# Experimenta: Construyendo la nueva generación de innovadores públicos en Chile

Bas Leurs,
Paulina González-Ortega y
Diana Hidalgo

Marzo 2018

nesta

Laboratorio de Gobierno

ProChile
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

## Agradecimientos

Este reporte se benefició enormemente de los comentarios y retroalimentación de Isobel Roberts, Brenton Caffin, Sonia Tanna, Zosia Poulter, Helen Durham, Florence Engasser, Benjamin Reid y Ana Aulestia. Gracias al equipo del Laboratorio de Gobierno.

## Acerca del Laboratorio de Gobierno

Laboratorio de Gobierno tiene la misión de desarrollar, coordinar, facilitar y promover procesos de innovación centrados en las personas dentro de las instituciones del sector público, con la visión de basar estos procesos en la articulación de una nueva relación de confianza entre ciudadanos, el Estado, sus funcionarios y el sector privado.

Para más información visita **www.lab.gob.cl**

## Acerca de Nesta

Nesta es una fundación global de innovación. Apoyamos nuevas ideas para enfrentar los grandes desafiós de nuestro tiempo. Usamos nuestro conocimiento, redes, financiación y habilidades, trabajando en asociación con otros, incluidos gobiernos, empresas y organizaciones benéficas. Somos una organización benéfica del Reino Unido, pero trabajamos en todo el mundo, con el respaldo de una dotación finaciera.

Para más información visita **www.nesta.org.uk**

nesta

EXPERI
MENTA

# Experimenta: Construyendo la nueva generación de innovadores públicos en Chile

Marzo 2018


Prólogo 1

CAPÍTULO 1 Introducción 3

CAPÍTULO 2 El valor único 11

CAPÍTULO 3 Principios, elementos y estructuras 21

CAPÍTULO 4 Mejoras y recomendaciones 45

Casos de estudio 55

Notas finales 62

Referencias 63

Equipo de Innovation Skills de Nesta visitando el Laboratorio de Gobierno en Mayo de 2015

# Prólogo

Presenciar el recorrido del Laboratorio de Gobierno durante los últimos tres años ha sido impresionante. Conocimos al equipo por primera vez en mayo de 2015 cuando estaban finalizando el reclutamiento inicial del equipo e iban a comenzar el exhaustivo proceso de convertir sus sueños en realidad. El equipo se encontraba impresionado con las miles de postulaciones que habían recibido para unirse a un equipo de 17 personas, todos demostrando el creciente interés por encontrar y adoptar mejores formas de trabajar dentro del sector público chileno.

Esto permitió al equipo del Laboratorio reconocer la importancia de construir capacidades para innovar en el sector público chileno, lo que a la vez condujo a la creación del programa Experimenta y a la Red de Innovadores Públicos. Desde un principio, el Laboratorio estaba convencido de su compromiso por la más alta calidad de diseño de aprendizaje y decidido a aprender de los mejores proyectos del mundo, comprometiéndose a experimentar, iterar y documentar sus enfoques.

Tres años han transcurrido y los resultados del programa Experimenta son tanto reales como profundos. El programa no solo ha formado a un grupo considerable de servidores públicos con capacidades para innovar concretas, también ha demostrado que el aprendizaje de estas herramientas puede ir de la mano con la resolución de desafíos públicos y el desarrollo de un entorno propicio para que la innovación suceda. Experimenta ha renovado el sentido de pertenencia y de comunidad en los participantes, y ha mantenido el compromiso a las nuevas formas de trabajo que perdurarán más allá de su participación en el programa.

Cada vez más, los gobiernos de todo el mundo buscan ser más innovadores y dar a sus servidores públicos la motivación, oportunidades y habilidades para abordar desafíos de políticas públicas de una mejor manera. Reconocemos que las instituciones públicas no siempre han respondido rápidamente a esta demanda; por tanto, esta labor ha recaído frecuentemente en agencias o grupos humanos con experticia en innovación, como el Laboratorio de Gobierno, que ha establecido formas de trabajo con el fin de construir las próximas generaciones de innovadores públicos. Experimenta es un ejemplo de gran inspiración para nuestro colectivo global de aprendizaje, "States of Change", para consolidar nuestro entendimiento compartido de prácticas de innovación y para acelerar nuestros esfuerzos comunes de difundir estas prácticas.

Por lo tanto, estamos en deuda con el equipo y su compromiso por documentar su enfoque para que su experiencia pueda ser leída por el mundo entero. Experimenta es un arquetipo de lo que es un programa de alta calidad para aprender innovación. Con los detalles contenidos en este informe esperamos que Experimenta pueda ser estudiado, imitado, replicado e incluso plagiado (¡con el debido reconocimiento, por supuesto!) mientras colectivamente avanzamos en integrar estos enfoques y concepciones a nuestras prácticas diarias en los gobiernos alrededor del mundo.

Estamos muy agradecidos con ProChile por haber hecho posible este informe. Gracias al equipo del Laboratorio de Gobierno por su ayuda en la investigación y compilación de este informe, especialmente a Gianncarlo Durán, Beatriz Hasbún, Juan Felipe López y Katalina Papic.

Gracias también a los participantes y expertos de Experimenta quienes nos han ayudado con nuestra investigación.

Finalmente, mi sincero agradecimiento al equipo de Nesta: Bas, Paulina y Diana, quienes desde un comienzo han puesto el mismo cuidado y atención a los detalles de este informe como el equipo del Laboratorio lo ha puesto en Experimenta.

Brenton Caffin
Director Ejecutivo, Global Innovation Partnerships, Nesta

Laboratorio de Gobierno
EXPERIMENTA
un Estado innovador para las personas

# CAPÍTULO 1
# Introducción

En este capítulo describimos los objetivos y estructura de este reporte, seguido por una descripción de cómo está conformado el Laboratorio de Gobierno y una breve introducción a Experimenta, el programa de desarrollo de capacidades insignia del Laboratorio.

# 1.1 Acerca de este informe

## 1.1.1 Objetivos

La prioridad estratégica con la que se consolidó el Laboratorio de Gobierno en 2015 ha sido construir capacidades para innovar y facilitar  la innovación en el sector público chileno. Como parte de esta estrategia, el Laboratorio de Gobierno desarrolló un programa de desarrollo de capacidades llamado Experimenta. Después de casi finalizar dos versiones del programa, el Gobierno de Chile solicitó al equipo de "Innovation Skills" de Nesta revisar los resultados del programa y reflexionar sobre su diseño para comprender cómo funciona.
Este informe tiene tres objetivos:

- Identificar los resultados y el valor único creado por el programa.
- Capturar y codificar los elementos y estructuras centrales que sustentan el diseño y la implementación del programa, con el propósito de ayudar a otros que quieran diseñar y ejecutar un programa similar al ofrecerles un modelo con el cual podrían empezar.
- Proporcionar sugerencias y recomendaciones que ayuden al Laboratorio de Gobierno a mejorar el programa.

## 1.1.2 Estructura

Este informe se divide en tres secciones, cada una de las cuales cubre uno de los tres objetivos:

- En el capítulo 2, "El Valor Único", nos enfocamos en la pregunta clave: ¿Cuáles son los resultados y cuál es el valor único creado por el programa? Presentamos cifras clave y discutimos los resultados cualitativos producidos por el programa.
- En el capítulo 3, "Principios, Elementos y Estructuras", nos centramos en cómo se generaron estos resultados y el valor único. Nuestro objetivo es desagregar los elementos y estructuras subyacentes del programa, analizando tanto el currículo explícito que se describe en la documentación (guías de programas, guías de facilitadores, informes de evaluación y progreso, materiales de aprendizaje), y el currículum implícito, también conocido como el "currículum oculto", que incluye el consenso, las ideas y creencias compartidas por el equipo de Capacidades para Innovar y/o los expertos.
- En el capítulo 4 "Mejoras y recomendaciones", se presentan las mejoras y cambios realizados en la segunda edición de Experimenta y, basados en nuestra revisión y análisis, brindamos sugerencias y recomendaciones para mejorar el programa y amplificar su valor.

## 1.1.3 Diseño de la investigación

Cuando comenzamos nuestro trabajo en noviembre del 2017, la primera versión de Experimenta (2016) ya había terminado y la segunda edición (2017) todavía seguía en marcha. Si bien existen planes para una tercera edición que inicie el primer semestre de 2018, en este documento examinamos las primeras dos versiones con el fin de obtener una imagen completa del programa. Para esto utilizamos varios medios y fuentes de información.
El proceso de investigación estuvo estructurado en tres etapas:

- Para la primera etapa nos enfocamos en identificar los elementos, estructuras y resultados explícitos del programa. Estudiamos la (extensa) documentación (ejemplo, currículum), materiales de aprendizaje y evaluaciones proporcionadas por el Laboratorio de Gobierno. Complementamos esta investigación documental con entrevistas al equipo de Capacidades para Innovar del Laboratorio.
- Para la segunda etapa, viajamos a Santiago y pasamos una semana en el Laboratorio de Gobierno. Durante esta semana realizamos entrevistas al equipo de Capacidades para

Innovar y al Director Ejecutivo del Laboratorio. Organizamos talleres con participantes y expertos para aprender acerca de sus experiencias, observamos talleres de Experimenta 2017 y asistimos al primer Encuentro Nacional de Innovadores Públicos (programa también liderado por el equipo de Capacidades para Innovar que indirectamente está relacionado a Experimenta). Durante esa semana, nos enfocamos en identificar los "ingredientes secretos", es decir, aquellos elementos y estructuras que constituyen el currículum de Experimenta.

- La tercera etapa, se centró en analizar los datos e información recogida y reflexionar acerca de nuestros hallazgos. Para responder nuestras dudas o verificar nuestras suposiciones, llevamos a cabo entrevistas adicionales al equipo de Capacidades para Innovar y enviamos una encuesta a un grupo selecto de participantes para comprender mejor la identidad y marca de Experimenta.

Después de estas tres etapas, comenzamos a escribir y diseñar el informe. Como parte de la etapa final organizamos un design sprint en Londres con Gianncarlo Durán (Subdirector de Capacidades para Innovar) y Beatriz Hasbún (Diseñadora de Experiencias de Aprendizaje) del equipo de Capacidades para Innovar del Laboratorio para revisar el contenido. Para garantizar la objetividad del informe y mantener nuestra integridad, ellos no estuvieron involucrados en el Capítulo 2 (Resultados y Valor Clave) ni en las recomendaciones del Capítulo 4.

## 1.2 Acerca del Laboratorio de Gobierno

### 1.2.1 Objetivos y misión

Desde la década de los noventa, el Gobierno de Chile ha tenido una larga tradición de reformas, modernización e innovaciones; sin embargo, nunca hubo una unidad responsable de fomentar la innovación dentro del sector público. En su discurso de cuenta pública, de mayo de 2014, la presidenta Michelle Bachelet abrió la posibilidad de crear tal función cuando destacó el papel de la innovación: "tenemos que ir un paso más allá de la modernización, promoviendo activamente un Estado innovador". Este llamado a la acción inició el proceso que llevó a establecer el Laboratorio de Gobierno, el cual fue configurado para:

- Crear una mejor relación entre las personas y el Gobierno basada en la confianza.
- Comprender y abordar mejor los problemas públicos complejos.
- Mejorar la productividad y ofrecer mejores servicios públicos con menor costo.

### 1.2.2 Principios

Estos cinco principios definen cómo funciona el Laboratorio de Gobierno y cómo diseña y gestiona sus programas:

- **Foco en las personas:** La premisa central de este principio de innovación del Laboratorio de Gobierno es crear empatía con los usuarios de los servicios públicos y poner a las personas en el centro de la toma de decisiones. Comprender las necesidades, los activos, las motivaciones y las capacidades de las personas, ya sea aquellas que trabajan para el sector público y aquellas que no, permite desarrollar mejores soluciones para los usuarios y los ayuda a convertirse en agentes de cambio de procesos de innovación.

• **Co-creación:** Complementando el enfoque centrado en el usuario, el Laboratorio de Gobierno utiliza la co-creación para permitir la colaboración activa entre diferentes grupos de interés. Este enfoque se centra en la apertura de espacios, entregando herramientas e incentivando a las partes interesadas a co-descubrir, co-definir, co-diseñar y complementar la innovación con el objetivo final de crear impacto.
• **Enfoque sistémico:** Integra múltiples perspectivas a través de un enfoque holístico a problemas y soluciones. El enfoque intersectorial y el uso del pensamiento sistémico han permitido al Laboratorio de Gobierno romper los silos disciplinarios y de gestión para abordar la complejidad de los desafíos públicos.
• **Experimentación:** Desarrolla programas de aprendizaje y soluciones basados en el "aprender haciendo". Al crear prototipos y tener un enfoque estructurado para aprender de los errores, se construye el conocimiento práctico que ayuda a informar, mejorar y desarrollar soluciones factibles.
• **Foco en la experiencia:** Promueve nuevas formas de entender y comunicarse con los demás mediante el uso de técnicas como la narración de historias y el pensamiento visual. También, proporciona una experiencia de innovación basada en el espacio, la identidad y la materialidad que ayuda a que el proceso de innovación pública sea una experiencia significativa y culturalmente transformadora[1].

## 1.2.3. El equipo

Concretar estos principios requiere un equipo que tenga habilidades y conocimientos amplios y profundos. Las habilidades amplias permiten a las personas trabajar en dominios y disciplinas, mientras que las habilidades profundas añaden experiencia especializada y habilidades técnicas a la mezcla. La necesidad de un conjunto híbrido de habilidades se refleja en el equipo multidisciplinario del Laboratorio, con antecedentes en diseño, arte, políticas públicas, comunicación, educación, ciencias sociales, entre otros. El equipo consta de 20 miembros, de los cuales el 30% tienen puestos flexibles o temporales.

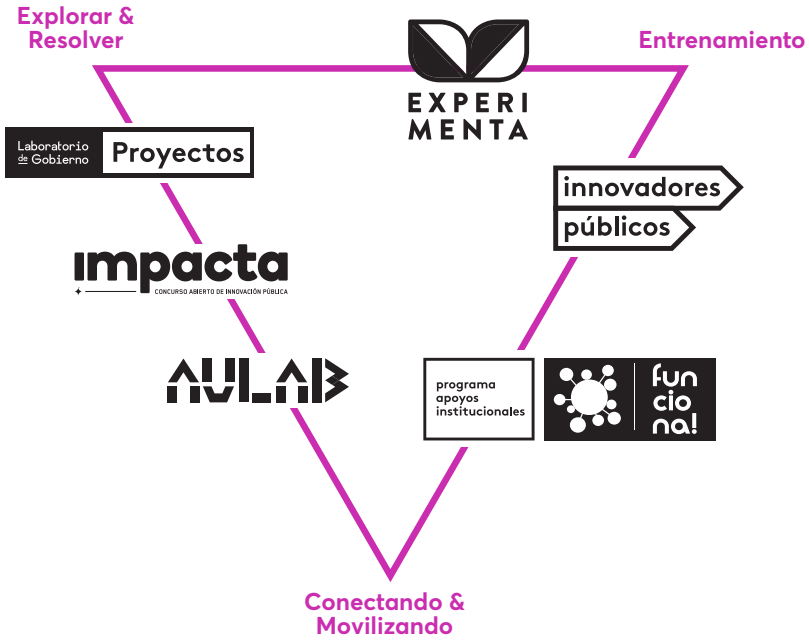
## 1.2.4 El Laboratorio como ecosistema

Los laboratorios de innovación tienen muchas formas y estructuras. Para entender cómo funciona el Laboratorio de Gobierno y cómo Experimenta se adapta a su cartera, es importante ver al Laboratorio no solo como un equipo sino como un ecosistema, el cual involucra a varios grupos de interés y está impulsado por un conjunto de programas e iniciativas (ver diagrama 1). Estos programas e iniciativas se estructuran en torno a tres corrientes de actividades: la exploración y solución de problemas, la generación y fortalecimiento de capacidades para innovar, y la conexión y movilización de distintos

actores. Antes de detallar Experimenta, primero explicaremos brevemente cada iniciativa:

- **Proyectos:** Se realizan proyectos que abordan desafíos públicos y desarrollan soluciones que tienen un impacto para los habitantes de Chile. Por ejemplo, el Laboratorio de Gobierno trabajó con servicios públicos, proveedores de electricidad y usuarios para crear conjuntamente una cuenta de electricidad que los ayude a comprender cuánta energía consumen y cómo reducirla.
- **Impacta:** Es una convocatoria abierta de innovación que moviliza a las personas en torno a cuestiones públicas como la energía, la salud y la percepción de la seguridad, y aprovecha su talento y experiencia para abordar estos problemas complejos y apremiantes.
- **AULAB:** Este programa es una convocatoria de innovación abierta, similar a Impacta, pero específicamente diseñada para estudiantes y académicos de instituciones de educación superior.
- **Funciona!:** Es un premio otorgado por el Servicio Civil y el Laboratorio de Gobierno a equipos de servidores públicos que han implementado con éxito innovaciones en sus respectivas instituciones.
- **Red de Innovadores Públicos:** Es una comunidad de servidores públicos, que incluye una plataforma digital y actividades presenciales a nivel nacional. Está estrechamente relacionada con Experimenta y desempeña un papel crucial en la difusión e integración de las habilidades de innovación en las instituciones del sector público. Pueden unirse todos los servidores públicos chilenos motivados por la mejora de los servicios públicos que brindan a las personas y, de esta forma, reencantarse colectivamente con la función pública. Todas las actividades de la Red, se basan en generar aprendizaje colectivo, conectar las motivaciones de sus integrantes y visibilizar las innovaciones públicas existentes. Actualmente, la integran más de 3.200 servidores públicos, y su primer Encuentro Nacional convocó a más de 300 servidores públicos de todo el país.

Diagrama 1: **Ecosistema del Laboratorio de Gobierno**



## 1.3 Acerca de Experimenta

### 1.3.1 Construyendo capacidades para innovar

Experimenta es el programa insignia de desarrollo de capacidades para innovar del Laboratorio de Gobierno. Es un programa que se basa en "aprender haciendo" y tiene como objetivo crear capacidades para innovar en las instituciones públicas de Chile[2].Desarrollar tales capacidades para innovar implica tres elementos:

- **Habilidades:** los equipos tienen las habilidades duras y blandas para utilizar de manera efectiva los métodos y herramientas de innovación que los ayudan a llevar a cabo procesos de innovación.
- **Motivaciones:** los equipos están intrínseca y extrínsecamente motivados para adoptar nuevas formas de trabajar y mejorar su desempeño.
- **Oportunidades:** los equipos cuentan con estructuras y condiciones institucionales para aplicar y desarrollar sus habilidades de manera efectiva.

### 1.3.2 Aprender haciendo

La naturaleza práctica de Experimenta es lo que hace particularmente diferente al programa respecto al repertorio normal de programas de aprendizaje para servidores públicos. A menudo, estos programas se enfocan principalmente en el aprendizaje conceptual. Sin embargo, tener solo un conocimiento teórico de los métodos y procesos de innovación no significa que los participantes puedan gestionar y ejecutar con eficacia procesos de innovación en la práctica. En realidad, estos procesos son mucho más complejos de lo que los libros y textos pueden describir. La premisa de Experimenta es, por lo tanto, desafiar esta modalidad de aprendizaje dominante y demostrar el valor del aprendizaje experiencial, siendo este último clave para la filosofía de aprendizaje de Experimenta.

El aprendizaje experiencial toma la práctica real de resolver problemas públicos como fuentes de aprendizaje. Los participantes "aprenden haciendo" al utilizar activamente métodos y herramientas de innovación, colaborando entre silos y con distintos grupos de interés, mientras que al mismo tiempo crean un entorno propicio para que la innovación suceda.

### 1.3.3 Trabajando en desafíos públicos reales

Durante el programa, los equipos de servidores públicos que participan en Experimenta trabajan en proyectos que abordan temáticas públicas reales. Trabajar en temas cotidianos hace que el aprendizaje sea relevante, mejora la experiencia de aprendizaje de los participantes y sirve al mismo tiempo a la agenda estratégica de su institución. Mientras trabajan en estos proyectos, los equipos reciben apoyo con talleres prácticos y mentorías. En los talleres, los equipos aprenden a desarrollar sus habilidades para usar métodos y herramientas de innovación específicos. En las mentorías, los equipos discuten sus desafíos y reflexionan sobre sus experiencias. Los talleres, así como las mentorías, son facilitadas por expertos profesionales en innovación.

### 1.3.4 Co-diseño con expertos

Estos profesionales expertos participan también activamente en el proceso de co-diseño del programa, trabajando en estrecha colaboración con el equipo del Laboratorio de Gobierno. Este

enfoque agrega credibilidad al programa ya que se basa en la experiencia de los participantes y de los expertos en innovación.

### 1.3.5 Dos versiones

Hasta ahora, el Laboratorio de Gobierno ha realizado dos versiones de Experimenta. La primera versión comenzó en 2016 e incluyó 11 equipos (81 participantes) tanto de instituciones del gobierno central, regional, como local. Esta versión consistió en dos grupos o sedes: un grupo con sede en Santiago y el otro en Concepción. La segunda versión comenzó en 2017 e incorpora los aprendizajes de la versión de 2016. Incluyó 19 equipos (196 participantes), también de nivel central, regional y locales. Esta versión consistió en tres grupos: dos grupos con sede en Santiago y uno en Puerto Montt.

**Instituciones participantes del Programa Experimenta - Versiones 2016 y 2017**

## 2016

### Sede Santiago:

1. Dirección General del Crédito Prendario
2. Servicio de Salud Metropolitano Oriente
3. Servicio de Registro Civil e Identificación
4. Ministerio del Deporte e Instituto Nacional de Deportes
5. Tesorería General de la República
6. Municipalidad de Providencia
7. Municipalidad de Peñalolén

### Sede Concepción:

1. Servicio Médico Legal, Biobío
2. Seremi de Vivienda y Urbanismo, Biobío
3. Hospital Regional de Talca
4. Municipalidad de Hualqui

## 2017

### Sede Santiago - Grupo 1:

1. Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo
2. Instituto de Previsión Social
3. Subsecretaría de Telecomunicaciones
4. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Región de O'Higgins
5. Superintendencia de Salud
6. Agencia de Calidad de la Educación
7. Superintendencia de Electricidad y Combustibles

### Sede Santiago - Grupo 2:

1. Municipalidad de Renca
2. Municipalidad de La Pintana
3. Gobierno Regional de Valparaíso
4. Gobierno Regional del Biobío
5. Servicio de Salud Metropolitano Occidente en conjunto con el Servicio Nacional de Menores

### Sede Puerto Montt:

1. Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, Los Lagos
2. Gobierno Provincial de Chiloé
3. Instituto de Desarrollo Agropecuario, Los Lagos
4. Dirección de Aeropuertos, Los Lagos
5. Servicio de Salud Valdivia
6. Servicio de Salud Osorno
7. Servicio de Vivienda y Urbanización, Los Lagos

EXPERI
MENTA
Laboratorio
de Gobierno

CAPÍTULO 2

# El valor único

En este capítulo discutimos los resultados principales y el valor único de Experimenta. Primero describimos algunas cifras clave, seguidas del valor único generado por el programa y concluyendo con una reflexión sobre la posición internacional del programa Experimenta.

## 2.1 Cifras clave

A lo largo del proceso de diseño, desarrollo e implementación del programa, el equipo del Laboratorio de Gobierno ha utilizado varios indicadores para hacer un seguimiento de su progreso y sus logros. A continuación, describiremos las cifras clave que ilustran los resultados del programa (ver diagrama 2).

### 2.1.1 Primera versión (2016)

Para la primera versión de Experimenta, que comenzó el 2016, 51 equipos de cinco regiones de Chile postularon al programa, de los cuales se seleccionaron 11 equipos. Todos los equipos, que considera a 81 servidores públicos completaron el programa. Experimenta 2016 incluyó un total de 58 talleres y 209 mentorías, actividades dirigidas por un grupo de 17 expertos. Mientras realizaban el programa, todos los equipos lograron desarrollar una solución que abordaba su desafío público.

Sin embargo, hasta el momento de redacción de este informe, cinco equipos han implementado con éxito su solución y es probable que este número aumente, ya que la implementación efectiva lleva tiempo. Lo interesante es que además, a la fecha,, siete equipos han logrado institucionalizar prácticas de innovación dentro de sus organizaciones. Esto significa que han creado roles, funciones y estructuras de soporte para la innovación y mejorado activamente las condiciones para que la innovación suceda. Tres equipos crearon un rol para un coordinador de innovación (Tesorería General de la República, Hospital Regional de Talca y Municipalidad de Peñalolén), seis equipos han estado ejecutando programas de aprendizaje basados en Experimenta (Municipalidad de Peñalolén, Tesorería General de la República, Servicio de Salud Metropolitano Oriente, Municipalidad de Providencia, Municipalidad de Hualqui y el Hospital Regional de Talca) y cuatro han establecido equipos de innovación (Tesorería General de la República, Municipalidad de Peñalolén, Hospital Regional de Talca y Municipalidad de Hualqui).

### 2.1.2 Segunda versión (2017)

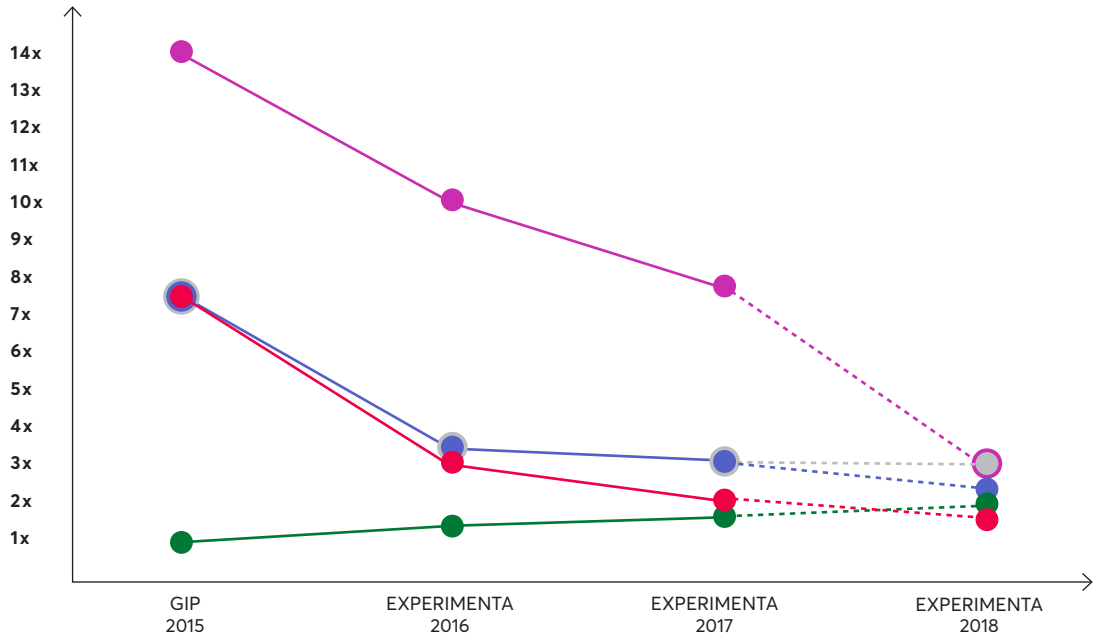
Para la segunda versión, que comenzó en 2017, 30 equipos postularon al programa. Se seleccionaron 19 equipos, que involucraron a 196 servidores públicos. Todos los equipos han completado el programa. El programa incluyó 63 talleres y 315 mentorías, actividades dirigidas por un grupo de 23 expertos. Todos los equipos han diseñado una solución para abordar el desafío público reformulado en el programa. La cantidad de soluciones implementadas con éxito aún no se conoce, dado que el programa se está ejecutando en el momento de la redacción de este informe, sin embargo, a la fecha, 5 equipos han logrado instalar prácticas de innovación dentro de sus organizaciones como por ejemplo, la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo está desarrollando un programa on-line nacional de aprendizaje en innovación pública, el Instituto de Previsión Social está creando un Laboratorio de innovación y el Gobierno Regional de Biobío creó el rol de coordinador de innovación para uno de los miembros del equipo.

Diagrama 2: **Comparación de programas**

| | 2016 | 2017 |
|---|---|---|
| Postulaciones recibidas | 51 | 30 |
| Equipos seleccionados | 11 | 19 |
| Servidores públicos involucrados | 81 | 196 |
| Soluciones creadas | 11 | 19 |
| Soluciones implementadas con éxito | 5 | (Programa en progreso) |
| Mentores y facilitadores (expertos) involucrados | 17 | 23 |
| Talleres realizados | 58 | 63 |
| Mentorías realizadas | 209 | 315 |
| Instituciones que han institucionalizado la innovación pública | 6 | 5 |

## 2.2 Eficiencia de costo

Diagrama 3: **Cifras clave de Experimenta y su predecesor**




**COSTO USD**
- GIP 2015: USD $1.15mil
- Exp 2016: USD $446mil
- Exp 2017: USD $569mil
- Exp 2018: USD $423mil

**INSTITUCIONES BENEFICIADAS**
- GIP 2015: 10
- Exp 2016: 12
- Exp 2017: 19
- Exp 2018: 21

**INVERSION POR INSTITUCION USD**
- GIP 2015: USD $115mil
- Exp 2016: USD $37mil
- Exp 2017: USD $30mil
- Exp 2018: USD $20mil

**EXPERTOS METODOLOGICOS**
- GIP 2015: 7
- Exp 2016: 3
- Exp 2017: 4
- Exp 2018: 4

**DURACION EN MESES**
- GIP 2015: 14
- Exp 2016: 10
- Exp 2017: 8
- Exp 2018: 5

El GIP (Fondo de Gestión de la Innovación en el Sector Público), que fue gestionado por Corfo del 2013 al 2015 y financiaba a organizaciones de expertos de fuera del sector público para gestionar sistemas de innovación en un número específico de Instituciones Públicas por año.

Al observar los costos de Experimenta (ver diagrama 3), se podría intuir que el programa es considerablemente rentable. El costo total de la ejecución de la versión de 2016 fue de USD$446 mil y de USD$569 mil para 2017, estos costos son más altos que en 2016, ya que esta versión trabaja con casi el doble de equipos. Cuando observamos los costos por institución, vemos que se ha vuelto más eficiente considerando el aumento de la cantidad de equipos sin aumentar significativamente el número de facilitadores. Para el 2016, el costo por institución fue de USD$37 mil y para el 2017 fue de USD$30 mil. Para el 2018, los costos se estiman aún menores (±USD$20 mil por institución) debido a que los costos del diseño de los talleres ya fueron cubiertos por las dos versiones anteriores.

## 2.3 El valor único de Experimenta

Los resultados en la sección anterior muestran que Experimenta es eficiente en términos de desarrollar habilidades y ayudar a los equipos a generar soluciones para problemas públicos estratégicos y su implementación. Además de estos números, vemos que ha logrado resultados que no siempre son fáciles de cuantificar. Los resultados muestran, por ejemplo, que los participantes han adoptado nuevas formas de trabajo que son más colaborativas y enfocadas en las personas, lo que les permite abordar los desafíos públicos. También notamos que el programa ha ayudado a los participantes a desarrollar una identidad profesional como innovador público y conectarlos con una Red próspera de Innovadores Públicos. A continuación, describimos los resultados que demuestran este valor único de Experimenta en más detalle.

### 2.3.1 Experimenta ayuda a los servidores públicos a desarrollar un conjunto de habilidades para innovar y concepciones esenciales

Cuando miramos la estructura y el contenido de Experimenta, es justo decir que es un arquetipo de un programa de entrenamiento en innovación pública ¿Qué queremos decir con esto? Si hubiera una versión "estándar" de un programa de entrenamiento en innovación pública, entonces sería, o realmente debería, parecerse a Experimenta. De todos los programas similares que hemos visto, Experimenta incluye todos los elementos esenciales que encontramos en prácticamente cada uno de ellos. Estos elementos son:

- Crear empatía.
- Generar y probar ideas.
- Iteración y creación de prototipos.
- Co-crear soluciones.

El programa proporciona a los equipos una estructura (es decir, un proceso) y un conjunto de herramientas y métodos esenciales que ayudan a los equipos a explorar la naturaleza de un problema, conocer las experiencias y motivaciones de las personas para desarrollar soluciones que se ajusten mejor a sus necesidades y rutinas diarias. No obstante, el valor del programa va más allá de las habilidades.

Las evaluaciones muestran que la mayoría de los equipos adoptan modos de pensar más enfocados en las personas (ponen a las personas en el centro de la toma de decisiones), experimentales (adoptan un proceso de testeo continuo para mejorar ideas) y co-creativos (involucran activamente a distintos grupos de interés para desarrollar soluciones en conjunto). Las evaluaciones muestran, por ejemplo, cómo la definición del problema de cada equipo se fue desarrollando con el tiempo y se fue centrando cada vez más en el usuario. Los equipos

también comenzaron a utilizar las herramientas y métodos en sus prácticas cotidianas, y varios equipos (Municipalidad de Peñalolén, Tesorería General de la República, Servicio de Salud Metropolitano Oriente, Municipalidad de Providencia, Municipalidad de Hualqui y Hospital Regional de Talca) incluso desarrollaron programas de aprendizaje para difundir estas habilidades y herramientas en sus instituciones.

### 2.3.2 Experimenta permite a los servidores públicos convertirse en agentes de cambio efectivos para el bien público

Las entrevistas con los participantes y las evaluaciones del programa muestran que Experimenta es una experiencia transformadora de aprendizaje. Hay tres dimensiones que impulsan esta transformación: cambios en las habilidades y comportamientos, cambios en los sistemas de creencias y cambios en la identidad[3]. Vemos que en un nivel de habilidades, Experimenta ayudó a los servidores públicos a construir confianzas utilizando herramientas y métodos de innovación en sus prácticas diarias, comenzaron, por ejemplo, utilizando herramientas de innovación como el viaje del usuario, lluvia de ideas, creación y prueba de prototipos en su trabajo diario (Ministerio del Deporte e Instituto Nacional de Deportes, Tesorería General de la República, Municipalidad de Peñalolén, Servicio de Salud Metropolitano Oriente, Hospital Regional de Talca, Seremi de Vivienda y Urbanismo Biobío, Servicio Médico Legal Biobío, Municipalidad de Hualqui).

Además, los resultados muestran que los participantes, en un nivel más profundo, han cambiado sus creencias; por ejemplo, desde pensar que la innovación es solo para unos pocos hasta la idea que todos pueden innovar. Esto indica una transformación de la persona, en donde se han dado cuenta que pueden ser agentes activos de cambio. Esto es parte del desarrollo de una identidad como un innovador público. Además, el Laboratorio ha empoderado a algunos de los equipos para establecer funciones o roles en torno a la innovación dentro de sus instituciones (por ejemplo, la Municipalidad de Peñalolén creó Peñalab y TGR creó una unidad de innovación), o comenzar a entrenar a sus colegas directamente (también estimulados por el componente de formación de formadores de Experimenta).

### 2.3.3 Experimenta proporciona un espacio seguro para probar nuevas formas de trabajar y colaborar

Experimenta ofrece a los servidores públicos un espacio para colaborar entre diferentes grupos de personas, ya sea entre unidades de una misma institución o entre instituciones distintas, así como un "espacio seguro para fallar" y poder probar nuevas formas

de trabajar. Al igual que con muchos gobiernos, el trabajo entre distintas unidades suele ser problemático, y Chile no es una excepción a esto. Incluso si existe la oportunidad de colaborar, la dinámica de gestionar diferentes intereses, estilos de trabajo y perspectivas puede ser desalentador. Los participantes experimentaron el enfrentarse a esta diversidad en su equipo como algo frustrante, pero también mencionaron que aprender esta habilidad es uno de los resultados clave de aprendizaje dentro del programa. Además de ofrecer un espacio para la colaboración, Experimenta también ofrece un espacio físico, en términos de tiempo, soporte y oportunidad, para probar nuevas formas de trabajo (por ejemplo, involucrarse directamente con potenciales usuarios y testear prototipos con ellos), lo que permitió a los equipos crear soluciones que se ajusten mejor a las necesidades de las personas. La necesidad de un espacio seguro fue mencionada por uno de los participantes de 2016 durante la entrevista del equipo: "Realmente extrañamos Experimenta, nuestras sesiones semanales. Era un lugar donde podíamos hacer cosas que normalmente no hacíamos en nuestra oficina, y también discutir nuestros problemas, desafíos y preocupaciones con nuestro mentor y compañeros".

### 2.3.4 Experimenta conecta a los servidores públicos con una red de apoyo de pares y expertos

El aprender juntos ("nosotros aprendemos, ellos aprenden, todo el mundo aprende") se extiende por todas las iniciativas del Laboratorio de Gobierno y es particularmente importante para el programa Experimenta. Están entrelazados en cada actividad del programa el aprender, hacer y resolver problemas juntos, lo que agrega una dimensión social que ayuda a los participantes a establecer relaciones duraderas con pares, expertos, el Laboratorio y la Red de Innovadores Públicos. Consideramos que estas relaciones son cruciales para propiciar un ambiente de aprendizaje y trabajo seguro: los compañeros y mentores pueden brindar apoyo emocional y técnico cuando dentro del proceso de innovación o del proceso de aprendizaje se sienten desalentados o cuando el equipo se queda estancado en su proyecto. Notamos que particularmente los mentores juegan un papel central en este proceso. Las conversaciones con los expertos mostraron que muchos mentores han desarrollado amistades y relaciones de trabajo que van más allá del programa de aprendizaje. Además, el componente formador de formadores ayuda a los participantes a desarrollar aún más su papel como innovadores públicos, difundir las habilidades entre sus pares y desarrollar entornos propicios para la innovación.

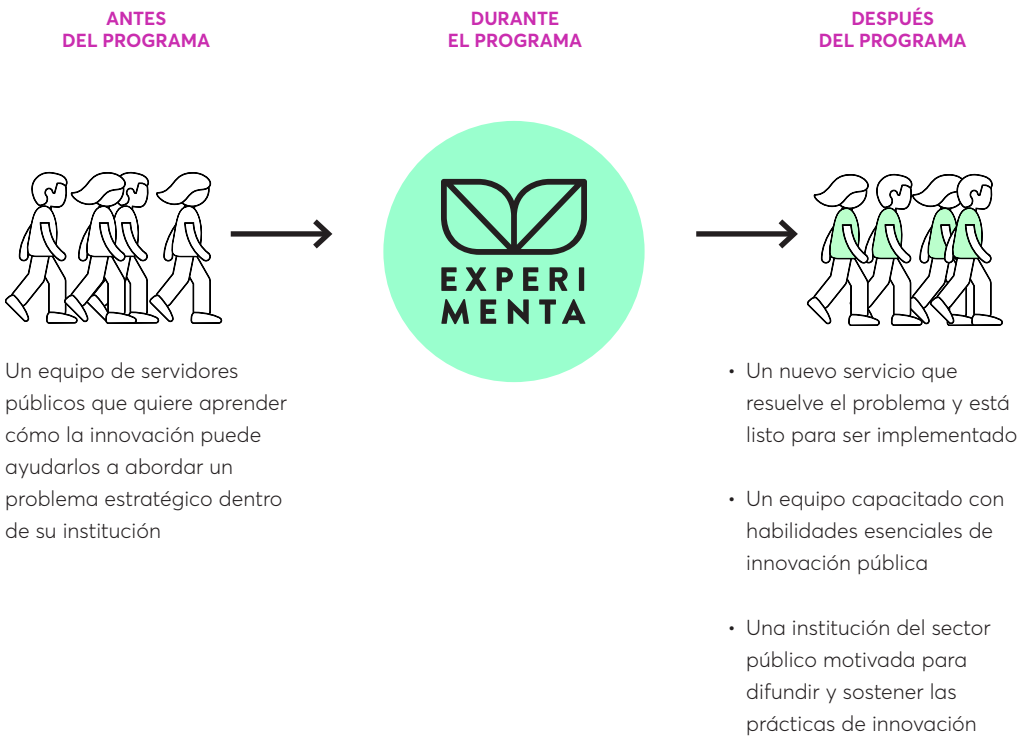
### 2.3.5 Experimenta genera valor a diferentes niveles y para varios grupos de interés

Los resultados descritos anteriormente sugieren que Experimenta en su mayor parte ha generado valor para sus equipos y participantes (ver diagrama 4). Sin embargo, cuando damos un paso atrás y observamos la red más amplia de partes interesadas, vemos que Experimenta creó valor en múltiples niveles para varios actores.

Por ejemplo, las soluciones que se han implementado hasta ahora como resultado de un enfoque centrado en las personas y un enfoque iterativo, crearon servicios públicos que se ajustan mejor a las necesidades de los usuarios (por ejemplo, el Proyecto Nexo diseñado por el equipo del Hospital Regional de Talca o el Nuevo Protocolo de Asistencia al Ciudadano diseñado por el equipo de Tesorería). Los equipos lograron alinear los enfoques de innovación con las funciones centrales del gobierno, lo cual permitió que los servicios sean más eficientes, efectivos y ayuden a las instituciones a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Creemos que la combinación de "aprender haciendo" y utilizar desafíos públicos que están situados en el mundo real –y no en un ambiente de aprendizaje ficticio o simulado– como un vehículo para el aprendizaje, produjo efectos dominantes de un cambio sustancial que fue más allá de la ambición del Laboratorio.

Diagrama 4: **Servidores públicos antes, durante y después de Experimenta**




## 2.4 Posición internacional

En nuestro trabajo con otros laboratorios y equipos de innovación pública, vemos que muchos de ellos ofrecen programas de aprendizaje o de desarrollo de capacidades de algún tipo. El objetivo de estos programas es aumentar el impacto de su trabajo. En general, hay dos categorías de programas de aprendizaje o desarrollo de capacidades: enfocados en el problema y en el aprendizaje. Para la primera categoría, el programa de aprendizaje es un medio para un fin, se centran en la creación de capacidades para abordar un problema público específico. Para la segunda categoría, los programas cumplen un objetivo más genérico mediante el desarrollo de un conjunto integral de competencias que pueden usarse para diversos asuntos públicos.

Al observar el panorama internacional de los programas de aprendizaje en innovación, vemos que varios programas se incluyen en la primera categoría y se centran en problemas. Experimenta pertenece a la segunda categoría: su enfoque principal es desarrollar las capacidades necesarias para innovar. Hay muchos otros actores internacionales que ofrecen programas con un propósito similar. Sin embargo, a menudo estos programas son únicos (por ejemplo, Clases Magistrales, Programas Ejecutivos) y ofrecen una inmersión profunda en un método o conjunto de principios específicos. Experimenta es diferente a dichos programas en dos aspectos: en primer lugar, mientras Experimenta se enfoca en el aprendizaje, también logra enfrentar de manera efectiva los desafíos públicos y crear entornos propicios para que la innovación suceda; en segundo lugar, Experimenta forma parte de una cartera más amplia (o ecosistema) de programas e iniciativas. En particular, la relación entre Experimenta

y la Red de Innovadores Públicos ofrece un valor único, permitiendo a los participantes de Experimenta unirse a una red próspera y activa que les ayude a avanzar en su carrera como innovadores públicos. En el panorama internacional, no hemos visto ejemplos de tales redes que coincidan con el tamaño, nivel de actividad y compromiso de los miembros como hemos visto con la Red de Innovadores Públicos.

# CAPÍTULO 3
# Principios, elementos y estructuras

En este capítulo, discutimos cómo se diseña y se gestiona Experimenta. Observamos las estructuras y los elementos explícitos (por ejemplo, los objetivos de aprendizaje, la agenda, los roles) y utilizamos un marco de "Elementos de diseño de experiencia de aprendizaje" para analizar el programa en sus partes constituyentes. Además de esto, describimos los elementos clave del currículum oculto que a menudo son más tácitos o implícitos, pero que en gran medida dan forma a la experiencia de aprendizaje y a resultados indirectos del programa.

# 3.1 Diseño y gestión del programa

Antes de describir los elementos constitutivos y la estructura de Experimenta, es importante entender cómo se diseña y se gestiona el programa. Por lo tanto, primero describiremos los actores clave, sus roles y sus responsabilidades.

## 3.1.1 Equipo central y de apoyo

Varios equipos del Laboratorio de Gobierno están involucrados en el diseño, gestión y entrega de Experimenta. El equipo de Capacidades para Innovar forma el núcleo y, como gestores de programa, trabajan estrechamente con el equipo Administrativo y Legal y el Equipo de Comunicaciones y Producción.

- **Equipo de Capacidades para Innovar del Laboratorio:** Son responsables del diseño, implementación, revisión y control de calidad del programa. Aseguran que la experiencia de aprendizaje sea consistente y coherente, y que el diseño y los materiales de aprendizaje cumplan con altos estándares de calidad. El equipo sirve como el principal punto de contacto para los equipos y sus instituciones, facilitadores y mentores. Los miembros del equipo son típicamente "en forma de T", lo que significa que poseen tanto amplios conocimientos (la barra horizontal) como profundos conocimientos (la barra vertical). Las áreas de competencia clave del equipo son: conocimiento de dominio sobre el sector público chileno, concepciones y habilidades centradas en el usuario y habilidades de diseño de aprendizaje.
- **Expertos Metodológicos:** Son responsables de la implementación del programa y también juegan un papel crucial en su diseño. Durante este proceso, los expertos desempeñan el papel de facilitadores y mentores. Lo integran profesionales expertos en innovación, que son contratados vía licitación por el Laboratorio específicamente para el diseño y la implementación del programa. Tienen experiencia en diseño e innovación así como en facilitación y diseño de programas de aprendizaje.
- **Equipo Administrativo y Legal del Laboratorio:** Proporciona apoyo administrativo y ayuda con el respaldo legal del programa, lo que implica el diseño de soluciones jurídicas y la prestación de soporte para licitaciones y contrataciones. Los miembros del equipo tienen experiencia en derecho, administración pública y contabilidad.
- **Equipo de Comunicaciones y Producción del Laboratorio:** Ayuda al equipo de Capacidades para Innovar a producir materiales de comunicación y aprendizaje, y asegura que estén alineados con la identidad visual de Experimenta. También supervisan la logística y la promoción del programa. Los miembros del equipo tienen experiencia en diseño, dirección de arte y periodismo.

## 3.1.2 Diseño y seguimiento del proceso

El programa es el resultado de un proceso de co-diseño que involucra tanto a los expertos como al equipo del Laboratorio. En este proceso, el equipo de Capacidades proporciona los objetivos y directrices para el proceso y los expertos diseñan las sesiones. Este enfoque agrega credibilidad al programa ya que se basa en la experiencia práctica y la experticia de los profesionales, al tiempo que aumenta el sentido de pertenencia.

Parte de éste, es un proceso de seguimiento continuo, para lo cual, el equipo de Capacidades ha organizado un Comité de Seguimiento que se reúne al menos dos veces al mes para una sesión de revisión del programa. Durante estas sesiones, los objetivos de aprendizaje, el

contenido y los materiales de cada módulo se revisan y adaptan dependiendo del progreso de los equipos, con la contribución de los facilitadores y mentores. Este proceso continuo de mejora, ayuda a los equipos de participantes a alcanzar el resultado deseado para cada módulo y el programa como un todo.

## 3.2 Elementos clave y estructuras

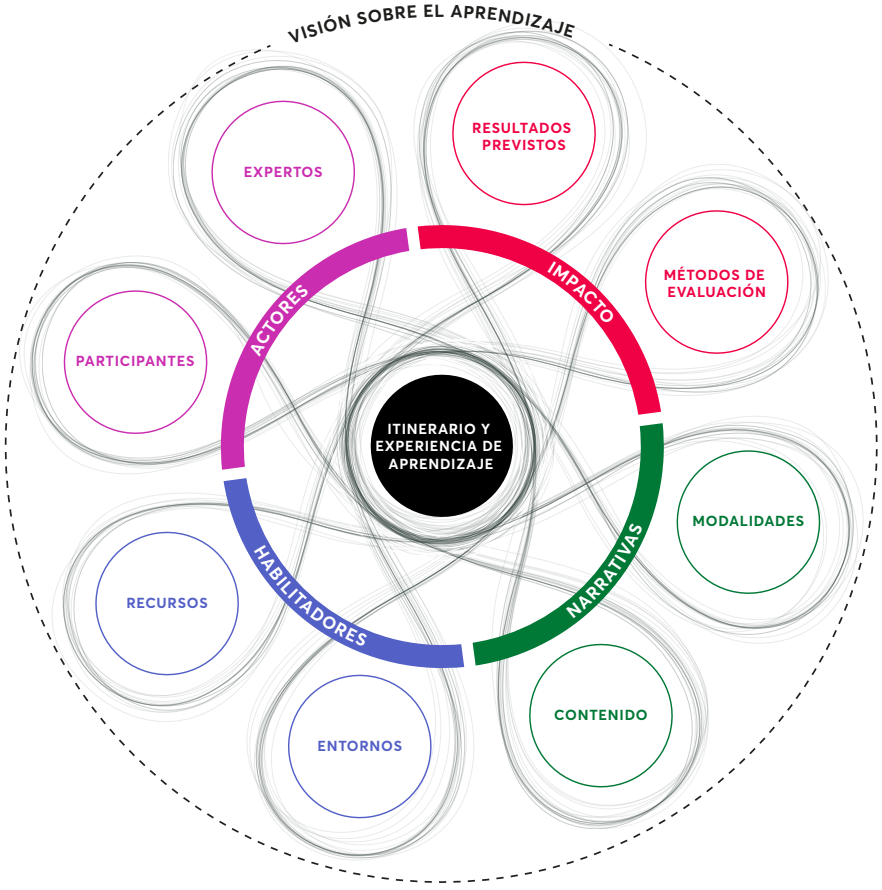
### 3.2.1 Marco de análisis

El diagrama 5 presenta los diferentes elementos[4] necesarios para crear una experiencia de aprendizaje. Sin embargo, para los propósitos de este informe, lo hemos utilizado con el fin de analizar los elementos y estructuras constituyentes del programa. Cuenta con ocho elementos que deben ser considerados, y lo más importante, alineados, para que la experiencia de aprendizaje sea efectiva.  Para cada uno de estos elementos, la visión general del aprendizaje sentará la base para la toma de decisiones pedagógicas.
Comenzamos con una descripción de esta visión y luego describimos los elementos estructurados en torno a sus categorías generales:

**Narrativas:** Describe el itinerario formativo o de aprendizaje, sus modalidades y contenido.

- **Habilitadores:** Describe los entornos y recursos que permiten el proceso de aprendizaje.
- **Actores:** Proporciona un perfil de los participantes y expertos.
- **Impacto:** Describe los resultados previstos y los métodos de evaluación.

Diagrama 5: **Elementos para el diseño de experiencias de aprendizaje desarrollado de Nesta**



## 3.3 Visión sobre aprendizaje

### 3.3.1 Foco de la pedagogía

La visión sobre el aprendizaje o la pedagogía, describe la filosofía de aprendizaje del Laboratorio y proporciona principios y directrices para el diseño y la ejecución del programa. La pedagogía de Experimenta tiene como foco situar el aprendizaje en la práctica y defenderlo mediante la práctica. Intenta evitar la creación de un programa genérico que no se pueda integrar en los distintos contextos de las instituciones públicas. En particular, la naturaleza práctica de Experimenta es diferente del repertorio normal de programas de aprendizaje para servidores públicos, que a menudo se centran principalmente en el aprendizaje conceptual. A través del enfoque de aprender haciendo, el objetivo del programa es crear agentes de innovación en el sector público.

### 3.3.2 Teoría de aprendizaje experiencial de Kolb

La pedagogía de Experimenta se basa en gran medida en la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb[5], la cual proporciona una base para el aprendizaje basado en la práctica en un contexto profesional. Considera el aprendizaje como un proceso continuo que se basa en la experiencia real y se fortalece al reflexionar sobre esta experiencia. Por lo tanto, el aprendizaje es mejor en un entorno del "mundo real", según Kolb.

### 3.3.3 Lo que el aprendizaje experiencial significa para los participantes de Experimenta

Los principios del aprendizaje experiencial crean un proceso que fortalece en los participantes los vínculos entre el contexto laboral, el desarrollo personal y la educación. A lo largo del proceso, los participantes aprenden trabajando juntos en desafíos públicos y usando métodos y herramientas de innovación y, al mismo tiempo, desarrollan las condiciones y estructuras para que la innovación suceda.

Este proceso se mejora aún más al agregar la dimensión social. Al reunir a equipos de diferentes instituciones, el programa combina la experiencia de varios actores con diferentes culturas, disciplinas, dominios y experiencias previas. El objetivo es crear una experiencia de aprendizaje que reúna la experiencia y el conocimiento de las instituciones participantes para construir una comunidad de aprendizaje de servidores públicos y permitir el aprendizaje social.

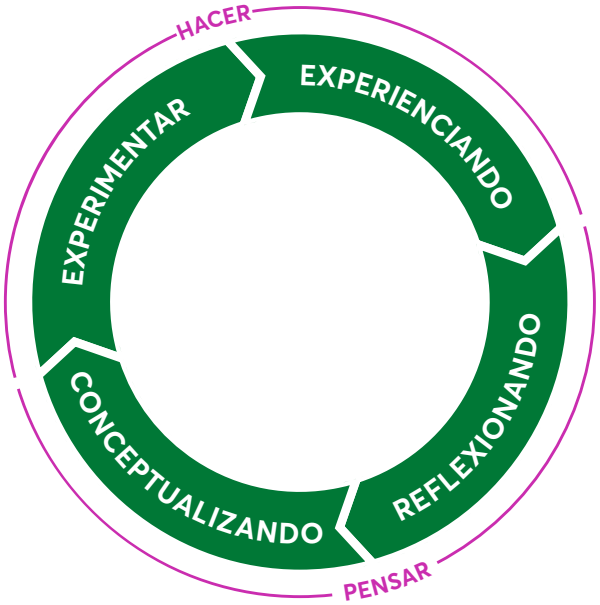
### 3.3.4 Lo que el aprendizaje experiencial significa para el diseño de experiencias de aprendizaje

Para diseñadores de experiencias de aprendizaje, el ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (diagrama 6) ofrece un marco práctico para planificar y estructurar una sesión o programa de formación. Idealmente, para que una sesión sea efectiva, un participante debe pasar por las cuatro etapas del ciclo, las cuales son:

- **Experienciando** una nueva situación concreta o recreando una situación conocida.
- **Reflexionando** sobre esta experiencia e identificando discrepancias entre la experiencia y su comprensión inicial (conceptual).
- **Conceptualizando** mediante la generación de nuevas ideas o la modificación de conceptos existentes, desarrollando principios o reglas generales y "modelos de éxito" para lo que funciona y por qué.

- **Experimentando** en la realidad, mediante la aplicación de las nuevas ideas creadas o las modificaciones a través del uso de herramientas, métodos y conceptos clave, o probando hipótesis.

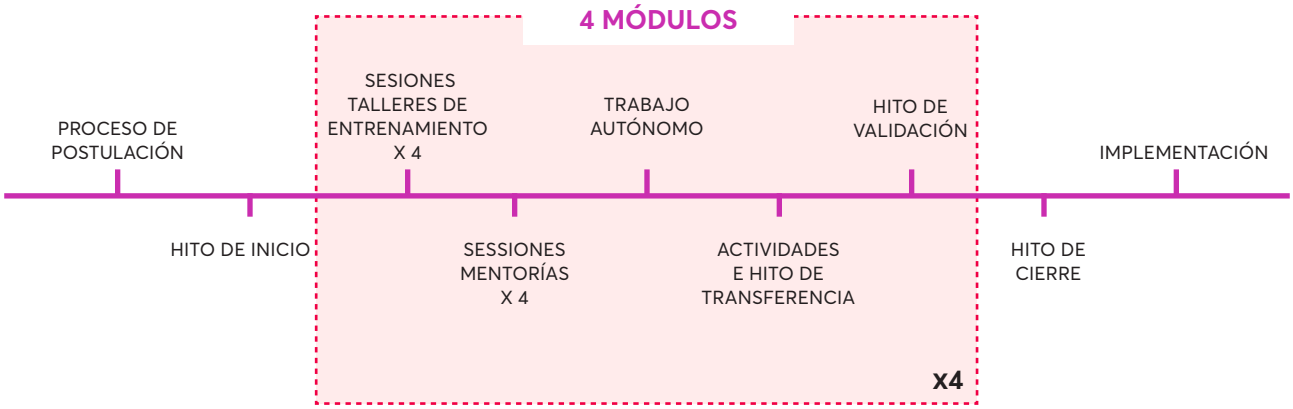
Diagrama 6: **Ciclo de aprendizaje experiencial**




## 3.4 Narrativa

En esta sección, describimos cómo se ve el itinerario formativo de Experimenta y cómo funciona el programa. Comenzamos con un resumen del programa, seguido de una descripción más detallada de cada módulo.

Diagrama 7: **Itinerario de aprendizaje de Experimenta**



### 3.4.1 El itinerario formativo en breve

El itinerario de aprendizaje de Experimenta incluye una variedad de actividades y sesiones de entrenamiento. Comienza con una convocatoria abierta para que los equipos de servidores públicos postulen, y luego un comité de evaluación seleccione los equipos que participarán oficialmente en el programa. Estos equipos seleccionados son invitados a un Hito de Inicio para comenzar de manera oficial el programa.

El núcleo del programa comprende una serie de talleres de entrenamiento y mentorías que guían a los equipos a través del proceso de innovación. Este proceso está inspirado en el proceso de "doble diamante"[6].

Basándose en la lógica del doble diamante, las actividades de aprendizaje están estructuradas en cuatro módulos. En estos módulos, los equipos desarrollan habilidades que los ayudan a descubrir y definir su desafío de innovación, generar ideas de posibles soluciones, y desarrollar prototipos y testeos. Los equipos también aprenden cómo implementar efectivamente estas soluciones aplicando estrategias de gestión de la innovación y cómo hacer prácticas de innovación sostenibles en sus instituciones.

Al final de cada módulo, hay una sesión de formador de formadores que permite a los participantes compartir sus habilidades de innovación con otros servidores públicos de su institución en un Hito de Transferencia. Además, se lleva a cabo un Hito de Validación donde los equipos presentan sus progresos y logros a las jefaturas de la institución.

El programa concluye con un Hito de Cierre en el que los participantes reciben un certificado de participación y asistencia de todo el programa.

### 3.4.2 Proceso de postulación

El programa comienza con una convocatoria abierta llamando a todas las instituciones del sector público chileno a postular. Para promover Experimenta e invitar a servidores públicos a participar, el Laboratorio de Gobierno organiza sesiones para informar a los posibles equipos sobre el programa y el proceso de postulación.

Las instituciones que deciden postular reciben un kit de postulación digital, que incluye un formulario de postulación y plantillas para cartas de apoyo y autorizaciones. Para postular, las instituciones deben formar un equipo y redactar una propuesta que describa el problema que desean abordar, explicando quiénes son los más afectados por el problema y cómo se alinea con la estrategia de la institución. La propuesta debe ir acompañada de cartas de apoyo y autorización de las jefaturas directas del equipo y de la jefatura máxima de la institución, quienes validan su participación para todo el programa.

Una vez que se cierra la convocatoria, un comité de evaluación del Laboratorio de Gobierno revisa las postulaciones utilizando la admisibilidad y los aspectos técnicos detallados en las bases de la convocatoria. Cada postulación recibe un puntaje utilizando un conjunto de rúbricas de evaluación. A partir de esto, las postulaciones se clasifican y las 10 instituciones por sede con los puntajes más altos son invitadas a una evaluación presencial. Esta instancia incluye una breve presentación y una entrevista para

evaluar la motivación del equipo y cómo involucrarán a más personas de su institución en el proceso. Durante esta reunión, los equipos deben estar acompañados por su jefatura máxima y sus jefaturas directas.

Cada postulación es evaluada nuevamente por el comité de evaluación y se selecciona un máximo de siete equipos (por sede) para participar en el programa.

### 3.4.3 Hito de Inicio

Una vez que los equipos han sido seleccionados, son invitados a una ceremonia de bienvenida o Hito de Inicio. Esta ceremonia marca el inicio formal del programa donde los equipos son reconocidos como participantes y oficialmente recibidos por el Laboratorio de Gobierno. La jefatura máxima y jefaturas intermedias de cada equipo también están invitados. Para marcar el comienzo de su itinerario, los participantes reciben un kit de bienvenida que incluye publicaciones sobre innovación pública, un cuaderno y un pin con el logotipo de Experimenta. Cada equipo recibe un kit Experimenta que incluye materiales como post-it, marcadores, tijeras, cinta adhesiva, etc., para usar en las sesiones de talleres y mentorías.

### 3.4.4 Los módulos: contenido

El núcleo del programa son sus cuatro módulos, los que se basan en el proceso del "doble diamante", el cual fue desarrollado originalmente por el Design Council (Reino Unido) alrededor del 2005 y desde entonces ha sido ampliamente adoptado y adaptado por numerosas agencias de diseño e innovación. Cada módulo se centra en áreas de contenido específicas que se describen con más detalle a continuación. El formato de las actividades de aprendizaje se describe en la siguiente sección, y los objetivos de aprendizaje para cada sesión se describen en 3.8.1.

**Módulo 1: Descubrimiento del desafío**

Este módulo se enfoca en explorar y comprender el problema postulado por la institución y redefinir el desafío de innovación. Los equipos aprenden a llevar a cabo investigación social para explorar las experiencias, necesidades y objetivos de diversos grupos de interés y el contexto más amplio del problema. Los equipos trazan un mapa de grupos de interés, definen y replantean sus desafíos de innovación a partir de los conocimientos y la evidencia, y crean una hipótesis y métricas que reflejan el cambio esperado. Al final de este módulo, los equipos trazan un mapa de su ruta de aprendizaje para ilustrar cómo se ha desarrollado la definición de su problema.

**Módulo 2: Generación de ideas**

Este módulo se enfoca en generar ideas para posibles soluciones que aborden el desafío de innovación. Los equipos identifican referentes, es decir, lo que se ha hecho anteriormente tanto en sus instituciones como en otros sectores (público, privado, academia entre otros) para abordar problemáticas similares. Además, desarrollan formas alternativas de abordar el desafío, aprenden a priorizar ideas y cómo evaluar el valor público de estas ideas. Al final de este módulo, los equipos trazan un mapa de su ruta de aprendizaje para ilustrar su proceso y describir cómo llegaron a la idea que han seleccionado.

**Módulo 3: Prototipado y testeo**

En este módulo, los equipos construyen prototipos de los componentes de su idea y prueban su propuesta de solución. La iteración es crucial en esta etapa ya que ayuda a los equipos a refinar su solución y garantizar que pueda integrarse en su institución. Los equipos desarrollan un escenario que considera a todos los grupos de interés y describe el funcionamiento del prototipo y sus principales atributos. Los equipos necesitan probar su idea con usuarios para validarla. Al final de este módulo, los equipos trazan un mapa de su ruta de aprendizaje para ilustrar cómo ha sido su proceso iterativo.

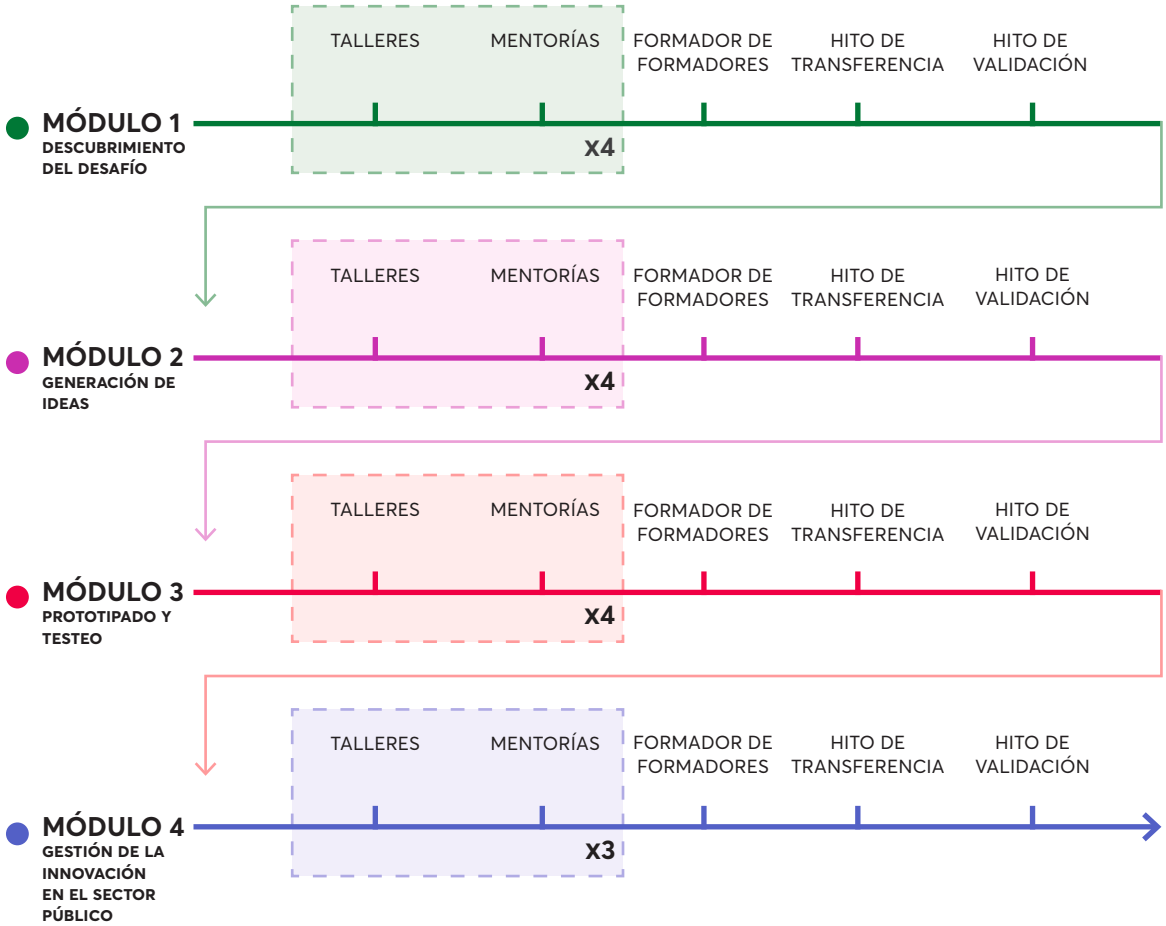
**Módulo 4: Gestión de la innovación en el sector público**

El cuarto y último módulo consta de dos partes. En la primera parte, los equipos deben crear un plan de implementación para que su solución tome en cuenta a todos los grupos de interés. Además, se debe incluir un plan de escalabilidad que describa cómo el equipo implementará la solución, cuáles son los hitos más relevantes del proceso, además de mapear los principales riesgos de implementar la solución y qué estrategias deberían usar como institución para mitigarlos. En la segunda parte, los equipos deben desarrollar una estrategia que describa cómo institucionalizarán la innovación pública dentro de sus instituciones.

## 3.4.5 Los módulos: actividades para el aprendizaje

Cada módulo consiste en una combinación de modalidades y actividades de aprendizaje (ver diagrama 8), las cuales se describen a detalle más adelante. Cada semana los equipos asisten a una sesión de taller o mentoría (estas sesiones se alternan). En las sesiones de taller,

Diagrama 8: **La esctructura de los módulos**



los equipos desarrollan sus habilidades de innovación. Las sesiones de mentoría brindan apoyo a los equipos y les ayudan a reflexionar sobre su ruta de aprendizaje e innovación. Los talleres y mentorías se complementan con actividades autoguiadas, donde los equipos trabajan de forma autónoma en sus proyectos. Las Actividades de Transferencia al final de cada módulo se centran en la transferencia de habilidades y conocimientos. Esto incluye un componente de formación de formadores que permite a los participantes transferir las habilidades recién adquiridas a otros pares de su institución y, con esto, difundir prácticas de innovación en su organización. Compartir habilidades y experiencias es de gran importancia para Experimenta, ya que ayuda a crear una comunidad de aprendizaje y a desarrollar capacidades de innovación en el sector público chileno. Cada módulo concluye con un Hito de Validación en la que los equipos deben presentar su progreso y resultados a sus jefaturas.

**Talleres**

Todas las sesiones de talleres tienen una estructura similar que incluye los siguientes cuatro momentos:

- **Check-in:** Cada sesión comienza con una ronda de check-in en donde los participantes comparten cómo se sienten y dónde tienen puesta su atención ese día; luego, los facilitadores presentan el propósito y los objetivos de la sesión.
- **Desarrollo de habilidades:** Los facilitadores entregan el contenido real de la sesión mediante la presentación de conceptos clave, herramientas y métodos. Las actividades se estructuran en torno a las cuatro etapas del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (Experiencia, Reflexión, Conceptualización, Experimentación) para hacer que el aprendizaje sea efectivo. Los ejercicios prácticos permiten a los participantes experimentar cómo funcionan las herramientas o métodos de innovación específicos y son respaldados por la reflexión y la conceptualización para reforzar el aprendizaje.
- **Establecimiento de objetivos:** Los facilitadores definen los objetivos y los equipos discuten la preparación para su próxima sesión de mentoría.
- **Check-out:** la sesión termina con un check-out para verificar cómo los participantes están emocionalmente. Se les puede pedir que construyan algo que represente su progreso o ruta de aprendizaje. Esto ayuda a los facilitadores a identificar los aspectos más destacados de la sesión y las áreas que necesitan mejoras.

**Mentorías**

Estas sesiones tienen como objetivo proporcionar a los equipos un apoyo adaptado a su contexto institucional, desafío y ruta de aprendizaje. Los mentores son responsables de guiar a los equipos para que cumplan con los requisitos del programa y sigan adelante con sus proyectos. Las sesiones de mentoría ofrecen una oportunidad para que los equipos desarrollen aún más sus proyectos,

a medida que los mentores los ayudan a encontrar nuevas formas de explorar y enmarcar su desafío y desarrollar y probar soluciones potenciales.

Cada institución tiene un mentor permanente que trabaja con el equipo durante todo el programa. Esto es parte de un objetivo más amplio para construir una relación de confianza con los equipos. Cada sesión de mentoría tiene un objetivo específico que se describe en una "guía de mentores", que es creada por el equipo de facilitadores de cada módulo en colaboración con el equipo de Capacidades para Innovar.

**Horas de trabajo autónomo**

Los talleres y mentorías se complementan con espacios de trabajo autoguiado, o las llamadas "horas de trabajo autónomo", donde los equipos trabajan en sus proyectos sin la supervisión directa de un facilitador o mentor. Esto se introdujo en la segunda edición de Experimenta, con el objetivo de crear espacio y tiempo protegido para que los equipos trabajen en su proyecto con la autorización de sus superiores.

**Actividades e Hitos de Transferencia**

Dentro de las dos semanas posteriores a la finalización de cada módulo, los equipos deben organizar un Hito de Transferencia de habilidades para sus colegas o instituciones con las que se relacionan. El objetivo de estos talleres es que los equipos difundan las habilidades y el conocimiento que han adquirido dentro de su institución. Los talleres son diseñados, desarrollados y facilitados por los propios equipos participantes. Para ayudarlos a lograr esto, los equipos participan de un taller de formación de formadores (Actividad de transferencia) para guiarlos en el desarrollo del diseño de aprendizaje, facilitación y habilidades de gestión de grupo. Los Hitos de transferencia, que son luego realizados por los equipos, se imparten en las instituciones respectivas. El alcance de estos talleres varía de 5 a 200 participantes por institución.

**Hitos de Validación**

Cada módulo concluye con un Hito de Validación, que debe ser organizado por el mismo equipo y realizarse dentro de las dos semanas posteriores a la finalización del módulo. Los equipos deben presentar su progreso y logros a sus jefaturas. Esta presentación también incluye una reflexión sobre la dinámica del equipo, sus desafíos y cómo los han resuelto. Una vez que las jefaturas validan el trabajo, el equipo puede pasar al siguiente módulo.

## 3.4.6 Hito de Cierre

Finalmente, cuando los equipos completan todos los módulos, están invitados, con sus jefaturas, a una ceremonia de clausura o Hito de Cierre. Durante esta sesión, el Laboratorio los invita a reflexionar sobre su viaje y reciben un certificado como reconocimiento de su trabajo y participación en el programa Experimenta.

## 3.5 Actores

Para establecer una comunidad de aprendizaje, Experimenta reúne a varios actores. En esta sección describimos a estos actores principales y sus diferentes roles:

- **Los entrenados:** Participantes del programa, que son servidores públicos de cualquier institución del sector público chileno.
- **Los expertos:** Expertos en innovación responsables del diseño, entrega e implementación del programa, además de la documentación de la experiencia de los participantes y sus proyectos.

También hay dos actores clave relacionados indirectamente con los entrenados: sus jefaturas y sus colegas, que son potencialmente los aprendices de las actividades de transferencia.

### 3.5.1 Los entrenados

Los actores clave de esta experiencia de aprendizaje son los servidores públicos que participan en el programa Experimenta. Cualquier institución del sector público chileno puede participar en Experimenta independientemente del nivel de madurez de innovación que tengan. Los perfiles de los participantes muestran que cada cohorte ha sido bastante diversa, con diferentes edades, niveles de antigüedad en la institución y jerarquías. También se permitió la participación de servidores públicos con distintos tipos de contrato. El único criterio que desempeñó un papel en el proceso de postulación fue el equilibrio de género, ya que cada equipo requería tener un equilibrio de participantes masculinos y femeninos.

Dentro de cada institución, los servidores públicos forman un equipo. Estos consistieron en grupos de 5 a 7 miembros para la primera versión en 2016 y 3 a 5 miembros para la segunda el 2017. Cada equipo tiene un coordinador de equipo que sirve como contraparte o punto de contacto entre las instituciones participantes y el Laboratorio de Gobierno, los miembros del equipo y el mentor, y las jefaturas. Es importante tener en cuenta que el coordinador del equipo no actúa como un líder del equipo, sino como un punto de contacto con diferentes actores. Dentro del equipo no existe una jerarquía entre los participantes, y los niveles de antigüedad o los puestos institucionales no hacen diferencia. Además, a partir de la edición de 2017, cada participante nominó un suplente en caso de que no pudieran asistir a un taller o mentoría. Este suplente podría ser nominado para tomar el lugar de varias personas dentro del mismo equipo.

### 3.5.2 Los expertos

Los expertos son profesionales en innovación, que son contratados vía licitación pública por el Laboratorio específicamente para el diseño y la implementación del programa. El Laboratorio busca contar con un equipo de facilitadores con un equilibrio de género, que provienen principalmente de estudios o consultoras privadas o academia, y tienen experiencia en diseño, gestión de la innovación y educación. También, tienen experiencia en facilitación y diseño de espacios de aprendizaje. Para la implementación de Experimenta, los expertos asumen tres roles principales: facilitador, mentor y sistematizador. Explicamos cada rol con más detalle a continuación:

**Facilitador**
En su rol como facilitador, los expertos son responsables de impartir las sesiones de talleres. Para esto, además de requerir que tengan experiencia diseñando y/o manejando proyectos de innovación, es imperativo que tengan experiencia en el diseño y facilitación de sesiones de aprendizaje. Tener experiencia y conocimiento sobre el sector público es deseable. Cada facilitador puede estar encargado de uno o más módulos, dependiendo de los resultados del proceso de licitación pública al cual participan. Los facilitadores también forman parte del Comité de Seguimiento de Experimenta y retroalimentan al equipo de Capacidades para Innovar con recomendaciones para mejorar el programa.

**Mentor**
En su rol de mentores, los expertos apoyan a los equipos en sus rutas de aprendizaje e innovación. Apoyan a los equipos con:
- Problemas técnicos:  Instruyen a los equipos sobre cómo usar una herramienta o métodos de innovación específicos.
- Desafíos estratégicos e institucionales: Apoyan a los equipos a crear cambios y desarrollar e implementar sus soluciones dentro de su institución.
- Dinámicas de equipo: Apoyan a los equipos a resolver problemas relacionados con la gestión interna de su equipo.

Sobre todo, los mentores juegan un papel clave en la provisión de apoyo emocional, ya que los equipos a menudo están operando fuera de su zona de confort. Por lo tanto, es esencial que los mentores tengan buenas habilidades blandas. Deben ser capaces de generar confianza rápidamente con una variedad de participantes para establecer una relación productiva.

Los mentores necesitan saber el contenido de los talleres para garantizar la alineación entre estos y las mentorías; además, son responsables del diseño de las sesiones de mentoría.

Los mentores desempeñan un papel fundamental entre los expertos porque son el único actor permanente que vincula el programa con el equipo participante a lo largo de su duración. Forman el vínculo entre los distintos actores involucrados en el programa. En ese rol, informan directamente al equipo de Capacidades para Innovar sobre el estado y el progreso de los equipos.

**Sistematizadores**
En su rol de sistematizadores, los expertos son responsables de generar un caso de estudio sobre el proceso y los resultados de cada equipo participante del programa. Para ello, deben capturar información y documentar el proceso, los resultados y los aprendizajes de cada equipo. Para postular a este puesto, los candidatos deben demostrar que tienen experiencia en la captura y codificación de procesos, resultados y experiencias (por ejemplo, a través de productos tales como casos de estudio, informes y libros).

### 3.5.3 Actores indirectos
Junto a estos actores relevantes, hay otros dos tipos de actores indirectos que pueden afectar o verse involucrados en el desempeño de los equipos. Existen, respectivamente, las jefaturas máximas e intermedias de las instituciones de los equipos, y los colegas, otros servidores públicos que son entrenados por los equipos en las Actividades de Transferencia.

**Jefaturas**

Desde el comienzo del proceso de postulación, los equipos de servidores públicos deben involucrar a la jefatura máxima de las instituciones y a sus jefaturas directas, ya que estos grupos de interés son los que dan el visto bueno a la postulación y la participación del equipo. Durante el proceso de postulación, las jefaturas participan en evaluaciones presenciales con el fin de involucrarse en el proceso. Las jefaturas también se involucran en los Hitos de Validación, donde los equipos presentan su progreso y desarrollo de su proyecto en cada módulo para obtener su aprobación. El vínculo entre el equipo y sus jefaturas es fundamental para la continuidad del proyecto, ya que garantiza su apoyo constante y asegura sus recursos. Las jefaturas de los equipos también asisten al Hito de Cierre para reconocer el trabajo del equipo.

**Colegas**

Al final de cada módulo, los equipos deben facilitar una sesión de capacitación o taller para colegas de su propia institución y/o instituciones socias. El objetivo de estos Hitos de Transferencia es difundir las herramientas, métodos y habilidades de innovación que han aprendido durante el módulo. De esta manera, los colegas y socios de los equipos se convierten en participantes indirectos de Experimenta. Esto ayuda al Laboratorio a difundir las habilidades y prácticas de innovación, aumentar la predisposición organizacional y aumentar el impacto de Experimenta.

## 3.6 Habilitadores

En esta sección, describimos los recursos, los materiales de aprendizaje y los entornos que habilitan las rutas de aprendizaje de los equipos.

### 3.6.1 Ambiente de aprendizaje

Aquí, nos enfocamos particularmente en el ambiente físico como un punto de contacto del aprendizaje. También hay "espacios" o entornos intangibles (por ejemplo, el espacio social y emocional) que se describen en 3.9.1. El objetivo principal del entorno de aprendizaje físico es apoyar las dos actividades de aprendizaje: los talleres y mentorías. La función de estos espacios es proporcionar un entorno de aprendizaje seguro, colaborativo y productivo.

Los talleres y mentorías tienen lugar en una combinación de espacios, ya que las ubicaciones exactas dependen de la región donde se realizan los módulos. Las sesiones en Santiago normalmente se llevan a cabo en el auditorio del Laboratorio de Gobierno. Para otras sedes, las sesiones se llevan a cabo en un espacio abierto, idealmente dentro de una institución del sector público o salón de un hotel. Los Hitos de Inicio y Cierre tienen lugar en el auditorio de una institución del sector público para agregar

más legitimidad al evento, mientras que los Hitos de Transferencia y Validación se llevan a cabo en las instituciones de los equipos participantes.

Materiales visuales como pendones grandes y letreros más pequeños con el logotipo de Experimenta se utilizan para transformar las salas de reuniones y conferencias en entornos de aprendizaje para el programa. Esto permite que los diferentes actores se "sientan" como si estuvieran en Experimenta, sin importar dónde se encuentren.

**Configuración de los talleres**

Los talleres se llevan a cabo en espacios abiertos donde los materiales del programa se pueden usar para transformar y apropiar visualmente los espacios. Esto ayuda a los equipos a sentir que están llegando al programa Experimenta.

En general, los materiales y espacios se configuran de la siguiente manera:

- El salón está configurado con mesas redondas separadas aleatoriamente. Cada equipo selecciona una mesa para la sesión y crea una etiqueta con el nombre de su institución para que puedan ser identificadas fácilmente por otras personas en la sala.
- En cada mesa, se colocan los materiales de trabajo, como hojas de trabajo para la sesión, marcadores, notas adhesivas, etc.
- Cada participante tiene una etiqueta con su nombre para que todos sepan quiénes están en la sala, y para promover relaciones más cercanas que no se centren en sus cargos o jerarquías.
- Idealmente, las paredes o superficies se usan como un lienzo para colocar las láminas del taller para que los equipos trabajen durante la sesión.

**Configuración de las mentorías**

Para las mentorías, los equipos generalmente usan un espacio dentro de sus propias instituciones u oficinas. Estos son entornos donde se sienten cómodos y les dan la libertad de realizar la sesión de una manera menos formal que sus reuniones normales. Durante las sesiones, el mentor proporciona hojas de trabajo y materiales para recapitular el contenido del taller anterior y reforzar los mensajes y conceptos clave.

# 3.7 Recursos

A lo largo del programa, los expertos y los equipos cuentan con guías, materiales de aprendizaje, herramientas y documentación para que la experiencia de aprendizaje sea efectiva, productiva y significativa.

## 3.7.1 Materiales para expertos

Los materiales que utilizan los expertos son creados por y para los facilitadores y mentores en un proceso de co-diseño con el equipo de Capacidades para Innovar del Laboratorio.

**Recursos del facilitador**

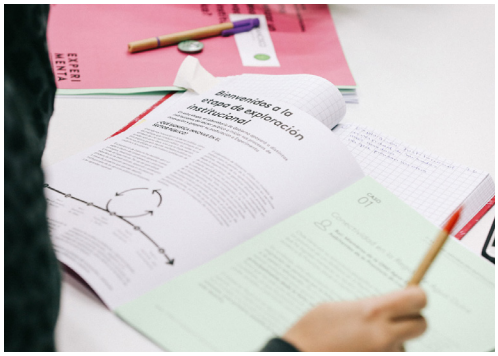
Los facilitadores cuentan con una guía de facilitación, tecnología para exponer presentaciones digitales y herramientas de trabajo para cada sesión. Esta guía de facilitación describe los objetivos principales del módulo y los objetivos, contenidos y los resultados previstos para la sesión. También incluye una agenda con actividades, instrucciones y materiales y herramientas necesarios.

**Recursos de mentor**

A los mentores se les proporciona un resumen de lo abordado en la sesión de taller anterior, en el que se destaca las actividades de los equipos durante la sesión para asegurarse de que la mentoría esté alineada con el taller. Los mentores también reciben una guía con instrucciones sobre lo que el mentor debe cubrir durante sus sesiones. Todos los mentores tienen acceso a un repositorio digital compartido con todos los materiales de los módulos.

## 3.7.2 Materiales para los equipos y participantes

Los equipos son apoyados con materiales de aprendizaje que los ayudan a navegar en su ruta de aprendizaje y a trabajar en sus proyectos. Todos estos materiales están constantemente marcados con la identidad de Experimenta. A continuación, explicamos brevemente los recursos principales para cada etapa (ver 3.4 para una descripción detallada de las actividades).



**Proceso de postulación**

Los equipos reciben un kit de postulación digital que incluye las bases técnicas, una guía que explica el proceso de postulación, los formularios de postulación, una hoja de perfil del equipo y cartas de autorización que deben ser firmadas por sus jefaturas. Durante la postulación, se lleva a cabo un taller introductorio para presentar los conceptos clave de la innovación del sector público a los potenciales equipos participantes. Se proporciona un libro de trabajo a todos los que asisten con el propósito de motivar a los participantes sobre la innovación del sector público y explicar los términos clave del programa de una manera tangible. Además, el libro de trabajo proporciona pautas de aplicación para ayudar a los equipos a definir el problema de innovación que desean abordar en el programa.

**Hito de inicio**

En esta ceremonia de bienvenida, los participantes reciben un kit de bienvenida que marca el comienzo de su ruta de aprendizaje. Incluye una bolsa con libros sobre innovación y un kit general del Laboratorio de Gobierno con materiales como stickers, un cuaderno, y pines.

Cada equipo también recibe un portafolio para guardar los materiales que recibirán durante las sesiones de taller y mentoría. Esto ayuda a los equipos a mantener todos los materiales de sus proyectos en un solo lugar, y también sirve como recurso para otros proyectos fuera de Experimenta o para diseminarlos dentro de sus instituciones. Para la edición de 2017, el formato se complementó con una bitácora digital. Al final de cada módulo, el equipo debe completar sus bitácoras con toda la información sobre su proyecto y sobre lo que habían trabajado durante el módulo. Basados en esto, los sistematizadores (ver 3.5.2) pueden luego desarrollar un caso de estudio para cada uno de los equipos.

**Talleres**

Para cada sesión, los materiales generalmente utilizados incluyen materiales de oficina o de papelería (notas adhesivas, marcadores, cinta adhesiva, hojas de papel en blanco, etc.), láminas de trabajo y diapositivas. Estas últimas se comparten con los equipos al final de cada sesión vía correo electrónico. Esto también incluye un resumen de la sesión, que describe el objetivo de la sesión, las actividades en las que trabajaron, las tareas y los recordatorios de los entregables y la fecha de la próxima sesión. Para actividades específicas, por ejemplo, creación de prototipos, los equipos reciben materiales especiales como papeles de colores, plasticina, tijeras y un kit de prototipado diseñado por el Laboratorio de Gobierno.

**Hito de cierre**

Al final del programa, cada equipo recibe un certificado. Este documento confirma su participación y proporciona la certificación de asistencia necesaria para los servidores públicos.

# 3.8 Impacto

En esta sección describimos los resultados esperados, y cómo el Laboratorio dio seguimiento al progreso y evaluó los resultados de Experimenta.

## 3.8.1 Resultados

Para que los programas de aprendizaje sean efectivos, los participantes deben ser capaces de demostrar competencias o comportamientos específicos, ya sea al final del programa o al final de un módulo. Los resultados de aprendizaje y las competencias por módulo se presentan en la siguiente tabla:

**Resultados de aprendizaje por cada módulo**

| | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | COMPETENCIA A LA QUE APORTA |
|---|---|---|
| Módulo 1 **Descubrimiento del desafío** | Establecer un desafío de innovación realizando investigación en terreno empatizando con usuarios, servidores públicos y actores relevantes del servicio para comenzar un proceso de ideación de una solución.w | **Investigación en terreno:** Conduce indagaciones en terreno, recogiendo y analizando distintos tipos de datos y retroalimentación del exterior, que le permiten visualizar de mejor manera el contexto y el problema. Oportunidad de innovación con foco en el aprendizaje continuo e iterativo. |
| Módulo 2 **Generación de ideas** | Diseñar una solución que responda al desafío de innovación, levantando, categorizando y priorizando ideas a partir de un proceso de ideación con diversos actores, con el objetivo de comenzar el proceso de prototipado y testeo. | **Visualización:** Identifica nuevas perspectivas, posibilidades y oportunidades a través del desarrollo e ilustración de información y conceptos con la finalidad de desafiar y cambiar las percepciones existentes. |
| Módulo 3 **Prototipado y testeo** | Probar las soluciones previamente ideadas en un ambiente controlado, desarrollando un proceso iterativo de diseño y testeo del prototipo(s) de un producto/servicio para proyectar la implementación de la solución. | **Experimentación:** Valida supuestos de trabajo a través de un proceso de prototipado iterativo con un enfoque de ensayo y error, manejando la incertidumbre y la impredictibilidad con el objetivo de mitigar los riesgos del proyecto de innovación pública. |
| Módulo 4 **Gestión de la innovación pública** | Proponer una estrategia de implementación del producto/servicio diseñado, considerando los aprendizajes del proceso y facilitar así el desarrollo y escalabilidad del proyecto. | **Gestión de la innovación:** Gestiona de manera integral un proyecto de innovación pública y sus involucrados, explorando múltiples maneras de abordar posibles dificultades, uniendo recursos y personas con la finalidad de pasar de prototipos de baja escala hasta soluciones a nivel de sistema. |

## 3.8.2 Seguimiento del progreso del programa

Hay dos formas en las que el Laboratorio de Gobierno da seguimiento al progreso de los equipos. En primer lugar, al final de cada módulo, el Comité de Seguimiento evalúa cómo progresan los equipos y sus proyectos. El progreso se registra en una hoja de cálculo que muestra claramente cómo avanzan los equipos a lo largo del tiempo. En segundo lugar, al final de cada taller, el equipo de Capacidades para Innovar se reúne con los facilitadores para reflexionar sobre el taller y brindar sugerencias para mejoras.

### 3.8.3 Evaluación

Para garantizar que Experimenta alcanza los resultados esperados, el Laboratorio de Gobierno ha utilizado una variedad de estrategias para levantar datos, métodos de evaluación e instrumentos. Es importante tener en cuenta que los métodos de evaluación para programas como Experimenta aún no están resueltos, dada su complejidad y los resultados que el programa intenta lograr en múltiples niveles (desarrollo de habilidades, valor público, objetivos estratégicos institucionales, cambio cultural, etc.). Esto significa que algunos instrumentos de evaluación fueron desarrollados durante el proceso por el Laboratorio de Gobierno, por otros laboratorios o por terceros. El Laboratorio utilizó las siguientes cinco estrategias:

**Autopercepción**

El Laboratorio de Gobierno pidió a los participantes que autoevaluaran sus competencias de innovación en el sector público. Aunque la confiabilidad de dicho autodiagnóstico generalmente se considera cuestionable, ayudó al Laboratorio a obtener una impresión de los niveles de logro y también permitió a los participantes comprender mejor la naturaleza de las competencias de innovación. Para esta autoevaluación, el Laboratorio utilizó el marco de competencias desarrollado por Nesta y la OCDE (ver diagrama 9). El Laboratorio utilizó una selección de competencias centradas en las siguientes habilidades y modos de pensar: motivación, enfoque en resultados, enfoque centrado en las personas, pensamiento sistémico, apertura a la retroalimentación, pensamiento crítico, resolución de problemas y toma de decisiones, pensamiento visual, experimentación, trabajo en equipo y dinámica de equipo, habilidades de comunicación.

Diagrama 9: **Competencias de innovación para el sector público**

**Marco de Síntesis de Impactos**

Para determinar los resultados más amplios del programa y también capturar los resultados de una manera que sea útil para las instituciones participantes para comunicar sus logros, el Laboratorio utilizó este Marco de Síntesis de Impacto (ver diagrama 10). El marco es resultado de la colaboración entre varios laboratorios de innovación del sector público de todo el mundo, intenta identificar cambios y resultados en cuatro niveles: nivel individual, nivel organizacional o institucional, nivel comunitario y ciudadano, y resultados más amplios a nivel de ecosistema. El marco considera las siguientes siete dimensiones como indicadores de cambio: actitudes, comportamientos, discurso, funciones, relaciones, resultados y resultados no planificados. Este instrumento ayudó al Laboratorio a mapear resultados y efectos que no se esperaban del programa, pero que sin embargo fueron significativos para sus participantes. Además, ayudó al Laboratorio a traducir los resultados en una narrativa y con esto presentar sus principales logros en un vídeo corto para cada institución participante.

Diagrama 10: **Evaluación de impacto para el cambio cultural en las organizaciones gubernamentales**

| | **ACTITUDES** (VALORES, SENTIDO, PERSPECTIVAS, ENTENDIMIENTO) | **HABILIDADES** | **COMPORTAMIENTO** (PRÁCTICAS, HÁBITOS, APLICACIÓN DE NUEVAS HERRAMIENTAS) | **DISCURSO** (INFORMACIÓN, ARGUMENTOS QUE VALIDAN LA TOMA DE DECISIONES) | **FUNCIONES** (CRITERIOS FORMALES, DESCRIPCIÓN DE CARGO, RESPONSABILIDADES, ÁREAS) | **RELACIONES** (COMPROMISO, REDES, COMPAÑEROS, CAPITAL SOCIAL, CONVERSACIONES) | **AMBIENTE** (INCENTIVOS) | **RESULTADOS** (RESULTADOS TANGIBLES, PROCESOS, NUEVOS PROYECTOS) | **EFECTO DOMINÓ** (EFECTOS NO ESPERADOS, CREACIÓN DE VALOR INDIRECTO) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **INDIVIDUAL** | | | | | | | | | |
| **ORGANIZACIONAL** | | | | | | | | | |
| **CIUDADANO/ COMUNITARIO** | | | | | | | | | |
| **RESULTADOS MÁS AMPLIOS** | | | | | | | | | |

**Encuestas**

Al final de cada módulo, el Laboratorio pide a los participantes completar una encuesta para evaluar su satisfacción. Los temas incluyen: satisfacción general, utilidad del contenido, desempeño de mentores y facilitadores, y oportunidades y sugerencias para mejorar.

**Taller de evaluación**

Para evaluar los niveles de logro y verificar si los servidores públicos pudieron transferir las competencias que desarrollaron a otros desafíos y contextos, el Laboratorio de Gobierno diseñó una sesión de evaluación que incluyó un desafío hipotético –similar al que postularon–

a resolver por los participantes. Este taller se lleva a cabo después del último taller del último módulo del programa. Junto con los facilitadores, el equipo de Capacidades para Innovar evalúa a los participantes utilizando un conjunto de directrices basadas en los principios de innovación del Laboratorio.

**Sesiones de retroalimentación**
Al final de la cuarta sesión del módulo de Gestión de la innovación, los equipos presentaron su proyecto de innovación utilizando el formato de presentación rápida o pitch. El equipo del Laboratorio, los facilitadores y otros expertos son invitados a esta sesión para dar su opinión a los participantes sobre los siguientes aspectos: habilidades de comunicación, presentación de ideas y contenido. Aunque el enfoque de esta sesión estuvo enfocado en las habilidades, la sesión sirvió como un punto de datos que ayudó al Laboratorio a generar una imagen completa del progreso y el rendimiento de los equipos.

## 3.9 Currículum oculto

El currículum oculto implica la transferencia implícita de conocimientos, habilidades, actitudes y normas a través del diseño, desarrollo e implementación del programa.

Cada programa tiene algún tipo de currículum oculto y, por lo general, hace que el currículum formal sea aún mejor. Este currículum oculto se construye socialmente por medio del equipo de Capacidades para Innovar, los facilitadores y los mentores. Estos toman decisiones y acciones impulsados por sus creencias personales, valores, conocimientos tácitos y experiencia que dan forma al carácter o personalidad del programa. Un ejemplo de esto es como uno de los miembros del Laboratorio describe el propósito del programa Experimenta: "El enfoque del programa no está en los métodos o herramientas de innovación, el programa se trata de aprender una forma nueva o distinta de hacer las cosas en el sector público".

En nuestra investigación, hemos intentado identificar los "ingredientes secretos" que constituyen el currículum oculto y hemos identificado tres categorías que están interconectadas. La primera categoría es sobre el "espacio"; la segunda es acerca de la "identidad y el branding"; y la tercera trata del aspecto "social". Estos los explicamos a detalle en la siguiente sección:

### 3.9.1 Espacio

La noción de espacio tiene varias dimensiones cuando analizamos el programa Experimenta, ya que involucra un espacio físico, social y emocional. En el capítulo 2 ya mencionamos el "espacio seguro" como un valor único del programa. Este espacio seguro permite a los participantes experimentar con nuevas formas de trabajo a través de nuevas herramientas y métodos para resolver problemas, aprender haciendo y colaborar interinstitucionalmente con personas con las que comúnmente se relacionan y otras con las que no. Los participantes reciben una invitación para hacer las cosas de manera diferente tanto del Laboratorio de Gobierno y de los expertos, como de sus propias jefaturas.  También existe una red de apoyo para cuando se vuelve desalentador el hacer las cosas de manera diferente o cuando los equipos encuentran obstáculos. Esta red está constituida por el Laboratorio, los facilitadores, los mentores, sus colegas y la Red más amplia de Innovadores Públicos; además, se encuentra consolidada por una confianza mutua, en la cual los mentores juegan un papel clave.

El espacio físico implica, por ejemplo, el orden de las salas y el aspecto de las oficinas del Laboratorio de Gobierno. Como un participante mencionó: "La primera vez que entré a las oficinas del Laboratorio se veía muy diferente a cualquier oficina gubernamental que yo haya visto". El espacio del Laboratorio envía un mensaje claro de que "las cosas aquí se hacen diferente", y esto les da a los participantes permiso de experimentar y aprender[7].

### 3.9.2  Identidad y marca

La segunda categoría es sobre la marca, tanto la identidad del Laboratorio de Gobierno como del programa Experimenta. Por marca, no nos referimos solamente al logotipo o a la identidad visual. Una marca es la visión, el propósito o la imagen de un producto, servicio u organización con la que las personas sienten una conexión. Se trata de la conexión que las personas sienten con una organización[8]. Esta sensación está basada en sus experiencias interactuando con una organización. Incluye varios aspectos: el tono de voz del staff, su comportamiento, el lenguaje corporal, la apariencia del sitio web, sus oficina, el mobiliario y por supuesto su logotipo, materiales de marketing e incluso la calidad del café.

El Laboratorio de Gobierno y Experimenta tienen cierto "atractivo", como lo expresó uno de los expertos. La gente quiere ser asociada con el Laboratorio o el programa: "quieren ser parte de él" y convertirse en sus embajadores. Tomamos como ejemplo las fotografías que

los participantes han tomado de sus equipos sosteniendo el logotipo de Experimenta y/o del Laboratorio en una posición en donde destaca. Los participantes también han agregado el logotipo de Experimenta a sus firmas de correo electrónico para mostrar que son parte del programa. Esto parece darles credibilidad y legitimidad como innovadores públicos.

La alta calidad de la producción y diseño del Laboratorio sin duda juega un papel central. El estilo claro y simple agrega claridad y accesibilidad al concepto de innovación, que a menudo se percibe como un concepto vago, complejo y riesgoso y alejado de las prácticas del sector público. Además, sentimos que la misión, entusiasmo, energía, apertura y disposición a la colaboración del Laboratorio es lo que atrae a muchas personas. El Laboratorio abre un espacio para conectarse con la razón por la cual muchas personas se unen o alguna vez se unieron al servicio público, que a menudo es con el fin de mejorar la sociedad o ayudar a las personas, y logra reactivar esa motivación personal que muchas veces se pierde entre las paredes grises de un sistema burocrático. Fue sorprendente leer en una encuesta la descripción que los participantes hacen al Laboratorio como un amigo que quiere sacar lo mejor de uno mismo, o un líder que genera cambios positivos; esto señala la relación fuerte y significativa que el Laboratorio ha logrado construir.

*"Veo a Experimenta como un líder positivo, que potencia las cualidades de su equipo, que une a las personas, que genera admiración y crea un buen trabajo en conjunto con otras personas."*
PARTICIPANTE EXPERIMENTA 2016 (CONCEPCIÓN)

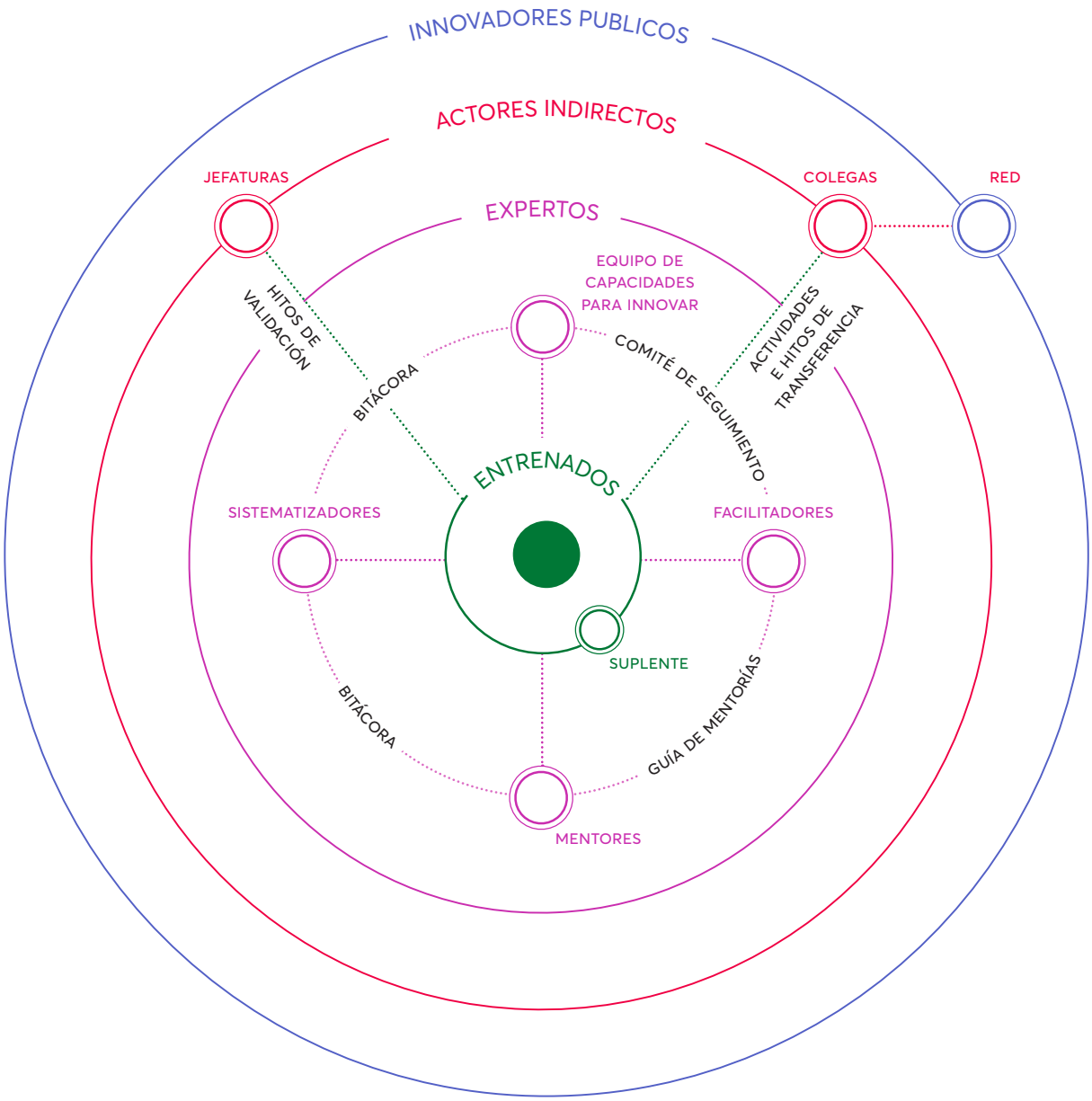
*"Para mí, Experimenta es un guía, un compañero y un amigo. Alguien que te exige para sacar lo mejor de ti. Que te da la confianza y libertad de ser, y te orienta en el caso de que tú se lo pidas. No te impone las cosas, sino que te muestra distintas alternativas."*
PARTICIPANTE EXPERIMENTA 2016 (CONCEPCIÓN)

### 3.9.3 'Lo social'

Lo social es el elemento que hace latir a Experimenta, lo que le da un ritmo cardiaco. Al dar un paso atrás y mirar al Laboratorio como un ecosistema, vemos una red interconectada (ver diagrama 11) que está definida por actores, relaciones e interacciones. También vemos que la palabra "juntos" se extiende prácticamente a todas las actividades del Laboratorio y su programa Experimenta. Como está diseñado, desarrollado, evaluado e implementado, pero también en las prácticas y las nuevas formas de trabajar que se promueven y se comparten a través del programa (ejemplo: Formación de formadores) se basan en los mismos principios de trabajar, aprender y resolver problemas juntos.

Uno de las grandes fortalezas del Laboratorio es probablemente su poder para movilizar a las personas en torno a una ambición y propósitos compartidos, y su habilidad de crear valor a través de un proceso colaborativo basado en la reciprocidad, la diversidad, la inclusión, la confianza y el sentido de pertenencia compartida.

Diagrama 11: **Mapa de red Experimenta: actores, relaciones e interacciones**



EXPERI
MENTA
un Estado innovador para las personas
Laboratorio
de Gobierno

CAPÍTULO 4

# Mejoras y recomendaciones

En este capítulo describimos varios cambios y mejoras que se han hecho al programa. También, detallamos algunos desafíos y oportunidades que identificamos, cada uno con recomendaciones y sugerencias para aumentar el valor y potencial de Experimenta y el Laboratorio de Gobierno en el futuro.

## 4.1 Mejoras (2016-2017)

Desde el comienzo de Experimenta, el Laboratorio de Gobierno ha ejecutado dos versiones del programa. En la siguiente tabla, describimos los principales cambios que se han hecho al programa tomando en cuenta las evaluaciones y experiencias.

| | **2016** | **2017** | **MOTIVACIÓN - JUSTIFICACIÓN** |
|---|---|---|---|
| **Duración** | La duración del programa fue de 10 meses e incluyó 23 talleres. | La duración del programa fue de 8 meses e incluyó 19 talleres. | El programa se acortó para alinear mejor el proceso de aprendizaje con el proceso anual de presupuestos del sector público chileno. Además, al hacer el programa más intensivo, el Laboratorio esperaba mantener el impulso y reducir la deserción de participantes. |
| **Foco estratégico** | Los equipos debían postular con un problema relacionado con el objetivo estratégico de la institución (por ejemplo, informar a la población sobre los beneficios sociales). | Los equipos debían postular con un problema necesario para su institución y vincularla con un producto o servicio estratégico concreto (por ejemplo: el "Protocolo de atención al ciudadano" desarrollado e implementado por la Tesorería TGR). | Formular el tema en torno a los objetivos estratégicos era demasiado amplio, lo que condujo a grandes cambios en la etapa de descubrimiento. La formulación del problema en torno a un producto o servicio concreto que brinde a los equipos un enfoque más claro y más fácil de aplicar al realizar sus tareas laborales. |
| **Configuración del equipo** | Los equipos debían incluir servidores públicos de diferentes unidades o departamentos. Los equipos consistían en grupos de entre 5 y 7 participantes por institución. | Dejó de ser obligatorio para el equipo tener servidores públicos de diferentes departamentos. En cambio, el equipo tenía que ser el "propietario del problema" y estar a cargo de resolverlo. Cada equipo tenía en entre 3 y 5 participantes por institución, más un suplente para cubrir a uno o más participantes por equipo. | En 2016, los equipos agregaron miembros seleccionados al azar para cumplir con la configuración prescrita en la aplicación de cómo debían estar conformados los equipos. En 2017, los participantes tuvieron la posibilidad de agregar un miembro como suplente lo cual permite a los equipos continuar su viaje con un equipo completo aun en caso de que un miembro abandonase el programa. |
| **Rol de los mentores** | Los mentores no necesariamente jugaban el rol de facilitador. | Todo mentor debía, además, ser facilitador de algún módulo. | Los mentores no estaban involucrados en los talleres. Estar conectados y al tanto del contenido les permite brindar un mejor soporte a sus equipos y mejorar la experiencia de aprendizaje. |

| | 2016 | 2017 | MOTIVATION - RATIONALE |
|---|---|---|---|
| **Proceso de postulación** | Antes del proceso de postulación (previo al envío del formulario) el Laboratorio realizó "talleres de exploración" los cuales se basaron en los formularios de postulación para ayudar a los equipos en el planteamiento del problema de su equipo y durante el proceso de aplicación. | Los equipos no recibieron ayuda específica para formular su problema y enviar su postulación. En cambio, el Laboratorio realizó un taller de introducción a la innovación del sector público. | El Laboratorio sintió que no estaban creando un campo de juego nivelado. Los equipos que asistieron al Taller de Exploración tenían una ventaja frente a los equipos que no pudieron asistir a este taller. |
| **Evaluación del compromiso** | Como parte del proceso de postulación, los equipos tuvieron que enviar un video para demostrar su compromiso, que incluía a sus jefaturas máximas y directas. | Los equipos tuvieron que ralizar una presentación frente al equipo del Laboratorio de Gobierno. La presentación debía incluir la asistencia de la jefatura máxima y jefaturas intermedias. | El Laboratorio quería poner a prueba el supuesto de si la presencia de las jefaturas marcó una diferencia en el compromiso de los equipos. Resultó que los equipos que no estaban acompañados por sus jefaturas máximas experimentaron más dificultades a largo plazo. |
| **Implementación e institucionalización** | El diseño inicial del módulo 4 sobre gestión de la innovación solo cubrió las herramientas relacionadas con la gestión de la innovación en términos de implementación del proyecto. A medida que se implementó el programa, el Laboratorio desarrolló un taller de institucionalización de la innovación para el final del módulo. | El Módulo 4 se dividió en dos objetivos principales: los equipos recibieron herramientas y estrategias para la implementación efectiva de sus proyectos, y se les dieron estrategias de institucionalización para difundir e incorporar prácticas de innovación dentro de sus instituciones. | El Laboratorio descubrió que uno de los efectos no planificados de la versión 2016 incluía la institucionalización de la innovación, por lo que querían profundizar ese resultado. |
| **Documentación** | El Laboratorio utilizó el marco de síntesis de impacto para sistematizar los resultados en función de las sesiones de evaluación con los equipos después de completar el programa. Los resultados llevaron a la realización de un vídeo del viaje y los resultados de cada equipo. | La documentación ocurrió durante todo el programa con ayuda de la bitácora, con equipos que capturaron su proceso en un diario de aprendizaje. Los resultados terminarán en un caso de estudio imprimible sobre el viaje de cada equipo. | Incluir la bitácora ayudó al Laboratorio a comprender mejor las rutas de aprendizaje y las experiencias de los equipos sin involucrarse profundamente en las mentorías. También proporcionó al Laboratorio datos más precisos y enriquecedores, ya que los "momentos eureka" y los cambios que ocurrieron a lo largo del viaje solían perderse luego de ocho meses. |

# 4.2 Desafíos

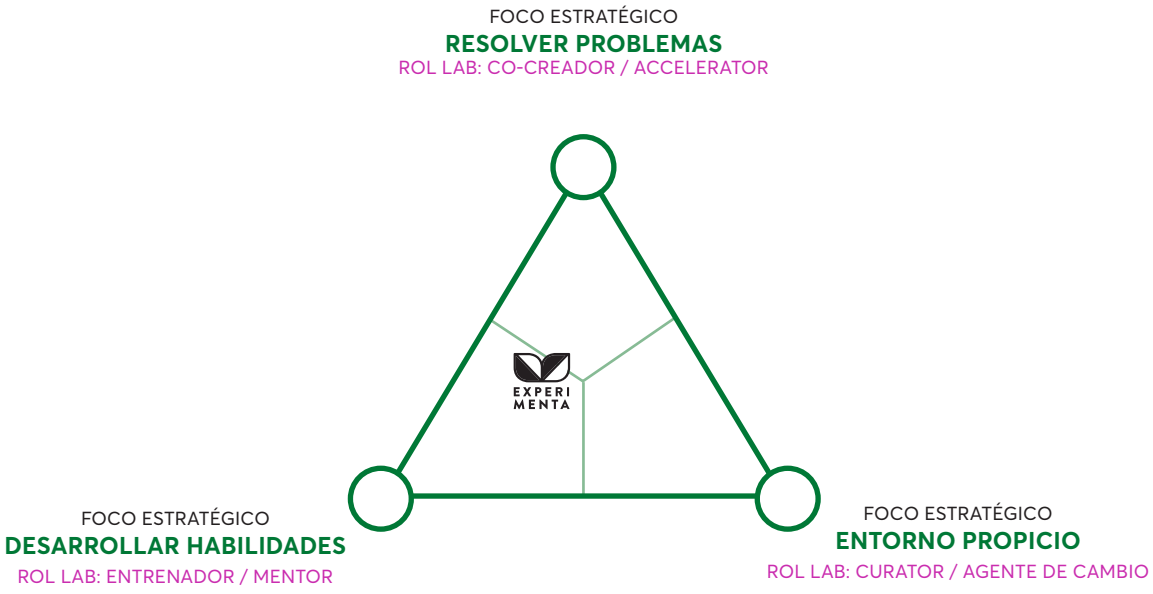
Mientras el equipo del Laboratorio de Gobierno diseñó, desarrolló e implementó Experimenta, se encontraron con varios desafíos. A continuación, los describimos brevemente y agregamos sugerencias y recomendaciones para futuras versiones del programa.

## 4.2.1 Alta complejidad

Durante nuestras conversaciones con el equipo del Laboratorio de Gobierno , se mencionó con frecuencia que diseñar y administrar Experimenta es "complejo", lo que hace al programa desafiante e interesante al mismo tiempo. Esta complejidad es causada por dos factores: el primer factor involucra los múltiples e interrelacionados propósitos a los que apunta el programa.  Su objetivo es desarrollar habilidades, crear un entorno propicio y resolver problemas públicos y complejos al mismo tiempo. El segundo factor implica la variedad de grupos de interés involucrados en el diseño, desarrollo e implementación del programa (ver diagrama 11 - Ecosistema de actores). Cada actor tiene diferentes perspectivas, experiencias, intereses e ideas sobre aprendizaje e innovación, lo que puede generar fricción y confusión. Esta complejidad dificulta que la comunicación sobre el programa Experimenta sea concisa y completa, pudiendo dejar de lado algún aspecto relevante..

No creemos que exista una solución para reducir esto. La complejidad es inherente a la ejecución de programas como Experimenta y eso a menudo significa que las decisiones estratégicas sobre el propósito y el enfoque tienen ventajas y desventajas. Sin embargo, para que esta complejidad sea más manejable, sugerimos dar más claridad, (tanto para el equipo del Laboratorio como para los grupos de interés externos) en las áreas de prioridad estratégica. ¿Cuál es el enfoque principal de Experimenta? ¿Desarrollar habilidades, resolver problemas o crear entornos propicios (ver diagrama 12)? Tener parcialidad ayuda a priorizar las áreas de enfoque estratégico[9]; por ejemplo: "desarrollar habilidades incluso sobre la resolución de problemas", "resolver problemas incluso sobre la creación de entornos propicios".

Diagrama 12: **Áreas estratégicas prioritarias**



### 4.2.2 Movilidad del personal

Durante la ruta de aprendizaje, varios equipos se encontraron en aprietos con algunos miembros que dejaban el equipo debido a la rotación de servidores públicos dentro de sus instituciones. Estos miembros a menudo tenían un conocimiento valioso sobre el proyecto y fueron reemplazados por nuevos miembros que no contaban con todas las habilidades necesarias por no haber participado en los talleres anteriores. El Laboratorio de Gobierno tomó medidas para abordar este problema en la versión de 2017, agregando un miembro del equipo como suplente y acortando el programa de 10 a 8 meses para mantener a los participantes comprometidos y reducir el riesgo de abandonos. Para la edición 2018, se está considerando hacer el programa más corto, pero más intensivo.

Además de estas medidas, sugerimos realizar una evaluación de riesgos al comienzo de la ruta de aprendizaje. Esto podría incluir un cuestionario o entrevista para comprender la dinámica de los contextos de trabajo de los participantes, así como para evaluar la disponibilidad de recursos. El Laboratorio también podría ser más claro sobre el compromiso requerido y pedir a los participantes que se inscriban dando garantías al inicio de su ruta de aprendizaje.

### 4.2.3 Obteniendo validación de las autoridades

El Laboratorio de Gobierno y los equipos participantes a menudo parecían tener problemas para obtener apoyo de los jefes de servicio y las jefaturas intermedias. El Laboratorio de Gobierno ha incluido en el programa sesiones de información exclusivamente para las autoridades con el fin de ayudarlos a comprender el valor, el contenido y la estructura del programa. Sin embargo, las jefaturas intermedias todavía parecen priorizar el desarrollo de soluciones sobre el desarrollo de habilidades para innovar.

Pueden haber muchas otras razones por las cuales las jefaturas intermedias no apoyan los proyectos y el problema podría ser mejor entendido a través de una profunda y detallada entrevista. Las soluciones al problema también podrían explorarse probando y testeando ideas; por ejemplo, experimentando con diferentes modalidades de aprendizaje, como sesiones cortas que los ayuden a comprender el valor de la innovación, utilizando ejercicios prácticos para que se comprenda mejor la dinámica de trabajo. También se puede considerar ofrecer un espacio exclusivo para las autoridades donde puedan discutir las inquietudes que tienen sobre innovación.

Otra estrategia que parece ser efectiva es aumentar la proximidad entre las autoridades y los equipos participantes. Un ejemplo es la organización canadiense de diseño social InWithForward que ha experimentado con equipos de aprendizaje que incluyen autoridades, esto ha demostrado ser efectivo para crear validación entre el equipo y un espacio propicio de trabajo; también, mentorías inversas, donde las autoridades son guiadas por un miembro del Laboratorio, esta estrategia requiere menos tiempo para lograr que las autoridades participen más en el proceso de innovación.

### 4.2.4 Gestión de la dinámica del equipo

En nuestros talleres y entrevistas con los participantes, algunos mencionaron el trabajo en equipo como su mayor obstáculo. Además, describieron que uno de sus mejores resultados de aprendizaje y beneficios fue trabajar en equipo (de innovación). Los equipos consistían de servidores públicos con diferentes antecedentes, provenientes de diferentes departamentos[10], aportando diversidad en habilidades, aspiraciones e intereses, que en ocasiones fue complejo

gestionarlo de manera efectiva. El diseño del equipo[11] y su rendimiento no han sido una parte explícita del programa.

Recomendamos agregar un curso básico sobre diseño de equipo, así como actividades de reflexión y herramientas para considerar el trabajo en equipo y su rendimiento. El equipo es, después de todo, la unidad que enfatiza el aprendizaje en la ruta de los participantes del programa, así como la unidad de acción para su ruta a innovar. Creemos que proporcionarles herramientas y habilidades centradas en el equipo mejoraría enormemente sus resultados..

### 4.2.5 Cambiar herramientas de gestión

En entrevistas con los mentores, mencionaron que la ayuda con las mentorías de los equipos sobre la gestión de cambio sería útil y pidieron explícitamente herramientas para ello. Sin embargo, no estamos seguros si entregarles un conjunto de herramientas ayudará a los mentores a apoyar a los equipos. La gestión de cambio es un proceso complejo que requiere habilidades específicas y no solamente herramientas. Además, la gestión de dicho proceso desde la posición de un mentor probablemente no genere los resultados deseados.

Puede haber una oportunidad de involucrar a los ex participantes de Experimenta en este proceso en un rol suplementario como un "mentor de cambio". Los ex participantes tienen experiencia con tales procesos y están familiarizados con el contexto de la gestión pública.

### 4.2.6 Mejorando la reflexión

Involucrar a expertos en el co-diseño de Experimenta ha agregado credibilidad, contenido de calidad y propiedad al programa. Sin embargo, los expertos parecían tener dificultad con aplicar los principios del aprendizaje experiencial e incluir la reflexión en sus actividades de aprendizaje. Aunque los expertos fueron reclutados por su experiencia como profesionales de innovación y su experiencia con el diseño de aprendizaje, creemos que el diseño de aprendizaje es una de esas habilidades que, por lo general, pueden tomar muchos años para dominar. Para resolver esto, el equipo de Capacidades para Innovar ha apoyado a los expertos con su experiencia en diseño de aprendizaje, pero aún quedan algunas brechas.

Además de su apoyo, el equipo de Capacidades para Innovar podría proporcionar a los expertos un curso de "fundamentos" sobre diseño de experiencias de aprendizaje, con el fin de resaltar conceptos y principios clave y crear un marco de referencia compartido. También, hay recursos adicionales que vale la pena usar; por ejemplo, el libro de Julie Dirksen "Diseño para cómo aprenden las personas" ofrece una buena introducción. También se podría considerar brindarles a los equipos y participantes un conjunto de herramientas para fortalecer y apoyar las actividades de reflexión.

## 4.3 Oportunidades

Además de los desafíos, también vemos oportunidades para mejorar Experimenta y aumentar el impacto del Laboratorio de Gobierno. Mientras llevamos a cabo nuestra investigación y analizamos los datos, surgieron algunas preguntas que con frecuencia volvieron a aparecer: ¿Qué sucede después de Experimenta? ¿Cómo podría el Laboratorio de Gobierno apoyar a los equipos y participantes para avanzar al siguiente nivel de competencias para la innovar? ¿Cómo podría el Laboratorio de Gobierno apoyar a los

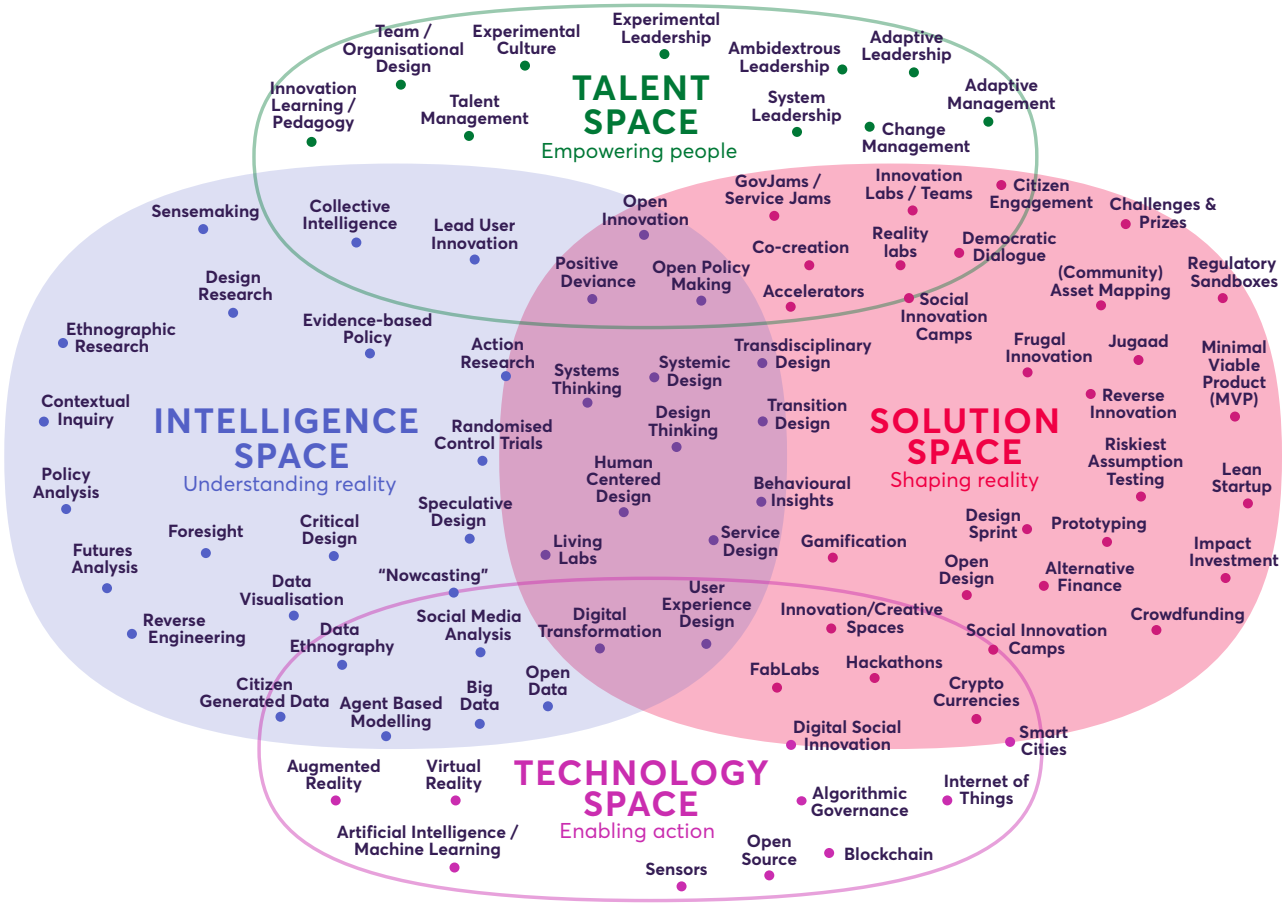
equipos y participantes para integrar el aprendizaje de innovación en sus esfuerzos de aprendizaje de aquí en adelante?

Hay varias formas en que el Laboratorio de Gobierno podría crear oportunidades para una versión extendida del itinerario formativo. Se dividen ampliamente en dos categorías: expandiendo el alcance del contenido o expandiendo el itinerario o el portafolio de actividades de aprendizaje.

### 4.3.1 Expandir el alcance del contenido

Experimenta ha demostrado que ayuda a los servidores públicos a desarrollar un conjunto integral y esencial de habilidades para innovar. El programa se basa, en general, en los principios del diseño centrado en las personas y la co-creación. Sin embargo, en nuestro trabajo, a menudo vemos que quiénes ejercen innovación utilizan una paleta un poco más amplia de métodos y herramientas de innovación para 'hacer el trabajo'[12] (ver diagrama 13).

Diagrama 13: **Paisaje de enfoques de innovación por Nesta en inglés**




Además, vemos que los especialistas en innovación efectivos organizan sus actividades alrededor de seis áreas: personas y sistemas, datos y futuros, y problemas y soluciones[13]. A pesar de que estos métodos son utilizados en la actualidad, varios otros están surgiendo y aún no son utilizados ampliamente. En particular los métodos en torno a los siguientes temas podrían mejorar el portafolio de aprendizaje del Laboratorio de Gobierno:

• Utilización de evidencia y datos de investigación (por ejemplo, ensayos controlados aleatorios)

- Exploración y reimaginación de escenarios futuros (*foresight* o prospectiva, exploración de horizontes y diseño especulativo), innovación impulsada por el usuario o por la comunidad (por ejemplo, emparejamiento de necesidad y solución, desviación positiva, mapeo de activos).
- Utilización de tecnologías emergentes (por ejemplo, aprendizaje automatizado, inteligencia colectiva).
- Comunicación para la innovación y el cambio (por ejemplo, lenguaje de cambio, pensamiento visual, narración de historias).

Estas áreas de contenido podrían ser parte de un programa íntegro más amplio (por ejemplo, "Experimenta nivel 2") y ofrecer una serie de materias optativas, que también pueden ser una forma de evaluar la demanda.

### 4.3.2 Expandiendo el itinerario formativo

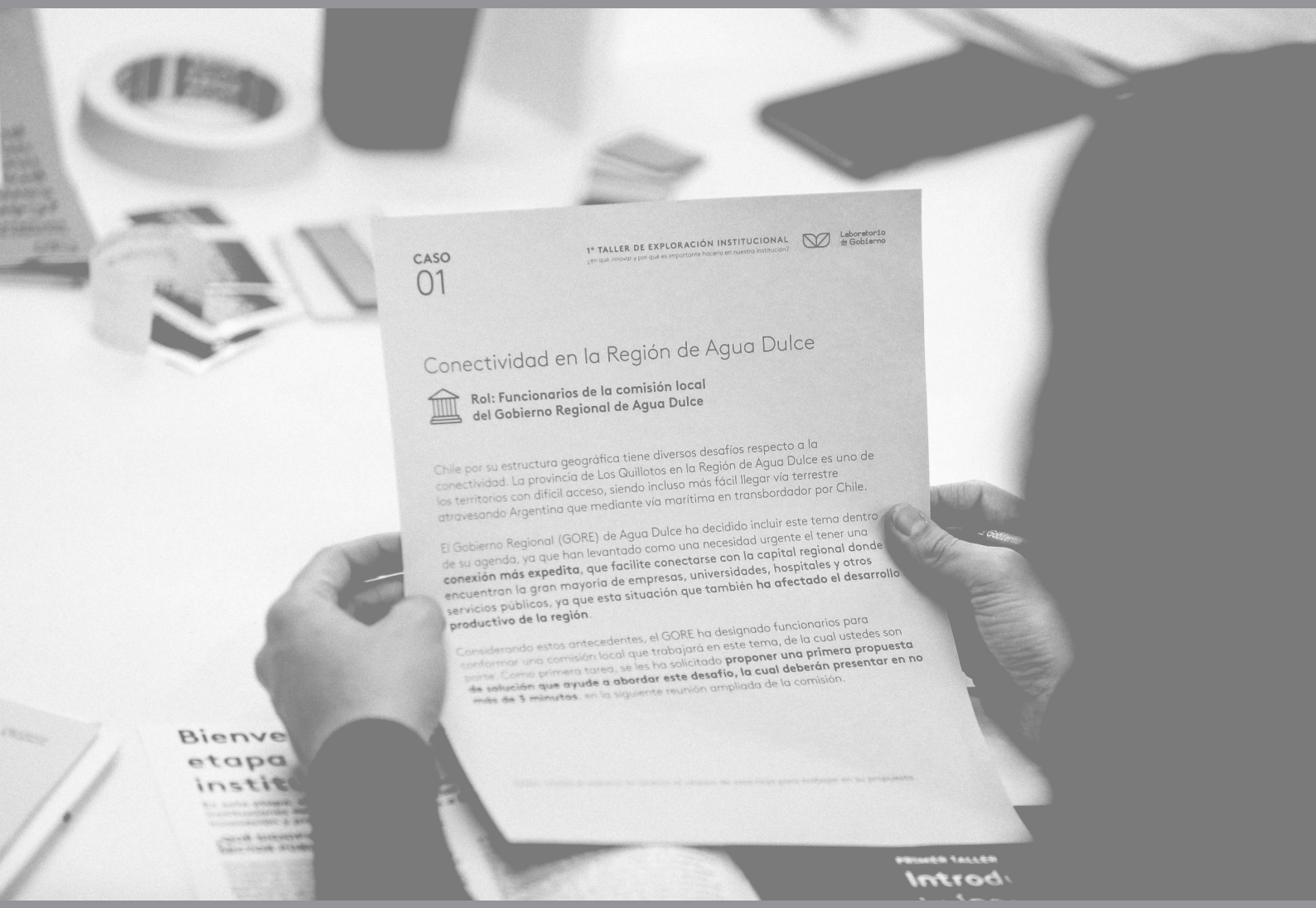
Con iniciativas como Experimenta y la Red de Innovadores Públicos, El Laboratorio de Gobierno ha demostrado que existe una demanda de aprendizaje para innovar dentro del sector público de Chile. Por lo tanto, vemos oportunidades para mejorar la experiencia de aprendizaje en torno a Experimenta o alinear una oferta de aprendizaje con el aprendizaje permanente o una carrera en la administración pública.

Actualmente, la oferta de aprendizaje de Experimenta consiste principalmente en actividades de aprendizaje guiadas por un mentor. Sin embargo, no existen actividades de aprendizaje autoguiadas, las cuales pueden incluir ejercicios de lectura o aprendizaje en línea que los participantes pueden hacer cuando mejor les conviene. Una razón para esto, es el tiempo limitado que tienen los servidores públicos. Tomando como ejemplo el "micro-aprendizaje", que podría ofrecer cursos a los servidores públicos a su propio ritmo de trabajo sobre un tema o herramienta específica (por ejemplo, DIY Learn), y ponerlos rápidamente al día ayudándolos a realizar un trabajo en específico. Una oferta de aprendizaje autoguiada también podría enfocarse en el aprendizaje conceptual para complementar las sesiones de capacitación práctica de Experimenta, creando experiencias de aprendizaje mixto.

Cuando miramos el itinerario formativo más amplio y la carrera profesional de los servidores públicos, sugerimos que el Laboratorio explore cómo podría hacerse un itinerario permanente. ¿Cuáles son los puntos de entrada para construir o mejorar las capacidades para innovar? ¿Cómo se vería una oferta de aprendizaje para las diferentes etapas de la carrera de un servidor público? En la sección anterior sugerimos un "siguiente nivel" de Experimenta, al mirar las primeras etapas de una carrera, tal vez haya oportunidades para integrar una oferta de aprendizaje en los programas de inducción de los servidores públicos. También, vemos oportunidades para aprovechar el capital social de la Red de Innovadores Públicos para mejorar el largo de la ruta de aprendizaje.

### 4.3.3 Oportunidades para escalar

Como se discutió en el capítulo 2, los resultados generados por Experimenta se pueden atribuir a la alta calidad de diseño de aprendizaje y la experiencia y talento del equipo de Capacidades para Innovar del Laboratorio de Gobierno. Además, el programa y sus procesos de evaluación y gestión están correctamente documentados mostrando un rigor y razonamiento claros que permiten escalar el programa dentro del Gobierno de Chile. Así mismo, vemos potencial para ejecutar y escalar este programa fuera de Chile, ya que consideramos de gran valor para otros gobiernos de América Latina y otras regiones el implementar un programa de aprendizaje con las características de Experimenta. Esto, por supuesto, requeriría una localización para que el programa se ajuste a las diferentes normas culturales y contextos organizacionales. Creemos sinceramente que es necesario explorar este modelo como parte del colectivo global de aprendizaje de States of Change con el fin de ayudar a construir la próxima generación de innovación pública.


CASO
01
1° TALLER DE EXPLORACIÓN INSTITUCIONAL
¿en qué innovar, y por qué es importante hacerlo en nuestra institución?
Laboratorio de Gobierno
Conectividad en la Región de Agua Dulce
Rol: Funcionarios de la comisión local del Gobierno Regional de Agua Dulce
Chile por su estructura geográfica tiene diversos desafíos respecto a la conectividad. La provincia de Los Quillotos en la Región de Agua Dulce es uno de los territorios con difícil acceso, siendo incluso más fácil llegar vía terrestre atravesando Argentina que mediante vía marítima en transbordador por Chile.
El Gobierno Regional (GORE) de Agua Dulce ha decidido incluir este tema dentro de su agenda, ya que han levantado como una necesidad urgente el tener una **conexión más expedita, que facilite conectarse con la capital regional donde** encuentran la gran mayoría de empresas, universidades, hospitales y otros servicios públicos, ya que esta situación que también ha afectado el desarrollo **productivo de la región**.
Considerando estos antecedentes, el GORE ha designado funcionarios para conformar una comisión local que trabajará en este tema, de la cual ustedes son parte. Como primera tarea, se les ha solicitado **proponer una primera propuesta de solución que ayude a abordar este desafío, la cual deberán presentar en no más de 3 minutos**, en la siguiente reunión ampliada de la comisión.

ANEXO

# Casos de estudio

# Caso de Estudio 1

## Hospital Regional de Talca: innovando para mejorar la experiencia del paciente en urgencias.

El Hospital Regional de Talca (HRT) fue una de las 12 instituciones públicas que participaron de la primera versión del programa Experimenta. El programa desafió durante 10 meses a los servidores públicos del hospital para buscar solución a un problema alineado con su plan estratégico.

Así, su desafío se definió; *¿Cómo podríamos elaborar un programa informativo y educativo para los pacientes y sus acompañantes para mejorar su experiencia en la atención de Urgencias?*

Para ello, un equipo multidisciplinario e interdepartamental del HRT trabajó a la par con expertos del Laboratorio de Gobierno y el mentor de la consultora Ematris, Jorge Bustamante. El equipo estuvo compuesto por Miriam Eliana Navarrete Novoa; José Luis Bravo Jara; José Francisco Weinnberger Illanes; Carola Loreto Inostroza Campos; Camila Elvira Puga Rillon; Camila Andrea Campos Urrutia y Wilson Alexis Espinoza Chamorro.

Según José Luis Bravo, de la Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas del Hospital, "la sala de esperas es un lugar muy conflictivo" debido a la falta de información, incomodidad e incomprensión de los pacientes durante la espera, principalmente en la Unidad de Urgencias. Esto fue complementado por Navarrete, quien expresó que "en la sala de espera está toda esa gente con dolores, molestias y enojados", por lo que fue complejo en un comienzo implementar Nexo. Para revertirlo, "escuchamos cuáles son sus problemas y le preguntamos por qué están en Urgencias". De esta forma, "tanto el paciente y los acompañantes sienten como algo positivo el ser escuchados", explicó Bravo.

Para lograr esto, el equipo del HRT usó herramientas de las ciencias sociales y el diseño para acercarse a los pacientes de la Unidad de Urgencia. Al respecto, la encargada de participación del Centro de Responsabilidad de Atención de Usuarios, Carolina Inostroza, explicó que "nos han servido mucho estas técnicas para recoger ideas de la comunidad".

Profundizando, la jefa del Departamento de Planificación y Control de Gestión, Miriam Navarrete, destacó el Viaje del Usuario, como una herramienta que había sorprendido al equipo completo, ya fue la primera vez que una herramienta los había ilustrado que nunca habían descrito cómo eran las formas en que entregaban información a sus usuarios.

**Los resultados de Experimenta en HRT**

De esta forma nació la solución "Nexo: la información contigo", un nuevo servicio de orientación en la sala de urgencias. Este servicio consiste en asistencia personalizada entregada por un anfitrión, que informa al paciente y su acompañante sobre los distintos pasos a

seguir a su llegada, durante su espera en la sala de urgencias y a su salida, respecto a su atención de salud. Además, para profesionalizar aún más al personal del hospital a cargo de este nuevo rol,  se les entregó uniformes especiales, credenciales y dispositivos tecnológicos, que le permiten al "Nexo" tener información en línea, tal como el orden de priorización de los pacientes para ser atendidos.

Sobre esto, Bustamante explicó que tanto los participantes de Experimenta como la administración del Hospital Regional de Talca "se dieron cuenta que no se requieren herramientas tecnológicas muy sofisticadas para poder hacer innovación dentro de las instituciones públicas". De esta forma se justificó la implementación de Nexo, ya que consideró aspectos como factibilidad de implementación, costos, factores de riesgo, impacto y entre otros indicadores.

"Cuando se da la instancia en que uno puede recoger más información desde un paciente o un acompañante, debiésemos hacerlo desde una manera de escucha activa", acota el jefe de la Unidad de Análisis de la Información, Wilson Espinoza. Al respecto, Espinoza expresó que "nosotros derribamos el miedo de acercarse al usuario, a los pacientes, gracias a Nexo y a la empatía para entregar información con la cual se acerca el personal del Hospital Regional de Talca" Esto fue validado por encuestas a los usuarios, quienes valoraron la presencia de Nexo en la sala de Urgencias, sugiriendo incluso su aplicación en otras unidades del recinto.

Asimismo, la innovación se volvió parte central de la institución ya que, desde ahora, el equipo participante en Experimenta es el encargado de coordinar y reformular los modelos de innovación al interior del hospital. Además, como meta a largo plazo, se quiere crear una unidad de innovación para continuar permeando los aprendizajes adquiridos a otros funcionarios y departamentos de la organización. Por mientras, han comenzado un programa interno para capacitar a otros servidores públicos del hospital en innovación pública, inspirado en Experimenta.

# Caso de Estudio 2

## Tesorería General de la República: innovando con la ayuda de los usuarios

La Tesorería General de la República (TGR), institución dependiente del Ministerio de Hacienda, en una institución que destaca por su participación activa en programas de capacitación para mejorar el servicio y productividad para sus usuarios y servidores públicos. Para lograrlo, la innovación ha sido fundamental y por lo mismo fue incluida en el Plan Estratégico Tesorería 2021, aprobado por su máxima autoridad, el Tesorero General de la República, Hernán Frigolett.

Al respecto, el año 2016 marcó la senda innovadora. En primer lugar, en la Cuenta Pública de ese año, TGR declaró que "generamos valor público cuando cumplimos con las obligaciones que nos encomienda la ley, satisfaciendo las necesidades de nuestros ciudadanos(as), usuarios(as) públicos, privados y Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados, excelencia en servicios e innovación". Además reformularon los trámites de cobranza entre Tesorería y el Sistema judicial, los cuales se pueden realizar de forma virtual en la actualidad.

En esa línea, TGR fue postuló y fue seleccionado para participar de la primera versión Experimenta, formando, con este objetivo, un equipo multidisciplinario y descentralizado. El equipo estuvo conformado por Armando Aravena, jefe de Sección Desarrollo Organizacional de la División de Personal; Nelly Carreño, jefa de Sección Gestión y Soporte de la División de Operaciones; Teresa Correa, ejecutiva de Gestión de la Tesorería Regional Rancagua; Martín Ortega, coordinador de Estudios e Innovación de la Unidad de Gestión Institucional; Carlos Pinto y Claudia Ramírez, ambos analistas de Planificación y Control de Gestión Institucional, y Luciana Serraino, gestora de Recursos Humanos de la Sección de Desarrollo Organizacional.

**TGR y su paso por Experimenta**

El equipo TGR participó por diez meses en talleres y actividades. En ellos aprendieron metodologías del Diseño de Servicios, disciplina centrada en el usuario final, co-creando con ellos las soluciones acorde a sus necesidades. Además, estuvieron acompañados por expertos del Laboratorio de Gobierno y del sector privado, en conjunto con la mentora del grupo, Inés Pascal del Estudio Racimo.

El grupo de funcionarios logró "colocarse en los pies del contribuyente" gracias a herramientas como el Safari de Servicios, las entrevistas estructuradas, el Viaje del Usuario y el Carrusel de Ideas (lluvia de ideas colectiva). Esto cobró mayor sentido para el equipo de TGR ya que según lo señala Correa, TGR es una institución que entrega servicios a todos los chilenos, independiente del perfil que este tenga.

La diversidad de métodos utilizados y el contacto directo con sus usuarios llevaron al equipo a descubrir que el desafío de innovación

debía responder a la siguiente pregunta: ***¿cómo rediseñar los puntos de contacto, utilizando un lenguaje que sea fácil de entender por los usuarios en todos los canales?*** En otras palabras, TGR necesitaba un lenguaje simple para facilitar los procedimientos a los contribuyentes. La solución fue el Proyecto de Innovación Lenguaje Universal TGR. Su finalidad es contar con un lenguaje universal de TGR, diseñado en base a las necesidades de los usuarios y el conocimiento adquirido sobre ellos para ser aplicado en la atención presencial y remota.

Para trabajar la solución dividieron los objetivos en tres áreas, todas enfocadas en la interacción con la ciudadanía como lo es: la atención a público en oficinas, la página web y las notificaciones por escrito y vía correo electrónico hacia las personas. Además evaluaron su factibilidad en funcionarios y usuarios de Antofagasta, Rancagua y Punta Arenas por medio de grupos focales y *card sorting*.

**Los aprendizajes de TGR y su valor público**

Tras finalizar su participación en Experimenta, el proyecto fue aprobado por las autoridades de la institución y traspasado a la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Al respecto, Ramírez destacó la importancia de poder traspasar responsabilidades a personas con competencias que el proyecto necesita, además que esto ayuda a crear más movilizadores de la innovación en la institución.

Asimismo, la participación en el programa logró reencantar a los miembros del equipo con sus labores diarias. Al respecto, Serraino comentó que, antes de esto, "era un trabajo súper de oficina y esto me sirvió para darme cuenta que esto –innovación pública– también es servicio público". La servidora pública también agregó que "Experimenta nos ayudó a pensar distinto, no dar soluciones de inmediato, no dar soluciones desde el experto".

Por otro lado, para la ciudadanía, con la implementación del proyecto "el usuario logrará claridad en la información que recibe desde el Servicio", generando un entendimiento que permitirá al contribuyente "sentir confianza con lo que se le está informando", indicó el equipo.

Como la innovación es un proceso de largo aliento, la Tesorería General de la República creó el Comité de Innovación y el cargo de coordinador, asumido por Claudia Ramírez, integrante de Experimenta. Esto fue factible gracias al apoyo de sus autoridades, como el Tesorero General de la República, Hernán Frigolett, y el Ministerio de Hacienda, quienes validaron y reconocieron los avances logrados con el proyecto.

# Caso de Estudio 3

## Municipalidad de Peñalolén: instalando la innovación como pilar estratégico

Para la Municipalidad de Peñalolén, instalar la innovación en sus prácticas de forma transversal y sistemática, es un objetivo organizacional. Por lo mismo, la actual alcaldesa, Carolina Leitao, continuó posicionando la innovación como pilar fundamental de su administración, legado heredado del ex alcalde, Claudio Orrego.

A raíz de esto, la Municipalidad de Peñalolén gestionó una serie de proyectos de innovación de diferentes temáticas, como el Permiso de circulación en línea (2006); Permisos de la Dirección de Obras Municipales en formato digital (2010); Kintún (2013), el primer centro de atención de adultos mayores con problemas cognitivos, y Ecoparque (2016), centro de educación ambiental, entre otros. Este conjunto de proyectos demuestra el interés en instalar la innovación dentro de la institución, pese a que son gestionados de forma aislada y disgregada en el tiempo, algo que fue revertido tras la participación de un equipo de la Municipalidad en Experimenta.

**El Municipio de Peñalolén y el Laboratorio de Gobierno**

La Municipalidad de Peñalolén participó durante el año 2014 del concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP). Este instrumento creado por la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), tenía como objetivo principal instalar una cultura y prácticas permanentes de innovación en las instituciones públicas.

La ejecución del GIP tuvo relevancia puesto que, como explicó Paulina Villalón, gestora de la innovación de la Unidad de Administración Municipal, permitió "mover el músculo de

innovación". Esto, porque "se hizo un concurso interno de innovación con funcionarios y, por otro lado, se intervino un proceso en donde se hacía co-creación con residentes para mejorar la relación con el Municipio a través de los servicios que entrega. Tras los 12 meses de duración del GIP, uno de los resultados más relevantes fue la instauración de un Comité de Innovación y un Coordinador de la Innovación.

Luego de eso, la institución postuló para ser parte de la primera versión de Experimenta en 2016, siendo una de las 12 instituciones seleccionadas. Los integrantes del equipo Experimenta fueron Marcia Jiménez, periodista; María Eugenia Lagos, asistente del administrador Municipal; Hugo Montes, profesional de apoyo Unidad Técnica; Mariely Oemick, supervisor en Terreno; Nicolás Pastén, arquitecto de la Unidad Técnico Metodológica y Paulina Villalón, gestora de Innovación. Para ser seleccionados, según Pastén, las principales características fueron pertenecer a unidades municipales distintas y tener habilidades latentes para innovar.

Estas habilidades latentes fueron reconocidas por el mentor del equipo en Experimenta y director ejecutivo del Estudio Racimo, Andrés Ortega, como determinantes. Al respecto, mencionó que "no estábamos trabajando sobre cero, ya sobre unas capacidades instaladas que, una vez terminado el programa, nos dimos cuenta que es un factor importante a la hora de configurar un equipo de innovación".

En Experimenta, los funcionarios participaron de talleres y mentorías. Aquí aprendieron herramientas como el Viaje del usuario, Mapa de actores y Lluvia de ideas, las cuales permitieron al equipo conocer necesidades y rutinas de los vecinos de Peñalolén. Sin embargo, la más destacable fue el Doble Diamante, metodología estructural del programa, y que fue la base a la hora de resolver la problemática, el interconectar los diferentes departamentos. Pastén explicó lo anterior, ya que "tienen mucha independencia entre sí y eso ha llevado a que haya poca coordinación entre ellas al momento de intervenir y ejecutar".

**Consolidación de la innovación al interior del Municipio de Peñalolén**

Como resultado inesperado a la participación del equipo en Experimenta, el Municipio se aventuró con la creación de Peñalab, estrategia de innovación proyectada para el período 2017-2020, cuyo objetivo es generar un "cambio cultural con eje en la colaboración", explicó Villalón.

El lanzamiento de esta iniciativa fue en septiembre de 2017 y contó con un taller Design Sprint de una semana, proceso de resolución de problemas que invitó a los funcionarios a trabajar colaborativamente por cinco días, señaló Villalón. En este tiempo, los servidores públicos propusieron soluciones a desafíos institucionales, pero siempre con foco en las personas, tanto trabajadores como residentes.

Este taller fue uno de los procesos con que el Municipio de Peñalolén difunde entre sus trabajadores las prácticas innovadoras. Sin embargo, "Peñalab no es una ocasión. Nosotros aspiramos a que tenga un espacio físico, con funcionarios asignados, una unidad nueva con una misión enfocada".

# Notas finales

1 Este quinto principio fue agregado recientemente a principios de 2018 cuando el equipo se dio cuenta de que lo usaban implícitamente en el programa, pero nunca se hizo explícito.
2 OECD (2017)
3 Mezirow (1991)
4 Leurs & Roberts (2018, p. 20)
5 Kolb (1984)
6 Design Council (2015)
7 También ver el trabajo de Kursty Groves and Oliver Marlow (2016) para un analisis efectivo de innovación en espacios. Adicionalmente ver Scott Doorley y Scott Witthoft (2011) como guía para configurar y diseñar espacios innovadores.
8 Neumeier (2005)
9 NOBL (2017)
10 Principalmente en 2016
11 Ver el trabajo de NOBL (2017)
12 Leurs (2018)
13 Leurs, Quaggiotto & Christiansen (2018)

# Referencias

**Design Council** (2015) The design process: What is the double diamond? Retrieved July 17, 2017 from http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/ design-process-what-double-diamond

**Doorley, S., & Witthoft,** S. (2011). Make space: How to set the stage for creative collaboration. John Wiley & Sons.

**Groves, K., & Marlow, O.** (2016) Spaces for Innovation: The Design and Science of Inspiring Environments. Frame Publishers.

**Kolb, D. A.** (1984) Experiential learning: Experience as the source of learning and development (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

**Leurs, B.** (2018, February 6) Landscape of innovation approaches. Retrieved February 14, 2018 from https://www.nesta.org.uk/blog/landscape-innovation-approaches

**Leurs, B., & Roberts, I.** (2018) Playbook for Innovation Learning: 35 diagrams to support talking and thinking about learning for innovation. Nesta, London.

**Leurs, B., Quaggiotto, G. & Christiansen, J.** (2018, 4 February) Exploring the unobvious: six principles to establish experimental practices. Retrieved February 14, 2018 from https://www.nesta.org.uk/blog/exploring-unobvious- six-principles-establish-experimental-practices

**Mezirow, J.** (1991). Transformative dimensions of adult learning. Jossey-Bass, San Francisco.

**Neumeier, M.** (2005). The Brand Gap: Revised Edition. Peachpit Press.

**NOBL** (2017) Team Design Bootcamp. NOBL.

**OECD** (2017), Innovation Skills in the Public Sector: Building Capabilities in Chile, OECD Publishing, Paris.

## Equipo Experimenta del Laboratorio de Gobierno

Valentina Arros, Paulina Buvinić (2016), Gianncarlo Durán, Editha Fuentes (2016), Beatríz Hasbún, Mariana Lavín, Katalina Papic (2016), Gabriela Valenzuela (2016), Francisco Vera (2016).

## Organizaciones expertas

Aukan Dictuc, CSP Universidad de Chile, Ematris, Estudio Racimo, Lead to Change, Pensum.

## Participantes Experimenta 2016

Mariela Valenzuela Guajardo, Daniela Andrea Aguayo Ochoa, Carolina Alejandra Fuentealba Mella, Claudia Elena Gutiérrez Fernández, Rodrigo Sebastián Mora Gatica, Animaría Cecilia Muñoz Duran, Jaime Eduardo Téllez Igor, Miriam Eliana Navarrete Novoa, José Luis Bravo Jara, José Francisco Weinnberger Illanes, Carola Loreto Inostroza Campos, Camila Elvira Puga Rallón, Camila Andrea Campos Urrutia, Wilson Alexis Espinoza Chamorro, Miguel Ángel Hernández Aguayo, Pía Rodríguez Aravena, José Rodrigo Sanzana Vásquez, Álvaro Rojas, Cesar Jara González, Lorena Navarrete Gálvez, Carolina Santibáñez Sepúlveda, Rodrigo Alberto Cid Fuentes, Alejandro Andrés Alarcón Monsalves, Javier Benjamín Soto Pino, Camila Nicole Bugueño Pérez, Nicole Estefanía Ibáñez Arévalo, Pamela Andrea Rojas Aravena, Elizabeth María Vega Salazar. Macarena Araya Aliaga, Claudia Díaz Araneda, Rodrigo Díaz Cortez, Cristian Ortega Bravo, Paz Olmedo Campos, Álvaro Sverlij Zapata, Isabel Troncoso Marzan, Víctor Grijalba Vergara, Patricia Tobar Valenzuela, Maribel Duran Bravo, Cristian Sandoval, Dánnae Vega, Cristian Sandoval, Erik Viñals Bravo, Rubén Alexis Martínez Arce, Rosalba Soledad Ávila Soto, Marcia Jiménez Briones, Katalina Jofré Guzmán, María Eugenia Lagos Oyarce, Hugo Montes Soro, Mariely Oemick Ramírez, Nicolás Pastén Walker, Paulina Villalón Durán, Marcelo Bernal, Daniel Salas Blanco, Marco Colina Barahona, Alejandro Sepúlveda, Christian Silva Vásquez, Paola Madrid Lamatta, Estrella Ibarra Gutiérrez, Marcelo Palacios Piña, María Angelica Pizarro, María Soledad Orlandi, Solange Montaldo, Lorena Elgueta, Patricio Ovalle, Mauricio Brito, Leopoldo Vallejos, Felipe Schiaffino, Carlos Pinto, Nelly Carreño González, Carlos Pinto, Teresa Correa Valenzuela, Claudia Ramírez Carvajal, Luciana Serraino Guerra, Daniela Garrido, Sofia Landaeta, Jonnatan González, Cristian Salomo, Nicole Villarroel Pérez, Juan Pablo Vilches Ponce, Andrea Solis Aguirre, Jorge Álvarez, Carolina Leitao Álvarez, Nicole Sáez Pañero, Josefa Errázuriz, Evelyn Matthei, Hernán Frigolett Córdova, Mario Acuña Prambs, Jaime Eduardo Téllez, Dr. J. Alfredo Donoso Barros, Jaime Arévalo Núñez, Ricardo Fuentes Palma.

## Participantes Experimenta 2017

Luis Aránguiz Cabrera, Francis Durán Mellado, Geraldine Letelier Muñoz, Millaray Martínez García, Constanza Bravo Franco, Ignacio Maldonado Blázquez, Khamila Caniupan Alcayaga, Macarena Carroza Athens, Carlos Zúñiga González, Julio Bravo, Carolina Vidal Leyton, Eduardo Enrique Abud Parra, Leandro Cristian Pozo Araya, Alejandra Marisela Guajardo Orellana, Ricardo Alfredo Canales Coronado, Valeria Pino Riveros, Eduardo Andrés González Pérez, Daniela Francisca Arriaza Rojas, Ariel Arnaldo Cornejo Arcila, Víctor Hugo Miranda Torres, Vany Francisca González Liberona, Carlos Fernández Rodríguez, Gaby Garay Silva, Lucy García Milla, Eduardo Bluhm Brandt, Waldo Salazar Dinator, Paulina Rodríguez Groppas, Claudia Moraga González, Gonzalo Mura, Gabriel Urrea, Carlos Gutiérrez Contreras, Carlos Hernández Barra, Ingeborg Fehrmann, Leonora Zuleta, Alejandro Lisoni, Marcia Sapiains, Danissa Solís, Javier Saravia, Rudy Videla, Alejandra Ramos, Viviana Andrea Sánchez Lichtemberg, Cristián Alejandro Loyola Carvallo, Yelka Ruiz Rocha, María Cristina González Irrazábal, Isidora Velasco Navarro, Alejandro Solís Vásquez, Carolina Graciela Ruz Ibáñez, Amelia Manzano Silva, Marcia Escobar Nieto, José Miguel Von Bischoffshausen Maluenda, Nélida Cousiño, Dajana Vergel, Ricardo Claudio González Rosales, Loreto Alejandra Guerra Toledo, Patricia Beatriz Echeverría Jara, Cecilia Hortensia Farías Olguín, Juan Pablo Sepúlveda Olmos, Alejandro Patricio Santander Cepeda, Ruth Marianne Rautenberg Talhouk, Rodrigo Alexis Rosas Cornejo, Francisco Esteban Segura Folchi, María Consuelo Gutiérrez Pérez, Pedro Alfaro, Carlos Sebastián Cerda Pinto, Francisco Javier Ortiz Espinosa, Nicolás Andrés Mena Reyes, María José Fuenzalida González, Leonardo Javier Mellado Barría, Verónica Mariana Torres Méndez, José Antonio Ruiz Fernández, Mauricio Alexis Cofré Rodríguez, Laura Ester Barriga Romero. Daniela Rivera Espinoza, María José Díaz Nova, Claudia Ceballos Uribe, Carolina Hernández Valdés, Vanessa Parra Merino, Juan Carlos Molina Retamal, Patricia Godoy Cartajena, Patricio Meza Abarca, Karina Urbina González, Tomás Vicuña Meneses, Héctor Santibáñez Frey, Carlos Vera Gallardo, Patricia Torrico Lazcano, Carlos Cubillos Aránguiz, Marcelo Escalona Hatte, Sandra Silva Leiva, Teresa Pastor Garrido, Paola Aliste Zambrano, Jazmín Arredondo Saavedra, Patricia Freire Sagasti, Sergio Olivares Pino, Javier Venegas Medina, Paula Azócar Saldaña, Ximena Figueroa Díaz, Silvia Díaz Canales, Javier Morales Norambuena, Luis Patricio Solís Guzmán, Natalia Gallardo Osses, Carmen Olivares Riveros, Jennifer Torres Catalán, Alicia Alarcón San Martín, Daniela Silva Rochat, Pamela Labrín Neira, Andrea Díaz Canales, Marcela Valenzuela, Jacqueline Sanhueza, Nicolás Azócar Rojel, Cristián Cancino Ríos, Javier Errázuriz Araneda, William Tobar Argueta, Felipe Macaya Araya, Carolina Leiva, Josefa Karmy, Yanela González, Alex Vargas, Miguel Quiñones, Francisca Díaz, Romina Bacigalupo, Álvaro Parra, José Herrera, Carlos Felipe Alfonso Barría, Nancy Gatica Fuentes, Ana María Barrientos, Margarita Soto Henríquez, Jorge Saavedra Estefo, Mercedes Rueda Sáez, Bernardita Javiera Sepúlveda, Rodolfo Adriazola Rivera, Claudia Antinao, Robert Aguayo Rivas, Marcos Sabag, Corina Riquelme, Pedro Alfaro, Carlos Sebastián Cerda Pinto, Francisco Javier Ortiz Espinosa, Nicolás Andrés Mena Reyes, María José Fuenzalida González, Leonardo Javier Mellado Barría, Verónica Mariana Torres Méndez, José Antonio Ruiz Fernández, Mauricio Alexis Cofré Rodríguez, Laura Ester Barriga Romero. Bernardino González, Carlos Covarrubias, Joao Romero Bravo, Sebastián Ruiz Miranda, Moisés Oñate Vallete, Gonzalo Norambuena, Constanza Nualart, Roxana Hernández, Hugo Araya, Mario Gómez, Priscila Vargas, Gabriela Muñoz, Pedro Legue, Renato Herrera, Joaquín Águila, Paulo Bello, Javier Cárdenas, Jorge Carrasco, Joshua Arismendi, Javier Martínez, María Carolina Ruiz Soto, Mónica Cecilia Bustamante Leimbach, Hans Peter Burrows Formantel, María Carolina Vidal, Willy González, Alex Torres, Cristian Trujillo, Leonor Herrera, Arlett Vargas, Marissa Evelyn Jaramillo Aravena, Jaime Nolasco Andrade Uribe, María Cecilia Daguer Biffi, Carolina Yanet Araya Muñoz, Luis Alfredo Paredes

Ruiz, Paulina Alejandra Fuentes González, Rafael Olguín, Claudia Sherrington, Rodrigo Sepúlveda, Daniela Soto Almonacid, Consuelo Córdova López, Daniela Barría Angulo, Gabriela Paz Rodríguez Tobar, Angélica Levicán Cañulef, Sara Villalobos, Ariel Muñoz, Pamela Reyes, Maricel Sobarzo, Iris Gonzáles, Marly Cruzat Arriagada, María Ignacia Olivares, Daniel Tello, Graciela Gaete, Alejandra Lobos Castillo, Jenny Riffo Poblete, Diego León Mantero, Juan Pablo Hernández, René Franjola, Alejandra Millar, Macarena Monet, Carmen Gloria Valeyvela, María Soledad Cheng, Tatiana Zenteno, Marta Triviño, Vanessa Lisset Carrasco Carrasco, Luis Rodrigo Ríos Ríos, Rubén Villaroel, Rodrigo Herrena, María Flores Vera, Cindy Almonacid, María José Rivas, Marcelo Luengo Godoy, Carolina Cárcamo Cárdenas, Melissa Almonacid Serón, Juan Carlos Riquelme Venegas, Silvana Asencio Pérez, Andrea Castillo, Claudia Sherfen, Carolina Hernández, Paula Serón, Iván Paulo Leonhardt Cárdenas, Patricio Coronado, Luis Ávila Bravo, Rodrigo Ramírez Pino, Sebastián Pavlovic Jeldre, Iván Felipe Osorio, Carlos Henríquez Calderón, Claudio Castro Salas, Claudia Pizarro Peña, Gabriel Aldoney Vargas, Rodrigo Diaz WöRner, Omar Jara Aravena, Vladimir Pizarro, Solange Huerta, Andrea Castillo Rosas, Rene Alfonso Garces Alvares, Patricio Rosas Barrientos, Enrique Marcel Santis, Carlos Covarrubias Melero, Hardy Grandjean Rettig, Dr. Nelson Bello Oyarce.

EXPERIMENTA
un Estado innovador para las personas
Laboratorio de Gobierno

nesta

58 Victoria Embankment
London EC4Y 0DS

+44 (0)20 7438 2500
information@nesta.org.uk
@nesta_uk
www.facebook.com/nesta.uk
www.nesta.org.uk

Nesta es una fundación registrada en Inglaterra y Gales con número de empresa 7706036 y con número de fundación 1144091.

Registrada como fundación en Escocia con número SCO42833. Oficina registrada: 58 Victoria Embankment, London, EC4Y 0DS.

CC BY NC SA