividades presenciales, choca con la realidad institucional y algunos servidores públicos terminan sintiéndose aislados o frustrados (7 menciones).
- La generalidad de los temas que se tratan en las actividades: estos servidores públicos esperaban asistir a una actividad que les ayudara a implementar prácticas o proyectos de innovación concretos en sus instituciones específicas (6 menciones).
- La duración de las actividades: indicando que se necesita más tiempo para verbalizar ideas y para entrar en confianza en la discusión con otros servidores públicos (2 menciones).



“Estos espacios permiten parar, ver otras realidades y ver cómo ante requerimientos de la misma o más alta complejidad de los que tú tienes, cuáles son las respuestas exitosas que tú estás viendo alrededor y también las no exitosas para no cometer esos errores”.



Factibilidad de proyectar las metodologías

Sobre la factibilidad de proyectar las metodologías en el lugar de trabajo, fueron mencionados elementos de proyección a nivel de la Red y de la aplicación de metodologías en los trabajos diarios de cada uno de los servidores públicos.

En cuanto al primer punto, se señala una sensación de inseguridad en relación a la eventual trascendencia de la Red, dado que la coordinación posterior carece de sistematización y depende únicamente de los mismos servidores, sin mucho monitoreo y/o acompañamiento del Laboratorio de Gobierno. Existe una percepción generalizada de que las redes corren peligro de diluirse sin un seguimiento institucional, y que las funciones cotidianas de los servidores públicos entregan, en la práctica, poco espacio para materializar la red (10 menciones).

A pesar de lo anterior, es mencionado también que los espacios permiten generar empatía y humanizar la relación con otros servidores públicos (3 menciones), tal como menciona un servidor, *“siempre lo más rescatable de estos encuentros es la posibilidad de conocer a colegas que están en otros servicios. Tienes tu a contraparte en rostro y no solo en voz, no en pantalla, que es lo más importante. En el fondo, es humanizar la relación, así como nosotros hablamos de humanizar la relación entre el funcionario y el usuario, también es súper importante humanizar la relación entre colegas, con tu par que cumple una labor de servicio público, eso es muy importante”*.

En cuanto al uso de metodologías, se evidencian opiniones divergentes que apuntan tanto al escenario más pesimista, en donde se señala que los cambios en las instituciones son imposibles mientras no vengan desde las altas direcciones (10 menciones), hasta los más esperanzadores, donde existe la confianza de incorporar progresivamente el la metodología de Doble Diamante a las prácticas de trabajo del equipo (2 menciones).

El éxito o fracaso de transferir las metodologías de la actividad al lugar de trabajo depende en gran parte del seguimiento del Laboratorio de Gobierno, dado tanto por la periodicidad de las actividades, por el reforzamiento de la Red a través de la plataforma web y otros mecanismos, y por la ampliación del alcance de su institucionalidad a través de, por ejemplo, un sistema de certificaciones, la asignación de “monitores de innovación” en el lugar de trabajo (que sean capaces de capacitar, a su vez, a sus colegas en el lenguaje, prácticas y metodologías de innovación) o la integración de la jefatura a las actividades.

“Siempre, lo más rescatable de estos encuentros es la posibilidad de conocer a colegas que están en otros servicios. Tienes a tu contraparte en rostro y no solo en voz, no en pantalla, que es lo más importante. En el fondo, es humanizar la relación”.



4.1.4.3 Percepciones cuatro meses posteriores a la actividad

Cuatro meses después su asistencia a alguna actividad presencial de la Red, fueron entrevistadas ocho personas de distintas regiones (diferentes a los 15 antes mencionados) que participaron en dicha instancia. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos de esta conversación que se analizan en cinco ámbitos.

Factibilidad de proyectar las metodologías

En cuanto al primer ámbito, fueron consultados respecto de la percepción que estas personas tienen de las metodologías utilizadas en la actividad, donde las respuestas se pueden categorizar en dos grupos: las que se enfocan en el nivel individual y las que se orientan en el nivel institucional.

Desde el punto de vista individual, se señala que la metodología:

- Fomenta la creatividad (3 menciones).
- Promueve un cambio de mentalidad al fomentar el trabajo con servidores públicos de otras instituciones. En palabras de un servidor, *“promueve una visión transversal entre varios funcionarios públicos respecto a maneras de trabajar, lo que enriquece y da más amplitud a la hora de resolver problemas”* (3 menciones).
- Muestra nuevas maneras de trabajar, entregando herramientas que podrían utilizarse para afrontar las problemáticas del día a día (2 menciones).

Una limitación de esta metodología fue relevada por un participante que destacó que hay servidores que asisten a estas instancias para desahogarse, lo que estanca el progreso de las conversaciones y el alcance de la metodología.

Desde el nivel institucional, se indica que para que las metodologías tengan un alcance capaz de abordar en la institución, se requiere:

- Incentivar la valoración de las jefaturas del alcance de las metodologías, en miras de concebir a la Red como una instancia de capacitación formal o permanente (4 menciones).
- Que el Laboratorio de Gobierno instruya a la institución completa en técnicas de innovación (4 menciones).
- Poner atención a las dinámicas internas y los problemas de comunicación de cada institución, ya que en muchos casos, dificultan que un servidor pueda transmitirle las metodologías a sus pares (1 menciones).

En términos más positivos, dos entrevistados señalaron que la Red sí tiene el potencial de permear los servicios a largo plazo, siendo la generación de redes un factor determinante en el arraigo de sus enseñanzas. Como destacó un servidor, *“fortalecer nuestras propias redes y saber lo que hace el otro, nos va a facilitar mucho el trabajo y, además, nosotros mismos vamos a poder entregar una mejor ayuda hacia la ciudadanía”*. En ese sentido, las ventajas del trabajo en redes parece ser un incentivo para atraer a más servidores públicos a esta iniciativa.



“Fortalecer nuestras propias redes y saber lo que hace el otro, nos va a facilitar mucho el trabajo y, además, nosotros mismos vamos a poder entregar una mejor ayuda hacia la ciudadanía”.



Confianza en la capacidad de innovar

Un segundo ámbito abordado tiene que ver con la confianza de los servidores públicos respecto de la capacidad para innovar. Relativo a este punto, gran parte de los entrevistados respondió que no se siente más confiado para innovar en sus instituciones luego de asistir a las actividades, principalmente por la dificultad de implementar nuevas metodologías en sus lugares de trabajo, sea por falta de tiempo en su jornada laboral o del interés en general por parte de la institución (5 menciones).

Sin embargo, también fueron valorados los esfuerzos de la Red de Innovadores Públicos por impartir conocimientos sobre mejoras en los servicios públicos y la generación de redes entre instituciones abriendo la conversación entre servidores públicos (5 menciones). Tal como señala un servidor: *“fue bastante agradable saber que por lo menos el Gobierno está a favor de ir implementando políticas que están desarrolladas en otros países, y que si bien en otros países ya llevan más de 20 años funcionando y acá es algo nuevo, lo estamos intentando”*.

“Fue bastante agradable saber que por lo menos el Gobierno está a favor de ir implementando políticas que están desarrolladas en otros países”.

Factibilidad de aplicación de las herramientas

En un tercer ámbito, se conversó sobre la factibilidad de la aplicación de las herramientas en los lugares donde trabajo, en donde principalmente se mencionó que las instancias de la Red entregan herramientas efectivas para identificar problemas (7 menciones), lo cual se refiere a que las actividades les permiten volver con una nueva perspectiva a la oficina y estar más alerta a problemáticas del día a día. Esto no implica necesariamente contar con facultades para cambiar la forma en la que los procesos se llevan a cabo en diferentes instituciones, sin embargo la importancia de estas herramientas, tal como menciona un servidor es que *“al entender el problema ya tienes la mitad del trabajo hecho, el problema estaba cuando aún no te dabas cuenta que había un problema”*.



“Al entender el problema ya tienes la mitad del trabajo hecho, el problema estaba cuando aún no te dabas cuenta que había un problema”.

Por otro lado, cinco entrevistados indican que las metodologías de la Red parecen tener un efecto importante en la mentalidad de los servidores participantes, su efectividad se ve limitada más bien por la falta de permeabilidad en la institución. Sin embargo, sí existe una aplicación individual de lo aprendido en sus trabajos diarios, desde diseñar proyectos incorporando consultas ciudadanas, introducir el modelo del Doble Diamante al área de planificación, replicar estrategias de trabajo con personas, hasta incorporar el método de “levantar la mano” en reuniones de equipo.

Finalmente, en esta misma línea, las tres principales barreras señaladas para efectos de aplicar las herramientas, son: cultura institucional, carga laboral y burocracia. El primer eje fue sin duda el más destacado por los servidores (6 menciones), quienes comentaron que *“la cultura del servicio no reconoce ni recompensa a los innovadores”, que “los funcionarios más antiguos son reacios a los cambios y a implementar cosas nuevas” y que “se necesita a alguien externo que venga a ordenar las cosas para que haya colaboración y trabajo en conjunto”.*

“Al reunir a distintas instituciones se pueden generar iniciativas de trabajo en conjunto, optimizar recursos humanos y crear mejores oportunidades para los usuarios”.

Relación con el trabajo

El cuarto elemento tuvo relación con observar si, luego de participar de la Red de Innovadores Públicos, existe un cambio en la relación del servidor público con su trabajo, explorando si, efectivamente, las actividades logran instar una mayor vocación por el servicio público al hacer hincapié en la importancia del buen funcionamiento de las instituciones para los ciudadanos/usuarios. Sin embargo todos los entrevistados (8 menciones) coincidieron que es más bien el compromiso que ya tienen lo que les llevó a participar y aprender a generar mejoras en sus servicios.

Generación de redes

Finalmente, fue analizada la generación de redes que se genera posterior a la participación en una actividad de la Red. En este sentido, siete entrevistados consideran más importante trabajar en conjunto con otras instituciones del sector público luego de asistir las instancias de la Red. Como destacó un servidor, el taller le enseñó que *“al reunir a distintas instituciones, se pueden generar iniciativas de trabajo en conjunto, optimizar recursos humanos y crear mejores oportunidades para los usuarios”.* Asimismo, otro servidor público hizo hincapié en la importancia de generar redes para hacer más ameno el trabajo diario, ya que *“el acercamiento en los talleres hace que se pierda el miedo a consultar, pedir colaboración y eso disminuye la carga burocrática”.* En ese sentido, los entrevistados reconocen que la generación de redes puede traer mejoras tanto para el ciudadano como para la institución. Finalmente, tal como indica un servidor, la Red es esencialmente *“un punto de integración que permite conocer más integralmente el quehacer de otras instituciones del Estado”.*

En cuanto a la mantención de estas redes, la mayoría de los entrevistados declaró haber tenido algún nivel de interacción con otros servidores públicos a partir de las instancias presenciales de la Red, destacando el uso de WhatsApp y de la plataforma web de la Red (7 menciones).

Respecto a la proyección de articularse con otros para un proyecto más concreto, la mayor parte declaró que todavía no se daba la instancia para tal acercamiento, solo una persona respondió que había utilizado sus redes para obtener información clave para un proyecto de su institución.

El análisis de las entrevistas nos lleva a comprender que existen diferencias sutiles en las percepciones de los servidores públicos dependiendo si fueron entrevistados inmediatamente después de las actividades o cuatro meses después. Estas sutilezas, sin embargo, logran capturar diferencias en la manera en la que estos servidores públicos comprenden la proyección de las actividades y las metodologías contenidas en ellos en el tiempo. En este sentido se encuentran diferencias, tomando como punto de partida la comprensión de que cualquier cambio en la mentalidad de los servidores públicos, así como de la cultura organizacional, se comprenden como procesos de larga duración.

Donde se observa una de las continuidades más importantes, es en la percepción de los entrevistados sobre la importancia de conectarse con otros servidores públicos. La generación de redes es, sin duda, uno de los aspectos más valorados de la Red de Innovadores Públicos y el que se mantiene vigente por más tiempo luego de las actividades. En ese sentido, los entrevistados no solo consideran más importante relacionarse con servidores de otras instituciones luego de asistir a las actividades, si no que lamentan el no tener más instancias para hacerlo.



4.1.5 Evaluación de las jefaturas

Junto con lo anterior, fue aplicada una encuesta a 23 jefaturas de servidores públicos que asistieron a las actividades, de una muestra de 3 regiones seleccionadas. Los resultados de la encuesta, se dividen en dos secciones: (1) la relación de la jefatura con el Laboratorio de Gobierno y las actividades en el marco de la Red de Innovadores Públicos y (2) la relación de la jefatura con la innovación en el sector público.

4.1.5.1 Relación con la Red de Innovadores Públicos

En cuanto a las respuestas a las preguntas realizadas, se obtienen las siguientes respuestas:

Pregunta	% de respuestas afirmativas
¿Conocía la Red de Innovadores Públicos antes de la encuesta?	83%
¿Sabe si algún servidor de su institución participó en los talleres?	80%
¿Conversó con algún asistente a los talleres?	68%
¿Se ha ejecutado un proyecto innovador en su institución este año?	76%

Las jefaturas fueron también consultadas respecto a las conversaciones que sostuvieron con el servidor público posterior a la asistencia a una actividad. En este sentido, la encuesta identifica dos conceptos bastante recurrentes:

- El primero, es el énfasis en la coordinación intersectorial y en la generación de redes estratégicas entre distintas instituciones para la solución de problemas (8 menciones).
- El segundo, tiene que ver con la construcción de una conexión más cercana con el usuario, ya sea a través de la mejora de la comunicación estratégica de la institución o del acceso general a la información, como también en la mejora al servicio de atención para las instituciones que trabajan directamente con usuarios (5 menciones).

Estas perspectivas son satisfactorias en cuanto recogen algunos de los conceptos esenciales impulsados en las actividades: la co-creación, el trabajo en equipo, la generación de redes interinstitucionales y el esfuerzo para construir una relación más cercana con la ciudadanía y con los usuarios de los diferentes servicios.

Además, se les consultó respecto de la percepción en cuanto a la eficacia de la Red en la generación de cambios positivos en la dinámica laboral de la institución, así como en la mejora de la calidad de los servicios que sus instituciones entregan. En este sentido, menos de la mitad de las jefaturas (40% de los encuestados) considera que la participación de servidores en la Red ha tenido alguna incidencia positiva en su institución. Sin embargo, una mayor proporción expresó que existía el potencial de mejorar la calidad de los servicios públicos (60% de los encuestados).

4.1.5.2 Relación con la innovación en el sector público

Respecto a las percepciones sobre innovación en el sector público, aproximadamente dos tercios de los encuestados declaró haber implementado proyectos de innovación en sus instituciones. En cuanto a las barreras para la implementación de estos proyectos, destacan dos limitaciones principales: presupuestarias y burocráticas, y de cultura organizacional. Relativo al primer punto, se señala que la idea de innovación genera cierto nivel de inseguridad dentro de las instituciones, tanto por el desafío que implica el cambio de procedimientos formales, como por la asignación de recursos permanentes que sustenten prácticas innovadoras en la institución.

Relativo al segundo punto, algunas de las jefaturas encuestadas indican que potenciar las prácticas de innovación muchas veces tiene que ver con la forma en la que se organizan los recursos y en la que se llevan a cabo los procesos internos en las instituciones. Esta es una noción clave que puede ser reforzada en las actividades en vistas de modificar prácticas institucionales de larga duración, esencialmente, que las prácticas de co-creación contemplan hacer y cumplir con las funciones normales de la institución, pero enfrentadas con una metodología distinta de trabajo, a través de una revisión a los procesos tradicionales. Por lo tanto, el bloqueo a dichas dinámicas no está necesariamente dado por falta de recursos o por obstáculos burocráticos formales, sino más bien con la reticencia a modificar procedimientos tradicionales.



4.2 Plataforma web

4.2.1 Qué es la Plataforma web

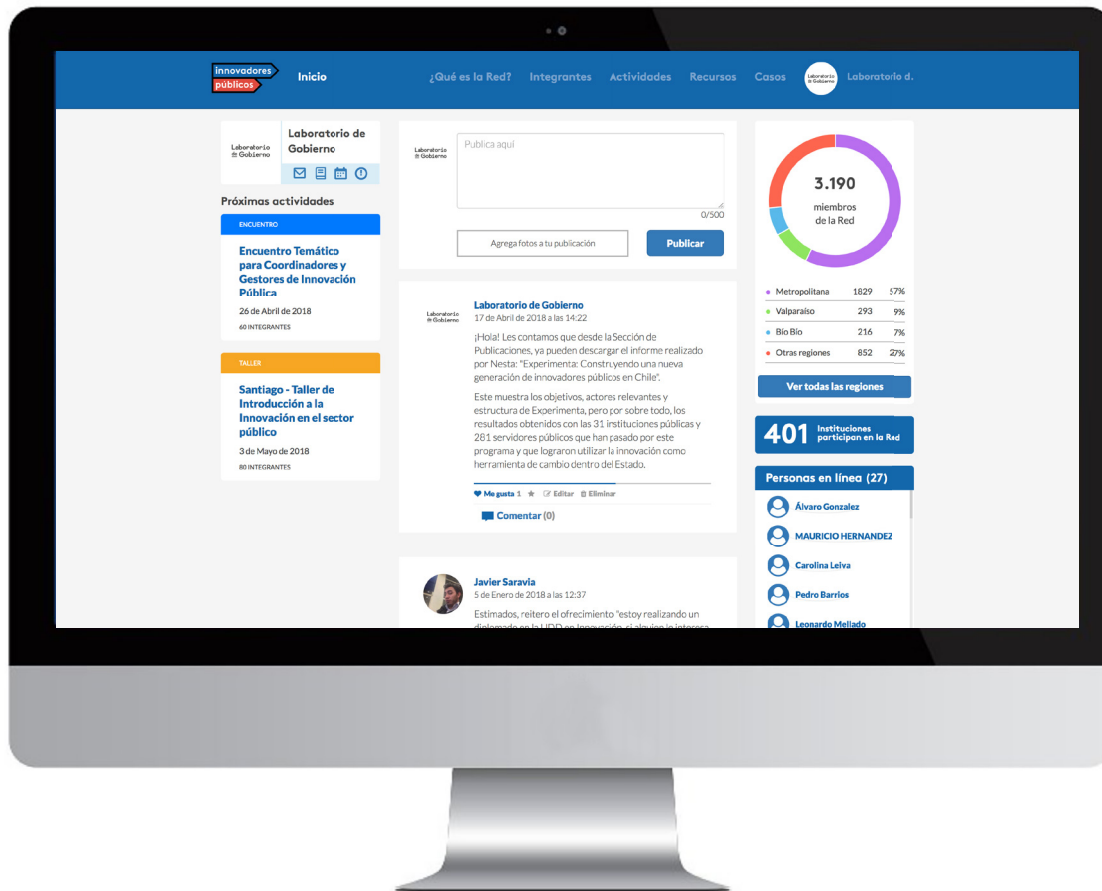
La decisión de crear una plataforma web, surge del desafío al que se enfrenta el Laboratorio relacionado a cómo mantener el contacto entre el Laboratorio y los servidores públicos del país, no necesariamente dependiendo del contacto presencial y, a la vez, cómo ellos mismos sean capaces de crear vínculos después de participar en una actividad presencial de la Red. Estas inquietudes se refuerzan por los siguientes puntos:

- Se realiza una baja cantidad de actividades por región.
- No se logra llegar a todas las regiones y ciudades del país.
- Los participantes no tienen acceso directo a los materiales de trabajo.
- Los asistentes no tienen forma de contactarse entre sí.
- La permanente necesidad por estudios de caso.

A raíz de estas problemáticas, es que se decide crear la plataforma web de la Red de Innovadores Públicos, como un espacio digital que les permite a los servidores públicos conocer, conectarse y compartir entre sí en torno a la innovación pública.

Para el logro de este propósito, la plataforma se distribuye en cinco módulos: Inicio, Integrantes, Actividades, Recursos y Casos, teniendo las siguientes funcionalidades:

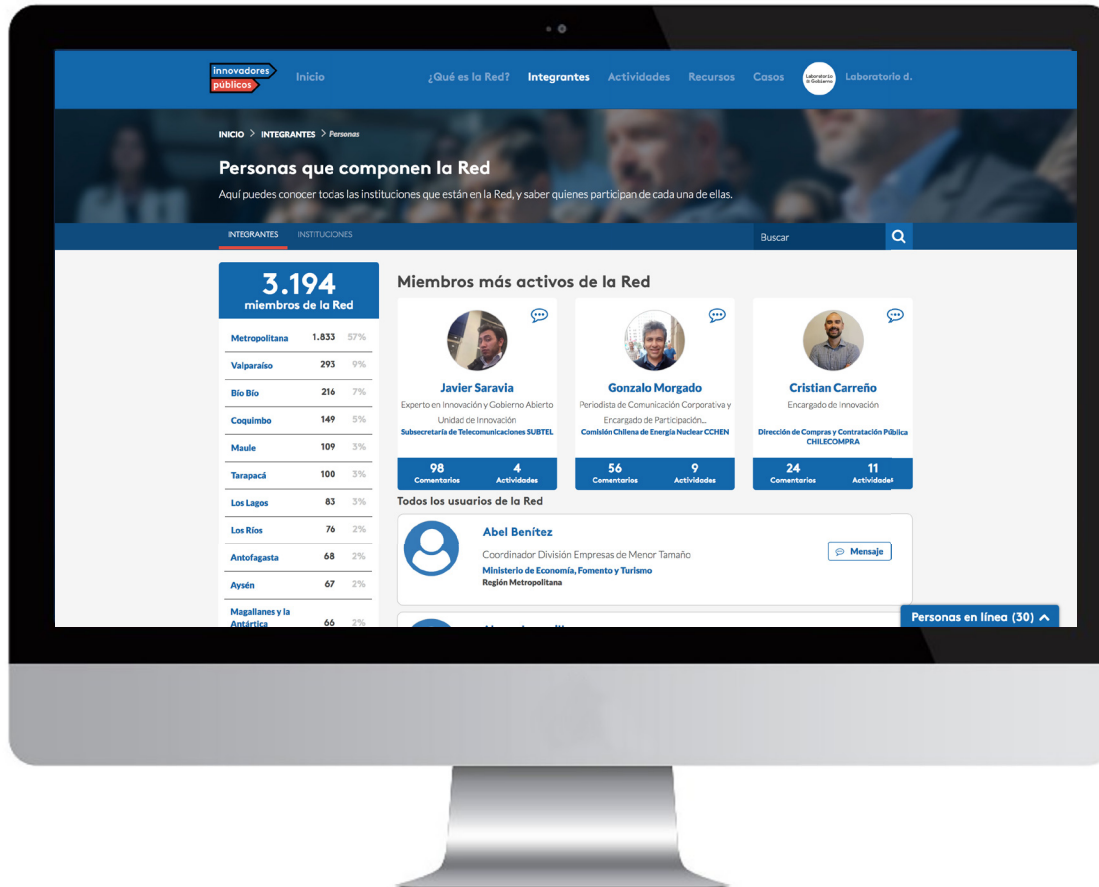
Módulo	Funcionalidades
Inicio	<ul style="list-style-type: none">• Publicar en un muro de inicio todas las novedades en innovación pública y estar al tanto de todas las actividades y opiniones relacionadas.• Ver qué personas están en línea.
Integrantes	<ul style="list-style-type: none">• Buscar a las personas que integran la Red, conocer sus perfiles y escribirles directamente.• Buscar a las instituciones que la integran y saber quienes de esa institución son parte.• Enviar mensajes a personas específicas.• Ver a los usuarios más activos de la Red.• Conocer la distribución de participantes por región.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Inscribirse en las actividades que se realizarán por región y ver el detalle de cada una de estas instancias.• Publicar actividades propias de cada servidor y difundirlas entre todos los miembros de la Red.• Descargar el material utilizado en cada una de las actividades que se realizan, así como certificados de participación y la lista de asistentes a la actividad.
Recursos	<ul style="list-style-type: none">• Encontrar publicaciones relacionadas a innovación pública.• Tener acceso a herramientas y metodologías de innovación asociadas a temas específicos vinculados a innovación pública.
Casos	<ul style="list-style-type: none">• Conocer casos de innovación pública.• Publicar casos de propios de los servidores que sean una fuente de aprendizaje para todos los servidores públicos del país.



Sección: Inicio

Sus funcionalidades son:

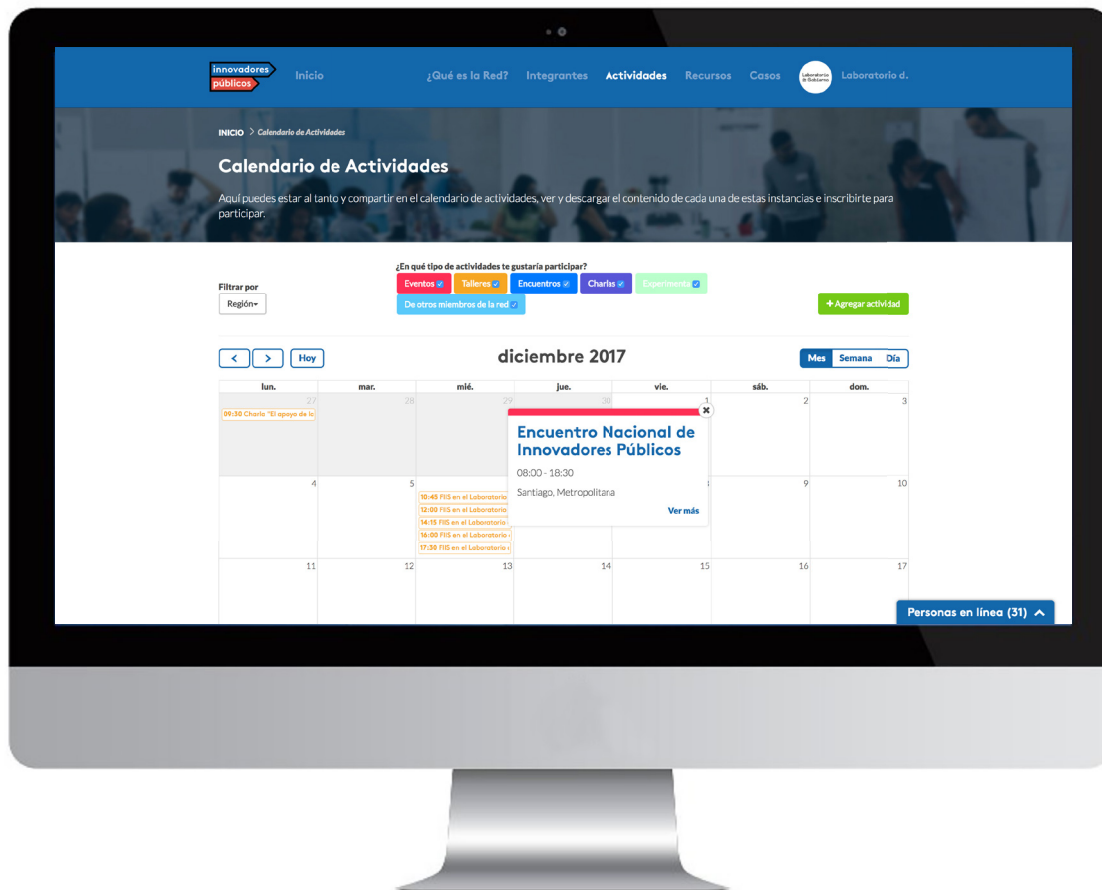
- Publicar en un muro de inicio todas las novedades en innovación pública y estar al tanto de todas las actividades y opiniones relacionadas.
- Ver qué personas están en línea.



Sección: Integrantes

Sus funcionalidades son:

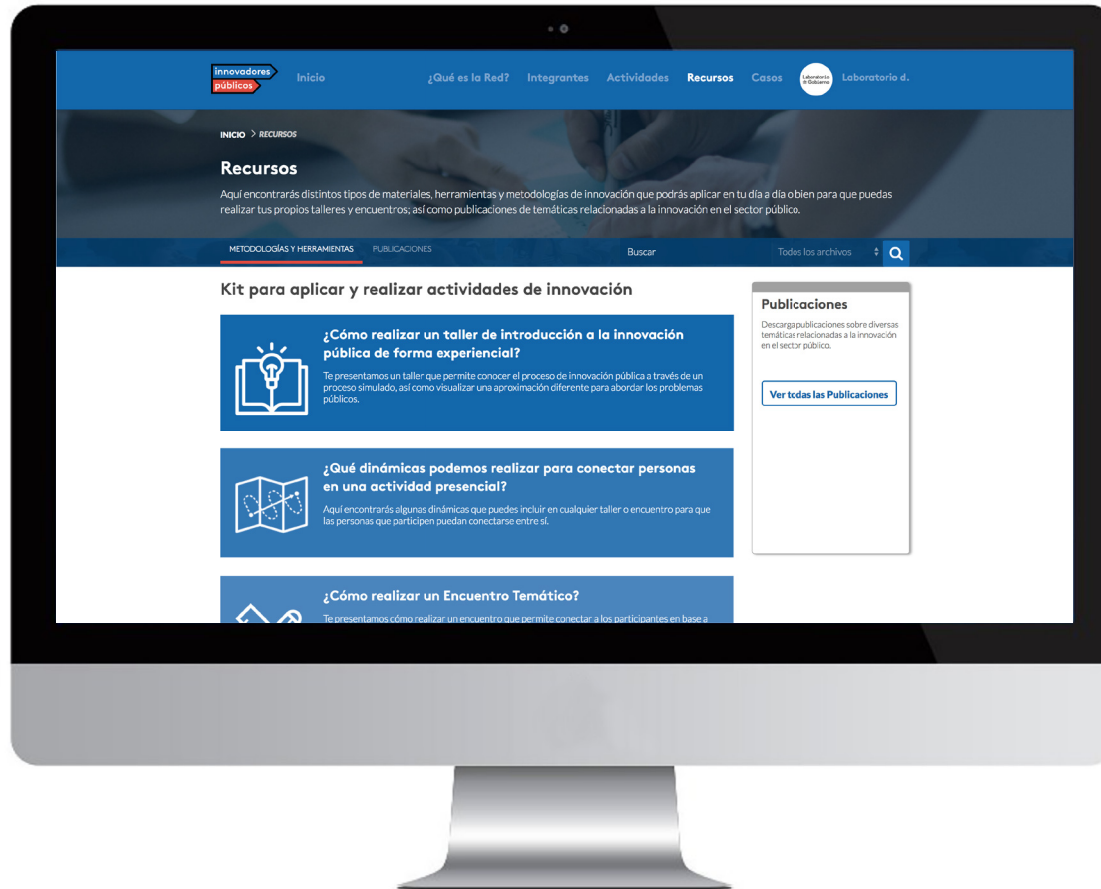
- Buscar a las personas que integran la Red, conocer sus perfiles y escribirles directamente.
- Buscar a las instituciones que la integran y saber quienes de esa institución son parte.
- Enviar mensajes a personas específicas.
- Ver a los usuarios más activos de la Red.
- Conocer la distribución de participantes por región.



Sección: Actividades

Sus funcionalidades son:

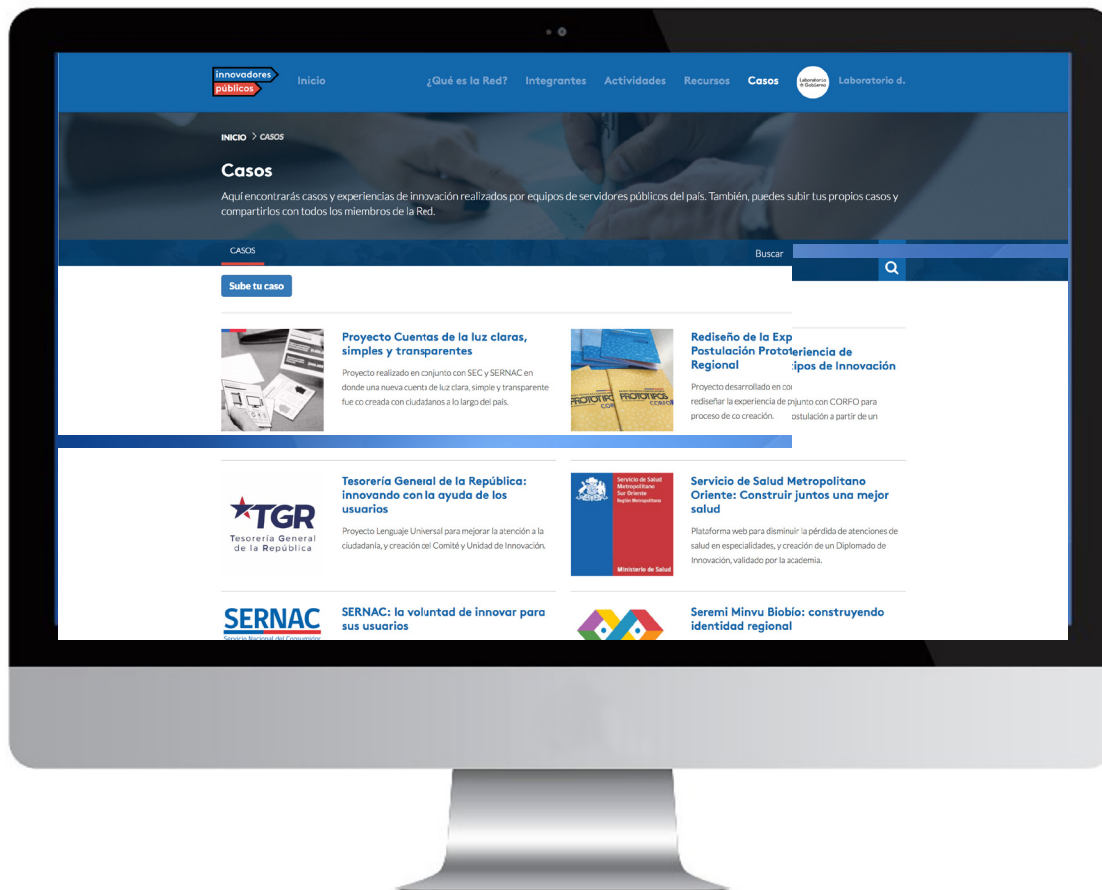
- Inscribirse en las actividades que se realizarán por región y ver el detalle de cada una de estas instancias.
- Publicar actividades propias de cada servidor y difundirlas entre todos los miembros de la Red.
- Descargar el material utilizado en cada una de las actividades que se realizan, así como certificados de participación y la lista de asistentes a la actividad.



Sección: Recursos

Sus funcionalidades son:

- Encontrar publicaciones relacionadas a innovación pública.
- Tener acceso a herramientas y metodologías de innovación asociadas a temas específicos vinculados a innovación pública.



Sección: Casos

Sus funcionalidades son:

- Conocer casos de innovación pública.
- Publicar casos de propios de los servidores que sean una fuente de aprendizaje para todos los servidores públicos del país.

4.2.2 Datos de caracterización de los usuarios

4.2.2.1 Distribución por género

La mayoría de los inscritos en la Red participantes son hombres, con un 56,5% de usuarios y un 43,5% de usuarias. Según estadísticas de la Dirección de Presupuestos (DIPRES, 2016) del Ministerio de Hacienda, solo un 41% de los trabajadores del Estado son hombres, por lo que se puede observar que hay bastantes más innovadores públicos hombres que mujeres, o una sobrerrepresentación de éstos en la Red, esto tal como se evidencia en la siguiente tabla:

Distribución por género	Mujer	Hombre
DIPRES	59%	41%
RED	43,5%	56,5%

4.2.2.2 Distribución etárea

En términos etarios, el grupo más representado en la Red tiene entre 25 y 34 años, con un 37% de los inscritos, seguido por un segundo grupo de 35 a 44 años, con un 35%, y un tercer grupo 45 a 54 años, con un 15%.

La diferencia con los datos de DIPRES a nivel del sector público chileno, se evidencian en la siguiente tabla de comparación:

Distribución etárea	25-34	35-44	45-54	55+
DIPRES	27%	29%	21%	23%
RED	37%	35%	15%	13%

56,5%

usuarios hombres inscritos en la Red.

41%

de los trabajadores del Estado son hombres.

37%

de los inscritos en la Red tienen entre 25 y 34 años.

27%

de los trabajadores del Estado tienen entre 25 y 34 años.

4.2.2.3 Distribución geográfica

En cuanto a la distribución geográfica de los inscritos, se observa una marcada concentración en la Región Metropolitana, con un 57% del registro de innovadores públicos. Luego, Valparaíso, Biobío y Coquimbo son la segunda, tercera y cuarta región más representadas.

En términos comparativos con el total de empleados públicos que hay en el sector público chileno, se evidencia que la Red de Innovadores Públicos tiene una proporción mayor de personas de la Región Metropolitana, lo cual puede ser consecuencia de que el Laboratorio se encuentra físicamente ubicado en la Región Metropolitana:

Servidores Públicos	Pocertanje Región Metropolitana
Registrados por DIPRES	39%
Registrados en la RED	57%

4.2.3 Uso y evaluación de los usuarios

Para analizar el uso de la plataforma web y la evaluación que los miembros de la Red tienen de ésta, se aplicó una encuesta que fue respondida por 572 miembros de la Red, que representan a todas las regiones del territorio nacional. A continuación, se analizarán algunas de las respuestas:

¿Cómo te enteraste de las siguientes instancias?

A través de...	Red de Innovadores Públicos	Plataforma web de la Red
Laboratorio de Gobierno	43,4%	57,5%
Compañeros de la institución	20,5%	17,3%
Redes sociales	17,1%	16,4%
Jefatura	8,3%	-

57%

de los inscritos son de la RM.

572

miembros de la Red fueron encuestados.

Participación en actividades presenciales y posterior contacto

Del 57,5% de encuestados que señaló haber participado en alguna actividad presencial de la Red de Innovadores Públicos, el 46,2% señaló que después de una actividad ha mantenido el contacto con otros servidores públicos, y que esto se ha realizado a través de la plataforma web de la Red, vía correo electrónico y, en tercer lugar, vía WhatsApp, siendo principalmente con el objetivo de solicitar información o mantener el contacto.

Experiencia en la plataforma

Se preguntó respecto al grado de desacuerdo o acuerdo con diversas afirmaciones relacionadas con la experiencia que entrega la plataforma web. A continuación, se indican las afirmaciones que tuvieron un mayor grado de acuerdo por parte de los encuestados:

- Fomenta la conexión entre servidores públicos de distintos servicios (67% de acuerdo)
- Contribuye la integración de servidores públicos de regiones (60% de acuerdo)
- Entrega herramientas que pueden utilizarse cotidianamente (51% de acuerdo)

Uso de la plataforma

En cuanto al uso cotidiano que los usuarios de la Red le dan a la plataforma web, se evidencia que los usos más habituales (nivel frecuentemente), tienen relación con:

- Buscar información sobre actividades (36,6%)
- Obtener información sobre otras iniciativas de innovación (35,9%)
- Descargar material para utilizarlo como referencia en otros procesos en el trabajo (23,6%)

Por el contrario, usar la plataforma como herramienta para compartir información públicamente es una de las opciones minoritarias (8,8%). Una de las variables centrales del análisis tiene que ver con cómo la Red se proyecta en las herramientas que los servidores públicos se llevan para aplicar en sus respectivos ambientes laborales. Esto se relaciona directamente con la descarga del material disponible en las actividades presenciales: aproximadamente el 65% del total de encuestados declara haber usado dicho recurso.

Temas que se abordan en la plataforma

Respecto de los temas que los usuarios de la plataforma observan que se abordan en las distintas conversaciones y actividades en la Red, lo más mencionado (nivel siempre) tiene relación con:

- Información sobre actividades relacionadas a innovación (54,3%)
- Necesidad de conectar a instituciones públicas (32,3%)
- Prácticas y proyectos innovadores en el sector público (31,4%)
- Nuevas metodologías de trabajo para ser más eficientes (22%)
- Desafíos del sector público (21,8%)

Por el contrario, los elementos indicados como menos abordados son oportunidades de trabajo en el sector público (5,3%) y difundir emprendimientos personales (8,8%).

54,3%

Información sobre actividades relacionadas a innovación

32,3%

Necesidad de conectar a instituciones públicas

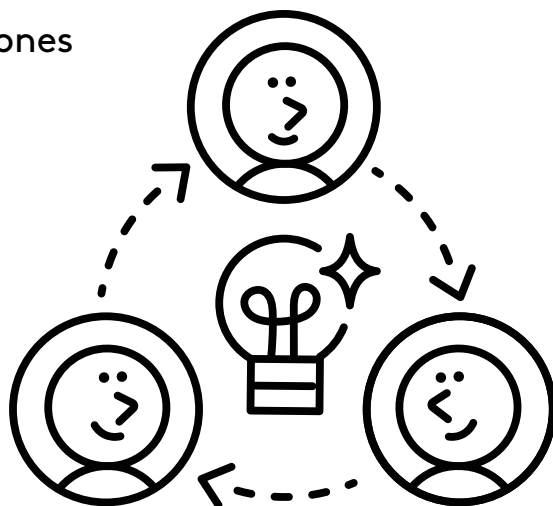
31,4%

Prácticas y proyectos innovadores en el sector público

En base a las preguntas abiertas realizadas en la encuesta respecto de los **elementos valorados de la plataforma**, se destaca que el aspecto más valorado, es la **posibilidad de conectar motivaciones (231 menciones)**.

231

posibilidad de
conectar
motivaciones



Elementos valorados de la plataforma

En base a las preguntas abiertas realizadas en la encuesta respecto de los elementos valorados de la plataforma, se destaca que el aspecto más valorado, es la posibilidad de conectar motivaciones (231 menciones), asociado generalmente a:

- La posibilidad de conocer a servidores públicos de otras instituciones (82 menciones).
- Sentirse acompañados por un conjunto de colegas con los que comparten motivaciones en común (26 menciones).
- La posibilidad de conocer otras realidades institucionales (21 menciones).

Recomendaciones a la Red de Innovadores Públicos

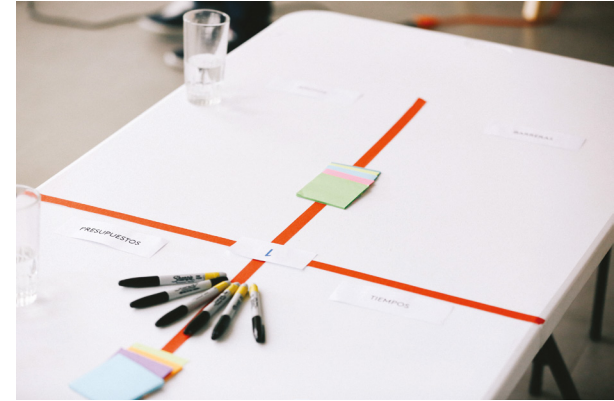
En el mismo espacio de preguntas abiertas, el 36% de los encuestados da alguna recomendación a la Red de Innovadores Públicos, siendo mayormente mencionados los siguientes elementos:

- Aumentar las actividades presenciales, especialmente en regiones (188 menciones).
- Dar mayor difusión o publicidad para tener más alcance (91 menciones).
- Mejorar el seguimiento posterior a la asistencia a actividades presenciales (72 menciones).
- Fortalecer el trabajo de coordinar a diferentes servicios públicos (46 menciones).
- Incluir en mayor medida a las jefaturas (28 menciones).

5

Mejoras y recomendaciones

Con los objetivos de Movilizar y Entrenar a servidores públicos, la Red de Innovadores Públicos se presenta como una oportunidad única para conectar a servidores de diferentes sectores a nivel nacional. La revisión de parámetros internacionales a comienzos de este informe, revela que la Red ha experimentado un crecimiento importante desde su creación. Con el objetivo de continuar con esta tendencia y fortalecer la iniciativa, esta sección entrega algunas recomendaciones para el futuro, las cuales fueron elegidas por su factibilidad a partir de una lista más extensa entregada por el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile.



5.1 Actividades Presenciales

5.1.1 Convocatoria

La convocatoria a las actividades presenciales de la Red es parte importante de esta primera fase, ya que el objetivo principal de movilizar y entrenar a servidores públicos será cumplido en la medida que se logre atraer a una variedad de individuos. Para fortalecer este proceso y acortar las brechas que se generan entre regiones e instituciones, es necesario mantener y extender el proceso de convocatoria formal, generando una sistematización de la convocatoria que, idealmente, involucre a las jefaturas de servicio en la Red.

Mantener y extender el proceso de convocatoria formal en paralelo a las invitaciones de la plataforma web es fundamental, ya que ambos procesos son esfuerzos complementarios que permiten aumentar la visibilidad y reforzar la presencia de la Red. Si la Red de Innovadores Públicos tiene como objetivo movilizar y entrenar a un número significativo de servidores públicos, es importante atraer a individuos que no hayan sido introducidos a la iniciativa previamente. Para esto, es de suma importancia que se extienda la invitación a instituciones públicas de toda índole.

En ese sentido, también es necesario generar una sistematización de la convocatoria formal, siguiendo lineamientos supervisados por el Laboratorio de Gobierno a nivel nacional. Es importante que las contrapartes de los Gobiernos Regionales mantengan su interés en temáticas de innovación y en su difusión, pero el proceso tiene que trascender estas condiciones. En pos de sistematizar el proceso, es necesario que las invitaciones lleguen a todas las instituciones y servicios de la región. Al relevar esta tarea a una contraparte, cabe la posibilidad de que exista un sesgo de selección en las invitaciones, ya sea por su nivel de familiaridad con las instituciones, excesiva carga laboral, o por afinidad con el tema, entre otros. Es importante contar con un registro de las jefaturas de todos los servicios a nivel regional para eliminar la posible interferencia de estas variables.

5.1.2 Involucramiento de Jefaturas

Es importante involucrar a las jefaturas de servicios en la Red para generar conciencia en torno a su importancia y permear la institución con nociones de innovación. La entrega de un kit informativo a los jefes de servicio, acompañado de un mayor diálogo entre los participantes y su jefatura, podría generar un mayor entendimiento respecto al propósito de los talleres y a la importancia de la Red, logrando una mayor tasa de inscripción y una convocatoria más alta en actividades posteriores.

5.1.3 Visibilizar Innovaciones Locales

Las actividades presenciales de la Red de Innovadores Públicos son parte esencial de la iniciativa ya que a través de éstas, los servidores pueden experimentar los tres ejes de la Red: visibilizar innovaciones públicas, generar aprendizajes colectivos y conectar motivaciones. Para fortalecer estas instancias y sus objetivos, es importante que se impulse la visibilización de experiencias locales y regionales en torno a la innovación, que se defina de manera más clara el rol de las actividades presenciales y que se potencien núcleos de innovadores públicos a nivel local.

Una manera de impulsar la visibilización de experiencias locales es incluir a servidores “modelo” en las presentaciones introductorias de las actividades, para que cuenten sus experiencias en torno a iniciativas impulsadas por ellos o sus instituciones. El Laboratorio de Gobierno podría hacer un catastro de innovaciones a nivel regional y ajustar los talleres de acuerdo a estas experiencias. Al incluir a uno de sus pares en la sección teórica de los encuentros o talleres, los servidores podrían aprender de historias cercanas y concretas, familiarizándose con iniciativas de innovación más próximas a sus labores y a la realidad regional.

5.1.4 Niveles de aprendizaje

En cuanto a la generación de aprendizajes colectivos, es importante que el Laboratorio de Gobierno logre definir con mayor claridad el propósito de las actividades presenciales, es decir, si las instancias deben ser

percibidas como un aspecto introductorio a la Red o como un elemento central en la formación de los servidores ya participantes. Una recomendación que surge a partir de las entrevistas es el generar distintos niveles de aprendizaje en las actividades, expresados a través de instancias de capacitación más complejas que tengan el propósito complementario de entregar un sentido de avance a los servidores públicos que ya están familiarizados con estas instancias de capacitación. Si bien las instancias son muy bien evaluadas por los entrevistados, existe preocupación respecto a la variedad de temas discutidos, el nivel de conocimiento del grupo participante y su continuidad en el futuro.

Es importante definir cuál será la evolución de las actividades presenciales en el futuro para transmitir cuáles son los objetivos de aprendizaje en la misma convocatoria. El objetivo es que el público pueda ir creciendo, manteniendo a los que ya han participado y que no se produzca un abandono por parte de quienes ya han internalizado estas metodologías, porque perciben que la asistencia a nuevas actividades presenciales no les reporta algún valor agregado.

5.1.5 Redes perdurables en el tiempo

Para lograr generar redes perdurables, que permitan el traspaso de la innovación como un concepto valorado y alcanzable, es clave fomentar la creación de núcleos de innovadores a nivel regional, auto-sustentados por los propios integrantes de la Red. Para esto, es necesario que el Laboratorio de Gobierno provea materiales de estudio adaptables a las necesidades y condiciones de los distintos grupos de servidores - ya que, hasta el momento, es posible que los materiales descargables de la plataforma web presenten un marco de acción muy ceñido a la estructura de trabajo de los talleres de la Red, y que no se explicitan lo suficiente los mecanismos para implementar estas prácticas en sus servicios de origen.

Por otro lado, es importante que se enfatice aún más la importancia de replicar las enseñanzas de la Red de Innovadores Públicos fuera de las instancias formales organizadas por el Laboratorio y empoderar a los participantes para liderar grupos de trabajo en donde compartan de manera inclusiva en reuniones periódicas, como lo hace PSIN en Australia.

5.1.6 Permeaar a servidores públicos apegados al status quo

Si bien es vital seguir capacitando a servidores motivados y proclives a innovar, también es importante llegar a ese otro segmento: aquel apegado al status quo, que prefiere no realizar cambios por diferentes razones: miedo a tener más trabajo o por inseguridad o desconocimiento de las metodologías propuestas por el Laboratorio de Gobierno.

En ese sentido, podría ser de utilidad promover instancias de colaboración a nivel regional organizadas por liderazgos locales. Entendiendo las limitaciones logísticas de organizar actividades con presencia del Laboratorio de Gobierno, se podría empoderar a servidores públicos interesados en organizar grupos de discusión que congreguen a distintos colegas. Tal como se promueve la interacción y la colaboración, se podría utilizar la plataforma web para coordinar estos eventos, facilitar listas de inscripción y originar núcleos de innovadores públicos a nivel regional.

5.1.7 Gestionar relaciones más estrechas con otras instancias del Laboratorio

Dado que la Red de Innovadores Públicos es un espacio que conecta a todos los servidores públicos motivados por participar, es por ende una instancia que puede coordinarse con las otras instancias del Laboratorio de Gobierno que vinculan a servidores públicos, como el programa Experimenta. Si bien existe una invitación a los servidores públicos que participan en otros programas y actividades del Laboratorio, se podrían gestionar relaciones más fructíferas y conectadas con estas instancias. Asimismo, los resultados y aprendizajes que se extraen en la Red a nivel de contenido, podrían ser un insumo importante para dar soporte a la toma de decisiones de las actividades del Laboratorio.



5.2 Plataforma web

5.2.1 Visibilizar la plataforma

La inscripción en la plataforma web ha visto un crecimiento bastante explosivo desde su creación en julio de 2017. A poco más de dos años del nacimiento de la Red de Innovadores Públicos, el rápido éxito de la plataforma digital ha llamado a replantear la naturaleza de la iniciativa, con la plataforma como hito central y unificador de esta red. En pos de continuar fortaleciendo esta iniciativa, es necesario, primero, aumentar su visibilización para lograr una inscripción más inclusiva de servidores públicos y, segundo, incluir algunas funciones a la plataforma web para potenciar su rol y hacerla más interactiva.

En la rápida incorporación de usuarios a su plataforma digital, la Red de Innovadores Públicos ha capturado un número importante de servidores del Estado -representados, en gran parte, por hombres jóvenes de la Región Metropolitana-. Es por esto que, continuando con el proceso de reclutamiento, es importante que la Red se enfoque en atraer a inscritos de mayor diversidad geográfica, de género y etaria sumado a una mayor representatividad de regiones con menores tasas de participación. Además de enriquecer la variedad de usuarios con distintas perspectivas, es necesario llegar al grupo de servidores que no está representado ni en las instancias presenciales ni en la web.

5.2.2 Potenciar su función de comunicación

En relación con lo anterior, pero en miras de generar una mayor inscripción de servidores en general, la Red de Innovadores Públicos podría incluir una serie de características y funcionalidades a la plataforma web para fortalecer su rol. En ese sentido, el agregar grupos de discusión, donde los servidores puedan generar diálogos y debates en torno a un tema, podría jugar un rol importante en fomentar la comunicación entre los distintos usuarios. Asimismo, se podría fortalecer el uso del perfil personal -incluyendo un listado de habilidades, una biografía y un muro personal, similar a la plataforma de GCconnex- para motivar a los servidores a mostrar sus cualidades e interactuar con otros usuarios en base a experiencias comunes.

encuentro
innovadores
públicos 2011
Creando juntos el estado del futuro



6

Palabras finales

La permanente iteración que la Red de Innovadores Públicos realiza en sus acciones, derivadas del constante aprendizaje que extrae de múltiples actores, pero por sobre todo, de los mismos servidores públicos que participan en la Red, les permite observar múltiples oportunidades e incorporar mejoras que le permiten lograr de mejor forma los propósitos que se plantea. Este espacio fue concebido en una co-creación con servidores públicos, y es precisamente lo que se debe seguir potenciando.

El abrir este espacio en el sector público, evidenció rápidamente que existe una alta motivación e interés por parte de los servidores públicos de participar, aprender y compartir con otros en pos de mejorar los servicios que entregan a las personas. En este sentido, es clave continuar difundiendo y comunicando esta iniciativa a más servidores públicos que aún no toman conocimiento de la Red, así como involucrar a jefaturas para que participen y faciliten la participación a los servidores de sus instituciones. En este sentido, es importante que la Red se promueva en distintos círculos para lograr cautivar a la mayor cantidad de usuarios posibles, permeando las instituciones para que los aprendizajes trasciendan y aumente la capacidad de acción.

Al ser este un espacio que en palabras de los mismos servidores logra generar redes al interior del Estado, en la medida que más personas participen, más fuertes y amplias serán estas conexiones, y más se abordarán lógicas de innovación al interior del sector público, logrando cambiar las mentalidades de los servidores respecto de la función pública.

Finalmente, considerando las actividades presenciales y la plataforma web, se debe reflexionar cómo potenciar por un lado la plataforma web como un espacio de alcance masivo que enseña y difunde temáticas de innovación de forma transversal llegando a muchos más servidores públicos, al tiempo que se continúan abordando actividades presenciales más acotadas a grupos específicos pero que permiten un mayor nivel de profundidad de los temas y generación de conexiones, para las cuales además, se debiesen esbozar estrategias perdurables en el tiempo.

7

Referentes

Australian Government (2017). The Public Sector Innovation Network (PSIN) Agents Terms of Reference. Canberra, Australia. En: <https://innovation.govspace.gov.au/public-sector-innovation-network-psin-agents-terms-reference>

Centro de Políticas Públicas UC (2018). Evaluación de la Red de Innovadores Públicos. Santiago, Chile.

Dirección de Presupuestos (2017). Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2007-2016. Santiago, Chile. En: http://www.dipres.gob.cl/598/articulos-168293_doc_pdf.pdf

Government of Canada (2017). GC Tools. Ottawa, Canada. En: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/campaigns/gctools-hackathon/gc-tools.html>

GovLab (Collaboration) (2016). Smarter States Case Study: NovaGob - Creating a community of Spanish speaking public employees across national and institutional borders. Nueva York, New York University. En: <http://www.thegovlab.org/static/files/smarterstate/novagob.pdf>

OCDE (2017), Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, Éditions OCDE, París. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264275089-es>

8

Anexos

8.1 Viajes de Innovadores Públicos

A continuación, se presentan 4 experiencias personales de servidores públicos que han participado en la Red de Innovadores Públicos. Cada uno de ellos representa una región y una realidad distinta. Para su elaboración, fueron entrevistados cada uno de ellos, y son resaltadas sus citas textuales en cada uno de los siguientes relatos.



El Viaje de Emilio

Emilio Casas, 65 años

Profesional Unidad Gestión del Conocimiento
Superintendencia de Electricidad y Combustibles
Región Metropolitana

Emilio lleva trabajando alrededor de 40 años en la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, y el 2015 comenzó a participar en las actividades de la Red de Innovadores Públicos después de haber visto por la prensa que se había creado el Laboratorio de Gobierno.

La primera actividad de la Red en la que participó, fue en Noviembre del 2016, en una charla de Juan Merlo, Coordinador del Laboratorio de Innovación de Quito, en donde se dio cuenta que el *“permanente bichito que tenía de todo lo relacionado con modernización e innovación, se abordaba en este espacio que le permitía canalizar sus inquietudes”*. Después de esta instancia, siguió participando de las actividades a lo largo del año motivado por adquirir herramientas de innovación. Luego, en diciembre 2017, fue parte del equipo de servidores públicos que organizó y facilitó el Encuentro Nacional de Innovadores Públicos. Al final dicha instancia agradeció por *“permitirnos pensar el Chile del futuro e involucrarnos como actores de los cambios”*.

“La Red será una instancia en continuo crecimiento, y se transformará en algo muy potente. Le veo mucho potencial a lo que se está haciendo”.

Emilio también ha estado activo en la plataforma web de la Red de Innovadores Públicos, principalmente revisando qué están haciendo otros servidores públicos en materia de innovación, así como descargando y revisando todos los materiales y documentos que le permitan continuar aprendiendo y aplicando nuevas herramientas en su trabajo.

Tanto las actividades presenciales como la plataforma han sido un gran aporte para él, ya que le han permitido *“abrir la mirada a cosas que se pueden hacer, buscando las propias voluntades para seguir avanzando en la mejora del sector público”*. De esta misma forma, es que Emilio visualiza la Red como una iniciativa dentro del sector público que tiene un *“un valor en compartir experiencias y no estar reinventando la rueda a cada rato”*, lo cual se ha materializado en contactos que ha generado con otros servidores públicos, como por ejemplo cuando después de los talleres, generó vínculos que

llevaron a equipos de la Superintendencia de Servicios Sanitarios y del Servicio Nacional del Consumidor a visitarlos para conocer la experiencia de Gestión del Conocimiento de la institución, así como la generación de contactos para el desarrollo de proyectos.

Asimismo, este desarrollo de proyectos al interior de la institución ha estado marcado con la inclusión de herramientas de innovación aprendidas en los talleres de la Red, tales como la conexión con actores relevantes, incorporar la mirada del usuario y comprender en profundidad el problema a abordar.

La Superintendencia de Electricidad y Combustibles es una institución que *“en general está super matriculada y alineada con la innovación”*, en donde de hecho, otros colegas de su institución han participado de otros proyectos y programas, como en Experimenta, y en el Proyecto Cuentas Claras desarrollado con el Laboratorio

de Gobierno. En esta línea, es que con algunos de sus colegas tienen planificado sensibilizar aún más en estas materias de forma interna, de manera que el tema permee y se logren romper algunos silos y prejuicios con la innovación.

Emilio proyecta que para el futuro, *“La Red será una instancia en continuo crecimiento, y se transformará en algo muy potente. Le veo mucho potencial a lo que se está haciendo”*. Su gran preocupación sin embargo, es que al estar pronto a jubilar, le gustaría saber qué ocurrirá después y de qué forma él podrá seguir participando y aportando, pensando también en todas las personas que se retiran del servicio público pero están altamente comprometidos y motivados por seguir aportando a mejorar el sector.



“En la Red, todas las opiniones son respetadas y escuchadas, tengas o no la razón”.

El Viaje de Pamela

Pamela Meléndez, 49 años

Ejecutiva OIRS

Instituto de Previsión Social

Región de Tarapacá

Desde el primer taller de la Red de Innovadores Públicos realizado en la Región de Tarapacá en Mayo del 2017, Pamela, que está trabajando desde el 2015 en el sector público, ha participado de forma activa y permanente. Pero la innovación no era algo nuevo para ella, ya que el IPS a nivel nacional lleva un trayecto previo abordando la innovación y habían realizado algunos concursos de búsqueda soluciones a las problemáticas de la institución. En este concurso, es que el 2016, Pamela fue premiada y reconocida por el Director Nacional del IPS y su idea, relacionada con *“hacer capacitaciones los días viernes en reunión de equipo en donde cada persona podía ser protagonista, incluyendo a personas externas que son parte de la labor diaria”*, fue seleccionada para evaluar la posibilidad de implementarla en algunas sucursales del país. Desde esta instancia es que comenzó a contactarse con colegas de otras regiones y así se enteró de la Red de Innovadores Públicos.

Para el Encuentro Nacional de Innovadores Públicos realizado en Diciembre del 2017, Pamela tuvo la oportunidad de participar como facilitadora, y vino con su jefatura, a quien recuerda que le planteó lo *“increíble de lo que*

“Una de las cosas que primero aprendí es que no saco nada solucionando algo que yo creo que puedo solucionar, cuando en realidad el que tiene que decidirlo es el que lo vive día a día”.

se puede hacer en la Red, y de qué forma logran conectarse y entablar conexiones con otros, y de esta forma saber cosas que ahora no sabemos y que ellos también puedan saber qué es lo que nosotros hacemos”. En esta conversación con su jefatura, es que ambos coincidieron en que deben seguir participando de la Red de Innovadores Públicos, ya que les permite aprender y mejorar sus servicios. Desde el Encuentro Nacional, el tema ha parecido tomar aún más fuerza al interior de su institución, y ahora hay algunas personas designadas trabajando en el tema, siendo Pamela una de ellas.

En el futuro a ella le interesa *“poder seguir trabajando con el Laboratorio, porque ahí todos somos de distintas instituciones y lo más rico que se ha dado es el respeto de todas las opiniones, aunque sean muy locas, y luego comenzamos a desmenuzarlas, conversarlas y crear lazos con otros”.* A nivel de desarrollo personal, siente que ha aprendido mucho, *“una de las cosas que primero aprendí es que no saco nada solucionando algo que yo creo que puedo solucionar, cuando en realidad el que tiene que decidirlo es el que lo vive día a día. Me encantó aprender eso, porque ahora si quiero solucionar algo, primero lo voy a preguntar [...] Incluso también estoy aplicando todo lo aprendido en la junta de vecinos”.* Para ella las preguntas que hace al atender a público han cambiado, si bien son cambios simples, en el fondo, se da cuenta que es muy importante en la relación que establece con los usuarios, y descubrir de esta forma qué es lo que realmente necesitan.

De todas formas, Pamela plantea que *“si bien estoy yendo a todos los talleres de la Red, siento que me falta todavía”*, razón por la cual

considera clave la permanencia de las actividades en cada una de las regiones. Para ello, es que está permanentemente visitando la plataforma web para ver si hay nuevos talleres en la región, así como para conectarse con otras personas. Este último punto es fundamental para ella, por lo que además, ha estado invitando a servidores públicos de otras instituciones para participar en las actividades, así como también ha logrado reencontrarse con personas que no veía hace mucho tiempo.

Pamela visualiza que la Red debiese establecerse en *“conversatorios entre personas que tienen la experiencia, y llevarlo así de lo macro a lo micro, de innovadores públicos yendo a la calle y que desde ahí se recorra todo, incluso sumando a distintas personas en los talleres, de manera de tener una conversación global”*, sobre todo considerando que uno de los principales valores que ella destaca es que a diferencia de otras instancias similares que se desarrollan en el sector público, *“en la Red, todas las opiniones son respetadas y escuchadas, tengas o no la razón”.*



“Como nosotros veníamos hace más de dos años con la idea de generar una unidad de innovación al interior del municipio, no teníamos tanto conocimiento, y tampoco sabíamos cómo empezar por que no encontrábamos experiencias similares en la región o en Chile, entonces conocimos la Red.”

El Viaje de Víctor

Víctor Fuentes, 34 años
Encargado de Innovación
Municipalidad de San Antonio
Región de Valparaíso

A través de un colega de la Municipalidad de Santo Domingo, Víctor se enteró de la Red de Innovadores Públicos y comenzó a participar en las actividades presenciales y en la plataforma web. En esta última, Víctor señala que ingresa para *“buscar personas que tengan relación con lo que estoy haciendo y que sirvan de aliados estratégicos para poder desarrollar algún proyecto y/o iniciativa. En algún momento me conecté con alguien de Santiago que estaba haciendo una prospección sobre Unidades de Innovación en los municipios y tuvimos un intercambio de mensajes”*.

Pero más allá de los contactos generados en la plataforma, Víctor destaca que las actividades presenciales han sido efectivas en la generación de vínculos. Ejemplo concreto de esto, es que tras una actividad de la Red, mantuvo el contacto con la Universidad de Valparaíso y el Serviu de la Región, y comenzaron a trabajar un proyecto respecto al desarrollo de viviendas sociales inteligentes para adultos mayores, proyecto que fue prototipado (a nivel tecnológico por la Universidad) y que actualmente está en proceso de firma de convenio de colaboración entre la Universidad y el Municipio para

“Una de las cosas más potentes de la Red es la capacidad de conectar a personas e integrar”.

iniciar el pilotaje, el cual ya cuenta con financiamiento por parte del Municipio para su implementación. Al día de hoy incluso se ha realizado difusión de la iniciativa en diarios locales y regionales. Asimismo, otro ejemplo es que en una dinámica de una actividad presencial, se contactó con una persona del Servicio de Turismo de la región, y luego de eso se reunieron con los encargados de área para trabajar sobre la estrategia de turismo de San Antonio para los próximos 10 años.

A nivel institucional, Víctor está aplicando las herramientas aprendidas en las actividades de la Red, como por ejemplo, en el diseño del nuevo PLADECOC de la comuna, en donde *“compartimos y estudiamos los materiales y metodologías de la Red, y ahora se están sacando cosas para aplicarlo en los talleres territoriales, en donde se levanta información para actualizar el PLADECOC... vimos también cómo hacer la facilitación de dichos talleres y replicar algunas cosas que utilizan en la Red, y no hacer las típicas asambleas en donde todos opinan y en algún punto se tornan ingobernable”*. Y otro ejemplo

importante para Víctor, es que la Red ha sido clave para la creación de la Unidad de Innovación de la Municipalidad, *“siento que ha sido un descubrimiento súper positivo. Como nosotros veníamos hace más de dos años con la idea de generar una unidad de innovación al interior del municipio, no teníamos tanto conocimiento, y tampoco sabíamos cómo empezar por que no encontramos experiencias similares en la región o en Chile, entonces conocimos la Red, la cual nos dio la certeza de que no era una idea tan loca y nos entregó las metodologías y la motivación, abriéndonos el camino para empezar a moldear esta unidad”*.

Tal como este trabajo ha permeado institucionalmente en distintas instancias, se ha instalado también a nivel de jefaturas, de hecho el Alcalde está altamente involucrado y se han financiado prototipos de proyectos de innovación que han sido presentados en el Consejo Comunal. Y en cuanto a sus jefaturas directas, también es un tema relevante, de hecho la Municipalidad tiene la práctica de que después de cada actividad,

quien haya asistido, *“tiene que elaborar una minuta y luego coordinar una reunión con el director y contextualizar de qué se trató la actividad, y luego hacer la bajada con el resto del equipo en donde se comparte todo lo aprendido”*.

A nivel más general, Víctor considera que *“una de las cosas más potentes de la Red es la capacidad de conectar a personas e integrar. No necesariamente hay que ser experto en la materia para participar y sentirse parte de la Red. Además, las personas son súper amables, se integran muy bien, están todos llanos a compartir información. La gente después de ir a los talleres queda prendida, y transmite esa energía”*. Sin embargo, Víctor plantea como desafíos futuros, por un lado que las actividades se descentralicen, *“hay comunas que quizás tienen ganas de hacer cosas interesantes y de servicios que quieren hacer cosas nuevas, pero por lejanía o desconocimiento, no acceden”, y que además “se continúe creciendo con sentido, no sólo en número de personas que ingresan sino que en actividades, proyectos o colaboraciones que se concreten entre miembros de la Red”*.



“Lo que es para mí la riqueza de la Red de Innovadores es que, como su nombre lo dice, es una red que te permite saber que otras personas están haciendo mismo que tú para ayudar o aprender de ellos”.

El Viaje de Catalina

Catalina Faúndez, 35 años
Profesional Unidad de Innovación
Gobierno Regional de Aysén
Región de Aysén

Catalina ha participado activamente en todas las actividades de la Red que se han realizado en la Región de Aysén, y de hecho, en conjunto con un colega, son contrapartes del Laboratorio de Gobierno para la gestión de las actividades que se realizan en Aysén, apoyando además en el proceso de difusión y convocatoria. Asimismo, asistió al Encuentro Nacional de Innovadores Públicos del cual se refirió señalando que *“me parecen muy buenas instancias como estas, ya que uno puede reunirse con gente de todos lados de Chile, lo que es para mí la riqueza de la Red de Innovadores, que como su nombre lo dice es una red que te permite saber que otras personas están haciendo lo mismo que tú para ayudar o aprender de ellos”.*

En esta línea, es que ella considera que el principal aporte de la Red es que *“he conocido funcionarios públicos de otras instituciones tanto en mi región como en el país y he podido conocer sus experiencias en sus distintas labores, eso ha permitido ver que existen personas que tienen desafíos similares a los que me presenta mi trabajo”*, lo cual a su vez menciona que es clave para *“dejar de trabajar cada uno por su*

“He conocido funcionarios públicos de otras instituciones tanto en mi región como en el país y he podido conocer sus experiencias en sus distintas labores, eso ha permitido ver que existen personas que tienen desafíos similares a los que me presenta mi trabajo”.

lado”. Llevando esto a ejemplos concretos, si bien Catalina menciona que no es tan fácil mantener las conexiones generadas debido a las rutinas diarias, sí ha profundizado algunos vínculos posterior a las actividades, como por ejemplo, cuando se reunió por con un servidor público del Servicio Nacional de Menores para explorar la posibilidad de trabajar en conjunto.

Al abordarse temas que son de preocupación regional, Catalina además destaca que no solo se generan conexiones al azar para proyectar trabajos futuros, sino que además, les permite en estas mismas instancias pensar en conjunto sobre estos temas *“el aporte es que hemos podido compartir y pensar soluciones para desafíos regionales. Es un plus para la institución compartir desafíos regionales”*.

En el caso específico de su trabajo diario, Catalina señala que ha obtenido aprendizajes que logra aplicar de forma permanente, *“lo que más aplico es el escuchar a la población objetivo que necesita solucionar el problema. Por ejemplo, si trabajo con un programa para el Servicio Nacional de la Discapacidad de la Región de Aysén, voy a terreno a conocer sus necesidades, no me quedo solo con lo que me cuentan los funcionarios del servicio”*.

Mirando hacia el futuro, es importante de su punto de vista que se mantenga la Red en el largo plazo, con más actividades en la región, e identificar también estrategias de difusión para aumentar la cantidad de servidores públicos que participan de ésta, de manera tal que la Red se siga potenciando y se logren generar más conexiones entre los participantes.

innovadores

públicos



Laboratorio
de Gobierno

Centro UC
Políticas Públicas