



Modelo de Pilotaje 2019



apoyado por
**Laboratorio
de Gobierno**

Contenidos

Prólogo

I. Introducción

- a. ¿Cómo entendemos la innovación social?
- b. ¿Qué es un piloto de aprendizaje?
- c. ¿En qué consiste el modelo de gestión del aprendizaje?
- d. ¿Cómo se logra la gestión del aprendizaje?

II. Innova Fosis 2019

- a. ¿Qué es Innova Fosis?
- b. ¿Qué busca Innova Fosis?
- c. ¿Qué es la innovación social para Fosis?
- d. Rol de FOSIS en Innova FOSIS
- e. Roles en los pilotos Innova FOSIS
- f. Etapas de los pilotos Innova FOSIS

III. Modelo de Innovación Social: Testeo y Aprendizaje

- a. ¿Qué es el testeo y la iteración de una solución?
- b. ¿Qué instrumentos se usan para testear soluciones de innovación social?
- c. ¿Qué es un piloto de aprendizaje?
- d. ¿En qué consiste la gestión del aprendizaje?
- e. ¿A qué aspectos debemos dar seguimiento?
- f. ¿En qué consiste la supervisión y el acompañamiento?
- g. ¿Qué es un ser un mentor? y ¿Cómo deben realizarse las mentorías?

IV. Modelo gestión de aprendizaje 2019

- a. ¿En qué consisten los componentes del modelo?
- b. Equipo y Funciones
- c. Funcionamiento - Cronograma y Actividades

V. Aspectos comunicacionales

Prólogo

Como FOSIS tenemos la misión de contribuir a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades. Como los problemas y desafíos asociados al cumplimiento de nuestra misión cambian en el tiempo, surge la necesidad de potenciar la innovación social como una herramienta fundamental para dar solución a los nuevos problemas sociales. Esto, entendiendo la innovación como la capacidad de generar e implementar nuevas soluciones útiles para las personas. Así, desde el FOSIS nos sumamos al llamado del Gobierno de avanzar en el desarrollo del país sin que nadie se quede atrás.

En este marco, el FOSIS busca ser el espacio de pilotaje para la generación de nuevos programas sociales enfocados en la superación de la pobreza y por eso surge Innova FOSIS, un programa de pilotaje que convoca a la sociedad civil y la academia a presentar soluciones innovadoras, que generen respuestas novedosas para una realidad cambiante.

El proceso de pilotaje, que acompaña a cada una de las 20 iniciativas seleccionadas, pretende poner a prueba el diseño conceptual del proyecto con un grupo reducido de usuarios, con el propósito de observar el comportamiento de las personas en torno a la propuesta, evaluar sus resultados, y preparar el programa para ser aplicado al grupo total de usuarios.

Esta visión de brindar un lugar de pilotaje de programas sociales dentro del Estado exigió el desarrollo de un modelo capaz de levantar y sistematizar los aprendizajes durante la ejecución del piloto, así como de definir los roles e instrumentos a usar para lograrlo. Para ello se desarrolló un intenso trabajo con el Laboratorio de Innovación Pública UC.

Una de las decisiones tomadas fue considerar la innovación social como proceso, con el propósito de incorporar el aprendizaje que resulta de cada iniciativa, gestionando el aprendizaje a nivel institucional y desarrollando las herramientas para su difusión entre los actores relacionados, para así generar valor más allá del resultado mismo del piloto. Se busca que todas las iniciativas generen conocimiento, además de alcanzar con éxito las metas definidas, aprendiendo de los aciertos y de las estrategias desplegadas para superar los problemas enfrentados.

Las principales necesidades estratégicas que el modelo debía considerar eran las de gestionar el aprendizaje y otorgar escalabilidad a las iniciativas financiadas. Además, debía hacerse cargo de necesidades operativas y administrativas, como simplificar procesos, definir roles y desarrollar instrumentos pertinentes.

Este modelo de pilotaje habla de una nueva forma de gestionar, aprendiendo de las nuevas soluciones con las que esperamos generar impacto social, procurando que tanto el proceso como el resultado insuermen al desarrollo y la mejora de las futuras políticas públicas. Esperamos probarlo con los pilotos de Innova FOSIS 2019, para luego seguir avanzando en su mejora continua e instalación.

Felipe Bettancourt G.
Director Nacional Fondo de Solidaridad e Inversión Social

I. Introducción

A continuación se presentan las principales definiciones que guían la propuesta de Innova FOSIS para crear espacios de pilotaje que permitan que la innovación social sea puesta al servicio de la solución de los principales problemas de vulnerabilidad y pobreza.

a. ¿Cómo entendemos la innovación social?

La innovación social se entiende, al mismo tiempo, como un resultado y como un proceso: si bien los pilotos deben lograr un resultado, también deben detallar el proceso que siguieron para conseguirlo.

Respecto del resultado, el foco se pone en la entrega de una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente o sostenible que las soluciones existentes¹. Esto implica cuantificar el impacto de la solución para resolver el problema o la necesidad, con énfasis en registrar el desempeño de la iniciativa.

Respecto del proceso, es importante entender cómo se logró generar la iniciativa para escalarla en el tiempo. Esto implica que el aporte principal de una iniciativa es la generación de conocimiento, aún en los casos en que la innovación como resultado falla². En el contexto de Innova FOSIS esto implica que los pilotos cumplan con un detallado y riguroso proceso de gestión del aprendizaje, que genere - al concluir las iniciativas - productos de conocimiento difundibles.

b. ¿Qué es un piloto de aprendizaje?

Los pilotos de aprendizaje se definen como una prueba de larga duración de la solución diseñada y corresponde a un paso crítico antes de la implementación³. Un piloto es una etapa que busca poner a prueba el diseño de una iniciativa, validándolo con una muestra de usuarios acotada. Este proceso reduce la incertidumbre asociada al diseño de una nueva solución y permite observar el comportamiento de las personas en torno a la propuesta, evaluar su impacto y/o resultados, y preparar la solución para ser escalada al universo completo de usuarios.

Los pilotos de aprendizaje se enfocan en los aspectos prácticos de la implementación de una intervención, evaluando qué métodos de implementación son mejores o más costo-efectivos. Buscan entender para quién funciona esta solución, a qué costo social y financiero, y si existen rutas alternativas de implementación. Se basan en la gestión del aprendizaje y la retroalimentación constante por parte de los usuarios(as) y los actores involucrados. Este proceso permite centrar la solución en los usuarios y los territorios, asegurando su pertinencia al contexto donde se ejecuta.

Se pone énfasis en que son pilotos de aprendizaje ya que, adicionalmente a buscar el logro de metas establecidas (resultados), se busca gestionar los aprendizajes adquiridos durante la ejecución (proceso). Esto quiere decir que los actores involucrados asumen la responsabilidad de monitorear y reflexionar de forma individual y colectiva, como parte del proceso.

c. ¿En qué consiste el modelo de gestión del aprendizaje?

El modelo de gestión del aprendizaje que utiliza Innova FOSIS 2019 tiene tres componentes: la validación de los pilotos con usuarios(as) y actores locales; la gestión del aprendizaje durante la ejecución de los pilotos; y la transferencia de estos aprendizajes al final de la ejecución.

i. Validación

Antes de iniciar las actividades los pilotos pasan por una etapa de validación con usuarios(as) finales y actores relevantes del territorio. Esta etapa permite a los ejecutores corroborar si los supuestos, bajo los cuales diseñaron la solución, se cumplen en el territorio y ajustar la planificación de las actividades a las necesidades de los usuarios. Al final de la validación se elaboran las versiones ajustadas de los instrumentos de planificación del piloto.

-
- 1 Phills, J., Deiglmeier, K., Miller, T. (2008). Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review.
 - 2 Seelos, C., Mair, J. (2016). When innovation goes wrong. Organizational Development. Stanford Social Innovation Review.
 - 3 IDEO (2019). Pilot. Design Kit. IDEO website. Rescatado en Abril, 01 de 2019 en <http://www.designkit.org/methods/8>

ii. Gestión del aprendizaje

Durante la ejecución del piloto, tanto el ejecutor como el equipo de gestión del aprendizaje regional del FOSIS, dan seguimiento no solo a los indicadores del piloto, sino también a los aprendizajes que se generan en torno a seis dimensiones. Se identifican temas críticos que deben ser verificados en cada etapa. Los pilotos recibirán además retroalimentación por parte de actores relevantes en el territorio y en las temáticas por medio de Mesas Técnicas convocadas por el FOSIS regional al inicio, mitad y fin del piloto. Los instrumentos de seguimiento de los pilotos están organizados para facilitar estas tareas.

iii. Transferencia del aprendizaje

Los resultados y aprendizajes de los pilotos se transfieren al ecosistema de innovación y a instituciones públicas. Además se comparten al interior del FOSIS intencionando que retroalimenten la oferta regular de la institución.

d. ¿Cómo se logra la gestión del aprendizaje?

La gestión del aprendizaje consiste en exteriorizar el conocimiento que generan las personas que se vinculan con la ejecución de un proyecto. Esto quiere decir identificar de forma sistemática los aprendizajes que se van generando a lo largo del tiempo, registrarlos y difundirlos, para que otras personas puedan beneficiarse de ese conocimiento.

Innova FOSIS tiene un modelo de gestión de aprendizaje que consiste en un proceso estructurado, con recursos, roles e incentivos explícitos que sucede durante la ejecución de los pilotos. Esta gestión se ha definido como la sistematización continua de los aprendizajes en seis dimensiones. Estas, proveen una forma compartida para ordenar la información generada, facilitando la reflexión y el intercambio tanto durante la ejecución de los pilotos, como para la mejora de otras políticas públicas.

Tanto los equipos de cada piloto (llamados ejecutores en este documento) como el equipo FOSIS tienen tareas específicas relacionadas con la generación de esta información, las que estarán alineadas con los instrumentos de seguimiento del programa. Las seis dimensiones se describen a continuación.

1. Definición del problema o necesidad: esta dimensión busca registrar el conocimiento que se genera sobre el problema o necesidad de los usuarios que el piloto busca resolver, buscando entender si está bien identificado.

2. Diseño de la solución: busca registrar información sobre la pertinencia de la solución que se está implementando. Aún cuando el problema haya sido identificado adecuadamente puede suceder que la solución diseñada no sea efectiva para resolver el problema o que necesite ser ajustada.

3. Adopción o adherencia: busca registrar si los usuarios finales adoptan o no la solución propuesta. Es necesario reflexionar sobre las características de los usuarios, las mejores formas de comunicar la solución a estos al inicio, durante y al finalizar el piloto.

4. Gestión: busca registrar los aprendizajes en materia de gestión del piloto, para identificar la forma más eficiente de implementar la solución diseñada. Incluye aprendizajes sobre el cronograma de actividades, los recursos humanos, así como también los costos finales asociados a la ejecución de la solución planteada. La información de esta dimensión es fundamental para replicar o escalar la iniciativa.

5. Consecuencias: se deben registrar bajo esta dimensión las consecuencias positivas y negativas que se registran durante la ejecución del piloto. Resulta necesario dar seguimiento a estas y entender el efecto acumulativo de la solución implementada.

6. Identidad: busca registrar cuál es la institución más idónea en el territorio para implementar la solución planteada. A continuación se presenta el manual detallado del modelo a ser implementado en Innova FOSIS 2019, donde se adapta esta propuesta y definiciones al funcionamiento de un concurso de innovación abierta ejecutado por el Estado y el sector privado/academia, sociedad civil en 12 regiones del país.

II. Innova Fosis 2019

a. ¿Qué es Innova Fosis?

- i. Innova FOSIS es un programa de pilotaje que convoca a la sociedad civil y la academia a presentar soluciones innovadoras que generen nuevas soluciones que hagan frente a problemas ya existentes de pobreza y vulnerabilidad social. Estos problemas requieren de un esfuerzo conjunto de todos los actores involucrados en políticas sociales, desde nosotros, como instituciones públicas, las organizaciones sociales, hasta los privados, que también tienen un importante rol en estos desafíos, bajo esta premisa nace Compromiso País. FOSIS se une a este llamado de alerta desde la innovación para acercar soluciones novedosas al Estado.
- ii. En base a los grupos prioritarios que establece Compromiso País, FOSIS realizó un proceso de co-creación para evaluar, priorizar y seleccionar tres desafíos para abordarlos a través de esta convocatoria de innovación abierta. Los tres desafíos son:
 1. **Mujeres víctimas de Violencia Intrafamiliar sin ingresos propios:** Generemos nuevas soluciones para que las mujeres que son víctimas de VIF y no cuentan con ingresos propios, puedan superar esta situación. En Chile, existen 380.280⁴ mujeres que son víctimas de violencia intrafamiliar.
 2. **Personas con escolaridad incompleta:** Generemos nuevas soluciones para que los mayores de 18 años sin escolaridad completa, y que no están estudiando actualmente, la completen. En Chile, existen 4.910.889 personas con escolaridad incompleta⁵.
 3. **Personas desempleadas:** Generemos nuevas soluciones para que las personas mayores de 18 años, sin trabajo y sin contrato laboral pertenecientes al 40% más vulnerable de la población, mejoren su situación laboral. En Chile, existen 425.487⁶ personas sin empleo.

4, 5 y 6 Compromiso País [en línea].
Ministerio de Desarrollo Social
y Familia, Mayo de 2019.
www.compromisopaís.cl

b. ¿Qué busca Innova Fosis?

El concurso tiene como objetivo general generar soluciones de intervención social con un alto componente de innovación, para cualquiera de los tres desafíos propuestos vinculados a Compromiso País, a través de un proceso de innovación abierta que incluya el seguimiento y aceleración de los mejores prototipos para posteriormente ejecutar pilotos para generar aprendizajes y mejoras de programas sociales existentes y/o en la generación de nuevos programas sociales del Estado, contribuyendo con ello a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social.

c. ¿Qué es la Innovación Social para Fosis?

Es generar e implementar nuevas soluciones para nuevos problemas de pobreza y vulnerabilidad social con:

- foco en el usuario y su familia
- conocimiento de sus caminos y sucesos relevantes
- mirada actualizada del contexto

FOSIS no considera la innovación social únicamente como resultado, sino también como proceso. Cuando se aborda como resultado, el foco se pone en el éxito o fracaso de las iniciativas, cuando se pone énfasis en el proceso, es entender cómo se logra generar iniciativas y escalarlas en el tiempo. (Phills et. al., 2008). Es por esto que también es relevante el proceso y el aprendizaje que logremos durante todo el desarrollo de estos prototipos hacia pilotos y tiempo de pilotaje. No es solamente el resultado final o el último momento en que veremos los aprendizajes, sino que, en cada una de las etapas de este proceso es relevante levantar y compartir estos aprendizajes.

Esto no podemos hacerlo solos, necesitamos las miradas y la experiencia externa para alcanzar soluciones implementables, novedosas y sobre todo, que den solución efectiva a esos problemas.

d. Rol de FOSIS en Innova FOSIS

El rol de FOSIS, consiste en generar un espacio de pilotaje, facilitando las condiciones necesarias para: asegurar la ejecución del piloto, levantar aprendizajes, sistematizarlo y promover la escalabilidad y sostenibilidad de los pilotos, para contribuir al desarrollo de las política pública.

En ese contexto, el FOSIS pondrá a disposición la experiencia que tiene en los distintos tipos de intervención social, en temáticas sobre pobreza y vulnerabilidad, vinculación con el territorio y los usuarios(as), a través de las direcciones regionales del FOSIS.

El FOSIS apoyará también la gestión y transferencia de los aprendizajes generados durante la ejecución de los pilotos. Esto se hará a través del despliegue de una metodología que supervise, acompañe y sistematice la ejecución de los proyectos, vinculando las experiencias en el territorio con actores relevantes de la academia, el tercer sector y el gobierno.

e. Roles en los pilotos Innova FOSIS

i. Ejecutor

Institución responsable de ejecutar la solución de innovación social en el territorio, gestionando los resultados y el aprendizaje de los pilotos de forma coordinada con los equipos territoriales.

ii. Agente de Desarrollo Local

Supervisaré el desarrollo del Plan de Pilotaje, promoveré la gestión del aprendizaje, supervisaré el avance de los verificadores y metas del piloto y supervisaré administrativa y financieramente la ejecución del piloto.

iii. Facilitador de Aprendizajes

Responsable de que se generen instancias de exposición y validación de las actividades y aprendizajes del piloto. Este rol será asumido por el Jefe de Departamento de Gestión de Programas o por un Encargado de Línea, dependiendo de la cantidad de pilotos que se estén ejecutando en la región. Coordinará la ejecución de las mesas técnicas a nivel regional y acompañará la gestión del aprendizaje.

iv. Nivel Central - Equipo Innova FOSIS

El Equipo Innova FOSIS a nivel central tiene la responsabilidad de diseñar el modelo de gestión del aprendizaje y los instrumentos asociados al mismo. A su vez deberá revisar el ajuste de los instrumentos de planificación de los pilotos y acompañará la gestión del aprendizaje. Finalmente será responsable de ejecutar la etapa de transferencia de aprendizajes del programa, tanto hacia el interior como hacia el exterior del FOSIS.

f. Etapas de los pilotos Innova FOSIS



i. Etapa Selección

Sub Etapa Contratación: Consiste en la presentación por parte del ejecutor de los documentos requeridos por base para la suscripción del contrato.

El proceso de contratación se desarrollará en cada una de las direcciones regionales una vez que se emita la resolución que adjudica los fondos a los postulantes seleccionados.

DURACIÓN: 1 MES

ii. Etapa Ejecución

Sub Etapa de Validación: previo a la implementación del piloto, el ejecutor debe realizar la etapa de validación, que contempla una serie de actividades que se deben desarrollar.

Actividades:

- 1) Llevar a cabo la Mesa de Instalación de los pilotos en la cual se definirán los mecanismos de trabajo entre las entidades ejecutoras y el equipo Innova FOSIS Regional y se ahondará en los instrumentos a utilizar durante el piloto.
- 2) El ejecutor deberá elaborar el plan de validación que posteriormente será validado y ajustado con el ADL. *Ver anexo 4: Plan de Validación.*
- 3) Realizar la primera Mesa Técnica Regional, generando una ruta de trabajo, con el propósito de recibir retroalimentación y evaluación de los avances y proceso de iteración de los prototipos. En esta instancia el ejecutor y ADL revisarán el Plan de Validación. *Ver anexo 5: Reporte de Mesa Técnica.*
- 4) El ejecutor deberá llevar a cabo las actividades necesarias para validar determinados supuestos y/o hipótesis del piloto, según el plan de pilotaje y plan de validación, en terreno con los(as) usuarios(as) y actores clave.

5) El ejecutor deberá ajustar el Plan de Pilotaje según los resultados de la validación, obteniendo como producto el "Plan de Pilotaje Final" que estará sujeto a la entrega de la segunda cuota del piloto. Dicho instrumento debe ser revisado en conjunto con el ADL. Ver *anexo 2: Plan de pilotaje*.

Se deberá trabajar cada uno de los elementos que constituyen el plan de pilotaje, la hoja de ruta, el presupuesto del piloto, la estrategia de vinculación territorial y los indicadores vinculados a las variables de intervención. Una vez que se han ajustado todos los elementos antes mencionados se deberá validar el plan de pilotaje con el nivel central, para que posteriormente el ejecutor lo ingrese a la plataforma.

Al momento de revisar los indicadores del piloto, se deberá visualizar, junto con el ejecutor, qué variables son las que se revisarán posteriormente con el nivel central para constituirse como variables de resultado y que posteriormente se subirán al sistema nacional de usuarios(as) SNU.

DURACIÓN: 5 SEMANAS

Sub Etapa Desarrollo del Piloto: Consiste en la ejecución misma de las actividades del piloto. Debe considerar:

Actividades de Supervisión y Seguimiento:

1) Mentorías mensuales: Se establecerá un cronograma de mentorías mensuales en las que participará el equipo ejecutor y el ADL a cargo de la supervisión de piloto. Estas mentorías serán el espacio de revisión del avance del Plan de Pilotaje y de la Gestión del Aprendizaje. Ver *anexo 3: Bitácora seguimiento ADL*.

2) Informes de Avance y Cierre: El ejecutor deberá presentar para revisión y aprobación del FOSIS Regional un informe de avance y un informe de cierre en el que se registre el cumplimiento de las metas y verificadores del piloto contemplados en el Plan de Pilotaje. Ver *anexo 6 y 7: Informe de avance y cierre*.

Actividades en Terreno:

3) Contacto y selección de usuarios(as): Se deberán convocar y seleccionar a los usuarios(as) participantes del piloto según el perfil definido en la postulación y validado en la etapa anterior.

4) Intervención y retroalimentación con usuarios(as): Consiste en el desarrollo de las actividades con los usuarios(as), la entrega de productos y servicios contemplados y la organización de instancias de retroalimentación con los usuarios(as) a lo largo de la ejecución del piloto, de éstas se recomienda tener alrededor de tres instancias. La primera instancia debe suceder durante el primer mes de ejecución del proyecto, la segunda instancia antes de la entrega del informe de avance y la tercera instancia antes del cierre del piloto.

5) Segunda Mesa Técnica Regional: Instancia de seguimiento y retroalimentación del avance del piloto donde se presentarán los resultados y reflexiones en materia de gestión del aprendizaje. Ver *anexo 5: Reporte mesa técnica*.

DURACIÓN: 7 MESES MÁXIMO

Sub Etapa de Cierre: Se debe contemplar una etapa de dos meses para la entrega de productos finales del contrato y se pueda proceder al cierre administrativo del piloto por parte de FOSIS regional. Además se contempla la organización de la Mesa Técnica de Compromiso País.

Actividades Administrativas:

1) Entrega de productos finales: La institución ejecutora deberá presentar los productos finales comprometidos incluyendo el Informe de Cierre del Piloto y la Presentación con el resumen de los resultados y aprendizajes. Es importante que estos productos sean entregados durante el primer mes de cierre preferiblemente.

2) Rendición Administrativa: La institución ejecutora deberá rendir la totalidad de los recursos utilizados de acuerdo a lo establecido en el instructivo de rendición de cuentas.

Actividades en Terreno:

3) Mesa Técnica - Compromiso País: La institución ejecutora deberá presentar ante la mesa de Compromiso País responsable del desafío correspondiente a su piloto los resultados y aprendizajes del piloto.

DURACIÓN: **2 MESES**

iii. Etapa Transferencia de Aprendizajes

Sub Etapa Vinculación: Una vez finalizados los pilotos el equipo Innova FOSIS Central organizará una instancia de presentación de los resultados y aprendizajes de los pilotos dirigido a miembros del ecosistema de innovación nacional y de organismos públicos interesados en las temáticas abordadas. Se presentarán tanto los resultados logrados por los pilotos como los aprendizajes sistematizados a lo largo de la ejecución de los mismos.

Sub Etapa Aprendizaje FOSIS: El Equipo Innova FOSIS Central organizará por lo menos un evento interno en el que se difundirán los aprendizajes de los pilotos hacia el personal vinculado con la oferta regular FOSIS. Se reflexionará sobre los aprendizajes y su posible vinculación a la oferta regular para su mejora, siempre que sea relevante, como parte del ciclo de planificación de la institución.

DURACIÓN: **2 MESES**

III. Modelo de Innovación Social: Testeo y Aprendizaje

Entender la innovación social como proceso y resultado implica que las soluciones deben interactuar con el contexto en el que se insertan, adaptándose a las necesidades de los(as) usuarios(as). Para lograr esta adaptación muchas veces resulta necesario que las soluciones pasen por un proceso de testeo y aprendizaje. Por medio del testeo de las soluciones de innovación social es posible verificar si la solución funciona como se diseñó, se identifican y mitigan las incertidumbres y riesgos de falla, y se ajustan los parámetros correspondientes antes de la implementación definitiva (LIP, 2017).

a. ¿Qué es el testeo y la iteración de una solución?

El testeo de soluciones de innovación social se basa en el concepto de “error inteligente” entendido como la posibilidad de cometer errores con bajo impacto e ir incorporando sistemáticamente los aprendizajes que estos generan.

El testeo es el acto de poner a prueba la propuesta con usuarios reales del servicio, e integrar la retroalimentación obtenida en una nueva solución refinada o ajustada. El testeo permite validar las hipótesis de la solución diseñada con usuarios(as) reales, de manera rápida y a bajo costo, lo que nos permitirá mejorar la solución o buscar nuevas alternativas que resuelvan el desafío de innovación⁷.

⁷ Extraído de Guía “Podemos Innovar: Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación” del Laboratorio de Gobierno. 2019. Santiago, Chile. pp. 56-57

b. ¿Qué instrumentos se usan para testear soluciones de innovación social?

Existen distintas opciones para testear y refinar las soluciones de innovación social, dependiendo del estado de avance y consolidación del diseño de la solución. En el marco de Innova FOSIS se busca seleccionar iniciativas que ya hayan sido **prototipadas** y que puedan ser validadas para transformarse en **pilotos de aprendizaje**.

Los **prototipos** son soluciones que tienen definido un modelo de negocio y una propuesta de valor para los usuarios(as), contemplando las relaciones con los usuarios(as), los perfiles de los usuario(as) que busca atender, los canales de comunicación y los flujos de ingresos, con una mirada operacional de los socios, actividades, recursos y estructuras de costos clave Traube et. al (2017). Este diseño, sin embargo, no necesariamente ha sido probado enteramente con grupos de usuarios(as) en el "mundo real". Suelen ser construidos a partir de evidencia o experiencias anteriores por lo que es necesario testearlos a través de la retroalimentación del diseño de la solución con los hallazgos de la práctica (Murray et. al, 2010).

c. ¿Qué es un piloto de aprendizaje?

Los pilotos de aprendizaje se definen como una prueba de larga duración de la solución diseñada y corresponde a un paso crítico antes de la implementación (IDEO, 2019). Un piloto suele ocurrir cuando hay un estado de avance mayor en el diseño de la solución y esta se testea a pequeña escala.

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

Los pilotos de aprendizaje se enfocan en los aspectos prácticos de la implementación de una intervención, evaluando qué métodos de implementación son mejores o más costo-efectivos. Buscan entender para quién funciona esta solución, a qué costo social y financiero, y si existen rutas alternativas de implementación. Se basan en la gestión del aprendizaje y la retroalimentación constante por parte de los usuarios(as) y los actores involucrados.

Se pone énfasis en que son pilotos de aprendizaje ya que, adicionalmente al buscar el logro de metas establecidas (resultados), se busca gestionar los aprendizajes adquiridos durante la ejecución (proceso). Esto quiere decir que los actores involucrados asumen la responsabilidad de monitorear y reflexionar de forma individual y colectiva como parte del proceso.

d. ¿En qué consiste la gestión del aprendizaje?

La gestión del aprendizaje consiste en exteriorizar el conocimiento que generan las personas que se vinculan con la ejecución de un piloto. Esto quiere decir identificar de forma sistemática los aprendizajes que se van generando a lo largo del tiempo, registrarlos y difundirlos, para que otras personas puedan beneficiarse de ese conocimiento.

La gestión del aprendizaje implica llevar a cabo un proceso intencionado que ordene la información que se genera para que ésta pueda ser compartida con personas, más allá del contexto específico de los pilotos. La información generada debe además transferirse a otros actores, a través de instancias específicas en las que se pueda compartir y reflexionar sobre lo aprendido.

Innova FOSIS tiene un modelo de gestión de aprendizajes que consiste en un proceso estructurado, con recursos, roles e incentivos explícitos que sucede durante la ejecución de los pilotos. Este proceso ayudará a generar información de manera ordenada y a utilizarla tanto para la mejora y adecuación de los pilotos durante su ejecución, como para la mejora de otras políticas públicas.

e. ¿A qué aspectos debemos dar seguimiento?

Los Equipos FOSIS deberán dar tres tipos de supervisión a los pilotos: administrativa, técnica y la gestión del aprendizaje.

La **supervisión administrativa** consiste en velar por el buen uso de los recursos supervisando que se cumpla a cabalidad lo estipulado en el instructivo de rendiciones de cuenta del programa.

La **supervisión técnica** implica la supervisión de los indicadores definidos para los pilotos a través de sus metas y verificadores, estos indicadores pueden ser de proceso, de producto o de resultado.

La **gestión del aprendizaje**, en el marco de Innova FOSIS, se ha definido como la sistematización continua de los aprendizajes en seis dimensiones. Estas, generan una forma compartida para ordenar los aprendizajes y la información generada, lo que facilita la reflexión y el intercambio.

Tanto los ejecutores como el Equipo FOSIS tendrán tareas específicas relacionadas con la generación de esta información, las que estarán alineadas a los instrumentos de seguimiento del programa. Las seis dimensiones se describen a continuación:

- **Definición del problema o necesidad:** Esta dimensión busca registrar el conocimiento que se genera sobre el problema o necesidad de los usuarios finales que el piloto busca resolver. El objetivo es entender a profundidad si el problema o necesidad está bien identificado y si refleja la realidad de los(as) usuarios(as). Muchas soluciones innovadoras contienen errores en cómo identifican el problema, sus causas o consecuencias. Identificar el problema y sus manifestaciones de forma certera no es fácil, y muchas veces requiere de varias iteraciones y ciclos de aprendizaje.
- **Diseño de la Solución:** Esta dimensión busca registrar información sobre la pertinencia de la solución que se está implementando. Aún cuando el problema haya sido identificado adecuadamente puede suceder que la solución diseñada no sea efectiva al problema, o que necesite ser ajustada. A veces el orden de las actividades debe ser modificado, o es necesario contar con “condiciones previas” que permitan la intervención. Bajo esta dimensión se deben registrar los aprendizajes que se generen sobre la solución planteada y las modificaciones que han sido necesarias.
- **Adopción o adherencia:** Esta dimensión busca registrar si los usuarios finales adoptan o no la solución propuesta. Es necesario registrar aquí los aprendizajes que se generen sobre convocatoria, selección, adherencia y logros de los usuarios de la solución. Muchas veces las soluciones son relevantes para grupos específicos de personas. Es necesario reflexionar sobre las características de los usuarios, las mejores formas de comunicar la solución a estos al inicio, durante y al finalizar el piloto.
- **Consecuencias:** Se deben registrar bajo esta dimensión todas las consecuencias, positivas y negativas que se registran durante la ejecución del piloto. Es común que las soluciones implementadas tengan más consecuencias de las previstas en el diseño, algunas de estas negativas. Resulta necesario dar seguimiento a estas y entender el efecto acumulativo de la solución implementada.
- **Gestión:** Esta dimensión busca registrar los aprendizajes en materia de gestión del piloto, para identificar la forma más eficiente de implementar la solución diseñada. Es una dimensión fundamental ya que se deberán registrar los aprendizajes sobre el cronograma de actividades, los recursos humanos, las necesidades de capacitación, las alianzas necesarias para ejecutar, la coordinación con otras instituciones y actores, los mecanismos de ejecución y rendición, así como también los costos finales asociados a la ejecución de la solución planteada. Considerando que se están implementando pilotos que se buscan escalar es clave registrar el costo total de la implementación de la forma más detallada posible y si fue necesario reorganizar el presupuesto. La información de esta dimensión es fundamental para replicar o escalar la iniciativa.

- **Identidad:** Esta dimensión busca registrar cuál es la institución más idónea en el territorio para implementar la solución planteada. Muchas veces la solución diseñada plantea que la solución sea implementada desde una institución (municipio, Fundación, escuela, consultorio, etc.) y durante la ejecución se identifica que existe otra más dispuesta o idónea debido a la naturaleza de las actividades y las preferencias de los usuarios(as) finales.

f. ¿En qué consiste la supervisión y el acompañamiento?

La supervisión y el acompañamiento en el Innova FOSIS 2019 consiste en el uso del Plan de Pilotaje como herramienta guía del proceso. El Plan de Pilotaje es elaborado por el ejecutor, en coordinación con el ADL y contiene la información necesaria para llevar a cabo la planificación, supervisión administrativa, técnica y la gestión de los aprendizajes.

El contar con este instrumento permite que la supervisión sea proactiva, ya que el ADL tiene una hoja de ruta detallada de los objetivos, actividades, riesgos y supuestos del piloto en cada una de las sub etapas del piloto. Esto facilita su rol de supervisión y permite tomar un rol activo en la gestión del aprendizaje.

Como se mencionó anteriormente la supervisión y acompañamiento están basados en el concepto del “error inteligente”. Los ejecutores podrán modificar la planificación siempre que esto se justifique en la realidad de la implementación en el territorio y responda a razones técnicas. Se deberá además reflexionar y registrar los errores y los aprendizajes que emergen de estos procesos.

Como se ha detallado el modelo de gestión del conocimiento Innova FOSIS 2019 implica que los equipos regionales FOSIS lleven a cabo tres tipos de actividades:

- Supervisión administrativa
- Supervisión técnica
- Gestión del aprendizaje

Si bien históricamente el trabajo de los ADL ha implicado llevarlas a cabo, el modelo plantea una serie de instrumentos e instancias que faciliten su ejecución y visibilicen sus resultados de cara al resto de actores involucrados.

Las instancias para llevar a cabo esta supervisión y acompañamiento de los pilotos son de tres tipos:

- **Mentorías:** Reuniones mensuales bilaterales entre el equipo ejecutor y el/la ADL a cargo del piloto. En estas reuniones se revisará en detalle el avance en el Plan de Pilotaje, haciendo revisión de los objetivos, actividades, supuestos y riesgos. Se registrarán los avances y aprendizajes en la Bitácora del piloto y se procederá a crear una versión actualizada del Plan de Pilotaje que incorpora estas reflexiones y los acuerdos alcanzados.
- **Mesas Técnicas:** Instancias grupales que buscan planificar y recibir retroalimentación sobre el desarrollo del piloto por parte de actores relevantes externos a la ejecución del mismo. Buscan también visibilizar los resultados y aprendizajes de los pilotos. Ocurrirán cuatro veces durante la ejecución de los pilotos. La primera instancia (Mesa de Instalación) busca acordar el mecanismo de trabajo entre FOSIS y las entidades ejecutoras. La segunda y tercera instancia (Mesas Técnicas Regionales) buscan compartir con actores a nivel regional. La cuarta instancia (Mesa Técnica Compromiso País) busca vincular a los pilotos con las Mesas de Compromiso País del desafío abordado.
- **Actividades con usuarios:** Supervisión en terreno de alguna de las actividades que se desarrollen con los(as) usuario(as) según el componente del piloto, así como participar en al menos una de las instancias de retroalimentación con los usuarios(as), para entender en profundidad la visión de los usuarios respecto del desarrollo de la solución. El contenido de estas supervisiones se debe dejar señalado en el acta de supervisión institucional que utiliza el FOSIS para la supervisión.

El grueso de las actividades de seguimiento y acompañamiento deberán darse en estos espacios, sin embargo el/la ADL mantendrá comunicaciones fluida vía correo electrónico y teléfono con la entidad ejecutora, en la medida que se estime necesario.

g. ¿Qué es un ser un mentor? y ¿Cómo deben realizarse las mentorías?

El/la ADL será el mentor del equipo ejecutor del piloto a su cargo. Esto implica que además de supervisar la adecuada ejecución de los recursos transferidos, deberá apoyar a los equipos ejecutores para contribuir al ajuste y logro de las metas definidas. El ADL deberá supervisar los pilotos de forma proactiva a partir del análisis y seguimiento del Plan de Pilotaje, vinculando las actividades del piloto con el extenso conocimiento que tiene del ecosistema local de superación de la pobreza.

Ser mentor implica fungir de puente entre el diseño de la solución y su ejecución en el territorio, asesorando a la entidad ejecutora sobre estrategias de vinculación con usuarios y actores, identificación de riesgos y el desarrollo de estrategias para la mitigación de los mismos.

El/la ADL, con el apoyo del Facilitador de Aprendizajes, deberá intencionar el proceso de gestión del aprendizaje, creando el espacio de reflexión sobre los supuestos de la solución y aprendizajes en cada uno de los ámbitos identificados.

La supervisión y el seguimiento de los pilotos se hará principalmente a través de una reunión mensual de mentoría que consistirá de dos partes. En la primera se revisará de forma conjunta la Hoja de Ruta del Plan de Pilotaje, la ejecución presupuestaria y los indicadores de proceso y resultado verificando el estado de las metas comprometidas a la fecha. Se creará una nueva versión del Plan de Pilotaje en la que se refleja el estado actual del proyecto. En la sección “Observaciones Generales” de la Bitácora se registrarán los principales cambios y su justificación asociada.

En la segunda parte de la mentoría se propiciará una reflexión en torno al avance de la implementación, registrando los aprendizajes en las dimensiones identificadas, se dejará registro de los principales ítems en la Bitácora del piloto, registrando el cumplimiento o no de los supuestos y riesgos identificados. Finalmente se tomarán acuerdos a ser cumplidos entre una mentoría y la siguiente. Es importante considerar que el registro de las dimensiones se debe basar en el avance del piloto a la fecha, reflexionando sobre los problemas puntuales del mes, pero también sobre del curso de la iniciativa en general y las implicancias que tienen las decisiones que se van tomando para el futuro del proyecto.

El registro de la información lo realizará el/la ADL con ayuda del ejecutor, siendo el instrumento de Bitácora un instrumento de trabajo conjunto. Las mentorías se realizarán de forma mensual durante los meses de desarrollo de los pilotos, debiéndose acordar el cronograma de reuniones con antelación para facilitar la logística asociada.

Una vez finalizada la mentoría, el ADL debe ingresar la Bitácora a la plataforma y el ejecutor debe adjuntar el Plan de Pilotaje actualizado junto a un registro fotográfico de las actividades realizadas durante ese mes.

IV. Modelo gestión de aprendizaje 2019

El modelo de gestión del aprendizaje a utilizar en Innova FOSIS 2019 se materializa en la ejecución de tres componentes: la validación de los pilotos con usuarios(as) y actores locales, la gestión del

aprendizaje durante la ejecución de los pilotos y la transferencia de estos aprendizajes al final de la ejecución.

a. ¿En qué consisten los componentes del modelo?

i. Validación

Antes de iniciar las actividades los pilotos pasan por una etapa de validación con usuarios(as) finales y actores relevantes del territorio. Esta etapa permite a los ejecutores corroborar si los supuestos bajo los cuales diseñaron la solución se cumplen en el territorio y ajustar la planificación de las actividades ajustándose a las necesidades de los usuarios. Se destina un presupuesto de CLP 3,000,000 para realizar las actividades de esta etapa y al final de la misma se elaboran las versiones ajustadas de los instrumentos del piloto.

ii. Gestión del Aprendizaje

Durante la ejecución del piloto tanto el ejecutor como el equipo de gestión del aprendizaje regional FOSIS darán seguimiento no solo a los indicadores del piloto, sino también a los aprendizajes que se generan en torno a, por lo menos, seis dimensiones. Se identifican temas críticos que deben ser verificados en cada etapa. Los pilotos recibirán además retroalimentación por parte de actores relevantes en el territorio y en las temáticas por medio de Mesas Técnicas convocadas por FOSIS Regional al inicio, mitad y fin del piloto. Los instrumentos de seguimiento de los pilotos están organizados para facilitar estas tareas.

iii. Transferencia del Aprendizaje

Los resultados y aprendizajes de los pilotos se transfieren al ecosistema de innovación y a instituciones públicas. Además se comparten al interior del FOSIS intencionando que retroalimenten la oferta regular.

b. Equipo y Funciones

i. Composición de los Equipos Innova FOSIS Regional

Los equipos Innova FOSIS regionales a cargo de la supervisión y gestión del aprendizaje de los pilotos están conformados por un Agente de Desarrollo Local (ADL) y un Facilitador del Aprendizaje.

ii. Funciones de el/la ADL

1. Supervisar el desarrollo del Plan de Pilotaje

- a. Hacer seguimiento al cumplimiento de la planificación de actividades y sus modificaciones en el Plan de Pilotaje.
- b. Supervisar la gestión de los riesgos identificados por el ejecutor en el Plan de Pilotaje.
- c. Supervisar la verificación - o no - de los supuestos del ejecutor durante la ejecución del Plan de Pilotaje y el ajuste de las actividades acorde.
- d. Solicitar adecuaciones a los instrumentos de planificación del piloto en caso que la intervención así lo requieran.

2. Promover la gestión del aprendizaje

- a. Supervisar de forma mensual el avance y sistematizar los aprendizajes generados en las seis dimensiones completando junto con el ejecutor la bitácora del piloto.
- b. Promover la incorporación de los aprendizajes a los pilotos de forma iterativa.
- c. Participar en las instancias de retroalimentación con usuarios(as) finales organizadas por los ejecutores, registrando los comentarios y sugerencias de estos hacia el piloto.

- d. Colaborar en la organización y facilitación de las cuatro mesas técnicas, coordinando la participación de los actores relevantes y registrando la retroalimentación que reciben los pilotos a su cargo.
- e. Revisar y validar los informes de avance y cierre de los pilotos, asegurando que cumplan con los formatos y contenidos requeridos.
- f. Participar en las instancias de transferencia organizados por FOSIS Central.

3. Supervisar el avance de los verificadores del piloto

- a. Supervisar el avance de los indicadores en materia de procesos, productos y resultados, a través del seguimiento proactivo de las metas y verificadores establecidos.
- b. Solicitar adecuaciones en caso de que la intervención así lo requiera.

4. Supervisar administrativa y financieramente el piloto

- a. Cautelar el buen uso de los recursos asignados.
- b. Asegurar que el proyecto se realice conforme al contrato y sus anexos y las presentes bases de la convocatoria.
- c. Velar por que información sea registrada en la plataforma, por el ejecutor según corresponda.

iii. Funciones de el/la Facilitador(a) del Aprendizaje

1. Coordinar la ejecución de dos mesas técnicas a nivel regional

- a. Determinar, en conjunto con el Fosis central, la composición de las tres mesas técnicas a nivel regional. Deberá definir si se organiza una instancia a nivel regional de cada mesa, una instancia por desafío o una instancia por piloto. Deberá identificar y convocar a actores locales relevantes asegurando que la mesa tenga por lo menos un representante del gobierno, academia y sociedad civil. Las definiciones deberán ser ingresadas a la plataforma y aprobadas por FOSIS Central.
- b. En el caso que la región cuente con más de un proyecto piloto del programa Innova FOSIS, deberá coordinar con el ADL a cargo de dichos proyectos y definir si las mesas se organizan en una instancia a nivel regional, en una instancia por desafío o en una instancia por piloto. Deberá identificar y convocar a actores locales relevantes asegurando que la mesa tenga por lo menos un representante del sector público, academia y sociedad civil.

2. Acompañar la gestión del aprendizaje

- a. Acompañar la gestión del aprendizaje, supervisando que se lleven a cabo las mentorías mensuales y que se completen las bitácoras de los pilotos. Deberá verificar que el ADL suba a la plataforma las Bitácoras.
- b. Verificar la correcta presentación por parte del ejecutor de los informes de avance y cierre del piloto, dando revisión al avance de las metas y verificadores acordados.
- c. Retroalimentar, mensualmente, al equipo Innova FOSIS Central sobre el funcionamiento de la gestión del aprendizaje y acordar adecuaciones al modelo que puedan resultar necesarias.
- d. Participar en las instancias de transferencia coordinadas por FOSIS Central.

iv. Funciones del Equipo Innova FOSIS Central

1. Diseñar el modelo de gestión del aprendizaje y los instrumentos asociados al mismo

- a. Elaborar los instrumentos.
- b. Adecuarlos según sugerencia y observaciones de los equipos regionales.

2. Revisar el ajuste de los instrumentos de planificación de los pilotos

- a. Verificar que los ajustes resguarden el logro de los compromisos definidos a la selección de los pilotos.

3. Acompañar la gestión de aprendizajes

- a. Capacitar a los equipos de gestión del aprendizaje regionales.
- b. Revisar los informes de avance y cierre de los pilotos.
- c. Realizar los ajustes al modelo de gestión del aprendizaje que se estime necesario.

4. Ejecutar la etapa de transferencia del programa

- a. Coordinar los eventos de transferencia contemplados.
- b. Difundir a través de canales diversos los aprendizajes y resultados de los pilotos.

c. Funcionamiento - Cronograma y Actividades

Innova FOSIS cuenta con tres grandes etapas: Selección, Ejecución y Transferencia de los Aprendizajes. A continuación se detallan las sub etapas que se desarrollarán de aquí en adelante.

i. Etapa Selección

1. Sub Etapa Contratación

a. Descripción

Una vez seleccionados los proyectos ganadores se emitirá una resolución de adjudicación de los pilotos y desde el FOSIS central, se enviará una carta certificada y un correo electrónico a cada uno de los adjudicados, con el contacto de la contraparte regional, que para estos efectos será el ADL del proyecto, e instrucciones respecto de la etapa de contratación.

Junto con la resolución de adjudicación se transferirán los recursos desde el nivel central a cada una de las direcciones regionales.

b. ¿Cómo se hará la contratación regional?

Desde el FOSIS Central, se enviará al ADL de cada proyecto, el kit con los antecedentes jurídicos correspondientes a la propuesta, este kit, contendrá:

1. Formulario de postulación de la propuesta, carta gantt y presupuesto.
2. Anexos presentados al momento de la postulación y las escrituras respectivas.
3. Contrato tipo a utilizar.
4. Correo electrónico " tipo" para enviar al adjudicado y códigos a utilizar por proyecto.

Luego, el/la ADL tomará contacto por correo electrónico, con el ejecutor seleccionado para fijar el día y hora que deben concurrir a la oficina regional del FOSIS y llevar los antecedentes necesarios para la elaboración del contrato.

De acuerdo a las bases, la etapa entrega de documentos por parte del ejecutor, revisión de antecedentes y elaboración del contrato, por parte de el/la abogado(a) regional, debe durar 15 días hábiles desde que se le notifica al adjudicatario (fecha estimada 02 septiembre).

El ejecutor debe llevar a la dirección regional, una vez que recibe el correo del ADL:

1. Certificado de cumplimiento de obligaciones laborales y previsionales de la dirección del trabajo (Formulario F30-1). Para aquellas entidades que no cuentan con trabajadores dependientes deben solicitar el "Certificado de antecedentes laborales y previsionales" (Formulario F-30).
2. Certificado de registro de personas jurídicas receptoras de fondos públicos, establecidos en la ley n° 19.862.
3. Certificado de inscripción en el registro de consultores del FOSIS, excepto si se trata de una universidad, instituto de educación superior o de investigación reconocida por el Estado.
4. Formulario de solicitud de desembolso al ejecutor, donde debe completar con los datos de su cuenta bancaria.

El abogado regional revisará los antecedentes adjuntos en el Kit, junto con los documentos ingresados. En la revisión de los antecedentes puede darse que:

1. La institución adjudicataria se encuentra en mora. En ese caso podrá dar un plazo de cinco días hábiles para que regularice su situación.
2. La institución adjudicataria no se encuentra inscrita en el registro de consultores del FOSIS. En ese caso podrá dar un plazo de cinco días hábiles para regularizar la situación.

Una vez que los documentos se encuentran conformes y el abogado elaboró el contrato, se le comunicará al adjudicatario para que concurra a las oficinas del FOSIS respectivo a retirar las tres copia del contrato para que proceda a la firma, una copia de ellos ante notario. Luego, en un plazo no mayor a siete días hábiles, debe llevar al FOSIS el formulario de solicitud y las respectivas garantías.

PLAZO ESTIMADO: 15 DÍAS HÁBILES.

Terminado el plazo y recibido los antecedentes, el FOSIS regional emitirá la resolución que aprueba el convenio y podrá tramitar el desembolso de la primera cuota del proyecto.

En paralelo, el ADL debe registrar los antecedentes del contrato en la plataforma Innova.

c. ¿Cómo se tramita el desembolso de la primera cuota?

La primera cuota es por un monto equivalente al 10% del proyecto, es decir tres millones de pesos. Para que la cuota se pague se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Que el FOSIS haya tramitado completamente la resolución que aprueba el contrato.
- Que el ejecutor haya presentado las garantías de fiel cumplimiento y de anticipo y que éstas hayan sido recibidas a conformidad por el FOSIS.

Una vez tramitada la resolución, el abogado(a) regional, debe enviar el contrato con su respectiva resolución y garantías a la DAP regional, para que realice el pago de la primera cuota. El DAP verificará:

- Que exista la disponibilidad presupuestaria, ingresará al SIGFE y verificará que el pago se ajuste al monto del contrato y que haya disponibilidad de devengo.
- Verificado los datos antes señalados, realizará el depósito en la cuenta del ejecutor.

Los pagos y desembolsos al ejecutor se deben registrar en la plataforma Innova, y será de responsabilidad del ADL a cargo del proyecto, adjuntar:

- Copia del formulario de desembolso y respaldos.
- Verificar que el ejecutor ingrese a la plataforma el comprobante de ingreso.

ii. Etapa Ejecución

1. SUB ETAPA VALIDACIÓN

a. Descripción

El objetivo de esta sub etapa es validar con actores locales relevantes y usuarios finales el diseño del piloto a implementar. De esta manera se busca que los pilotos tengan la oportunidad de adecuar su diseño a la realidad del territorio y a las necesidades de los usuarios.

Durante esta sub etapa el ADL y el equipo ejecutor tomarán contacto estableciendo con claridad el mecanismos y los instrumentos de trabajo y familiarizándose con las características del modelo de trabajo de Innova FOSIS y con las actividades del piloto.

Una vez culminada la contratación de los ejecutores seleccionados en el concurso abierto se iniciará la etapa de validación. Los ejecutores contarán con un presupuesto de CLP 3,000,000 para poder llevar a cabo el Plan de Validación y realizar las entrevistas, grupos focales y actividades de prototipado con actores relevantes y usuarios que permitirán ajustar y adaptar la solución diseñada a la realidad del territorio.

La etapa de validación se inicia con una Mesa Técnica de Instalación en la cual participan los equipos ejecutores y el equipo Innova FOSIS Regional. En esta instancia se analizan en detalle las etapas y sub etapas del Innova FOSIS, se revisan los instrumentos para el desarrollo de las variables (LB/LS) y se acuerda el calendario de reuniones mensuales y fechas estimadas para las mesas técnicas

regionales. Se inicia la elaboración del Plan de Pilotaje y el Plan de Validación por parte del ejecutor, apoyado por las recomendaciones del equipo FOSIS. El ejecutor deberá concluir la formulación del Plan de Validación, teniéndolo listo para presentar en la Mesa Técnica Regional.

Una vez instalado el mecanismo de trabajo, el Facilitador de Aprendizajes, con apoyo del equipo Innova FOSIS central identificará actores clave del mundo de la sociedad civil, gobierno y sector privado ligados a los desafíos en el territorio. Los convocará a una Primera Mesa Técnica Regional en la que los ejecutores deberán presentar las iniciativas y recibirán retroalimentación para su ajuste. En esta instancia se revisará además en Plan de Pilotaje.

Posteriormente las entidades ejecutoras implementarán el Plan de Validación, en el cual deberán realizar contacto con usuarios y actores clave para identificar ajustes y mejoras al diseño del piloto.

Esta etapa culminará con la entrega del Plan de Pilotaje, a través de la plataforma Innova, que contiene los instrumentos de planificación, los indicadores y metas del piloto según la información levantada. Esta documentación deberá ser aprobada por FOSIS.

Una vez revisado el Plan de Pilotaje por el ADL y recibido el visto bueno del nivel central, se podrá tramitar el pago y desembolso de la segunda cuota de CLP \$ 27,000,000. Para ello además es importante considerar:

- Que el ejecutor tenga las rendiciones de cuentas al día y que al menos hayan rendido \$1.500.000.-de la primera cuota transferida.
- Que presente la garantía de anticipo por el monto total de la nueva cuota a transferir más el saldo de la primera cuota, si existiera.

b. ¿Cómo se construyen los indicadores vinculados a las variables de intervención?

El programa cuenta con un modelo de registro y evaluación, donde busca registrar los cambios que la intervención genera a los usuarios finales. Estos se miden tanto al inicio como al culminar la intervención, de tal forma de poder dimensionar si como consecuencia de ella, mejoró, mantuvo o empeoró su situación.

Esta medición no es estandarizada a todos los proyectos contratados. Por lo tanto, en la fase de validación se deberá levantar las variables (LB/LS) que queremos verificar para ir registrando los avances que produce la intervención directa del proceso de pilotaje con los usuarios(as).

El ADL junto con el ejecutor, levantará dos tipos de información:

1. Los datos de caracterización de cada uno de los usuarios(as) que participan directamente en el proyecto. Esta información será registrada en el Sistema Nacional de Usuarios (SNU).
2. Las variables de intervención del proyecto propiamente tal, que deben dar cuenta del cambio que genera la intervención en el usuario(a) y que se vinculan a los indicadores del programa. Para la construcción de estas variables se deberá coordinar una reunión de trabajo con el departamento de estudio y el equipo Innova FOSIS del nivel central.

c. Actividades

i. Mesa de Instalación

La etapa de Validación se inicia con una Mesa de Instalación a nivel regional, en la cual participarán el equipo de la entidad ejecutora y el ADL encargado de supervisar el piloto. Esta instancia será organizada y facilitada por el Facilitador de Aprendizajes. En esta mesa se analizan en detalle las etapas y sub etapas del Innova FOSIS, se revisan los instrumentos y se acordará el calendario de reuniones mensuales, entrega de informes y fechas estimadas para las mesas técnicas regionales.

Esta Mesa es la instancia para que las instituciones ejecutoras hagan consultas sobre el uso del Plan de Pilotaje, Presupuesto y mecanismos de rendición asociados a la ejecución del piloto. La Mesa de Instalación es una instancia de coordinación y capacitación para contribuir al buen desempeño de la iniciativa.

ii. Primera Mesa Técnica Regional

El Facilitador de Aprendizajes, con el apoyo del equipo Innova FOSIS del nivel central, identificará actores clave del mundo de la sociedad civil, gobierno y sector privado ligados a los desafíos en el territorio. Los convocará a la Primera Mesa Técnica Regional en la que los ejecutores deberán presentar las iniciativas y recibirán retroalimentación para su ajuste.

En la Primera Mesa Técnica el equipo ejecutor tendrá la oportunidad de validar el Mapa de Actores del proyecto e identificará aquellos que deberán ser contactados mediante entrevistas durante el proceso de Validación. Se discutirán además los temas y supuestos críticos de la iniciativa en sus diferentes etapas recibiendo sugerencias de ajuste por parte de los miembros de la mesa.

El ADL llenará los resultados en el Reporte de la Mesa Técnica el que será enviado al equipo ejecutor y al facilitador de aprendizajes

iii. Validación con actores en el territorio

La entidad ejecutora deberá llevar a cabo entrevistas con los actores identificados en la mesa técnica para validar el diseño del piloto, se registrarán las opiniones de los actores y se sustentará la incorporación - o no - de éstas al Plan de Pilotaje.

iv. Validación con usuarios (potenciales o finales)

El ejecutor organizará un grupo focal con un conjunto de usuarios finales (potenciales o finales) para validar con ellos los distintos aspectos de la solución diseñada. Se deberá registrar las opiniones y sugerencias de los usuarios y se sustentará la incorporación - o no - de éstas al Plan de Pilotaje.

Los pilotos pueden tener distintos niveles de avance con relación a la selección de los usuarios finales. En el caso que ya estén seleccionados el grupo focal se hará con un sub conjunto aleatorio de usuarios, en caso no hayan sido seleccionados, se hará con un conjunto de usuarios potenciales que cumplan con el perfil determinado por el desafío.

v. Plan de Pilotaje validado

Una vez concluidas las validaciones con actores el ejecutor ajustará el Plan de Pilotaje y el Presupuesto del piloto y los enviará para aprobación del FOSIS. Será en base a estos documentos validados que se llevará a cabo la ejecución y supervisión de los pilotos.

vi. Segundo desembolso

Luego de contar con los documentos validados el ejecutor deberá presentar la primera rendición por al menos el 50% del primer desembolso para solicitar el segundo desembolso del programa el que podrá ascender a CLP 27,000,0000.

d. ¿Cómo se tramita el pago de la segunda cuota?

El ejecutor deberá elaborar la solicitud de desembolso, que debe estar correctamente llenada y firmada.

El/la ADL tendrá que verificar que las condiciones se cumplan. Luego completará el formulario de desembolso de la segunda cuota y la derivará junto con la carpeta técnica del piloto al Jefe de DGP, para que autorice el pago.

El Jefe de DGP tiene que verificar la pertinencia técnica de los productos para activar el pago y enviar la carpeta técnica a la DAP para que gestione el desembolso de la segunda cuota.

El DAP verifica que exista la disponibilidad presupuestaria, ingresa al SIGFE y verifica el monto del contrato y la disponibilidad de devengo. Una vez verificado los datos realiza el depósito en la cuenta del ejecutor, quien verifica en la cartola del banco.

Si existe alguna observación en cualquiera de sus fases, el ADL deberá resolverla para que se concrete correctamente el pago del proyecto.

Una vez pagada la segunda cuota, el/la ADL debe adjuntar en la plataforma Innova:

1. Formulario de desembolso de pago.
2. Plan de pilotaje.
3. Comprobante de ingreso de la segunda cuota.

2. SUB ETAPA DESARROLLO DEL PILOTO

a. Descripción

Esta sub etapa es el eje fundamental del programa y consiste en el desarrollo de todas las actividades contempladas en el desarrollo del piloto. Está a cargo principalmente de las instituciones ejecutoras del Innova FOSIS 2019, las cuales deberán llevar a cabo la ejecución de la solución según la planificación realizada.

Los ejecutores deberán llevar a cabo un proceso constante de retroalimentación con los usuarios, identificando su opinión con respecto al desarrollo de la solución y haciendo los ajustes que sean necesarios para mejorar la pertinencia del piloto. Esta información debe retroalimentar la planificación y ejecución de actividades a lo largo de los siete meses de desarrollo del piloto.

La primera instancia de esta sub etapa, dice relación con la selección de los usuarios(as) del proyecto, el ejecutor deberá entregar el listado de usuarios(as) a el/la ADL, con el RUT de cada uno de ellos para acreditar que se encuentra en el tramo señalado en las bases, según el RSH. Se sugiere que el listado que entregue el ejecutor cuente con al menos un 30% más de la cobertura solicitada.

Una vez seleccionados los participantes del proyecto, se deberá aplicar la ficha de caracterización a cada uno de ellos. Este instrumento será entregado por el nivel central al ADL.

Una vez seleccionados los participantes, (mínimo 40 personas) se les deberá sacar fotocopia a su Cédula de Identidad y solicitar que firmen el acta de participación.

Los ADL deberán asegurar que el ejecutor registre de forma periódica los aprendizajes que se generan en el marco del piloto, para esto hará uso de las reuniones mensuales de mentoría, dejando constancia de la información generada en la Bitácora del piloto.

Los instrumentos de seguimiento de los pilotos están diseñados para apoyar estas tareas, organizando la información en materia de gestión del aprendizaje en torno a las seis dimensiones antes descritas para facilitar su sistematización.

b. Gestión de aprendizajes y supervisión técnica - actividades

i. Ejecución de actividades

Las entidades ejecutoras deberán llevar a cabo las actividades del piloto según la planificación, en coordinación con los actores relevantes en el territorio y velando por el cumplimiento de los objetivos del piloto.

ii. Retroalimentación con usuarios

Los ejecutores deberán llevar a cabo un proceso constante de retroalimentación con los usuarios, identificando su opinión con respecto al desarrollo de la solución y haciendo los ajustes que sean necesarios para mejorar la pertinencia del piloto. Esta información debe retroalimentar la

planificación y ejecución de actividades a lo largo de los siete meses (máximo) de desarrollo del piloto.

iii. Mentorías

Se realizan de forma mensual y participan de ellas el/la ADL a cargo del piloto y, por lo menos, el coordinador del piloto. Las mentorías tienen dos partes:

- En la primera se revisará de forma conjunta la Hoja de Ruta del Plan de Pilotaje, la ejecución presupuestaria y los indicadores de proceso y resultado verificando el estado de las metas comprometidas a la fecha. Se creará una nueva versión del Plan de Pilotaje, que deberá ser cargada a la plataforma por el ejecutor, en la que se refleja el estado actual del proyecto. En la sección "Observaciones Generales" de la Bitácora se registran los principales cambios y su justificación asociada.
- En la segunda parte se propiciará una reflexión en torno al avance de la implementación, registrando los aprendizajes en las dimensiones identificadas, se dejará registro de los principales ítems en la Bitácora del piloto, registrando el cumplimiento o no de los supuestos y riesgos identificados. Finalmente se tomarán acuerdos a ser cumplidos entre una mentoría y la siguiente.

El registro de la información lo realizará el/la ADL con ayuda del ejecutor, siendo el instrumento de Bitácora un instrumento de trabajo conjunto. Las mentorías se realizarán de forma mensual durante los siete meses de desarrollo de los pilotos, debiéndose acordar el cronograma de reuniones con antelación para facilitar la logística asociada. La Bitácora deberá ser firmada por todos los asistentes y subida a la plataforma por el/la ADL.

A la mitad del periodo de ejecución del piloto y al cierre del mismo, el ejecutor deberá enviar al FOSIS Regional el Informe de Avance y de Cierre, respectivamente. Este contendrá la sistematización de los aprendizajes y el estado de cumplimiento de metas de los indicadores establecidos en el Plan de Pilotaje.

iv. Segunda Mesa Técnica Regional

El Facilitador del Aprendizaje, con apoyo de los ADL, organizará a nivel regional la segunda mesa técnica del piloto durante esta sub etapa (aproximadamente a la mitad de la ejecución) a las cuales serán invitados los mismos actores relevantes del sector privado, público y la sociedad civil vinculados a los desafíos.

c. Supervisión Administrativa - actividades

i. Rendiciones de cuenta.

A diferencia del resto de la oferta programática, las rendiciones de cuentas de los proyectos adjudicados en el programa Innova FOSIS serán revisadas y registradas digitalmente en el sitio web Innova FOSIS. La plataforma Innova nos brinda el soporte para que el ejecutor ingrese las rendiciones en línea, mantenga un registro digital y así lograr una revisión más expedita de los documentos por parte del ADL.

Pese a este importante avance, de igual forma se deberán presentar en físicos, en las oficinas regionales del FOSIS, los documentos y respaldos originales de la rendición ya que es una normativa legal del FOSIS (obligación de resguardar los documentos originales de la rendición).

¿Cómo se rinde en la plataforma?

Dentro de los primeros 10 días corridos del mes, el ejecutor deberá ingresar a la plataforma Innova los documentos de la rendición de cuenta, para lo cual tendrá que subir todos los antecedentes de respaldos de los gastos realizados en el mes anterior. Para ello tendrá habilitado un acceso directo en

la plataforma a la que podrá ingresar a través de su correo electrónico registrado.

Cuando finalice el ingreso de los gastos a rendir en el sistema, podrá emitir el informe financiero correspondiente, el que deberá imprimir, firmar y subir una copia digital al mismo sistema.

En paralelo, al citado informe financiero deberá adjuntar los documentos originales de respaldo y presentarlo en la Oficina de Partes de la dirección regional que corresponda, junto con la planilla de detalle que requiera el FOSIS, lo que deberá ser informado por el ADL.

ii. Revisión de el/la ADL

El ADL revisará en el sistema los documentos ingresados por el Ejecutor y validará el informe financiero desde el punto de vista de la pertinencia del gasto, es decir, que los ítem y montos de los gastos rendidos sean coherentes con el presupuesto aprobado para la iniciativa y que se encuentren alineados con los objetivos del piloto.

Si no existen observaciones, el ADL envía los antecedentes al DAF para que se dé inicio a la revisión de la pertinencia administrativa y financiera de la rendición de cuentas, que tal como ocurre en la actualidad, deberá incluir la revisión de los documentos originales presentados por el Ejecutor en la oficina de partes y el cumplimiento del instructivo sobre rendición de cuentas.

Si de la revisión que realicen el ADL y DAF se presentan observaciones, estas deberán ser registradas en la plataforma y en el documento físico de rendición, el que deberá ser subido a la plataforma. El plazo para ello es de cinco días corridos contados desde la recepción de la rendición en la Oficina de Partes. A su vez, el Ejecutor tendrá también un plazo de cinco días corridos para resolverlas, por último, el FOSIS Regional tendrá tres días corridos para informar el estado final de la observación levantada. Luego que el equipo regional haya aprobado la rendición de cuentas y se hayan hecho las gestiones contables respectivas, ésta deberá ser archivada en la carpeta y registrada en la plataforma.

iii. Resolución de conflictos.

Si durante la ejecución del contrato surgieran desacuerdos entre las partes que pongan en peligro el cumplimiento de los productos y metas de este o, sobre el destino de los fondos aportados por el FOSIS, estos deberán ser resueltos de común acuerdo. En caso de que no fuere posible llegar a una solución conveniente, el FOSIS se reserva el derecho de reconsiderar el financiamiento y de poner término unilateral y anticipado al contrato.

Sin perjuicio de lo anterior, el FOSIS podrá poner término unilateral y anticipado al contrato si:

- Por haber llegado a la convicción de que la implementación del Piloto, en su caso, no alcanzará los resultados esperados, no podrá ejecutarse dentro de parámetros razonables, o que no podrán ser desarrollados por el adjudicatario en los términos propuestos, por causa imputable a su falta de diligencia, lo que será calificado debidamente por el FOSIS.
- Por existir en las rendiciones: (a) duplicidad en la rendición de respaldos de gastos, (b) simulación de actos o contratos; (c) valoración de gastos por sobre el valor de mercado; d) documentos contables (tales como facturas, boletas, notas de crédito o débito) falsos o adulterados.
- Por incumplimiento en la entrega oportuna de la rendición de cuentas y/o informes, cuando corresponda.
- Otras causas imputables a la falta de diligencia del beneficiario en el desempeño de sus actividades relacionadas con el proyecto, calificadas debidamente por el FOSIS.

En estos casos, sin perjuicio de las medidas administrativas y legales que correspondan, el FOSIS ejecutará las garantías constituidas para el proyecto y solicitará la eliminación del Ejecutor del Registro Público de Consultores y Ejecutores del FOSIS.

3. SUB ETAPA CIERRE

a. Descripción

Esta sub etapa de la ejecución consiste en el cierre y rendición administrativo financiero del piloto, dando conformidad a todo lo dispuesto en el instructivo de rendición de cuenta del programa.

b. Actividades

i. Cierre Administrativo

Una vez que el FOSIS haya aprobado la rendición de cuentas correspondiente, se recibe y aprueba el informe técnico y financiero final que da cuenta de los cumplimientos de los productos y actividades consideradas en el piloto y se recibe la devolución de los recursos no utilizados, en casos de que hubiera, el proyecto está en condiciones de realizar la resolución de cierre del proyecto

El ADL junto con el ejecutor recopilaron los antecedentes para el cierre administrativo, el ADL revisa que los verificadores están en la carpeta técnica del proyecto, y que todas las actividades hayan sido completadas.

Una vez que esta revisión está en conformidad a las bases del concurso, propuesta y plan de pilotaje, el ADL hace la solicitud de cierre administrativo y envía la carpeta técnica al Jefe DGP para su revisión. El Jefe DGP revisa que todo esté en conformidad y valida que desde el punto de vista programático esté correcto y envía la carpeta técnica a la DAP.

El DAP verifica que todos los recursos traspasados al ejecutor hayan sido correctamente rendidos y si es que hubiera saldos no utilizados hayan ingresado a la contabilidad de FOSIS, y emite el certificado de no deuda del proyecto. Posteriormente se envía la carpeta a la revisión jurídica.

El abogado regional revisa que los antecedentes formales del proyecto este conformes y posteriormente emite la resolución de cierre administrativo.

El Director Regional firma la resolución de cierre del proyecto, el abogado publica la resolución y envía a oficina de partes la carpeta técnica para archivar los documentos del proyecto.

A través de la resolución de cierre emitido por el FOSIS. En la plataforma Innova se realiza la evaluación final de la etapa y se adjuntan los últimos documentos que se elaboran en esta fase. Una vez terminado el plazo registrado en la plataforma, esta se cierra y no se podrá realizar cambios en ella.

ii. Mesa Técnica Compromiso País

Esta etapa contempla además la organización, por parte del Equipo Innova FOSIS Central, de la última Mesa Técnica del piloto: Mesa Técnica Compromiso País. En esta instancia el equipo ejecutor le presentará a las contrapartes de Compromiso País los resultados y aprendizajes de los pilotos.

c. Etapa Transferencia de Aprendizajes

4. SUB ETAPA VINCULACIÓN

Una vez finalizados los pilotos el equipo Innova FOSIS Central organizará una instancia de presentación de los resultados y aprendizajes de los pilotos dirigido a miembros del ecosistema de innovación nacional y de organismos públicos interesados en las temáticas abordadas. Se presentarán tanto los resultados logrados por los pilotos como los aprendizajes sistematizados a lo largo de la ejecución de los mismos.

En la instancia presentarán los ejecutores de los pilotos, así como también los equipos de gestión del aprendizaje regional FOSIS.

HITOS: EVENTO PÚBLICO DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO, PPT DE RESULTADOS Y APRENDIZAJES

5. SUB ETAPA APRENDIZAJES FOSIS

El Equipo Innova FOSIS Central organizará por lo menos un evento interno en el que se difundirán los aprendizajes de los pilotos hacia el personal vinculado con la oferta regular FOSIS. Se reflexionará sobre los aprendizajes y su posible vinculación a la oferta regular para su mejora, siempre que sea relevante, como parte del ciclo de planificación de la institución.

En la instancia presentarán los equipos de gestión del aprendizaje regional FOSIS.

HITOS: EVENTO INTERNO DE APRENDIZAJE, PPT DE RESULTADOS Y APRENDIZAJES

d. ¿Qué instrumentos se utilizarán durante la ejecución y supervisión de los pilotos?

i. Plan de Pilotaje

El Plan de Pilotaje es el principal instrumento de planificación y seguimiento del piloto y contiene la propuesta de ejecución de la intervención a realizar por cada proyecto ganador de Innova FOSIS. El Plan de Pilotaje permite al equipo ejecutor realizar una planificación de las actividades, gastos del piloto, supuestos, riesgos y metas. El Plan permite al equipo FOSIS, realizar el seguimiento y acompañamiento proactivo del piloto, estructurando la supervisión en base a los supuestos a validar en cada etapa y los riesgos asociados que se han identificado.

El Plan de Pilotaje contiene la planificación de las actividades de la intervención calendarizadas semana a semana, de acuerdo a cada sub etapa de la ejecución. Además, para cada sub etapa el ejecutor debe identificar los recursos necesarios para la ejecución, las hipótesis o supuestos que se testearán, los riesgos que afectan al piloto y los actores involucrados. El Plan de Pilotaje es un ejercicio de planificación detallado que el ejecutor debe actualizar - al menos - de manera mensual. Las modificaciones propuestas al Plan se analizarán y registrarán en la reunión mensual de seguimiento y mentoría.

El Plan de Pilotaje contiene los siguientes elementos: Hoja de ruta (objetivos, supuestos, actividades y riesgos por sub etapa), Presupuesto, Estrategia de vinculación territorial, Indicadores de desempeño.

1. Hoja de ruta del piloto

La hoja de Ruta del piloto contempla los siguientes elementos:

- a. Objetivos generales del piloto
- b. Objetivos específicos del piloto
- c. La calendarización semana y por etapas de las actividades a realizar
- d. Los actores involucrados
- e. Los supuestos a validar en cada etapa, según las seis dimensiones de aprendizaje
- f. Los riesgos asociados a la etapa y la estrategia de mitigación contemplada

2. Presupuesto del piloto

El presupuesto del piloto, se debe ajustar junto con el equipo que implementará el proyecto y el/la ADL, según los gastos que se necesitan para cumplir con los objetivos y las actividades del piloto. Se debe tener en cuenta los porcentajes de gastos establecidos en las bases de la convocatoria como lo establecido en el instructivo de rendición de cuentas del FOSIS.

Una vez validado el presupuesto por el FOSIS, se deberá ingresar a la plataforma Innova FOSIS. Cualquier modificación posterior al presupuesto aprobado inicialmente, deberá realizarse de acuerdo a lo señalado en los instrumentos antes señalados, previa aprobación del ADL.

3. Estrategia de vinculación territorial

En este apartado del Plan de Pilotaje se deberá incluir la versión actualizada del Mapa de Actores validado, identificando la relación de cada uno de estos para el piloto. En caso existan actores importantes para la iniciativa con los que se espera puedan surgir conflictos se deberá registrar como un riesgo para la implementación y se deberá generar una actividad de mitigación.

En esta sección el ejecutor deberá también identificar las actividades de retroalimentación que organizará con los usuarios del piloto a lo largo de la implementación de la iniciativa, calendarizando y describiendo en qué consistirá cada una de estas.

4. Indicadores vinculados a las variables de intervención

Se deberán identificar indicadores de proceso, producto y resultado para el piloto vinculados a las variables de intervención. Asociado a cada indicador el ejecutor deberá plantear metas y verificadores que sean aceptables técnicamente para FOSIS. En este proceso contará con el apoyo del ADL que podrá ayudar a seleccionar verificadores idóneos para la supervisión técnica y administrativa del piloto.

- Indicadores de proceso, hacen referencia al cumplimiento del cronograma de actividades contenido en el Plan de Pilotaje.
- Indicadores de producto, hacen referencia a la entrega de bienes y/o servicios comprometidos durante la ejecución del piloto.
- Indicadores de resultado, vinculado a variables de intervención, hacen referencia al logro de los resultados del piloto, implican un cambio que contribuya a la resolución de la necesidad o problema identificado por la solución diseñada. Son los indicadores de mayor complejidad a los que se dará seguimiento y las metas deberían medirse hacia el final de la ejecución del piloto.

Todas las metas asociadas a los indicadores deberán ser reportadas, a más tardar, al concluir los siete meses de ejecución del piloto, por lo que se descarta incluir indicadores de impacto en la medición.

ii. Plan de Validación

Este instrumento tiene como objetivo definir el plan de levantamiento de validación a través de la identificación de los usuarios y actores relevantes para el piloto a nivel territorial y los temas que se deben abordar con cada uno de ellos. El Plan consiste de un Mapa de Actores, en el cual se deben listar los actores relevantes para el proyecto, posicionándose en relación a su importancia para el desarrollo de la iniciativa. Se deberán además identificar las posibles coordinaciones, alianzas o recursos necesarios para el desarrollo del proyecto en manos de estos actores.

Una vez finalizada la identificación se deberán seleccionar aquellos actores críticos para la etapa de validación y seleccionarlos para entrevistas. En base a esta selección se elabora el Plan de Validación que consiste en registrar el detalle de actores a entrevistar y la cantidad de focus group que se llevarán a cabo con usuarios seleccionados o potenciales (dependiendo del estado de avance del proceso de selección de usuarios de cada piloto). Finalmente se deberá calendarizar y asignar responsables por parte del equipo ejecutor para la ejecución de cada actividad del plan.

iii. Bitácoras

Es el instrumento que se utilizará para registrar las reflexiones y acuerdos tomados entre el equipo ejecutor y el ADL en las mentorías mensuales. Deberá ser completado por el ADL durante la instancia de mentoría con apoyo del equipo ejecutor. Las bitácoras consisten de un formato estructurado en torno a los siguientes campos:

- **Avance del piloto:** Donde se registran los elementos principales del estado de avance del Plan de Pilotaje
- **Gestión de Aprendizajes:** Espacio para registrar las reflexiones y aprendizajes estructuradas en torno a las seis dimensiones de seguimiento del piloto
- **Acuerdos:** Espacio dedicado al registro de acuerdos y modificaciones planteadas como necesarias para la ejecución del piloto

iv. Mesas Técnicas

Las Mesas Técnicas de Innova FOSIS son las instancias enfocadas en generar retroalimentación a los pilotos por parte de los actores involucrados en la ejecución y externos expertos relacionados a las temáticas del piloto. Se desarrollarán dos mesas en la sub etapa validación y una mesa respectivamente en las sub etapas desarrollo y cierre. Cada una tendrá objetivos específicos asociados.

La Mesa Técnica de Instalación y las dos Mesas Técnicas Regionales son convocadas por la Dirección Regional FOSIS a través del Facilitador de Aprendizajes. Además de los equipos ejecutores y los equipos del FOSIS Regional, los participantes de las mesas técnicas podrán ser:

- Expertos sobre los desafíos del mundo de la academia, sector privado o tercer sector.
- Funcionarios públicos de las instituciones regionales vinculadas a los desafíos.
- Expertos de la región en temáticas de innovación social, intervención comunitaria, gestión de proyectos u otros temas vinculados.
- Representantes de usuarios o beneficiarios que potencialmente serían beneficiados por la solución.

La cuarta mesa técnica Mesa Técnica Compromiso País es un espacio convocado por el Equipo Innova FOSIS Central en la cual se le presentarán los resultados y aprendizajes de los pilotos a los miembros de las contrapartes de Compromiso País de cada desafío. Será el espacio de transferencia de los aprendizajes hacia este importante grupo de actores, especialmente interesados en dar continuidad y escalar las soluciones innovadoras validadas.

1. Aspectos operativos de las mesas técnicas

Se recomienda que la primera y segunda mesa técnica regionales tengan por lo menos tres personas externas a la ejecución del piloto de distintos sectores y/o experiencia. De esta manera se busca que sea un espacio intersectorial que aporte miradas diversas a la solución diseñada.

La conformación final de las mesas y la cantidad de pilotos que presentarán en cada una de ellas, dependerá de la cantidad de pilotos por desafío a ser ejecutados en cada región. El Facilitador de Aprendizaje acordará con el equipo Innova FOSIS Central el despliegue específico de las mesas técnicas en su región.

Los objetivos específicos de cada instancia de las mesas se describe a continuación:

- Mesa Técnica de Instalación: Acordar el mecanismo de trabajo con las instituciones ejecutoras y capacitar a los equipos en el uso de los instrumentos de planificación, evaluación, seguimiento y supervisión.
- Primera Mesa Técnica Regional: Presentación de las soluciones a expertos y retroalimentación general de la iniciativa propuesta. Revisión del plan de validación y actividades de testeo previo a la implementación.
- Segunda Mesa Técnica Regional: Revisión de los avances en materia de proceso y producto, discusión en torno a la validación de los supuestos del diseño y su confirmación en la realidad de la ejecución.
- Mesa Técnica - Compromiso País: Presentación de aprendizajes y resultados de los pilotos implementados en cada desafío. Instancia de transferencia de información a los actores clave vinculados a Compromiso País.

2. ¿Cómo levantar reportes?

Los equipos ejecutores con apoyo de los ADL serán responsables de sistematizar la retroalimentación que suceda durante el desarrollo de las mesas técnicas. Para esto usarán el instrumento Reporte de Mesa Técnica, ordenando la información según las seis dimensiones de gestión del aprendizaje identificadas.

3. Coordinación con expertos

El/la Facilitador(a) del Aprendizaje será el/la responsable de identificar a los expertos a convocar a las dos primeras mesas técnicas. Deberá a su vez invitarlos a participar y enviarles información pertinente que facilite su comprensión de programa Innova FOSIS y los pilotos específicos sobre los cuales deberán comentar.

Durante el desarrollo de las mesas el facilitador deberá implementar la metodología diseñada para la instancia, adaptándola según su criterio a la realidad local de la región y la temática. Deberá además compartir los reportes generados por los ejecutores con el apoyo de los ADL, con los expertos para darle cierre a la instancia y facilitar el seguimiento de las recomendaciones.

Previo a la ejecución de la segunda mesa técnica regional deberá compartir con los expertos el informe de avance de los pilotos y asegurar que estos dispongan de la información suficiente para hacer de la mesa una instancia de reflexión profunda y productiva.

Deberá además compartir la información de los integrantes de las mesas técnicas regionales con el equipo Innova FOSIS Central para que puedan considerar la pertinencia de invitarlos a la tercera y última mesa de cierre.

v. Informes de Avance y Cierre

Los informes de avance y cierre serán elaborados por los equipos ejecutores para registrar de manera forma el avance en los indicadores del piloto. Se presentará un informe de avance en la mitad del desarrollo del piloto y uno de cierre que contenga la sistematización de los indicadores de proceso, producto y resultado al finalizar las actividades. Estos informes serán revisados por el Equipo Regional y enviados para información del Equipo Central Innova FOSIS. Deberán contener reflexiones sobre seguimiento al Plan de Pilotaje inicial, aprendizajes en relación a los ámbitos del proyecto, indicadores de éxito y escalabilidad y sostenibilidad del piloto.

vi. Presentación del Proyecto

Junto con el Informe de Cierre el ejecutor deberá hacer envío de una presentación en formato pre-establecido con el resumen de los resultados y aprendizajes del piloto. Esta presentación será el insumo principal a ser usado durante la etapa de Transferencia.

V. Aspectos comunicacionales

La consideración de los aspectos comunicacionales es fundamental, debido a que en las etapas de Validación e Implementación del piloto es donde se genera mayor contenido e hitos comunicacionales. Para aprovecharlo, es vital que el/la ADL conozca las orientaciones que se le piden al ejecutor y conozca la pauta comunicacional que tiene el Encargado de Comunicaciones de su oficina regional, para que pueda colaborar y actuar como facilitador de material.

Algunos puntos de las orientaciones comunicaciones importantes de recordar son:

Identificación del proyecto

- En toda la papelería, presentaciones, pendones, señalética y materiales asociados al programa se debe incluir el logo FOSIS.

Actividades y Productos

- El ejecutor deberá realizar al menos una actividad de inicio y/o una de cierre de proyecto.
- El ejecutor deberá enviar en formato digital al Encargado/a de Comunicaciones Regional del FOSIS, a través del ADL, todas las piezas gráficas que realice para entregar a las y los usuarios.

- En caso de realizar eventos de carácter público, incluyendo actividades con usuarios, deberán considerar la definición de fechas, lugar, contenido e invitaciones con el ADL de FOSIS regional.
- En el caso que la región tenga más de un proyecto, será de atribución del FOSIS, con el fin de optimizar la difusión pública de los proyectos, agrupar ciertas actividades según diferentes criterios (por desafío, comuna u otro).

Usuarios

- Al tratarse de un proyecto piloto, es relevante que los usuarios que participarán lo sepan y estén de acuerdo. Para ello es necesario que antes de comenzar con la etapa de intervención, se les solicite firmar el “Acta de Participación”.
- Para el cierre del proyecto se debe entregar un certificado/diploma enmarcado a cada participante, siguiendo la línea de Innova FOSIS.

Difusión

En todas la referencias que se hagan al proyecto piloto debe mencionarse que pertenece al programa Innova FOSIS e idealmente mencionar la bajada “pilotando innovación social en el Estado”.

De esta manera:

- Cada vez que se haga alusión en alguna instancia pública y/o medio de comunicación (escrita, audiovisual, radial o digital), la organización y/o vocero debe mencionar la participación del FOSIS en la ejecución del proyecto piloto. Lo mismo aplica a las plataformas institucionales.
- Al referirse a esta iniciativa o hacer una publicación en redes sociales, se debe hacer uso del #innovaFosis y también se debe citar al FOSIS @FOSIS_Chile en Twitter/FOSIS Chile en Facebook /@FOSIS_Chile en Instagram y al FOSIS Regional con su respectivo Twitter y Facebook.

Material de registro

Se debe considerar el registro fotográfico y audiovisual del proceso. Para ello, se habilitará una sección en la plataforma Innova la cual demandará mensualmente que se suba material de registro, junto con la actualización del Plan de Pilotaje.

ANEXOS

Anexo 2: Plan de Pilotaje Hoja de Ruta del Proyecto

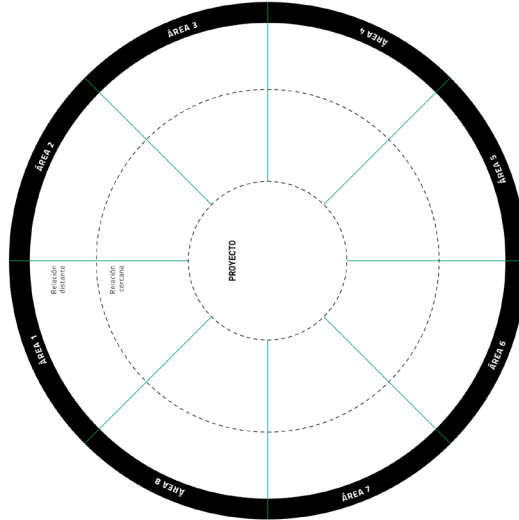
HOJA DE RUTA DEL PROYECTO		REPTAME																					
		301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320		
COMPONENTE DE LA SOLUCIÓN	ACTIVIDAD	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
	ACTORES INVOLUCRADOS																						
	INDICADORES																						
	Objetivo del proyecto																						
	Nombre Proyecto Nombre del Coordinador																						
soapsending		Definición de Problema o Necesidad																					
		Diseño de la solución																					
		Adopción o adherencia																					
		Gestión																					
		Consecuencias																					
		Identidad																					
Riesgos																							

Anexo 2: Plan de Pilotaje Estrategia de Vinculación Territorial

MAPA DE ACTORES		Actor	Descripción	Área	Distancia del proyecto	Seleccionado para contactar
		Nombre del actor	Descripción de la relevancia del actor para el proyecto y su relación con la temática y/o intervención que se realizará.	Identifique el área o ámbito al cual pertenece el actor dentro del territorio. (Salud, educación, etc.)	Identifique la distancia con la que se encontrará este actor de la ejecución del proyecto, considerando actores que pueden entregar información clave para el desarrollo del proyecto, que pueden ser visualizados como alianzas estratégicas o pueden entregar recursos.	
		Nº				
		1				
		2				
		3				
		4				
		5				
		6				
		7				
		8				
		9				
		10				
		11				
		12				
		13				
		14				
		15				
		16				
		17				
		18				
		19				
		20				
		21				
		22				
		23				
		24				
		25				
		26				



MAPA DE ACTORES
Elaboración: *[Nombre]*
Asesoría y acompañamiento al proyecto



MAPA DE ACTORES

El mapa de actores es un instrumento que tiene como objetivo visualizar a los actores relevantes para el proyecto, identificando posibles alianzas para el desarrollo del proyecto.

Uso de la herramienta

1. Identificar una lista de actores relevantes para el piloto, ya sean individuos, instituciones y cualquier actor que pueda ser aliante para el desarrollo de la intervención.
 2. Posicionar a cada uno de los actores según la cercanía que se espera que tengan con el proyecto y las áreas a las que pertenecen (éstas van a depender de la naturaleza del proyecto).
 3. Describir el tipo de relación que se busca tener con cada uno de los actores; esta relación puede basarse en coordinación constante sobre la intervención por diferentes razones, entrega información y/o recursos o diseminación de la intervención.
 4. Priorizar entre todos los actores, los que se entrevistarán para validar la solución y de forma colaborativa desarrollar mejoras al piloto.
- * El número de actores a entrevistar será determinado por el ejecutor en conjunto con el ADL, debe responder a las necesidades específicas de cada proyecto.

Anexo 2: Plan de Pilotaje Indicadores



INDICADORES					
Nombre indicador	Meta	Estado de avance	Plazo	Verificador	
Indicadores de Proceso					
Indicadores de Producto					
Indicadores de Resultado					

Anexo 3: Bitácora seguimiento ADL

BITÁCORA DE SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE APRENDIZAJES INNOVA FOSIS

Fecha	Hora de inicio / Término	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Nombre Agente de Desarrollo Local / ADL

PROYECTO

Nombre / Código

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Institución Ejecutora

Etapas del proyecto (Según etapas definidas en Plan de Pilotaje)

Observaciones Generales

Observaciones y Aprendizajes por Ámbito de Proyecto

Problema / Necesidad	Solución	Identidad
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Adopción de usuarios	Gestión de Proyecto	Consecuencias
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Acuerdos

Anexo 4: Plan de Validación Mapa de Actores

MAPA DE ACTORES

El mapa de actores es un instrumento que tiene como objetivo visualizar a los actores relevantes para el proyecto, identificando posibles alianzas para el desarrollo del proyecto.

Uso de la herramienta

1. Identificar una lista de actores relevantes para el piloto, ya sean individuos, instituciones y cualquier actor que pueda ser aliante para el desarrollo de la intervención.
2. Posicionar a cada uno de los actores según la cercanía que se espera que tengan con el proyecto y las áreas a las que pertenecen (estas van a depender de la naturaleza del proyecto).
3. Describir el tipo de relación que se busca tener con cada uno de los actores; esta relación puede basarse en coordinación constante sobre la intervención por diferentes razones, entrega información y/o recursos o diseminación de la intervención.
4. Priorizar entre todos los actores, los que se entrevistarán para validar la solución y de forma colaborativa desarrollar mejoras al piloto.

* El número de actores a entrevistar será determinado por el ejecutor en conjunto con el ADL, debe responder a las necesidades específicas de cada proyecto.

n°	Nombre del actor/Identificado	Descripción	Área	Distancia del proyecto	Seleccionado para contactar
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					

Anexo 4: Plan de Validación Matriz de vaciado

MATRIZ DE VACIADO												
N° de Actividad	Nombre de Actividad	Tipo de Actividad	Fecha	Responsable de la Actividad	Objetivo de la Actividad	Participantes	Principales Temas Estratégicos	Principales Temas de Gestión	Temas del Contexto	Temas Vinculados a los Usuarios	Otros Actores	Observaciones
1					Indicar la información que se necesita o el aspecto de la solución a validar	Listar el nombre de los participantes	Anotar los principales temas en materia de innovación que tengan que ver con la identificación del problema o necesidad, el diseño de la solución, las consecuencias del piloto o la identidad del ejecutor.	Anotar todos los principales temas que podrían afectar la gestión de piloto, incluyendo la necesidad de coordinarse o vincularse con actores en el territorio.	Anotar temas vinculados al contexto que puedan ser controlados por el equipo pero puedan afectar el desarrollo de la iniciativa.	Anotar temas vinculados a los usuarios, sus necesidades, características u opiniones. Incluyendo aspectos sobre la adherencia.	Anotar nuevos actores que no habían sido considerados	Anotar cualquier impresión u observación sobre la actividad
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												

Anexo 5: Reporte de Mesa Técnica Regional 1

REPORTE DE MESA TÉCNICA

Fecha

Hora de inicio

Nombre Agente de Desarrollo Local / ADL

PROYECTO

Nombre / Código

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Institución Ejecutora

Etapas del proyecto (Según etapas definidas en Plan de Pilotaje)

Resumen de avance del proyecto

Principales Comentarios Recibidos

Aspectos que se deban cambiar:

Aspectos que se deban aumentar:

Aspectos que se deban reducir:

Aspectos que se deban agregar:

Acuerdos

Firma de asistentes

Nombre
Cargo

Nombre
Cargo

Nombre
Cargo

Nombre
Cargo

Nombre
Cargo

Nombre
Cargo

Nombre
Cargo

Nombre
Cargo

Anexo 5: Reporte de Mesa Técnica Regional 2 y Mesa Técnica Compromiso País

REPORTE DE MESA TÉCNICA

Fecha

Hora de inicio / Término

Nombre Agente de Desarrollo Local / ADL

PROYECTO

Nombre / Código

Institución Ejecutora

Etapa del proyecto *(Según etapas definidas en Plan de Pilotaje)*

Resumen de avance del proyecto

Principales Aprendizajes por Ámbito de Proyecto

Problema / Necesidad	Solución	Identidad

Adopción de usuarios	Gestión de Proyecto	Consecuencias

Acuerdos

Firma de asistentes

_____ Nombre Cargo	_____ Nombre Cargo	_____ Nombre Cargo	_____ Nombre Cargo
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

_____ Nombre Cargo	_____ Nombre Cargo	_____ Nombre Cargo	_____ Nombre Cargo
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Anexo 6: Informe de Avance

INFORME DE AVANCE DE PROYECTO INNOVA FOSIS

Fecha

Mes de ejecución

Nombre Agente de Desarrollo Local / ADL

1. PROYECTO

Nombre / Código

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Institución ejecutora

Objetivos del proyecto

Síntesis del proyecto

2. ACTIVIDADES

Describir brevemente las actividades realizadas a la fecha y los principales resultados de cada una de ellas.

3. ESTADO DE AVANCE

Describir según las dimensiones del proyecto los avances de la intervención realizados hasta la fecha, es probable que no existan avances en todas las dimensiones.

Definición de Problema o Necesidad

Registrar el conocimiento que se genera sobre el problema o necesidad de los usuarios finales que el piloto busca resolver. El objetivo es entender a profundidad si el problema o necesidad está bien identificado y si refleja la realidad de los usuarios.

Diseño de la Solución

Registrar información sobre la pertinencia de la solución que se está implementando. Aún cuando el problema haya sido identificado adecuadamente puede suceder que la solución diseñada no sea efectiva al problema, o que necesite ser ajustada.

Identidad

Registrar cuál es la institución más idónea en el territorio para implementar la solución planteada. Muchas veces la solución diseñada plantea que la solución sea implementada desde una institución (municipio, Fundación, escuela, consultorio, etc) y durante la ejecución se identifica que existe otra más dispuesta o idónea debido a la naturaleza de las actividades y las preferencias de los usuarios finales.

Anexo 6: Informe de Avance

<p>Adopción o Adherencia Registrar si los usuarios finales adoptan o no la solución propuesta. Es necesario registrar aquí los aprendizajes que se generen sobre convocatoria, selección, adherencia y logros de los usuarios de la solución.</p>	
<p>Gestión Registrar los aprendizajes en materia de gestión del piloto, para identificar la forma más eficiente de implementar la solución diseñada. Es una dimensión fundamental ya que se deberán registrar los aprendizajes sobre el cronograma de actividades, los recursos humanos, las necesidades de capacitación, las alianzas necesarias para ejecutar, la coordinación con otras instituciones y actores, los mecanismos de ejecución y rendición, así como también los costos finales asociados a la ejecución de la solución planteada.</p>	
<p>Consecuencias Se deben registrar bajo esta dimensión todas las consecuencias, positivas y negativas que se registran durante la ejecución del piloto. Es común que las soluciones implementadas tengan más consecuencias de las previstas en la etapa de diseño.</p>	

4. RESULTADOS

Indicar el seguimiento a los indicadores de proceso, resultado y producto desde el ajuste al Plan de Pilotaje e Indicadores hasta la fecha. (Integrar como anexo la sección "Indicadores" de Plan de Pilotaje)

	Nombre indicador	Meta	Estado de avance
Indicadores de Proceso			
Indicadores de Producto			
Indicadores de Resultado			

5. PRÓXIMOS PASOS

Indicar si existen cambios al plan de pilotaje y actividades explicitadas en la postulación del proyecto, se debe justificar cada una de esas decisiones en base a el desarrollo del proyecto y los avances según las dimensiones del proyecto.

Anexo 7: Informe de Cierre

INFORME DE CIERRE DE PROYECTO INNOVA FOSIS

Fecha

Mes de ejecución

Nombre Agente de Desarrollo Local / ADL

1. PROYECTO

Nombre / Código

Institución ejecutora

Objetivos del proyecto

Síntesis del proyecto

2. ACTIVIDADES

Describe brevemente las actividades realizadas a la fecha y los principales resultados de cada una de ellas.

3. APRENDIZAJES

Describe según las dimensiones del proyecto los principales aprendizajes de la ejecución del piloto y la evolución del Plan de Pilotaje.

Definición de Problema o Necesidad

Registrar el conocimiento que se genera sobre el problema o necesidad de los usuarios finales que el piloto busca resolver. El objetivo es entender a profundidad si el problema o necesidad está bien identificado y si refleja la realidad de los usuarios.

Diseño de la Solución

Registrar información sobre la pertinencia de la solución que se está implementando. Aún cuando el problema haya sido identificado adecuadamente puede suceder que la solución diseñada no sea efectiva al problema, o que necesite ser ajustada.

Identidad

Registrar cuál es la institución más idónea en el territorio para implementar la solución planteada. Muchas veces la solución diseñada plantea que la solución sea implementada desde una institución (municipio, Fundación, escuela, consultorio, etc) y durante la ejecución se identifica que existe otra más dispuesta o idónea debido a la naturaleza de las actividades y las preferencias de los usuarios finales.

Anexo 7: Informe de Cierre

<p>Adopción o Adherencia Registrar si los usuarios finales adoptan o no la solución propuesta. Es necesario registrar aquí los aprendizajes que se generen sobre convocatoria, selección, adherencia y logros de los usuarios de la solución.</p>	
<p>Gestión Registrar los aprendizajes en materia de gestión del piloto, para identificar la forma más eficiente de implementar la solución diseñada. Es una dimensión fundamental ya que se deberán registrar los aprendizajes sobre el cronograma de actividades, los recursos humanos, las necesidades de capacitación, las alianzas necesarias para ejecutar, la coordinación con otras instituciones y actores, los mecanismos de ejecución y rendición, así como también los costos finales asociados a la ejecución de la solución planteada.</p>	
<p>Consecuencias Se deben registrar bajo esta dimensión todas las consecuencias, positivas y negativas que se registran durante la ejecución del piloto. Es común que las soluciones implementadas tengan más consecuencias de las previstas en la etapa de diseño.</p>	

4. RESULTADOS

Indique los resultados del proyecto en relación a los indicadores de proceso, resultado y producto planteados. (Integrar como anexo la sección "Indicadores" de Plan de Pilotaje)

	Nombre indicador	Meta	Cumplimiento de indicador
Indicadores de Proceso			
Indicadores de Producto			
Indicadores de Resultado			

4. CONSIDERACIONES PARA EL ESCALAMIENTO

Describir los factores a considerar en el/los territorios para un posible escalamiento de la solución. Además debe incluir los costos de la intervención.

I **N** **N** **O** **V** **A**
F **O** **S** **I** **S** **S** **S**

PILOTEANDO
INNOVACIÓN
SOCIAL
EN EL
ESTADO

Una iniciativa de
#CompromisoPaís
Para que ningún chileno se quede atrás 



apoyado por
**Laboratorio
de Gobierno**