

# INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO CHILENO: LA EXPERIENCIA Y APRENDIZAJES DEL LABORATORIO DE GOBIERNO

VALENTINA ARROS VALDIVIA  
Laboratorio de Gobierno, Chile  
varros@lab.gob.cl

ÁLVARO V. RAMÍREZ-ALUJAS  
Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas  
(GIGAPP), España  
Universidad de Chile  
ramirez.alujas@uchile.cl

## RESUMEN

El artículo tiene por objetivo reflexionar en torno a la experiencia de diseño e implementación del Laboratorio de Gobierno en el sector público chileno. Se reconstruye y analiza el proceso vivenciado desde los inicios del Laboratorio de Gobierno utilizando la metodología del doble diamante. Se identifican los principales aprendizajes que esta experiencia permite entregar para posteriores procesos de innovación, los cuales en un contexto amplio implican entender que para el logro de cambios paradigmáticos, se requiere comprender dimensiones culturales y estructurales en donde se integren lógicas sistémicas al interior del Estado que además permitan tener el suficiente dinamismo y flexibilidad para responder a las necesidades reales de la sociedad.

Palabras clave: Innovación en el sector público, Laboratorio de Gobierno, Administración pública, Chile.

INNOVATION IN THE CHILEAN PUBLIC SECTOR:  
EXPERIENCE AND LEARNINGS FROM THE *LABORATORIO DE  
GOBIERNO*

ABSTRACT

The aim of this article is to reflect on the experience of the design and implementation of the Government Laboratory in the Chilean public sector. This paper reconstructs and analyzes the process undergone from the beginnings of the Laboratorio de Gobierno using the double diamond methodology. It identifies the main learnings that this experience offers for subsequent processes of innovation, which, broadly speaking implies the understanding that, to achieve paradigm shifts, it is required to understand cultural and structural dimensions where systemic logics integrate within the State which, moreover, allow for enough dynamism and flexibility to respond to the real needs of society.

Keywords: Innovation in the public sector, Government laboratory, Public administration, Chile.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha posicionado un fuerte interés por generar nuevos espacios dedicados a promover la innovación en el sector público y facilitar el florecimiento de un emergente tejido de nuevas prácticas y uso de novedosos enfoques que catalicen la mejora en la prestación de servicios a la ciudadanía. Estudios recientes (Acevedo y Dassen 2016, Ramírez-Alujas 2016, Puttick, Baeck, y Colligan 2014, Parson Desis Lab 2013) validan el hecho de que la creación de unidades y/o laboratorios de innovación se han venido configurando como espacios capaces de internalizar el riesgo inherente a este tipo de procesos y, al mismo tiempo, promover el uso de nuevas prácticas, enfoques y metodologías en la gestión pública (Acevedo y Dassen 2016: 10).

Existen diversas definiciones para lograr estructurar una base mínima sobre qué es lo que se entiende por unidad o laboratorio de innovación. Entre ellas, por ejemplo, Mulgan (2014a) las describe como instituciones que utilizan métodos experimentales para diseñar y/o descubrir nuevas formas de trabajo que se ocupan de necesidades sociales y problemas públicos. Por otro lado, se plantea que los laboratorios de innovación gubernamental son espacios dinámicos donde se promueve la creatividad para el diseño de nuevas soluciones de política pública (Acevedo y Dassen 2016: 19), y usualmente se caracterizan por un enfoque multisectorial en cuanto a los actores involucrados y un abordaje colaborativo de los problemas a resolver. Otra aproximación alude a que este tipo de iniciativas suponen desde la generación de un espacio abierto de desintermediación entre actores que se agrupan y/o articulan para poder resolver determinados problemas de carácter público –catalizando esfuerzos dentro de un cierto “ecosistema” de actores bajo la lógica de pensar en una plataforma híbrida de colaboración entre funcionarios y ciudadanía u otros, agregando valor por medio de nuevas respuestas o enfoques–, hasta la idea de configurar nodos de carácter más institucional que sirvan para apalancar procesos y nuevas rutinas de innovación hacia el interior de los servicios públicos y, de ese modo, impactar en el diseño e implementación de políticas públicas hacia el exterior (Ramírez-Alujas 2016: 172).

Una interesante aproximación a los factores asociados al fomento de la innovación en el sector público desde una revisión de la literatura existente, y ligada a la creación de laboratorios, es la propuesta por Acevedo y Dassen (2016). En ella se relevan cinco factores: 1) incorporación de visiones externas a los organismos gubernamentales; 2) redes internas y externas de una organización; 3) apoyo del liderazgo; 4) flexibilidad presupuestaria y capital humano; y 5) administración del riesgo.

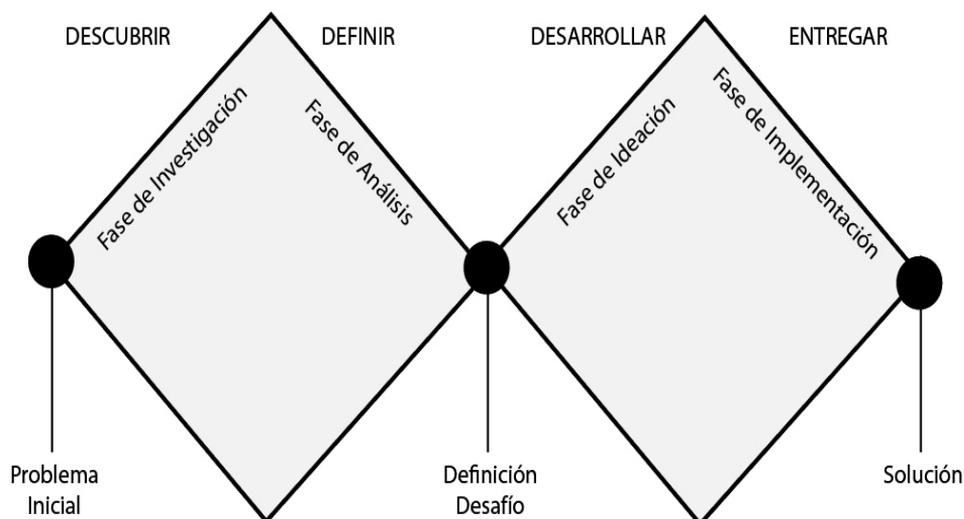
Dado este contexto, a inicios del año 2014 comienza en Chile el diseño de lo que sería posteriormente el Laboratorio de Gobierno, un nuevo organismo público interministerial mandatado para desarrollar procesos de innovación en el sector público chileno. En esta línea, es que desde el punto de vista metodológico, en la primera parte del presente artículo se analiza, utilizando el modelo del doble diamante (Design Council 2014), la creación del Laboratorio de Gobierno mediante una deconstrucción y reorganización de los hechos ocurridos, y en una segunda fase, en base al aprendizaje del proceso anterior, se identifican aquellos componentes relevantes dentro de un proceso de innovación y se mencionan lineamientos relevantes para el desarrollo de iniciativas de innovación en el sector público que, pueden aplicarse como lecciones para otros análisis y casos en este dominio.

## EL PROCESO DE CREACIÓN DEL LABORATORIO DE GOBIERNO DESDE EL MODELO DEL DOBLE DIAMANTE

El enfoque metodológico que el Laboratorio de Gobierno aplica en sus diversos proyectos y programas es el denominado doble diamante, extraído del modelo diseñado por la organización británica Design Council, el cual expresa cómo operan los procesos creativos desde la perspectiva del diseño, en donde se pasa de puntos en el pensamiento, por posibilidades lo más amplias posibles a situaciones en las que estas se reducen deliberadamente y se centran en nuevos objetivos (Design Council 2014), y cuya visualización podemos observar en la Figura 1.

Al analizar y reorganizar los hechos ocurridos en el proceso de creación del Laboratorio de Gobierno, así como el diverso conocimiento existente, es posible aplicar retrospectivamente este enfoque para narrar la historia de cómo la innovación se ha ido instalando en el sector público chileno y dar cuenta del proceso que llevó a la creación y puesta en marcha de esta iniciativa.

Figura 1: Modelo del Doble Diamante



*Fuente: Elaboración propia en base a Design Council (2014).*

## PUNTO INICIAL

El punto de partida de la reflexión realizada a comienzos del año 2014 por diversos actores del mundo público (Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, SEGPRES, Ministerio de Economía y Ministerio de Hacienda), se sitúa en una problemática referida a una insuficiente capacidad y flexibilidad del sector público chileno para adaptarse oportunamente a cambios en el entorno, lo cual se traducía en dificultades para:

- Responder a demandas crecientes y cambiantes por mayor prontitud, eficacia y calidad en la provisión de servicios a la ciudadanía, y el involucramiento de esta en su diseño.
- Identificar e incorporar buenas prácticas, ideas, tecnologías, metodologías, para resolver problemas públicos propiciando aumentos de eficiencia y productividad en la gestión del sector público<sup>1</sup>.

1 En base a documentos de trabajo del proceso de diseño y formulación del Laboratorio de Gobierno.

## DESCUBRIR: FASE DE INVESTIGACIÓN

Teniendo esta problemática inicial, el elemento de base dentro del proceso de investigación lleva a indagar en los conceptos fundamentales en los cuales se está trabajando. En este sentido, existen diversas aproximaciones al concepto de innovación en el sector público, muchas de las cuales tienen un alto grado de convergencia, y que se sintetizan en la Tabla 1.

Tabla 1: Definiciones Innovación Pública

Autor	Definición de innovación pública
Burgués, Blanco y Boada (2014)	Es sustantiva, considera la capacidad de auto cuestionarse para generar nuevo conocimiento y se desarrolla de forma colectiva.
Mulgan (2014a)	Nuevas ideas para crear valor público. Las ideas tienen que ser en parte nuevas; tienen que ser implementadas; y tienen que ser útiles.
Zurbriggen y González (2014)	Proceso que transforma reflexivamente la información en algo inteligente y, de esta manera, lo convierte en conocimiento colectivo.
European Commission (2013)	Proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad.
Lasagna, Marcet y Sánchez (2013)	Creación y aplicación de nuevos modelos de gestión, procesos, productos, servicios y métodos al alcance del usuario, los que dan lugar a importantes mejoras en la eficiencia, eficacia y en la calidad de los resultados.
Barros (2012)	Herramienta para establecer nuevas formas de operar, considerando que existen múltiples razones para idear soluciones inteligentes a problemas públicos.
Sørensen y Torfing (2010)	Proceso más o menos previsto y proactivo que genera, implementa y difunde nuevas y creativas ideas, que tienen como objetivo producir un cambio cualitativo en un contexto particular.
Mulgan y Albury (2003)	Es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega los cuales resultan en mejoras significativas en resultados de eficiencia, efectividad o calidad.
Moore, Sparrow y Spelman (1997)	Deben ser cambios nuevos en la organización, ser lo suficientemente grandes, y ser lo suficientemente duraderos para afectar de forma apreciable las operaciones o carácter de la organización.
Vignolo (1993)	Proceso de cambio continuo en el que el Estado tiene las competencias técnicas y el poder político para “cambiar permanente de estado”, en seguimiento a los avatares impredecibles del mundo y a los desafíos cambiantes del país.

*Fuente: Elaboración propia.*

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

Es posible observar que tradicionalmente, el concepto de innovación y Estado no se encuentran interrelacionados. De hecho, tal como lo señala Lewis (2010), el Estado tiende a analizarse como un factor que limita y ahoga la innovación más que un promotor de la misma. Por lo general, y el Estado chileno es un ejemplo de ello, el sector público tiene una tendencia a la burocratización, con una estructura basada en el modelo weberiano, con características tales como una estructura jerárquica, unidad de mando, especialización de trabajo en donde se describen en un manual las funciones, atribuciones y responsabilidades, empleo y promoción basada en méritos, decisiones basadas en reglas, trabajo registrado y mantenido en archivos escritos, entre otros (Waissbluth 2008). Esto hace que el Estado se enfrente a una serie de rigideces estructurales en su funcionamiento que inhiben los procesos de innovación, desde la cultura organizacional vertical hasta las regulaciones normativas que rigen cada uno de los procesos. Además, el Estado opera en un sistema cerrado y estático, donde la aversión al riesgo restringe la creatividad, el potencial humano para la innovación y el valor público que se otorgue al ciudadano. La experimentación utilizando métodos, enfoques y soluciones alternativas no se encuentra en la genética de las organizaciones públicas (Universidad Adolfo Ibáñez y LTC Project 2012).

Tomar riesgos en el sector público a diferencia de lo que ocurre en el mundo privado, no implica ganancias, por lo que finalmente la incertidumbre y las altas probabilidades de que las consecuencias sean adversas, hacen preferible no innovar (Bloch y Bugge 2012), considerando de hecho que actualmente la gestión del riesgo es un elemento que se debe aplicar en las actividades y decisiones gubernamentales dada la complejidad presente en los asuntos públicos.

Mediante entrevistas realizadas a diversos actores relacionados a la materia de innovación en el sector público<sup>2</sup>, y guiado por un proceso de investigación centrado en distinguir percepciones y hechos que permitan generar un diagnóstico respecto de la innovación en el sector público, es posible identificar que, si bien se han realizado diversas innovaciones y estudios que han permitido definir aquellas problemáticas más importantes de la sociedad y de las instituciones, existen ciertos elementos que han afectado el desarrollo de la innovación pública, principalmente por motivos estructurales propios de la administración pública asociados a la burocracia y sus componentes. Por ejemplo, entre ellos se cuenta la intervención de instituciones decisivas como la Contraloría General de la República y la Dirección de Presupuestos (DIPRES). La primera establece sanciones que hacen que los costos de fallar sean demasiado altos y que, por ende, los funcionarios eviten y prefieran mantener el statu quo, mientras la segunda institución establece presupuestos altamente estructurados y predeterminados sin espacio para la incertidumbre propia de los procesos de experimentación e innovación.

Junto con lo anterior, es posible identificar una percepción común respecto a que la innovación no ha sido sistemática ni articulada, agravado por el hecho de que existe en Chile una dificultad para conceptualizar las iniciativas como política país, afectando el direccionamiento a determinados resultados.

Existe además una dimensión cultural que afecta el desarrollo de la innovación pública, principalmente marcada por una alta desconfianza y poco desarrollo de capital social. Tenemos un paradigma curativo y no preventivo, además de características propias del país como serían el elitismo, clasismo y racismo, teniendo por ende problemas a nivel de valores, compromiso y actitud.

En general la innovación viene asociada a liderazgos personales, y es

2 Entrevistas realizadas a actores y representantes del ecosistema relacionado a la innovación pública en Chile: Patricio Aguilera y Macarena Aljaro (CORFO); Jorge Alzamora (Jefe Unidad de Modernización y Gobierno Digital, SEGPRES); Alejandro Barros (consultor); Pablo Collada (Fundación Ciudadano Inteligente); Rodrigo Egaña (Dirección Nacional del Servicio Civil, Ministerio de Hacienda); Nicole Forttes (Directora de Smartlab de la Universidad del Desarrollo); José Inostroza (Director del Programa de Modernización del Estado-BID, Ministerio de Hacienda); Juan Felipe López (Director del Laboratorio de Gobierno); María Isabel Salinas (CORFO); Juan José Soto (consultor en tecnología y datos abiertos); Cristóbal Tello (Centro de Políticas Públicas, Pontificia Universidad Católica de Chile); Carlos Vignolo y Mario Weissbluth (Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile); y Andrés Zahler (Jefe de la División de Innovación del Ministerio de Economía).

al margen de la estructura chilena que surgen iniciativas impulsadas por directivos que se arriesgan y están dispuestos a cambiar la forma en que realizan sus funciones. En este sentido, para que la innovación exista, dependería de autoridades comprometidas y dispuestas a innovar, que faciliten los espacios y condiciones para ello.

A nivel de impacto de las acciones que el Estado realiza, existe además una visión respecto a que las iniciativas que se realizan son de un impacto considerablemente bajo y poco relevante. Cabe asociar este punto con el hecho de que estamos de frente a una ciudadanía con necesidades complejas, dinámicas y múltiples, y ante ello el Estado como garante y responsable de cubrir dichas necesidades requiere adaptarse y dar respuesta a tiempo y con el más alto estándar de calidad posible. En general, podemos ver que la ciudadanía se encuentra disconforme con la forma de operar del Estado, evidenciado en que el 65% de la ciudadanía entrevistada (502 personas) en un estudio de opinión realizado por ICCOM (2011) y SEGPRES considera que el Estado es deficiente y burocrático, y en la evaluación del servicio que ofrece el Estado en una escala de 1 a 7 arrojó una nota promedio de 4,6. Junto con ello, en un estudio realizado por la Asociación de Emprendedores de Chile (2014), solo el 19% de los entrevistados (589 personas) cree que el Estado ha promovido iniciativas para reducir la burocracia y un 60% cree que las iniciativas para agilizar los procesos han sido ineficaces.

En un nivel más contextual, existe una tendencia internacional, en donde la innovación pública se inserta como temática progresivamente relevante en la conversación mundial, al tiempo que la creación de espacios para innovar en lo público está siendo una opción a la que recurren muchos países.

Tal como se mencionaba en algunos párrafos anteriores, ha existido en Chile un esfuerzo de mejorar los servicios que el Estado provee, lo cual es posible evidenciar desde la década de los noventa (Ramírez-Alujas 2011). A modo de ejemplo, vemos como en 1992, se da origen al Plan Piloto de Modernización de la Gestión Pública, con el propósito de introducir nuevas técnicas e instrumentos de gestión, y ya en 1993 se crea el Programa Piloto de Modernización de Gestión Pública a cargo de la Dirección de Presupuestos, con el objeto de mejorar la gestión de las instituciones públicas. De forma paralela, directivos públicos por iniciativa propia comienzan a implementar medidas modernizadoras, como el Servicio de Impuestos Internos, el Instituto de Normalización Previsional, el Servicio de Registro Civil e Identificación y el Fondo Nacional de Salud (Navarrete 2008).

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

Asimismo, se han desarrollado acciones orientadas a potenciar, impulsar y premiar la innovación dentro del sector público, entre las que se encuentra:

- El Premio Nacional a la Innovación en la Gestión Pública (1999) (SEGPRES), que buscó crear una instancia de reconocimiento y difusión de soluciones innovadoras en el sector público (Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública 1999).
- El Sistema de Información de Experiencias de Gestión Pública (2000) (SEGPRES), que tuvo como objetivo difundir buenas prácticas y experiencias innovadoras de la administración pública, contribuir a la mejora continua de la gestión pública, y promover aprendizajes entre las instituciones (Salinas 2012).
- El Concurso de Innovación Funcionaria en Municipios de Chile (2000- 2005) (SUBDERE), que tuvo por objetivo revalorizar las “buenas ideas” de los funcionarios municipales para mejorar la gestión pública local (SUBDERE 2005).
- El Premio a la Innovación en los Servicios Públicos (2012), que se enmarca en el Plan de Reforma de la Gestión del Estado del Ministerio de Hacienda, y reconoce las innovaciones y mejoramientos desarrollados por sus funcionarios (Ministerio de Hacienda 2012).
- Concurso Funciona! (ex Desafío Innovación y *Desafío Chile Gestiona* (2012-2016), inicialmente a cargo del Ministerio de Hacienda, posteriormente a cargo del Servicio Civil, el cual busca reconocer la capacidad de innovación, creatividad y mejora de la gestión de los procesos desarrollados por los funcionarios públicos. (Dirección Nacional de Servicio Civil 2015).
- Desafío MINVU Innova (2013) (Ministerio de Vivienda y Urbanismo), que “reconoce las mejores iniciativas de mejoramiento de la gestión que se han implementado en el Minvu” (Ministerio de Vivienda y Urbanismo 2013: 322).
- Desafío Innova Salud (2013) (Ministerio de Salud), es un reconocimiento que destaca y reconoce a los funcionarios que logran experiencias exitosas que impactan positivamente en la gestión de su servicio o establecimiento de salud (Ministerio de Salud 2015).

- Concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (2013-2015), creado por *Innova Chile* de CORFO, y el 2015 gestionado por el Laboratorio de Gobierno, tuvo por objetivo “instalar una cultura y prácticas permanentes de innovación al interior de las Instituciones Públicas, permitiendo la generación e implementación de soluciones innovadoras que agreguen valor público a los servicios y productos que proveen” (Laboratorio de Gobierno 2015)
- Concurso Nacional de Experiencias Innovadoras en Turismo Municipal (2015) (SERNATUR), está dirigido a las Unidades de Turismo de los Municipios de todo el país y busca promover instancias de buenas prácticas de turismo que favorezcan el desarrollo turístico local (SERNATUR 2015).
- Experimenta (2016) (Laboratorio de Gobierno), que busca instaurar el concepto y prácticas de innovación dentro de las instituciones del sector público, generando habilidades, conocimientos y motivaciones en los funcionarios (Laboratorio de Gobierno 2016a)
- Red de Innovadores Públicos (2016), (Laboratorio de Gobierno), que consiste en un movimiento de servidores públicos motivados por la búsqueda de herramientas, experiencias y enfoques que faciliten el desarrollo de innovaciones que mejoren los servicios públicos que el Estado entrega a las personas (Laboratorio de Gobierno 2016b).

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

#### DEFINIR: FASE DE ANÁLISIS

Retomando la dimensión conceptual, y para efectos de tener un marco de referencia que oriente el análisis de lo aquí expuesto, podemos definir la innovación en el sector público como la creación e implementación de forma colaborativa de nuevas ideas acordes a cada contexto que respondan a problemas públicos concretos, y generen un impacto significativo tanto en la sociedad como al interior de las instituciones públicas.

En base a los diversos elementos identificados, es posible analizar algunos hallazgos: Un primer elemento es que dadas las diversas iniciativas que se han realizado, se evidencia que existe un entorno y personas conectadas con el tema de la innovación. Esta voluntad y compromiso es visible además en otros niveles, como por ejemplo el hecho que a nivel de la Presidencia de la República se impulse esta temática, demuestra que existe una disposición política de alto nivel en la materia. Y eventualmente podríamos hablar de una disposición ciudadana, por cuanto hoy en día la sociedad está mucho más presente, activa y consciente de que su participación es relevante para generar cambios significativos y acceder a mejores servicios públicos.

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

Por otro lado, se observa que existe a nivel cultural una tendencia al statu quo, en donde hay una estructural aversión al cambio, un miedo persistente en todos los niveles y por ende la inercia consume la rutina de trabajo. En parte debido a la existencia de institucionalidad relativamente rígida, como es por ejemplo el sistema legal, en particular el rol sancionatorio de la Contraloría General de la República desde el cual se genera temor ante el riesgo de fallar. Al mismo tiempo, el sistema presupuestario que presiona a realizar las acciones de formas pre determinadas, dado que el presupuesto debe quedar definido y establecido el año anterior a su aplicación con muy poca capacidad de ser modificado. Y además, el sistema político en el que dado que los ciclos gubernamentales son cortos, a fin de cada período se piden resultados, lo que es contrario a la esencia de la experimentación que considera tiempos relativos de desarrollo, siendo probable que los métodos experimentales se tengan que dejar de lado y se deba volver a métodos tradicionales de resolver problemas (Vignolo, Ramírez-Alujas y Vergara 2010).

Finalmente, un elemento altamente referido es la cultura chilena. Ciertas características reconocidas propias del país, como es la desconfianza, la baja cohesión social, y el modelo individualista competitivo imperante, por mencionar algunas, hace que la innovación y sus dogmas no sean aceptados como tal (Vignolo, Ramírez-Alujas y Vergara 2010).

## DEFINICIÓN DEL DESAFÍO

Lo anterior, podría llevar a una reflexión respecto del desafío a abordar en base a toda la información levantada, y este haría relación con ¿cómo podemos fomentar a que la innovación se transforme en un pilar relevante en el desarrollo de los propósitos del sector público de forma sistemática y permanente, adecuándose al contexto particular del Estado chileno?

### DESARROLLO: FASE DE IDEACIÓN

Una de las principales ideas que se define es la creación de un espacio que aborde este desafío, la cual surge a principios del 2014 en un trabajo colaborativo que consideró a diversos actores. En un comienzo este trabajo se realiza entre el Comité Innova Chile de CORFO y la Unidad de Modernización y Gobierno Digital de SEGPRES, y posteriormente se unió la Unidad de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda, con el cual se continuó el proceso de diseño del este espacio. En septiembre de ese año, se estableció un equipo de trabajo específico y los actores anteriormente señalados asumieron un rol más estratégico. Se incluyó, además, al Ministerio de Desarrollo Social, la SUBDERE, y el Servicio Civil, quienes en conjunto con los otros cuatro actores compondrían el Consejo Estratégico o Directorio encargado de aprobar y/o modificar iniciativas, acciones y programas del Comité, y supervisar y evaluar la implementación de sus distintos planes y políticas, entre otros (Diario Oficial 2014).

Este espacio, finalmente, se conceptualiza en un laboratorio, por lo que realizando un *benchmark* respecto de unidades de innovación pública en el mundo, cabe primero que todo entender que la aparición de los laboratorios en el área de las ciencias sociales se comienza a desarrollar en el siglo XIX, con el uso de experimentos a pequeña escala podrían demostrar la dirección potencial del cambio social. Hoy en día los laboratorios aplican a distintas esferas y bajo lógicas diversas (Mulgan 2014b), entendiendo que los contextos y realidades varían país a país y que por ende su rol será o debiese ser definido en función de estas realidades.

Los laboratorios de innovación pública, tal como señala la institución estadounidense Parson Desis Lab (2013), son organizaciones creadas para desafiar los problemas públicos complejos que las estructuras gubernamentales más tradicionales tratan de resolver, en donde diseñadores, funcionarios y miembros de la comunidad experimentan y proponen soluciones innovadoras a desafíos y problemas públicos (Ramírez-Alujas 2016).

Torjman (2012), no precisamente refiriéndose a unidades de innovación, entiende que los laboratorios:

[...] ofrecen un espacio neutral dedicado a la resolución de problemas en un entorno altamente experimenta [...] el proceso de Laboratorio comienza con una serie de preguntas para articular el problema en términos de las necesidades humanas, las oportunidades y los resultados deseados. Después de definir el problema, el proceso comienza con la recolección de datos y la investigación etnográfica para comprender el espacio del usuario (Torjman 2012: 9).

Los laboratorios en el mundo ejercen sus funciones bajo distintas metodologías, enfoques, y con distintos alcances, tanto nacionales, regionales como locales. En general, la mayoría de ellos son recientes, creados hace menos de dos años y según se estima, a nivel mundial existen al menos 100 Laboratorios dependientes de alguna unidad de gobierno (Price 2015). Los laboratorios han sido definidos a partir de distintas tipologías. Una de ellas es la que realiza Mulgan (2014b), la cual hace referencia a los métodos o metodologías que utilizan, estableciendo ocho categorías. Dicha tipología se presenta en la Tabla 2 con una breve descripción para cada caso y ejemplos existentes en el mundo que se ajusten al tipo definido.

Tabla 2: Clasificación de laboratorios de innovación según sus métodos

Método	Descripción	Ejemplos
Diseño	Introducen el pensamiento de diseño ( <i>design thinking</i> ) dentro del gobierno o sociedad civil.	Mindlab (Dinamarca), Human Experience Lab (Singapur), Tasci (Australia), Helsinski Design Lab (Australia), DesignGov (Australia), FutureGov (Reino Unido), Región 27 (Francia).
Incubación de ideas desde el ciudadano	Incubadoras de ideas derivadas de los ciudadanos en lugar de expertos	OASIS (India), BRAC's Social Innovation Lab (Bangladesh), Mars Solution Lab (Canadá), Socialab (Chile), Goodlab (China)
Datos y tecnología digital	Diseñar nuevas formas de combinar datos públicos o desarrollo de servicios web.	Urban Mechanics (EEUU), CIO (Mexico), MySociety (Reino Unido)
Basado en la experimentación	Enfatizan el uso de experimentos formales, prestando atención a los datos.	J-PAL (EEUU), Behavioural Insights Team (Reino Unido)
Basado en la organización	Trabajan dentro de una sola organización para generar nuevas ideas y opciones.	UNICEF (Kosovo, Uganda, Zimbabwe, Copenhague)
Orientado a procesos	Laboratorios enfocados en procesos utilizando a múltiples actores y eventos de cambio sistémico para generar ideas y construir coaliciones de cambio.	Forum for the Future, Reos Partners
Financiadores/Híbridos	Utilizan métodos de financiación abierta.	Innovation Lab de Nesta (Reino Unido), Cambio Fusion (Tailandia), Kennisland (Países Bajos), Instituto Esperanza (Corea)
Incubadoras/Aceleradoras	Crean nuevas empresas o ramas en empresas existentes que respondan a necesidades sociales.	Muchas incubadoras y aceleradoras alrededor del mundo.

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

Otra forma de clasificarlos, propuesta por Puttick, Baeck y Colligan (2014), es a través de distinguir este tipo de unidades de innovación pública por tipo de actividad central o rol asignado (Tabla 3).

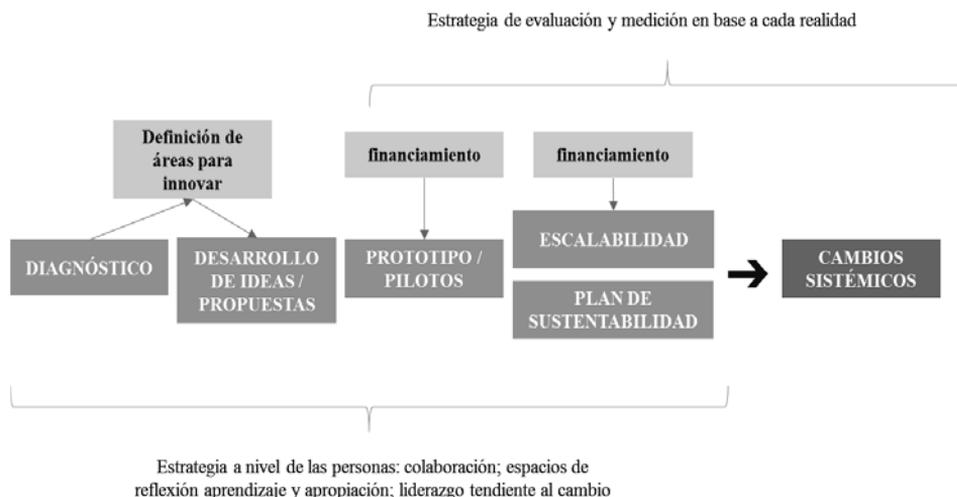
Tabla 3: Clasificación de laboratorios de innovación por tipo de actividad

Tipo de actividad	Descripción	Ejemplos
Cerear soluciones para resolver desafíos específicos	Desarrolladores y creadores: se enfocan en resolver problemas de alta prioridad gubernamental, y desarrollan soluciones útiles y escalables.	Centro de Innovación Social (Colombia), Open Mexico (México), Centre of Public Service Innovation (Sudáfrica), Mindlab (Dinamarca)
Involucrar a los ciudadanos y empresas para encontrar nuevas ideas	Facilitadores: se enfocan en abrir el gobierno a ideas que provienen de afuera del sistema.	Mayor's Office of New Urban Mechanics (EEUU), Investing in Innovation Fund (EEUU), Seoul Innovation Bureau (Corea), Vinnova (Suecia)
Transformar los procesos, habilidades y la cultura de gobierno	Educadores: se enfocan en transformar la forma que el gobierno se aproxima a la innovación, a través de servicios de consultoría y entrenamiento.	PS21 Office (Singapur)
Lograr cambios en políticas y sistemas	Arquitectos: se enfocan en provocar transformaciones, mirando más allá de intervenciones específicas a contextos políticos amplios y sistemas complejos que necesitan cambiar.	Performance Management & Delivery Unit (Malasya)

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

Identificando formas para llevar la innovación a la práctica, existen diversos modelos propuestos por autores para promoverla (Mulgan y Kohli 2010, Sørensen y Torfing 2010). A modo de síntesis, es posible visualizar las distintas etapas en la Figura 2.

Figura 2: Cómo incorporar la innovación en el sector público



*Fuente: Elaboración propia en base a Mulgan y Kohli (2010), Sørensen y Torfing (2010).*

Complementariamente, hay variables relevantes en esta aplicación, y parte de ello es lo que indica Bason (2010) respecto del ecosistema de innovación en el sector público, lo cual significa impulsar cuatro procesos de forma simultánea: 1) tomar consciencia de que nuestros Estados deben mejorar la forma en la que hacen las cosas; 2) contar con equipos de trabajo capacitados, buscar nuevas estructuras y talentos; 3) un cambio en las tareas y proyectos, orientándolos a ser procesos co-creativos, en el que las nuevas soluciones se diseñen con la gente y no para ellos; 4) asumir el liderazgo de los cambios. Además, un elemento transversal es la relevancia de la colaboración entre los distintos actores (Sørensen y Torfing 2010).

Establecida la decisión de establecer un laboratorio, y considerando las diversas tipologías y experiencias existentes, se diseñaron distintas estrategias que fueron variando en función de los nuevos aprendizajes, cambios de miradas, y replanteamientos de las necesidades y metas definidas. Estos modelos se sintetizan en la Tabla 4.

Tabla 4: Síntesis de los modelos y estrategias ideadas para el Laboratorio de Gobierno

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

*Fuente: Elaboración propia en base a documentos de trabajo del Laboratorio de Gobierno.*

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

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

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

El quinto modelo fue realizado a fines del 2014 como una forma de responder a la contingencia y al compromiso de lanzar el Laboratorio antes de fin de año. El objetivo era hacer uso de iniciativas que ya se

estuviesen realizando en el sector público y dar apoyo a su continuidad y escalamiento. No obstante, esta estrategia fue desechada y se entendió que la toma de razón de Contraloría y primera sesión del Consejo Estratégico realizada el 15 de diciembre del 2014 (SEGPRES 2014), era suficiente para dar por iniciado el Laboratorio. Esto, dada la importancia de generar una estrategia coherente y con visión de largo plazo.

Finalmente, el sexto modelo corresponde a la versión final realizada por el equipo de trabajo a cargo, decidiéndose entre otras cosas, considerar un Laboratorio como la estructura institucional encargada de operacionalizar la misión por la que fue creada.

Si se profundiza en los modelos, el patrón común hace referencia a temáticas culturales, de resolución de problemas y desafíos, y el involucramiento ciudadano. Sin embargo, en el cuarto modelo que corresponde al declarado en el *Diario Oficial*, se menciona un elemento que no se encuentra en las otras estrategias, que hace relación con incidir en la productividad y competitividad, lo cual desde una mirada global resulta interesante de observar, ya que implica una brecha entre el modelo jurídico-legal (validado por Contraloría) con la estrategia vigente hasta ahora. Esto puede responder a que al ser un Comité CORFO, debe alinearse con las estrategias de dicha institución para ser aprobado legalmente, sin embargo en la práctica esto genera una discordancia dado que no responde a la función propia del Laboratorio de Gobierno.

Profundizando en otras aristas de la relación entre el modelo jurídico con la estrategia actual, es posible observar que las variaciones a nivel de fondo son bajas, no así a nivel de forma y diseño de la estructura organizacional, ya que existen dos elementos ausentes de forma explícita en el modelo actual, los cuales corresponden a la sistematización de metodologías, experiencias y procesos de innovación y el monitoreo de resultados y evaluación de impactos, lo cual estuvo conceptualizado dentro del primer modelo bajo el alero de una Unidad de Estrategia y Evaluación y, posteriormente, transformado en un Observatorio de Innovación Pública.

A nivel de estructura organizacional, hay tres elementos que es interesante analizar. En primera instancia, desde el primer al quinto modelo se considera la institucionalidad de un Comité y es en el último y actual modelo en donde se produce un punto de inflexión y se establece un Laboratorio. Puede ser un alcance de nombre, pero lo interesante es que un Comité considera por definición ser una estructura más amplia y con la capacidad de generar acciones de mayor diversidad, a diferencia de lo que podría ser un Laboratorio que se entiende como algo más específico

relacionado a la adopción de métodos experimentales, multidisciplinarios y colaborativos para abordar problemáticas y soluciones públicas. Sin embargo, el Laboratorio de Gobierno, comprende en sus líneas de acción no solo el desarrollo de proyectos de estas características sino que incluye un trabajo amplio tal como fuera conceptualizado un Comité. En este sentido, se observa que la noción de Laboratorio es entendida de forma transversal, y por ende temas de cultura por ejemplo, requerirían también la experimentación constante y permanente generando nuevas capacidades y conocimientos en los funcionarios públicos y no basándose en modelos tradicionales de formación y capacitación.

Un segundo elemento, es que al analizar las distintas estrategias ideadas, ellas tienen en general las mismas estructuras básicas, pero se reorganizan y replantean, se suprimen y reaparecen durante todo el proceso. Existen de forma transversal tres componentes: 1) un espacio dedicado a desarrollar prototipos, aceleramiento y transferencia de soluciones; 2) instrumentos de financiamiento (subsidios) para que terceros generen innovaciones de distintas envergaduras; y 3) un espacio para promover la innovación y trabajar la cultura del sector público.

En esta misma línea, destacar que los primeros cuatro modelos (exceptuando el quinto dado que fue creado para responder a una necesidad contingente), están planteados desde la función, es decir, desde las actividades particulares que caracterizan cada línea de acción. En cambio el sexto modelo, está planteado desde los principales receptores de cada línea de acción: 1) proyectos de innovación respecto de la ciudadanía; 2) capacidades para la innovación respecto de los funcionarios públicos; y 3) gestión de ecosistemas e inversiones respecto del ecosistema externo del sector público (academia, emprendedores, sector privado).

Finalmente, la estrategia definida para el Laboratorio, establece como misión: “crear una nueva relación entre el Estado y la ciudadanía a través de desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación en servicios públicos centrados en las personas” y se estructura inicialmente en tres líneas de trabajo: capacidades para innovar, proyectos de innovación y gestión de ecosistema e inversiones. Con posterioridad a un proceso de testeo del modelo, se decide establecer en dos lineamientos principales: proyectos y ecosistema, orientado a experimentar y encontrar soluciones a problemáticas públicas dentro del Estado, y capacidades para innovar orientado a la generación de competencias y movilización de funcionarios en base a un modelo de tres dimensiones: 1) desarrollar competencias (habilidades y conocimientos), 2) propiciar oportunidades (condiciones institucionales para innovar); y 3) Fomentar motivaciones (a través de

reconocimientos e incentivos).

#### ENTREGA: FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Desde la dimensión administrativa, se toma la decisión de crear esta instancia al alero de CORFO por diversos motivos, el principal es que dentro de la rigidez de la estructura del sector público chileno, CORFO tiene la facultad, tal como se establece en el Decreto con Fuerza de Ley N.º 211 de 1960 del Ministerio de Hacienda, de crear comités permanentes destinados a funciones específicas y poseen la característica de ser más flexibles que otras estructuras públicas. Asimismo, dadas las características de CORFO, le permitiría tener un rol más técnico que político, aspirando a tener una proyección a nivel de Estado, considerando que los comités CORFO tienden a ser estables en el tiempo, dado que la resolución que lo crea es afecta a control de legalidad por parte de la Contraloría General de la República, y modificaciones importantes implican complejidades burocráticas. Sin embargo, esto no obsta a que eventualmente puedan establecerse ciertos cambios en sus lineamientos estratégicos en futuros gobiernos.

Los aprendizajes del proceso de implementación, tomando en consideración las entrevistas anteriormente señaladas, muestran en primera instancia que el Laboratorio logra articular de forma progresiva una masa importante de actores principalmente públicos y privados, al tiempo que considera a actores estratégicos que han logrado coordinarse y colaborar pese a la tendencia contraria que existe en el sector público. Lo anterior se suma al hecho de haber logrado buenas gestiones con altas autoridades y con la Presidencia para que el Laboratorio se incluyera en las cuentas públicas de forma consecutiva, además de haber logrado contar con recursos validados por la Dirección de Presupuestos y la Contraloría General de la República para operar.

No obstante lo anterior, el involucramiento integral de actores, implica considerar también a directivos públicos mediante la generación de planes o estrategias nacionales de innovación pública que permitan comprometer a las instituciones públicas con la innovación; a organismos internacionales para gestionar fondos que permitan tener otras fuentes de financiamiento; y finalmente a expertos de innovación pública que históricamente se han desempeñado en temáticas similares, de modo que exista una mayor difusión y apoyo del desarrollo del Laboratorio.

La dimensión política o estratégica en una institucionalidad pública de estas características se levanta como prioritaria considerando la necesaria

adaptación al contexto en el cual existe, debiendo por un lado contar con ejes que le den estructura, que permitan tener una visión a largo plazo con una estrategia definida, y asimismo precaviendo no transformarse en una institucionalidad excesivamente técnica lejos del sustento político.

Siguiendo la lógica respecto de la adecuación al contexto, se releva la importancia de conceptualizar el Laboratorio desde la misma realidad chilena, no imitando modelos internacionales, ya que esto puede afectar en la adaptación cultural, la comprensión de conceptos y la aplicación de herramientas en los receptores de las iniciativas de innovación, en particular la ciudadanía y los funcionarios.

Finalmente, entendiendo a los funcionarios como los usuarios principales del Laboratorio, un tema relevante es que la difusión se realice desde un comienzo, por un lado cuidando las expectativas que un espacio como este inevitablemente puede crear, pero asimismo promoviendo la temática para que logre posicionarse y se propague en las distintas instituciones públicas. Para todo lo anterior, es que se releva como fundamental que esta comunicación sea mediante vías alineadas con las que los funcionarios y directivos tienen a su alcance.

## PROYECCIONES FUTURAS

La trayectoria antes presentada, y el período que ha transcurrido desde su implementación, permiten proyectar y reflexionar respecto de, al menos, tres posiciones que el Laboratorio podría tener en un mediano plazo.

En primer lugar, teniendo una posición estratégica, en la cual el Laboratorio se posiciona a nivel de directivos públicos, siendo para estos efectos el espacio legítimo para influir respecto de planes y programas enfocados en innovación pública.

Asimismo, a nivel de aquellas instituciones sancionatorias y decisivas como son Contraloría y DIPRES, entendiendo que existen brechas entre las normas y procedimientos del sector público con lo que la innovación y procesos de experimentación requieren para operar. En este sentido, el Laboratorio podría velar para dichas acciones no sean sancionadas en la medida que se realizan de forma controlada. En una visión a más largo plazo aún, se podría aspirar incluso a contar con presupuesto para desarrollar la innovación.

Finalmente en esta línea, podría alinearse con las distintas agendas gubernamentales, y de esta forma intervenir a nivel de políticas públicas

país, considerando que estas son las instancias que direccionan todas las acciones que realiza el sector público y que con mayor razón requieren que en su formulación estén sometidas a procesos de innovación.

Un segundo posicionamiento futuro podría tener relación con un nivel más institucional, entendiendo en este sentido como la capacidad de detonar la innovación en las distintas instituciones públicas y en funcionarios. Más allá de la intervención directa y obtención de resultados específicos, logrando que dichas intervenciones impliquen además un impacto general en la institución que les permita seguir aplicando la innovación de forma autónoma.

Finalmente, podría existir una posición de conexión entre los distintos actores del ecosistema. Entendiendo que el Laboratorio es una figura central de innovación en el sector público, requiere ser, al mismo, tiempo quien conecte y de viabilidad al desarrollo de estos procesos. Por lo anterior, podría ser quien facilite el espacio de conversación entre los distintos actores, permitiendo la coordinación entre los stakeholders del Laboratorio y de la innovación.

## REFLEXIONES GENERALES: VARIABLES A INTERVENIR PARA ABORDAR LA INNOVACIÓN

En base los elementos recogidos del proceso de innovación en el sector público chileno, se observan tres elementos fundamentales que, en la medida que se adopten en función de la innovación, permiten crear un escenario condicionante para poder abordarla.

Una primera variable tiene relación con la estructura. Considerando que actualmente en el sector público chileno existe un paradigma marcado por características específicas, tales como ser altamente burocrático, existencia de diversas institucionalidades, un marcado procedimentalismo y normas que rigen su actuar, se requiere que cualquier institucionalidad o espacio que se establezca debe encontrar el punto de equilibrio entre los marcos y estructuras propias del sector público pero con una configuración muy distinta a la tradicional, logrando desde esa posición, en primer lugar ser reconocido por el resto del aparato público como una institucionalidad válida, al tiempo de generar y propagar los cambios al resto del aparato público, es decir, gatillando los cambios desde el interior, no desde el exterior. Lo anterior, entendiendo que la estructura del sector público ya se encuentra establecida, siendo una configuración altamente compleja muy difícil de transformar.

El punto anterior nos permite reflexionar acerca de cómo el Laboratorio ha logrado en cierta medida insertarse en un sector público tradicionalmente rígido y procedimentalista ajeno desde la norma a la experimentación como rutina, y podríamos asociarlo a que parte de un diagnóstico alineado con el que ya se ha identificado por autoridades y funcionarios, y por lo tanto ven que la forma de cambiar y dar un paso sustancial de mejora del aparato público es aceptando la inserción de una nueva y diferente institucionalidad que detone con fuerza la innovación como una práctica permanente.

Al ser la magnitud de las problemáticas públicas muy amplias, es altamente probable que el Laboratorio no logre resolverlas, pero sí podría ser el comienzo de un cambio paradigmático en la medida que junto con mantener el apoyo político, se transforme en un micro entorno, en palabras de Brugué, Blanco y Boada:

Frente a las resistencias que el entorno administrativo impone a la innovación, la principal estrategia identificada en las cuatro políticas públicas analizadas ha sido el impulso de micro entornos que acepten la ignorancia, la creatividad y el cruce de ideas y perspectivas. Estos micro entornos, además, requieren de un liderazgo que los promueva y los proteja de las frecuentes intromisiones y presiones del macro entorno institucional (Brugué, Blanco y Boada 2014: 22).

Por lo tanto, es necesario un espacio capaz de aislarse lo suficiente de las lógicas tradicionales, al tiempo que logre entender esta estructura y ayude a detonar la innovación en las instituciones públicas desde el interior, ajustada a cada realidad y a cada burocracia específica.

Los actores entrevistados reconocen que las funciones de la Contraloría General de la República y la Dirección de Presupuestos tienden a dificultar los procesos de innovación. En el caso de la Contraloría, es la institución fiscalizadora de la Administración del Estado y quien vela por la legalidad de los actos que se realizan. Este rol es relevante dada la necesidad de verificar que lo que se realiza está dentro de los marcos de la probidad, para determinar que las acciones que se efectúan son las más eficientes y eficaces para realizar un gasto público pertinente, y para proveer servicios de la mejor forma. No obstante ello, el riesgo de caer en el excesivo control al punto de obstaculizar la acción del sector público es peligroso.

Estamos en una sociedad marcada por la desconfianza y, por ende, todos los espacios de control son aceptados, pero cabe reflexionar hasta qué punto queremos generar un gran y potente sistema que responde a

esta desconfianza implícita. Esto cobra particular relevancia cuando dicho sistema no es capaz de diferenciar entre aquellos actos definitivamente no probos o ilegales con aquellos actos de experimentación e innovación. En este sentido, se requiere una visión a largo plazo, en la que se entienda que errar a pequeña escala permite no implementar grandes proyectos inefectivos que, finalmente, llevarán a mayor gasto de recursos, tiempo y deslegitimación. La frontera entre estas dos miradas es ambigua y se requiere de un debate y acuerdos para zanjarla.

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

Por su parte, la Dirección de Presupuestos tiene dentro de sus funciones velar porque el presupuesto sea gastado tal como se establece, lo cual es complejo desde el enfoque de la innovación, ya que esta última tiene un alto componente de incertidumbre, siendo poco posible conocer de antemano los recursos exactos necesarios para operar. En este sentido, sería deseable tener un sistema presupuestario flexible y plurianual para la innovación, pero al mismo tiempo controlado, entendiendo que esto no implica que deba ser al arbitrio o discrecionalidad de las instituciones.

Todo lo anteriormente mencionado se relaciona directamente con un segundo elemento fundamental a considerar en los procesos de innovación: la cultura. El aparato público más allá de su estructura y formas de accionar, es operado y dirigido por personas, quienes son las que van formando el sistema tal y como lo conocemos. Si bien esta cultura depende en gran medida de las características que los componentes de la estructura poseen, al mismo tiempo depende también de las características propias que conforman la sociedad chilena y de nuestras prácticas cotidianas.

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

En este sentido, plantear la necesidad de someter a los funcionarios y directivos a procesos de generación de una cultura innovadora, e incentivarlos a apropiarse de las necesidades públicas. Entendiendo que existen funcionarios resistentes a innovar y que desempeñan sus funciones de forma aislada de otras unidades y de la institución en general, una opción es establecer mecanismos que permitan la propagación y contagio entre funcionarios. Dado que asimismo muchos pertenecen un grupo altamente motivado y con incentivos para innovar, estos actuarían como propulsores, pudiendo, por un lado, ser quienes lleven adelante el desafío de cambiar a una cultura favorable a la innovación, así como influir en otros para hacerse parte de este proceso.

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

Lo relevante de esta variable es que será la hoja de ruta que direccionará las actividades y acciones a realizar, al tiempo que dará los lineamientos estratégicos que permitirán avanzar de forma coherente y ajustada a las reales necesidades y desafíos. La consolidación de la innovación en los servicios públicos chilenos exige considerar el nivel regional y local, requiere comprometer, vincular y convencer a diversos actores, y obliga a realizar las intervenciones precisas y específicas en cada realidad para que la innovación pueda tener el impulso necesario para incorporar sus dinámicas en el código genético y en las prácticas de nuestras instituciones.

## EXTRAPOLACIÓN DE LOS APRENDIZAJES PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

En un nivel más específico, se proponen a continuación algunos lineamientos relevantes para el desarrollo de la innovación en el sector público, en base a los aprendizajes obtenidos del proceso narrado en la primera etapa de este artículo, agrupados por tipo de recomendación (Tabla 5).

Tabla 5: Lineamientos para la construcción de una iniciativa sistémica de innovación pública

Diseño	Forma
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Espacio ad-hoc</li> <li>– Involucrar Actores</li> <li>– Sistema de Monitoreo y Evaluación</li> <li>– Plan de Incentivos</li> <li>– Plan Comunicacional</li> <li>– Plan de Formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestión operativa</li> <li>– Coherencia narrativa</li> </ul> <p>Fondo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entender la cultura, clima y realidades</li> <li>– Entender las necesidades de la ciudadanía</li> <li>– Posicionar la iniciativa como tema Estado</li> <li>– Apoyo político y recursos</li> <li>– Trabajo colaborativo entre instituciones</li> <li>– Plan de Acción</li> <li>– Liderazgo y emprendedores públicos</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

En primer lugar, desde un punto de vista del diseño de políticas e iniciativas de innovación, se señalan a continuación seis lineamientos clave al momento de desarrollar una iniciativa de innovación pública:

- Espacio *ad-hoc*. Si bien un espacio físico adecuado es fundamental cuando se desarrollan procesos de innovación sobre todo porque genera en las personas las condiciones para la creatividad y trabajo en equipo, es también necesario crear un ambiente válido lo suficientemente ajeno de la burocracia pero, al mismo tiempo, cercano con la realidad de la institución y sus usuarios. Este punto de equilibrio le permite conformarse en un micro entorno apto para la innovación.
- Involucrar actores. La experiencia muestra que para el diseño de un espacio de innovación, se requiere el involucramiento de múltiples actores considerando que diversas miradas permiten tener una mejor perspectiva y da la posibilidad de descubrir mayores componentes relevantes para su formulación. En relación al involucramiento de actores, en primera instancia nos referimos a la ciudadanía, a las personas que son receptoras de los productos y servicios que las instituciones públicas proveen sea de forma directa o indirecta y quienes por ende podrían dar los insumos necesarios para observar

brechas, necesidades y fallas en estos procesos<sup>3</sup>.

Así también, es importante que diversas disciplinas, jerarquías, funciones dentro de las instituciones, privados, expertos, académicos, entre otros puedan verse involucrados y aportar activamente, de modo que el proceso que se realice se construya y nutra desde distintas visiones, experiencias y puntos de vista.

- Sistemas de monitoreo y evaluación. Un elemento importante a considerar es definir formas de monitoreo y posterior evaluación de las acciones que se realicen. Esto es particularmente relevante para tener resultados medidos y dar seguridad al sistema de innovación que se esté realizando. Al respecto por ejemplo, trabajar herramientas de gestión como indicadores de desempeño de resultados, los que sean diseñados a consciencia y de forma colaborativa, entendiendo que más que cumplir con su uso creando indicadores con metas bajas para asegurar su cumplimiento. Estos indicadores deben permitir, por una parte, monitorear los procesos reales que se están llevando a cabo, y por otro, demostrar dichos logros. Nuevamente es necesario encontrar un equilibrio, entendiendo que muchas veces los procesos de innovación llevarán al fracaso, lo cual debe ser visto como una oportunidad para aprender de que la forma en que se estaba operando no era efectivo y que por tanto se requieren testear otras ideas.

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

Finalmente, se propone contar con evaluaciones de impacto es un deseo de muchas instituciones, no obstante realizarlas implica altos costos. Realizar este tipo de evaluaciones tiene un alto valor en el largo

---

3 En este sentido y relacionándolo con la participación ciudadana, realizar un breve diagnóstico del status actual: si bien en América Latina, tal como indica Zurbriggen y González (2014), se han establecido diferentes espacios de participación, “los mismos han sido instrumentados desde un enfoque gerencial, donde se limitan a generar espacios de consultar a los ciudadanos de políticas ya diseñadas y, por lo tanto, los ciudadanos tienen escasa participación en el proceso político” (Zurbriggen y González 2014: 355). Esto requeriría comenzar a pensar en la necesidad de buscar soluciones a los problemas complejos actuales, librándose de las burocracias tradicionales a menudo politizadas y poco transparentes, e incorporando enfoques de gobernanza con metodologías innovadoras de co creación en la gestión pública.

- plazo para el rediseño y replanteamiento en base a datos objetivos.
- Plan de incentivos. Esto se refiere a diseñar un sistema de motivación a funcionarios. Con incentivos no se entiende la concepción restringida de solo recursos monetarios, sino que se observa desde una concepción amplia que considera la posibilidad de ver qué hacen otros, pasantías, conocer casos internacionales, tener espacios colaborativos de aprendizaje y compartir experiencias, reconocimientos, instancias de creación y de expresión, tener la opción de desarrollar capacidades y absorber nuevos conocimientos y habilidades, todos los cuales son entre tantos otros, incentivos para estimular la innovación.
- Plan comunicacional. Finalmente, y no por ello menor, es diseñar un plan para comunicar desde un principio qué es esta nueva institucionalidad o iniciativa, de modo de no generar expectativas originadas por la incertidumbre, logrando así que el entorno sepa qué harán y qué pueden esperar de ella. Además, este es un mecanismo para estar dentro del colectivo constantemente, mostrando resultados y actividades. En este sentido es importante recalcar que la comunicación debe tener un contenido sólido, dado que al estar enmarcados dentro de lo público, la observación de muchos por resultados (entendiendo que hay presupuesto y recursos públicos implicados) es constante, sean estos resultados experiencias exitosas o aprendizajes en base a iniciativas fallidas. Dicho plan comunicacional debe considerar también la empatía con quienes serán los receptores, conociendo sus vías de comunicación ya establecidas, así como sus motivaciones y necesidades.
- Plan de formación. Alinear conceptualmente y contar con funcionarios y directivos con las competencias, habilidades y actitudes necesarias para innovar, requieren del diseño de un plan que transfiera las capacidades necesarias para innovar, de modo que exista una comprensión común y para que además, los esfuerzos y acciones se mantengan en el tiempo al lograr transformarse en prácticas permanentes desde los funcionarios de la institución.

En un segundo nivel de recomendaciones, con temáticas relacionadas con la forma y operación, recalcaremos dos aspectos al momento de crear una nueva iniciativa de innovación en el sector público:

- Gestión operativa. Existen diversos elementos propios de una dimensión más operativa relevantes de considerar: 1) incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC); 2) canales de comunicación internos fluidos, evitando la generación de “cuellos de botella” en los canales de comunicación producidos por la jerarquización y trabajo en silos; 3) retroalimentación constante

en el equipo, generando mecanismos formales no forzados de retroalimentación constructiva entre los funcionarios o partes del equipo; 4) coordinación interna, generando mecanismos no rutinarios de coordinar y organizar las diversas actividades y acciones que se estén realizando, que sean permanentes y constantes; y 5) apoyos cruzados dentro de los equipos.

- Coherencia narrativa. Al respecto, tanto en la dimensión comunicacional como en cuanto a la misma acción, es fundamental tener coherencia entre el discurso (misión, objetivos, propósito, relato) con la práctica (entendiéndose todas las actividades, iniciativas, proyectos e ideas que se trabajen). En palabras simples, se trata de que lo que se dice esté alineado con lo que se realiza. Esto es importante porque permite tener credibilidad hacia afuera, al tiempo que permite direccionar a todos internamente hacia un objetivo común.

Un último nivel hace relación a temas más de fondo y contenido, temas a nivel estratégico que se consideran fundamentales de tomar en consideración para el desarrollo de iniciativas de innovación en el sector público.

- Entender la cultura, clima organizacional, y la realidad institucional y sectorial. Es posible imaginar y desarrollar un sinnúmero de cosas, sin embargo, si estas no se encuentran alineadas con la función, con la cultura y, de cierta manera, con el clima organizacional, no tendrán resultados a largo plazo. Esta comprensión requiere adecuarse al sector de trabajo en el que se busque implementar, y el alcance sea este nacional, macro zonal, regional, local, u otro. Por otro lado, se debe entender de forma previa la cultura pre existente en donde se enmarque esta iniciativa, reconociendo el conjunto de valores, supuestos, normas, actitudes y creencias particulares, además del clima existente en el grupo humano que pertenece a la institución, permiten construir y desarrollar acciones que encajen a la realidad y por ende que tendrán mayor recepción, logrando que los funcionarios sientan mayor apropiación y pertenencia.
- Comprender las necesidades de los receptores/usuarios (ciudadanía). Vinculado al punto anterior, el ejercicio del sector público tiene su razón en el interés público. Es por esto entonces que si bien la iniciativa puede estar con énfasis en el desarrollo interno institucional, el fin último de cualquier institución del Estado es responder a necesidades públicas, por lo que es necesario que las acciones que se realicen no pierdan el foco en quienes sean los receptores de los productos y servicios.
- Posicionar la iniciativa como tema de Estado. Dados los períodos

electorales, las acciones que se realizan en el sector público, suelen estar determinadas en función de los años y períodos en que las autoridades son elegidas, es por ello que muchas veces distintos planes y programas pierden continuidad y permanencia al no ser priorizadas por nuevos cargos de elección pública. En este sentido, se debe lograr que los proyectos e iniciativas puedan superar ser solo temas de gobierno y pasen a ser temas de Estado, en donde los ciclos electorales no tengan influencia en su proceder. Alcanzar esta meta depende nuevamente del equilibrio entre lo técnico y lo político, pero por otro lado, de variables tales como establecer la iniciativa en actos legales, contar con el apoyo ciudadano de modo que demuestren y hagan sentir la importancia que la iniciativa es significativa para ellos, y finalmente generar desde un principio la validación de distintos sectores idealmente con grupos contrarios tanto políticamente como por otras razones, a quienes se encuentran gobernando en dicho momento.

- Contar con apoyo político y recursos. Tal como se ha señalado anteriormente, contar con el compromiso y apoyo de autoridades facilita la permanencia en el tiempo a la vez que permite mantenerse al margen dentro de lo posible de tendencias burocráticas y rígidas. Al mismo tiempo, que se autorice la obtención de recursos tanto humanos como económicos, es una señal que permite entender que autoridades y órganos decisorios consideran importante desarrollarla.
- Trabajo colaborativo entre instituciones. Si bien depende del propósito de cada iniciativa, es probable que muchas de ellas tengan relación con otras instituciones públicas, por lo que necesariamente deberán establecerse puntos de conexión y generar alianzas con estas. El trabajo sistémico entre instituciones permite lograr centrarse en el propósito de las iniciativas y tener más probabilidades de que las soluciones se implementen y tengan resultados de mayor alcance y profundidad.
- Disponer de un plan de acción. Antes de comenzar con una iniciativa de innovación, lo principal es definir el modelo de innovación que se desarrollará, para ello se debe definir qué y por qué se desea trabajar la innovación, definiendo un problema real que señale la necesidad de crear dicha iniciativa. De forma paralela, si bien el plan de acción debiese considerar diversos elementos, debe entre otros identificar el tipo de equipo que se requiere, el cual es recomendado tanto por la literatura como por la experiencia del Laboratorio, que sea multidisciplinario y amplio en educación, experiencia, trayectoria y puntos de vista. Así también, desarrollar estrategias de corto y largo plazo en donde se considere tener *quick wins* (triumfos tempranos) al tiempo de tener un plan de

trabajo orientado a resultados de mayor alcance y profundidad y que generen cambios significativos y radicales.

- Liderazgo y emprendedores públicos. Se refiere a posicionar liderazgos con características afines a lo que se está realizando, y junto con ello encontrar a aquellos funcionarios que son potenciales agentes de cambio en el aparato público, bien sean los que lideren estas iniciativas o aquellos que apoyen y difundan. En palabras de Van Mierlo, “un emprendedor público [...] ofrece posibilidades prometedoras para la reforma radical de la burocracia gubernamental” (Van Mierlo 1996: 3).

## CONCLUSIONES

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

Lo que se intenta dejar en evidencia es que para que las soluciones a problemáticas complejas y las respuestas a desafíos públicos sean efectivas y sostenibles en el tiempo, se requiere entre otros aspectos de un replanteamiento de las bases estructurales del sistema, de modo tal que no se generen acciones parciales que solo mejoren en lo superficial, manteniéndose el fondo intacto. Para ello es que se plantea la necesidad de generar cambios a nivel de las estructuras institucionales, así como a nivel de la cultura del sector público, dos ámbitos que si bien son altamente complejos de modificar, son fundamentales en el mediano y largo plazo.

Lo anterior no significa que muchas instituciones no hayan desarrollado innovaciones, ya que de hecho existen muchos funcionarios y directivos que se han esforzado en mejorar sus servicios y entregar prestaciones de calidad. No obstante ello, siguiendo el patrón propio del sector público, la innovación se ha desarrollado de forma aislada entre sí, y por otro lado,

vemos que a nivel de resultados, el sector público sigue teniendo una gran brecha con la ciudadanía y con sus mismos funcionarios, quienes se sienten restringidos ante las diversas normativas y procedimientos que les impiden salir de sus rutinas, y los ciudadanos permanecen ajenos, distantes y desconfían permanentemente. Es por ello que se requieren procesos dinámicos y flexibles que se ajusten a las necesidades en tiempo real, y que logren enfocarse en lo importante, en los resultados y en el largo plazo.

Existen, además, influyentes positivos y negativos a la innovación, los cuales afectan el direccionamiento que la innovación tenga. En este sentido recalcar que uno de los elementos fundamentales que se debe conseguir como apoyo para el posicionamiento y operación de iniciativas de innovación, es el alineamiento político, entendiendo que dentro del aparato público, es este el sistema que facultará y facilitará o por el contrario obstaculizará las acciones que se desarrollen en la materia.

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

Una segunda línea, y que en lo particular resulta interesante de investigar considerando que es un espacio de alta incertidumbre y opacidad, tiene relación con que si bien existen innovaciones, la mayoría de las instituciones públicas continúa con prácticas, costumbres, procedimientos y lógicas alejadas de la innovación, y pese a que se han gestado iniciativas particulares en determinadas instituciones, estas mismas continúan con problemas estructurales y complejos no superados, ni en miras tampoco de ser superadas. En este sentido, algunos cuestionamientos se relacionan con qué capacidades y conocimientos existen actualmente en el sector público y cuáles se requieren para un Estado más innovador, ¿de qué forma instituciones decisivas como son la Contraloría General de la República y la Dirección de Presupuestos se deben incorporar en todos los procesos de

innovación y experimentación para lograr mejoras más profundas? O bien, ¿son otras las variables como la dimensión cultural las que se requieren fortalecer para fomentar la innovación y cuáles son las estrategias para generar un cambio sistémico al respecto? ¿En qué medida superamos temores intrínsecos que impiden innovar y en qué medida logramos que la estructura y la normativa faciliten estos procesos? ¿Qué rol debiesen tener los funcionarios y directivos en este proceso? Estas y otras interrogantes pueden seguir orientando los esfuerzos por comprender los alcances del proceso de innovación en el sector público chileno, y dar seguimiento a si logra responder (o no) a la promesa de valor que le da sustento y que valida los esfuerzos desplegados en este camino. Ya se ha dejado planteado: una cosa es el diseño (de una política o institución pública), foco central de este trabajo, y otra muy distinta es la implementación, los resultados obtenidos y si, en definitiva, el desarrollo de innovaciones que mejoren los servicios públicos que el gobierno ofrece a la ciudadanía tienen un impacto real y efectivo en su calidad de vida y bienestar.

REFERENCIAS

- Acevedo, S. y Dassen, N. (2016). *Innovando para una mejor Gestión. La Contribución de los laboratorios de Innovación Pública*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Asociación de Emprendedores de Chile. (2014). *¿Es Chile un País con Burocracia?* Santiago: Asociación de Emprendedores de Chile.
- Barros, A. (2012). *Polis Digital, Algunas Reflexiones en torno a Políticas Públicas de Desarrollo Digital*. Santiago: Universidad de Chile.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating For a Better Society*. Bristol: The Policy Press.
- Bloch, C. y Bugge, M. (2012). *How to Measure Innovation in the public Sector? Innovation Indicators in a public Sector Context*. Oslo: European Investment Bank.
- Brugué, Q., Blanco, I., y Boada, J. (2014). Entornos y Motores para la Innovación en las Políticas Públicas. *Revista CLAD. Reforma y Democracia*, 59, 5-34.
- Comité Interministerial de Modernización de la gestión Pública (1999). *Experiencias Innovadoras en la Gestión Pública*. Santiago: Gobierno de Chile.
- Design Council. (2014). *Design Methods for Developing Services: An Introduction to Service Design and a Selection of Service Design Tools*. Londres: Design Council.
- De Vries, H., Bekkers, V. y Tummers, L. (2015). *Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Diario Oficial de la República de Chile. (2014). *Ejecuta Acuerdo de Consejo N° 2.826, de 2014, Crea "Comité de Innovación en el Sector Público" y Aprueba Texto del Reglamento por el que Deberá Regirse*. 17 de noviembre.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2015). *Bases Concurso Funcional 2015*. Santiago: Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Egaña, R. (2002). *Reforma y Modernización del Estado en Chile: Avances y Desafíos*. Santiago: Centro de Estudios Públicos.

- European Commission. (2013). *Public Sector Innovation, toward a New Architecture*. Bruselas: European Commission.
- ICCOM (2011). *Estudio Opinión Pública Modernización del Estado*. Santiago: ICCOM, Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Gobierno de Chile. (2014). *Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento*. Santiago: Gobierno de Chile.
- Laboratorio de Gobierno. (2015). *Resolución Exenta N° 5/2014 Aprueba Bases y Anexos del Instrumento de Financiamiento "Gestión de la Innovación en el Sector Público"*. Santiago: Laboratorio de Gobierno.
- \_\_\_\_\_. (2016a). *Experimenta*. Santiago: Laboratorio de Gobierno.
- \_\_\_\_\_. (2016b). *Red de Innovadores Públicos*. Santiago: Laboratorio de Gobierno.
- \_\_\_\_\_. (2016c). *Laboratorio de Gobierno*. Santiago: Laboratorio de Gobierno.
- Lasagna, M., Marcet, X. y Sánchez, C. (2013). *Innovación Pública: Un Modelo de Aportación de Valor*. Santiago: RIL Editores
- Lewis, J. (2010). *La Innovació en el Govern: Anàlisi de la Importància de les Xarxes de Treball*. Barcelona: Butlletí de l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE.
- Ministerio de Hacienda. (2012). *Bases PIO Público*. Santiago: Ministerio de Hacienda.
- Ministerio de Salud. (2015). *Desafío InnovaSalud 2014, Concurso de Innovación para la Red Asistencial*. Santiago: Ministerio de Salud.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2014). Laboratorio de Gobierno se Constituye por Primera Vez y Define su Plan de Trabajo para el Año 2015. Disponible en <http://www.modernizacion.gob.cl/es/noticias/laboratorio-de-gobierno-se-constituye-por-primera-vez-y-define-plan-de-trabajo-para-2015/> [20-11-2016].
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2015). *Programa de Gobierno Presidenta Michelle Bachelet 2014-2018*. Santiago: Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

- Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2013). *Balance de Gestión Integral 2013 Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Servicio de Vivienda y Urbanización*. Santiago, Chile: Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Moore, H., Sparrow, M. y Spelman, W. (1997). Innovation in Policing: from Production Lines to Jobs Shops. En Altshuler, A. y Behn, R. (Eds.), *Innovation in American Government*. Washington: The Brookings Institution Press.
- Mulgan, G. y Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. Londres: Cabinet Office.
- Mulgan, G. y Kohli, J. (2010). *Capital Ideas. How to Generate Innovation in the Public Sector*. Londres: Center for American Progress y The Young Foundation.
- Mulgan, G. (2014a). Innovation in the Public Sector. How Can Public Organisations Better Create, Improve and Adapt? Londres: Nesta.
- \_\_\_\_\_. (2014b). *The Radical's Dilemma: An Overview of the Practice and Prospects of Social and Public Labs*. Londres: Social and Public Labs.
- Navarrete, B. (2008). La Modernización el Estado en la Transición Chilena. El gobierno de Patricio Aylwin, 1990-1994. *Enfoques. Ciencia Política y Administración Pública*, VI (9), 79-101.
- Parson Desis Lab. (2013). *Gov Innovation Labs. Constellation 1.0*. Nueva York: The New School.
- Price. A. (2015). World of Labs. Disponible en <http://www.nesta.org.uk/blog/world-labs> [26-11-2016].
- Puttick, R., Baeck, P. y Colligan, P. (2014). *I-Teams. The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments around the World*. Londres: Nesta.
- Ramírez-Alujas, A. (2011). *El Proceso de Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública en Chile. Lecciones, Experiencias y Aprendizajes (1990-2003)*. Santiago: INAP-MAP.
- \_\_\_\_\_. (2016). Laboratorios de Gobierno como Plataformas para la Innovación Pública. En Cejudo, G., Dussauge, M. y Michel, C. (Coords.), *La Innovación en el Sector Público: Tendencias Internacionales y Experiencias Mexicanas*. México: INAP-CIDE.

- Salinas, M. (2012). *Metodología para Implementar Sistemas de Gestión de la Innovación en el Sector Público Chileno*. Tesis de Magíster (Gestión y Políticas Públicas), Universidad de Chile, Chile.
- Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR). (2015). *Bases Concurso de Prácticas Innovadoras en Turismo Municipal*. Santiago: SERNATUR.
- Sørensen, E. y Torfing, J. (2010). *Studies in Collaborative Innovation*. Copenhagen: Danish Strategic Research Council.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). (2005). *Innovación desde el Funcionario Municipal*. Santiago: SUBDERE.
- Torjman, L. (2012). *Labs, Designing the Future*. Ontario: Mars Solutions Lab.
- Universidad Adolfo Ibáñez y Ltc Project. (2012). *Modelo de Gestión de la Innovación para el Sector Público Chileno con Impacto en el Sector Productivo*. Santiago: Universidad Adolfo Ibáñez.
- Van Mierlo, J. (1996). *Public Entrepreneurship as Innovative Management Strategy in the Public Sector: A Public Choice Approach*. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Vignolo, C. (1993). Gestión Pública en la “Era de la Gestión”: Modernización para la Post-Modernidad. *Revista de Ciencia Política*, XV (1-2), 169-186.
- Vignolo, C., Ramírez-Alujas, A., y Vergara Del Río, C. (2010). Ángeles y Demonios en la Gestión Pública Chilena: Una Aproximación Post-Racionalista y Post-Romántica a la Innovación en el Sector Público. *Enfoques. Ciencia Política y Administración Pública*, VIII (13), 183-196.
- Waissbluth, M. (2008). *Seminario “Innovación en el Sector Público Chileno”*. Santiago: Consejo de Alta Dirección Pública, Universidad de Chile.
- Zurbriggen, C. y González, M. (2014). Innovación y Co-Creación: Nuevos Desafíos para las Políticas Públicas. *Revista de Gestión Pública*, III (2), 329-361.

Recibido: 06-03-2017

Aceptación de la versión final: 09-05-2017