



# **Lineamientos para una Política de Innovación en el Sector Público**

---

Noviembre, 2016

Documento elaborado por Andrés Zahler y Charlotte Pertier.  
División de Innovación, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

## Contenido

---

I.- Introducción.....	4
1. Necesidad de contar con un marco de política de innovación en el Estado. ....	4
2. Antecedentes.....	5
3. ¿Qué se entiende por innovación en el sector público? .....	6
4. Justificación.....	8
a) ¿Por qué la innovación en el sector público es importante?.....	8
b) ¿Por qué se necesita de una mirada de política de innovación particular para el sector público? .....	9
i. Inexistencia de presión competitiva.....	9
ii. Incentivos para la ejecución presupuestaria (sin enfocarse en la eficiencia del uso de los recursos) y entrega de resultados (sin enfocarse en la calidad de los mismos).....	10
iii. Cultura arraigada a lo conocido. ....	10
iv. Aversión al riesgo .....	11
v. Una estructura compleja.....	11
II.- Objetivos y resultados esperados. ....	12
III.- Principios orientadores.....	13
i. Centrada en el ciudadano. ....	13
ii) Promoción de cultura de innovación en el sector público .....	13
iii) Co-creación, permitiendo la interacción entre distintos estamentos.....	14
iv) Prototipado y escalamiento .....	14
v) Documentación, medición, evaluación y difusión.....	15
IV.- Modelo de implementación: Comité de Innovación en el Sector Público y Laboratorio de Gobierno .....	16
V.- Desafíos y Síntesis .....	23
Referencias.....	27

## **I.- Introducción**

---

### **1. Necesidad de contar con un marco de política de innovación en el Estado.**

El presente documento fue elaborado bajo la necesidad de dar un marco ordenador a las diversas acciones que se han venido desarrollando en el Estado desde hace décadas, de forma de incrementar el impacto, la difusión y la replicabilidad de las iniciativas y proyectos que implican nuevas formas de hacer las cosas, de entregar servicios, de ahorrar recursos, de transparentar su acción. En otras palabras, de hacer un mejor Estado de cara a la ciudadanía. Asimismo, busca dar un marco orientador a acciones más sistemáticas, que surgen al alero de la creación del Comité de Innovación del Sector Público en 2014, y su principal instrumento, el Laboratorio de Gobierno.

La necesidad de contar con un marco de política innovación en el Estado se debe a la estructura compleja y los desafíos que enfrenta el sector público, muy distintos a las que debe enfrentar el sector privado. Innovar en el Estado incluye, pero no abarca solamente, el aumento de la productividad y la generación de valor económico como objetivos finales. La innovación en el sector público busca la generación de “valor público”, a través de nuevos productos, servicios y formas de relación con la ciudadanía, incluyendo el valor de resolver problemas de la población más vulnerable y otras problemáticas, que son de preocupación de la sociedad, como lo es la desigualdad, delincuencia, medioambiente, igualdad de oportunidades, corrupción, etc.

Asimismo, el Estado es una suma de entidades que obedecen a mandatos ordenadores, como son las directivas y marcos de programas presidenciales. Este marco común permite orientar principios a desarrollar rutinas sistemáticas y replicables de cultura de innovación y la generación de capacidad para innovar dentro del Estado y sus instituciones. Asimismo, realizando las cosas de forma diferente e innovativa, el Estado puede ser un ejemplo para guiar al sector privado a implementar rutinas de innovación en sus operaciones y trabajo diario, como ya lo ha hecho en el pasado en diversas iniciativas transformadoras.

Una Política Nacional de Innovación Pública debe dar el puntapié conceptual que permita enfrentar actuales y nuevas demandas ciudadanas hacia el Estado, a partir de procesos de innovación. Se busca, así, dar lineamientos que contengan definiciones, justificación y principios orientadores.

El documento está ordenado de la siguiente forma. En primer lugar, en la parte 2 se exponen los antecedentes históricos de los procesos de innovación pública en Chile. Posteriormente, en la parte 3, se propone una definición de qué se entiende por innovación en el sector público. En el punto 4, se expone la justificación del por qué se necesita de definiciones y de una política de innovación particulares para el sector público, que sea distinta de la

política de innovación destinada al sector privado. En el segundo apartado, se presentan los objetivos y resultado esperados. En el tercer apartado, se exponen los principios orientadores mediante los cuales se quiere fundamentar una política en este ámbito. En cuarto lugar, se presenta el modelo de implementación, donde se describe el rol del Comité de Innovación para el Sector Público y las funciones, objetos y líneas de acción del Laboratorio de Gobierno. Finalmente, se da cuenta de los desafíos de la implementación de la presente política.

## **2. Antecedentes**

El fomento a la innovación desde del Estado en Chile ha tenido una expresión explícita desde 1990, fundamentada principalmente en diversas fallas de mercado que inhiben el esfuerzo innovador que el sector privado podría realizar. De esta forma, se ha buscado subsidiar la innovación privada, la investigación aplicada, la producción de innovación no apropiable, la conexión universidad-empresa, a través, por ejemplo, de consorcios y centros de excelencia, y más recientemente el apoyo a sectores estratégicos.

Sin embargo, un gran ausente en este espacio de política ha sido el rol que le compete al Estado en promover la innovación a sí mismo, es decir, no sólo hacia afuera, sino que en sus propias estructuras. Según Ramírez (2001), con el retorno de la democracia el aparato estatal se encontraba débil y burocratizado. Existía una desprofesionalización de la administración y un desinterés en la calidad de la atención a los usuarios. Asimismo, las acciones se centraban en los procesos – muy apegado a las reglas – más que en los resultados. Lo anterior sumado a bajos niveles de planificación y liderazgo en los distintos servicios públicos. Para hacer frente a esto, se han desarrollado, a través de distintos gobiernos, una serie de innovaciones significativas en el sector público, muchas de ellas asociadas a procesos de modernización. Muestras relevantes de ello han sido la modernización del Servicio de Impuestos Internos y del Registro Civil – principalmente en el desarrollo del gobierno electrónico con la utilización intensiva de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC); la creación del Servicio Civil – servicio público que tiene como principal objetivo estratégico contribuir al proceso de modernización del Estado, a través de la gestión de personas y la profesionalización de la dirección pública; la creación de ChileCompra – culminación de un proceso que parte en 1994 con la idea de reformar el sistema de compra pública, con el fin de responder a las necesidades reales de los mercados y sus actores, siendo más transparente y eficiente, creando una plataforma (Mercado Público) a través del cual 850 organismos del Estado realizan de manera autónoma sus compras y contrataciones; la introducción del Sistema de concesiones de obras públicas – asociación del Estado con los privados la que comienza a principio de la década de los 90 que permitió desarrollar importantes transformaciones en materia de conectividad vial y aeroportuaria; las mejoras en monitoreo y evaluación de programas de DIPRES – utilizada para formular el presupuesto, la evaluación y monitorio permite evaluar a cada ministerio

o servicio en base a información de desempeño proporcionada por el sistema de Evaluación y Control de Gestión; y Chile Atiende –creación de una red de multiservicios en línea del Estado, que tiene como objetivo acercar los beneficios y servicios de las instituciones públicas a las personas. Esta lista no es exhaustiva, pero no obstante su extensión, no ha existido una política coherente y explícita al respecto, donde el Estado se vea a sí mismo como un actor capaz de innovar en forma sistemática. Que pueda guiar estos macroproyectos en torno a objetivos de mediano o largo plazo, existiendo procesos de aprendizaje y sistematización para expandir su impacto a otras partes del Estado y hacia la sociedad en general, a través de la creación de valor público.

Actualmente, el sector público se está enfrentando a desafíos económicos, sociales y medioambientales cada vez más complejos. Lo anterior, sumando a que la tecnología está cambiando la forma en la que los ciudadanos se relacionan con el Estado, empoderándose y demandando mejores servicios públicos, estando más conectados e informados que antes (OECD, 2015), generan un desafío cada vez más urgente: acercar el Estado a las personas. Es, a la vez, una oportunidad que el gobierno implemente nuevas formas de trabajar, a través de procesos de modernización e innovación. Esta oportunidad está asociada a nuevos horizontes de bienestar, donde pueda existir mayor equidad en el acceso a bienes públicos, donde lo “público” esté al alcance de todos; y a un imperativo de mejora en la gestión, persiguiendo tanto la efectividad, como la eficiencia en el funcionamiento de los servicios públicos. El Estado, por lo tanto, debe tener la capacidad de reconocer y responder a estas oportunidades (OECD, 2015). Asimismo, debe considerar instancias participativas de los diversos actores y promover dichas instancias de manera descentralizada en todas las regiones del país, impactando a comunidades o a la sociedad en su conjunto.

### **3. ¿Qué se entiende por innovación en el sector público?**

La innovación en el sector público, si bien no es un tema nuevo, es un tema emergente tanto en Chile como a nivel mundial. Es por ello, y por la complejidad propia que trae operacionalizar el concepto de innovación a la esfera pública, que no existe una definición consensuada. En particular, distintos organismos internacionales han estado trabajando durante los últimos años en consensuar una definición de innovación en el sector público que permita un marco de acción común. Esto, debido a que la definición de innovación del Manual de Oslo (OCDE, 2005) presenta algunos obstáculos que la hacen difícil de exportar al ámbito de lo público, destacándose el hecho de que los tipos de innovación que en él se señalan están eminentemente vinculados al mercado (Bloch y Bugge, 2013).

A pesar de lo anterior, en términos genéricos es posible hablar de **tres objetivos** a los que se dirige la innovación desde el sector público: (i) la implementación de políticas e iniciativas con un foco interno en la mejora de la eficiencia del sector público; (ii) la implementación de políticas e iniciativas públicas con un foco externo, en la mejora de los bienes y servicios que el Estado provee a la sociedad, y los resultados que genera para ciudadanos y empresas e instituciones; y (iii) la implementación de políticas e iniciativas con un foco en la promoción

de la innovación en otros sectores (sector privado, universitario, etc). De este modo, se recalca que habría un tipo de innovación “en” el sector público, que considera tanto un foco interno como externo; y un tipo de innovación “a través” del sector público, que promueve y estimula la innovación tanto en el sector privado como en las esferas cívicas y no-gubernamentales (European Commission, 2013). La descripción previa de los desafíos de innovación en el Estado, se refieren directamente a las innovaciones “en” el sector público.

En segundo lugar, en cuánto a su expresión concreta y los tipos de acciones que involucra, Moore et al. (1997) y Osborne y Brown (2005) ponen énfasis en la idea de cambio, indicando que la innovación en el sector público es un cambio significativo en el modo en que una organización pública opera, u ocurre cuando se produce una discontinuidad con el paradigma predominante dentro de la organización. De manera más concreta, Mulgan y Albury (2003) sostienen que el concepto refiere a la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega vinculados al sector público, que se traducen en mejoras significativas en los resultados a nivel de eficiencia, eficacia y calidad. Mulgan (2007) y Bason (2010), ponen el acento en el resultado final, destacando la creación de valor público para la sociedad como el factor distintivo de su acción. Por su parte, la OCDE (2015) destaca que la innovación debe implementarse y que dicha innovación debe ser completamente nueva o debe ser una mejora significativa. Ligado con lo anterior, la innovación en el sector público puede considerar desde acciones adaptativas e incrementales, es decir que involucren el uso o adaptación de prácticas o tecnologías que son nuevas para una organización específica (Bugge et al., 2010); hasta aquellas creaciones que son totalmente nuevas, disruptivas y radicales, considerando a productos, servicios, procesos y mejoras organizacionales y de gestión (Waissbluth et al., 2014).

En base a las definiciones presentadas arriba, se define innovación pública como el ***proceso de creación de nuevas ideas útiles para las personas, que culmina en su implementación en el ámbito público y su transformación en valor público<sup>1</sup> para la sociedad. Estas nuevas ideas se traducen en nuevos métodos, productos o servicios – o cambios sustanciales de estos – dirigidos a mejorar los resultados de una organización pública, con foco en la ciudadanía.***

Los tipos de innovación que se pueden abordar en el sector público son diversos. Una primera categorización permite analizarla en torno a su etapa en el diseño e implementación de políticas y servicios públicos (Ramírez, 2012: 18-19):

---

<sup>1</sup> El valor público, es un concepto propuesto por Mark Moore que buscaba identificar cómo el servicio público podría medirse y mejorar. Se puede definir como un proceso mutuo entre el servicio público y la sociedad civil, en donde el sector público genera beneficios para los ciudadanos, a la vez, la sociedad, en su conjunto, experimenta el impacto de lo hecho por las organizaciones públicas y reconoce su valor (Oakley, K; Naylor, R; y Lee, D, 2006; Meynhardt, T, 2012).

## **Tipos de innovación:**

- **Innovación en los servicios:** aquella donde se introduce un nuevo servicio o una mejora de la calidad de un servicio existente.
- **Innovación en la prestación de servicios:** cambios en las formas de proveer servicios públicos.
- **Innovación administrativa y/o de organización:** cambios en las estructuras organizativas, prácticas de gestión, rutinas del personal.
- **Innovación conceptual:** desarrollo de nuevas visiones de los supuestos que sustentan los productos, servicios, procesos y formas de organización.
- **Innovación en las políticas:** cambio en el pensamiento o intención del comportamiento, modificándose políticas públicas, programas o reformas.
- **Innovación sistémica:** nuevas o mejoras formas de acción entre organización o fuentes de conocimiento.

Asimismo, típicamente se pueden abordar innovaciones de distinta envergadura:

- **Innovación incremental:** cambios menores que son necesarios para la consecución de mejoras.
- **Innovación radical:** desarrollo de nuevos servicios o formas de hacer las cosas.
- **Innovaciones sistémicas o transformacionales:** nuevas estructuras en la fuerza de trabajo y nuevas formas y tipos de organizaciones, impulsadas mayoritariamente por la aparición de nuevas tecnologías (Ramírez, 2012: 18-19).

Una política de innovación y su implementación puede abordar una o más de estas dimensiones. Se mencionará más adelante las dimensiones que proponemos abordar en esta primera etapa.

## **4. Justificación**

### **a. ¿Por qué la innovación en el sector público es importante?**

Si bien a nivel mundial las mediciones de la innovación en el sector público son aún incipientes<sup>2</sup>, diversas entidades han señalado la importancia que esta tiene en el crecimiento y productividad de los países y en diversos ámbitos de índole social. Al respecto, la OCDE (2010: 3), señala que al “fomentar la innovación en el sector público en todos los niveles de gobierno mejora la prestación de los servicios públicos, mejora la eficiencia, la cobertura y la equidad, y crea externalidades positivas en el resto de la economía”. Asimismo, la Unión Europea (2013: 9) plantea que en “todos los países económicamente desarrollados, el sector público contribuye a una parte importante del PIB nacional. Por lo tanto, se espera que los

---

<sup>2</sup> Ver Bloch, C. & López-Bassols, V. (2014), *Measuring public sector innovation: proposals for preliminary measurement guidelines*. OCDE, Paris.



esfuerzos para mejorar la innovación en el sector público tengan un efecto notable sobre los beneficios públicos, tales como la mejora de la productividad (y por lo tanto sobre los niveles de vida más altos), la eficiencia en la prestación de servicios, y la calidad de los servicios públicos”. Por su parte, la Comisión Europea (2013) declara que la innovación en el sector público crea al menos cuatro tipos de valor: (i) mejora en los resultados individuales y sociales, tales como mejoramiento de la salud, aprendizaje, creación de trabajos, entre otros; (ii) mejora en la producción de servicios, siendo estos más atractivos y útiles en la experiencia de los usuarios finales; (iii) mejora en la productividad, incrementando la eficiencia interna respecto al cómo las organizaciones públicas son administradas; y (iv) fortalece la participación ciudadana, democracia, transparencia y equidad.

Estas apreciaciones son aplicables en su totalidad al caso chileno y, por ello, se espera que el desarrollo de procesos y cultura de innovación en el sector público en Chile tenga efectos igualmente importantes que los señalados en el párrafo precedente. Por lo tanto, una Política de Innovación en el Sector Público, debe contribuir, de manera directa, en la eficiencia en el sector público y la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos; y de manera indirecta, en la productividad del país y en el fortalecimiento de la participación y la democracia.

#### **b. ¿Por qué se necesita de una mirada de política de innovación particular para el sector público?**

Apoyar la innovación en el sector público, en cualquiera de sus facetas mencionadas previamente tiene desafíos particulares, muchos de los cuales no están presentes en el sector privado. Por ello, se requiere de definiciones y apoyos diferenciales de los existentes en la actualidad para el apoyo que el Estado brinda a la innovación privada. Algunos de los factores se detallan a continuación.

##### **i. Inexistencia de presión competitiva**

En general uno de los principales objetivos del apoyo público a innovación es permitir a empresas, institutos, universidades e investigadores “internalizar” las externalidades positivas que se generan en el proceso de innovación. Esto, principalmente, a través del subsidio o apoyo brindado por medio de mecanismos de cofinanciamiento o de créditos tributarios. Detrás de este esquema está el supuesto de que los incentivos que las firmas tienen para innovar no son suficientes debido a dichas externalidades. Sin embargo, inherente a todo incentivo, está la idea de que uno de los motivos principales para innovar por parte de las empresas es diferenciarse o escapar de la competencia, de forma de poder generar rentas. Se incentiva, así, la mejora o creación de nuevos productos que les permita aumentar la calidad o variedad de los mismos y bajar sus costos, lo que aumenta finalmente la productividad.

Sin embargo, esta lógica de incentivos inherentes a la innovación en el mundo privado no es aplicable como tal al sector público. A diferencia del sector privado, en el Estado no existe la presión competitiva como fuente de innovación. Por lo general, los servicios que brinda son monopólicos y no obedecen a incentivos económicos de obtener ganancias. Esto implica que la entrega de servicios no está sujeta a presiones sistémicas por mejorar en calidad, eficiencia o eficacia. Para poder incentivar innovación se deben buscar otros mecanismos o incentivos.

**ii. Incentivos para la ejecución presupuestaria (sin enfocarse en la eficiencia del uso de los recursos) y entrega de resultados (sin enfocarse en la calidad de los mismos)**

El principal incentivo institucional, en términos de uso de recursos, es el ejecutar el gasto durante el año. Si innovar genera un mejor uso (ahorro de recursos) o incertidumbre en cuanto a la ejecución del gasto, se generará resistencia a innovar tanto por quienes pueden tener buenas ideas, como por quienes los supervisan. En segundo término, aparece la entrega de beneficios o resultados, como forma de mostrar que se realizaron obras con el presupuesto asignado. En ninguna de estas dos definiciones entra el cómo se usan los recursos y la calidad de lo que se entrega con ellos. La complejidad y el ritmo de los acontecimientos en los que se enmarca el sector público, muchas veces hace perder de vista hacia dónde están dirigidos los esfuerzos. En este sentido, es común que el sector público se centre más en el proceso para alcanzar un objetivo preconcebido que en el producto o servicio que realmente el ciudadano necesita o busca conseguir. Asimismo, muchas veces los objetivos se centran en la entrega del beneficio y la cobertura alcanzada, y no en la calidad o nivel de satisfacción que el ciudadano alcanza con el producto o servicio recibido. Esto es el resultado una carencia de incentivos internos para mejorar servicios, calidad y productividad.

**iii. Cultura arraigada a lo conocido**

En las organizaciones públicas generalmente prima una cultura propensa a mantener y conservar los procedimientos arraigados y heredados en el tiempo, lo que dificulta la toma de riesgos, la creatividad y la innovación (Ramírez-Aluja, 2012; Bason, 2012). Esto se puede ver fortalecido por una mala concepción de la necesidad de operar en torno a lo que la ley expresamente permite. Esta barrera se ve fortalecida en la medida que quienes lideran las organizaciones públicas no permiten que los proyectos de innovación diverjan suficientemente, potenciando la cultura y prácticas ya existentes y heredadas. Así, tanto los directivos como los funcionarios se alejan de la frontera de lo nuevo (Vibeke, H. & Bason, C., 2012).

#### **iv. Aversión al riesgo**

En el sector público no existen los incentivos adecuados para tomar riesgos dirigidos a la implementación de innovaciones. Esto está dado, por ejemplo, por el hecho de que las metas que en él se establecen se vinculan más bien a la cobertura antes que con la calidad y novedad de los servicios entregados, lo que abriría la oportunidad de repensar los servicios. Además, en muchas ocasiones prima una sensación punitiva ante los errores o fallas (inherentes al proceso innovador), más que el incentivo a la búsqueda de resolución de problemas de forma innovadora, permitiendo implementar ideas que resuelvan necesidades sociales, o de los propios servicios, que no se encuentran adecuadamente cubiertas. Esto último, se dificulta aún más por la constante vigilancia que opera sobre el sector público, ya sea por parte de la Contraloría, los políticos, de los medios de comunicación o de la propia ciudadanía (Ramírez-Aluja, 2012), castigándose rápidamente el fracaso. La mirada cortoplacista de la regla fiscal, su rigidez y las medidas impredecibles de consolidación fiscal dan lugar a recortes que reducen la capacidad estratégica pro innovación.

#### **v. Una estructura compleja**

Dado su tamaño, sectorialización y diferenciación de funciones y múltiples objetivos, el sector público posee una de las estructuras más complejas de la sociedad. Dicha complejidad, muchas veces, actúa como una limitante en los procesos de innovación, en cuanto la implementación de ideas novedosas o disruptivas no pasan por la decisión de una persona individual o de una sola entidad, sino que, en muchos casos, dependen de la disposición y trabajo de varios y distintos niveles organizacionales (Ramírez-Aluja, 2012; Vibeke, H. & Bason, C., 2012). Unido a esto, el sector público carece de conductos formales que faciliten los procesos de innovación por parte de quienes son partícipes de él (Vibeke, H. & Bason, C., 2012). Finalmente, y como una consecuencia de dicha complejidad y tamaño, el trabajo público está frecuentemente situado en "compartimentos estancos", en los que es difícil compartir o difundir aprendizajes u obtener mejores prácticas o ideas de otros lugares en el Estado.

## **II.- Objetivos y resultados esperados**

---

Todo lo anterior llama a un enfoque de política distintivo, que tome en consideración estos elementos, con el fin de elaborar iniciativas que fomenten de manera efectiva la innovación en el sector público. En base a lo anterior, se plantean los siguientes objetivos para una Política Nacional de Innovación en el Sector Público:

- 1. Incrementar el valor público, entendiendo como tal mejorar en percepción de la ciudadanía de la calidad de los servicios, del uso de recursos, y de la relación del Estado con la ciudadanía para la implementación de sus políticas y programas.**
- 2. Instalar capacidades para la innovación en los funcionarios e instituciones públicas, buscando generar una cultura de innovación en el sector público.**
- 3. Promover la difusión, replicabilidad y escalamiento de innovaciones exitosas de forma de maximizar su impacto.**
- 4. Promover la sistematización de aprendizajes, resultados e impacto, de forma de incrementar su relevancia y replicabilidad y generar transparencia.**

Estos objetivos se plasman en los siguientes principios que se esperan guíen el actuar del Estado. Dichos principios se sustentan en lo ya avanzado por el Estado y en la experiencia internacional.

### **III.- Principios orientadores**

---

Una Política de Innovación en el Sector Público debe considerar al menos los siguientes principios orientadores, es decir, los ámbitos que deben orientar el trabajo del Estado para promover innovación en sus distintas estructuras.

#### **i. Centrada en el ciudadano**

Si bien la innovación en el sector público tiene como principio promover la solución a problemas propios de la administración pública de manera creativa y novedosa – lo que remite a prácticas que favorezcan la constante adaptación al cambio –, debe tener al menos una premisa inamovible: el ciudadano debe estar en el centro de sus acciones y decisiones. En otras palabras, el objetivo principal de la promoción de innovaciones y de una cultura de innovación en el sector público es impactar de los ciudadanos en su vida cotidiana, tanto en función de los servicios, regulaciones y leyes que el Estado promueve, como de la calidad y satisfacción con estos. Esto, dado que la ciudadanía ha depositado en el Estado la responsabilidad de crear valor público para la sociedad, responder de forma oportuna a sus demandas y necesidades, y favorecer el desarrollo de sus capacidades.

La implementación de una política de innovación en el sector público debe considerar hacer visible y dejar de manifiesto este principio, sobre todo en una sociedad en donde las expectativas y demandas ciudadanas son crecientes.

#### **ii. Promoción de cultura de innovación en el sector público**

La promoción de una cultura de innovación en el sector público es uno de los elementos centrales que plantea esta política. Por cultura se entienden aquellas costumbres, creencias y conocimientos sedimentados en un grupo social o en la sociedad, que se materializan en prácticas concretas realizadas regularmente.

La generación de una cultura innovadora en el sector público en Chile tiene por finalidad, por tanto, establecer y sedimentar prácticas que permitan derribar aquellas barreras que, actualmente, prevalecen en el ámbito público, como por ejemplo el temor a equivocarse o la falta de incentivos para innovar. Hacer frente a una cultura arraigada que tiende a evitar cambiar los procedimientos heredados en el tiempo, es fundamental para activar procesos de ideación y creación al interior del sector público, que permitan solucionar problemáticas que afecten, de manera directa o indirecta, a la ciudadanía.

Lograr que la innovación sea una práctica habitual en el ámbito público depende, en gran medida, de que seamos capaces de cimentar un cambio cultural. Este cambio de paradigma, sin duda, no compete solo a aquellos que dan forma al aparato público, sino que también a la sociedad en su conjunto. Lo que se busca, es cambiar las creencias, costumbres y conocimientos, tanto de los funcionarios públicos, como de la ciudadanía y actores

involucrados (privados, academia, emprendedores). Si bien este es un cambio que requiere tiempo, es fundamental, desde ya, alimentar dicha transformación.

### **iii. Co-creación, permitiendo la interacción entre distintos estamentos**

En la implementación de políticas públicas, tradicionalmente ha dominado una estrategia *top-down*, es decir, la implementación jerárquica desde arriba hacia abajo. La construcción de una cultura innovadora en el sector público, se sostiene en que la articulación e implementación de iniciativas innovadoras no sólo atañe a aquellos que forman parte del aparato público y a quienes lo lideran, sino que también a cada ciudadano y su conjunto.

Así, el cambio que esta política promueve es centrarse en el ciudadano como destinatario final de las mejoras innovadoras, pero, a su vez, persigue que este se involucre en los procesos de ideación, creación y diseño de soluciones a problemáticas que afectan lo público. Para esto, la política promoverá procesos de co-creación, es decir, creación, diseño e ideación conjunta, en donde los funcionarios públicos (para lograr innovación en el sector público se debe motivar a la fuerza de trabajo), ciudadanía, actores del ámbito privado y académico, trabajen en conjunto para lograr mejores soluciones a las problemáticas cada vez más complejas. Este enfoque asume que las mejores ideas no necesariamente surgen de los expertos o desde dentro del Estado, sino que también, y, sobre todo, de quienes diariamente experimentan o vivencian los servicios y prestaciones que el Estado entrega.

**Es pasar de la lógica de diseñar para las personas a la de crear con las personas**, en un espacio donde prevalezca una lógica horizontal. Estos procesos deben ocurrir a todo nivel, tanto central como a nivel regional y local.

La promoción de la innovación en el ámbito público centrada en el ciudadano se relaciona, además, a dos principios fundamentales: participación e inclusión social. La implementación de innovación en los servicios públicos refuerza las conexiones entre los gobiernos, comunidades y personas, lo que, en consecuencia, refuerza la democracia.

La innovación pública centrada en el ciudadano se espera promueva su participación directa en las soluciones, facilitando los procesos de mejora de las prestaciones y servicios entregados por el sector público, aprovechando el real potencial innovador, tanto de los funcionarios que lo componen, como de los ciudadanos y actores involucrados.

### **iv. Prototipado y escalamiento**

Sin embargo, los procesos de co-creación y co-diseño por sí solos no son suficientes. Es fundamental que las ideas innovadoras que surjan a partir del trabajo conjunto de los actores involucrados, se materialicen luego en innovaciones concretas. Esto implica dar espacios para la toma de riesgos y para la posibilidad de fallar para mejora. Ello, a través de del fomento de prototipos y pilotaje que permitan, tal como en un laboratorio, hacer pruebas de ensayo y error; además, aumenta las posibilidades de éxito a largo plazo a un

bajo costo. Los prototipos son una forma de desarrollar, testear y mejorar las ideas que se encuentran en una etapa temprana. Así, el equipo de trabajo tiene la oportunidad de experimentar, evaluar, aprender, redefinir y adaptar (Nesta y Think Public, 2013). La mayor parte del tiempo, el sector público se ve restringido a probar, pues se estima que el costo de fallar es demasiado alto. Ante esta situación, y ante el riesgo inherente que trae aparejado innovar, es necesario crear espacios donde los posibles errores y fallas se mantengan controlados.

Una idea innovadora que es materializada en un prototipo exitoso, debe pasar luego a una etapa de escalamiento. El escalamiento usualmente resulta de numerosas etapas de mejora y adaptación de la innovación, acompañado de una demanda necesaria para que la innovación crezca hasta emparejarse con el nivel de necesidad (Mulgan, 2014). Esta etapa es esencial, pues permite la adopción por parte de diversas instituciones públicas de un producto, proceso o método innovador.

#### **v. Documentación, medición, evaluación y difusión**

Una de las formas fundamentales de lograr, replicabilidad y escalamiento de nuevas ideas puestas en la práctica, es a través del aprendizaje sistemático de los procesos de innovación en el Estado. Para ello, es esencial la documentación de los procesos (tanto exitosos como fallidos) y la generación de información que permita medir y evaluar los resultados e impacto de las iniciativas. Esta información ayuda a tomar decisiones a la misma organización y a su renovación. Además, la apertura, tanto a las fuentes de información más allá de las fronteras de la organización y la apertura de una organización con su propia información, ayudará a aumentar el conocimiento general, permitir que los nuevos productos y servicios se desarrollen, y facilitar la creación de valor en toda la economía. Por lo tanto, la generación, el uso y el intercambio de datos, información y el manejo del conocimiento a través del sector público es un factor fundamental para la construcción de capacidades para la innovación (OCDE, 2015).

Una política de innovación moderna debe cimentar y validar su accionar midiendo los procesos, resultados e impacto de su quehacer. Esto ayudará a validarse ante la sociedad y a promover la cultura de innovación dentro y fuera del sector público. Contribuirá, también, a mejorar la política y a aumentar su impacto, permitiendo modificar o eliminar iniciativas de bajo valor e impacto y fortalecer las de mayor valoración y capacidad de generar cambios.

Recolectar, analizar y documentar, evaluar, y difundir información respecto a innovación en el sector público no debe necesariamente basarse únicamente en métodos cuantitativos. Es más, métodos cualitativos pueden ser incluso más relevantes y reveladores, sobre todo para establecer cambios culturales, que métodos cuantitativos tradicionales.

Asimismo, la documentación y análisis no sólo debe realizarse sobre los resultados de acciones sino de los procesos de cambio que las posibilitan. Los cambios en la gestión

pública que posibilitan innovaciones, así como su replicabilidad son tan importantes como las innovaciones mismas. Por ello, la política debe promover el aprendizaje de ambas dimensiones.

A la vez, difundir los resultados (especialmente los exitosos) debe ser también parte consustancial de una política de innovación pública, en especial si se quiere tener como pilar la generación y fortalecimiento de una cultura de la innovación. Al difundir las buenas prácticas, estas se transforman en fuente de inspiración para que los tomadores de decisiones de políticas públicas puedan diseñar planes de innovación. Una buena fuente de difusión son los premios, que tiene un gran potencial para fomentar la innovación a través del reconocimiento de logros y el hecho de que estos se pueden transformar en modelos para su imitación y replicación (European Commission, 2013).



## **IV.- Modelo de implementación: Comité de Innovación en el Sector Público y Laboratorio de Gobierno**

---

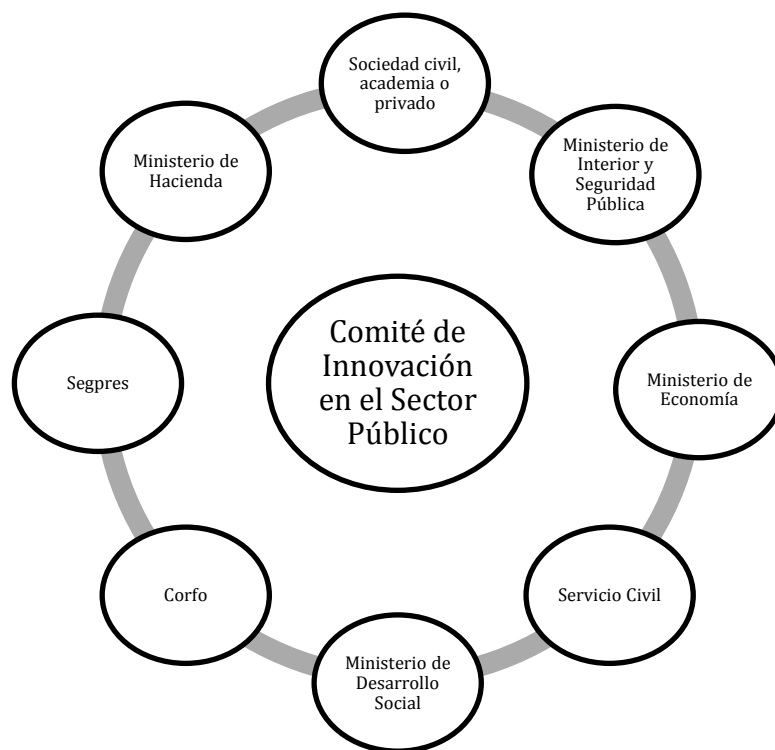
Las particularidades y limitantes que hoy tiene la innovación sistemática en el Estado llaman a que se cree una institucionalidad para su promoción que le brinde ciertos niveles de autonomía, permitiendo la generación de un espacio de experimentación en propio Estado, asegurando la visibilidad del tema, su continuidad en el tiempo y la toma de decisiones con miras al corto, mediano y largo plazo. Esto no quiere decir que se establezca como una "isla" en el aparato público; muy por el contrario, se debe erigir como un "puente" articulador entre actores que brinde los espacios de experimentación, co-creación y toma de riesgos, facilitando la gestión de la complejidad en el ámbito público. Dicho espacio debe contar con visiones de distintos ángulos, de forma de lograr que la política sea "apropiada", validada y aceptada de la forma más amplia posible dentro del Estado.

### **1. Comité de Innovación en el Sector Público**

Para lograr lo anterior se crea un **Comité CORFO de Innovación en el Sector Público**. Los Comités Corfo son entidades creadas con miras a cumplir finalidades específicas, y en él se pueden reunir representantes del mundo privado y público para abordar tareas estratégicas que conciernen al país. La instalación de un comité se fundamenta en la necesidad de abordar la implementación en un espacio que involucre a variados actores del sector público, y en donde exista la mirada académica, del sector privado y sociedad civil. Asimismo, en crear un espacio distinto dentro del Estado que permita limitar las desventajas que este tiene para fomentar innovaciones. La flexibilidad institucional de estos comités permite lo anterior.

En concreto, el Comité está formado por representantes del Ministerio de Hacienda; Ministerio Secretaría General de la Presidencia; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; Ministerio de Desarrollo Social; Ministerio del Interior y Seguridad Pública; Servicio Civil; Corfo; y tres representantes provenientes de la sociedad civil, mundo académico y/o privado (ver figura 1). Los objetivos estratégicos del Comité son plenamente coherentes con las orientaciones de una futura política: generación y promoción de los espacios colaborativos y participativos donde diversos actores (usuarios, funcionarios, ciudadanos, emprendedores) puedan idear, conceptualizar, prototipar, implementar o escalar propuesta de innovación para el sector público; apoyar iniciativas orientadas a la implantación de proyectos innovares; difundir prácticas innovadoras; y generar cultura de innovación al interior del sector público.

**Figura n°1: Conformación Comité de Innovación en el Sector Público**



Fuente: Elaboración propia

Este comité tiene un doble objetivo. Por un lado, coordinar y aunar visiones de distintos actores en torno a la innovación del sector público. En ese sentido, un rol de definiciones específicas en torno a principios generales de política pública. Por otro lado, asignar recursos en torno a dichas definiciones en base a un modelo de implantación específico, y velar por el cumplimiento de objetivos estratégicos y que dicha asignación genere impacto. En otras palabras, la de un directorio de una organización que implementa definiciones.

El Comité debe, asimismo, velar porque la asignación de recursos sea coherente con los principios definidos en la política de innovación del sector público.

## **2. Laboratorio de Gobierno**

El mecanismo de implementación propuesto para la política, en el marco del Comité de Innovación para el Sector público es la creación del Laboratorio de Gobierno, el cual se erige como el principal mecanismo para el logro concreto de los objetivos y principios planteados en este documento. Busca ser un espacio de articulación entre las estrategias surgidas en la administración pública y su materialización en mejores servicios públicos dirigido a los

ciudadanos. En este sentido, el Laboratorio opera como una interfaz en las que convergen las ideas innovadoras provenientes del sector público, privado y de la sociedad civil, con miras a su implementación. Deber ser un espacio de experimentación que busca, tanto la atracción de nuevas ideas relevantes para mejorar servicios públicos para la ciudadanía, como apoyar su implementación sostenible dentro del aparato estatal.

La puesta en marcha del Laboratorio de Gobierno busca la creación de un equipo que logre solucionar los principales desafíos que enfrentamos, a través de generar y apoyar proyectos innovadores en la práctica, y la generación de capacidades y cultura innovadora dentro del sector público. Los principios que rigen el Laboratorio son, en primer lugar, busca ser un espacio de riesgo controlado que permita **catalizar nuevas maneras** de comprender desafíos públicos y sus soluciones. En este sentido, es fundamental tener un **espacio de prueba y error** para desechar las malas ideas antes de escalarlas y difundirlas, y fortalecer las buenas para aumentar su impacto. En segundo lugar, dado que nos encontramos frente a una estructura compleja con problemas igual o más complejos, se requiere de un enfoque de **experimentación sistemática** que produzca la evidencia práctica para la toma de decisiones y que permita aprender tanto del modelo implementado como de las propias innovaciones de forma de difundirlas de forma más eficaz. Finalmente, ser un **espacio fuera de la contingencia** para construir relaciones de confianza entre los ciudadanos, funcionarios públicos y actores involucrados, permitiendo e incentivando la co-creación.

Así el Laboratorio de Gobierno se define como una **unidad dedicada a generar espacios que permitan la interacción y co-creación entre los usuarios, funcionarios públicos, ciudadanos, emprendedores, innovadores en general y el mundo académico, orientada a desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación centrado en los usuarios dentro de las instituciones del Estado chileno.**

En este marco, la **misión** del Laboratorio de Gobierno es:

*"Desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación articulando a múltiples actores en la co-creación de soluciones para resolver problemas públicos, que a través de intervenciones sistémicas pongan al ciudadano en el centro y ayuden a mejorar su calidad de vida y la de su entorno".*

Asimismo, la **visión** del Laboratorio de Gobierno es:

*"Servidores públicos que desarrollan innovaciones de una manera participativa, colaborativa e inclusiva, para y con la ciudadanía, incrementando en forma sostenible las capacidades de las instituciones públicas, la eficiencia y la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por el Estado y la productividad de la economía."*

El Laboratorio de Gobierno se enmarca en un tipo un tipo de iniciativa que ha tenido diversos modelos de implementación en distintos países (ver cuadro 1). Para el caso chileno, tiene

como sello principal el ser un *desarrollador y creador*. Es decir, opera principalmente en la resolución de desafíos específicos de **implementación** de servicios y políticas públicas, focalizando su accionar en aquellos problemas prioritarios y desarrollando colaborativamente soluciones escalables. Sin embargo, el actuar del Laboratorio no se agota en este ámbito. Muy por el contrario, también toma elementos propios de los otros tipos de *labs*, como el involucrar a la sociedad civil y actores del mundo privados y ONGs en la búsqueda de nuevas ideas (Facilitadores); y entregar conocimientos y capacitaciones necesarias para la innovación (Educadores).

#### **Cuadro 1: Tipos de laboratorios (Puttick, Baeck y Colligan, 2014)**

A nivel general, los laboratorios *o labs* pueden ser ordenados en cuatro categorías:

- a. Desarrolladores y creadores:** refiere a aquellos laboratorios que se dedican a crear soluciones para resolver desafíos específicos, focalizando su trabajo en problemas prioritarios, y desarrollando soluciones que sean escalables de forma colaborativa entre las distintas agencias del Estado.
- b. Facilitadores:** refiere a aquellos laboratorios que buscan involucrar a los ciudadanos, organizaciones sin fines de lucro y actores del mundo privado para encontrar nuevas ideas. Estos laboratorios se centran en abrir el Estado a las voces e ideas que vienen desde fuera del sistema, creando las condiciones para que las innovaciones resultantes puedan prosperar.
- c. Educadores:** refiere a aquellos laboratorios que tienen por objetivo transformar los procesos, habilidades y la cultura al interior del Estado, es decir, buscan impregnar dentro del gobierno una nueva manera de aproximarse a la innovación, generalmente a partir de consultorías y de procesos de capacitación. El fundamento es entregar las ideas y conocimientos necesarios para capacitar a otros dentro del Estado para innovar.
- d. Arquitectos:** refiere a aquellos laboratorios que se dedican al logro de cambios políticos amplios y transformaciones en el sistema en el largo plazo. Por eso, se dedican a observar y analizar el sistema, más allá de las intervenciones específicas para resolver problemas que enfrenta, de forma contingente, el gobierno de turno.

El modelo de funcionamiento de Laboratorio de Gobierno considera tres líneas de acción:

#### **a. Proyectos de Innovación**

Busca desarrollar proyectos de innovación concretos para que servicios públicos de impacto ciudadano aumenten su valor público y disminuyan los riesgos de implementación. Esta línea establece una nueva forma de afrontar los problemas en el sector público, alejándose del tradicional proceso lineal que parte desde un problema dado para generar una solución *ad hoc*. El objetivo es descubrir (y reformular) el problema que se quiere afrontar con la innovación, aparejando a esta fase de reformulación un proceso investigativo y de inmersión en el contexto en donde el problema inicial se desarrolla, considerando diversas dimensiones que podrían ayudar a revelar elementos que, en principio, podrían estar ocultos. Una vez reformulado el problema, prosigue un proceso de co-creación de un prototipo, en donde participan no sólo expertos en el problema definido, sino también quienes vivencian cotidianamente el servicio público a mejorar. El modelo de trabajo desarrollado en esta línea de acción consta de seis fases: exploración institucional, descubrimiento del desafío, generación de ideas, prototipado y testeado, pilotaje y evaluación y gestión del conocimiento.

En el 2015-2016 se han trabajado cinco proyectos de innovación: Fortalecimiento de ChileAtiende, Fortaleciendo Acceso Salud Primaria, Cuentas Claras de Electricidad, Servicio en la Infraestructura en los Puntos de Parada e InnoVA CORFO.

#### **b. Capacidades para la Innovación**

Línea dedicada a promover el desarrollo de habilidades, motivaciones y oportunidades de innovación pública en funcionarios del Estado que a través de experiencias de aprender haciendo, puedan relevar su rol como fuente de innovación y agentes de cambio en el sector público. El modelo de trabajo consiste en desarrollar competencias, habilidades y conocimientos, propiciar oportunidades y fomentar las motivaciones, entregando reconocimientos e inventivos.

En esta línea se encuentran la realización del seminario Estado Futuro, organizado en conjunto con la OCDE, así como un esfuerzo con la OCDE de comprender y medir las capacidades de innovación en el sector público chileno; el programa Experimenta: un Estado innovador para las personas (ex-GIP), el cual tiene por objetivo instalar una cultura y prácticas permanentes de innovación al interior de las Instituciones Públicas; la Red de Innovadores Públicos, el concurso Funciona!; el programa de fortalecimiento de capacidades internas del Laboratorio; la participación del Laboratorio en el Programa Compra Pública Innovadora de Chilecompra (ver cuadro N°2); entre otros.

### **c. Gestión de Ecosistema e Inversiones**

Línea transversal dedicada a abrir el Estado para atraer talento desde mundo privado, incentivando la generación de nuevos referentes y aprovechando sus ventajas comparativas. El modelo de trabajo consiste en las definiciones de un dueño institucional y de un desafío; definición público objetivo, elección de stakeholder, definición de bases, difusión convocatoria, evaluación, pitch en vivo, incubación acelerada, ganadores y pilotaje. Esta línea cuenta con el instrumento AULAB e IMPACTA.

Todas las líneas del Laboratorio, además, deberán contar con un sistema de métricas que puedan evaluar tanto el proceso como el resultado e impacto.

## **V.- Desafíos y Síntesis**

---

El principal desafío de la implementación de una política en este ámbito pasa por generar visibilidad, difusión y especialmente impacto temprano de sus iniciativas. Ello permitirá expandir el impacto del Laboratorio y la Política y posibilitará que se transforme en una iniciativa de Estado, de largo aliento que vaya evolucionando para consolidarse. Para ello, es esencial contar con capacidades para documentar y difundir los procesos que se están realizando en sus distintas iniciativas.

Asimismo, se debe contar con un sistema de métricas que puedan evaluar tanto el proceso, como el resultado e impacto de cada iniciativa del Laboratorio, así como los cambios en los instrumentos que están entregando. Ello permitirá comprender el Estado y evolución de la cultura y capacidades internas en forma efectiva, como especialmente mostrar cómo esta nueva forma de mejora de los servicios públicos incide en cómo se perciben por parte de la ciudadanía y cómo impactan en su vida en forma directa, tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

Al ser este espacio una innovación en sí misma, permitirá al Estado aprender de los aciertos y errores tanto en el diseño como en la implementación, y de esta forma mejorar el impacto del trabajo realizado.

Como se ha señalado la innovación dentro del Estado y sus instituciones, tiene como objetivo mejorar continuamente su relación con la ciudadanía y su funcionamiento, mediante la resolución de desafíos sociales y públicos de manera innovadora. Esperamos que este documento de política permita orientar cambios que permitan mejorar los productos y servicios que se entregan desde el Estado, así como también desarrollar una cultura innovadora dentro de los diversos servicios públicos, lo que, finalmente, tendrá una consecuencia positiva en la calidad de vida de los ciudadanos.

## **Cuadro N°2: Compra Pública de Innovación**

Otro de los desafíos que ha abordado el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, es en la Compra Pública de Innovación. De acuerdo al informe de la OCDE (2016), los países fomentan la compra pública de innovación para satisfacer las necesidades y demandas de nuevos productos, bienes o servicios, además de hacer más eficientes los procesos de compra y así mejorar el rendimiento de los productos y servicios existentes. Asimismo, la compra pública de innovación es una forma de fomentar la innovación desde el lado de la demanda, incentivando la innovación empresarial y dinamizando el mercado.

Esta línea de acción contempla dos aristas: por una parte, desarrollar un proceso de innovación en los organismos y en los equipos de compra; lo que conoce como Compra Pública Innovadora o Innovación en la Compra Pública. Por otra parte, fomentar la innovación desde la demanda que puede hacer el Estado como gran comprador; es decir, fomentar la Compra Pública de Innovación.

### **Compra Publica Innovadora.**

La Compra Pública Innovadora tiene el objetivo de mejorar los métodos de compra, los modelos de contratos y de incentivar los diálogos competitivos y el conocimiento de los mercados. Se define como el incluir dentro de los procesos de compra actualmente existente y normados, acciones innovativas. Esto se refiere a implementar nuevos o mejorados procesos de compra en las organizaciones públicas. Es parte de lo que se define como la innovación dentro, y por parte, del Estado (Appelt y Galindo-Rueda, 2016:67). Tiene relación con la introducción de elementos de innovación en la estructura organizacional, operacional y política del sistema que gestiona las compras públicas.

### **Compra Pública de Innovación.**

La Compra Pública de Innovación mejora los servicios y la infraestructura pública mediante la incorporación de bienes o servicios innovadores, mejorando la eficiencia y la eficacia de los mismos; fomenta la innovación empresarial, principalmente de las pequeñas y medianas empresas; e impulsa la internacionalización y comercialización de la innovación, empleando el mercado público local como cliente de referencia. Puede, además, emplearse como fomento para la creación y expansión de mercados estratégicos innovadores que, a la vez, mejoren la competitividad del país o de la región (Moñux y Uyarra, 2016; Bernal y otros, 2015; Semple, 2014). Se define como la compra de producto o la contratación de servicios que: (i) no existe en ese momento, pero que puede ser desarrollado en un periodo de tiempo razonable (Bernal y otros, 2015; Moñux y Uyarra. (2016); Edquist y Zabala-Iturriagagoitia, 2012); o (ii) ya existen en el mercado, pero son nuevos para la organización (sector público) (Edlen y Uyarra (2013) en Moñux y Uyarra, 2016). Por otra parte, la **Compra Pública Pre-comercial**



de define como aquella que donde se contratan servicios de I+D. Bajo esta modalidad se abordan problemáticas o necesidades públicas para las cuales no existen soluciones en el mercado; este proceso abarca desde la exploración y diseño de soluciones, el desarrollo de prototipos y pruebas de productos y el desarrollo de un volumen limitado de productos o servicios (Bernal y otros, 2015; Semple, 2014).

Actualmente se está trabajando en dos instancias para impulsar este tema de forma transversal:

### **1. Mesa de Compra Pública de Innovación:**

La Mesa de Compra Pública de Innovación es una instancia impulsada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que tiene como objetivo facilitar que los servicios públicos incorporen la innovación en sus procesos de compra y/ adquieran productos y servicios innovadores, satisfaciendo de mejor manera las necesidades de sus usuarios. En esta mesa participan el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, la Contraloría General de la República, el Ministerio de Hacienda, la Secretaría General de la Presidencia, Chilecompra, Innova Corfo, Laboratorio de Gobierno, Start-Up Chile, BIM y se incluirá INAPI, MOP y otros organismos a medida que sea necesario. Luego de una fase donde se presentó el diagnóstico de la Compra Pública de Innovación en nuestro país, los conceptos (compra pública innovadora, compra pública de innovación, compra pública pre-comercial); la normativa vigente; los dolores de los emprendedores con base tecnológica para convertirse en proveedores del Estado; y el Programa CPI de Chilecompra; actualmente, la mesa se encuentra definiendo las líneas de acción que se desarrollarán para cumplir su objetivo. Estas cuentan con 5 ejes principales: Instalación de Capacidades, Implementación, Vinculación con el Ecosistema, Difusión, y Evaluación y Seguimiento.

### **2. Programa Compra Pública Innovadora:**

El Programa Compra Pública innovadora, es un Programa de Chilecompra desarrollado con el apoyo del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y el Laboratorio de Gobierno. Tiene como objetivo contribuir a que los organismos públicos resuelvan sus necesidades de abastecimiento, a través de la innovación en los procesos de compras públicas y/o a través de la compra de productos o servicios innovadores. Para el 2017 este programa cuenta con dos componentes. Primero, se están desarrollando tres prototipos con diferentes organismos con el fin de testear a pequeña escala acciones que lleven a cumplir el objetivo del Programa. Los organismos con los que se está trabajando son el Parque Metropolitano de Santiago, Carabineros de Chile y el Servicio Nacional del Consumidor. Luego de un primer acercamiento a las jefaturas de los servicios y a los departamentos de adquisiciones, se realizaron dos talleres de exploración y definición de necesidades de los organismos. Posteriormente, se firmó un convenio de colaboración entre Chilecompra y cada uno de los servicios. Luego de la definición y validación de los desafíos descubiertos, actualmente Chilecompra en conjunto con las unidades requirentes y los

compradores de cada servicio están formulando la experiencia de compra que, dentro de la normativa vigente, permita responder al desafío señalado. El segundo componente de este programa es la Directiva de Innovación y Compra Pública que tiene como objetivo dar recomendaciones y lineamientos a compradores públicos para innovar en procesos de compra y comprar productos y/o contratar servicios innovadores. Esta directiva abordará el marco legal vigente y los espacios para innovar que este permite; y por otra parte la experiencia obtenida en la ejecución de los Prototipos CPI. Posteriormente, el Programa CPI cuenta con una etapa de implementación y seguimiento de la Directiva para que los organismos públicos puedan aplicarla de mejor manera.

## Referencias

---

- Appelt, S. y F. Galindo-Rueda. (2016). Measuring the Link between public procurement and innovation. OCDE.
- Bason, C. (2010). Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. The Policy Press, Bristol, UK.
- Bernal, M. (coordinador) y Gimeno, J. (coordinador); Valcárcel, P.; Fernández, R.; Allegue, B.; Miño, A. (2015). Guía 2.0 para la compra pública de innovación. Subdirección General de Fomento de la Innovación Empresarial del Ministerio de Economía y Competitividad para miembros del Observatorio de Contratación Pública, España.
- Bloch, C. & Bugge, M. (2013). Public sector innovation – From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145.
- Bloch, C. & Lopez-Bassols, V. (2014). Measuring public sector innovation: proposals for preliminary measurement guidelines. Paris: OECD, NESTI.
- Bugge, M., Bloch, C., Hauknes, J. & Slipersaeter, S. (2010). *The public sector in Innovation Systems, Module 1 - Conceptual Framework*, MEPIN project.
- Edquist, C. y Zabala-Iturriagagoitia, J. (2012). Public Procurement for Innovation as mission-oriented innovation policy. *Elsevier Research Policy* 41 (2012) 1757–1769. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004873331200220X#>
- European Commission (2013). Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture. Brussels.
- European Union (2013). *European Public Sector Innovation Scoreboard 2013*, Belgium.
- Meynhardt, T. (2012). Public Value – Turning a Conceptual Framework into a Scorecard.
- Moore, M., Sparrow, M. & Spelman, W. (1997). Innovation in policing: from production lines to jobs shops. En Altshuler, A. y Behn, R. (Eds.), *Innovation in American Government*. USA: The Brookings Institution Press.
- Mulgan, G. (2007). *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously*. Nesta, Provocation 03.
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office, UK.
- Mulgan, G. (2014). Innovation in the public sector. How can organisations better create, improve and adapt? Version 1 Nesta.
- Moñux y Uyarra. (2016). Spurring Innovation-led Growth in Latin America and the Caribbean through Public Procurement. BID, Silo.
- Nesta y Think Public. (2013) Prototyping Framework.
- Oakley, K; Naylor, R; Lee, D. (2006). Giving them what they want: the construction of the public in “public value”. Oxford University.
- OCDE. (2016). Public Procurement for Innovation. Good Practices and Strategies. OCDE Public Governance Review.
- OCDE (2015). The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action. OCDE Publishing Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236561-en>

- OCDE (2005). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3ª. Ed.). OCDE.
- OCDE (2010). *Ministerial report on the OECD Innovation Strategy*. OECD.
- Osborn, S. & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. UK: Routledge.
- Puttick, R., Baeck P., y Colligan, P. (2014). *I-teams. The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Nesta.
- Ramírez-Alujas, A. (2001). Reforma Del Estado, Modernización De La Gestión Pública Y Construcción De Capital Social. El Caso Chileno (1994-2001). Panel "La modernización del Estado y de la Gestión Pública como Construcción e Incremento del Capital Social.
- Ramírez-Alujas, A. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Revista Chilena de Administración Pública*, 19, 5-50.
- Semple, A. (2014). Guía para autoridades públicas sobre la Contratación Pública de Innovación. *Procurement of Innovation Platform*.
- Vibeke, H. & Bason, C. (2012). Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Helps? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17, article 4.
- Waissbluth, M., Galaz, P., Aguilera, I., Inostroza, J., Infante, A., Barros, A. y Westernmeyer, N. (2014). Co-creación de innovaciones públicas en América Latina: una propuesta de institucionalidad y procedimientos.