

¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Concursos de Innovación Abierta?



Coordinadoras

Elisa Briones
Katalina Papic

Editora

Daniela Herrera

Textos

Mariana Lavín, Roman Yosif, Elisa Briones,
Katalina Papic, Valentina Arros, Beatriz Hasbún

Dirección de Arte

Tomás Dintrans

Diseño Editorial

Myriam Meyer

Iconografía e Ilustraciones

Renato Flores

Fotografías

Rosario Oddó, Paloma Palomino
Sebastián Milla, Michel Zalaquett



Esta obra está disponible bajo licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

¿Cómo citar este libro?

Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo
podemos resolver problemas públicos a través de Concursos de
Innovación Abierta?. Laboratorio de Gobierno (2018), Gobierno de Chile.

lab.gob.cl



Este toolkit fue hecho para compartir.
Si ya no lo necesitas, pásaselo a alguien.

Índice

PRÓLOGO	05
INTRODUCCIÓN	07
INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO Y SUS PRINCIPIOS	08
¿QUÉ SON LOS CONCURSOS O CONVOCATORIAS DE INNOVACIÓN ABIERTA?	10
¿POR QUÉ REALIZAR UNA CONVOCATORIA DE INNOVACIÓN ABIERTA DE UN DESAFÍO PÚBLICO?	11
¿CÓMO DESARROLLAR UNA CONVOCATORIA DE INNOVACIÓN ABIERTA EN EL SECTOR PÚBLICO?	12
Fase 1: Exploración Inicial	13
Fase 2: Estrategia y Diseño de la Convocatoria	23
Fase 3: Difusión y Periodo de Postulación	39
Fase 4: Filtro de Selección	47
Fase 5: Incubación Acelerada	51
Fase 6: Empaquetamiento Comunicacional y Evaluación Final	59
Fase 7: Pilotaje y Evaluación	63
Fase 8: Implementación	67
GLOSARIO	75

Prólogo

Ministro Gonzalo Blumel

Llevar a Chile a un desarrollo integral, inclusivo y sustentable es una misión fundamental. A veces podemos pensar que este desafío es inalcanzable, que se encuentra —como el horizonte— igual de lejos, a pesar de que avancemos. No obstante, a diferencia del infinito horizonte, convertir nuestro país en una tierra de oportunidades y seguridades es, en efecto, una meta alcanzable.

Sabemos que una sociedad cuyo crecimiento económico es sólido, que genera más y mejores empleos y que otorga los recursos para hacer políticas públicas dignificantes es, a fin de cuentas, una sociedad que premia a sus miembros con mayores niveles de bienestar. No obstante, dicha fórmula, aunque correcta en gran parte, está incompleta: es la economía junto a políticas sociales eficaces e inclusivas e instituciones públicas eficientes e innovadoras lo que permite generar más puestos de trabajo, mejores políticas públicas y mayores niveles de bienestar para los ciudadanos.

Este diagnóstico, con todo, no es nuevo. Bajo la misma premisa, el primer Gobierno del Presidente Piñera creó la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento, cuya misión era definir metas concretas e indicadores de desempeño medibles para los ejes del Programa de Gobierno 2010 – 2014; bajo esa premisa, también, se institucionalizaron cuatro Comités de Coordinación Interministerial, creados para velar por la coherencia programática de los diferentes Ministerios; y además, se creó el Ministerio de Desarrollo Social que, como nunca antes, comenzó a verificar la consistencia, evaluación y pertinencia de las diferentes políticas sociales, permitiendo contar con seguridades para todos los chilenos. Asimismo, nació el programa ChileAtiende y se comenzó a diseñar el proyecto Chile sin Papeleo, que a fines de este Gobierno permitirá a los ciudadanos realizar la mayoría de sus trámites a través de internet, permitiendo ahorro en tiempo y desplazamiento a las personas, así como un mayor orden en la documentación del Estado.

Desde los inicios del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, bajo el liderazgo de don Edgardo Böeninger, la modernización del Estado se encuentra en el centro de sus preocupaciones. Para este objetivo, tener un Estado realmente actual y moderno, resulta imperativo hacernos la pregunta por la innovación pública.

Pero, ¿qué es la innovación pública, sino la manifestación de los principios ya enunciados en estos primeros párrafos?

La meta o la consecuencia de los procesos de innovación es, en general, llegar a planteamientos de políticas públicas, que permitan contar con las instituciones necesarias para alcanzar el desarrollo integral. Un buen proceso de innovación debe basarse, por cierto, en los principios de inclusión y solidaridad, sin los cuales resulta difícil que una innovación abierta pueda tener lugar. La convergencia de personas, competencias, acervos y habilidades distintas, junto al encuentro desprejuiciado de las diferencias es lo que, al igual que en una sociedad, lleva a las mejores soluciones.

La tarea a la que invita el Laboratorio de Gobierno es, cabe decirlo, titánica. Quienes hemos tenido la fortuna de trabajar en procesos de innovación y modernización del Estado debemos siempre recordar que no solo nos preocupa el desarme o reajuste de las decisiones públicas para encontrar las mejores “soluciones” técnicas, sino que nos mueve la creación de las mejores políticas y el desarrollo de buenas instituciones para el progreso de los chilenos y sus familias.

Las guías “Permitido Innovar”, creadas por el Laboratorio de Gobierno, sistematizan las mejores experiencias y aprendizajes generados por servidores e instituciones públicas en los últimos años. Se trata de herramientas de apoyo y consulta permanente, para que los distintos organismos del Estado puedan desarrollar procesos de innovación, con una mirada siempre desde el usuario, que permita generar servicios y soluciones más conectadas con sus necesidades.

A eso estamos convocados, a utilizar estas guías y a colaborar, cada uno desde su ámbito, para que el Chile integralmente desarrollado deje de ser un sueño y se vuelva la más importante de nuestras tareas.

Gonzalo Blumel Mac-Iver
Ministro Secretario General
de la Presidencia de Chile
Gobierno de Chile

¡Hola!

Desde siempre, las nuevas ideas, vengan de donde vengan, han sido el motor creativo del desarrollo de la humanidad. Ejemplos de innovación abierta existen desde hace siglos, incluso antes de llamarse innovación abierta. Podemos encontrar varios ejemplos de cómo los Estados han ofrecido a los ciudadanos la posibilidad de enfrentarse a desafíos públicos clave para llegar a una solución conjunta; pensemos en cómo los ingleses fomentaron el desarrollo técnico-productivo en el apogeo de su imperio o, incluso, cómo en la década de los sesenta Estados Unidos incentivó el desarrollo tecnológico hacia la carrera espacial. Esta lógica de afrontar los problemas tiene un gran potencial para ser aplicada al sector público, y desde el Laboratorio de Gobierno hemos tomado esta oportunidad desde el año 2015.

Desarrollar procesos de innovación abierta dentro del Estado no es solo una buena práctica que democratiza la manera de resolver los conflictos que una sociedad tiene, sino que implica hacer una apuesta por la inteligencia colectiva que reside en los emprendedores, académicos, PYMES, estudiantes, ONG, funcionarios y cualquier ciudadano, por lejos que estén de las estructuras de poder y, pueden tener la respuesta a un desafío público. Esta respuesta, con un proceso de acompañamiento, financiamiento y selección rigurosa, puede transformarse en una solución real, simple, pertinente, barata y rápida de implementar.

Entre las múltiples ventajas de desarrollar un concurso de innovación abierta —en las que profundizaremos más adelante en este documento— hay una que es central y que creemos que es parte del imperativo moral de la nueva manera de hacer gestión pública. Nos referimos a la oportunidad que tiene el Estado de acceder a soluciones que antes no conocía, considerando que toda institución pública debe estar alerta a implementar los mejores productos o servicios para enriquecer la calidad de vida de las personas.

Es por esto que, a partir del aprendizaje de los concursos Impacta y AULAB del Laboratorio de Gobierno, hemos querido sistematizar estas experiencias de innovación abierta, empaquetar la metodología y el modelo que hemos diseñado para el Estado chileno, y ponernos a disposición de cualquier institución o funcionario público que crea en el valor de abrir el Estado al talento que está fuera de los organismos públicos.

Los invitamos a leer esta **Guía para transformar el Estado chileno** con mucha atención. Contiene herramientas flexibles que serán útiles, dependiendo de los objetivos y el alcance que quieran darle al concurso de innovación abierta que impulsen en su institución.

Roman Yosif Capdeville

Director Ejecutivo (s)

Laboratorio de Gobierno

Innovación en el Sector Público y sus Principios

Antes de comenzar a revisar el proceso y las herramientas, es importante que tengamos un mismo entendimiento de lo que es innovación en el sector público.

¿Qué entendemos por innovación en el sector público? *Nuevas ideas que crean valor público*

Nuevos enfoques

Que incluyen las miradas de todos los actores, desde fuera y dentro de los contextos a analizar.

Útiles para las personas

Que apunten a las necesidades por sobre los requerimientos de las personas.

Soluciones que se implementan

Que impacten y generen mejores resultados, incluyendo eficiencia, efectividad y satisfacción.

“Innovación pública se trata de nuevas ideas que son útiles para las personas, que se implementan y suceden (más que ser sólo buenas ideas) **Geoff Mulgan¹, 2007.**

Principios de Innovación en el Sector Público

Los principios de innovación nos guiarán durante el proceso. Es importante tenerlos presentes durante todo el proyecto.

Siguiendo la perspectiva de la innovación desde el diseño, el Laboratorio 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 a partir de entender tanto sus necesidades como sus activos, motivaciones y capacidades para ser agentes del proceso de innovación.

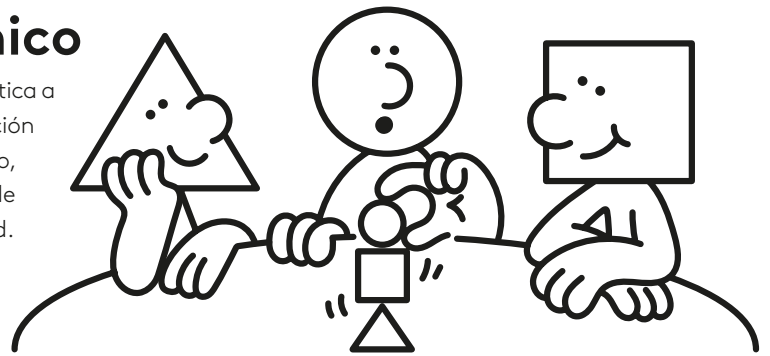
Foco en las personas



¹ Geoff Mulgan, CEO de NESTA.

Enfoque sistémico

Integrar múltiples miradas a través de una mirada holística a los problemas y las soluciones. A través de la coordinación inter y transsectorial, y utilizando pensamiento sistémico, el Laboratorio busca romper silos disciplinares y de gestión para ser capaz de administrar la complejidad.



Co-creación

Complementando el enfoque en las personas, la co-creación es la manera en la que el Laboratorio entiende la colaboración activa entre múltiples actores. Consiste en abrir espacios, entregar herramientas y motivar a los múltiples actores para co-descubrir, co-definir, co-idear y co-implementar innovaciones que tengan impacto.



Experimentación

Es la forma en la cual el Laboratorio desarrolla soluciones y procesos de aprendizaje. A través de prototipar con un enfoque de "aprender haciendo" se busca ir construyendo conocimiento práctico que informa, mejora y hace factibles las soluciones, permitiendo descartar las malas ideas y potenciar las buenas.



Foco en la experiencia

El Laboratorio propone nuevas formas de entender y comunicar basados en historias y pensamiento visual. Se provee una experiencia de innovación a partir de un espacio, identidad y materialidad que es funcional a hacer de la innovación pública una experiencia formativa y de cambio cultural.



¿Qué son los Concursos o Convocatorias de Innovación Abierta?

Las convocatorias de innovación abierta consisten en estrategias de aceleración de soluciones a desafíos que están abiertos para que cualquier persona o equipo los pueda desarrollar. El término “innovación abierta” considera la integración de ideas nuevas de actores externos. En el caso de los gobiernos, la innovación abierta implica abrir a la ciudadanía y a los diferentes sectores de la sociedad, un desafío público que enfrenta una o más instituciones públicas y que se busca solucionar para satisfacer las necesidades de las personas.

A partir de desafíos públicos, las convocatorias de innovación abierta permiten:

- Encontrar soluciones innovadoras a desafíos complejos y relevantes para el sector público.
- Mejorar la relación Estado-Ciudadanía, potenciando la colaboración público-privada.
- Generar nuevas instancias de participación ciudadana, donde las personas tienen un rol activo.
- Entablar instancias de diálogo, feedback y co-producción entre el Estado, el sector privado, emprendedores, PYMES, la sociedad civil y la academia.
- Apoyar, financiar y acompañar iniciativas que tienen un rol público y social para realizar sus proyectos y aumentar su viabilidad e impacto.
- Movilizar a funcionarios, expertos técnicos y líderes de opinión para definir y reformular los desafíos públicos que se busca abordar.
- Realizar un proceso de descubrimiento e investigación para entender en profundidad los problemas y sus implicancias.
- Generar un cruce entre soluciones innovadoras y las necesidades del sector público.

¿Por qué realizar una Convocatoria de Innovación Abierta de un desafío público?

El Estado no tiene todas las respuestas a los problemas públicos, por lo que resulta fundamental integrar a la sociedad civil, la academia, emprendedores y, en general, a ciudadanos y ciudadanas del país en la búsqueda de soluciones. En síntesis, la generación de valor público no es patrimonio del Estado ni de sus funcionarios.

Por esto nacen los concursos de innovación abierta, convocatorias que buscan atraer e incentivar a aquellos talentos que están fuera del Estado, invitándolos a que se involucren en desafíos públicos complejos con nuevas ideas, aportando al diseño de futuras políticas públicas.

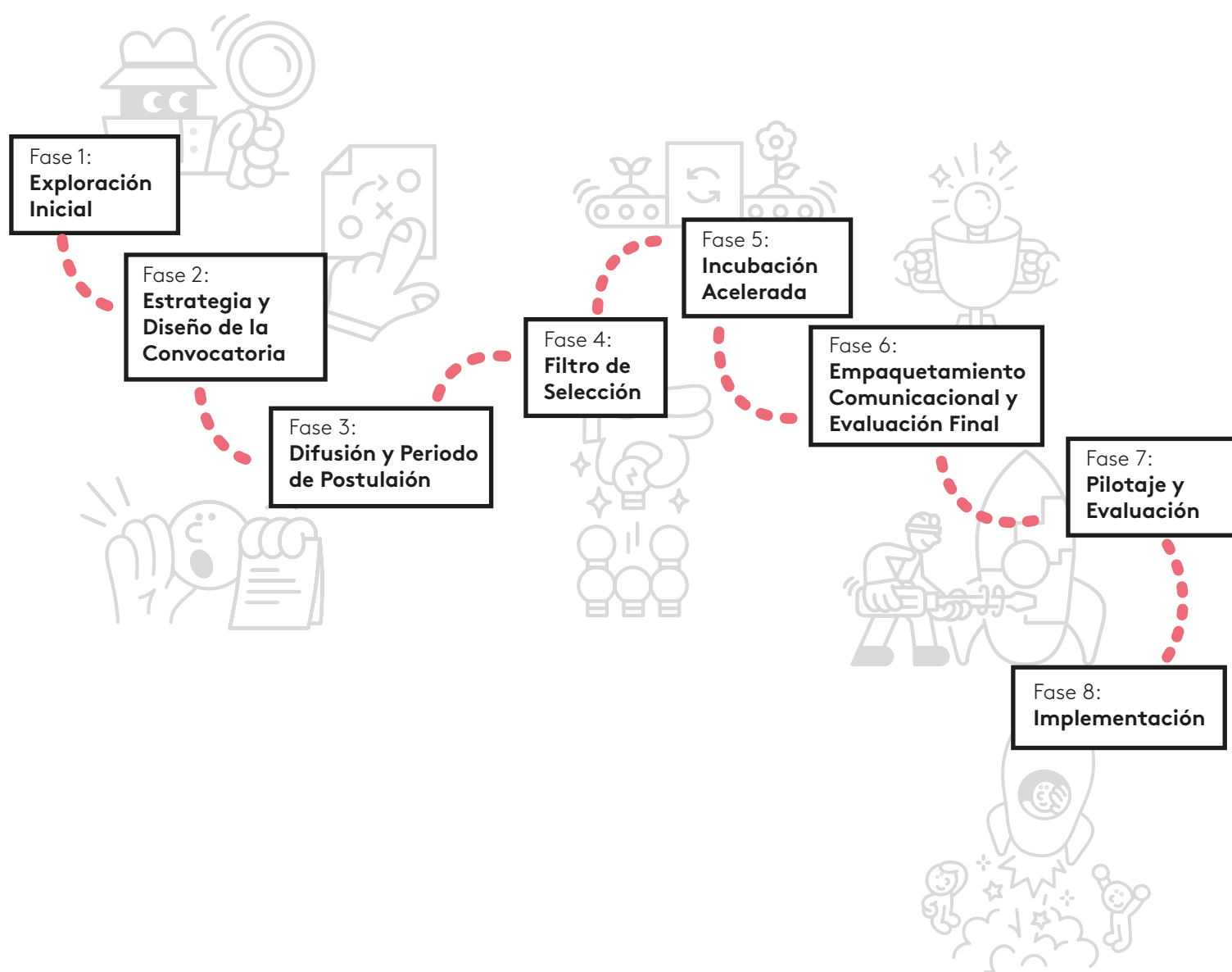
Esta invitación se realiza a través de un desafío de innovación, es decir, de un reto que aborda una problemática pública que está asociada a una o más instituciones del Estado. Este desafío de innovación define el marco de acción de las soluciones que se busca generar.

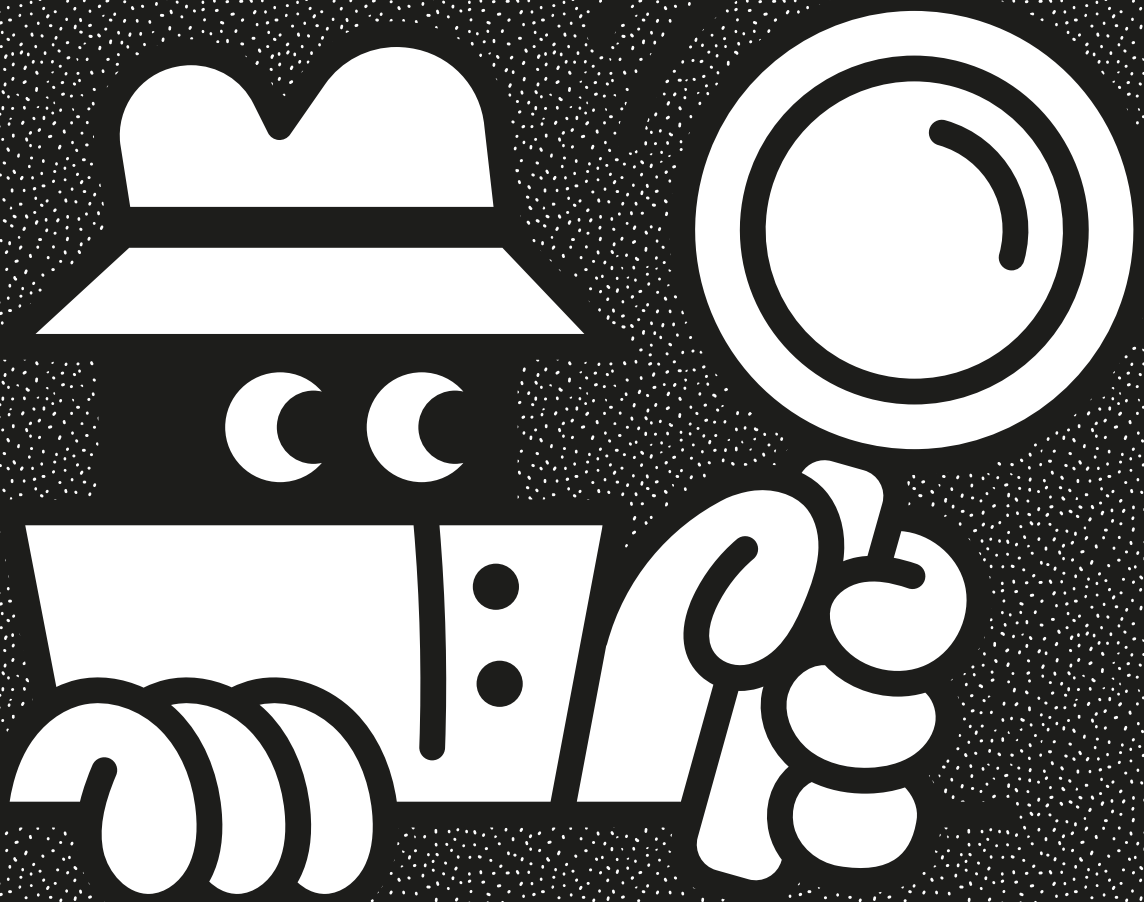
De esta forma, un concurso de innovación abierta en el sector público tendrá como propósito implementar estas soluciones a través de los siguientes escenarios:

- Implementación de la solución como política pública.
- Implementación de la solución como prestador de servicios para el Estado o Compra Pública Innovadora (te invitamos a mirar el toolkit de Compra Pública Innovadora en el sitio del Laboratorio de Gobierno www.lab.gob.cl).
- Implementación de la solución a través de un emprendimiento patrocinado por el Estado.

¿Cómo desarrollar una Convocatoria de Innovación Abierta en el Sector Público?

A continuación, les mostraremos una serie de etapas, actividades y herramientas para desarrollar un concurso de innovación abierta, las cuales están organizadas en ocho fases:





1.

Exploración Inicial

Antes de diseñar e implementar una convocatoria de innovación abierta, es necesario entender las razones que nos llevan a realizar un concurso. En esta primera etapa buscamos identificar problemas públicos a partir de una convocatoria de innovación abierta y definir, así, el desafío de innovación. Para esto hay que tener un marco de acción o alcance, asociado a objetivos del concurso y vinculado totalmente a una agenda de la autoridad competente.

Producto
Desafío de innovación

Alcance, objetivos y agenda
institucional

Cada vez que quieran realizar un concurso de innovación abierta deben partir por definir muy bien el alcance que tendrá. Un concurso es un medio para conseguir algo para la institución, con un marco de acción concreto, que define objetivos y conecta el concurso con la agenda institucional. Todo lo anterior parte de la base de que todo concurso debe tener un apoyo o "dueño" político reconocible y formalizado, es decir, que la autoridad competente de la institución debe avalar la realización del concurso y tener recursos comprometidos para la implementación o desarrollo de la idea ganadora.

Para lo anterior les recomendamos trabajar el siguiente recuadro, que utiliza como ejemplo un caso hipotético de la Comisión Nacional de Riego:

Alcance General	Objetivos	Autoridad(es) Mandante(s)	Plazos	Conexión con agenda
Necesitamos ideas en relación a un problema de riego en zonas rurales. Entre las ideas que surjan, se licitará la mejor.	Encontrar la mejor idea.	Secretario Ejecutivo de la Comisión Nacional de Riego y Ministro de Agricultura.	La licitación se debe implementar en un plazo máximo de 12 meses.	Se relaciona con las metas anuales 2018
	Ciudadanizar una agenda institucional.			El tema está en la prensa actualmente.
	Vincularse con expertos técnicos de manera transversal.			Está en el Programa de Gobierno.

LÁMINA 1 ALCANCE Y MARCO DE ACCIÓN

Alcance general	Objetivos	Autoridad(es) mandante(s)	Plazos	Conexión con agenda



Para iniciar el proceso de exploración inicial será necesario conformar un equipo de trabajo multidisciplinario y transversal a nivel jerárquico, que lleve a cabo la tarea de definir el o los desafíos de innovación. Recomendamos que este equipo sea diverso y que esté compuesto por no más de diez integrantes de la institución, como jefaturas de área o programas, funcionarios que atienden público, técnicos y autoridades. La idea es que todos puedan aportar sus distintas miradas y perspectivas en esta primera etapa.

Una vez definido el equipo, se debe convocar una reunión en la que se iniciará el trabajo en conjunto para definir el desafío de innovación, de acuerdo a los siguientes pasos.

Identificar problemas iniciales

Identificar un problema inicial les permitirá tener un marco que defina en qué temática o área se delimitará el desafío. No cualquier problema es pertinente de abordar con un concurso de innovación abierta por lo que, en esta etapa, deben priorizar aquellos problemas que sí lo son.

Con el fin de identificar los problemas iniciales, sigan los siguientes pasos:

- Realicen un levantamiento inicial de posibles temas y problemas que se busca abordar con el concurso. Para realizar el levantamiento pueden recoger y analizar evidencia relevante de la institución.

Algunos ejemplos de evidencia que pueden estar disponibles:

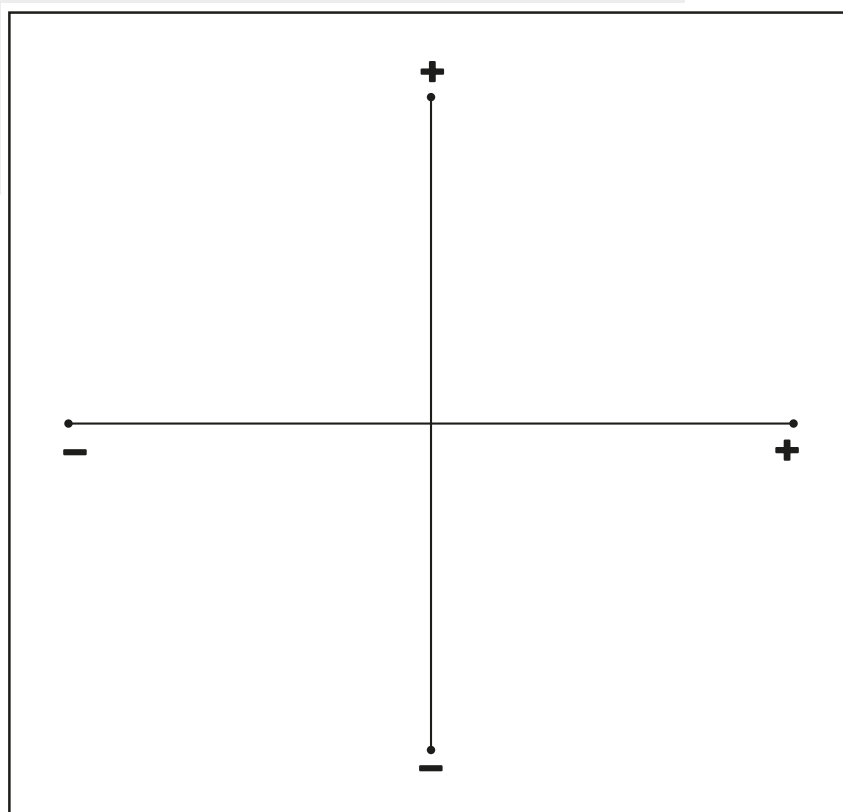
- » Documento de planificación estratégica de la institución (formulario A1 o similar), en el cual se describen las definiciones o productos estratégicos del servicio (bienes y/o servicios).
 - » Algún programa específico con potencial de ser reformulado.
 - » Encuestas de satisfacción de usuarios.
 - » Temas puntuales levantados por funcionarios de la institución.
 - » - Percepciones de los equipos de trabajo de diferentes áreas.
 - » Estudios o encuestas a la ciudadanía.
- Seleccionen aquel o aquellos problemas prioritarios para la institución, que sean problemas pertinentes para abordar bajo una lógica de concurso de innovación abierta. Para realizar esto, les recomendamos apoyarse en la siguiente matriz de priorización (**Lámina 2**). Esta es una herramienta que facilita la selección de opciones de acuerdo con la ponderación de las alternativas y la aplicación de criterios.

LÁMINA 2

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

¿Cómo usar esta herramienta?

1. Escribir cada uno de los problemas u oportunidades en un post-it o papel por separado.
2. Definir dos criterios para priorizar. Les recomendamos utilizar algunos de los siguientes criterios:
 - Alineación estratégica: Vínculo del problema y/u oportunidad con la estrategia de la institución.
 - Impacto ciudadano: Capacidad de impactar directamente al usuario/ ciudadanía a partir de un resultado exitoso del proceso.
 - Impacto comunicacional: Potencial atractivo del tema para medios de comunicación.
 - Riesgo: Capacidad de control que tiene la institución sobre los elementos relacionados al tema como, por ejemplo, plazos, redes, etc.
3. Asignar un número del 1 al 6 a cada post-it o papel dos veces: la primera acorde al primer criterio y la segunda acorde al segundo criterio seleccionado.
4. Posicionar cada post-it, o papel en la matriz, acorde a los números asignados en los ejes definidos.
5. Aquellos productos o definiciones que se encuentren posicionados en la esquina superior derecha serán el más relevantes, acorde a dichos criterios de priorización.



Algunos criterios que los pueden orientar en la priorización:

- Evitar aquellas temáticas que representan problemas internos de la institución, ya que su abordaje es difícilmente delegable a otros actores mediante un concurso de innovación abierta. Por ejemplo, problemas de gestión, coordinación entre áreas o comunicación interna.
- Se sugiere abordar problemas que afecten directamente a usuarios.
- Se recomienda abordar problemas que sean importantes para la institución y alineados con su estrategia.

- Se recomienda priorizar problemas que sean factibles de abordar en el tiempo disponible.

El resultado de la priorización les permitirá visualizar qué problemas tienen el potencial de ser abordados por medio de un concurso de innovación abierta.

Describir el problema priorizado para innovar

Describan el o los problemas priorizados. Esto, con el objetivo de que todo el equipo esté alineado con respecto al problema que se abordará. Para realizar la descripción, les proponemos que se apoyen en la siguiente lámina. **(Lámina 3).**

LÁMINA 3 DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS PRIORIZADOS

Para usarla deben seguir las siguientes instrucciones:

- Describan los problemas priorizados anteriormente.
- Describan por qué es importante abordar estos temas, tanto para la institución como para los usuarios.
- Mencionen si existen documentos de apoyo que se refieran a los temas.
- Mencionen si existen condiciones que se deben considerar, como compromisos políticos, plazos o leyes relacionadas.

Descripción de problemas priorizados

¿Por qué es relevante?

¿Existen documentos de apoyo?

¿Cuál es la conexión con la agenda de la institución?

Cuestionarse: ¿Debemos hacer un Concurso de Innovación Abierta?

Un concurso de innovación abierta no es un fin por sí mismo, sino que es un medio para buscar soluciones a problemas y desafíos públicos. Es por ello que antes de seguir avanzando en el proceso, es necesario cuestionarse si este formato es el más pertinente para abordar los problemas levantados.

Para esto, los invitamos a cuestionar las problemáticas definidas, de acuerdo a las siguientes preguntas²:

	SÍ	NO
¿Creen que se puede definir un objetivo claro (en respuesta a los problemas priorizados) y visualizar una forma en que se pueda medir y evaluar si es que el objetivo ha sido cumplido?		
¿Creen que se podrían generar las mejores soluciones si se abren estos problemas a un público más amplio y fuera del Estado?		
¿Creen que podrían motivar a participar a este grupo de innovadores?		
¿Creen que podrían acelerar el proceso a través de un premio?		
¿Creen que las soluciones serán adoptadas e implementadas?		

² NESTA. (2014). Challenge Prizes, a Practice Guide. London: Centre for Challenge Prizes.

Si la respuesta a la mayoría de estas preguntas es “sí”, lo más probable es que abordar la problemática priorizada mediante un concurso de innovación abierta sea lo más adecuado. En los siguientes pasos podrán continuar con la definición y avanzar en el diseño y planificación de la convocatoria.

Si es que alguna de las respuestas es “no” (lo que es esperable), les recomendamos que vuelvan a evaluar si es que es pertinente o no abordar el problema desde un concurso de innovación abierta, luego de profundizar en la problemática durante el siguiente paso.

Profundizar en el problema priorizado para innovar

Una vez definido el o los problemas iniciales, deberán entender en profundidad y de manera sistemática la experiencia de los usuarios en los servicios vinculados al problema identificado. En este proceso, diversas herramientas los ayudarán a empatizar con los actores relacionados, en especial con los usuarios.

Pueden acceder al detalle de las actividades y herramientas de estas etapas en Toolkit de proyectos de innovación.

Es importante que, al finalizar la primera reunión deleguen tareas y plazos dentro del equipo, y que fijen una segunda reunión, en la que compartirán los hallazgos del proceso de profundización y definirán desafíos a partir de ellos.



Definir el desafío de innovación

Luego de empatizar y profundizar en los temas definidos, tendrán que replantearse como equipo de trabajo las problemáticas iniciales sobre la base de la nueva evidencia. Según estas problemáticas reformuladas, definirán el o los desafíos para la convocatoria.

El desafío de innovación se construye a partir de una pregunta, lo que permite convertir los retos en oportunidades de innovación y abrir la mente a crear una gran cantidad de soluciones.

Para redactar el desafío pueden utilizar la herramienta Definición de desafío de innovación. (Lámina 4).

LÁMINA 4 DEFINICIÓN DE DESAFÍO DE INNOVACIÓN

Declarar desafío de innovación

¿Cómo podríamos

.....

.....

..... ?

Algunos aspectos relevantes que deben considerar al redactar el desafío:

- Incluir un verbo (mejorar, incrementar, reducir, etcétera).
- Incluir lo que desean intervenir.
- Incluir al usuario al cual está dirigido el proyecto.
- El desafío debe estar enfocado en el **impacto final**.
- La pregunta debe permitir **variedad de soluciones**.
- El desafío debe considerar **contexto y restricciones**.

Algunos ejemplos de redacción de desafíos³:

VIVA EL BARRIO

¿Cómo mejorar la infraestructura pública para que las comunidades se identifiquen con sus barrios?

SOMOS VECINOS

¿Cómo generar mayor cooperación entre vecinos para aumentar la confianza y la seguridad en barrios vulnerados?

³ Laboratorio de Gobierno, Impacta Seguridad (2017).



Caso 1: Exploración Inicial

Impacta Seguridad

El año 2017, el Laboratorio de Gobierno, en conjunto con el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, organizó el concurso de innovación abierta Impacta Seguridad. Durante una primera etapa, se realizaron una serie de talleres de exploración que tuvieron como objetivo levantar e identificar los principales problemas asociados a la seguridad ciudadana en Chile, en donde participaron jefes de división del Ministerio del Interior y Seguridad Pública y representantes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estos talleres dieron como resultado la definición de la temática principal del concurso: la incidencia de incivildades en territorios más vulnerables. A partir de esa problemática definida, se formularon y priorizaron dos desafíos para la convocatoria:

VIVA EL BARRIO

¿Cómo mejorar la infraestructura pública para que las comunidades se identifiquen con sus barrios?

SOMOS VECINOS

¿Cómo generar mayor cooperación entre vecinos para aumentar la confianza y la seguridad en barrios vulnerados?

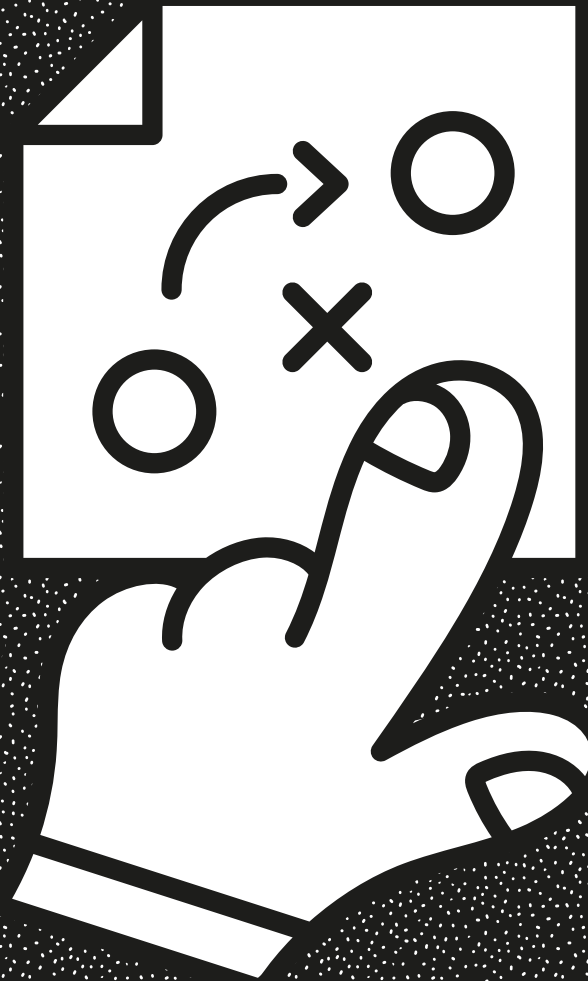




“A través de un concurso como el Impacta se hace realidad una cosa que la historia del mundo demuestra: que sólo vamos a poder solucionar nuestros problemas si logramos articular la capacidad innata que existe en la gente.

Mahmud Aleuy, Subsecretario del Interior. (2014-2018)





2.

Estrategia y Diseño de la Convocatoria

En esta fase se tomarán decisiones que darán forma y objetivo a la convocatoria, y se reunirán todos los insumos necesarios para poner en marcha su realización. El desafío de innovación definido en la fase anterior será el insumo principal para poder enfocar cada paso.

Durante esta fase, será necesario convocar a un equipo de trabajo multidisciplinario compuesto por representantes de todas las instituciones, áreas o divisiones relacionadas al problema u oportunidad inicial detectada.

Producto

**Estrategia general de
la convocatoria
Bases del concurso**

Definir modelo de gobernanza

El modelo de gobernanza se refiere a la forma en que todos los actores involucrados en la realización de la convocatoria se organizarán durante el proceso, y a la estimación de los presupuestos asociados.

Para definir el modelo de gobernanza les recomendamos utilizar la herramienta Modelo de gobernanza (**Lámina 5**). Esta herramienta documenta los compromisos y deberes de cada una de las partes y equipos que participarán en el proceso. Esto ayudará a definir roles y tareas que se deben asumir, así como los plazos y productos por entregar.

Algunos de los equipos y roles de deben definir son:

- **Equipo tomador de decisiones:** Conformado por las personas responsables de validar las decisiones que se tomen durante el proceso. La(s) autoridad(es) mandante(s) deben estar presentes o representadas.
- **Equipo coordinador:** Responsable de la gestión cotidiana del proceso y de coordinar a todas las partes para que las tareas se lleven a cabo.
- **Equipo técnico:** Integrado por personas que manejan conocimientos específicos con respecto al ámbito de acción de la convocatoria. Son quienes aportarán sus conocimientos técnicos en instancias puntuales, como la definición del desafío, la evaluación de propuestas recibidas, las mentorías a proyectos durante la incubación, etcétera.
- **Equipo de soporte:** A cargo de tareas específicas durante el proceso (apoyo legal para la elaboración de bases, comunicaciones para la elaboración de marca y estrategia de difusión, etcétera).

LÁMINA 5
MODELO DE GOBERNANZA

Participantes	Funciones	Tareas
Equipo tomador de decisiones		
Equipo coordinador		
Equipo técnico		
Equipo de soporte		

Identificar público objetivo

Una de las principales decisiones que deben tomar como equipo es la definición del público objetivo al que estará dirigida la convocatoria. El público objetivo debe estar alineado con el propósito de la convocatoria y el desafío determinado anteriormente.

En esta definición pueden decidir que la convocatoria sea completamente abierta a cualquier persona, natural o jurídica, o que existan restricciones, en términos de los sectores que convoque (academia, sector privado o sociedad civil) o en términos del equipo (que provengan de distintas disciplinas, organizaciones, grupos de interés, etcétera).

Una vez definido el público objetivo, les recomendamos realizar actividades como focus group o talleres de co-creación con personas de estos grupos. Esto, con el fin de entender sus motivaciones para participar, limitantes o expectativas, información relevante para considerar en el diseño de la convocatoria.

Ejemplo

AULAB definió como público objetivo específicamente a estudiantes y académicos de Educación Superior. Antes de abrir la primera convocatoria AULAB Desastres Naturales, el año 2015, se realizaron talleres con potenciales usuarios, en los que se exploraron las formas en que ellos querían relacionarse con el Estado, la convocatoria y sus desafíos. A partir de los resultados de estos talleres se diseñó gran parte de la estrategia comunicacional, la difusión y el tipo de actividades del concurso.

Diseñar la estructura del concurso

Una vez definidos el desafío, el modelo de gobernanza, el presupuesto estimado y el público objetivo, será necesario determinar la estructura del concurso. Esta se refiere al camino que seguirá el público objetivo (usuarios) desde que se enteran de que la convocatoria existe hasta que la solución ganadora es implementada.

Este es el momento para que puedan definir cuáles serán los incentivos o montos que se entregarán a los ganadores del concurso y determinar la cantidad de equipos ganadores. Por otro lado, deben distribuir el presupuesto para el desarrollo de las distintas fases de la convocatoria. De acuerdo con esto podrán planificar el calendario y cada una de las fases que estarán descritas en las bases del concurso.



Consejos para determinar instancias y formatos de evaluación

Para definir las instancias y formatos de evaluación, les sugerimos tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas instancias de filtro se considerarán? Se pueden definir una o más etapas de evaluación para filtrar los proyectos que postulan.
- ¿Cuál será el formato de postulación y evaluación en cada uno de estos filtros? Por ejemplo, evaluación online, evaluación presencial o votación abierta.
- ¿Quién evaluará en cada una de las etapas? Por ejemplo, un jurado experto, un comité de evaluación interno o la ciudadanía (para el caso de una votación abierta).

Como se mencionó anteriormente, ustedes pueden definir la cantidad de instancias y filtros que estimen convenientes. Recomendamos que, por lo menos, existan dos filtros previos a la instancia de definición de ganadores: una evaluación masiva inicial y una evaluación presencial tipo pitch.

Primer filtro o evaluación masiva

En esta instancia se reciben las postulaciones y se evalúan en un ranking único para determinar a los equipos que pasarán a una evaluación presencial.

• **Definición del canal de evaluación:**

Con respecto al canal mediante el cual se recibirán las postulaciones, es importante mencionar que existen distintos formatos: plataforma digital, vía mail, buzón ciudadano, entre otros. Lo importante es que la herramienta que apoye la postulación permita recibir la información de las postulaciones y se ajuste al diseño de la convocatoria.

Es recomendable que se apoyen en una plataforma digital para la recepción de las postulaciones y evaluación masiva del primer filtro. Pueden revisar la plataforma de postulación, evaluación y seguimiento de los proyectos de Impacta Seguridad en www.impactaseguridad.cl

La herramienta de evaluación de plataforma web permite no solo recibir la información de las postulaciones, sino que también el comité de evaluación o el jurado pueda evaluar las iniciativas postulantes desde la misma plataforma. Esta herramienta debe permitir visualizar la información de la iniciativa y evaluar con respecto a los criterios de evaluación previamente definidos. Posteriormente, facilita que el equipo coordinador pueda ver, ordenar y analizar los resultados de la evaluación en línea.



Segundo filtro o evaluación presencial

Una vez seleccionados los pre-finalistas de la convocatoria, se les invita a participar de una actividad de evaluación donde deben presentar su proyecto y recibir retroalimentación del jurado en formato de pitch o presentación corta (máximo cinco minutos), que explica los principales elementos de la propuesta. Luego de esta instancia, los seleccionados pasan a ser finalistas y entran en la etapa de incubación acelerada. Se proponen dos tipos de formatos de segundo filtro:

- **Demoday:** Actividad de pre-filtro de finalistas. El Demoday consiste en una actividad donde los equipos preseleccionados presentan sus ideas al jurado experto, el que formula preguntas a los proyectos postulantes, les da feedback y, luego, los evalúa. Esta instancia permite que el jurado pueda tener una mejor idea del equipo y del proyecto, a partir de un encuentro directo, y que los equipos reciban sugerencias del mismo jurado experto, lo que los ayudará a mejorar sus proyectos.

- **Campamento de Ideas:** Instancia de participación de todos los equipos preseleccionados, expertos y jurados donde, durante dos días, cada proyecto postulante recibe apoyo metodológico

y recomendaciones técnicas, tanto de los expertos como de los compañeros de otros equipos. Finalmente, cada uno de ellos presenta su idea ante el jurado experto a la espera de más feedback y recomendaciones. En esta instancia no solo reciben retroalimentación de los expertos, sino que también algunos equipos pueden fusionarse y, así, levantar propuestas más integrales.

Para esto, pueden utilizar la herramienta Definición de estructura del concurso (**Lámina 6**), la que les permitirá ordenar y visualizar temporalmente cómo se distribuirán los filtros de evaluación, las subvenciones y la cantidad de seleccionados a lo largo del proceso.

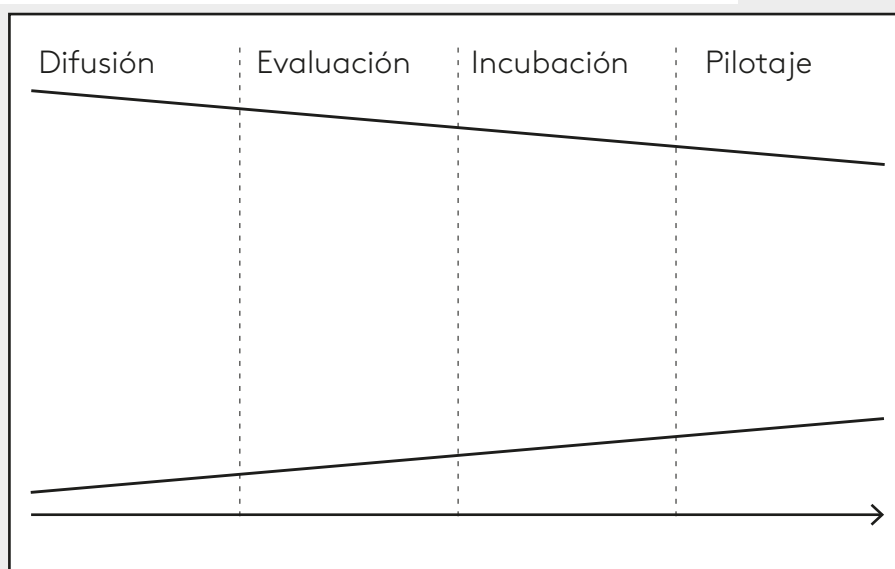


LÁMINA 6

DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA DEL CONCURSO

Para completar esta lámina, deben seguir lo siguientes pasos:

1. Determinar cuántas instancias de evaluación tendrá el concurso.
2. Definan qué canal utilizarán para recibir las postulaciones.
3. Expliquen qué formato de evaluación tendrá cada una de ellas.
4. Decidan cuántos equipos pasarán a la etapa de incubación.
5. Establezcan el monto de subvención que tendrá cada equipo que pase a la incubación.
6. Definan cuántos equipos serán ganadores y pasarán a la etapa de pilotaje.
7. Especifiquen el monto de subvención que tendrá cada equipo ganador que pase al pilotaje.
8. Estimen tiempos aproximados de cada una de las etapas. Recuerden pensar en las variables que afectan los tiempos de su público objetivo.
9. Estimen un presupuesto aproximado para la operación del concurso.



Definir los grupos de aliados: Partners y Jurado

Una vez que definan la estructura de la convocatoria, estarán en condiciones de determinar quiénes serán los grupos aliados que los apoyarán durante el proceso. Pueden invitar a participar a representantes de la sociedad civil, de la academia o del sector privado, siempre que los elegidos tengan algún grado de relación con el desafío de innovación. Ellos serán los encargados de evaluar, validar, visibilizar, difundir o apoyar de otras formas al desarrollo de la convocatoria.

Para esta actividad pueden utilizar la herramienta Partners y jurados (**Lámina 7**), que les permite proponer y visibilizar potenciales jurados y partners que serán de ayuda para la realización de la convocatoria.

La herramienta distribuye a los aliados en categorías. Por un lado, clasifica a los aliados según el sector del que provienen (sector público, sector privado y academia) y, por otro lado, según sus posibles funciones (validación, difusión y operación):

Validación

Se refiere a aliados que tengan dominio y conocimiento en los temas específicos que abordan el o los desafíos del concurso.

Difusión

Se refiere a aliados que puedan facilitar la llegada al público objetivo definido.

Operación

Se refiere a aliados que tengan la capacidad de apoyar con la gestión y producción de la convocatoria.

“ Los jurados de los concursos del Laboratorio de Gobierno han sido clave para darle validez técnica y política a la soluciones que se van seleccionando en cada etapa de una manera transparente y con una mirada muy transversal de lo que se necesita a nivel de política y servicios públicos.

Equipo del Laboratorio de Gobierno.



LÁMINA 7

GRUPOS DE ALIADOS

¿Cómo se ocupa?

1. Convoquen a los responsables del concurso: equipos técnicos, de coordinación y autoridades.
2. Inviten a los participantes a proponer nombres en cada una de las secciones de la lámina.
3. Revisen en conjunto, con alguien que modere la conversación, las propuestas de jurado y partners que se levantaron.
4. Definan una lista final de potenciales jurados y partners. Es importante que tengan una lista mayor a la cantidad esperada, para asegurar un número adecuado.

Consejo: Ésta es una buena instancia para invitar a participar a representantes de las organizaciones identificadas en la fase de exploración.

Partners	Operación	Difusión	Validación
Públicos			
Privados			
Academia			
Jurado	Operación	Difusión	Validación
Públicos			
Privados			
Academia			

Una vez definidos los jurados y partners, se deben enviar invitaciones a cada uno de ellos para sumarse a la convocatoria. En esta invitación se debe incluir un contexto que explique sobre qué trata el concurso, sus desafíos y una descripción del rol que tendrá, dependiendo si es jurado o partner.

Consolidar la Estrategia General del Concurso

Toda la información que se ha levantado en el proceso ha permitido que la convocatoria adquiera forma y estructura. Antes de pasar a la siguiente fase, será necesario poner en orden y documentar todas las definiciones que se han tomado.

Para consolidar estos insumos pueden utilizar la lámina Estrategia General del Concurso (**Lámina 8**), que expone los elementos principales que sustentan la convocatoria y que funciona como un resumen, guía e insumo para lo que viene.

LÁMINA 8 ESTRATEGIA GENERAL DEL CONCURSO

Dueño político	Ámbito del desafío	Ámbito de la solución	Grupos de aliados

Crear identidad visual

La identidad visual es el sistema de elementos gráficos que representan la institución, proyecto o iniciativa. Es decir, el logotipo, anagrama, colores, tipografías, papelería, manual de normas visuales y todo aquello que ayude a reconocer, recordar y diferenciar una marca de otra.

La identidad visual es imprescindible para dotar de coherencia el relato que se busca transmitir, comunicar los valores intangibles y conectar efectivamente con la audiencia

a la que se desea llegar. En el caso de la convocatoria, la identidad visual debe vincularse directamente con el o los desafíos de innovación planteados.

Para la construcción de la identidad del concurso, deben apoyarse en un equipo de diseño gráfico y utilizar como insumo principal la estrategia general de la convocatoria ya generada. El desarrollo de esta puede ser en paralelo al diseño y redacción de bases.





Fase 2: Estrategia y diseño de la convocatoria



Diseñar bases de la convocatoria

Las bases del concurso son el documento donde se especifica todo lo relacionado con las reglas, normativa y estructura del concurso. Para la redacción de las bases deben utilizar como insumo la estrategia general del concurso y trabajar en conjunto con el equipo legal de la institución.

Les recomendamos incluir en las bases del concurso al menos los siguientes contenidos:

- **Introducción, contexto y descripción de la convocatoria:** ¿Qué es la convocatoria y cómo surge?
- **Objetivos y resultados esperados de la convocatoria:** ¿Qué busca la convocatoria? ¿Cuáles son los resultados concretos que esperamos?
- **Desafíos y hallazgos de la etapa de exploración:** ¿Qué esperamos solucionar?
- **Reglas básicas del concurso:**
 - » Participantes: ¿Quiénes pueden participar?
 - » Canal de postulación: ¿Cómo se postula una propuesta?
 - » Contenido de la postulación: ¿Que información se requiere para postular?
 - » Criterios y formato de evaluación: ¿Qué y cómo se evaluará?

- **Apoyos y premios:** ¿Cuáles son los beneficios/incentivos para los participantes?
- **Estructura de la convocatoria:** ¿Cuáles son las fases, el cronograma y la descripción de cada etapa?
- **Propiedad intelectual y/o industrial de las ideas.**
- **Requisitos administrativos y legales.**

Dos de los elementos más importantes que se deben definir en las bases son el formato y los criterios de evaluación que se utilizarán en los distintos filtros (**Lámina 9**). Estos elementos serán clave para asegurar que el proceso de selección de las iniciativas logre encontrar las soluciones más pertinentes para resolver los desafíos planteados.

Pueden revisar ejemplos criterios de evaluación de concurso de las bases de Impacta Seguridad a continuación.

Ejemplo Criterios de Evaluación concurso Impacta Seguridad, etapa Exposición y Adjudicación

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
Idea de solución	El desarrollo de la idea ha cumplido con las expectativas previstas. Visualizar el impacto potencial y que el prototipo cumpla con la calidad esperada. Se evaluará la pertinencia del prototipo y el plan de implementación y pilotaje.	35%
Equipo	Se medirá principalmente la capacidad de reformulación del proyecto y flexibilidad del equipo. Se analizará el avance del equipo: que hayan sido capaces de desarrollar más habilidades y que se muestre un progreso tanto en conocimientos como en experiencia. Se busca confirmar el compromiso previsto en las primeras etapas.	30%
Potencial de Implementación	Cómo favorece el contexto la realización de un piloto que tenga posibilidades de escalabilidad. Se medirá la capacidad de adaptación del equipo al contexto y los cambios que hay en él. Además se deberá analizar el avance según el modelo de negocio y su factibilidad. Que el equipo haya sabido relacionarse bien con el entorno que rodea el proyecto.	35%

Consejos para determinar los criterios de evaluación

Para definir los criterios de evaluación de las diferentes instancias de evaluación, les proponemos los siguientes pasos:

- Elaboren una lista de los criterios que consideren pertinentes para evaluar la calidad y pertinencia de las soluciones.
- Describan cada criterio, respecto de lo que se espera que cumpla la propuesta.
- Asignen a cada criterio un porcentaje o peso ponderado.
- Determinen qué información específica se requiere del postulante para evaluar cada uno de los criterios. Esto se traducirá, posteriormente, en las preguntas del formulario de postulación.

LÁMINA 9 DISEÑO DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterio	Descripción	Ponderación

Una vez publicadas las bases y definida la identidad del concurso, la convocatoria está lista para salir a la luz e iniciar su periodo de difusión y postulación.



Caso 2: Estrategia y Diseño

Impacta Energía

Impacta Energía fue una iniciativa del Laboratorio de Gobierno y el Ministerio de Energía, que se llevó a cabo el año 2016. La fase de Estrategia y diseño de este concurso contempló la realización de distintos talleres, cuyo objetivo fue determinar los elementos principales que darían forma a la convocatoria. Una de las actividades centrales de estos talleres fue la definición de jurado y partners del concurso. En ella participó el entonces Ministro de Energía, Máximo Pacheco, y los jefes de división del ministerio. Para este caso, se consideró una nueva categoría de partners, de modo de incluir apoyos internacionales con el propósito de difundir la convocatoria fuera de Chile y, así, recibir ideas de otros países. Durante esta misma actividad, luego de realizar una lluvia de ideas sobre los potenciales partners y jurados, se presentaron y consensuaron las propuestas, lo que permitió definir una lista final de personas e instituciones que podrían involucrarse como aliados.





“Este es un esfuerzo enorme de apoyo a la innovación por parte del Estado, acercándonos a la Sociedad Civil, a los innovadores y a aquellos que tienen ideas y les falta apoyo para concretarlas.

Máximo Pacheco, ex-Ministro de Energía.







3. Difusión y Periodo de Postulación

Durante la fase de difusión se realizan distintas actividades para dar a conocer la convocatoria y lograr la mayor cantidad de postulaciones. Durante esta fase también se inicia el periodo de postulación (en paralelo o posteriormente), en donde se reciben las postulaciones por el medio de postulación definido.

Producto
Postulaciones

Diseñar un relato comunicacional

La minuta o relato del concurso consiste en un brief o resumen, que contiene los principales elementos y detalles del concurso de forma escrita. Para esto es importante tener claro el objetivo comunicacional: ¿qué quiero dejar en la audiencia?

Se debe considerar que toda la información relevante se encontrará en las bases, pero el relato debe priorizar los principales elementos que llamarán al público objetivo a informarse y postular.

Algunos de los elementos que el relato debiera incluir:

- ¿Qué es una convocatoria de innovación abierta?
- ¿En qué consiste la convocatoria y qué busca solucionar?
- ¿Quiénes pueden participar?
- Descripción de los desafíos.
- ¿Qué tipo de proyectos o iniciativas se financiarán?
- Calendario y plazos.
- Criterios de evaluación.
- Premios.
- Otra información relevante.
- Ideas fuerza
- Cuñas

Diseñar la estrategia de difusión

La estrategia de difusión define todos los recursos que se utilizarán para difundir la convocatoria. Esto incluye el público objetivo, el contexto de la convocatoria y los apoyos que se pueden recibir de los partners, jurados e instituciones organizadoras.

Para esto, pueden utilizar la herramienta Estrategia de difusión (**Lámina 10**), que ayuda a definir las estrategias de difusión, determinando qué medios y canales se emplearán para difundir y llegar a la mayor cantidad de personas.



LÁMINA 10

ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN

¿Cómo se utiliza?

1. Con el equipo de trabajo, reflexionen en torno a la historia de la convocatoria: ¿Qué vamos a contar? Aquí deben ir los contenidos que forman el relato comunicacional del punto anterior. La idea es someter el relato a un checklist o prueba de validación, para saber si contiene la información necesaria que se busca comunicar.
2. ¿A quiénes queremos comunicar la convocatoria? Esta pregunta se divide por sector público, sector

privado y ciudadanía. Si bien el público objetivo es el foco, también se puede buscar informar a otras instituciones, organizaciones o representantes de la sociedad civil que conozcan el proyecto y se sumen a participar.

3. Formatos: ¿Cómo lo comunicaremos? De acuerdo a los dos puntos anteriores, deben establecer qué formatos de difusión pueden utilizar (difusión web o por redes sociales, en formato físico, actividades de difusión, etcétera).

¿Qué vamos a contar?		¿Cómo lo vamos a contar?	
¿A quiénes queremos comunicar la convocatoria?			
Sector público	Sector privado	Ciudadanía	



Algunos tipos de actividades de difusión que pueden incluir:

Gira

Consiste en una serie de actividades de difusión en regiones, que busca descentralizar las postulaciones de la convocatoria. Esto permite conseguir apoyos estratégicos en regiones para apoyar la difusión y convocatoria del concurso. De esta manera, se logran postulaciones de diferentes partes del país, articulando a actores locales relevantes.

Charlas

Instancias de difusión que se realizan en conjunto con partners estratégicos para llegar a la mayor cantidad de postulantes.

Hito de lanzamiento

Actividad de difusión o hito comunicacional inicial que busca convocar a todos los actores y personas relacionadas con la convocatoria, además de potenciales postulantes. En esta actividad se abre la postulación y se comunican los desafíos y características del concurso.



Preguntas y respuestas

Con el objetivo de aclarar dudas e informar sobre los detalles de la convocatoria, es recomendable que se defina al menos una instancia y/o canal de comunicación mediante el cual los potenciales postulantes puedan plantear preguntas a un equipo de soporte interno. Este equipo debe estar compuesto por personas que dominen la temática de los desafíos y personas que maneje en detalle las bases y aspectos legales de la convocatoria.



Algunos de los formatos que se pueden utilizar son:

Q&A

Instancia presencial donde se invita a potenciales postulantes a que formulen preguntas al equipo técnico, al equipo jurídico y al equipo coordinador, los que responden las inquietudes planteadas.

Webinars

Instancia vía video llamada que se abre para que potenciales postulantes realicen preguntas y reciban respuestas de parte del equipo técnico, del equipo jurídico y del equipo coordinador.

Correo electrónico

Correo de contacto activo como buzón de preguntas.



Caso 3: Difusión y Periodo de Postulación

Gira (AULAB Turismo) y eventos lanzamiento (Impacta)

1. GIRA AULAB TURISMO

AULAB Turismo (2016) fue una convocatoria de innovación abierta del Laboratorio de Gobierno y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, a través de la Subsecretaría de Turismo y Sernatur. Entre septiembre y octubre de ese año, se realizó una gira por distintos lugares del país con el objetivo de llegar a los potenciales postulantes de la convocatoria: estudiantes, profesores y funcionarios de Educación Superior. Se realizaron talleres en 20 instituciones de Educación Superior para dar a conocer los desafíos de AULAB y motivar a los más de 1.500 participantes a dar primeros pasos hacia una postulación. Las ciudades visitadas para esta gira fueron Concepción, Valdivia, Temuco, Copiapó, Valparaíso, La Serena, Iquique, Antofagasta, Talca, Rancagua, Puerto Montt y Santiago.

2. EVENTO DE LANZAMIENTO IMPACTA

Los eventos de lanzamiento de Impacta Salud, Energía y Seguridad fueron hitos comunicacionales masivos y abiertos, donde se convocaron a potenciales postulantes, autoridades, representantes de la sociedad civil, partners y personas vinculadas a las temáticas propuestas. En los lanzamientos, las autoridades de las instituciones convocantes dieron a conocer el concurso, sus desafíos, etapas y formatos. También se programaron presentaciones de innovadores y emprendedores representativos de los desafíos que se buscaba abordar. Estas actividades se diseñan para motivar a los participantes, pero también para generar un espacio de encuentro entre los distintos actores relacionados con la convocatoria y los desafíos planteados.

1. En el año 2015 se lanzó el primer concurso de innovación abierta del Laboratorio de Gobierno: Impacta Salud. En conjunto con el Ministerio de Salud y la Municipalidad de Recoleta se planteó el desafío ¿Cómo acercar la salud pública a las personas? El evento se realizó en el teatro IF.
2. Para la versión 2016 de Impacta Energía, el lanzamiento se desarrolló con la presencia del entonces Ministro de Energía, Máximo Pacheco, autoridades del Ministerio de Energía y del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, miembros del jurado y más de 500 emprendedores e innovadores que repletaron el Centro NAVE.
3. El año 2017, Huechuraba fue la anfitriona del lanzamiento de Impacta Seguridad, en un evento realizado en el polideportivo de la comuna, con cerca de 300 asistentes y encabezado por el Subsecretario del Interior de la época, Mahmud Aleuy, y el Alcalde de Huechuraba, Carlos Cuadrado.





“Me gustó bastante ver cómo trabajaban mis estudiantes e intercambiaban con otros jóvenes de la ciudad, a los cuales no ubican porque estudian en otros centros de formación técnica. Me pareció excelente el taller del Laboratorio de Gobierno.

Velis Vargas, Académica UST Temuco.





4. Filtro de Selección

Una vez cerrado el periodo de postulaciones, se deberán aplicar los filtros y evaluaciones definidas previamente en las bases de la convocatoria. Independiente de la cantidad de filtros que se hayan elegido, todos los postulantes tendrán que pasar por las instancias de selección para poder avanzar en el proceso del concurso.

Producto
**Proyectos finalistas
seleccionados**

Admisibilidad

Es recomendable que el primer paso sea realizar un filtro de admisibilidad de las propuestas recibidas. Esta primera instancia tiene como objetivo revisar que todos los proyectos hayan completado la postulación correctamente en cuanto a datos y documentos solicitados. Los proyectos que no cumplan con los requisitos definidos en las bases quedarán fuera del concurso.

Evaluaciones técnicas

Las evaluaciones técnicas de los proyectos pueden llevarse a cabo en distintos formatos, según lo que se haya declarado en las bases del concurso (digital, presencial, campamento, demoday, etcétera.). El objetivo de estas instancias es que el jurado aplique los criterios de evaluación definidos, independientemente de los formatos elegidos.

Para ello, se recomienda utilizar una guía de evaluación que contemple tanto los criterios de evaluación como un espacio para comentarios abiertos, de modo que cada evaluador pueda registrar sus anotaciones.
(Lámina 11)

Una buena práctica es solicitar a más de un jurado que revise cada una de las propuestas para, luego, generar un ranking único y decidir en conjunto cuáles son los proyectos seleccionados que pasarán a la siguiente etapa. Esta posibilidad asegura la realización de un proceso de evaluación objetivo y consensuado.

LÁMINA 11
EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

Criterio	%	Evaluación				Observaciones



Caso 4: Filtros de Selección

Campamento AULAB (ONEMI); Demoday (Impacta Salud)

1. CAMPAMENTO DE IDEAS AULAB DESASTRES NATURALES

AULAB Desastres Naturales fue una convocatoria de innovación abierta del Laboratorio de Gobierno, iniciada el año 2015, en conjunto con la Onemi y el Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Una vez cerrado el periodo de postulación, se realizó un primer filtro en el que se seleccionaron las 54 mejores propuestas para que participaran en el Campamento de Ideas. Esta actividad fue realizada durante un fin de semana de noviembre del 2015 en El Tabo, donde estudiantes y profesores tuvieron la oportunidad de contrastar sus proyectos con el resto de los equipos participantes, así como también recibir feedback técnico de expertos de Onemi, el Ministerio del Interior y el Laboratorio de Gobierno, con la finalidad de replantear sus ideas bajo una nueva visión y mejorar sus enfoques de cara al pitch frente al jurado.

El Campamento fue el segundo filtro del concurso, en donde el jurado seleccionó a los 15 finalistas para participar de la Residencia (incubación) durante enero del 2016, en las oficinas del Laboratorio de Gobierno, en Santiago.

2. DEMODAY IMPACTA SALUD

El Demoday de Impacta Salud fue el segundo filtro de evaluación de la convocatoria, que se realizó el 13 de octubre del año 2015. En total, 20 equipos semifinalistas, chilenos y extranjeros, tuvieron la oportunidad de presentar sus proyectos frente al jurado experto, con integrantes del mundo público y privado, en una instancia que permitió recibir retroalimentación sobre las ideas que estaban en concurso. Finalmente, 12 equipos fueron seleccionados para unirse al Bootcamp (incubación), el cual tiene por objetivo calibrar los proyectos en función de la realidad del sistema de salud.





“En el campamento tuvimos mentores que nos ayudaron a reformular nuestro proyecto y verlo desde distintas miradas que no habíamos considerado desde el inicio.

Camilo Azócar, estudiante
Universidad Austral, Puerto Montt.





5. Incubación Acelerada

Esta fase tiene como objetivo realizar un acompañamiento para la maduración acelerada de los proyectos finalistas, en donde los equipos reciben financiamiento y apoyo metodológico para desarrollar y validar prototipos viables, gracias a los conocimientos de expertos técnicos provenientes del Estado, la academia, el sector privado y la sociedad civil. Asimismo, cada equipo implementa un proceso de co-creación de su propuesta, es decir, en conjunto con la ciudadanía y autoridades públicas. La incubación considera un periodo aproximado de un mes para la realización de todas las actividades.

Producto
**Proyectos finalistas
prototipados y
validados**

Desarrollo de Capacidades

La incubación acelerada contempla la transferencia de conocimientos de innovación, prototipado, gestión de proyectos y contenidos relacionados a los desafíos que se busca abordar, a través de talleres y charlas.

A continuación, se muestran algunas de las actividades y contenidos que pueden estar presentes en el periodo de incubación:

Introducción a la Innovación

Instancia en formato taller, en donde los participantes tienen un primer acercamiento al concepto de innovación y conocen, de manera exploratoria, un proceso de innovación.

Técnicas para empatizar con los usuarios

Para acceder a las diferentes técnicas, les recomendamos revisar el Toolkit de desarrollo de proyectos.

Técnicas para construcción de Prototipos y Testeo

Los talleres de prototipos y testeo sumergen a los participantes en el contexto metodológico del prototipado y se centran en cómo llevar a cabo cada tipo de prototipo, como productos, de interacción, de espacios y de experiencias. Dependiendo de los tipos de soluciones, pueden realizar un taller para cada tipología. Para acceder a las diferentes técnicas les recomendamos ver el Toolkit de desarrollo de proyectos.

Herramientas de Comunicación

La actividad de aprendizaje de pitch apoya a los participantes con herramientas de oratoria, priorización de ideas y manejo del tiempo, con el fin de expresar lo fundamental del proyecto y “venderlo” en pocos minutos.

Modelo de Negocios y Sostenibilidad

El taller de modelo de negocios y sostenibilidad les entrega a los participantes herramientas para diseñar y visibilizar el modelo de propuesta de valor y sostenibilidad del proyecto.

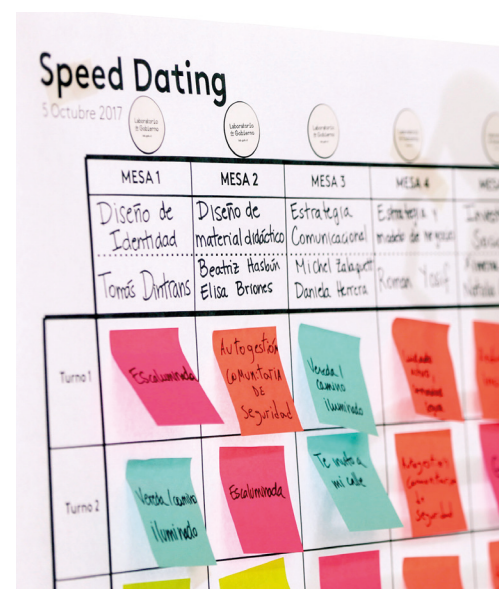
» Modelo de negocios social o Social

Lean Canvas: El canvas de modelo de negocio social es un diagrama que permite visibilizar conjuntamente los elementos que componen el modelo de negocio o de sostenibilidad de una idea. Este canvas incorpora el objetivo y el impacto de la iniciativa o proyecto. En el caso del impacto, especifica que el valor público que tiene el proyecto esté en relación a los objetivos que plantea la convocatoria.

» **Escenarios de implementación:** Es un modelo que explica las tres formas en que las iniciativas ganadoras del concurso pueden incorporarse como innovación pública al Estado y en conjunto con las instituciones públicas convocantes. Es relevante para empezar a definir el camino de implementación que se tomará posteriormente, considerando las implicancias de cada escenario.

Introducción a la Política Pública y al contexto

En una o más charlas se pretende exponer información relevante, datos, estudios, experiencia internacional, etcétera, relacionados con la temática. El objetivo es profundizar en los contenidos, temáticas y contexto de la política, programa o tema que se busca abordar; y que los postulantes puedan manejar la situación actual donde se debe aplicar el proyecto.





Evaluación de Proyectos

Instancia para que los participantes adquieran conocimiento en evaluación de sus proyectos.

» **Teoría del Cambio:** Es una herramienta para entender la causalidad entre actividades y efectos o resultados de mediano y largo plazo. En este marco, permite que los participantes ordenen sus supuestos y definan los resultados esperados de cada actividad que contempla el proyecto. Por lo tanto, ayuda a ordenar causalmente las actividades con los resultados esperados del proyecto.



Validación técnica

Durante el periodo de incubación acelerada, es fundamental realizar validaciones constantes con actores relevantes o expertos en el tema. Ellos pueden dar feedback a los proyectos para ir iterando y mejorando.

Un ejemplo de mecanismo de validación es el Speed Dating o Citas rápidas:

Speed Dating

Instancia rápida de validación o de feedback de los proyectos por parte de expertos. El Speed Dating consta de reuniones o pitch paralelos, donde los equipos presentan su iniciativa o proyecto, reciben retroalimentación y rotan a otro experto. La idea es tener este tipo de instancias de forma semi periódica (dos a tres veces durante la incubación acelerada) para que los expertos validen los avances o cambios en el proyecto. El Speed Dating puede convocar a expertos de áreas específicas asociadas al desafío (académicos, instituciones públicas relacionadas, iniciativas exitosas)

y/o a expertos en el desarrollo de proyectos de innovación (área de comunicaciones, gestión de proyectos, financiamiento, etcétera).

Conexión y Colaboración

Otra función principal de la fase de incubación acelerada es conectar a los participantes entre ellos y con los actores clave para el desarrollo de sus ideas, que colaboren en crear las mejores versiones de sus proyectos. Para esto se organizan diversas actividades, como:

Meetups:

Encuentros para conocer experiencias de éxito

Son actividades más bien informales, donde los participantes pueden conocer iniciativas similares o relacionadas a los desafíos y preguntarles a estos invitados sobre sus experiencias, logros, dificultades, etcétera.

Encuentros:

Instancia de conexión con actores clave

Son espacios donde los asistentes se conectan y conocen a personas de distintos sectores o rubros con el fin de potenciar la colaboración y generar redes que les sirvan para el desarrollo de su prototipo. Es importante aprovechar el mapeo de actores relevantes asociados al desafío para entender quiénes son indispensables en la implementación de los prototipos y, más tarde, de los pilotos.

Speed Dating:

Aprendizaje entre pares

El Speed Dating entre pares es una actividad donde los equipos participantes se dan feedback cruzado y ofrecen su apoyo en lo que el otro equipo necesite. En etapas tempranas, el Speed Dating puede provocar que iniciativas similares o complementarias se fusionen o colaboren.



Acompañamiento

Durante la incubación acelerada, es fundamental que los equipos tengan un acompañamiento y asesoría directa. A través de esto, los participantes pueden canalizar sus dudas operativas, metodológicas o técnicas.

Mentorías

Durante la fase de incubación acelerada y pilotaje, los expertos organizadores de la convocatoria acompañan a los equipos participantes. Esto considera reuniones periódicas o bloques de mentoría. La mentoría no es solo un acompañamiento para el equipo, sino también un contacto directo para levantar problemas o dudas sobre el concurso a nivel metodológico o de coordinación, lo que facilita el seguimiento de los coordinadores al avance de los proyectos durante la incubación.

Mesas Técnicas

Es una instancia de seguimiento semanal, en donde expertos técnicos evalúan las iniciativas con respecto a los criterios de evaluación y entregan feedback y tareas para la semana siguiente. Permite evaluar el avance de los proyectos o iniciativas a lo largo del proceso de incubación acelerada. Esto propicia el levantamiento de situaciones de riesgo para los organizadores. Además, los equipos pueden hacer un seguimiento de sus propios avances por cada criterio de evaluación.

Construcción de Prototipos

Los equipos deben desarrollar y crear sus prototipos o maquetas con el fin de probarlos y validarlos posteriormente en terreno. La construcción de prototipos se realiza en tiempos de trabajo autónomo durante la incubación acelerada. Aquí es cuando los equipos aplican los conocimientos adquiridos durante la incubación e integran el feedback de expertos y técnicos.



Salidas a Terreno

Es la etapa en que los equipos testean sus prototipos en terreno. Para esto, es necesario un trabajo previo de contacto y difusión con los actores locales relevantes para la prueba en terreno (por ejemplo: juntas de vecinos, dirigentes sociales, contactos de municipios u otras instituciones públicas).

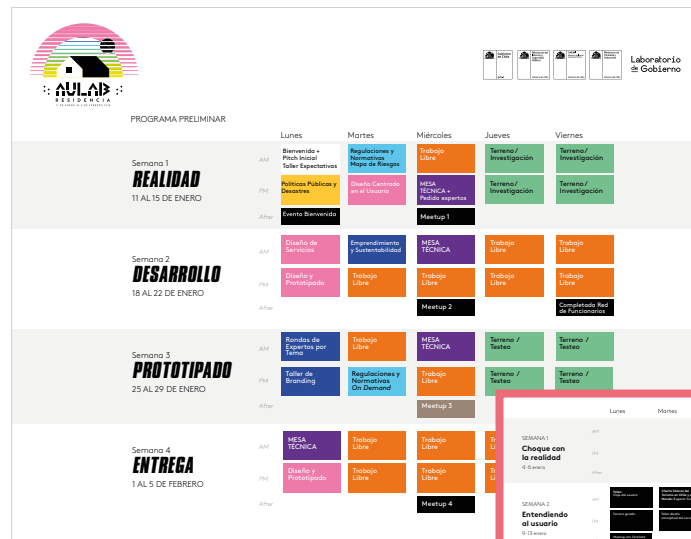
Estas salidas permiten que los equipos puedan iterar sus prototipos, esto es, integrar todos los aprendizajes y resultados del testeo a través de la validación o rechazo de supuestos a testear.



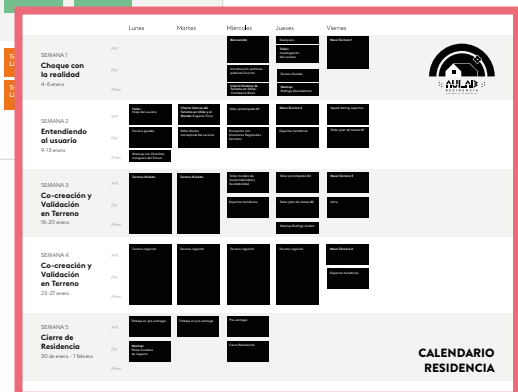
Plan de Incubación

El diseño de la incubación acelerada de un concurso de innovación abierta debe ser realizado a la medida de los desafíos, del público objetivo, de la capacidad de gestión y producción de la institución, de los plazos y presupuestos definidos, etcétera.

Sobre la base de todos los elementos y actividades expuestos, deben diseñar un plan de incubación para los proyectos finalistas. Para esto pueden apoyarse en la lámina Plan de Incubación.



Ejemplos Plan de Incubación de la Residencia AULAB Turismo.



El objetivo final de esta etapa es que los proyectos sean prototipados, probados, iterados y validados para que, así, puedan llegar más maduros y desarrollados a la instancia de evaluación final.



Caso 5: Incubación Acelerada

Residencia (AULAB Turismo); Bootcamp (Impacta Seguridad)

1. RESIDENCIA AULAB TURISMO

Tras las postulaciones y el Campamento de Ideas, el jurado experto del AULAB eligió a 15 finalistas para vivir una experiencia única dentro del Estado. La Residencia de AULAB Turismo fue realizada durante enero del 2017 y tuvo como objetivo principal transformar los proyectos finalistas en prototipos útiles y viables. Para esto, cada equipo contó con un subsidio de tres millones de pesos.

Durante estas cuatro semanas, estudiantes y académicos participaron de las distintas actividades, en las cuales pudieron mejorar y desarrollar sus proyectos junto a funcionarios públicos, expertos temáticos, ciudadanos y emprendedores del sector turístico.

2. BOOTCAMP IMPACTA SEGURIDAD

El Bootcamp de Impacta Seguridad se realizó durante los meses de septiembre y octubre del año 2017. Consistió en un mes de incubación acelerada, donde las 20 mejores ideas seleccionadas en la etapa de Demoday desarrollaron y validaron sus prototipos viables. Para esto, dispusieron de un subsidio de cinco millones de pesos, el apoyo metodológico del Laboratorio de Gobierno y los conocimientos de expertos técnicos provenientes de diversos organismos del Estado, la academia y el sector privado. Este Bootcamp, a diferencia de los años anteriores, tuvo la positiva particularidad de coordinarse con seis municipios para que el trabajo de los 20 finalistas se ejecutara en barrios específicos y en contacto directo con los usuarios.

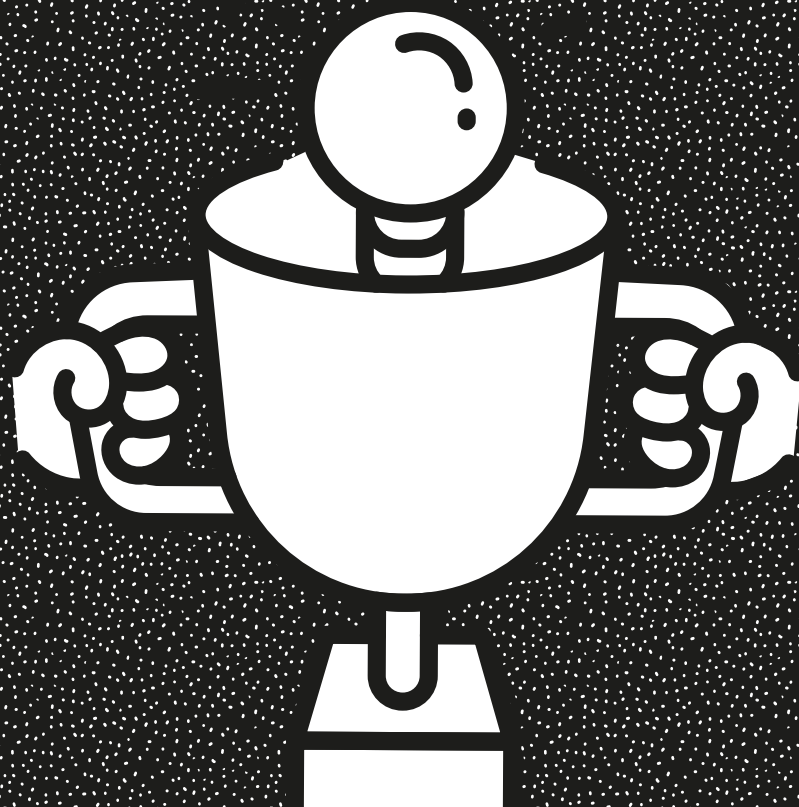




“La metodología del Laboratorio de Gobierno nos ha servido mucho para estructurar el prototipo de solución y bajarlo a elementos escalables.”

Danitza Vymazal, proyecto Al Colegio Seguro, Valparaíso.





6.

Empaquetamiento Comunicacional y Evaluación Final

Una vez concluido el periodo de incubación acelerada, los equipos deben contar con un prototipo testeado e iterado final. Recomendamos que en esta fase se realice alguna actividad que visibilice a la ciudadanía estas innovaciones con impacto público.

Un ejemplo de este tipo de actividades es la Exposición Pública, que es un espacio que da visibilidad a los proyectos y a la convocatoria, con foco en comunicar el proceso realizado hasta ese entonces, a partir de la experiencia de los participantes. Asimismo, la exposición está enfocada en que cada equipo muestre el proyecto y lo avanzado durante la convocatoria al jurado experto para la evaluación final.

Producto
**Portafolio de
soluciones finalistas
y ganadoras de
convocatoria**

Empaquetamiento Comunicacional de la Solución y de la Experiencia

Una vez terminado el periodo de incubación acelerada, los equipos finalistas deben describir y empaquetar sus soluciones, su experiencia y aprendizajes. Para esto pueden utilizar las siguientes herramientas:

Flujo de aprendizaje

Permite integrar los aprendizajes o conclusiones de cada hito o actividad de la incubación acelerada. Además, ayuda a ordenar los conocimientos adquiridos y visibilizar los cambios que se desencadenaron de dichos aprendizajes en el prototipo.

Mapa de Riesgos y Mitigación

Visibiliza posibles escenarios que pueden complicar el desarrollo del prototipo o piloto. Consideren una columna para los riesgos y otra para las estrategias de mitigación de estos. Esta herramienta prepara a los equipos frente a situaciones no previstas o riesgosas que pueden complicar el desarrollo del prototipo/piloto.

Blueprint o Plano del Servicio

Ofrece la posibilidad de visualizar y analizar un servicio de modo holístico, integrando tanto la perspectiva del usuario como los procesos que ocurren al interior del servicio. En otras palabras, permite entender en profundidad las diversas partes de un servicio, de modo de orientar el proceso de implementación del proyecto.

Modelo de Sostenibilidad y Escalamiento

El modelo de sostenibilidad o escalamiento, permite a los equipos exponer la forma en que sus proyectos se harán sostenibles en el tiempo y la forma en que escalará a nuevos espacios, lugares o desafíos.



Exposición del Prototipo

Para la Exposición es de suma importancia que se pueda mostrar algún componente del prototipo, que permita a los asistentes y al jurado interactuar con él, entender el proyecto y ver cómo funciona.

Presentación del Equipo

También es importante mostrar en la exposición a quienes integran el equipo, de dónde vienen, la historia de cómo se conocieron/empezaron a trabajar, cuáles son sus perfiles, etcétera.



Evaluación y Premiación de Ganadores

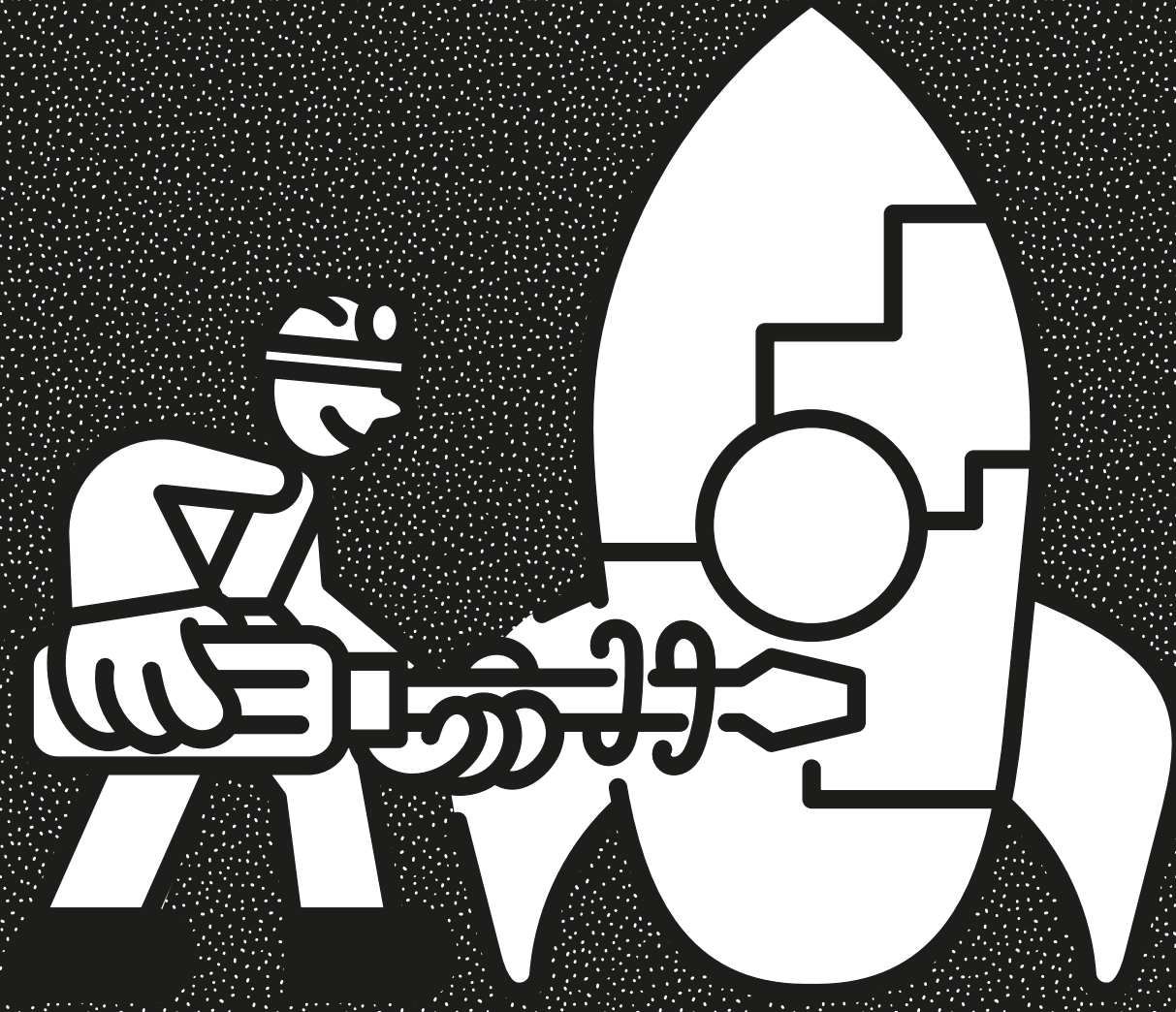
Como recomendación, el mejor formato de evaluación final es a través de un pitch, donde el equipo muestre su prototipo final, el proceso y los aprendizajes de la etapa de evaluación, y la propuesta de piloto que se realizará en caso de ganar.

Como mencionamos anteriormente, esta última instancia de evaluación puede fusionarse con la exposición pública, con el fin de dar un cierre comunicacional a la convocatoria, previo a la implementación de los proyectos ganadores. Al igual que a los asistentes a la Exposición, los prototipos presentados también les darán a los evaluadores la opción de interactuar con ellos, lo que les ayudará a entender de mejor manera el proyecto y los aprendizajes del proceso de incubación.

El jurado deberá evaluar cada proyecto de acuerdo a los criterios previamente definidos. Una vez que el jurado delibere, se dan a conocer los ganadores en una ceremonia de premiación, la cual puede ser pública o privada.







7. Piloteaje y Evaluación

Una vez adjudicadas las propuestas ganadoras, los equipos recibirán un subsidio con el cual deberán implementar el piloto de su respectivo proyecto en los territorios o plazos estipulados en las bases. En esta etapa, el equipo es el principal encargado del desarrollo de los proyectos, mientras, el equipo de mentores o de la institución organizadora toma un rol de seguimiento y apoyo en este proceso

Producto
**Soluciones piloteadas
listas para ser
implementadas**

En esta etapa se proponen dos herramientas para planificar las actividades y el presupuesto durante el pilotaje:

Hoja de Ruta del Pilotaje

La Hoja de ruta del pilotaje define las actividades principales, los tiempos, los objetivos y los actores que se busca convocar, así como los hitos y entregables o resultados de cada etapa. Su objetivo es ser la herramienta de planificación para el equipo y de seguimiento para el mentor o la institución mandante. **(Lámina 12)**

Lámina 12
HOJA DE RUTA

Actividad	Objetivo	Resultado o entregable	Responsable	Recursos asociados	Cronograma

Presupuesto

La planificación de un presupuesto permite a los equipos proyectar y organizar los gastos que se realizarán durante el piloto. **(Lámina 13)**

Lámina 13
PRESUPUESTO

Resumen			
Recursos Humanos		\$.....	
Operación		\$.....	
Inversión		\$.....	
Desglose	Período 1	Período 2	Período 3
Recursos Humanos			
Operación			
Inversión			

Diseñar Evaluación del Piloto

El diseño de la evaluación del proyecto es una actividad fundamental porque permite conocer cuáles son los principales efectos y el impacto de la solución. Este proceso les entregará información y evidencia clave para que, posteriormente, puedan escalar el proyecto.

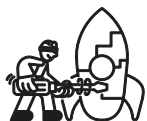
Evaluar el impacto de su proyecto es importante para aprender y mejorar su solución, hacer más eficiente el gasto público y aumentar las probabilidades de éxito de la implementación. Para esto, es necesario establecer qué tipo de evaluación se debe realizar de acuerdo a las características del proyecto y, luego, qué técnicas de evaluación determinarán el efecto comparado de la solución aplicada.

La evaluación puede ser centrada en el proceso, en los resultados o en el impacto, dependiendo de la respuesta que se quiera responder con la evaluación: ¿Se implementa la solución según lo planeado?, ¿se alcanzan los objetivos del proyecto? o ¿cuál es el impacto final de la solución?

Con el fin de determinar el impacto final de una solución es necesario generar una línea base o evaluación previa sin intervención de la solución propuesta. Al evaluar la intervención posterior, se podrá identificar el efecto que tuvo la solución en el grupo determinado.

La importancia de la evaluación recae en que aún nos encontramos en una etapa previa a la implementación, en donde el piloto puede modificarse y adaptarse, según los resultados y conclusiones de la evaluación.

Para el seguimiento,
puede haber un sistema de
soporte –como la misma
plataforma web–, donde los
equipos puedan subir la
información, como reportes
o informes periódicos
de avance, minutas de
reuniones, rendiciones de
gastos y todo lo relevante
al avance del piloto.



Caso 6: Pilotaje

Inclub (AULAB Turismo)

Inclub es uno de los proyectos ganadores de la convocatoria AULAB Turismo. Este equipo de la Región del Maule está integrado por estudiantes y académicos de la Universidad de Talca. La iniciativa propone una solución para la formación y difusión de una cultura inclusiva, a través de un modelo de trabajo con el personal de la industria del turismo.

En su etapa de pilotaje, durante ocho meses, los integrantes del equipo co-crearon con diversos actores del sector turístico de la región, un mecanismo de formación del personal turístico para desarrollar competencias que promuevan un mejor servicio para usuarios no videntes.

Las capacitaciones se realizaron en tres centros turísticos de la Región del Maule: Las Cabañas Antemavida de Linares, el Jardín Botánico en el Campus Lircay de la Universidad de Talca y en el Campus Colchagua de la Universidad de Talca. Se realizaron testeos paralelos en los tres centros turísticos, incorporando mejoras en cada una de sus etapas con el fin de incluir la perspectiva de los prestadores de servicio y de los usuarios. Por otro lado, la etapa de pilotaje permitió al equipo entablar relaciones con diversos actores y potenciales clientes y asistir a eventos como el Encuentro nacional de prestadores de Servicios de Turismo Accesible o el Encuentro Nacional de Informantes Turísticos Municipales.





8.

Implementación

Un concurso de innovación abierta en el sector público tiene como propósito final integrar las soluciones ganadoras al servicio del Estado. La implementación de las soluciones puede darse desde tres diferentes escenarios, que se explican a continuación.

Implementación de la solución como política pública

La política pública se puede concebir como un proceso social y político que se gestiona desde un gobierno para solucionar problemáticas de la ciudadanía en un momento determinado. Dichas políticas públicas se concretan a través de programas o proyectos.

Un elemento clave de estos programas o proyectos es que, al depender de instituciones públicas, se les asigna prioridad, recursos y un marco institucional. Esto implica que dichos mecanismos son parte del quehacer y de las funciones mismas de la institución y responden a sus objetivos y misión.

Esto implica que el proyecto que busca integrarse como política pública debe presentarse como un producto o servicio que presta una institución pública en colaboración con el equipo.

Esto no limita que la idea original o solución a la necesidad planteada inicialmente provenga desde el mismo sector público. De hecho, en el diseño de políticas públicas muchas veces existen comités, centros de estudios, expertos, universidades o gremios que ayudan en la entrega de soluciones para dichas problemáticas, las cuales son adoptadas por el sector público para su introducción como política pública. En este contexto, los concursos de innovación abierta buscan democratizar esta interacción, abriendo la opción a que otros sectores de la ciudadanía puedan participar proponiendo su idea de solución.

En términos prácticos, la política pública

puede ir desde un protocolo de trabajo interno en una institución pública a un programa de política pública completo. Su alcance dependerá de la magnitud del desafío planteado inicialmente por la institución pública, el marco de acción y tiempos políticos y sociales para su implementación.

En el caso de las convocatorias de innovación abierta del Laboratorio de Gobierno, la propiedad intelectual de obras, softwares, diseños o dibujos industriales, marcas comerciales, patentes de invención o de cualquier tipo de creación intelectual, les pertenecen al equipo participante. Por lo tanto, es responsabilidad del equipo inscribir, registrar o gestionar dichos derechos de propiedad intelectual.

Para testear o implementar la solución, se propone otorgar a la institución pública mandante una licencia no exclusiva en todo el territorio nacional, por un plazo definido, a un precio más favorable que el de mercado y respecto de la cual la institución podrá otorgar sublicencias, de acuerdo con los términos que se fijen en el respectivo convenio de subsidio.

Para la implementación existen otras formas para que la institución pública mandante pueda tener los derechos de utilizar la solución ganadora. Dentro de las opciones de sesión de derechos o transferencia tecnológica, recomendamos consultar la página web o contactar directamente al Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), con el fin de estipular las responsabilidades de cada parte y resguardar los incentivos para el emprendimiento.



Implementación de la solución como prestador de servicios para el Estado

El Estado solicita la contratación de servicios cuando las funciones que se busca externalizar no son parte del ejercicio mismo de las funciones de la institución pública y cuando los proveedores poseen las capacidades de entregar un servicio más eficiente dada su experiencia, recursos o capacidades específicas que los diferencian del resto. De esta forma, la compra pública resulta una instancia de colaboración público-privada, que funciona en la medida en que los servicios prestados responden a los requerimientos planteados por la institución pública para su adjudicación.

La propuesta de cambio planteada por los concursos de innovación abierta radica en la selección de estos proyectos, pues deben responder al desafío planteado por la institución más que a requerimientos específicos que se definen en un proceso de licitación o compra pública. En este contexto, el proceso de incubación permite desarrollar previamente el servicio, a partir de la co-creación, validación y experimentación, para obtener la mejor versión que solucione el desafío de innovación y complemente el trabajo o las funciones de la institución pública demandante.

De esta forma, los proyectos o iniciativas que tienen una implementación como

proveedores del Estado, realizan funciones que no son parte de las funciones que desempeña la institución pública, pero que son complementarias para lograr los objetivos de la institución; por este motivo, se financian a través del Estado.

Desde ChileCompra, en conjunto con el Laboratorio de Gobierno, se propone un método de compra de productos y servicios del Estado. La Compra Pública Innovadora es un programa oficial del Gobierno de Chile que promueve una nueva lógica en las compras públicas sobre la base de la innovación como práctica y la contratación pública como herramienta para incorporar innovaciones privadas en el ámbito público que sean una real solución para las necesidades del sector público, en su servicio a la ciudadanía. En síntesis, la Compra Pública Innovadora es una herramienta para contratar un servicio o iniciativa incubada y sometida a un proceso previo de innovación abierta, que resuelva un desafío público determinado.

En el siguiente enlace, pueden encontrar la Directiva de Innovación para las Compras Públicas: ¿Cómo podemos innovar en el proceso de compra pública?



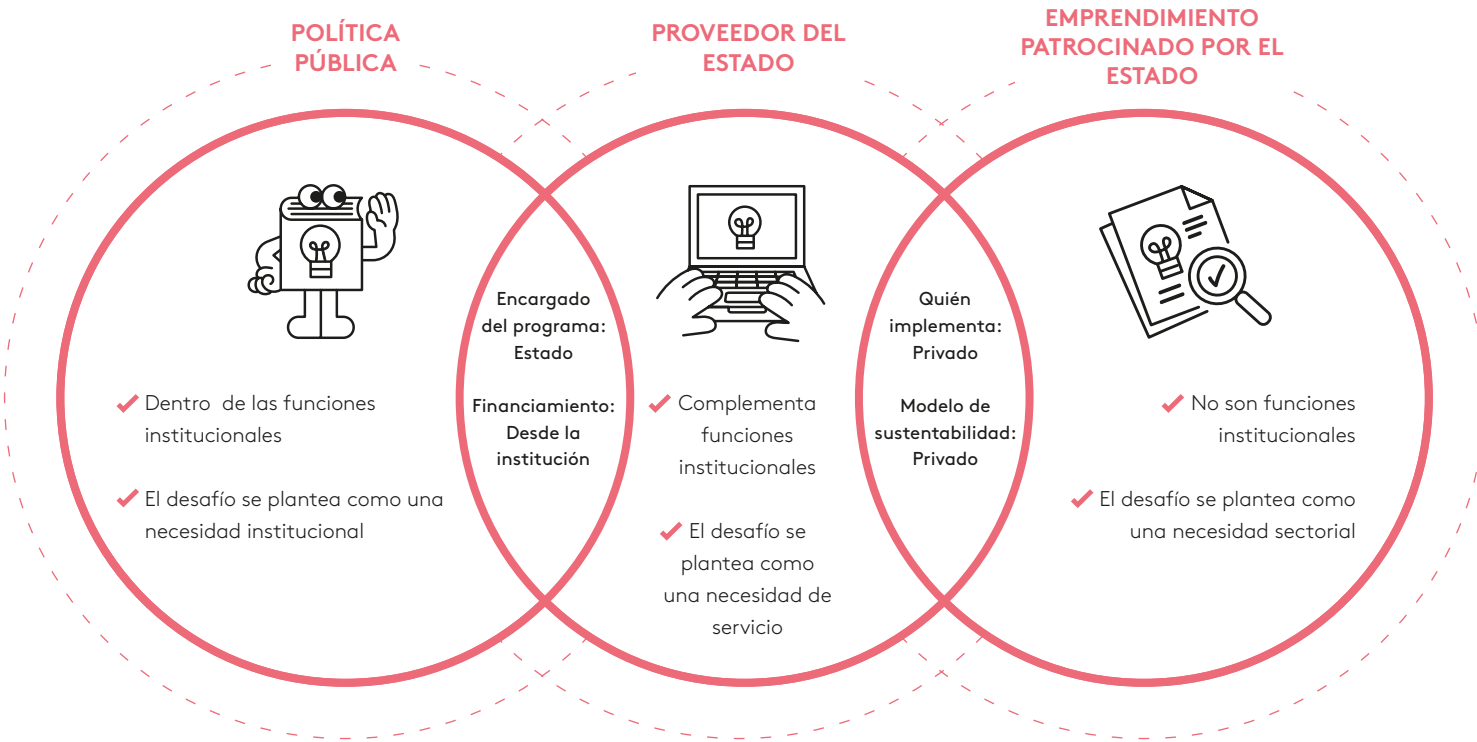
Implementación de la solución a través de un emprendimiento patrocinado por el Estado

El emprendimiento social se entiende como “una solución novedosa a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para la cual el valor creado se genera principalmente para la sociedad en su conjunto, más que para individuos particulares”⁴.

Este formato de implementación ocurre cuando los objetivos o las actividades principales de la iniciativa no corresponden precisamente a los mismos objetivos o funciones de la institución pública, pero sí aportan en la solución del desafío de innovación planteado. De esta manera, la institución pública apoya la iniciativa con redes de contacto, visibilidad y difusión de la iniciativa y mentoría en el proceso de incubación y pilotaje para, posteriormente, dar su aprobación o validación a la iniciativa a modo de respaldo.

El financiamiento de estas iniciativas corresponde a un modelo privado en donde no depende de la misma institución pública patrocinadora. Esto, de todas formas, no coarta la opción de que las iniciativas puedan optar a financiamiento público a nivel local, regional o sectorial; desde la misma institución que abre el desafío o de otras relacionadas.

4 Phills, 2008.
Stanford Center for
Social Innovation
(SCSI)



Caso 7: Implementación

Vigía, Primavera Salud y DoClean

1. POLÍTICA PÚBLICA: VIGÍA

El año 2015, el Laboratorio de Gobierno en conjunto con el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y la Oficina Nacional de Emergencias, impulsó el concurso de innovación pública AULAB Desastres Naturales, dirigido a todos los estudiantes, profesores y administrativos de la Educación Superior para responder a las problemáticas asociadas a emergencias y desastres naturales.

Vigía es uno de los tres proyectos de innovación ganadores de esta convocatoria. El equipo desarrolló una aplicación móvil que conecta la información oficial que manejan los municipios con la información y el conocimiento local de la propia ciudadanía, con el propósito de potenciar una cultura preventiva y colaborativa frente a desastres y amenazas naturales, y de transformar a las personas en “sensores ciudadanos” de amenazas en sus sectores.

La solución fue cedida a Onemi para complementar la forma en que procesa y visualiza los datos provenientes de diferentes fuentes, tanto civiles como técnicas. Al respecto, el subdirector de la institución sentenció que el equipo no pretende obtener ganancias con su herramienta. “En el caso de Vigía, ellos optaron por entregar su herramienta y entregársela a Onemi, o sea, ellos no van a generar ningún modelo de negocios. Su modelo de negocios fue entregarlo. Nos entregaron los códigos, nos entregaron todo y ahora la herramienta es nuestra, como un regalo” (Víctor Orellana, Subdirector de Onemi, 2017).



Una vez instalada la aplicación en los servidores de Onemi, se planificó un periodo de marcha blanca, que tiene como objetivo calibrar los últimos detalles técnicos y de adopción por parte de los usuarios, previo al escalamiento. La marcha blanca se ejecuta en una muestra territorial acotada de comunas e involucra a municipios, líderes vecinales y direcciones regionales de Onemi. Luego de este periodo, Vigía estará disponible a nivel nacional.

De esta forma, la solución de Vigía se integra como una política pública impulsada por la Onemi, la que se encargará de terminar la solución y ofrecerla a municipios para que estos puedan disponer de la herramienta, con el fin de enfrentar la necesidad de información y datos en tiempos de emergencia y, de esta manera, prevenir focos de riesgo.

2. PROVEEDOR DEL ESTADO: PRIMAVERA SALUD

Primavera Salud es una plataforma que rediseña y personaliza los resultados de los exámenes sanguíneos de los pacientes, con el fin de que estos comprendan fácilmente la información. A partir de esta innovación se espera que ellos se empoderen y asuman un rol activo en relación a su salud, de modo que puedan ser capaces de leer y comprender los resultados de sus exámenes y decidir, a partir de esta información, las acciones pertinentes para su autocuidado.

Primavera Salud es una de las iniciativas ganadoras de Impacta Salud, la primera convocatoria abierta de innovación pública del Laboratorio de Gobierno. En un trabajo en conjunto con el Ministerio de Salud y la Municipalidad de Recoleta, el propósito de Impacta Salud era abrir el Estado a las ideas de diversos sectores fuera del ámbito público para buscar soluciones a la pregunta ¿Cómo acercar la salud a las personas?

En esta instancia el equipo aprendió una serie de metodologías basadas en el diseño de servicios, que está centrado en los usuarios. La etapa de pilotaje de esta iniciativa comenzó en julio del 2016, en el Centro de Salud Familiar (CESFAM) de Recoleta, donde ha sido destacada por los propios pacientes y directores del establecimiento.

Luego de trabajar conjuntamente con la Municipalidad de Recoleta, en el testeo de la solución en los CESFAM de la comuna durante el proceso de pilotaje, en diciembre de 2017 Primavera Salud se convirtió en proveedor de servicios para la municipalidad. El objetivo es implementar la plataforma y el servicio en cuatro CESFAM de la comuna a través de Trato Directo. La idea es que sea un servicio ofrecido a los municipios, para que puedan integrar la solución en los CESFAM de sus comunas, lo que se materializa como una compra pública de innovación.





3. EMPRENDIMIENTO PATROCINADO: DOCLEAN

DoClean es una empresa creada por un equipo de ingenieros y emprendedores de diversas partes del país, quienes el 2016 resultaron ganadores de Impacta Energía, con una idea que ya venían desarrollando hace unos años. El objetivo del equipo era ayudar a disminuir el ausentismo escolar provocado por algunas enfermedades respiratorias asociadas a la contaminación atmosférica. Para ello, crearon una alternativa para la combustión en los hogares, con el fin de reducir emisiones contaminantes provocadas por el uso de leña húmeda o carbón.

En este camino, desarrollaron un pellet cuyo componente es la lignina, una sustancia natural que proviene de los desechos vegetales presentes en el estiércol de vaca. Su principal característica es que posee un enorme poder térmico y calórico, además de un reducido costo de producción y baja emisión de contaminantes, por tanto, es un producto innovador con un gran potencial económico y medioambiental.

En el corto plazo, DoClean aspira a convertirse en una alternativa concreta para sustituir el uso de la leña y el carbón en el país. Ha optado por funcionar como un prestador de servicios para las lecherías, donde cada máquina ahorra 25 millones de pesos en gestión de residuos al año, como promedio, a partir de un pellet 20% más durable.

En este sentido, el equipo espera tener el sello de Empresa B, que reciben aquellas empresas que son capaces de redefinir sus intereses comerciales al intentar entregar soluciones a problemas sociales y ambientales. Estas empresas no solo buscan una rentabilidad económica, sino también generar un impacto socio-ambiental positivo (Fondo Multilateral de Inversiones, 2014). Por el efecto de DoClean en los desafíos públicos, Impacta Energía genera el vínculo con el Ministerio de Energía, para recibir apoyo como patrocinador en el desarrollo futuro del proyecto.

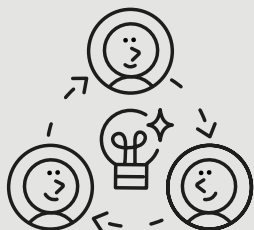
El equipo desea que su emprendimiento, acompañado por políticas públicas relacionadas, ayude a disminuir el ausentismo escolar provocado por enfermedades respiratorias que se asocian a la contaminación atmosférica. En este contexto, el Ministerio de Energía, apoya y patrocina este emprendimiento por su valor y aporte a los desafíos energéticos del país.

Consejos para seguimiento post-pilotaje

1. Entregar a los ganadores un mapeo de los fondos públicos y privados existentes para seguir avanzando en sus proyectos.
2. Generar un informe final de todos los pilotos de manera comparativa, que incluya las conclusiones de los procesos de evaluación respectivas. Esto servirá como producto de venta hacia las autoridades correspondientes a la hora de definir escalamientos potenciales.
3. Generar una red de ganadores del concurso de innovación abierta, para mantener información actualizada de las novedades de cada solución.
4. Darle visibilidad a cualquier hito relevante de los proyectos que fueron piloteados, aumentando así su probabilidad de ser replicados.
5. Evaluar internamente el proceso completo y luego co-diseñar con ganadores y finalistas del concurso la próxima versión del mismo, generando mejora continua.
6. Incentivar a los ganadores del concurso a que postulen sus innovaciones a premios locales, nacionales e internacionales.
7. Analizar si las soluciones tienen potencial de ser productos o servicios públicos exportables y luego contactar a la unidad de innovación de ProChile para viabilidad.
8. Informar de los resultados del proceso y el impacto de las innovaciones ganadoras al equipo del Laboratorio de Gobierno, escribiendo a contacto@lab.gob.cl

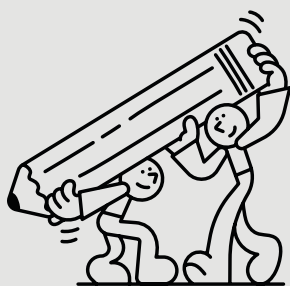


Glosario



Innovación pública

Nuevas ideas, útiles para las personas y que se implementan generando valor público.



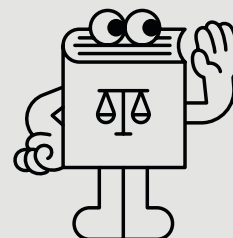
Co-creación

Una colaboración activa entre múltiples actores, la cual se logra abriendo espacios, entregando herramientas y motivando a los múltiples actores para descubrir, definir, idear, diseñar y implementar en conjunto, las innovaciones que tengan impacto real en la gestión pública.



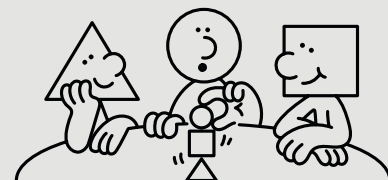
Valor público

“Definimos valor público en dos formas: primero, lo que la ciudadanía valora; segundo, lo que añade valor a la esfera pública. Estos dos aspectos están a menudo tensionados y a veces en conflicto”. – Benington y Moore, “From public choice to public value”, Warwick Business School.



Enfoque sistémico

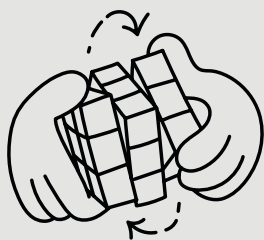
Es la integración de múltiples miradas y disciplinas, contando con diferentes actores, con el objetivo de abordar problemas y soluciones relacionadas a la gestión del Estado.



Foco en las personas

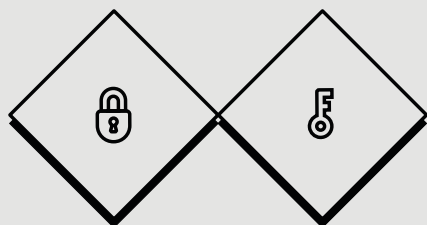
Poner a los ciudadanos al centro de las preocupaciones del Estado y sus instituciones, a partir de entender tanto sus necesidades como sus activos, sus motivaciones, y capacidades para ser agentes del proceso de innovación.

Glosario



Aprendizaje experiencial

Proceso de aprendizaje, donde el conocimiento es fomentado a través de la vivencia de las experiencias.

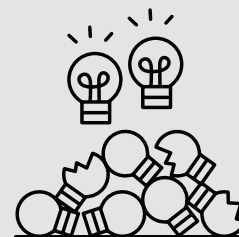


Doble diamante

Proceso de diseño creado por el Design Council del Reino Unido. El modelo describe el uso combinado del pensamiento divergente y convergente en dos fases principales; en el primer diamante se trata de entender y definir el problema de diseño, y en el segundo, proceder a explorar posibles soluciones y considerar su implementación.

Experimentación

Proceso referido al ensayo, prueba y error, a través de una etapa de prototipado con enfoque en el “aprender haciendo”. En la experimentación, se busca ir construyendo un conocimiento práctico que informe, mejore y haga factibles las soluciones, permitiendo descartar las malas ideas y potenciar las buenas.

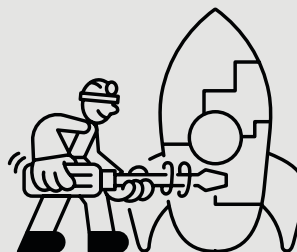


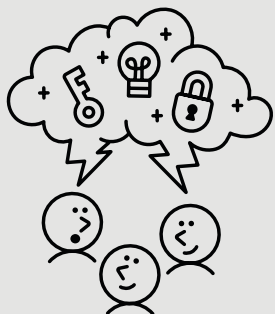
Prototipos

Representaciones de ideas creadas antes que el producto final exista. Los prototipos son herramientas de aprendizaje y consecuentemente pueden existir a diferentes niveles de resolución, desde muy básico hasta altamente refinado.

Pilotaje

Periodo que pretende poner a prueba los conceptos ideados e iterados con una muestra de usuarios limitada, con el propósito de observar el comportamiento de las personas en torno a la propuesta, evaluar su impacto y/o resultados, y preparar la solución para ser escalada al universo completo de usuarios.





Innovación abierta

Se refiere a integrar ideas nuevas de actores externos. En el caso de los gobiernos, la innovación abierta implica abrir a la ciudadanía y a los diferentes actores de la sociedad, un desafío público que enfrenta una o más instituciones públicas y que se busca solucionar para satisfacer las necesidades de las personas. Está basado en el aporte del inconsciente colectivo a la solución de problemas desde personas que no los gestionan dentro de una organización.



Modelo de sustentabilidad

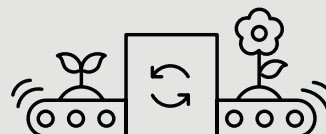
Mecanismo para ordenar recursos, oportunidades, vínculos y clientes a la hora de definir y luego validar la sustentabilidad económica de una innovación pública.

Convocatorias de innovación abierta



Las convocatorias de innovación abierta consisten en estrategias de aceleración de soluciones a desafíos que están abiertos para que cualquier persona o equipo los pueda desarrollar.

Incubación acelerada



Es un proceso por el cual una idea de solución o proyecto de innovación recibe en un periodo corto de tiempo una alta retroalimentación técnica, ciudadana y estratégica, para luego iterar la cantidad de veces que sea necesario para transformarse en un prototipo testeado y validado por usuarios en sus funcionalidades básica.



Equipo Laboratorio de Gobierno

Alejandra Gómez
Beatriz Hasbún
Daniela Herrera
Eduardo Navarro
Elisa Briones
Francisca Moya
German Mondragón
Giancarlo Sillerico
Gianncarlo Durán
Hugo Muñoz

Juan Felipe López
Katalina Papic
Mariana Lavín
Michel Zalaquett
Myriam Meyer
Roman Yosif
Tere Echevarría
Tomás Dintrans
Valentina Arros

Laboratorio
de Gobierno



permitido
»» innovar

: : : : :
Guías para
transformar el
Estado chileno