

Informe N° 1 Proyecto:

---

## Desarrollo de una Metodología para la Realización de Pilotos de Aprendizaje

---

**Laboratorio de Innovación Pública**  
Centro de Políticas Públicas UC  
Escuela de Diseño UC  
Mayo 2019

# ÍNDICE

---

<b>1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO</b>	<b>3</b>
<b>2. METODOLOGÍA</b>	<b>4</b>
2.1. Objetivos	4
2.2. Enfoque metodológico del Laboratorio de Innovación Pública	5
2.3. Estrategia empírica y levantamiento de información	6
2.4. Estrategia de análisis	11
<b>3. ELEMENTOS TEÓRICOS PARA EL DISEÑO DE PILOTOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>13</b>
3.1. Innovación social	13
3.2. Instrumentos para el testeo de innovación social	17
3.3. Replicabilidad y escalabilidad de soluciones de innovación social	22
<b>4. ELEMENTOS PRÁCTICOS PARA EL DISEÑO DE PILOTOS DE APRENDIZAJE</b>	<b>31</b>
4.1 Referentes de experiencias de testeo	31
4.2. Referentes de instrumentos de financiamiento	39
<b>6.FONDO IDEA</b>	<b>52</b>
6.1. Objetivo del programa	52
6.2. Evolución del Fondo IDEA a lo largo del tiempo	52
6.3. Gestión del Fondo IDEA	55
6.4. Blueprint del Fondo IDEA y quiebres identificados en cada una de las etapas	59
6.5. Necesidades y Aspectos Críticos para el Diseño del Fondo IDEA	62
6.6. Roles involucrados en el Fondo IDEA 2018	83
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>90</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>91</b>

## 1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO

El Laboratorio de Innovación Pública, una iniciativa del Centro de Políticas Públicas y la Escuela de Diseño de la Pontificia Universidad Católica de Chile, está desarrollando una investigación por encargo del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), con el fin de diseñar una metodología para la realización de pilotos que generen aprendizajes relevantes para el diseño de políticas públicas, en el marco del programa Fondo IDEA (FI).

A partir de los hallazgos de la investigación desarrollada se diseñará una metodología de pilotos de aprendizaje que facilite la identificación de variables claves para la ejecución y constitución de espacios de aprendizaje. Esta metodología además considerará mecanismos mediante los cuales diferentes actores involucrados puedan aportar en la implementación y mejora de las iniciativas financiadas por el FI. A su vez, se busca que la metodología contemple canales de comunicación y mecanismos de retroalimentación que informen las actividades de forma concurrente para la generación y apropiación de los aprendizajes que surjan dentro del programa.

Este informe da cuenta de los principales hallazgos y el análisis de la investigación teórica y de campo realizada entre diciembre 2018 y abril 2019. El informe se inicia presentando la metodología utilizada y el análisis de la literatura especializada en innovación social, con especial relevancia en los elementos importantes de considerar para el contenido de los pilotos de aprendizaje y para la gestión los aprendizajes pensando en el escalamiento de soluciones. Se presentan además, las principales consideraciones para el diseño a partir de la experiencia de quince referentes nacionales e internacionales.

Después se presenta el análisis de la gestión del FI, respecto de los documentos administrativos que lo soportan y de la experiencia de los distintos actores involucrados en la ejecución del programa. Esto son, funcionarios de la dirección nacional de FOSIS (FOSIS Central), funcionarios de tres direcciones regionales de FOSIS (FOSIS regional de Valparaíso, O'higgins y Metropolitana), ejecutores y usuarios finales en la Región de Valparaíso y Libertador Bernardo O'higgins. El proceso de gestión del FI se materializa en un blueprint que releva los puntos críticos y quiebres en la ejecución a ser considerados en el diseño de pilotos de aprendizaje, y sobre los cuales se guiará el proceso de co-creación del modelo. Finalmente se incluye un capítulo final con las principales conclusiones del estudio.

Este documento busca cumplir la función de ser una hoja de ruta, identificando los temas principales sobre los cuales se deberá tomar posición durante la co-creación. Las distintas secciones del informe contribuyen la evidencia necesaria para la toma de decisiones informadas, aportando evidencia tanto desde la teoría, como desde la experiencia y el análisis de las necesidades de los usuarios internos y externos.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Objetivos

#### Objetivo general

Definir un modelo para diseñar e implementar proyectos piloto en el contexto del programa Fondo IDEA (FI), en base al acompañamiento de la ejecución de los proyectos pilotos 2018 y el levantamiento de necesidades de los distintos actores involucrados en el funcionamiento del Fondo.

#### Objetivos específicos

- a) Identificar el funcionamiento actual del FI;
- b) Comprender las necesidades de los actores involucrados en la generación, aprobación, supervisión, ejecución y uso de los proyectos pilotos del FI;
- c) Ajustar los mecanismos de interacción entre las partes para las etapas de postulación, ajuste, desarrollo, supervisión y sistematización de aprendizajes del FI;
- d) Re-diseñar los instrumentos de soporte de esta interacción;
- e) Re-diseñar los canales de retroalimentación y comunicación pertinentes para sustentar el desarrollo de los pilotos.

#### Resultados esperados

Diseño de una metodología para la operación de pilotos de aprendizaje, plasmada en un manual operativo, que incorpora nuevos procesos e instrumentos alineados al logro de los objetivos antes planteados, y de acuerdo a las siguientes etapas en la Figura 1:

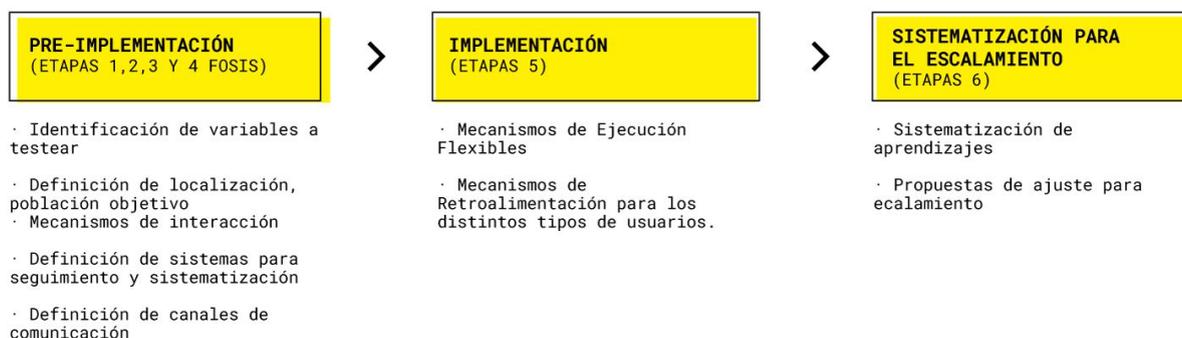


Figura 1: Resultados esperados de las etapas del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

En este informe se presenta el levantamiento de necesidades, en correspondencia con los objetivos específicos a) y b). Este levantamiento servirá de sustento para el segundo

informe, el cual abarca los objetivos específicos c), d) y e). Además, para los fines de este informe, se propone que los pilotos de aprendizaje se entiendan de manera exploratoria como la estructura metodológica que permite reducir la incertidumbre y consolidar soluciones de innovación social orientadas a atender la necesidad de poblaciones vulnerables, con potencial de ser escaladas. Las definiciones respecto a qué tipo de incertidumbres se abordarán en el proceso de pilotaje, así como los criterios para selección y testeo de soluciones será abordado en la etapa de co-creación.

## 2.2. Enfoque metodológico del Laboratorio de Innovación Pública

El Laboratorio de Innovación Pública (LIP) busca contribuir a mejorar la calidad de los servicios públicos utilizando el diseño de servicios. Esta disciplina permite innovar en los servicios haciéndolos más útiles, deseables y usables para sus usuarios, a la vez que más eficientes y efectivos para las organizaciones que los entregan. Más específicamente, desde el diseño de servicios, en el LIP se plantea que para obtener mejoras sustanciales y a largo plazo en los servicios públicos, se debe realizar un proceso de co-creación de dichos servicios. Para esto, se debe involucrar a todos los actores; a los agentes, que son los funcionarios de procesos internos, tomadores de decisiones y proveedores; así como a los usuarios, directos, indirectos y potenciales.

Para desarrollar e implementar procesos de diseño o rediseño de servicios públicos de manera co-creada entre sus actores respectivos, el LIP trabaja con el modelo Triple Diamante<sup>1</sup>. Como se muestra en la Figura 2, este Triple Diamante se divide en 6 etapas; Descubrir, Definir, Desarrollar, Entregar, Pilotear y Ajustar, las cuales se organizan en torno a 4 hitos; la identificación del problema, la re-definición de este, la creación de soluciones beta, y el establecimiento del servicio como parte de la política pública. La principal característica de los diamantes es que inicialmente se busca abrir y hacer diverger el pensamiento, obteniendo la mayor cantidad de información e ideas posible, para luego hacerlas converger en posibles hallazgos o soluciones. Proceso que es cruzado en todas sus etapas por la co-creación (LIP, 2017).

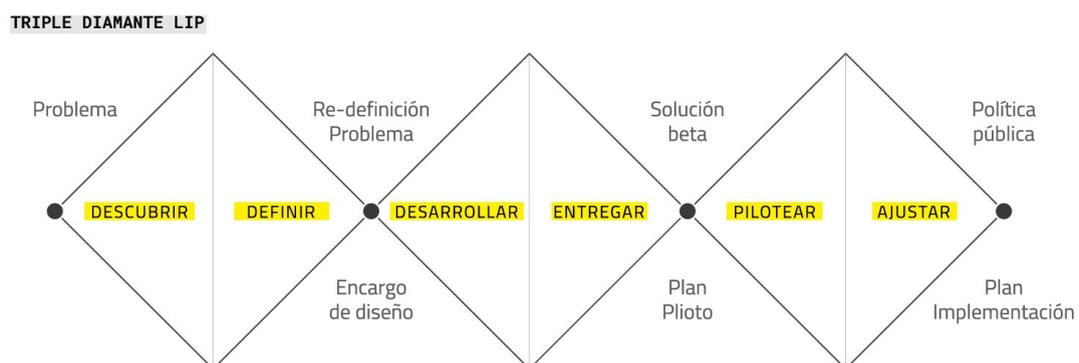


Figura 2. Triple Diamante Diseño de Servicios Públicos. Fuente: LIP, 2017.

<sup>1</sup> Modelo creado en el LIP a partir del modelo Doble Diamante del Design Council (2007).

En este informe inicial, se presentan resultados de la etapa Descubrir y Definir, donde se busca identificar las necesidades de los distintos actores involucrados en la implementación del FI. El objetivo es poder recolectar datos e información de las personas que participan en la gestión o que hacen uso del Fondo, así como de los datos administrativos que se tengan, para luego analizar y procesar la información. Este análisis se lleva a cabo de manera iterativa en base a diferentes instrumentos, para establecer patrones y relaciones y así poder filtrar, ordenar, y sistematizar la información recolectada en la etapa de Definir. Así, se presenta la información recolectada de manera sistematizada en diferentes figuras que permiten visualizar las necesidades de pilotaje y características y complejidad de las relaciones de los actores involucrados. Además, se presentan conclusiones del análisis a referentes nacionales e internacionales, así como del análisis temático de la información levantada, lo que permite definir y acotar los elementos clave que se tomarán en cuenta en el posterior diseño de gestión.

Abordar el diseño de pilotos de aprendizaje en el marco del FI a partir de la perspectiva y el modelo planteados, permite recoger el punto de vista de los actores involucrados y visualizar los nudos críticos que se producen. Para llevar a cabo las etapas de Descubrir y Definir, se utilizó una metodología cualitativa que permitió levantar de manera profunda los aspectos críticos que determinan la experiencia de pilotaje desde la teoría y la práctica. Esto posibilita focalizar de una mejor manera los componentes del diseño de los pilotos de aprendizaje y su modelo de acompañamiento, buscando una apropiación más efectiva de los proyectos en las instituciones u organizaciones en las cuales se desea escalar.

### **2.3. Estrategia empírica y levantamiento de información**

Para responder a los objetivos específicos detallados anteriormente se utilizó una estrategia cualitativa. Guiada por los planteamientos del diseño de servicios y el Triple Diamante, la estrategia cualitativa constó de de la revisión de fuentes secundarias, entrevistas semi estructuradas y observaciones participantes, las cuales se detallan a continuación. La investigación de tipo cualitativa es pertinente para el presente estudio sobre el funcionamiento del FI, debido a su apertura para estudiar el programa en su complejidad y totalidad, capturando las especificidades que implica el contexto cotidiano de su ejecución y funcionamiento (Flick, 2007).

#### **2.3.1. Revisión de fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias revisadas fueron de dos tipos: sobre la literatura de innovación social relevante para la operación de pilotos de aprendizajes y sobre documentos administrativos y programáticos que rigen el funcionamiento del FI.

## Revisión de literatura

En primer lugar, se revisó la literatura relevante respecto de conceptos teóricos clave para la operación de los pilotos de aprendizaje FI, tales como los elementos definitorios de innovación social, los instrumentos de testeo de soluciones de innovación social comúnmente usados y las características a considerar en el diseño de los pilotos de aprendizaje para su escalamiento.

Además, se revisó información bibliográfica de experiencias relevante en el uso de proyectos pilotos para la innovación social y/o pública, a lo largo de quince referentes nacionales e internacionales. En primer lugar, el fin de esta revisión fue conocer cómo otros organismos que trabajan en el sector público y/o con poblaciones vulnerables han llevado a cabo la experiencia de testeo para el desarrollo de soluciones de innovación. En segundo lugar, se buscó identificar las posibles configuraciones de los instrumentos programáticos que financian iniciativas de innovación social y/o pública. Para lograrlo, se revisaron documentos administrativos, las que incluyen información oficial en línea, bases técnicas, normativa y evaluaciones cuando estuviesen disponibles. Los criterios de selección de los referentes se refieren principalmente a que estos presentan una diversidad de elementos interesantes de considerar en el diseño de los pilotos de aprendizaje, tanto del fondo como de la forma en que se podría estructurar el programa FI.

Los referentes nacionales revisados fueron los siguientes:

1. Hogar de Cristo (como modelo de testeo).
2. Concurso IDeA I+D del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico - FONDEF (como instrumento).
3. Concurso Funciona! del Servicio Civil y Laboratorio de Gobierno (como instrumento).
4. Contratos de Impacto Social del Gobierno de Chile (como instrumento).
5. Fondo Chile de Todas y Todos del Ministerio de Desarrollo Social y Familia - MDSF (como instrumento).
6. Instrumento: Fondo de Inversión Social de la Fundación Colunga.
7. Laboratorio de Gobierno de Chile (como modelo de testeo e instrumento).
8. Programa Huella de Start Up Chile (como instrumento).
9. Programa de Innovación Social de la Corporación de Fomento de la Producción - CORFO (como instrumento).
10. Socialab (como modelo de testeo).

Los referentes internacionales revisados fueron los siguientes:

1. Departamento de Prosperidad Social del Gobierno de Colombia (como modelo de testeo).
2. Banco Verde, Filipinas (como modelo de testeo).
3. Organización no gubernamental BRAC, múltiples países (como modelo de testeo).
4. Desafío de Innovación del Massachusetts Institute of Technology, Estados Unidos (como instrumento).
5. Desafíos OpenIDEO, múltiples países (como instrumento).

## **Revisión de la normativa y otros documentos administrativos**

Se hizo un análisis detallado de las normas legales y procedimientos administrativos del FI, con el objetivo de mapear los mecanismos que rigen la interacción de los distintos actores involucrados en el accionar del FOSIS. Además, se revisó los estudios de sistematización de versiones anteriores del FI con el fin de identificar los puntos críticos en el desarrollo del FI a lo largo del tiempo, en conjunto con la información levantada en la recolección de información primaria.

### **2.3.2. Recolección de información primaria: entrevistas**

El levantamiento de la información primaria se realizó por medio de entrevistas semi estructuradas individuales y grupales. Estas corresponden a una conversación guiada por una pauta de entrevista, dirigida hacia los temas específicos de los cuales se buscaba recabar información. Este tipo de entrevista es pertinente para responder al objetivo general y los resultados de este estudio debido a que se busca identificar las experiencias y necesidades de los/as entrevistados/as respecto del funcionamiento del FOSIS y la gestión sobre el FI. Así, se puede abrir la entrevista lo suficiente como para dirigir la conversación hacia este tema específico, pero sin limitarse a temas cerrados o predeterminados en una encuesta. Además, la entrevista semi estructurada permite la apertura a temas emergentes en la experiencia de los actores que puedan ser determinantes y/o problemáticos (Flick, 2007).

La selección de los participantes entrevistados se realizó a partir de la técnica de muestreo de bola de nieve, que consiste en la selección inicial de una base mínima de personas a entrevistar. A partir de estos contactos, se va accediendo a otros participantes que van apareciendo como actores claves en la red, pero que a simple vista estaban ocultos. Así, se establece el contacto con los primeros actores que luego van guiando hacia otros actores claves hasta saturar el nivel de información necesario para responder al fenómeno en estudio (Flick, 2007). Esta técnica responde justamente a la característica de la operación del FI en sus distintos niveles, ya que los actores relevantes para la implementación podrían no necesariamente estar identificados por el nivel central. De esta manera, se estableció un piso mínimo de funcionarios a nivel regional, como los encargados de la gestión de programas. A partir de estas entrevistas iniciales se fueron sumando y restando algunos participantes, de acuerdo a la relevancia de su participación en la gestión del FI. Esto explica que haya diferencias en cuanto a los roles y la cantidad de personas entrevistadas en cada instancia.

De esta forma, la selección de personas a entrevistar en el nivel central y regional fue definida previamente por la contraparte y el LIP en conjunto, con una cobertura que responde a aquellos cargos del nivel central y regional indispensables para conocer en profundidad el funcionamiento del FI y FOSIS. Esto incluyó la realización de una entrevista con el área de evaluación ex ante del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF), con el fin de conocer el potencial de escalabilidad de los pilotos en el sector público. Dentro de FOSIS, las entrevistas se realizaron en primer lugar con los funcionarios del nivel central,

para adentrarse en los puntos críticos más relevantes en el funcionamiento del FI según su punto de vista. Luego, se entrevistó a funcionarios del nivel regional, en general jefes de área y funcionarios encargados de la implementación, que pudieran informar sobre el funcionamiento del FI en el territorio. Finalmente, la identificación de los ejecutores y usuarios a entrevistar fue definido en conjunto con los funcionarios de nivel regional, a partir de la experiencia local en proyectos FI más relevantes para el estudio. Esto permitió conocer el desarrollo del FI desde la perspectiva de los ejecutores como usuarios directos, así como también desde la perspectiva de los usuarios finales.

En una última etapa de recolección de información, la investigación fue complementada con entrevistas a algunos de los referentes nacionales revisados para conocer su experiencia en innovación social con más detalle. Estos fueron CORFO, Hogar de Cristo, Fundación Colunga y Socialab. A esta ronda de entrevistas se sumó el área de innovación de la Municipalidad de Renca, con el fin de conocer su experiencia e intereses en innovación, como potencial usuario del FI.

Por último, se condujeron entrevistas con el responsable del equipo mandante en los cuatro los pilotos de la convocatoria FI 2018 que son parte del acompañamiento LIP, con el fin de indagar sobre el diseño del FI en este llamado. La síntesis del número de entrevistas realizadas por instancia se presenta en la Tabla 1, y número de entrevistas realizadas dentro de los diferentes niveles de FOSIS se presenta en la Tabla 2.

**Tabla 1. Resumen recolección de información primaria en base a entrevistas para levantamiento de necesidades**

<b>Instancia</b>	<b>Entrevistados grupal</b>	<b>Número entrevistas grupales</b>	<b>Número entrevistas individuales</b>	<b>Total entrevistas</b>	<b>Total entrevistados</b>
FOSIS	14	6	24	30	38
Pilotos 2018-2019			4	4	4
Subsecretaría de Evaluación Social, MDSF	2	1		1	2
Actores del Ecosistema de Innovación Social	6	3	2	5	8
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>41</b>	<b>53</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2. Resumen recolección de información primaria en base a entrevistas dentro de FOSIS**

Nivel	Actor	Número entrevistas grupales	Número personas por entrevista grupal	Número entrevistas individuales	Total entrevistas	Total entrevistados
FOSIS Central	Director			1	1	1
	Encargado área directiva			2	2	2
	Encargado área			4	4	4
	Encargado programa			2	2	2
	Funcionario área directiva			1	1	1
	Funcionario final			4	4	4
FOSIS Regional Metropolitana	Encargado área			1	1	1
	Funcionario	1	2		1	2
FOSIS Regional O'higgins	Encargado área	1	2		1	2
	Encargado departamento			1	1	1
	Funcionario	1	2		1	2
	Ejecutor FI			2	2	2
	Usuario final FI			2	2	2
FOSIS regional Valparaíso	Encargado de departamento			1	1	1
	Encargado programa			2	2	2
	Funcionario	1	4		1	4
	Ejecutor FI	1	2	1	2	3
	Usuario final FI	1	2		1	2
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.3. Recolección de información primaria: observaciones

Se llevaron a cabo observaciones participantes en los cuatro proyectos pilotos que son parte del acompañamiento LIP. Como detalla la Tabla 3, estos son Aulas de Reingreso, Oficina Local de Niñez, Hacia la Vida Independiente y Tercer Tiempo. Las observaciones fueron realizadas por los mentores y se llevaron a cabo durante las sesiones de mentoría. En este contexto, los mentores se posicionaron como observadores participantes que influyen en la ejecución de los proyectos, debido a su rol y la naturaleza del intercambio. Así, la experiencia de los mentores en el el acompañamiento de los pilotos se considera como una fuente adicional de conocimiento (Flick, 2007).

Las instancias de mentoría sirven para la recolección de información por medio de la observación participante, ya que propicia el intercambio de los mentores con los equipos de FOSIS, ejecutores y mandantes. A partir de esto se hace posible identificar las necesidades de acompañamiento de los distintos actores y los roles que estos cumplen según las

características y contextos de los proyectos. En consecuencia, se derivó cómo los diferentes niveles de consolidación del proyecto, junto con las capacidades de los ejecutores y mandantes, influyen en la implementación del FI y en las necesidades de acompañamiento.

**Tabla 3. Resumen recolección de información primaria en base a observaciones participantes de pilotos FI 2018**

<b>Nombre Piloto</b>	<b>Organización Mandante</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Ciudad y Región</b>	<b>N° observaciones participantes</b>
Aulas de Reingreso	Ministerio de Educación	Fundación Súmate	La Pintana, Región Metropolitana	3
Oficina Local de Niñez (OLN)	Subsecretaría de la Niñez, MDSF	Municipalidad de Limache	Limache, Región de Valparaíso	0*
Hacia la Vida Independiente	Servicio Nacional de Menores (SENAME)	SENAME Región de Valparaíso	Región de Valparaíso	4
Tercer Tiempo	Subsecretaría de Servicios Sociales, MDSF	Municipalidad de Rancagua	Rancagua, Región Libertador Bernardo O'higgins	3
<b>Total</b>				<b>10</b>

Fuente: Elaboración Propia.

\* En el caso de OLN, no ha sido posible realizar mentorías dada la complejidad de la agenda del ejecutor y solicitante. El intercambio se ha canalizado por medio de FOSIS Regional.

## 2.4. Estrategia de análisis

Toda la información que se presenta en este informe será sometida a una validación por parte de las personas contactadas, en un esfuerzo por continuar el proceso de co-creación del servicio público de acuerdo al método del Triple Diamante. Por esto, la información aquí contenida puede presentar cambios y modificaciones al avanzar en el proceso de sistematización, análisis y validación.

El análisis de la información para el diseño es un proceso iterativo. Así, se realizó un análisis temático en base a la información recolectada de manera primaria y secundaria para identificar y caracterizar las experiencias y necesidades de los actores. En este análisis temático primero se identifican temas relevantes que hayan surgido en el levantamiento de información, para luego ir agrupándolos y analizándolos desde lo más concreto, la experiencia situada de los actores entrevistados, hasta abstracciones más generales al funcionamiento del FI como programa. Los temas identificados en el análisis temático inicialmente son muchos que a partir de iteraciones y nuevas capas de estudio y comparación, se van agrupando en categorías que abarcan a muchos temas más pequeños.

Luego, estas categorías permiten realizar abstracciones y conclusiones respecto a los objetivos del estudio (Flick, 2007).

Además, en esta etapa del estudio se ha llevado a cabo un procesamiento inicial de la información en instrumentos de visualización y sistematización. Esto se realizó en base a matrices de vaciado de información referidas a elementos esenciales de gestión del FI. Dichas matrices fueron procesadas en instrumentos de visualización de información como tablas y figuras, con el fin de sistematizar la información secundaria y aquello que fue mencionado por los entrevistados. De esta forma, se sistematizó y analizó lo que fue explícitamente manifestado por los participantes del estudio o el levantamiento de información en la literatura y referentes, por lo que probablemente existan otros elementos, actores y características relevantes para los pilotos de aprendizaje que no estén documentadas en el presente informe. Que no estén identificadas responde a que no fueron indicadas en el levantamiento de necesidades, lo que para la metodología de este estudio, implica que no cumplen un rol protagónico para la gestión del FI.

### 3. ELEMENTOS TEÓRICOS PARA EL DISEÑO DE PILOTOS DE APRENDIZAJE

La revisión de la literatura presentada en este apartado recoge los elementos teóricos clave para la constitución de una metodología de pilotos de aprendizaje dentro del FI, en consistencia con esta planificación estratégica y su diseño como programa.

Existe un consenso respecto que la pobreza y vulnerabilidad de las personas son fenómenos sociales multidimensionales que requieren nuevas formas de abordarlos (FOSIS, 2018b). Para esto, la planificación estratégica FOSIS 2018-2021 ha definido la innovación social como uno de los desafíos clave que sustentará la acción pública de esta institución. En este marco, FOSIS pretende convertirse en el espacio de pilotaje público para la generación de programas que propongan nuevas soluciones para la superación de la pobreza, siendo el FI el vehículo para realizarlo (FOSIS, 2019b).

Para ello es necesario abordar desde la literatura cómo se define innovación social, qué instrumentos de testeo podrían darse en el marco del FI y qué implicaciones tendrían estas definiciones conceptuales para el diseño de pilotos de aprendizaje. Dado que el FI busca identificar aprendizajes que puedan ser replicables y escalables, generados de tales (MDSF, 2017c; FOSIS, 2019b), además es necesario identificar los elementos en el acompañamiento de los pilotos para facilitar su potencial de escalamiento.

#### 3.1. Innovación social

##### Definiciones

Existen múltiples definiciones del concepto innovación social, y si bien estas comparten una base común, su comparación permite analizar sus componentes constitutivos y entender los aspectos clave a considerar cuando se evalúa el mérito de una iniciativa.

Al momento de su creación la revista indexada Stanford Social Innovation Review (2003), definió innovación social como:

*“El proceso de inventar, asegurar apoyo e implementar novedosas soluciones a necesidades y problemas sociales”.*

En la misma publicación Phills et. al (2008) ahondaron sobre esta propuesta definiendo innovación social como:

*“Una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones preexistente y para la cual el valor creado se acumula principalmente en favor de la sociedad en su conjunto, por sobre individuos particulares”.*

The Young Foundation (2012) la define como:

*“Nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que responden a una necesidad, de manera más efectiva que otras soluciones, y que conlleva a nuevas capacidades o relaciones y el mejor uso de los activos y recursos”.*

El Centro para la Innovación Social (2019) establece que es:

*“El proceso de desarrollar y entregar soluciones efectivas a desafíos y problemas sociales sistemáticos para favorecer el desarrollo social”.*

La característica principal de la innovación social es que mediante una nueva respuesta a problemas o necesidades sociales se crea valor social. Este valor social se materializa en beneficios creados o reducción de los costos para los más vulnerables o la sociedad en su conjunto, más allá de lo que se expresa en la actividad privada de mercado (Mulgan et al, 2007). La creación de valor social es el primer parámetro que permite distinguir a la innovación social de otras actividades de innovación, y sobre el cual es posible evaluar su pertinencia.

Por otra parte, Neumeier (2012) amplía el contenido de la valoración de la innovación social a más que los beneficios económicos o mejoras técnicas que pueda generar. Desde su punto de vista, la innovación social se materializa en el cambio de actitudes, comportamientos o percepciones de un grupo de personas que se unen en una red de intereses alineados y que conducen a formas nuevas y mejoradas de acción colaborativa dentro del grupo y más allá. Este tipo de cambios se manifiestan en un micro nivel, donde se crean espacios para nuevas perspectivas de pensamiento y actuación por medio de la interacción de los agentes (Van Wijk et. al, 2018). En este sentido, la innovación social supone un cambio de paradigma desde una mirada asistencialista para la resolución de las problemáticas sociales, a un enfoque horizontal de participación, donde las personas son agentes con capacidades para colaborar activamente y protagonizar cambios sociales (CORFO, 2018b).

La innovación social puede ocurrir al interior de instituciones privadas o públicas y también en la interacción entre ambas. Este último campo es uno cada vez más explorado a través del financiamiento estatal de iniciativas de innovación que buscan solucionar problemas complejos o que se han mostrado resistentes a las intervenciones tradicionales impulsadas desde el aparato estatal.

### **La Innovación social, resultado y proceso**

Dependiendo de la definición la innovación social esta puede poner énfasis en el proceso, el resultado o la combinación de ambas cosas (Seelos y Mair, 2016; Centre for Social Innovation, 2019; Westley y Antadze, 2010). Cuando se aborda la innovación como resultado, el foco se pone en el éxito o fracaso de las nuevas iniciativas. Cuando se pone énfasis en la innovación como proceso, resulta importante entender cómo se logró generar las iniciativas y escalarlas en el tiempo (Phills et. al., 2008). El énfasis que se le da al

concepto de innovación social es importante ya que suele tener implicancias a cómo se aborda el diseño de las iniciativas, su evaluación, financiamiento, seguimiento y evaluación.

### **Innovación como resultado**

Cuando se entiende la innovación social como resultado, existen tres ideas clave sobre las cuales evaluar el valor transformativo de una solución: primero, el impacto de la propuesta sobre la resolución del problema o necesidad; segundo, el número de personas beneficiadas con la solución; y tercero, la durabilidad de los efectos de esta solución en el tiempo (Lawrence et. al 2014). El foco se encuentra situado en cuantificar el impacto de la solución para resolver el problema o la necesidad.

En esta aproximación resulta indiferente el tipo de entidad que ejecuta la iniciativa y su organización interna, ya que se pone énfasis en registrar el desempeño más no necesariamente los mecanismos que lo hicieron posible. Seelos y Mair (2012) hablan de "*la caja negra*" de la innovación al referirse a que muchas veces no se conoce o no se entienden los aspectos del proceso que contribuyeron al éxito en materia de resultado.

No suele hacerse distinción entre entidades privadas o públicas, con o sin fines de lucro, ni es especialmente relevante que la iniciativa exitosa sea incorporada como parte del ciclo de política pública. La solución tiene valor de forma autocontenida y es relevante en la medida que genere los impactos propuestos y alcance cada vez a más personas.

Desafortunadamente, cuando las iniciativas de innovación social exitosas bajo este esquema fueron replicadas, se identificó que estas pueden fallar cuando son transferidas a otros contextos, son insertadas en estructuras formales o escaladas en magnitud. Esto llevó a pensar que si bien el resultado es importante, es también importante entender los factores que aseguraron el éxito para poder adaptarlos en otros contextos o instituciones.

### **Innovación como proceso**

La constatación de estas limitaciones han hecho que se busque entender la innovación social no sólo como un resultado, sino que también como un proceso. Los autores que definen la innovación como proceso plantean que el aporte principal de una iniciativa es la generación de aprendizaje (Seelos y Mair, 2016). Si se evalúa la innovación por su resultado externo se puede desestimar el impacto interno positivo que genera aprender, aún en los casos en los que la innovación falla (Seelos y Mair, 2012).

Esto se basa en que la innovación es una parte pequeña - aunque muy específica - en el proceso de creación de impacto social de una institución. Las instituciones que logran entregar soluciones adecuadas a la escala de los problemas que abordan, se definen como aquellas que consiguen insertar la innovación como parte de un proceso más amplio que transforme la iniciativa en impacto y la haga extrapolable a otros contextos. Bajo este

entendimiento resulta fundamental gestionar el aprendizaje como eje conductor de los procesos de innovación social.

En la medida en que el valor de la innovación recae sobre la generación de aprendizaje resulta importante definir las características de la entidad que ejecuta la iniciativa y evaluar, tempranamente, como este se generará y se difundirá. Las entidades pueden ser públicas o privadas, con o sin fines de lucro, pero deben estar dispuestas a compartir los pormenores del proceso. Se vuelve también más relevante el involucramiento temprano del sector público en el ciclo de la innovación y el generar canales de información que permitan que el conocimiento se refleje en los procesos del sector relevante.

La valoración de la innovación social como resultado y como proceso hace que Phills et. al (2008) definan que ésta tiene cuatro elementos distintivos:

- El proceso de innovar o generar una iniciativa novedosa, lo que involucra factores técnicos sociales y económicos;
- La iniciativa en sí misma - el resultado que es llamado la innovación;
- La difusión o adopción de la innovación que permite expandir su uso; y
- El valor último social generado por la innovación.

Dar seguimiento a estos aspectos, implica establecer indicadores de proceso y resultado y gestionar activamente la generación de aprendizaje.

### **Gestión del aprendizaje en el contexto de la innovación social**

En vista de la importante función que tiene el aprendizaje en la innovación social, resulta fundamental entender cuáles son los aspectos críticos a los cuales se le debe poner atención para gestionarlo adecuadamente. Seelos y Mair (2016) definen el propósito de la innovación como la conversión de la incertidumbre en conocimiento. Las organizaciones con gran capacidad de impacto se caracterizan por usar la innovación no sólo con una expectativa de éxito (en este caso, de la creación de valor social), sino con una expectativa de aprendizaje para progresar en su misión.

Estos autores identifican que existen múltiples dimensiones sobre las que se tiene incertidumbre en los procesos de innovación y que se debe buscar abordar todos estos en la medida en la que se consolidan las iniciativas. Las principales categorías son:

- Incertidumbre sobre la definición del problema o necesidad: Las organizaciones pueden haber definido incorrectamente el problema que están tratando de resolverlo. Identificar el problema de forma certera puede implicar varias iteraciones y ciclos de aprendizaje. ¿Entendemos lo suficiente el problema o necesidad que pretendemos resolver, con los factores que lo causan? Esto es vital para diseñar una solución que ataque las causas del problema.
- Incertidumbre sobre la solución: Aún cuando se ha identificado el problema adecuadamente puede suceder que la organización no pueda desplegar los recursos necesarios para crear una solución efectiva y robusta. ¿Podemos acceder a los

recursos adecuados y configurarlos de una manera que produzca una solución viable? La incertidumbre respecto de la solución reduce las posibilidades de convertir la idea en una innovación efectiva.

- Incertidumbre sobre la identidad: La innovación puede llevar a la organización en una dirección que no se alinea con su cultura institucional o con su objetivo. ¿La solución propuesta se alinea con el propósito organizacional? De otra forma, se reduce la posibilidad de que el compromiso con una innovación social sea lo suficientemente fuerte como para superar los contratiempos y persistir en el proceso de escalado.
- Incertidumbre sobre la adopción: ¿Las personas de las comunidades objetivo aceptarán e implementarán la solución propuesta? Este tipo de incertidumbre reduce la posibilidad de que una solución, incluso una que "aparentemente" funcione, se afiance entre los usuarios previstos.
- Incertidumbre sobre las consecuencias: ¿Existe el riesgo de que la solución produzca efectos secundarios negativos? Esto reduce la posibilidad de que la innovación produzca un impacto social positivo a nivel agregado.
- Incertidumbre sobre la gestión: ¿Existe la capacidad de supervisar los procesos de innovación de manera productiva? Una gestión improductiva reduce la posibilidad de implementar y dar soporte a una solución durante un período de tiempo prolongado.

En la medida en que las iniciativas transitan el ciclo de la innovación, el conocimiento generado debería permitir reducir la incertidumbre en cada uno de los aspectos. Así, resulta necesario identificar, al financiar innovación social, qué nivel de certidumbre/incertidumbre se espera que las iniciativas tengan en cada una de las dimensiones. Esto permitirá evaluar de mejor manera tanto las propuestas como los resultados de las iniciativas. Tener presente estas distintas dimensiones permite también generar criterios para el seguimiento de las intervenciones y para la difusión de los aprendizajes, de manera que el conocimiento generado no sea apropiado exclusivamente por la organización que ejecuta sino que por todo el ecosistema relevante.

### **3.2. Instrumentos para el testeo de innovación social**

Una vez identificadas las dimensiones sobre las cuales se debe generar conocimiento que contribuya a la reducción de la incertidumbre, es necesario considerar los instrumentos de testeo que permiten a las iniciativas transitar el proceso de aprendizaje.

Es importante notar que una solución de innovación social no se entiende de manera finita o definitiva, sino que como una *intervención* que interactúa con el sistema complejo en el que está inserta la necesidad o problema al que busca responder, y por lo tanto deben ser reactivas y adaptables ante sus cambios (OECD, 2017). En este contexto es común que pocas soluciones de innovación social emerjan consolidadas desde un principio.

Esto tiene relevancia para la metodología de los pilotos de aprendizaje del FI, ya que el ensayo y error es mecanismo vital en la práctica de la innovación social (Mulgan, 2006). 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).

Para esto existen distintas opciones para testear y refinar las soluciones de innovación social, dependiendo del estado de avance y consolidación del diseño de la solución. Estos se resumen a tres grandes categorías: la prueba de concepto, el prototipado y el pilotaje de la solución (Murray, et. al 2010, pág. 50). La Figura 3 resume cómo se comportan los instrumentos de testeo en relación a el grado de aprendizaje que generan, la probabilidad de obtener financiamiento, el costo de implementación, el nivel de maduración de la idea que conlleva y la flexibilidad para adaptarse al cambio. La Figura 4 resume cómo se comportan los instrumentos de testeo en relación a la disminución de los diferentes tipos de incertidumbre.

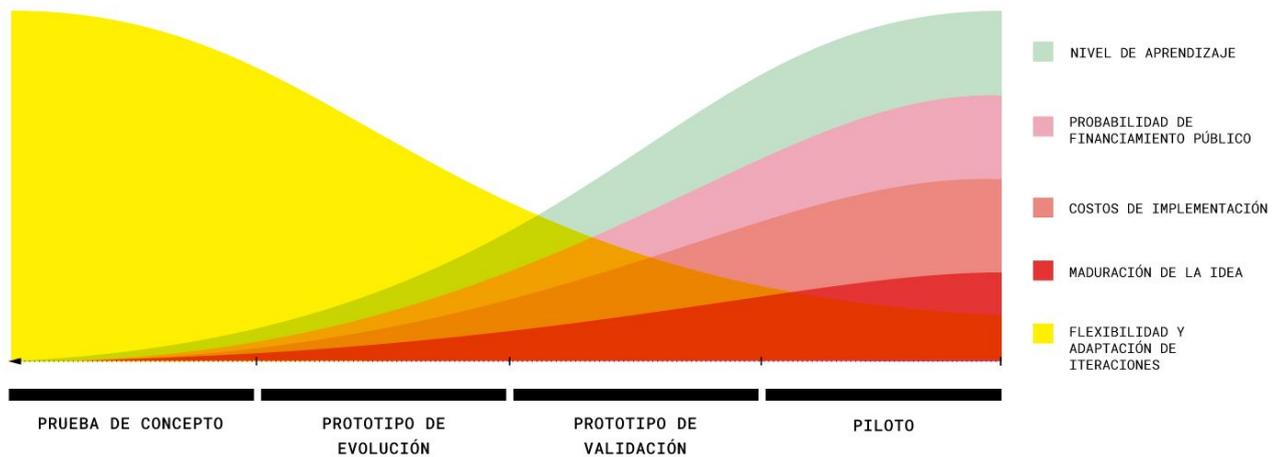


Figura 3. Comparación de instrumentos de testeo de soluciones de innovación social.  
Fuente: Elaboración propia.

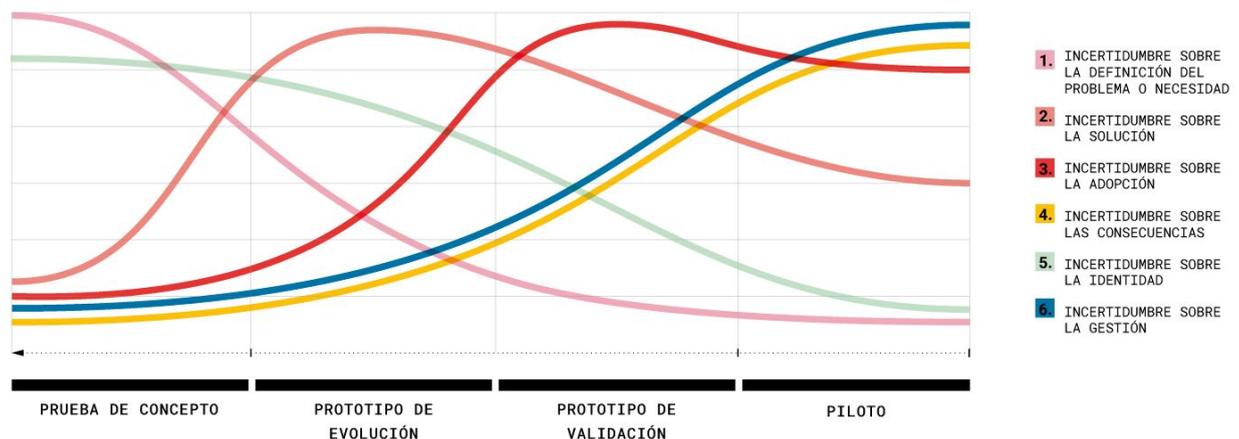


Figura 4. Comparación de instrumentos de testeo de soluciones de innovación social con tipos de incertidumbres.  
Fuente: Elaboración propia.

## **Prueba de concepto**

La prueba de concepto es un estadio inicial en el ciclo y sirve como método para probar la idea de solución antes de implementar un producto o servicio ya definido. Por lo general, implica pedir a los miembros del público objetivo que evalúen, califiquen y/o refinen el concepto. La prueba de concepto es similar a lo que Osorio (2010) denomina prototipos conceptuales de inspiración.

Se caracteriza por ser de baja sofisticación en el desarrollo de la idea y permiten aprender rápidamente y a bajo costo cuales son las alternativas de solución superiores para ser desarrolladas en detalle. La finalidad no es diseñar el producto o servicio en sí mismo, sino que identificar las mejores experiencias respecto del problema que se busca resolver, y que dan sustento al modelo de trabajo.

Con este instrumento es posible reducir principalmente incertidumbres sobre la definición del problema o necesidad y sobre la identidad de la solución, ya que el ejercicio se mantiene en un nivel conceptual.

## **Prototipado**

El prototipado se refiere al diseño de un modelo de trabajo de un producto o servicio que se puede utilizar para probar las reacciones de usuarios potenciales y proveedores (Murray et. al, 2010).

Osorio (2010, pág. 83) amplía el concepto de prototipado a *ciclos de prototipeo y prueba*. Estos ciclos están orientados a refinar conceptos mediante pruebas y experimentos, para descubrir problemas, disminuir la ocurrencia de fallas e identificar las mejores alternativas. Por otro lado, Nesta (2011) distingue entre un prototipado exploratorio, que testea la demanda y la viabilidad de alternativas de servicio; y el prototipado de desarrollo, que es usado para testear en mayor detalle los componentes de cómo un servicio o producto operaría en la realidad.

Los prototipados varían en el nivel de profundidad requerido, en la medida en que se prueba la solución y se incorpora conocimiento estos pueden ir desde actividades rápidas y de bajo costo hasta procesos más complejos en recursos de tiempo y dinero (OECD, 2017; Osorio, 2010).

Osorio (2010) se refiere a los prototipos de evolución como aquellos que ya han sido validados en su prueba de concepto, y que son diseñados con mayor profundidad, exhibiendo ciertos niveles de funcionalidad. En la medida que se complejizan los prototipos estos pueden incluso buscar testear una versión acotada del producto o servicio, o alguna porción de estos, con un grupo de usuarios del "mundo real" para retroalimentar el diseño de la solución con los hallazgos de la práctica (Murray et. al, 2010). Esta comienza cuando un

producto o servicio está completo en su diseño, pero es probable que tenga errores potenciales o aspectos no considerados que sólo se revelan en la práctica (Traube et. al, 2017).

Los prototipos complejos o de validación (Osorio, 2010) tienen como objeto poner a prueba soluciones reales, en conjunto con los procesos de producción necesarios. Implican tener ya definido un modelo de negocio y una propuesta de valor para los usuarios, contemplando las relaciones con los usuarios, los perfiles de usuario a los 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). Se invita al usuario a testear un diseño que no es definitivo y a participar activamente en su co-creación (LIP, 2017).

Estos prototipos admiten la posibilidad del error, sin que esto implique la invalidez interna del proceso de experimentación. Los errores son catalizadores de la adaptación de nuevas hipótesis sobre el servicio o producto y su estrategia. Por medio de la experimentación, iteración y validación del aprendizaje en un nivel se incrementa la probabilidad de que productos o servicios entregados respondan a las necesidades de los usuarios en la práctica, reduciendo el riesgo de la implementación a mayor escala (Traube et. al, 2017).

## **Pilotos**

El pilotaje de soluciones de innovación social se concibe como una prueba de larga duración de la solución y corresponde a un paso crítico antes de la implementación (IDEO, 2019). Este suele ocurrir cuando hay un estado de avance mayor en el diseño de la solución y esta se testea a pequeña escala. En este caso, el rol del usuario se reduce principalmente a utilizar el producto o servicio bajo el permanente monitoreo del proveedor de éste (LIP, 2017). Los pilotos usan métodos formales de evaluación para dimensionar el grado en que la solución contribuye a resolver el problema o necesidad que lo motiva en un grupo de usuarios. En la práctica, un piloto puede ser de procesos o de impacto (Jowell, 2003).

Un *piloto de proceso* se enfoca 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.

Un *piloto de impacto* busca comprobar los efectos de una la intervención, midiendo y evaluando sus resultados tempranos, en base a una contrafactual creíble, como es la proporcionada por los ensayos de control aleatorio. Por medio de estos ensayos es posible estimar el impacto de la solución en la población usuaria, a partir de la diferencia en los resultados entre un grupo de tratamiento y de control, aleatoriamente definidos. Este tipo de pilotos son considerados los idóneos para inferir causalidad en una intervención, pero suelen ser costosos, poco flexibles y limitar el aprendizaje sobre el proceso debido a su foco en el resultado.

## **Testeo de soluciones de innovación social en el contexto de problemas complejos**

Todos los instrumentos de testeo antes descritos tienen ventajas y desventajas respecto del poder de inferencia que otorgan para determinar si una solución de innovación social es óptima para resolver problemas sociales (OECD, 2017). En el contexto de la labor del FOSIS, es importante recordar que la pobreza y vulnerabilidad de las personas son problemas sociales multidimensionales, y por tanto, complejos. Esto es porque sus causas y efectos son interdependientes, y no pueden ser entendidos ni abordados de manera aislada (OECD, 2017).

En este contexto el proceso de innovación social del FI no puede reducirse a relaciones simples de causa y efecto, por tanto no es fácil determinar como una solución innovadora afecta un problema social complejo (Westley & Antadze, 2009). Esto vuelve importante entender no sólo los resultados de las iniciativas sino también registrar los aprendizajes en torno al proceso, ya que esta información permitirá elaborar estrategias para abordar problemas multicausales.

Cómo detalla la Figura 3 y 4, las prueba de concepto y prototipado tienen el potencial de entregar nuevas perspectivas respecto del problema o la solución incipiente, a un costo relativamente menor que el de las pruebas, prototipados de validación o el pilotaje. Además, tienen la ventaja de facilitar la creación de confianza y legitimidad de la acción entre las partes involucradas, en un contexto de alta incertidumbre.

Sin embargo, la limitada escala con la que muchas veces se implementan estas intervenciones puede generar un circuito de iteración y aprendizaje débil. Esto a su vez podría resultar en soluciones de baja correspondencia con la complejidad del sistema público que las aloja, dificultando la transición a la implementación de largo plazo. El escalamiento de una solución que satisface condiciones de laboratorio en estos estadios de testeo no necesariamente aseguran una respuesta óptima a problemas complejos en la práctica. Además, estos instrumentos no permiten verificar la verdadera distribución del valor social en el universo total de la población usuaria (Lawrence et. al, 2014; Mulgan, 2010).

Al involucrar un proceso más acabado de la solución, los pilotos de validación y el pilotaje de soluciones de innovación social tienen el potencial de revelar cómo opera realmente la solución, y cómo se distribuye el valor social en la población beneficiaria. Permiten además identificar los aspectos se resultan críticas para su escalamiento al interior del sector público, generando información valiosa para etapas posteriores.

Sin embargo, la implementación de estos instrumentos no está exenta de dificultades. Por un lado, el presupuesto para experimentar no es común en el sector público. Los procedimientos de contratación pueden ser lentos y costosos, dificultando la factibilidad legal y administrativa de implementar pruebas que efectivamente generen aprendizajes (OECD, 2017). Si bien el pilotaje de soluciones es factibles en el contexto chileno, los aspectos antes mencionados deben tenerse presentes y mitigarse de forma activa.

### **3.3. Replicabilidad y escalabilidad de soluciones de innovación social**

Una vez probada la solución de innovación social, su replicabilidad está sujeta a dos factores: primero, la capacidad de la organización para sistematizar y difundir la transformación de incertidumbre en conocimiento; y segundo, la habilidad para escalar los resultados de un proceso de innovación que permite mejorar la eficiencia y eficacia en la resolución de problemas sociales (Seelos y Mair, 2016).

#### **Sistematización y difusión de conocimiento**

Nonaka y Takeuchi (1999) proponen que el conocimiento se crea a partir de la conversión entre el conocimiento tácito, que reside en la experiencia individual, y el conocimiento explícito, que se materializa en la estructura organizacional. Esto es clave dada las definiciones estratégicas, ya que se espera que FOSIS sea capaz de compartir el conocimiento de las experiencias del pilotaje en el marco del FI, posicionándolo como una organización creadora de conocimiento (FOSIS, 2019a).

Un proceso clave para la conversión del conocimiento tácito a explícito es la exteriorización de la información. Este proceso permite que las ideas que devienen de la experiencia de pilotaje se convierten en modelos formales de trabajo. A la vez, este nuevo escenario abre paso para que surjan nuevos saberes explícitos organizacionales, pero también nuevos conocimientos tácitos a nivel individual, retroalimentando un círculo virtuoso de la gestión del conocimiento.

La exteriorización del conocimiento requiere de técnicas que ayuden a expresarlo para que se vuelva comprensible. Por tanto, los elementos que sean sistematizados a partir del acompañamiento de los pilotos de aprendizaje deben contribuir a conceptualizar el conocimiento de la práctica en dimensiones explícitas que puedan ser comprendidas más allá del contexto específico de la intervención. El desarrollo de infraestructuras de información únicas, que consolidan los esfuerzos realizados e identifica claramente qué funciona y qué no, ayuda a reducir los costos de la adaptación de nuevas soluciones a partir de la experiencia previa y facilitan la innovación continua (Schoop et. al 2018).

Ahora, la existencia de la información no necesariamente significa que sea utilizado apropiadamente. Por lo tanto es importante considerar actividades para la transferencia y utilización de conocimientos, con el fin de mejorar el desempeño organizacional. De acuerdo a Lee (2016) esto puede ser facilitado por medio de la creación de redes organizacionales estratégicas para la diseminación multidireccional de información entre pares, usuarios y otras organizaciones complementarias a la misión FOSIS. Y, a partir de esta red, reutilizar la información como conocimiento para el desarrollo de los programas y proyectos de manera formal.

Otro aspecto importante a considerar en la gestión de la información es la responsabilidad compartida de los miembros de la red para comunicar la información relevante de manera oportuna. El factor humano es el más importante para la gestión de conocimiento, ya que la difusión y reuso del conocimiento está condicionado por las capacidades e incentivos que los agentes organizacionales enfrentan, más allá de las estructuras formales para la gestión de conocimiento que se instalen de “arriba hacia abajo” (Marilena, 2013).

### **Escalar la solución**

Nesta (2014) entiende que el concepto de *escalar* una solución unifica una variedad de procesos a través de los cuales las soluciones de innovación social crecen. El crecimiento de la solución de la innovación social puede involucrar la estandarización y la consolidación de economías de escala al incrementar la cantidad de personas que se benefician de esta. Alternativamente, el crecimiento de una solución de innovación social también se materializa cuando se difunde para que otros la implementen y cuando se replica en diferentes entornos, más allá del número de personas que beneficia.

Para escalar el alcance de una solución de innovación social por medio de su replicación, es necesario entender los factores que pueden incidir en la implementación de la iniciativa en entornos diferentes. Existen dos aspectos críticos que afectan la necesidad de adaptar la iniciativa: i) el territorio y ii) el perfil de los usuarios. Wong et. al (2014) hacen referencia a la necesidad de diseñar un núcleo de eficiencia de una solución innovadora que pueda luego adaptarse a estos aspectos en la medida que se escala la solución.

Las generación de conocimiento sobre la iteración en la práctica respecto de la iniciativa en el territorio donde ocurre y sobre las características de los usuarios son críticos para estimar su potencial de replicabilidad. La replicabilidad también está delimitada también por el contexto organizacional, administrativo y jurídico. Por tanto, es necesario dar cuenta de estas dimensiones a lo largo del acompañamiento.

Finalmente, para que el escalamiento de una solución en el sector público sea exitosa, su versión de prueba debe operar a un nivel mínimo y a la vez suficiente para que un gobierno u otros organismos implementadores puedan adoptarla (el nivel municipal, por ejemplo). Las innovaciones sociales que buscan escalar su impacto deben considerar cómo es que las instituciones clave deciden políticas, asignan presupuesto y entregan servicios en el territorio (Centro de Políticas Públicas, 2014; Boorstin, 2015).

Schoop et. al (2018) indican que la imposibilidad de escalar exitosamente suele explicarse por cómo el testeado de la solución fue diseñada. De acuerdo a los autores, un testeado efectivo de la solución debería considerar los siguientes elementos resumidos en la Figura 5:

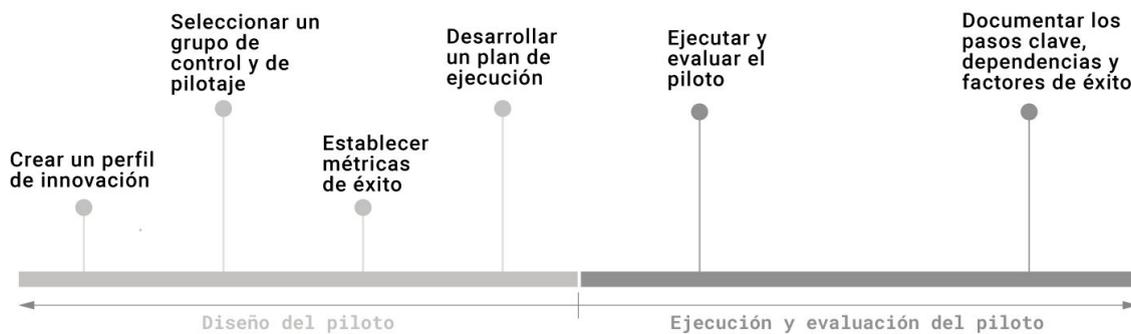


Figura 5. Elementos del pilotaje necesarios para el escalamiento. Fuente: Elaboración propia en base a Schoop et. al 2018.

1. Crear un perfil de innovación: el perfil de innovación es un diagnóstico que identifica los factores clave de la innovación y de los usuarios sobre los que esta opera. Esto implica (re) definir:
  - 1.1. El problema que se trata de abordar,
  - 1.2. Cómo la solución lo aborda.
  - 1.3. Cómo los usuarios interactúan con esta y a la vez cómo la solución impacta sus vidas cuando se adopta.
  - 1.4. La infraestructura física y los procedimientos operacionales necesarios para implementar.
  - 1.5. Las dinámicas del ecosistema en el que la solución se inserta y que determinan su implementación, tales como actores clave (facilitadores y barreras) y procesos sistémicos transversales que deben ser considerados para operar.
  - 1.6. Quienes adoptan la solución, lo que implica registrar y actualizar la información demográfica y sociográfica<sup>2</sup> de los usuarios, sus necesidades y habilidades requeridas para adoptar la solución.
  
2. Planificación de la implementación: definición de quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo se llevará a cabo el testeo. Esto incluye:
  - 2.1. El presupuesto y costos estimados para la entrega de la solución en diferentes territorios y distintos segmentos de usuarios.
  - 2.2. La configuración de un plan de recolección de información, que permita recabar los datos que se necesitan para responder a las hipótesis de intervención y determinar quienes y en dónde es exitosa la adopción de la solución.
  
3. Documentación de la implementación y evaluación de la prueba de la solución: este es considerado como un paso crítico antes de escalar una solución. Implica el registro de información clave respecto de los elementos que conforman el perfil de

<sup>2</sup> La información demográfica considera edad, sexo, ingreso, entre otros. La información sociográfica se refiere a preferencias, creencias, afiliaciones.

innovación y la definición de las medidas que permitan dimensionar el éxito de la solución respecto de:

- 3.1. El impacto: ¿Se está logrando el efecto deseado? ¿Qué otros efectos se producen?
- 3.2. La solución en sí misma: ¿Está completamente desarrollada o esta requiere de nuevas adaptaciones e iteraciones?
- 3.3. La implementación: ¿Cómo sabremos si la solución ha sido implementada completamente en un territorio y/o segmento de usuarios determinados? ¿Cómo sabremos cuando la solución está lista para ser replicada en otro contexto.

### **Alternativas para la valoración social de una intervención**

El resultado de las medidas de éxito recabado en los pilotos de aprendizaje puede ayudar a determinar si pueden ser escalados de manera factible. Sin embargo, los requerimientos de evidencia no son igual en todos los niveles de desarrollo de la solución. Las intervenciones que están en un estadio de desarrollo temprano, requieren articular claramente por qué se necesita la intervención, que se pretende lograr y por qué esto es mejor de lo que sucede actualmente.

A medida que el desarrollo de la solución progrese, se esperará que se recopilen datos para analizar el impacto de la intervención y que los hallazgos se validen externamente. En este punto, la intervención debería generar evidencia demostrable de que el producto o el servicio es escalable, siendo entregado en múltiples ubicaciones y con un efecto positivo y fuerte en los usuarios (Puttick y Ludlow, 2013).

Schoop et. al (2018) proponen que el proceso de testeo para determinar la escalabilidad de una solución sea por medio del pilotaje experimental (ensayos de control aleatorios). Si bien este método es considerado el estándar ideal para la medición del impacto, no siempre es posible llevarlo a la práctica, ni tampoco es apropiado si el desarrollo de la solución no es final. Ante esto, existen otros métodos disponibles a considerar para determinar si una solución genera valor social y tiene potencial de escalamiento, independiente de su nivel de desarrollo.

Un método comúnmente usado para evaluar el valor social de una intervención es el análisis de costo beneficio. Por medio de este, se analizan los costos y beneficios de los proyectos, en relación con los flujos monetarios de cada año (costos e ingresos reales). Lo que determina que un proyecto es óptimo de ser escalado si los beneficios proyectados excedan los costos. Esto requiere de la valorización de los costos e impactos esperados y del descuento de los costos y beneficios del futuro respecto de un año base, para hacerlos comparables en el tiempo.

La principal ventaja de este métodos es que permite cuantificar (monetizar) el valor social de una intervención, dado que obliga a llevar una cuenta detallada de los costos de

ejecución del proyecto. Además, incentiva a los tomadores de decisión a pensar respecto del impacto de una intervención en términos prácticos y entrega una visión prospectiva respecto su valor para la sociedad. Sin embargo, la estimación de los beneficios se hace en base a conjeturas respecto de precios de mercado para bienes públicos, y por tanto las estimaciones no están exentas de sesgos. Adicionalmente, la agregación de costos y beneficios pasa por alto los problemas distributivos dentro de la población usuaria (Mulgan, 2010, Ministerio de Desarrollo Social, HM Treasury, 2018).

Las valoraciones que sólo toman en cuenta los costos y beneficios son limitadas en cómo se estructura una intervención en la práctica. Al igual que el análisis de costo beneficio, otros enfoques para la medición de valor social, como los bonos de impacto social y el retorno social de inversión han sido criticados por tratar de aislar los efectos de las intervenciones sin considerar la complejidad de los problemas sociales que tratan de resolver (Dayson, 2017). Esto es importante, ya que se reconoce que el valor social de una intervención no es objetivo, sino que es más bien el resultado de la interacción entre la demanda y la oferta a lo largo del tiempo, en diferentes territorios y las situaciones contextuales (Mulgan, 2010). Una aproximación alternativa para abordar este desafío se presenta con el uso de otros métodos de valoración.

Dayson (2017) propone la utilización de métodos mixtos para dar cuenta del valor que los distintos actores involucrados derivan de un proceso de innovación social. Esta perspectiva es interesante, pues la importancia de una intervención no sólo se manifiesta en el usuario final, sino que en los ejecutores y actores dentro de la organización que adquieren nuevos conocimientos.

En esta línea, la utilización de métodos de preferencias declaradas, y en particular, los modelos de elección, permitirían cuantificar la valoración social ante diferentes alternativas y por diferentes actores, haciéndolas comparables. Estos métodos permiten además incorporar la valoración de los usuarios de forma explícita, afianzando la participación de estos en el proceso de evaluación.

Los modelos de elección operan en base a encuestas en las que se propone una serie de escenarios para ser valorados por los usuarios. A partir de sus respuestas, se construyen curvas de demanda para cada atributo de la intervención. Este método permite cuantificar el valor social de una intervención y además decidir sobre los atributos óptimos de estas, según su relación con la valorización total. Sin embargo, este método requiere de la presentación de alternativas claras, ya que el sesgo inherente a la declaración de preferencias limita la validez de la estimación (Mulgan, 2010; Pearce et. al, 2006).

La Fundación Young, en conjunto con el National Health Service del Reino Unido, tienen experiencia aplicando variaciones al método para evaluar el valor social de intervenciones de innovación pública (Mulgan, 2010). Una herramienta de valoración desarrollada en conjunto, agrupó diferentes alternativas con la desagregación de la información en cuatro categorías:

1. En qué grado la innovación propuesta satisface las necesidades del servicio de salud;
2. Resultados de salud potenciales, incluido el posible impacto en años de vida ajustados por la calidad y la satisfacción del paciente;
3. Ahorro de costos y efectos económicos;
4. Riesgos asociados con la implementación.

Las categorías además incluían el grado de la confiabilidad de la evidencia sobre la que se basan las alternativas presentadas. A lo largo de las cuatro dimensiones, los usuarios de la herramienta aplicaban una escala de 0 a 5 para calificar la deseabilidad de los diferentes atributos. Así, el valor de herramientas como esta reside en entregar un marco para pensar de manera sistemática respecto al valor de una alternativa de intervención, más allá de los efectos cuantificables en los usuarios.

### **Instrumentos para el financiamiento de innovación social**

A partir de su experiencia y la experiencia de comparada, Nesta (2019) ha identificado una serie de instrumentos sobre los cuales es posible financiar el desarrollo y escalamiento de la innovación: instrumentos de incubación, instrumentos de aceleración, instrumentos de premiación - denominados desafíos de innovación- e instrumentos de inversión de impacto.

Los instrumentos de incubación operan en forma de programas que buscan desarrollar y testear ideas, generalmente en una primera etapa de desarrollo, y así disminuir el riesgo de inversión al momento de implementarlas (Bone et. al, 2017). En general, este tipo de instrumentos financian innovaciones sociales orientadas a la producción de resultados específicos, y por tanto la apropiación de los aprendizajes reside en los usuarios directos de este tipo de financiamiento, sin mayor vinculación de la innovación social en el escalamiento a políticas públicas.

Similar a la incubación, existen instrumentos de financiamiento orientados a la aceleración de iniciativas de innovación social como resultado. Sin embargo, se diferencian de la incubación porque los instrumentos de aceleración operan en forma de programas que se caracterizan por ser altamente selectivos, apoyando intensivamente el prototipado de ideas, el testeo en el mundo real y el desarrollo de los modelos de intervención con la intención de generar escalabilidad en las soluciones (Bone et. al, 2017). En este sentido y dependiendo de los objetivos específicos de cada programa, podría darse que se busque visibilizar el proceso de innovación social para facilitar su escalamiento a nivel de política pública, generando un mayor nivel de apropiación de los aprendizajes.

Un tercer tipo de instrumento son los desafíos premiados. Estos se constituyen en programas generalmente orientados a la innovación social como resultado, y que se caracterizan por ofrecer una recompensa a quien puede cumplir exitosamente, o con mayor eficacia, un desafío definido. A través de una competencia pública y por medio de la innovación abierta, los premios buscan incentivar una comunidad de innovadores lo más amplio posible para la resolución de un problema. Al igual que los instrumentos de

aceleración, podría darse que es parte del interés de estos programas escalar las soluciones, buscando así establecer los mecanismos necesarios para apropiarse de los aprendizajes del proceso de innovación.

El último instrumento para el financiamiento de soluciones de innovación social es la inversión de impacto, como los bonos de impacto social (BIS). Los BIS son mecanismo de financiamiento considerados como innovadores, en el cual los gobiernos celebran acuerdos con proveedores de servicios sociales, como empresas sociales u organizaciones sin fines de lucro, e inversionistas que pagan por la entrega de resultados sociales predefinidos. En simple, una organización emisora de bonos, recauda fondos de inversionistas del sector privado, organizaciones benéficas o fundaciones. Estos fondos se distribuyen a los proveedores de servicios para cubrir sus costos operativos. Si se logran los resultados medibles acordados por adelantado, el gobierno procede con los pagos a la organización emisora de bonos o a los inversores directamente (OECD, 2016). La inversión de impacto busca asegurar resultados sociales y/o ambientales positivos, junto con los rendimientos financieros, al proporcionar capital a las organizaciones que desarrollan productos y servicios innovadores, o que utilizan su infraestructura operativa para marcar una diferencia positiva en la sociedad o el medio ambiente. En este sentido, la apropiación de los aprendizajes puede ser alta, sobre todo si se busca generar escalabilidad de las soluciones probadas en las políticas y programas públicos de un país.

### **Escalamiento de pilotos de aprendizaje en el sector público chileno**

Existen requerimientos mínimos de evidencia que es necesario acreditar en el caso se busque escalar los pilotos de aprendizaje a programas y política pública en Chile. Estos tienen que ver con los requisitos mínimos de diseño exigidos en el hito de Evaluación Ex-Ante dentro del proceso de Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG).

La Evaluación de Programas Gubernamentales, que se basa en la metodología de marco lógico, busca identificar los objetivos de los programas, así como también analizar la consistencia del diseño respecto del problema al que apunta y los resultados obtenidos en relación a esos objetivos (DIPRES, 2015a). Este proceso está orientado direccionar la gestión pública en base a resultados, siendo estos determinantes para las decisiones de gasto e inversión del Estado (Irrázabal, 2012).

Específicamente, en el marco de la Evaluación Ex-Ante de Programas, se evalúa el diseño de un programa público nuevo, reformulado o con desempeño insuficiente, y se establecen las líneas bases para la futura evaluación de impacto del mismo (Irrázabal, 2012; DIPRES, 2015a). Para los programas sociales en particular, es atribución del MDSF pronunciarse y colaborar en el seguimiento de la gestión e implementación de dichos programas (Ley 20.350, 2011).

Considerando el ciclo de políticas públicas chileno propuesto en las Figuras 6 y 7, el escalamiento de las soluciones de innovación social surgidas de pilotos de aprendizaje

podrían ser escalados en el hito de formulación y/o reformulación de programas gubernamentales.



Figura 6. Formulación de programas sociales en Chile. Fuente: Elaboración propia en base a Irarrázabal, 2012; Olavarría y Figueroa, 2012.

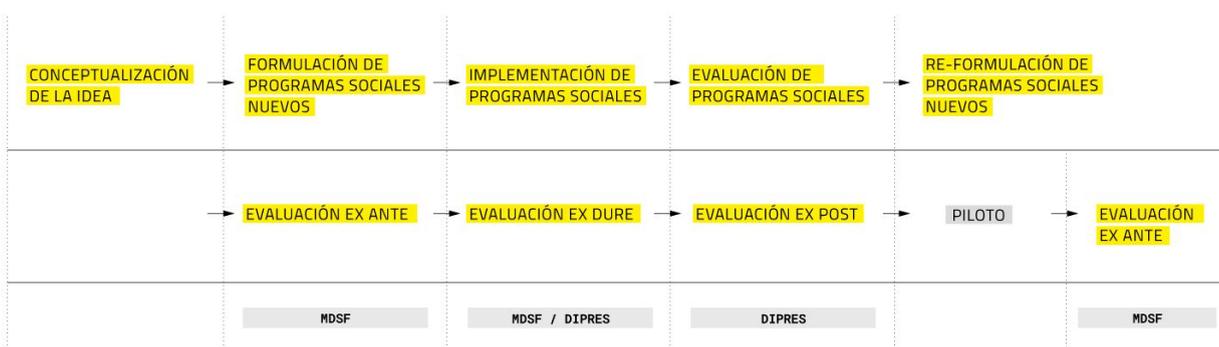


Figura 7. Reformulación de programas sociales en Chile. Fuente: Elaboración propia en base a Irarrázabal, 2012; Olavarría y Figueroa, 2012.

Por medio de la Evaluación Ex-Ante de debe esclarecer si el piloto que se desea escalar en el ciclo de políticas públicas cuenta con un diagnóstico riguroso que identifique el problema que pretende abordar; cuenta con objetivos claros y definidos; una correcta identificación de la población relevante; e indicadores de desempeño que permitan su posterior evaluación y seguimiento. Por tanto, los siguientes elementos del diseño deben ser desarrollados para orientar la consistencia interna, coherencia y atingencia de los pilotos como programas sociales (DIPRES, 2015a, 2018c):

1. Diagnóstico del problema: incluye la definición del problema o necesidad junto a sus causas, efectos y datos cuantitativos que lo respalden.
2. Población: incluye la identificación de la población potencial y los criterios que definen la población objetivo y beneficiaria del programa. También se consideran los

criterios de egreso y las razones que justifican permanencia de los beneficiarios en el programa.

3. Objetivos y seguimiento: considera la definición del fin y propósito del programa (objetivos), junto con la identificación de la variable o indicador a impactar, y los resultados esperados que se pretenden lograr con la implementación de programa, así como los sistemas necesarios para realizar el seguimiento de estos resultados.
4. Estrategia y componentes (bienes y servicios): considera la definición de la estrategia de implementación del programa, los bienes y servicios a proveer por y su modalidad de producción y criterios de provisión.
5. Uso de recursos (eficiencia): corresponde al uso propuesto de los recursos financieros del programa, considerando indicadores tales como: costo por beneficiario, costo por unidad de componente, porcentaje de gasto administrativo no asociados a componentes sobre gasto total, entre otros.

En consistencia con la metodología de matriz de marco lógico, estos elementos deben ser estructurados como un programa público. Un programa es un conjunto de actividades necesarias, integradas y articuladas que proveen bienes y/o servicios (productos), tendientes a lograr un objetivo específico en una población determinada, de modo de resolver un problema o atender una necesidad que la afecta (DIPRES, 2015b:8). Debe ser fácilmente identificable dentro del ámbito de acción de una o más instituciones públicas, lo que implica llevar asociado un nombre que lo caracterice, una estructura organizacional, un responsable asociado claramente identificable y un presupuesto consistente y pertinente de gastos asociados a los bienes y servicios que produce.

Un programa debe declarar el fin o contribución específica que realiza a un objetivo relevante de política pública, y de manera consistente con la misión y los objetivos estratégicos de la/las instituciones que lo implementan. Debe además plantear un propósito que sea una solución concreta a un problema diagnosticado previamente; los componentes o bienes y servicios que se entregará a los beneficiarios para cumplir con ese propósito; las actividades necesarias para generar y proveer dichos bienes y servicios; y las métricas de éxito que permitirán conocer si el programa logra el efecto o cambio en los beneficiarios deseado.

Estos elementos ayudan a reducir la incertidumbre respecto de cómo se espera que funcione una intervención en la práctica, entregando un marco de referencia sobre el cual monitorear y evaluar, ya sea durante el proceso de intervención (Evaluación Ex-Dure) o al finalizar (Evaluación Ex-Post). A partir de los resultados es posible volver re-calibrar la intervención, teniendo esto consecuencias no sólo en la necesidad de reformular un programa público, sino que también en la formulación general de la política pública dentro de la cual este programa está inserto.

Finalmente, teniendo en cuenta los tiempos del ciclo presupuestario del sector público, los programas deberían pasar por proceso de evaluación ex-ante a más tardar en el mes de junio del año  $t-1$ , si desean ser implementados en el año presupuestario  $t$  (DIPRES, 2018b, DIPRES 2019).

## **4. ELEMENTOS PRÁCTICOS PARA EL DISEÑO DE PILOTOS DE APRENDIZAJE**

La experiencia nacional e internacional revisada a lo largo de quince referentes ilustra el fondo y la forma bajo los que es posible desarrollar iniciativas de innovación social, y entregan elementos interesantes a considerar en el diseño de los pilotos de aprendizaje del FI. Respecto del fondo, la revisión de referentes se centró en identificar los puntos comunes y divergentes del cómo se lleva a cabo la experiencia de testeo en innovación social. Respecto de la forma, los referentes escogidos ilustran las configuraciones posibles para el financiamiento de innovación social.

### **4.1 Referentes de experiencias de testeo**

Se revisaron los antecedentes de experiencias nacionales e internacionales que se constituyen como experiencias de testeo de soluciones con componentes propios de la innovación social y/o pública. Todos los referentes se caracterizan por requerir en su diseño un alto nivel de apropiación y socialización de los aprendizajes, sin embargo divergen en el grado de desarrollo del testeo de soluciones. Adicionalmente, si bien casi todos los referentes han tenido como foco el escalamiento de las soluciones, sólo una parte de ellos ha buscado explícitamente influenciar el diseño y reformulación de políticas públicas afines. Como detalla la Tabla 4, estos referentes corresponden al Hogar de Cristo, Laboratorio de Gobierno y Socialab a nivel nacional. A nivel internacional, los referentes son el Departamento de Prosperidad Social del Gobierno de Colombia, el Banco Verde (Green Bank) de Filipinas, la organización no gubernamental BRAC de Bangladesh.

**Tabla 4. Referentes de experiencia de testeo**

Origen Referente	Nombre	Nivel de desarrollo en el testeo de soluciones	(Re)definición del problema	Desarrollo de la solución	Apropiación de aprendizajes para el escalamiento	Elementos clave a rescatar
Nacional	Hogar de Cristo	Avanzado	En base a criterios de focalización preestablecidos y la existencia de evidencia que apunta a la necesidad	En base a metodologías del consenso de expertos	Generación de aprendizajes internos por medio del control de gestión. Se busca escalar, ya sea dentro de la fundación, en las organizaciones asociadas o en la definición de políticas públicas.	Capacidad institucional limitada en escala: pocos pilotos, pero desarrollados en profundidad, con acciones explícitas para la vinculación a política pública.
Nacional	Laboratorio de Gobierno	Medio	Definición estratégica desde el sector público y para el sector público	Metodología del Doble Diamante del Design Council.	Innovación escalable a política pública. La responsabilidad y apropiación de los aprendizajes recae en el equipo ejecutor y el el dueño político del desafío.	Énfasis en el desarrollo de prototipos. No existe evidencia respecto de cómo ocurre el aprendizaje durante el pilotaje. Considera acciones para la escalabilidad a programas públicos.
Nacional	Socialab	Incipiente	Definición a partir del diagnóstico realizado con la contraparte patrocinadora.	Metodología propia para la evaluación y mentoría de las iniciativas en base al pensamiento del diseño.	No busca escalar los proyectos, pero sí establecer metas de resultado de la solución de innovación social. La apropiación de los aprendizajes es mínima.	Ejercicio de innovación social centrada en el desarrollo temprano de ideas. No tiene incidencia directa en la política pública, sin embargo existe potencial por medio de las contrapartes patrocinadoras.
Internacional	Departamento de Prosperidad Social Gobierno de Colombia	Incipiente	Definición a partir del diagnóstico institucional y la existencia de evidencia que apunta a la necesidad	En base a la metodología de innovación social "El Sirirí" para el desarrollo de ideas.	Se busca escalar por medio de la formalización de los proyectos en la oferta del Departamento de Prosperidad Social. El aprendizaje recae en el equipo ejecutor, y existe alto nivel de apropiación.	Ejercicio de innovación social aislada pero dentro del sector público, como un mecanismo de mejora continua. Tiene potencial para incidir en el ciclo de programas y políticas públicas.
Internacional	Green Bank Filipinas	Avanzado	Definición a partir del diagnóstico institucional y la existencia de evidencia que apunta a la necesidad.	Desarrollo de prototipos de instrumento de ahorro en base a metodología propia. Pilotaje llevado a cabo por medio de un ensayo de control aleatorio	Apropiación del aprendizaje y escalamiento ocurre a nivel organizacional gracias al seguimiento exhaustivo del piloto. Otros actores se han beneficiado de la existencia de la evidencia para el diseño de sus propios instrumentos.	Uso de evidencia causal para derivar el impacto de la intervención. Desarrollo de la innovación social dentro de la organización, pero con aliados desde la academia. Incidencia indirecta en definiciones de política pública de desarrollo económico.
Internacional	BRAC Bangladesh	Avanzado	Definición a partir del diagnóstico institucional y la existencia de evidencia que apunta a la necesidad.	Metodología propia para el desarrollo de ideas, en base al doble diamante del Design Council.	Pilotaje llevado a cabo por medio técnicas experimentales y no experimentales. Aprendizaje y escalamiento ocurre a nivel organizacional por medio del seguimiento del piloto. Sin embargo, otros actores se han beneficiado de la existencia de la evidencia para el diseño de sus propios instrumentos.	Cultura organizacional de innovación social altamente institucionalizada, en colaboración estrecha con la academia. Uso de diferentes niveles de testeo a lo largo de una sola intervención. Incidencia indirecta en definiciones de política pública de desarrollo económico.

Fuente: Elaboración propia.

El Hogar de Cristo, BRAC y el Banco Verde se caracterizan por tener un alto nivel en el desarrollo de soluciones, porque la implementación de las ideas ocurre desde la prueba de concepto hasta el pilotaje de una solución acabada y validada. En el caso del Gobierno de Colombia, este nivel de desarrollo se considera incipiente porque si bien considera un testeo en diferentes niveles de desarrollo de la idea, este proceso es relativamente reciente y no existe evidencia de que todas las soluciones implementadas han sido piloteadas. El desarrollo incipiente es también el caso de Socialab, puesto que se enfocan principalmente a etapas tempranas de las ideas, más que en el pilotaje. En el caso del Laboratorio de Gobierno, se considera que el nivel de desarrollo es medio, ya que la mayoría de las iniciativas derivan en el desarrollo de prototipos.

Adicionalmente todos los referentes parten desde la definición institucional del problema o necesidad, y una parte utiliza la metodología del doble diamante del Design Council para abordarlo (Laboratorio de Gobierno y BRAC). Esta metodología utiliza técnicas de ideación convergente y divergente y el prototipado para llegar a una solución óptima, a partir de las etapas de descubrir, definir, desarrollar y entregar (Laboratorio de Gobierno, 2018). En cambio, el resto de los referentes utiliza métodos de desarrollo propios, pero que se relacionan estrechamente con el diseño de servicios y el pensamiento del diseño. Destaca el uso de metodologías de consenso de expertos del Hogar de Cristo, para consensuar los atributos óptimos de una intervención y las mejores alternativas de implementación (Hogar de Cristo, 2018).

En todos los referentes, menos en Socialab, se evidencia que la apropiación de los aprendizajes y el logro de la escalabilidad de las soluciones de innovación social como un objetivo importante, pero no siempre en directo interés de contribuir el proceso de mejora continua de las políticas públicas. Este es el caso también de BRAC, el Banco Verde y el Gobierno de Colombia. En estas organizaciones el propósito de la innovación social es servir el proceso de mejora continua a nivel interno de la organización. Sin embargo, la acción innovadora de BRAC y el Banco Verde ha tenido un efecto de desborde en la configuración de políticas para el desarrollo económico a nivel internacional, impulsado por la investigación académica sobre evaluación de impacto de políticas sociales y económicas.

En el caso de Colombia, el trabajo del Departamento de Prosperidad Social también podría tener consecuencias de desborde a la definición de políticas y programas, dado que la innovación social ocurre dentro del sector público. Si bien actualmente existen programas en operación que son resultados de este proceso, no existe una evaluación comprensiva de cómo este proceso gatilla el cambio en el sector público Colombiano.

En esta misma línea, la ausencia de revisiones sistemáticas y meta análisis respecto del resultado de las distintas características de testeo en la práctica, tanto en la implementación de políticas pública como en el bienestar de los usuarios finales, limitan determinar si una estructura es más efectiva que otra. Por tanto, una primera definición del proceso de testeo en los pilotos de aprendizaje en FOSIS debe tener esto como consideración de borde. A la vez, es una oportunidad para liderar la recopilación de evidencia sobre la efectividad de los diferentes métodos de testeo de soluciones de innovación social.

## **1. Hogar de Cristo** (Hogar de Cristo, 2018; Entrevista a Encargado de área Hogar de Cristo).

La fundación Hogar de Cristo se constituye como un referente en el desarrollo de pilotaje de nivel avanzado, ya que ha establecido el uso de modelos técnicos probados en pilotos como el mecanismo exclusivo bajo el cual desarrollar la implementación de nuevos programas. El objetivo del pilotaje es probar si la nueva iniciativa es mejor alternativa que las existentes para incrementar el bienestar de ciertos grupos vulnerables de la población focalizadas por Hogar de Cristo. Este es el caso del pilotaje experimental del modelo de residencias para niños, niñas y adolescentes en el sistema de protección de menores.

El descubrimiento y definición del problema ocurre a partir de un extenso proceso de investigación cuantitativa y cualitativa para evidenciar la existencia del problema o necesidad que se desea abordar en la población focalizada. La decisión de pilotear una alternativa además está dada por la existencia de una ventana de oportunidad que permita generar el financiamiento de la intervención propuesta y el interés público de escalar. La solución por implementar debe ser validada por medio de alguna metodología de consenso, con el objetivo de convocar diferentes expertos del área (Gobierno, Sociedad Civil y Academia) que nutran y avalen el proceso de manera rápida, simple y a bajo costo. Este es un mecanismo utilizado ampliamente a nivel internacional para llegar a consensos grupales respecto de la necesidad y adecuación de diversas recomendaciones respecto de una intervención.

Una vez definido el modelo de intervención, el aprendizaje durante la implementación es responsabilidad exclusiva de la institución, y es facilitado por el uso de datos administrativos disponibles a partir de la Ficha Única de Identificación, el tablero de control para la gestión de proyectos y encuestas de satisfacción y calidad del servicio. Esto deriva que las experiencias de testeo en el Hogar de Cristo tengan un alto nivel de apropiación en los aprendizajes. Se busca documentar los componentes que son clave para el éxito y fracaso de la intervención con respecto a las necesidades específicas de los usuarios, además de establecer el potencial de replicabilidad y sustentabilidad del programa. Deben quedar claros los costos del programa, recursos humanos e infraestructura necesaria. El éxito del pilotaje está determinado no sólo por la verificación de sus resultados e impacto, sino que también por la capacidad de continuar su implementación y/o generar un cambio un total o parcial a políticas públicas a fines, ya sea porque el modelo de intervención es adoptado por el sector público o genera cambios en el presupuesto asociado y/o marco legal que los sustenta.

## **2. Laboratorio de Gobierno** (Laboratorio de Gobierno, 2018a, 2018b, 2019; Nesta, 2018).

El Laboratorio de Gobierno es la agencia de gobierno encargada de facilitar y promover procesos de innovación en los servicios públicos centrados en las personas. Esto lo hacen principalmente por medio de la producción de soluciones empaquetadas a problemas públicos, en forma de prototipos y en menor medida de pilotos. Evidencia de lo anterior es

que a la fecha, nueve de ciento catorce iniciativas incubadas se han piloteado e implementado. Por esta razón, se considera que el nivel de desarrollo el testeado de soluciones se encuentra en un estadio medio.

El problema o necesidad por abordar se define en el ápice estratégico del Laboratorio, integrado por un consejo público intersectorial. A partir de esta definición se involucra a los diferentes actores de interés, incluyendo al dueño político al que le interesa abordar el desafío (generalmente un ministerio o servicio), con el fin de desarrollar las condiciones institucionales que se requieren para llevar adelante de innovación. Se diseña una estrategia para abordar el desafío de innovación, lo que incluye el compromiso institucional, un plan de trabajo, un equipo de trabajo y un presupuesto.

El desafío puede ser abordado en un proyecto especial o en un concurso de innovación abierta (Ej. Programa Impacta), o bien, mediante uno de los programas de capacitación institucional (ej. Programa Experimenta). El desarrollo de la idea deriva en un plan de prototipado y evaluación a ser implementado. En el caso de concursos de innovación abierta, las ideas que pasan los filtros de selección pasan a un proceso de incubación acelerada, con el fin de disminuir su riesgo de implementación. En esta etapa se utilizan herramientas como Social Lean Canvas, escenarios de implementación, la caja de herramientas del laboratorio para el desarrollo de proyecto, teoría del cambio, construcción de prototipos y salidas a terreno para validación.

Durante el proceso de testeado ocurren procesos paralelos que permiten retroalimentar y afinar los detalles de las soluciones propuestas, tales como sesiones rápidas de retroalimentación con expertos o entre pares, encuentro con actores clave o referentes de éxito, mentorías metodológicas y mesas técnicas de seguimiento. La apropiación del aprendizaje reside en gran parte en los usuarios directos de los programas del Laboratorio, por medio la creación de flujos de aprendizaje, mapas de riesgo y de mitigación, blueprints (planos del servicio), modelos de sostenibilidad y escalamiento. Estos aprendizajes se externalizan a otras instituciones del Estado, en la difusión tanto del proceso como de la solución, con el objetivo de que los conocimientos puedan ser apropiados por estas.

El pilotaje en el contexto del Laboratorio se entiende como el periodo que pretende poner a prueba los conceptos ideados e iterados con una muestra de usuarios limitada, con el propósito de observar el comportamiento de las personas en torno a la propuesta, evaluar su impacto y/o resultados, y preparar la solución para ser escalada al universo completo de usuarios. Sin embargo, sólo un número menor de iniciativas desarrolladas son piloteadas y escaladas, sin más información de cómo ocurre este proceso ya que depende del contexto particular de cada iniciativa. El escalamiento de las ideas se ha materializado en mejoras de nuevos servicios públicos, como nuevos canales, interfaces o modelos de atención; nuevas normativas o programas; nuevos proveedores del Estado, como el caso de equipos que han propuesto soluciones que resuelven una necesidad clara que la institución pública patrocinadora pueda adquirir; o emprendimientos patrocinados por el Laboratorio, que resuelven un problema público y que tienen un modelo de negocio que puede ser escalable, al anclar otras fuentes de inversión.

### **3. Socialab** (Socialab, 2019; Entrevista a Encargada de área Socialab).

Socialab es una organización que administra fondos públicos y privados para hacer convocatorias de innovación social, ya sea desde su plataforma de innovación abierta (propia de Socialab), para conectar a empresas, organizaciones o fondos públicos con emprendedores sociales; o a través de convocatorias cerradas con instituciones patrocinadoras.

El levantamiento y definición de necesidades surge del diálogo con las contrapartes patrocinadoras. Por ejemplo, en una de las convocatorias realizadas en asociación con Caja Los Andes, se usaron las metas de Compromiso País, en coordinación con el MDSF, para definir y priorizar desafíos que se vinculan con los grupos vulnerables identificados en el mapa de vulnerabilidad. A partir de este tipo de definiciones, durante el transcurso de un mes aproximadamente, se se levanta el desafío a abordar. El grado requerido en el desarrollo de las ideas postuladas a las convocatorias depende del foco del proyecto, o del estado de avance del cliente en el caso de convocatorias cerradas. Para aquellas ideas tempranas, el involucramiento de Socialab es mayor, apoyando el desarrollo de la convocatoria, selección y capacitación de emprendedores en la formulación de sus ideas.

El foco del testeo se encuentra en el desarrollo de pruebas de concepto y prototipos en etapas tempranas del desarrollo de la idea. Cada postulante a una convocatoria y/o proyecto de Socialab debe testear su solución, recibiendo mentoría de consultores de Socialab para hacerlo. Utilizan una metodología propia para la mentoría y acompañamiento de los proyectos, que se nutre en en el pensamiento del diseño y otras herramientas de innovación. De igual forma, utilizan un método de evaluación de proyectos propio a partir del establecimiento de indicadores claves del rendimiento, denominado Socialab Score. A partir de los indicadores clave de desempeño se estructura el trabajo, con metas y objetivos asociados, con foco en el resultado final que se espera lograr, quedando los aprendizajes en los emprendedores sociales financiados.

Además, existen instancias de retroalimentación continuas con los emprendedores sociales. Por ejemplo, las ideas subidas a la plataforma Socialab pueden ser retroalimentadas por todos los postulantes, por lo que se genera una polinización cruzada de las iniciativas que está recién formándose. El seguimiento de los proyectos ocurre según la definición del desafío y de las orientaciones de la contraparte patrocinadora. Respecto del escalamiento, la vinculación de los proyectos con el entorno escapa del foco de trabajo de Socialab. Con todo, podría influenciar políticas y programas sociales de manera indirecta, a través de la adopción de soluciones impulsadas por sus contrapartes patrocinadores, como es el caso de la Caja los Andes y su vinculación con Compromiso País.

### **4. Departamento de Prosperidad Social del Gobierno de Colombia** (Villa y Melo, 2017; Gobierno de Colombia, 2018, 2019).

La estrategia de innovación social del Departamento de Prosperidad Social dentro del Gobierno de Colombia presenta un desarrollo incipiente de pilotaje de soluciones de

innovación social. Se busca mejorar los procesos actuales y la pertinencia de las intervenciones que se realizan tanto a nivel interno, como con la población beneficiaria. Esto se hace por medio del establecimiento de grupos de trabajo en innovación social, soporte metodológico, articulación de la oferta social, pilotaje, escalamiento y la utilización de la metodología de innovación social el Sirirí. Esta metodología recoge elementos propios del pensamiento del diseño y se compone de cinco etapas: entender el problema, construir alternativas, desarrollar prototipos, pilotear/evaluar, formalizar/implementar.

El problema o necesidad por abordar se define a partir del diagnóstico interno o a propuesta de aliados institucionales externos. Se debe comprender las causas y consecuencias en el territorio con el fin de formular una o varias hipótesis respecto del problema, junto con los actores clave para el desarrollo de la solución. Por medio del desarrollo de prototipos, se construyen criterios de éxito para implementar, evaluar e iterar en caso de ser necesario. Una vez que los resultados del prototipo son analizados, se genera el pilotaje de la intervención, el cual busca implementar la solución generada en la fase anterior a mayor escala, teniendo en cuenta la población, las dinámicas territoriales y los diferentes actores involucrados. En esta fase de la metodología, el proceso de evaluación se realiza de manera constante y los resultados de este ejercicio permiten generar ajustes al piloto.

El aprendizaje y la apropiación de este es esencialmente interno. Los equipos a cargo de los ejercicios de innovación deben definir los canales de comunicación (página web, correo electrónico, intranet, boletín institucional, redes sociales o carteleras virtuales) mediante los cuales se darán a conocer los proyectos de innovación. El objetivo final de estos proyectos es generar soluciones que se formalicen e implementen al interior del Departamento de Prosperidad Social. Esto ha resultado en la creación de nuevas iniciativas programáticas y herramientas tecnológicas para para articulación de la oferta disponible, la mayoría de estas recién comenzando su etapa de implementación.

## **5. Banco Verde (Green Bank) de Filipinas (Ashraf et. al, 2003; 2006; IPA, 2019).**

El Banco Verde, actualmente parte del Banco EsteOeste (EastWest Bank), es una institución del sector privado que se caracteriza por entregar micro financiamiento bancario a gran parte de la población rural y en extrema pobreza de la región de Caraga en Filipinas. Este referente del sector privado tiene experiencia en el desarrollo de pilotaje experimental de soluciones de innovación social, para la implementación y escalamiento de productos financieros en base a la evidencia. Uno de los modelos escalados fue un instrumento que buscaba incentivar el ahorro llamado SEED (por sus siglas en inglés: Save, Enjoy, Earn Deposits). Este instrumento buscaba aminorar los sesgos cognitivos que limitan un comportamiento financieramente responsable a lo largo del tiempo en parte de la población usuaria del banco, por medio del establecimiento de compromisos de depósito.

La definición de este tipo de producto financiero ocurrió a partir del liderazgo de la administración para la convergencia de diferentes piezas de información institucional que apuntaban a la demanda de un nuevo producto de ahorro según los hábitos de consumo y gasto de los usuarios, tales como: de estudios de mercado, grupos focales, entrevistas en

profundidad con funcionarios en contacto directo con los usuarios y estudios de satisfacción usuaria. A partir de este levantamiento se desarrolló un prototipo del instrumento de ahorro, el cual fue validado por representantes internos y externos clave. El prototipo incluyó la estimación del costo y la evaluación de la capacidad institucional para ofrecer dicho producto. A partir del prototipo, el pilotaje se centró en la recopilación de datos sobre las medidas básicas de bienestar para quienes participarían en el pilotaje del producto, a fin de evaluar su impacto. Además, por medio del piloto se buscaba testear la adopción del prototipo por parte del mercado, así como el funcionamiento de los sistemas de la institución en su prestación.

La apropiación de los aprendizajes ocurrió por medio de la retroalimentación del proceso de pilotaje, con el estricto seguimiento de los usuarios antes, durante y después del uso del instrumento de ahorro. Esto permitió a los directivos del Banco concluir que este instrumento incentivaba el ahorro y fortalecía la economía familiar. Además, les permitió perfeccionar el producto y los sistemas de entrega, desarrollar una estrategia de marketing y promoción dirigida al segmento de usuarios que más se benefició de la existencia del producto, y escalar el producto a todas las sedes bancarias. La evidencia recogida en este proceso ha sido clave para repensar los servicios bancarios ofrecidos a poblaciones vulnerables en distintos países en desarrollo, siendo utilizada en el modelo de organizaciones internacionales comprometidas con la definición de políticas públicas en base a la evidencia.

**6. Organización BRAC en Bangladesh y otros países** (Nesta 2014; Ahmed y French, 2006; BRAC, 2016; 2012, 2018a, 2018b, 2019; Davis, 2013).

BRAC (inicialmente conocido como Bangladesh Rural Advancement Committee) es una de las organizaciones no gubernamentales más grandes del mundo, con programas sociales destinados al emprendimiento social y personas en extrema pobreza que abarcan 15 áreas temáticas, apoyando a más de 138 millones de personas anualmente en múltiples países. Todos sus programas atraviesan un proceso de pilotaje y aprendizaje antes de ser escalados, siendo reconocidos por la premisa *pilotear, perfeccionar, escalar* (pilot, perfect, scale up, en inglés). Muchas de las innovaciones sociales más exitosas de BRAC no han involucrado la creación de productos disruptivos, sino que se han basado en la mejora de los mecanismos de entrega, sistemas de apoyo, o cambios en el comportamiento de sus funcionarios y usuarios, y que surgen de la combinación de nuevas ideas o formas de pensar a partir de la experiencia en el terreno o los conocimientos del cliente.

Las necesidades de los usuarios BRAC suelen ser identificadas dentro de la institución a partir de reuniones, visitas de terreno y eventos culturales. También utilizan herramientas tecnológicas para el mapeo de necesidades, por medio de softwares de código abierto, encuestas por mensaje de texto y desafíos de ideas en la web. El desarrollo de soluciones pasa por seis grandes estadios: primero, la validación de la solución en el terreno. Segundo, la obtención del apoyo estratégico de la alta dirección y otros socios para definir el proceso de implementación y evaluación. Tercero, el desarrollo de pruebas de prototipado de la solución en contextos reales y la documentación de los hallazgos, para evaluar si funciona

como se pensó en el papel. Cuarto, el pilotaje de la solución a partir de la mejor versión del prototipo, para medir el éxito de la intervención durante diferentes puntos en el tiempo. Quinto, el análisis para el escalamiento de la solución.

El proceso de aprendizaje y la apropiación del conocimiento a nivel institucional es llevado a cabo por la División de Investigación y Evaluación, unidad independiente y multidisciplinaria encargada del monitoreo y evaluación de BRAC. Esta división realiza evaluaciones a partir de experimentos o por medio de otras técnicas cualitativas, como encuestas y evaluaciones de marco lógico. A la par, la gestión del conocimiento de soluciones innovadoras para la reducción de pobreza es catalizada el Laboratorio de Innovación Social BRAC. Al menos una vez al mes, se reúne al personal de BRAC para discutir sus ideas y escuchar acerca de innovaciones emergentes en Bangladesh y otros lugares donde operan. El foro de innovación frugal, como evento insignia, invita a profesionales de todo el sur de Asia para discutir nuevas formas de abordar el cambio climático, desarrollo urbano, pobreza y desigualdad económica. Además, desde 2017 lanzan un Reporte de Fallas, donde se sistematizan los aprendizajes genéricos que surgen de la experimentación para la innovación social. BRAC cuenta con amplia experiencia en el escalamiento de sus intervenciones, y su metodología de trabajo ha sido influyente en la adaptación de intervenciones públicas para la superación de la extrema pobreza en múltiples países, cómo es en el caso de la replicación en múltiples países de su programa de graduación de pobreza extrema, de mando de la academia.

## **5.2. Referentes de instrumentos de financiamiento**

Como detalla la Tabla 5, las experiencias revisadas respecto de la forma de estructurar el FI como instrumento para el financiamiento de soluciones de innovación social, dan cuenta de las cuatro configuraciones identificadas en el marco teórico: incubación, aceleración, desafíos premiados e inversión de impacto. Además, estas se centran principalmente en la experiencia nacional, a excepción por los desafíos de innovación MIT y OpenIDEO. Estos referentes son el concurso IDeA I+D del Programa Fondo al Fomento al Desarrollo (FONDEF), el Fondo Chile de Todas y Todos del MDSF, Programa de Innovación Social de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el Programa Huella de Start-Up Chile, el Concurso Funciona! Del Servicio Civil y Laboratorio de Gobierno, el fondo de Inversión Social de la Fundación Colunga, y los Contratos de Impacto Social (CIS) del Gobierno de Chile.

**Tabla 5. Referentes de instrumentos de financiamiento**

Origen Referente	Nombre	Pertenencia	Tipo de financiamiento	Monto Financiamiento (miles)	Usuarios directos (ejecutores)	Tiempo de ejecución	Características del instrumento relevantes para el diseño del FI
Nacional	Concurso IDeA I+D, Programa FONDEF, CONICYT.	Gobierno	Similar a incubación	Máximo CLP \$200.000.- Mínimo 30% del monto de subsidio solicitado debe ser aportado por el usuario directo. Mínimo 15% del monto de subsidio solicitado debe ser aportado por las entidades asociadas.	Personas jurídicas nacionales, sin fines de lucro, que realicen actividades científico-tecnológicas y que tengan como objetivo, indicado expresamente en sus estatutos, la realización de actividades de investigación y desarrollo.	2 años máximo.	Innovación social como resultado. La responsabilidad de generar aprendizajes recae en los usuarios directos, con baja apropiación de los gestores del programa para el escalamiento a política y/o programas públicos.
Nacional	Fondo Todas y Todos	Gobierno	Similar a incubación	Máximo CLP\$20.000.-	Organizaciones de la sociedad civil (corporaciones, fundaciones, organizaciones comunitarias) y universidades.	1 año máximo.	Innovación social como resultado. La responsabilidad de generar aprendizajes recae en los usuarios directos, con baja apropiación de los gestores del programa para el escalamiento a política y/o programas públicos.
Nacional	Programa de Innovación Social Corfo	Gobierno	Similar a aceleración	Etapas 1, 2 y 3: sin financiamiento; Etapas 2 y 3: cofinanciamiento máximo CLP\$25.000.- Etapas 4: cofinanciamiento máximo CPL \$60.000.-	Empresas (personas naturales y jurídicas).	Etapas 1: sin tiempo determinado; Etapas 2 y 3: 21 meses; Etapas 4: máximo 2 años	Innovación social como resultado. La responsabilidad de generar aprendizajes recae de igual forma en los usuarios directos y el equipo gestor, pero con baja apropiación en estos últimos para el escalamiento a política y/o programas públicos.
Nacional	Huella Start-up Chile	Gobierno	Similar a la aceleración	Cofinanciamiento máximo CLP \$25.000.- para seis meses de ejecución. En caso de extensión de los proyectos, se entrega financiamiento de CLP\$25.000.-	Empresas (personas naturales y jurídicas).	Seis meses, y en caso de extensión del proyecto, hasta catorce meses adicionales.	Innovación social como resultado. La responsabilidad de generar aprendizajes recae de igual forma en los usuarios directos y gestores del programa, pero con baja apropiación de estos últimos para el escalamiento a política y/o programas públicos.
Nacional	Fundación Colunga	Tercer sector	Similar a la aceleración	Fondo Innovadores: CLP \$25.000.- Fondo de Fortalecimiento: CLP \$50.000.- Fondo Alianza no tiene tope de financiamiento.	Fondo Innovadores: 1 año como máximo. Fondo de Fortalecimiento: 2 a 3 años. Fondo Alianza: no establece mínimo o máximos de ejecución.	Organizaciones sin fines de lucro o comunitarias.	Innovación social principalmente como resultado. La responsabilidad de generar los aprendizajes recae en usuarios directos. Dependiendo de la línea de acción, existe apropiación de los aprendizajes en los gestores del financiamiento para escalar las soluciones a políticas y/o programas públicos..
Nacional	Funcional, Servicio Civil y Laboratorio de Gobierno	Gobierno	Desafío premiado	Los premios consisten en pasantías en el extranjero para el aprendizaje de buenas prácticas de innovación pública, por el monto de USD \$20.-	Equipos de funcionarios provenientes de todos los servicios públicos de la Administración Central del Estado y Municipalidades.	No involucra la ejecución de iniciativas.	Innovación social principalmente como resultado. La responsabilidad de generar aprendizajes recae en los usuarios directos, con un nivel de apropiación del conocimiento variable para el escalamiento a política y/o programas públicos.
Internacional	MIT Inclusive Innovation Challenge	Sector privado y academia	Desafío premiado	Premio de USD\$50.-	Empresas de cualquier edad, tamaño o tipo (con o sin fines de lucro), ubicadas en cualquier parte del mundo, que estén creando oportunidades económicas para personas con ingresos moderados y bajos.	No involucra la ejecución de iniciativas.	Innovación social como resultado. La responsabilidad de generar aprendizajes recae en los usuarios directos, sin apropiación del conocimiento en los gestores del desafío para el escalamiento a política y/o programas públicos.
Internacional	Open IDEO Challenges	Sector privado y tercer sector	Desafío premiado	Los ganadores del desafío pueden recibir financiamiento para escalar su idea. Dependiendo del desafío, este monto puede ser sobre USD\$1.000.-	Tres a cinco meses.	Cualquier individuo u organización alrededor del mundo.	Innovación social como resultado. La responsabilidad de generar aprendizajes recae de igual manera en los usuarios directos y en los gestores del desafío. Apropiación del aprendizaje puede darse de parte del patrocinador del desafío para escalar soluciones ganadoras.
Nacional	Contratos de Impacto Social	Gobierno	Inversión de impacto	El desembolso para la operación es variable. El modelo considera que el riesgo de inversión es asumido por inversionistas de capital. El Estado paga el costo y un monto extra de retorno de inversión a los proyectos que cumplen las metas comprometidas.	Los tiempos de ejecución están sujetos a la naturaleza de las iniciativas financiadas. Hasta la fecha, no se ha implementado ningún contrato de impacto social.	Organizaciones sin fines de lucro	Innovación social como proceso y resultado. La responsabilidad de generar aprendizajes recae en todas las partes involucradas, apropiación desde Gobierno es necesaria para poder escalar los pilotos a política y/o programas públicos.

Fuente: Elaboración propia.

Algunos de los referentes dan cuenta del uso de instrumentos de financiamiento similares a la incubación flexible para testear y desarrollar una idea con el foco de generar resultados específicos a partir de la innovación social. Este es el caso del caso del Concurso IDeA I+D de FONDEF y el Fondo Chile de Todas y Todos. En este caso, el Concurso IDeA busca disminuir el riesgo de la implementación e inversión de ideas en una primera etapa de desarrollo, mientras que el Fondo Chile de Todas y Todos se presenta como un instrumento de financiamiento flexible para estimular y visibilizar iniciativas de innovación social destinadas a poblaciones vulnerables. Este tipo de instrumentos se caracterizan por tener un bajo nivel de apropiación de los aprendizajes por parte de los equipos gestores y una baja vinculación con el escalamiento a políticas y/o programas gubernamentales en Chile. Este es el caso de gran parte de otras instancias de financiamiento al emprendimiento social en Chile (Amparo de San José y Segurado, 2016).

Por otra parte, existen referentes que operan bajo la lógica de instrumentos de financiamiento orientados a la aceleración de iniciativas de innovación social. Este es el caso de instrumentos como el Programa de Innovación Social de CORFO, el programa Huella de Start Up Chile, y el Fondo de Inversión Social de la Fundación Colunga. En los dos primeros, y al igual que en el caso de los referentes de incubación, el aprendizaje de las innovaciones sociales ocurren en los usuarios directos, sin mayor apropiación de estos por parte de los gestores del financiamiento. En cambio, parte de la acción de la Fundación Colunga, específicamente dentro del Fondo Alianza, además se caracteriza por tener un mayor grado de apropiación en los aprendizajes del proceso de innovación, ya que a partir de estos buscar influir en el ecosistema de políticas y programas públicos.

El tercer tipo de instrumento presente en los referentes estudiados son desafíos premiados, como el concurso Funciona! Del Servicio Civil y Laboratorio de Gobierno, y los desafíos de innovación MIT y OpenIDEO. A través de una competencia pública, los desafíos premiados buscan incentivar una comunidad de innovadores lo más amplio posible para la resolución de un problema, y compensar a quien logre de mejor forma el desafío. En el caso de Funciona! y el desafío de innovación MIT, la solución debe haber sido implementada y con evidencia de éxito al momento de la postulación, por tanto la responsabilidad en la generación de los aprendizajes recae en los usuarios directos. Sin embargo, la apropiación de los aprendizajes es mayor en el concurso Funciona!, pero no por parte de los gestores del concurso, sino que por las instituciones en las que la innovación social ocurre. En algunos casos, estas innovaciones premiadas han formado parte de los programas y/o políticas públicas con las que estas operan.

De igual forma, en el caso del desafío de innovación OpenIDEO, aquellas iniciativas de alto interés para los patrocinadores hace que la gestión de los aprendizajes sea impulsada por el equipo gestor del instrumento y que exista una apropiación por parte de los patrocinadores mismos. Esto también ocurre en cierta medida con las iniciativas de innovación del Laboratorio de Gobierno, como por ejemplo en el Programa Impacta (innovación abierta) o el Programa Experimenta (desarrollo de innovación pública por equipos funcionarios público), en donde la gestión y apropiación de los aprendizajes por otros actores puede ser de mayor profundidad y el escalamiento más probable, si las soluciones son de interés de la contraparte institucional que se reconoce como dueño político del desafío.

El último instrumento para el financiamiento de soluciones de innovación social visibilizado en los referentes es la inversión de impacto, emergente dentro del sector público Chileno a través de los Contratos de Impacto Social (CIS). Los CIS plantean un modelo de operación que mayor potencial de escalabilidad tiene dentro del proceso de política pública, pues ese es su propósito principal. Además, el diseño de los modelos de incentivos deriva en que la responsabilidad en la gestión de los aprendizajes se distribuiría en todas las partes que interactúan en la gestión, y que la apropiación del aprendizaje de los actores gubernamentales sea alta, ya que es este conocimiento el que permitiría replicar y escalar el alcance de los pilotos exitosos. Sin embargo, en este referente el aprendizaje se centra principalmente en el monitoreo del cumplimiento de metas en un contexto de baja incertidumbre, pues es el éxito de la intervención lo que gatilla el pago de los contratos.

### **1. Concurso IDeA I+D del FONDEF (CONICYT, 2019; DIPRES, 2017)**

El concurso IDeA I+D es parte del instrumento IDeA (Investigación y Desarrollo en Acción) del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF) y busca apoyar financieramente la ejecución de proyectos de investigación científica y tecnológica en todas las áreas de la ciencia, con potencial impacto económico y/o social, cuyos resultados sean obtenidos, evaluados y validados en plazos breves. El fin del financiamiento es crear negocios tecnológicos relevantes en su impacto económico-social o en el desarrollo de soluciones de interés público. Las innovaciones esperadas deben contribuir a solucionar problemas o carencias internas y/o satisfacer o crear mercado interno o externo, y deben diferenciarse claramente de opciones alternativas que ya pudieran existir en el mercado.

Al momento de la postulación, las entidades deben detallar claramente el problema y cómo será abordado desde los enfoques específicos atingentes a la convocatoria, con una propuesta de solución congruente. La solución debe contar con los suficientes antecedentes previos que sustenten una hipótesis de aplicación de una tecnología, producto o servicio. El proceso de testeo para este concurso consiste en un desarrollo de una investigación para lograr la validación a nivel de prototipo de la solución en el plazo de dos años.

El acompañamiento se reduce la supervisión técnica y financiera de los proyectos, a través de la plataforma computacional de seguimiento y control. El proceso de aprendizaje se remite al desarrollo del prototipo, con limitada apropiación a otros actores que no sean los usuarios directos del fondo y con limitada vinculación al proceso de política y programas públicos. Sin embargo se considera un hito de difusión a cada proyecto. Este consiste en un evento de cierre en el que dé a conocer a las comunidades científica, empresarial, regional y nacional los principales resultados del proyecto.

### **2. Fondo Chile de Todas y Todos del MDSF (MDSF, 2017f, 2017e, Entrevista a Jefatura Dependencia Pública de Nivel Central)**

Este fondo financia proyectos en dos líneas de acción:

1. Línea Acción Social: proyectos de organizaciones de la sociedad civil que generen acciones de innovación social, cuyos beneficiarios sean personas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social.

2. Línea Análisis de Experiencia: proyectos de universidades o institutos que analicen y sistematicen experiencias innovadoras para el desarrollo social, que hayan sido implementadas y que puedan entregar insumos para la generación de programas o iniciativas sociales que promuevan la movilidad e integración social, la participación con igualdad de oportunidades en la vida nacional y el acceso por parte de las personas o grupos vulnerables a mejores condiciones de vida, nutriendo el ecosistema de superación de la pobreza.

La innovación social en estos proyectos está dada por los criterios de complementariedad, sustentabilidad y participación. Respecto de la complementariedad, se espera que los ejecutores desarrollen acciones conjuntas con otras entidades que permitan originar nuevas iniciativas en el futuro para abordar un problema social determinado. La sustentabilidad de los proyectos está dado por el potencial del proyecto para mantenerse en el tiempo, de forma que los participantes actuales y futuros puedan superar de forma permanente su situación de pobreza y/o vulnerabilidad social. La participación de los proyectos está dado por la concepción y desarrollo de la intervención de manera participativa, junto con la promoción activa de la participación de todos los usuarios en igualdad de condiciones. El potencial de escalabilidad es evaluado al comienzo de los proyectos, pero no hace seguimiento a esta dimensión una vez ejecutados.

El acompañamiento se reduce a la supervisión técnica y financiera de los proyectos. No se declaran acciones de aprendizaje explícitos a nivel de proyectos, ni tampoco existe apropiación de los aprendizajes a nivel de organización desde el MDSF. Sin embargo, se espera que los proyectos de la línea de análisis de experiencias cuenten con un plan de difusión de resultados a fin de socializar y fomentar el diálogo entre los diversos actores sociales relacionados. Se espera que los resultados del análisis se conviertan en insumo para otras organizaciones o instituciones que busquen un fin similar. Así mismo, se espera que los proyectos tengan un componente de asociatividad o complementariedad con otras instituciones para llevar a cabo el proyecto. No existe evidencia de que estos aprendizajes hayan sido efectivamente apropiados por otras organizaciones, ni tampoco de que hayan influenciado la acción pública.

### **3. Programa de Innovación Social de CORFO (CORFO, 2018a, 2018b, 2019c)**

Este programa busca financiar progresivamente prototipos de innovación social, de acuerdo a su estadio de desarrollo. Así, distintos niveles de maduración son canalizados por distintos tipos de intervención. En la primera etapa del programa, se busca identificar problemáticas sociales que afectan a una determinada población del territorio (una región completa o parte de ella), con la participación de diferentes actores locales, incluyendo a representantes de la población afectada por la problemática. En una segunda etapa se

apoya el desarrollo de prototipos de inspiración, en base a ideas que han surgido de la primera etapa de desarrollo, que han pasado un primer filtro de selección regional y cuyos ejecutores han pasado por talleres de ideación y preparación para la postulación (curso de innovación social).

En la tercera etapa se espera que los prototipos de inspiración se consoliden en un prototipo de evolución. Los prototipos deben pasar por primer filtro de selección regional (demo-day con expertos y evaluación técnica con ejecutivos), para luego entrar en una pruebas de concepto, en la que se busca testear los supuestos fundamentales de la solución con actores y usuarios reales, a lo largo de un período de hasta cinco meses. A partir de aquí se debe continuar el proceso de testeo hasta resultar en un prototipo de evolución. Estos prototipos presentan atributos del diseño de la solución más elaborados (mediana resolución), en base a la experimentación aislada de diversas dimensiones en interacción con los usuarios. La cuarta etapa del programa apoya prototipos de evolución para su desarrollo a prototipos de validación. Los prototipos de validación presentan un desarrollo más acabado de la solución, y se ponen a prueba en condiciones reales con la participación de la población objetivo. En esta etapa se busca probar los supuestos críticos de un prototipo determinado, desde su mínima escala, hasta su aplicación funcional y efectiva.

El acompañamiento se reduce a la supervisión técnica y administrativa de los proyectos y el aprendizaje está orientado a la mejora interna de los proyectos. Las actividades a desarrollar en la experimentación según cada etapa no está predeterminada y debe ser propuesta por los postulantes. Sin embargo, es un requisito considerar el involucramiento de los usuarios de la solución de innovación social. El resultado esperado es que los prototipos de solución a problemas sociales y/o medioambientales de un territorio específico, sean validados y transferidos para que puedan ser adoptadas por la población objetivo. En este sentido, no existe apropiación de los aprendizajes por parte de CORFO ni otros actores asociados, ni tampoco una vinculación de las soluciones exitosas con los programas y/o políticas que enmarcan a la organización.

CORFO hoy está generando cambios estructurales y de focalización en sus líneas, respecto al área de innovación social. Este programa, recientemente reformulado, se denomina Innova Social, y se divide en fases obligatorias para todos los postulantes (Postulación, Formulación y Ejecución), que se detallan en la Figura 8. Esto es diferente de la versión anterior, en donde un proyecto podía ser postulado a la etapa de validación directamente, sin pasar por las etapas anteriores. En la nueva versión las empresas deben postular acompañadas de una entidad asociada, y sus iniciativas deben tener ser innovaciones sociales que tengan un foco en el fomento de la producción, para así alinearlos a su objetivo como Corporación.

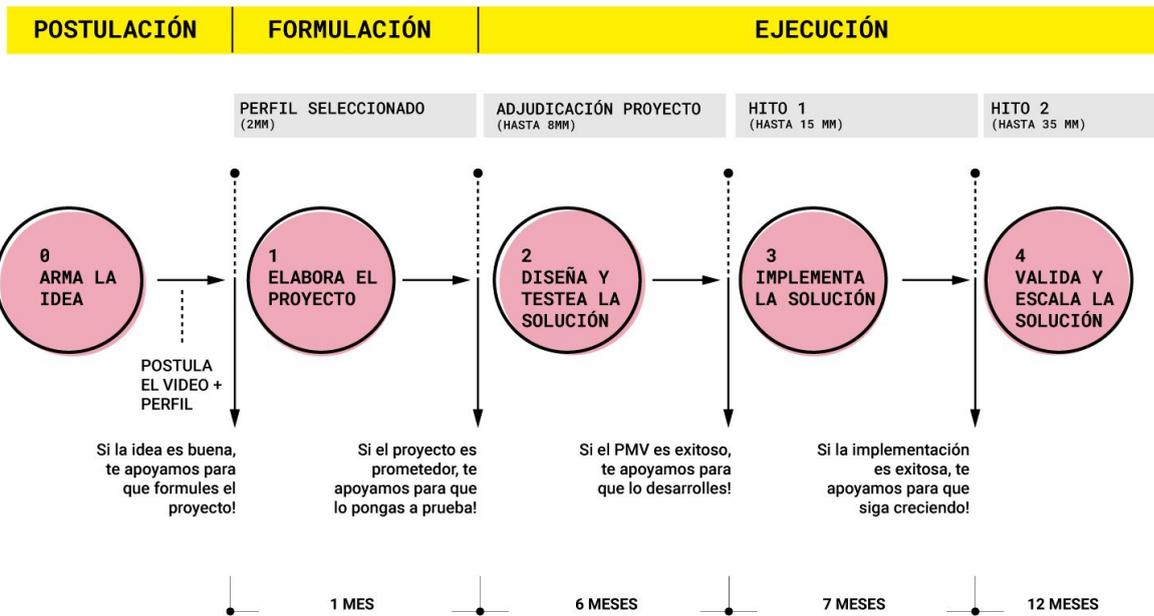


Figura 8. Reformulación 2019 Programa de Innovación Social CORFO. Fuente: Elaboración propia en base a CORFO, 2019C.

#### 4. Programa Huella de Start-Up Chile (CORFO, 2019a, 2019b)

Este programa afinar, potenciar la propuesta de valor y acelerar el desarrollo de proyectos innovadores, para consolidar empresas de impacto social y/o medioambiental con modelos de negocio sostenibles en el tiempo y con potencial de escalabilidad. El Programa Huella se diseñó considerando en coherencia y complementariedad con la línea de Innovación Social CORFO, y en consideración de la reformulación 2019. A diferencia del Programa de Innovación Social de CORFO, no se financian ideas o proyectos en estados iniciales de desarrollo, sino que aquellos que ya tienen un prototipo desarrollado, con la finalidad de que este sea validado en condiciones reales con la participación de la población/clientes objetivo. Esta complementariedad busca abarcar diferentes públicos para las diferentes etapas de los procesos de innovación social.

Entonces, el testeo de las soluciones se concentra en pruebas de prototipo, con la finalidad de verificar ciertos atributos de la solución abordada, logrando eliminar incertidumbres y determinar si posee este potencial de escalamiento y/o replicabilidad. Además, los atributos del proyecto deben ser distintivos y diferenciadores de las alternativas existentes.

El aprendizaje está orientado a la mejora de los proyectos y se materializa por medio del seguimiento técnico a metas e indicadores que reflejen adecuadamente su grado de cumplimiento y estado de avance. Además, se realiza un acompañamiento por mentores con experiencia en la industria y/o procesos, con la finalidad de disponer de diferentes puntos de vista y conocimiento especializado en el ámbito del emprendimiento social, y así facilitar el crecimiento y consolidación de las iniciativas financiadas. El proceso considera la realización de mentorías, talleres, entrenamiento y conexiones con el mercado.

El resultado de la innovación social esperado es la consolidación de emprendimientos de triple impacto: primero, impacto social al aportar beneficios a uno o más grupos de personas con un determinado nivel de vulnerabilidad; segundo impacto ambiental al preocuparse por la preservación del medioambiente y por el uso eficiente y racional de los recursos naturales; y tercero, impacto económico al hacer sustentable su iniciativa desde el punto de vista comercial, permitiendo su crecimiento y replicabilidad. Sin embargo, no existe una apropiación de los aprendizajes de la innovación por otros actores que no sean los usuarios directos, ni tampoco existe una vinculación de las soluciones exitosas con el ciclo de políticas y programas públicos para el escalamiento de las iniciativas financiadas.

#### **5. Fondo de Inversión Social de la Fundación Colunga** (Fundación Colunga, 2014, 2017a, 2017b, 2019; Entrevista encargado de área Fundación Colunga)

El Fondo de Inversión Social (FIS) es el instrumento de desarrollo de proyectos de la Fundación Colunga, que busca fortalecer la efectividad de las iniciativas sociales destinadas a niños, niñas y adolescentes en contextos de vulnerabilidad en el territorio chileno, a través de financiamiento, asesoría técnica y acompañamiento. El financiamiento es entregado a través de tres líneas:

1. Fondo Innovadores: corresponde a montos concursables destinados a organizaciones emergentes, con menos de tres años de experiencia, para el desarrollo de soluciones con potencial de escalabilidad.
2. Fondo de Fortalecimiento: corresponde a montos concursables destinados a organizaciones de a lo menos cuatro años de experiencia, para mejorar sus prácticas de gestión.
3. Fondo Alianza: corresponde a montos de asignación directa destinados a organizaciones de a lo menos diez años de experiencia, para el trabajo colaborativo en iniciativas de innovación social. Bajo esta iniciativa se han financiado pilotos de innovación social, como es el caso del trabajo en conjunto con el Hogar de Cristo en cuanto al modelo de pilotos de residencias de protección especializada.

Las propuestas financiadas por el FIS debe considerar la innovación social como un eje transversal, entendiendo este concepto como la generación de valor para la sociedad, a través de la incorporación de mejoras o nuevas formas de hacer las cosas para satisfacer una necesidad social de mejor manera que las soluciones existentes. Se espera que las iniciativas financiadas produzcan un cambio favorable en el sistema social, tengan un un impacto escalable y sostenible, y que promuevan y fortalezcan la participación de la propia comunidad.

Las iniciativas deben ser capaz de identificar fallas en el sistema donde actúa, y explicar claramente, mediante evidencia conceptual y empírica, la relación entre el problema y la solución de innovación propuesta. En el caso del Fondo Innovadores, las iniciativas deben

poseer una idea en fase de prototipo o ya en ejecución, mientras que el Fondo de Fortalecimiento debe poseer una intervención social o programa social en desarrollo de al menos tres años - ya sea en Chile o en el extranjero, y en territorio urbano o rural – en las áreas de pobreza y/o educación. El proceso de testeo es amplio y se guía por las metodologías del defi2 y el doble diamante del Design Council. Utilizan herramientas de teoría de cambio, desarrollo de modelos de negocio y desarrollo de modelos de intervención social para evaluar el estado actual de los proyectos y proyectar su mejora continua.

El proceso de aprendizaje está orientado a la mejora de las iniciativas, acompañado por el Lab Social. Este corresponde al espacio de aprendizaje y experimentación de la Fundación, que busca potenciar a las organizaciones para que mejoren la calidad en las intervenciones sociales. Se busca que las iniciativas cumplan con estándares de calidad y efectividad en su resultado: Que se entregue el servicio de manera inclusiva, que tenga visibilidad de los resultados esperados en los usuarios finales y que exista sostenibilidad e incidencia del proyecto en el sistema en el que está inserto. En este sentido, las iniciativas financiadas por medio del Fondo Alianza evidencian mayor apropiación de los aprendizajes de parte de la fundación, ya que buscan generar una incidencia a escala mayor, como es la vinculación de las iniciativas a programas gubernamentales, evidenciado en el caso del modelo de residencias de protección especializada.

## **6. Concurso Funciona! Del Servicio Civil y Laboratorio de Gobierno (Servicio Civil, 2018; Alujas, 2018)**

Este concurso busca estimular la generación de nuevas soluciones que agreguen valor público al Estado de Chile, y premia iniciativas de innovación pública que han sido implementadas exitosamente por funcionarios públicos. Estas pueden ser acciones que mejoran la productividad institucional (eficacia y eficiencia), y/o acciones que mejoran los indicadores de la calidad del servicio a la ciudadanía. El premio es el reconocimiento público y el financiamiento para una pasantía en organismos internacionales líderes en innovación pública.

Las iniciativas deben tener a lo menos tres meses de implementación efectiva y continua, con resultados comprobables mediante la presentación de mediciones y/o indicadores cuantitativos y/o cualitativos, que permitan identificar sus resultados e impacto. Además, las iniciativas presentadas deberán contar con el patrocinio del (de la) Jefe(a) Superior de Servicio o Alcalde(sa), según sea el caso. Las iniciativas son seleccionadas en base al grado en que la solución propuesta es novedosa en el contexto que se genera, ya sea por la detección de un problema u oportunidad de mejora, o en la necesidad de implementar una política definida por la dirección de la institución. Además, las iniciativas son evaluadas por el potencial de ser replicada dentro de la institución o en otros organismos públicos, considerando las eventuales adaptaciones. Sin embargo, este concurso no considera acciones explícitas que sean conducentes al escalamiento efectivo.

No existe un proceso de testeo formal dentro del concurso. Las iniciativas postuladas deben probar en la postulación el grado de co-creación con el que fueron producidas. Esto es, el

grado en que la iniciativa involucra activamente a actores relevantes en el proceso de concepción y desarrollo de la iniciativa, sean éstos servidores públicos en el caso de iniciativas de procesos internos, o usuarios finales del producto o servicio. Así, el aprendizaje institucional es exclusiva responsabilidad del equipo ejecutor, pero sería traspasable a otros organismos del sector público por medio de la difusión y acciones de transferencia en colaboración con el Servicio Civil o el laboratorio de Gobierno. Este tipo de desafío premiado se diferencia de los otros desafíos mencionados, dado que ocurre en el nicho del sector público y a partir de una necesidad institucional detectada y avalada. Esto acerca los resultados de innovación al ciclo de políticas y programas gubernamentales en Chile, pero no necesariamente implica que se vuelva parte del proceso de (re)formulación de programas. Sólo en algunos casos las iniciativas premiadas son apropiadas por las instituciones en las que surgen y se convierten en un componente importante de un programa público que cuenta con un mandato institucional, como ha sido el caso del Registro Social de Hogares del MDSF en 2016.

## **7. Desafíos de innovación MIT (MIT, 2019)**

Este desafío premia iniciativas empresariales ya implementadas que estén creando nuevas oportunidades económicas para personas de mediano y bajo ingreso. Las iniciativas son evaluadas bajo cuatro criterios de innovación social: primero, si cuentan con una estrategia clara para mejorar el futuro laboral de personas de bajo y mediano ingreso; segundo, si cuentan con evidencia sólida respecto de su impacto para mejorar las oportunidades laborales de este grupo de la población; tercero, si permite que más personas, especialmente aquellas en desventajas, sean incluidas en la economía digital; y cuarto, si se cuenta con evidencia de que el modelo de intervención puede beneficiar a más personas y se volverá más efectiva a lo largo del tiempo.

El problema o necesidad a abordar debe estar bien definido y debe calzar en una de las cuatro prioridades estratégicas definidas por MIT. Estas son el desarrollo de competencias y pareamiento con oportunidades laborales, crecimiento en el nivel de ingresos y creación de empleos, inclusión financiera y acceso a la tecnología.

No existe un proceso de testeo formal dentro del concurso, sino que más bien las iniciativas postuladas deben probar su impacto respecto del desafío de la solución del desafío. Tampoco existe un proceso de aprendizaje o acompañamiento explícito durante el proceso del desafío y se espera que las organizaciones beneficiarias inviertan el capital obtenido para escalar su solución, pero no es excluyente al otorgamiento del premio. Dado el modelo de operación de este instrumento, la convocatoria está dirigida a organizaciones que tienen capacidad de asumir el riesgo de innovar y lo han hecho de manera sustentable, lo cual podría ser una barrera de entrada a otras ideas con alto potencial de escalabilidad pero con limitados recursos en el presente. Además, aunque se busca fortalecer el ecosistema de empresas con impacto social a lo largo del mundo no existen procesos de apropiación de los aprendizajes por parte de otros actores que no sean los emprendimientos financiados, ni tampoco existe vinculación explícita con políticas y programas en Estados Unidos.

## **8. Desafíos de OpenIDEO (OpenIDEO, 2017, 2019a, 2019b)**

Los desafíos de OpenIDEO (OpenIDEO Challenges) convocan propuestas innovadoras para acelerar la materialización de soluciones a problemas sociales críticos y conectar innovadores alrededor del mundo con herramientas de apoyo para el desarrollo de las soluciones. Los desafíos se basan en los principios de la innovación abierta, en donde las ideas se desarrollan colaborativamente para maximizar su impacto social. Este enfoque se lleva a la práctica por medio de la plataforma en línea de OpenIDEO, donde ocurren los intercambios entre miembros de la comunidad que se forma a partir de cada desafío.

El problema o necesidad a abordar es definido por uno o varios patrocinadores interesados en encontrar soluciones a problemas específicos, como reducir desechos alimentarios o reimaginar la educación superior. Entre los patrocinadores se encuentran la Fundación de Bill y Melinda Gates, Nike, USAID, Naciones Unidas y Unilever. Generalmente no es necesario postular con un estado avanzado de solución, aunque cada desafío es diferente: algunos buscan conceptos existentes respaldados por organizaciones establecidas, mientras que otros buscan nuevas ideas para desarrollar. A lo largo del proceso los participantes usan herramientas del pensamiento del diseño para desarrollar, refinar y escalar sus ideas. Los detalles específicos del proceso de testeo cambian de acuerdo a los requerimientos del desafío.

Las ideas postuladas se comparten abiertamente con la comunidad del desafío, con el fin de facilitar la co-creación entre personas con diferentes habilidades y experiencias, estimulando la generación de aprendizajes cruzados. Además, el acompañamiento al desafío desde Open Challenge involucra eventos, mentorías, herramientas técnicas, financiamiento y otras oportunidades para ayudar a los participantes a escalar e implementar sus soluciones. Las ideas que responden mejor a la pregunta del desafío (denominadas Top Ideas) y que cuentan con alto potencial de impacto y escalabilidad en el mundo, son seleccionadas y premiadas por el patrocinador del desafío y el equipo OpenIDEO.

Los patrocinadores pueden buscar apropiarse de estos aprendizajes explícitamente, por medio del otorgamiento de financiamiento y apoyo adicional para la implementación de las ideas después de que termine el desafío. Esto incluye apoyo en el diseño avanzado, nuevas oportunidades para desarrollar ideas con el patrocinador, acceso a eventos especiales, redes y aceleradoras. De cualquier forma, la innovación social ocurre sin mayor vinculación con el proceso de política pública dentro de los países donde operan.

## **9. Contratos de Impacto Social del Gobierno de Chile (Ministerio de Economía, 2019; OECD 2016)**

Los Contratos de Impacto Social (CIS) son un mecanismo de financiamiento de programas sociales en que el Estado, en vez de pagar por servicios, efectúa pagos por resultados en base a metas preestablecidas y tasas de retorno correspondientes al cumplimiento de

resultados ex-post. No cuentan con un criterio de innovación social explícito, sin embargo, las iniciativas responden a los principios de innovación social ya que deben ser costo-efectivas para el cierre de brechas existentes a nivel de servicios provistos por el Estado y que están dirigidas a poblaciones vulnerables.

Estos programas deben atender a problemas sociales y metas definidas desde el Estado, a partir de Compromiso país, Ministerios, Referentes internacionales y que tengan un enfoque de fomento productivo. Estos problemas son identificados por medio de estudio de factibilidad que buscan recopilar evidencia sobre la existencia del problema, resultados medibles de intervención y su logro.

Las Intervenciones son ejecutadas por medio de proyectos piloto dirigidos a un pequeño grupo de la población objetivo. La ejecución está a cargo de un proveedor de servicios externo al sector público (organizaciones sin fines de lucro), quienes proponen una intervención sobre la base mínima de soluciones ya probadas.

Las iniciativas se priorizan a aquellas que tienen sustento en la evidencia de lograr resultados positivos en distintos grupos vulnerables de la población, por lo tanto el espacio de iteración es mínimo. Son financiadas por inversionistas de capital que asumen el riesgo de la inversión en miras de obtener un retorno, que se materializa una vez que se verifica el cumplimiento de los resultados. Así, estos pilotos deben cumplir con los requisitos mínimos y metas a alcanzar definidos por el Estado, de manera de que los contratos sean pagados a sus inversionistas.

El fin último de los CIS es el escalamiento de las intervenciones que han sido evaluadas como efectivas a nivel nacional, y por lo tanto requiere que el Gobierno pueda efectivamente apropiarse de los aprendizajes del proceso de innovación. El modelo de operación de los CIS ofrece una oportunidad de plantear la implementación de intervenciones sociales a nivel de políticas y programas gubernamentales, sin embargo requieren de un sustento ya probado.

La verificación del cumplimiento de las metas es realizada por una entidad externa e independiente, quien evalúa el impacto de la intervención en los beneficiarios. Sin embargo, dada la estructura de incentivos de este modelo de inversión de impacto, se hace necesario que la generación de aprendizajes sea multidireccional para lograr los objetivos de cada actor. Esto es, pagar y escalar intervenciones que sean probadas efectivas desde el Gobierno; demostrar efectividad y capacidad para ejecutar las iniciativas desde el proveedor de servicios para adjudicarse el proyecto; y lograr un retorno económico de la inversión porque se sabe que la iniciativa es efectiva desde el inversionista.

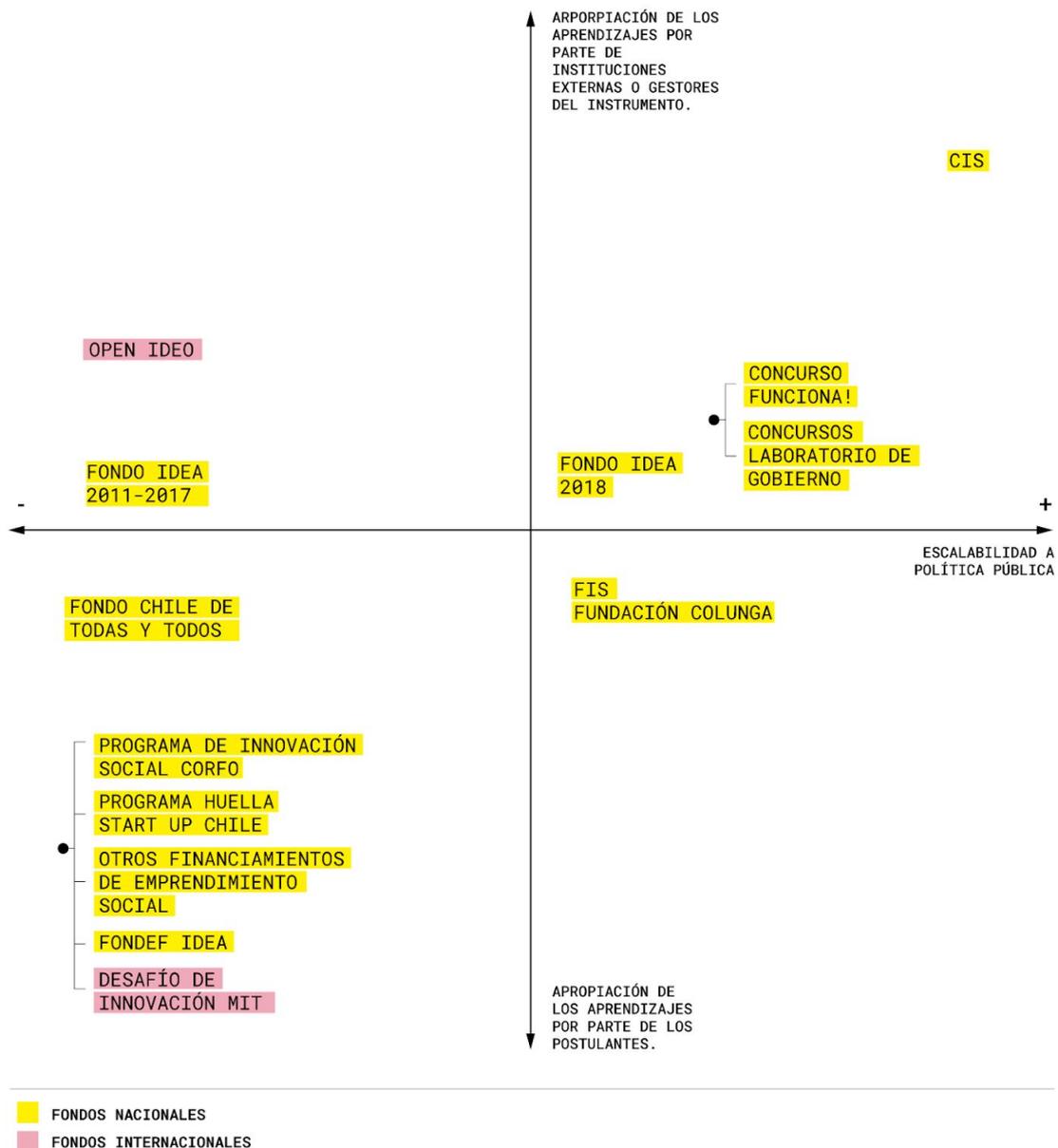


Figura 9. Mapa de Posicionamiento de Instrumentos de financiamiento de Innovación Social . Fuente: Elaboración propia.

Como detalla la Figura 9, la experiencia de los instrumentos referentes, preliminarmente, que existe una relación positiva entre el grado de escalabilidad a políticas y programas públicos de las iniciativas con el grado de apropiación de los aprendizajes por otros actores, más allá de los usuarios directos de los instrumentos. Esta relación también se encuentra presente en los referentes de experiencias de testeo. Lo anterior tiene sentido considerando que para escalar una solución dentro del sector público es necesario visibilizar, externalizar e integrar el conocimiento dentro de la estructura institucional. Sin embargo, sólo una porción menor de los instrumentos de financiamiento de innovación social en Chile manifiestan estos objetivos por medio de acciones explícitas. Esto se presenta como un potencial desafío a abordar dentro del diseño programático del FI.

## 6. FONDO IDEA

### 6.1. Objetivo del programa

El Fondo IDEA es un programa del Fondo de Solidaridad e Inversión Social y tiene como fin<sup>3</sup> entregar soluciones innovadoras a personas y familias en situación de pobreza o vulnerabilidad, para que puedan superar dicha situación. Esto lo hace por medio del financiamiento de intervenciones -denominadas pilotos- de innovación social que estén focalizadas a grupos o comunidades en situación de pobreza y/o vulnerabilidad para la generación de aprendizajes. Además, realiza estudios de las iniciativas desarrolladas con el objeto de registrar y evaluar los proyectos, para así identificar los aprendizajes que puedan ser replicables en la oferta regular de FOSIS u otras iniciativas regionales (MDSF, 2017c).

Para que los pilotos sean consideradas como innovadoras socialmente, deben cumplir con los siguientes criterios (MDSF, 2017d):

1. Originalidad: La iniciativa representa un esfuerzo creativo y novedoso (en cuanto a diseño, desarrollo o implementación de productos, servicios, bienes, metodologías o modelos de gestión) para el contexto específico donde se está ejecutando.
2. Visión de futuro: el proyecto describe mecanismos o estrategias por los cuales podría mantenerse en el tiempo, replicarse en otro contexto o incrementar su escala sin mermar su efectividad.
3. Participación: La iniciativa ha considerado el rol primordial de los usuarios en (las) diferentes etapas del proyecto; es decir, en el diseño, diagnóstico, implementación y evaluación de las soluciones.
4. Valor social: La iniciativa genera un impacto positivo que es reconocido por los receptores de la solución.

Estos criterios son clave para la medición del resultado de los pilotos del FI, ya que sobre estos se ha realizado el seguimiento y sistematización de las iniciativas (Rubik Research, 2016; Clodinámica Consulting, 2018). Un punto a considerar entonces en el diseño de los pilotos de aprendizaje es la creación de métricas estandarizables de eficacia y efectividad para todos los proyectos a partir de estas dimensiones.

### 6.2. Evolución del Fondo IDEA a lo largo del tiempo

El Fondo IDEA (FI) ha sido concebido en correspondencia con el mandato de FOSIS. L FOSIS es un servicio público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República por medio del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (Ley 19.989, 1990). Se creó en 1990 con el mandato de financiar el intervenciones de desarrollo social pioneras en el sector público que contribuyan a aumentar los niveles de ingresos y mejorar la calidad de vida de las personas en situación de pobreza por ingreso (Barrientos, 1999). Esto lo hace por medio de la participación de los propios afectados por la

---

<sup>3</sup> Fin para concurso 2019 es Promover soluciones para la superación de la pobreza a nivel local y nacional (FOSIS, 2019a).

pobreza en la solución de sus problemas y teniendo como prioridad los requerimientos locales de territorios en desventaja para la asignación de recursos (Ley 19.989, 1990). El espíritu bajo el cual el FOSIS fue creado se mantiene en la actualidad, siendo su misión actual “contribuir a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades” (FOSIS, 2018d).

En este contexto, el FI fue creado en el año 2011, como parte de los fondos presupuestarios que manejaba la Dirección Ejecutiva bajo el ítem de Transferencias corrientes al sector privado (Alianzas Público-Privadas). Se concibió como un instrumento para estimular la incorporación de prácticas innovadoras para la superación de la pobreza que surgían desde el sector privado en la oferta programática FOSIS (Entrevista a Encargada de Área Directiva N°1 en FOSIS Central). De ahí que su nombre “IDEA” sea un acrónimo de los principales ejes que caracterizan el fondo: Innovación, Desarrollo, Emprendimiento y Acción. Actualmente se reconoce que el valor del FI es brindar un espacio para trabajar con problemáticas sociales invisibilizadas, y/o que requieren de un tipo específico de intervención no contemplado por la institucionalidad. Este fondo reconecta a los actores involucrados en el territorio con la vocación de intervención y trabajo en el sector público, en tanto sienten hay una mayor libertad para abarcar las problemáticas que van encontrando en el trabajo comunitario cotidiano (Rubik Research, 2016).

A lo largo de los años y como detalla la Tabla 6, el Fondo IDEA ha presentado diferentes modalidades de ejecución (Entrevista a Encargada de Programa N°1 en FOSIS Central):

**Tabla 6. Resumen modalidades FI a lo largo del tiempo**

<b>Año convocatoria</b>	<b>Administración del FI (gestión de la convocatoria y seguimiento de proyectos)</b>	<b>Origen de la idea para proyecto</b>	<b>Modalidad de FI</b>	<b>Puntos críticos de la implementación identificados</b>
Hasta 2013	Dirección Nacional	Dirección Nacional	Fondo concursable por licitación pública	Baja pertenencia regional a los proyectos
2014	Dirección Nacional y Dirección Regional	Dirección Nacional	Fondo concursable por licitación pública; Convenio de colaboración y/o transferencia	Falta de oferentes a nivel regional para adjudicar licitaciones. Proyectos exitosos fueron aquellos seleccionados centralmente.
2015	Dirección Regional	Dirección Nacional	Convenio de colaboración y/o transferencia	Baja pertenencia regional a los proyectos.
2016	Dirección Regional	Dirección Nacional	Fondo concursable por licitación pública	Alto costo de implementación de licitaciones, preferencia por proyectos piloto.

2017	Dirección Nacional y Dirección Regional	Dirección Regional	Convenio de colaboración y/o transferencia	Alta pertenencia regional a los proyectos. Acuerdo sobre criterios esenciales para gestionar innovación social dentro de FOSIS.
2018	Dirección Nacional y Dirección Regional	Dirección Nacional y solicitantes externos del sector público	Convenio de colaboración y/o transferencia	Baja pertenencia regional a los proyectos, complejización de las relaciones de gobernanza del proyecto. Mayor estructura en el diseño y en las herramientas disponibles para la ejecución.

*Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con informantes clave FOSIS y Centro de Políticas Públicas 2014; Rubik research, 2016; Cliodinámica Consulting, 2018.*

- Convocatorias hasta año 2013: Administración centralizada del Fondo IDEA bajo la forma de licitación de fondo concursable. Esto incluía la gestión de la convocatoria, evaluación, adjudicación y seguimiento de los pilotos desde el equipo de la Dirección Nacional. Sin embargo, aquellos proyectos que eran operados a nivel regional (fuera de la Región Metropolitana), eran administrados por las Direcciones Regionales. Los concursos eran propuestos a través de grandes lineamientos temáticos definidos por el nivel central, pero siempre relacionados con la superación de la pobreza.
- Convocatoria año 2014: Administración mixta del FI, bajo la forma de licitación de fondos concursables y de proyectos piloto, con temáticas definidas desde nivel central. Los fondos concursables eran de administración regional del Fondo IDEA, lo que involucró la gestión de la convocatoria y supervisión de los proyectos por los equipos de las direcciones regionales. Dado el bajo nivel de oferentes a nivel regional, explicado en parte por el bajo monto destinado para la ejecución de cada proyecto (treinta millones en promedio), además se realizaron proyectos pilotos a nivel central. Estos ejecutados a través de convenios de colaboración o licitaciones, supervisados por el equipo de la Dirección Nacional.
- Convocatoria año 2015: Administración regional del FI, bajo la forma licitación de fondos concursables. En ambos casos, la gestión de la convocatoria y seguimiento de la ejecución fue de responsabilidad de las Direcciones Regionales, pero la asignación del presupuesto regional para la realización de los proyectos fue determinado por la Dirección Nacional.
- Convocatoria año 2016: Administración regional del FI, bajo la forma licitación de fondos concursables o proyectos pilotos. En este año, todas las regiones participantes ejecutaron el FI bajo la modalidad de proyectos piloto. De igual forma, las temáticas globales para los concursos fueron definidos por la Dirección Nacional.
- Convocatoria año 2017: Administración mixta del FI, bajo la forma de concurso

interno para postular ideas de proyectos piloto desde las Direcciones Regionales, en base a temáticas levantadas desde las regiones. Selección de las ideas se realizó a nivel central, pero la ejecución y seguimiento de los proyectos fue realizado por los equipos de las direcciones regionales. En este año además, se generó un trabajo colectivo para la definición de parámetros de innovación, por medio del establecimiento del kit de innovación de proyectos. Este kit buscaba facilitar las definiciones de la iniciativa relacionada relativas a innovación social, realizar el seguimiento y evaluar.

- Convocatoria año 2018: Administración mixta del FI, bajo la forma de proyectos piloto. La idea a ser abordada por los proyectos y su correspondiente asignación regional, se definió desde el nivel central en base al mapa de vulnerabilidad y los acuerdos de Compromiso País, y las demandas identificadas por solicitantes del sector público en coherencia con las grandes necesidades definidas por estos instrumentos<sup>4</sup>. La administración y supervisión de los proyectos fue delegado a los equipos de las Direcciones Regionales.

### 6.3. Gestión del Fondo IDEA

El presupuesto asignado al FI en 2018 correspondió a seiscientos quince millones de pesos, lo que corresponde a un siete por ciento aproximado del presupuesto total asignado para FOSIS en ese año (MDSF, 2017c; DIPRES, 2018). Además, como detalla la Figura 10, del cien por ciento del presupuesto programático, la proporción destinada al FI es relativamente menor, al igual que otras iniciativas que también se caracterizan por su transversalidad a la oferta programática de FOSIS, como es + Territorio, Educación Financiera y los convenios de apalancamiento regional (FOSIS, 2018c).



Figura 10. Distribución del presupuesto para programas FOSIS según importancia relativa. Fuente: FOSIS, 2018c.

<sup>4</sup> El Gobierno de Chile, con la colaboración de la Subsecretaría de Evaluación Social del MDSF elaboró un instrumento denominado Mapa de la Vulnerabilidad, en el cual se identificó dieciséis subgrupos de la población que se encuentran en una condición muy difícil de ser superada por ellos mismos. Compromiso País es la instancia que reúne al mundo público y privado para trabajar en la búsqueda e implementación de soluciones dirigidas a estos grupos prioritarios (Gobierno de Chile, 2019).

El FI se despliega en el territorio nacional a través de la Dirección Nacional y quince Direcciones Regionales, en el área de gestión de programas (detalle en Figura 11 y 12). El nivel central, es el encargado de programa quien gestiona la creación de las bases administrativas tipo para la ejecución del Fondo IDEA, con el apoyo y aprobación del responsable de Subdirección de Gestión de Programas (SGP) y de Fiscalía. Estas bases son adaptadas por el encargado de gestión de programas a nivel regional, y luego son ejecutadas por los encargados de programa respectivo, dependiendo de la naturaleza del proyecto FI. Son estos encargados quienes llevan a cabo el proceso de la contratación, a través de la plataforma en línea denominada Sistema de Gestión de Inversiones (SGI), destinada a alojar la información administrativa para la gestión de los proyectos FOSIS. Una vez adjudicada la contratación, son los Agentes de Desarrollo Local (ADL) quienes están llamados a apoyar técnicamente y hacer seguimiento financiero y administrativo de la ejecución de los proyectos FI.



Figura 11. Organigrama FOSIS Central. Fuente: FOSIS, 2018c.

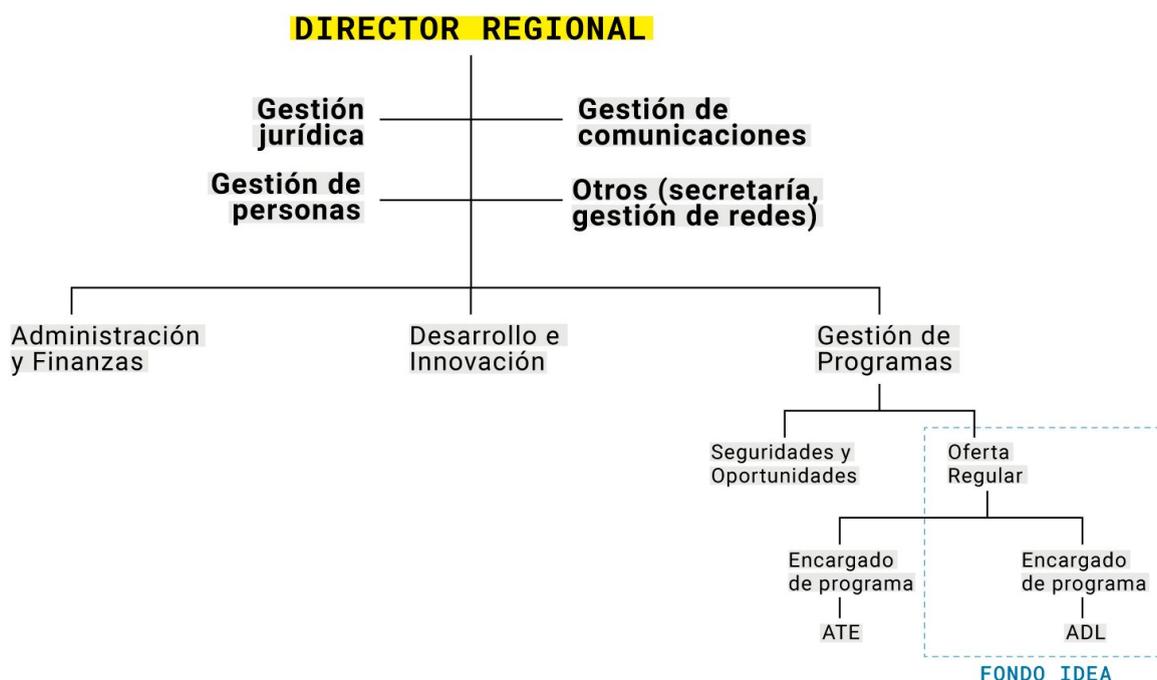


Figura 12. Abstracción organigrama FOSIS Regional. Fuente: elaboración propia en

base a FOSIS 2018e, 2018h, 2018i, 2018j.

Los pilotos del FI se implementan por medio de convenios de colaboración y transferencia o licitaciones públicas con entes ejecutores externas a FOSIS. Estos ejecutores pueden ser Municipalidades, Universidades o Centros de Formación públicos o privadas, organismos privados con o sin fines de lucro u otras instituciones o servicios públicos. Estos convenios consideran los siguientes ítemes de financiamiento (FOSIS, 2018b; FOSIS 2018f):

1. Recursos de inversión: Son recursos del proyecto que constituyen, de manera directa e inmediata, un beneficio material o inmaterial para los(as) destinatarios(as) del mismo. Incluye recursos humanos, subsidios, materiales, etc. Para el año 2018, esto debía corresponder a un ochenta por ciento del fondo, como mínimo.
2. Recursos para administración: Recursos necesarios e indispensables para la implementación o difusión del proyecto. Incluye personal de soporte, infraestructura, comunicaciones, etc. Para el año 2018, esto debía corresponder a un veinte por ciento del fondo, como máximo
3. Gastos de sostenimiento: gastos del ejecutor para el desarrollo del proyecto. Para el año 2018, esto debía corresponder a un cinco por ciento del fondo, como máximo.

La ejecución de un proyecto puede durar hasta quince meses, considerando una etapa de selección de usuarios(as) de dos o tres meses, sin perjuicio de lo que pasare en caso de situaciones extraordinarias que ameriten la extensión de un proyecto (en caso de catástrofe, por ejemplo).

Además, las iniciativas financiadas por el FI deben apuntar a beneficiar a personas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad que pertenezcan preferentemente al sesenta por ciento más vulnerable de la población de acuerdo con la calificación socioeconómica según Registro Social de Hogares (RSH). Excepcionalmente esta clasificación no es necesaria cuando los proyectos estén destinados a usuarios con las siguientes características: Personas en Situación de discapacidad, Personas en situación de calle, Personas que habitan en campamentos o barrios vulnerables, Pueblos originarios, Migrantes, Personas afectadas por emergencias, Personas privadas de libertad cumpliendo condena en medio libre, medio cerrado o en sistema post sanción. En estos casos de excepción se deberá acreditar la situación de pobreza y/o vulnerabilidad con otros instrumentos que respalden dicha condición. La información que contienen las características de los usuarios, junto con los cambios que estos reporten respecto del resultado del proyecto en su situación, es registrada al Sistema Nacional de Usuarios (SNU) (MDSF, 2017c; FOSIS, 2018b).

Como detalla la siguiente Tabla 7. durante la gestión del programa existe una serie de requerimientos de información que deben reportar los distintos actores involucrados en la ejecución del FI. Esta información tiene como propósito orientar y visibilizar la ejecución de los pilotos. Dar cuenta de estos requerimientos de información es relevante para identificar las ventanas de oportunidad que ya existen para la comunicación de los aprendizajes en la propuesta del modelo.

**Tabla 7. Requerimientos de información formales para ejecución del Fondo IDEA**

<b>Reportado por el Ejecutor</b>	Información sobre los usuarios del proyecto	Medición de línea de base, línea de salida de los usuarios y línea intermedia en caso de ser pertinente, respecto de las variables sobre las que el proyecto espera tener un resultado y las características de los participantes. Esta información es registrada en SNU.
	Rendiciones de cuentas Contraloría General de la República (CGR)	Ejecutores deben informar a FOSIS regional mensualmente (dentro de los primeros 15 días corridos del mes siguiente) los gastos de inversión directa y administración en forma detallada, junto con su documentación de respaldo. Esto incluye boletas y facturas originales, o la cuarta copia cedible de la factura.
	Información sobre la ejecución del proyecto FI	1. Informes de avance y finales: El ejecutor tiene la obligación de dar todas las facilidades para el cumplimiento de la labor de supervisión del equipo regional FOSIS, así como de proveer los informes parciales, finales y verificadores que el FOSIS le solicite, además de sus productos comprometidos, a medida que estos se vayan cumpliendo en cada etapa. En el caso del Fondo IDEA, el informe parcial y/o final debe contener la siguiente información: Antecedentes del proyecto, objetivo, antecedentes de los usuarios y estado en SNU, actividades realizadas, estado de avance de indicadores, elementos para la replicabilidad de los proyectos (buenas prácticas, ajustes metodológicos necesarios), y evaluación (dificultades, facilitadores, resultados, sugerencias). 2. Ante cambios en el proyecto o en el ejecutor: se debe informar al equipo FOSIS regional, por escrito y con la debida anticipación, acerca de cualquier hecho o circunstancia que de alguna manera impida o entorpezca la normal ejecución del proyecto. En el caso de que haya variación en el equipo que ejecuta el proyecto adjudicado, se deberá informar por escrito dentro del plazo de una semana antes de que se haga efectivo el cambio, a fin de evaluar el impacto que esta situación provoca en la ejecución total del proyecto.
	Información para el cierre administrativo del proyecto	Incluye verificadores finales asociados a las actividades y productos comprometidos, última rendición de gastos de los recursos transferidos, informe final de ejecución y declaración de término del proyecto.
<b>Reportado por Equipo FOSIS Regional</b>	Actas de supervisión técnica de los ADL	Estas son actas generales cuentan con la siguiente información: 1. Identificación del proyecto; lugar de supervisión, sujeto de supervisión (ejecutor, usuario, mesa técnica, otro), estado de la ejecución. 2. Identificación de la etapa de ejecución: ya sea el Inicio (contratación, otros), Selección (diagnóstico, selección, otros), Implementación (Capacitaciones, entrega de bienes, seguimiento y asistencia técnica, evaluación, colocación laboral, otros), Cierre (entrega de productos) o Rendiciones (revisión de rendiciones, otros).
	Información Proyectos (Kit) de Innovación	Compuesto por los siguientes instrumentos: 1. Instrumento de caracterización de la iniciativa: se completa durante el primer mes de la ejecución y detalla información sobre la temática y ámbito de intervención del proyecto, tipo de usuarios, y los elementos del diseño relacionados con innovación social (originalidad, visión de futuro, participación y valor social). 2. Instrumento de seguimiento: se completa durante la ejecución del proyecto, para dar cuenta de los avances. Incluye la revisión de metas, los actores involucrados, la opinión de los participantes, facilitadores y obstaculizadores, y respecto de las dimensiones de innovación. 3. Instrumento de evaluación: al finalizar la ejecución se completa junto con el ejecutor y otros actores relevantes. Detalla cómo resultó la iniciativa, el porcentaje de logro de cada dimensión de la innovación identificados en el instrumento de caracterización, y la observación de facilitadores y obstaculizadores de la intervención.
	Evaluación de Desempeño de ejecutores	Al término del convenio, FOSIS informará al ejecutor el resultado de la evaluación de desempeño, en base a su gestión durante la ejecución y a partir de la supervisión realizada por los ADL.
	Información respecto de los usuarios	Definición de variables clave a medir por el ejecutor y supervisión de el debido registro en el SNU.
	Información respecto de la gestión del proyecto	Información respecto del proyecto respecto de la identificación, montos, etapas de ejecución, actividades y productos comprometidos.
<b>Reportado por Equipo FOSIS Central</b>	Orientaciones técnicas para la ejecución de proyectos	Las orientaciones pueden incluir: 1. Modelos de bases administrativas para la convocatoria: detallan los requerimientos técnicos y el proceso de convocatoria, evaluación, selección, adjudicación, supervisión y cierre de los proyectos. 2. Orientaciones comunicacionales: directrices generales para que los ejecutores se relacionen con los usuarios en representación de FOSIS. 3. Términos de referencia: orientan el proceso, los aspectos técnicos y administrativos de la intervención, en complemento al convenio suscrito las bases administrativas de la convocatoria. Detallan el proyecto, sus etapas, actividades y verificadores de cumplimiento de actividades, junto con la planificación temporal (carta gantt) e ítemización de los gastos presupuestados. 4. Convenio: formaliza el contrato entre FOSIS y el ejecutor. 5. Disposiciones generales aplicables a los contratos suscritos entre FOSIS y el ejecutor: complementa lo establecido en el convenio y términos de referencia, detallando responsabilidades y formas de proceder en 6. Instructivo de rendición de cuentas: detalla formas de proceder para rendir la ejecución de los fondos públicos, en observancia con la normativa de la CGR. 7. Ficha de proyectos: detalla el contenido y diseño del proyecto piloto propuestos por los solicitantes, en el caso del FI 2018, y es utilizado en la etapa de postulación de las iniciativas.

Fuente: Elaboración propia en base a Fosis 2017e, 2018b, 2018f, 2018g, s.f.a, s.f.b ; s.f.c.

## 6.4. Blueprint del Fondo IDEA y quiebres identificados en cada una de las etapas

### ¿Qué es un blueprint?

Los blueprint son un esquema visual que permite visualizar y proyectar la complejidad de un fenómeno estudiado (servicio), a través de la sincronización interna y externa de los diversos componentes de este (etapas, actividades, quiebres, etc). Esta técnica específica y detalla cada uno de los aspectos de un servicio a través de un esquema visual que incorpora las perspectivas del usuario y las de funcionarios, para el caso estudiado (Figueroa et al, 2017). Este instrumento sirve tanto para describir un servicio como para prospectar y se articula a través de una línea de tiempo (lectura horizontal).

En esta sección se presenta el análisis a través de un blueprint de lo que sucede en el proceso del FI, que se deriva del análisis cruzado de entrevistas con actores clave, documentos administrativos y estudios de sistematización de FI (Centro de Políticas Públicas 2014; Rubik research, 2016; Clodinámica Consulting, 2018). Esto permite visualizar los puntos críticos de los diferentes actores involucrados en las diferentes etapas para cada uno de estos.

La lectura de los blueprint se realiza de forma horizontal, dado que funcionan bajo la lógica de línea de tiempo. Y existen distintos niveles de información, donde se explicitan las actividades realizadas por los usuarios finales del fondo, por los ejecutores y las actividades de los funcionarios internos de FOSIS. Cada etapa se lee de forma vertical, de arriba hacia abajo, pensando en las diferentes actividades de los usuarios en cada paso del fondo.

### Componentes del blueprint FI

El blueprint que se presenta a continuación, se estructura en 4 etapas, que a su vez contienen 13 sub etapas, sumado a los tiempos que conlleva cada una de estas. De forma horizontal se identifican tres niveles que grafican la experiencia de los usuarios finales, ejecutores del fondo y usuarios internos de FOSIS.

Primero encontramos las actividades de cada uno de los usuarios involucrados, seguido por las actividades eventuales, es decir, situaciones que no han sido constantes durante todas las versiones del fondo, pero que se repiten y son claves para entender los quiebres de cada una de las etapas. Las actividades de los funcionarios se sitúan bajo la línea de visibilidad, ya que involucran acciones de gestión interna que no son visibles para los usuarios finales y/o para los ejecutores.

Luego se identifican los quiebres para cada uno de los tres niveles, estos se categorizaron en diferentes temáticas que se identificaron en la etapa de levantamiento de información: **Supervisión y seguimiento, Procesos, Sistematización y aprendizajes, Información y sistemas y Propósito y posicionamiento.**

Por último, se encuentran los puntos de contacto y soporte de cada nivel, en donde se visualizan los medios y documentos que interactúan entre los usuarios, y además los sistemas de soporte que utilizan en las diferentes etapas.

Respecto a las secciones verticales de **Diseño de la Propuesta y Postulación y Diseño**, se visualizan dos escenarios posibles en la ejecución del FI, primero cuando el diseño de los proyectos ocurre en los usuarios internos de FOSIS y en un segundo caso, cuando el diseño es presentado por los postulantes al fondo, es decir, los ejecutores.

**Blueprint Fondo IDEA**

ETAPAS	PREPARACIÓN Y SELECCIÓN DE PARTICIPANTES						EJECUCIÓN DEL PILOTO					SEGUIMIENTO		
SUB ETAPAS	DISEÑO PROPÓSITO Y DESARROLLO CONCURSO	REDACCIÓN DE BASES	DISEÑO DE LA PROPUESTA	CONVOCATORIA Y DIFUSIÓN	POSTULACIÓN Y DISEÑO	EVALUACIÓN Y SELECCIÓN	CONTRATACIÓN	CONFORMACIÓN DEL EQUIPO	CONVOCATORIA A BENEFICIARIOS	AJUSTES DEL PILOTO	DESARROLLO DEL PILOTO	CIERRE	SEGUIMIENTO POST CIERRE	
DURACIÓN ETAPAS	3 meses	3 semanas	*	2-3 meses	2-3 meses	1-2 meses	3 semanas	*	2-3 meses		8-12 meses		*	
<b>ACTIVIDADES USUARIO</b>									Usuarios reciben invitación desde la municipalidad o junta de vecinos para participar en actividades de proyecto Fosis.	El personal del proyecto les realiza una encuesta, se les piden sus datos personales para integrarlos al registro de Fosis.	Usuarios asisten en las actividades realizadas en el marco del proyecto. El número de instancias puede variar dependiendo de cada proyecto.	Asisten a una sesión de cierre en la que pueden dar su perspectiva y retroalimentación sobre las instancias y experiencia en general que vivieron.		
<b>ACTIVIDADES EVENTUALES USUARIO</b>									Muchas veces cuando son ejecutores privados (fundaciones, consultoras, etc), los usuarios identifican la intervención como Fosis, a diferencia de las Municipalidades se visibilizan más.				Usuarios reciben una llamada por parte de Fosis para participar en otros talleres o capacitaciones de la institución.	
<b>QUIEBRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los ejecutores muchas veces son invisibilizados de cara a los usuarios, lo que podría desincentivar al ejecutor durante el proyecto</li> </ul>													
<b>PUNTO DE CONTACTO</b>									- Llamada telefónica - Visita presencial	WhatsApp Llamada telefónica - Visita presencial	- WhatsApp - Llamada telefónica - Visita presencial	- WhatsApp - Llamada telefónica - Visita presencial	- Llamada telefónica	
<b>ACTIVIDADES EJECUTOR</b>				El ejecutor postula a la licitación realizada por Fosis.	El ejecutor postula a la licitación realizada por Fosis. El ejecutor propone el diseño de la iniciativa.	Se encuentra a la espera de los resultados de la postulación. Luego es contactado para iniciar los procesos de contratación con Fosis.	El ejecutor entrega los documentos exigidos por Fosis y firma el contrato o convenio con la institución.	Se contrata al equipo que será parte de la ejecución del piloto. Este debe responder a los perfiles presentados en la postulación para la ejecución del fondo.	Se realizan contactos con actores clave del territorio para la convocatoria de usuarios (juntas y dirigentes vecinales, municipalidades, etc). Además deben ingresar a los usuarios en la plataforma SNU	Se realizan algunos ajustes a la metodología original presentada en la postulación, como también cambios en plazos o ítems de los proyectos.	Ejecutan las actividades comprometidas en el plan de trabajo con el acompañamiento del Agente de Desarrollo Local que acompaña el proyecto.	Deben entregar las rendiciones administrativas para revisión de ADL.		
<b>ACTIVIDADES EVENTUALES EJECUTOR</b>				Muchas postulaciones se realizan debido a la recomendación del ADL que lo acompaña en la oferta regular.	El diseño de los proyectos se ha realizado luego de la convocatoria, siendo los ejecutores autores o co-autores de las iniciativas.				Este proceso se ha realizado por ejecutores, o por el ADL o por entidades externas que participan en el proyecto, por ejemplo Municipalidades.					
<b>QUIEBRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Si los ejecutores son autores o co-autores de las iniciativas, existe una mejor adecuación a las necesidades reales del territorio, pero también puede existir pocos componentes innovadores en la propuesta ya que los ejecutores financian su "oferta regular".</li> <li>● Los proyectos que se reciben no son pilotos para los ejecutores, ni para el Fosis, ya que no se están recogiendo los aprendizajes de los proyectos, además de probarse cosas que pueden estar siendo financiadas por el mismo fondo en otro territorio.</li> <li>● El Fosis en general es percibido como programa Familias o ayuda a emprendedores, se enfoca en el desarrollo del sujeto y no en las variables del entorno.</li> <li>● No necesariamente se suben todos los usuarios en SNU, por diversos problemas personales como el estado legal de personas migrantes o familias donde existe microtráfico.</li> <li>● No hay tanta flexibilidad para el ejecutor para hacer ajustes, en este proceso puede influir el criterio personal del ADL, y puede generar conflictos con el ejecutor.</li> <li>● No está considerado en el proyecto la extensión de plazos para volver a iterar una solución, es decir hay poco espacio para los errores o fallas en la ejecución de piloto.</li> <li>● No hay sistematización por parte de los ejecutores, y si esta ocurre es una medida propia, es decir, el Fosis no regula la sistematización de los ejecutores sobre el proyecto. Solo se ve reflejado en el informe que se entrega al cierre del proyecto.</li> </ul>													
<b>PUNTO DE CONTACTO</b>				- Ficha de proyecto - Mail - Llamada telefónica	- Ficha de proyecto - Mail - Llamada telefónica	- Mail - Llamada telefónica	- Mail - Llamada telefónica - Documentos	- Contrato o convenio entre FOSIS y ejecutor	- Mail - Contrato de trabajo	- Mail - Contrato de trabajo	- Mail - Documento de plan de trabajo	- Mail - Llamada telefónica - Visita presencial	- Mail - Llamada telefónica - Visita presencial	- Llamada telefónica - Mail
<b>SOPORTE</b>									- SNU	- SNU				
<i>Línea de visibilidad</i>														
<b>ACTIVIDADES FOSIS</b>	Equipo Fondo IDEA de Fosis Central define los parámetros de acción de la próxima edición del fondo. (Fosis central)	Se escribe o actualiza el documento de las bases del concurso y se envían a fiscalía para su aprobación. (Fosis central)	Se formula la idea a través de una postulación interna de Fosis. Esto se realiza a través de los diferentes equipos o personas que trabajan en la oferta regular.	Se realiza la convocatoria de manera abierta para ejecutores fosis y posibles nuevos ejecutores.	Se reciben las postulaciones de los ejecutores, donde se analizan las diferentes propuestas, atinentes a las temáticas establecidas.	Se realiza la evaluación y selección de los proyectos recibidos en el proceso de postulación.	Se realizan los tramites administrativos pertinentes para la contratación del ejecutor. Se formula el contrato previamente validado y se envía la parte involucrada.	El ADL supervisa que se cumpla con los perfiles mencionados en la licitación para la contratación del equipo ejecutor.	Se realizan contactos con actores clave del territorio para la convocatoria de usuarios (juntas y dirigentes vecinales, municipalidades, etc). Además se debe supervisar el ingreso de usuarios al SNU.	Se revisan los ajustes realizados para el mejor desarrollo del plan de trabajo previamente diseñado, los ajustes pueden ser debido a cambios externos en el territorio o en los usuarios del mismo.	Se realiza acompañamiento al ejecutor, se comunican periódicamente para ver avances del proyecto en torno las actividades comprometidas y el seguimiento del plan de trabajo involucrado.	Se hace el cierre administrativo del proyecto y se verifica que el estado de cuentas esté en orden. El ejecutor es evaluado por Fosis		
<b>ACTIVIDADES EVENTUALES FOSIS</b>			Existen versiones en que los equipos regionales recaban por sus medios la información secundaria para la definición del público objetivo para ajustarlo a su territorio (2017), y convocatorias en las que se ha realizado a través de solicitantes (2018).		El diseño de los proyectos se ha realizado por los ejecutores luego de la convocatoria, en conjunto con los ADL, pudiendo ser el ADL o co-autor de la idea.	Cuando hay ejecutores muy específicos para una temática, se puede realizar por adjudicación directa, demostrando que el ejecutor seleccionado es el único que puede realizar el proyecto.		Este proceso se ha realizado por ejecutores, o por el ADL o por entidades externas que participan en el proyecto, por ejemplo Municipalidades.					ADL u otro funcionario Fosis se comunica con los beneficiarios para integrarlo a oferta regular Fosis, también hay comunicación con los ejecutores para futuras licitaciones.	
<b>QUIEBRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Para los funcionarios Fosis, es un fondo cambiante o con poca estabilidad, pero que sus recursos son flexibles para desarrollar iniciativas que no lo permite la oferta regular.</li> <li>● Las temáticas elegidas para el concurso son muy específicas, especialmente cuando se lleva a regiones o zonas rurales.</li> <li>● No hay alineamiento de las propuestas con la posibilidad del escalamiento a políticas públicas.</li> <li>● No existe un posicionamiento claro en el ecosistema de innovación social.</li> <li>● Falta de definición de innovación social y los objetivos de realizar estos pilotos para Fosis, existe poca claridad sobre los conceptos de piloto en comparación con lo que se exige en el diseño de las propuestas y a los ejecutores.</li> <li>● Los diseños de las propuestas carecen de validación previa con los usuarios o de prototipos previos, generalmente se realizan desde la información secundaria de la problemática.</li> <li>● Existe una apropiación de los ADL con los proyectos, lo que se traduce en más motivación del mismo para hacer la supervisión, pero también puede traducirse en competencia interna o con los ejecutores.</li> <li>● Hay mala difusión por parte de Fosis Central y regional, esto se puede ver influido por los costos elevados de realizar una convocatoria nacional.</li> <li>● Al existir una prioridad para los ejecutores Fosis de la oferta regular, se limita el posible financiamiento de soluciones nuevas a problemas nuevos.</li> <li>● Las barreras de entrada para los ejecutores al programa son bajas, es decir, los filtros y exigencias que se hacen a los ejecutores para analizar su pertinencia a la ejecución del piloto no son suficientes para asegurar ejecutores de calidad.</li> <li>● Los tiempos del concurso no se adecúan a factores administrativos de los funcionarios o ejecutores, ni a factores de contexto para los usuarios como temporadas alta en agricultura, vacaciones, inicio de clases estudiantiles, etc.</li> <li>● El Fosis no exige personas en el equipo, solo perfiles de cargo, lo que a veces afecta a que la formación del equipo se haga de manera tardía.</li> <li>● Las barreras de entrada para los ejecutores al programa son bajas, es decir, los filtros y exigencias que se hacen a los ejecutores para analizar su pertinencia a la ejecución del piloto no son suficientes para asegurar ejecutores de calidad.</li> <li>● El rol del ADL varía dependiendo del piloto que se esté ejecutando, debido a que depende de su motivación personal, de la dependencia que exista en el ejecutor y del involucramiento con la iniciativa.</li> <li>● Las variables del SNU son difíciles de construir, al final no se construyen, y si se construyen es muy difícil integrarlas a la plataforma ya que hay que hacer el pedido al departamento de estudios en el nivel central. No hay mucha información de resultados esperados para medir el éxito del proyecto ni variables estándar para el Fondo IDEA, a diferencia de la oferta regular.</li> <li>● Supervisión técnica es débil, a diferencia de la administrativa, no se realiza la gestión del conocimiento.</li> <li>● El Fondo IDEA no tiene recursos para financiar ADL, por lo que los ADL de la oferta regular deben hacer el acompañamiento de los proyectos del fondo idea además de sus proyectos determinados en la oferta regular por su contrato.</li> <li>● El rol del ADL varía dependiendo del piloto que se esté ejecutando, debido a que depende de su motivación personal, de la dependencia que exista en el ejecutor y del involucramiento con la iniciativa.</li> <li>● No hay sistematización interna por parte del Fosis sobre los proyectos, por lo que no se reintegran los aprendizajes a la oferta regular. Esto ocurre en algunos casos de manera informal y dentro de los equipos en los que ejecuta el Fondo IDEA.</li> </ul>													
<b>SOPORTE</b>									SGI Aranda	SNU SGI Aranda	SGI Aranda	SGI Aranda	SNU	

\* Tiempos que varían dependiendo el tipo de convocatoria y proyecto.

## **6.5. Necesidades y Aspectos Críticos para el Diseño del Fondo IDEA**

Esta sección identifica las necesidades y aspectos críticos que influyen en la ejecución del FI, a partir de las experiencias de los usuarios internos y externos del mismo. Muchos de los temas mencionados emergen también como aspectos clave en la bibliografía especializada, lo que confirma su relevancia y la importancia de que sean tomados en consideración en la siguiente etapa del proyecto.

El material en esta sección no constituye una evaluación de desempeño del Fondo ni de la institución. En cambio, busca identificar aquellos aspectos que presentan oportunidades de diseño y que resultan determinantes para la ejecución del Fondo.

La información contenida en esta sección es el resultado del análisis del material cualitativo generado por el estudio. En ese contexto la utilización de citas específicas busca graficar los principales temas identificados, aquellas seleccionadas representan un conjunto más amplio de opiniones.

La información se presenta organizada en tres categorías: i) Temas Estratégicos: Se definen como aquellos que hacen referencia a aspectos conceptuales sobre objetivo del Fondo y sus alcances; ii) Temas Operativos: Entendidos como temas vinculados a la gestión del Fondo y sus implicancias y; iii) Temas Administrativos y de Soporte: Aquellos temas vinculados a los procesos y soportes que permiten la administración y ejecución del Fondo. Existen necesidades y aspectos críticos que son transversales a los tres tipos de temas, se los menciona siempre que resulten relevantes para la experiencia de los usuarios internos y externos del Fondo.

### **6.5.1. Temas Estratégicos**

#### **a. Necesidad de tener claridad sobre el objetivo del Fondo, su estrategia y relación con la misión institucional.**

Se identifica una fuerte necesidad por parte de los usuarios internos de contar con claridad sobre el objetivo del Fondo y su relación con la misión institucional. Ésta definición deberá tomar en consideración que los usuarios internos reconocen al FOSIS como un lugar que históricamente ha albergado innovación en materia de programas sociales y que tienen una intervención fuertemente orientada a la mejora de las condiciones de vida individuales de las personas. A continuación se analizan algunos de los aspectos críticos que afecta el no contar actualmente con esta claridad.

**a.1. Cambios frecuentes al FI generan incertidumbre al interior y exterior de la institución y debilitan la utilidad del instrumento.**

La modalidad de ejecución del FI cambia casi todos los años desde el 2013. Algunos años los cambios han sido sustantivos y otros de menor magnitud. La modificación constante ha limitado el impacto del instrumento dificultando todas las etapas de la implementación del mismo. Al no existir un procedimiento establecido y predecible sobre los aspectos conceptuales y prácticas del Fondo resulta muy difícil que los usuarios internos y externos puedan explotar sus potencialidades.

Los cambios constantes dificultan la difusión del Fondo y su afianzamiento como referente en materia de innovación en el ecosistema. Dificulta también el proceso de postulación y selección de propuestas - ya que los requisitos y formatos cambian de forma frecuente. La supervisión y generación de conocimiento asociada también se entorpece ya que cada año puede cambiar, lo que no permite desarrollar habilidades específicas ni la estructura que las soporte.

La falta de certidumbre también abre espacios para que los usuarios perciban que las decisiones se basan en criterios subjetivos más que en aspectos objetivos, aún cuando este no sea el caso.

*"Lo que pasa es que es un poco complejo porque con cambios de administración cada cuatro años y con ciertos énfasis administrativos y metodológicos cada cuatro años, tú no alcanzas a asentar, porque se supone que varias de estas cosas, de estos acuerdos, terminan siendo actos de madurez, de probar, de mirar y tu requieres tiempo para eso" (Encargado de programa FOSIS Central N°1).*

*"Yo creo que la falla ha estado en el cambio continuo y poca claridad, como este programa es especial. Primero era como que yo lo acompañe, de alguna manera, con instrumentos que el ADL puede integrar a su trabajo y que no sea doble pega, luego fue más centralizado y el FOSIS central más o menos definía cuáles eran las líneas y las regiones también definían ciertas ideas pero estas eran, en algunos casos, no en pocos, construidas a partir del "yo quiero que intervenga", es decir, al municipio X le decían "dime tu que querí hacer y yo te traspaso los fondos", entonces yo creo que ha habido en muchos periodos muy poca claridad" (Encargado de área directiva FOSIS Central N°1).*

*"Si es un fondo que hay que postular por las regiones, debería promocionarse primero. No hay promoción, no están los lineamientos desde FOSIS Central. Si es abierto, que se mencione y que existan unas bases. Aquí se dice FI y el FI es etéreo, algo nebuloso. Y lo otro es que también es un instrumento político. De decisiones a nivel central, más que las regiones puedan acceder" (Encargada de área FOSIS Regional N°1).*

## **a.2. Falta de claridad en torno al concepto de innovación**

A pesar de los esfuerzos liderados por las subdirecciones de desarrollo e innovación y de gestión de programas, los usuarios internos y externos no manejan una definición uniforme del concepto innovación social, ni de manera conceptual, ni de manera práctica. Esto dificulta la operación del Fondo en todo su ciclo de ejecución y, en algunos casos, puede generar expectativas distintas con respecto a los proyectos y sus resultados.

*"Mucho en términos conceptuales no ha habido, es básicamente una forma de enfrentar la innovación, y esa forma está bien, pero es un conjunto de actividades sumadas, no es un modelo redondo de innovación con un gran objetivo central" (Encargado de área FOSIS Central N°2).*

*"Hace falta claridad sobre quién innova, los proyectos vienen muy estructurados desde la contratación con lo que no queda claro el rol para los ejecutores en materia de la innovación, los marcos de libertad del ejecutor son pocos y yo diría que están en la ejecución directa con el usuario" (Funcionaria FOSIS Central N°4).*

*"Es el único instrumento real de innovación dentro del FOSIS, no hay una estrategia ni nada, hay que hacerse cargo y usar el Fondo estratégicamente. El objetivo actual del FOSIS es transformarse en el lugar de pilotaje de innovación social del Estado" (Funcionario área directiva FOSIS Central N°1).*

*"Hay que preguntarse ¿qué es lo que queremos del Fondo?, efectivamente este fondo existe ¿tiene validez esa existencia en el medida que tu vas desarrollando pequeñas iniciativas innovadoras que están sirviendo directamente a los usuarios? o en realidad lo que la institución quiere es re-plantearse una serie de diseños de mayor impacto, que puedan lograr con la DIPRES mayor presupuesto" (Funcionaria FOSIS Central N°4).*

## **a.3. El Fondo cumple objetivos distintos para el FOSIS Central y para las Direcciones Regionales.**

En los últimos años la ejecución del FI se ha asentado fuertemente en la estructura regional del FOSIS. En la medida en la que las regiones han ido desarrollando proyectos financiados por el FI le han encontrado utilidad y sentido a la herramienta dentro de sus estrategias regionales. Si bien el Fondo se aloja conceptualmente en el FOSIS Central la lógica administrativa que se ha utilizado para la selección de ideas, licitación, adjudicación y supervisión ha transformado al FI en un recurso principalmente de las regiones.

Esto implica que hay un fuerte interés por parte del personal de regiones de participar activamente del rediseño del Fondo y una expectativa de que pueda seguir vinculado a sus estrategias locales y sus necesidades.

A su vez la valoración de la utilidad del Fondo durante los últimos años no siempre coincide entre ambos niveles. Mientras en el nivel central se percibe que el Fondo podría tener mayor

impacto, en regiones se tiende a evaluar positivamente su utilidad y relevancia para la institución. Esta diferencia está fuertemente explicada por la apropiación de los aprendizajes, tema sobre el que se profundizará más adelante.

*"El diseño (de la oferta regular), es super detallado, con instrumentos de medición, eso no lo tiene el FI, el Fondo es más libre, puede tocar varias aristas, y en ese sentido ha sido también una posibilidad para los programas, te permite también explorar áreas que el programa sabe que tiene que abordar pero que no ha podido abordar. El FI ahí nos ha permitido como explorar cómo intervenir en algunas situaciones que el programa no sabe cómo abordar"* (Encargada de área directiva FOSIS Central N°1).

*"Para la región, el FI como que nos gusta mucho porque es la opción de hacer algo distinto, tener un objetivo distinto, una metodología distinta, poder abordar temáticas o cosas que no estamos acostumbrados a hacerla, han habido distintas formas de hacerlo"* (Encargado de departamento FOSIS Regional N°2).

*"En el 2018 nos impusieron los FI, nosotros no postulamos. El tema de la centralización ha sido difícil para nosotros (...) tenemos un montón de cosas por hacer en base a la experiencia que tenemos, pero no podemos avanzar en las cosas que nosotros necesitamos y que el Fondo podría ayudarnos, porque está más centralizado"* (Encargada de área FOSIS Regional N°1).

*"Yo tengo la impresión es que el fondo ha terminado siendo una serie de pequeñas iniciativas innovadoras diversas que no necesariamente te llevan a un método, o sea, estoy pensando lo siguiente: que yo sepa, porque puede que alguien tenga una idea distinta no?, que yo sepa, las ideas del fondo, que eran para pilotear no terminaron nunca en un programa, los programas parece que.. el diseño de los programas parece que nace de otra parte, entonces uno ahí se hace la pregunta desde la innovación, o sea su agregación de valor lo más probable es que se circunscriba solo al beneficiario"* (Funcionaria FOSIS Central N°4).

#### **a.4. Las definiciones conceptuales del Fondo no siempre han sido acompañadas por instrumentos de ejecución.**

Se identifica, a lo largo de las distintas convocatorias del FI, poca consistencia entre los objetivos declarados del programa y las decisiones administrativas y presupuestales en torno a su ejecución. Por ejemplo, si bien el foco declarado está en la promoción de la innovación social, la articulación público privada y la generación de conocimiento, el Fondo no cuenta con recursos de supervisión que permitan las acciones de supervisión para materializar estos objetivos. Las decisiones tomadas en muchas de las convocatorias fueron producto de la necesidad de ejecutar el fondo de la mejor forma posible en un contexto de restricciones administrativas y logísticas.

El FI como programa ha tendido a no internalizar los costos administrativos de su ejecución. Un ejemplo es que el programa no cuenta con recursos para supervisar los proyectos, lo que debe realizarse a través de ADL financiado con otros recursos. Los recursos para diseñar,

difundir y convocar las licitaciones siempre han sido escasos y se debe haber hacer uso del personal de otras áreas. Esto se repite por ejemplo en el registro de las variables de seguimiento de usuarios en el SNU. Como los proyectos no se ajustan al proceso de la oferta regular, no se suele incorporar información en el sistema porque no hay capacidad para absorber esa cantidad de trabajo.

*"Yo de verdad yo creo que ahí hay que meterle lucas y hay que meterle gente, no se puede pretender que la innovación se transforme en el eje institucional si tú no le metes plata, no tiene presupuesto y no tiene personal, partiendo de ahí, o sea son puras migajas. El Fondo es una plata transferida del ministerio y uno tiene que estar ahí como rasguñando. Si se quiere trabajar el tema de la innovación hay que tener una plataforma para hacerlo, por ejemplo gestión de la información. Eso es mucha pega tienes que tener plataformas digitales, tienes que tener gente que te arme productos de conocimiento aquí nadie está capacitado para hacer productos de conocimiento, no tenemos una plataforma así. El año pasado nos mandaron un cuaderno para supervisar pero no lo usé porque no era suficiente" (Funcionaria FOSIS Regional N°1).*

Una posible efecto de que no existan recursos destinados a las labores de acompañamiento del Fondo es que los procedimientos de este se han tendido a homologar a los de la oferta regular, ya que las personas a cargo cumplen con ambas funciones. Algunos usuarios manifiestan que los mecanismos asociados al Fondo han perdido flexibilidad con el correr de los años:

*"No se si sea así pero no solo que los primeros sean más innovativos sino que hayan tenido una mayor flexibilidad y ya luego le terminaste pidiendo el boleto de la micro al monitor que tenía que rendir, entonces la rendición es al detalle, son los originales en las facturas lo que entra, por las mismas circulares, terminamos incorporando el mismo anexo de rendición de cuentas de los otros programas" (Funcionaria FOSIS Central N°4).*

## **b. Necesidad de gestionar el aprendizaje**

Prácticamente todos los usuarios internos del FOSIS mencionaron como el principal aspecto a mejorar la necesidad de gestionar los aprendizajes que emergen de los proyectos financiados por el FI. Existe la impresión entre los usuarios que el Fondo ha financiado iniciativas valiosas, pero cuyos resultados y lecciones no han podido permear la estructura institucional. Se manifiesta que esta necesidad de repensar los mecanismos de aprendizaje dejaría capacidades valiosas inclusive para el resto de la oferta de la institución.

### **b.1. El conocimiento se queda en las personas**

El aprendizaje que se genera a raíz de los proyectos financiados por el FI queda en lo que se denomina "la primera línea" constituida por el ADL por parte de FOSIS y los ejecutores. En algunas pocas instancias el aprendizaje se socializa con la parte del equipo regional más cercano al diseño del proyecto, pero esto no necesariamente sucede. Esto genera dos

problemas, el primero es que el aprendizaje se difunde y llega a muy pocos profesionales, el segundo es que si las personas cambian el conocimiento adquirido se va con ellos.

Si bien informalmente las iniciativas financiadas por el FI han generado conocimiento que se ve reflejado en una mejora de los programas regulares del Fondo, se pudieron identificar únicamente dos instancias donde esto fuera hecho de manera formal y sistemática. Aún en esos casos la gestión e incorporación del conocimiento fue producto de iniciativas individuales.

*"En el FI yo creo que el gran problema está en que cuando terminas nadie toma ese conocimiento, queda en la región, porque como era un concurso, eran ideas que salían desde la región, como esto de nosotros probar ciertas cosas, para poder mejorar nuestra misma ejecución, pero no estaban pensados como aprendizaje a nivel global. Ahora si servía se exponía y que se yo, siempre nosotros considerábamos que eran exitosas porque lográbamos mucho aprendizaje, pero cuando hacemos el traspaso finalmente ahí se perdía" (Encargada de área FOSIS Regional N°2).*

*"Se toman algunas cosas para el nivel regional, para la oferta regular, pero nada sistematizado, la experiencia queda en el programa, por ejemplo en Acción, como es el mismo encargado de línea, la experiencia queda en el equipo, pero de manera informal, más a raíz de la experiencia, nada que se pueda mostrar a otros equipos. No hay relación entre los equipos o proyectos, no hay conocimiento de otros proyectos y sus resultados como para replicar iniciativas en las regiones. "El FI se hace en la región y se muere en la región", eso decimos nosotros" (Encargado de departamento FOSIS Regional N°2).*

*"Tenemos un problema institucional de reportabilidad y evaluación, hay poco seguimiento, no somos tan conscientes de las evaluaciones, solo hay una evaluación de satisfacción de los talleres. El Fondo tiene el mismo desafío, tampoco hay un espacio para compartir información, hay una plataforma que se armaron y que todavía no se lanza, ese era un espacio de información del FI" (Funcionaria área directiva FOSIS Central N°1).*

*"No se han levantado muchos aprendizajes, generalmente se ven con los estudios de sistematización de consultoras externas. ¿Qué hacer con la sistematización para que sea efectiva y las consultoras no tengan que reconstruir la historia luego de un año de haber ejecutado el proyecto? Necesitamos definir quién hace el análisis o la sistematización de las experiencias, armar un circuito para ver que se quiere mirar, que se quiere levantar, y en base a eso fijar un plan de trabajo con hitos para informar sobre el proyecto, también es importante que vayan a terreno alguna vez" (Encargado de programa FOSIS Central N°1).*

## **b.2. Se identifica tensión entre la gestión del aprendizaje y los procedimientos y sistemas de la institución.**

Los usuarios internos y externos identifican que, históricamente, los procedimientos e instrumentos del Fondo no contemplan la posibilidad calibrar las iniciativas, registrar los fallos y aprender de estos. La necesidad de dar cuenta de lo realizado de acuerdo a las

herramientas de supervisión y medición actual complejizan el extraer conocimiento de los errores o desvíos en los proyectos, e inclusive de registrarlos.

*"Tú dices "no se puede hacer, que lata", entonces ese es el problema que nosotros tenemos mucha restricciones, y si se puede innovar, se pueden probar ideas, todo, pero como te digo, acá las normas son una sola y lamentablemente uno tiene que ir ahí poniendo límites, ¿te das cuenta? nuestra pega en general no varía mucho porque las normas no cambian" (Funcionaria FOSIS Central N°4).*

*"Lo que creo que pasa es que creo que no tenemos ese momento, que es lo crítico, más que cuando tu inicias, que te falta el instrumento, también es cómo generar esos espacios, yo creo que también es como entrenamiento, como que están acostumbrados al hacer y el ejecutor también porque intervienen también, pero no tienen eso como de salirse de sí y mirarse a sí mismos, entonces me doy mil veces con la misma piedra, no resulta no resulta no resulta, y tu busca y las causas no queda registradas" (Encargada de área directiva FOSIS Central N°1)*

Además los formatos de supervisión y sistemas de registro de los proyectos financiados no permiten sistematizar ni extraer lecciones fácilmente. Las iniciativas de gestión del conocimiento que han habido, han implicado un esfuerzo adicional no menor para poder extraer aprendizajes aplicables a la oferta regular o al diseño de nuevos programas.

*"Entonces lo que nosotros hemos hecho, a través de SGI, a través de las carpetas es recuperar la información para poder obtener algunas ideas de como mejorar el programa Acción. Mirar las carpetas, ver las variables de intervención, conversar con ellos (ADL), alguna reunión de que el ejecutor nos cuente como les fue, siempre es complicado porque todos siempre quieren decir que son maravillosos. Yo creo que un tema complejo para nosotros es la capacidad de tener el tiempo para acompañar y revisar los aprendizajes y poder tener los instrumentos oportunamente para poder ir registrando, acompañando" (Encargada de área directiva FOSIS Central N°1).*

*"No hay ningún instrumento que permita evaluar si se respetó el diseño (...) es solo el criterio de las personas que están acá. Hay ejecuciones super buenas y otras super pobres (...) el contenido de los verificadores no siempre es lo que se espera" (Encargada de área FOSIS Regional N°1).*

*"No tenemos tiempo para hacer análisis, los informes finales, trimestrales, quedan en la carpeta, los papeles, se pierde. Nos concentramos solo en la ejecución" (Encargada de área FOSIS Regional N°2).*

### **b.3. Falta de claridad sobre las dimensiones a observar para generar conocimiento, las capacidades y los canales necesarios para hacerlo**

Resulta necesario ahondar el trabajo para definir las dimensiones de los proyectos que se vinculan a la generación de aprendizaje y las capacidades que deben tener los profesionales

para contribuir hacia la gestión de esta información. Hace falta recursos y espacios para tomar definiciones y capacitar en el tema.

*"Bueno, ¿qué pasó con la intervención?" Siempre son flores, siempre, entonces uno se pregunta ¿bueno pero cómo aprendo?, yo aprendo de los errores también, no ha habido instrumental ni tampoco las posibilidades, porque en realidad somos pocos, para poder hacer un buen seguimiento" (Encargado de área directiva FOSIS Central N°1).*

*"Cuando hablamos de innovación es necesario tener en cuenta un tema de costeo. Pilotos tienden a financiar más de lo que realmente se puede financiar cuando se escala. Tarifa por usuario debe ser considerada para que la innovación escalable" (Encargado de área FOSIS Central N°1).*

*"Es necesario abordar la sistematización antes de que el piloto termine, además de coordinar que pedir y cómo pedir en la reportabilidad, como hacer para que el ADL pueda levantar aprendizajes de los proyectos, para levantar instrumentos o informes quizás en ciertos hitos del proyectos para levantar aprendizajes" (Funcionaria FOSIS Central N°4).*

*"En aquellas cosas que lo más probable es que sean muy difíciles de estandarizar, está la mirada del supervisor hacia el aprendizaje, hacia la innovación, hacia los rescates de los valores agregados, del "que mirar", como cuando va a un taller, por ejemplo qué mira, qué está mirando del desarrollo del taller, cómo mira la metodología, cómo mira la aplicación de esa metodología el que está haciendo el taller, yo diría que eso todavía está en veremos, a pesar del kit, que yo creo que ha ido colocando esa conversación en la mesa, hoy día más depende de los recursos regionales y de los propios recursos personales de los supervisores" (Funcionaria FOSIS Central N°4).*

*"yo creo que hay aquí en el tema de gestión del conocimiento hay gente que lo hace en la institución y yo creo que hay que recogerlo. Esta es una institución que sufre de amnesia, cada nuevo gobierno sufre de amnesia, y es sorprendente porque de repente nos dicen vamos a hacer esto y nosotros decimos pero si ya lo hicimos hace diez años, y nos dicen esto va a estar en los objetivos estratégicos y nosotros como ya, pero eso es parte de lo que se hace, entonces yo creo que no es bueno que sean tan centralizado, yo creo que hay que darle la posibilidad a las regiones de que puedan innovar en proyectos locales" (Funcionaria FOSIS Regional N°1).*

*"Existen talleres de intercambio de experiencias, pero la frecuencia de los talleres nacionales depende del presupuesto. Este es el único espacio de reflexión que hay, y es para la oferta regular. Sirve, permite generar una mirada global de lo que realmente se demanda y eso genera insumos para la conversación con la DIPRES. Pero no son suficientes, hacen falta otros canales, habría que generar información sobre la capacidad de los ejecutores, metodologías, resultados, coordinaciones, perfiles de usuarios que llegan, etc" (Encargado de área FOSIS Central N°1).*

### **c. Necesidad de otorgar escalabilidad a las iniciativas financiadas**

Los actores internos y externos manifiestan la necesidad de contar con mecanismos que permitan escalar las iniciativas que funcionan y vincularlas con el ecosistema de innovación pública. Esto como condicionante para que el Fondo cumpla con sus objetivos manifiestos.

#### **c.1. No se ha diseñado la trayectoria del proyecto una vez terminado el financiamiento.**

Los procedimientos y mecanismos actuales no tienen contemplado que debe suceder una vez finalizado el proyecto. Esto puede generar tensión entre el ejecutor y el FOSIS o al interior de la misma institución, cuando se identifica que hay iniciativas valiosas que no se podrán mantener en el tiempo y cuyos aprendizajes se perderán por no haberse diseñado mecanismos que así lo intencionen. Esto sucede aún cuando en el entorno hay oportunidades para el escalamiento, las que en algunos casos se han aprovechado espontáneamente.

*"Ahora, no es malo, como esto fue en un inicio que esto fuera para financiar buenas ideas de ONG o instituciones que hacen cosas choras y que tienen poco financiamiento pero eso yo lo encuentro poco sustentable porque no puedes, como te contaba el caso del programa ESPERE, estar financiando siempre las mismas ideas, entonces no les puedes dar sustentabilidad en el tiempo, y si tu quieres que una ONG o algún tipo de organización se potencie deberías pensar que estás invirtiendo, para que esa organización potencie su accionar para que se mantenga en el mercado, no se po, quizás eso indica que on 2 o 3 años de financiamiento en el que tu lo potencias, le subes el pelo y queda instalada para que siga prestando sus servicios a la comunidad y el estado no tenga que seguir poniendo plata" (Encargado de área directiva FOSIS Central N°1).*

*"Actualmente no se pueden seguir haciendo proyectos aunque hayan sido exitoso. Se han hecho proyectos muy buenos como por ejemplo uno de salud mental para las catástrofes naturales y luego de eso han ocurrido catástrofes en otros lugares del país y no se ha replicado, se ha comentado por la relación o amistad con otros DGP, de manera informal, pero no hay ningún mecanismo" (Encargado de departamento FOSIS Regional N°2).*

*"Podría haber como un Fondo 2 del Fondo, un Fondo que uno pudiera postular después, en el que uno pudiera implementar todo esto que hicimos" (Ejecutor Fondo IDEA N°3).*

*"Una vez terminado en la Comunidad postularon luego a un fondo concursable del Programa Acción comunitaria FOSIS. Ganaron 2 millones, asociado al diagnóstico hecho con el FI. Están trabajando en él y quedaron súper entusiasmados, y fueron capaces de presentar una propuesta a un fondo concursable y se lo adjudicaron. Esto no fue parte de un trabajo intencionado, fue más bien un hecho fortuito en el proyecto" (Encargada de área FOSIS Regional N°1).*

*"Cuando iba como cerrando este proyecto de migrantes, me daba mucha lata, no sé si la palabra sería es lata, pero esa sensación como de sentirse abandonados, como que nos ilusionamos un poco con algo que venía a resolver cosas, sus carencias, y que después se iba... A nosotros nos sirvió la experiencia, porque ahora te cuento que me dejaron a cargo del programa de interculturalidad, acá no existía un programa así, solamente un programa, indígena y que se le hacían aportes y capacitaciones, aportes económicos para ir a capacitaciones, no había mayor intervención que esa, entonces a nosotros qué nos queda, ahora se le cambia el momento de interculturalidad, y es un programa que figura así, pero no hay lineamientos, no hay nada, entonces a mí en lo personal, como ejecutora, a mí me dio como la experiencia para poder ahora establecer un programa, que se establezca y que sea acorde a las municipalidades es del municipio, en el tema de interculturalidad" (Ejecutor Fondo IDEA N°2).*

### **c.2. Existe un amplio potencial y voluntad de sinergias con otras instituciones del sector público.**

El FOSIS es una institución que tiene amplia capacidad de coordinación y buenas relaciones con una multiplicidad de actores del mundo privado y público. En ese sentido se encuentra en la posición privilegiada para generar sinergias con otros actores. Existen conversaciones distintas organizaciones que se muestran interesadas y dispuestas a coordinar para aprovechar los aprendizajes generados a raíz del FI. Esto se da sobre todo en relación al mundo público. Hace falta extender esta capacidad al ecosistema de innovación social en su conjunto, generando mecanismos que permitan posicionar al FI como una herramienta útil.

Instituciones como la Subsecretaría de Evaluación Social y el Laboratorio de Gobierno manifiestan su interés en el trabajo del FOSIS y en la posibilidad de que exista financiamiento para proyectos piloto que se vinculen al ciclo de evaluación regular.

*"Nosotros tenemos mucha relación con otros servicios públicos, trabajamos con la SEREMI del trabajo, con gendarmería, con el servicio de la mujer ... entonces en general hemos tenido mucha experiencia en trabajar con otros organismos públicos. Y en la medida que lleguemos a unos acuerdos para hacer uso de un formato, que nos sirva a todo, no hay ninguna dificultad, ninguna. Yo entiendo que lleguen ideas o proyectos a desarrollar, porque estas tienen que llegar a ser compatibles con lo que hace FOSIS" (Ejecutor Fondo IDEA N°3).*

*"¿Cómo se alimenta a los demás actores del ecosistema con estas iniciativas?, ¿Qué rol juega el FOSIS para compartir estos aprendizajes? Necesitamos conectar actores, posicionarnos en el sistema y trabajar para asegurar que los proyectos sean lo más cercano a una innovación social posible. Se debe tomar en cuenta en qué instancia apoyar o dar alguna salida a los proyectos. No queremos quedarnos como un CORFO que solo da plata, el FOSIS quiere alimentar los programas sociales" (Funcionaria área directiva FOSIS Central N°1).*

*"Hay que decidir si estos proyectos van a apoyar el diseño de nuevos programas o si también incluirán el rediseño de los ya existentes. Los programas con mal desempeño no tienen*

*mecanismos para mejorar su oferta, lo encuentran muy complejo, hay mucho espacio para iniciativas como el FI ahí” (Jefatura Dependencia Pública de Nivel Central).*

**c.3. El éxito de la interacción con el ecosistema depende del fondo y la forma, los tiempos son cruciales para que los insumos sean relevantes**

Los tiempos en los que se disponibiliza los resultados de los proyectos y los contenidos mínimos que se sistematizan son dos aspectos fundamentales para que a futuro cualquier insumo del FI pueda conversar con otros instrumentos o procedimientos. Actualmente, inclusive, el momento en el año cuando se firman los convenios tiene efectos positivos o negativos sobre la ejecución de los proyectos. Es fundamental organizar las etapas del Fondo para que los proyectos sean pertinentes en fondo y forma.

*“Existe un desfase en la gestión del conocimiento, los proyectos financiados en el 2018 sólo pueden retroalimentar escalamientos en el 2021. El proyecto se aprobó a final de 2018, se ejecutará en 2019, las lecciones se sistematizarán en 2020 y recién informan el proceso presupuestario 2021, en la formulación de presupuesto en el año 2020. Idealmente en noviembre deberían estar los resultados cerrados para hacer las propuestas entre enero y marzo del año siguiente. Y luego en marzo a junio conversaciones con el Ministerio o la DIPRES” (Encargado de área FOSIS Central N°1).*

*“De enero a mayo es período de definiciones programáticas en FOSIS. El FI debe considerar esos tiempos de operación” (Encargada de área FOSIS Regional N°2).*

*“A veces complican los tiempos, no es una oferta regular, no está establecido en qué época del año va a salir, no se sabe mucho, a veces sale, etc.” (Encargado de departamento FOSIS Regional N°2).*

*“Nos pasó, por ejemplo, que hubo un problema cuando nosotros adjudicamos tan tarde, la mayor parte del FI, hoy día, se entregó a fin de año. Iniciar una intervención en enero o febrero, o marzo, es el peor momento del año, ejecutar en septiembre, cuando están las temporadas de trabajo de la fruta, también, entonces nosotros estamos interviniendo por ejemplo en una localidad aislada de X región, habían como 15 familias, super chiquititas, y de repente llegó la temporada del trabajo agrícola, y se triplicó la gente, entonces esas cosas que haces, “no, dijimos que eran 20 familias, con esta metodología usted siga” y esa no es la realidad” (Encargada de programa FOSIS Central N°2).*

## **6.5.2. Temas Operativos**

**d. Necesidad de reformular la supervisión de proyectos en el contexto de iniciativas de innovación social.**

Los mecanismos de supervisión de proyectos al interior del FOSIS vigentes no están formulados para responder a las necesidades de orden estratégico identificadas. En ese

sentido, cualquier iniciativa que busque hacer del FI un mecanismo de financiamiento de innovación social requiere una supervisión que de respuesta a los retos y necesidades que esto plantea.

**d.1. El foco actual está puesto en lo administrativo, no se ha desarrollado un expertise para la supervisión técnica de los proyectos.**

Existe cierto consenso entre los usuarios internos sobre la falta de desarrollo que existe al interior de la organización en materia de supervisión técnica. Mientras que la supervisión administrativa se encuentra desarrollada extensamente, no existen lineamientos claros y útiles para el caso de la supervisión técnica de los proyectos. Esto se agrava en la medida que la carga de trabajo de los profesionales responsables de realizar la supervisión no suele dejar espacio para llevar a cabo la supervisión técnica ya que jornada se ve dedicada casi enteramente a lo administrativo. Si bien se registran en muchos casos capacidades y voluntad, estos no se canalizan hacia la materialización de este tipo de supervisión.

*"Ellos tienen que hacer un informe al término de una etapa porque sino no hay bono a fin de año, eso es como para ponerlo en... entonces lo hemos forzado, lo que pasa es que lo hemos forzado a ser un checklist, pero eso no es suficiente, también el reclamo es ese, me tenía haciendo un checklist, el tema es que como no nos hemos puesto de acuerdo institucionalmente, en qué mirar desde el punto de vista de los contenidos, del aprendizaje, de la agregación de valor que tiene que hacerse. Creo que nos hemos vuelto expertos en formas, más que expertos en los fondos.. porque es la misma dinámica administrativa la que te va llevando, si yo creo que es difícil convivir con ambas, cuando uno está más fresco, viene llegando, tiene más impulso, pero después el tema te empieza a comer" (Encargado de área FOSIS Central N°1).*

*"Entonces yo no sé si estamos preparados para generar supervisores que sean capaces de rescatar innovación en los proyectos y cuando lo digo, lo digo más por la lógica institucional que por el background que el supervisor trae. Institucionalmente yo no sé si hemos desarrollado esa línea. Nosotros tenemos una supervisión técnica, así le llamamos, y una supervisión administrativa, toda la supervisión administrativa está en calidad, porque es el proceso de desembolso, el proceso de rendición, el proceso de reintegro, el proceso de multa y después tengo el proceso de cierre, este es una carpeta de proyecto que se va llenando con las reglas administrativas, todo lo que tiene que ver con la supervisión técnica está todavía en veremos desde el punto de vista de calidad" (Funcionaria FOSIS Central N°4).*

*"Yo creo que lo primero es, ahora, lo que se ha hecho hasta en 2019 con los pilotos proponen algo, que yo creo que no es un mal camino, pero lo que he visto es que son diseños muy experimentales, y creo que no tenemos todavía los instrumentos necesarios para poder acompañarlos, no sé si el FOSIS se perdería con esto.. Tengo sentimientos encontrados, es como muy de demanda, creo que hay que prepararnos mejor para que haya un proceso de coproducción con el demandante" (Encargado de área directiva FOSIS Central N°1).*

*"para poder generar el aprendizaje que te están dando los pilotos, en el contexto de que en un principio el fondo tuvo muchos problemas con eso, trató de rescatar la supervisión desde el nivel central para poder asegurar el aprendizaje, pero luego eso se hizo completamente inviable porque administrativamente la carpeta del proyecto tiene que estar a nombre de alguien, hay una responsabilidad administrativa que no se delega, entonces no es como un conjunto de personas que miran el proyecto y el proyecto salió fantástico y está todo bien, sino que hay un responsable que tiene una función, que en este caso es administrativa, con respecto al proyecto y con respecto a los recursos" (Funcionaria FOSIS Central N°4).*

*"Ahora en relación a sí se puede avanzar, por supuesto que sí porque la parte administrativa estaba llena de procedimientos, lo cual está muy bien porque te raya la cancha y te dice cual es tu límite y el límite del otro, te describe lo que hay que hacer, los estándares, pero nos hemos quedado atrás en el procedimiento para en el fondo metodológico, nosotros ahí no tenemos procedimientos, todos sabemos cuál es el procedimiento de cierre de un proyecto pero en supervisión, en mirar un FI en lo metodológico no hay una estandarización, por eso tenemos formas de trabajo diferente y por eso se mide sólo otro administrativo porque nos quedamos cortos en lo metodológico" (Funcionaria FOSIS Regional N°1).*

*"Yo estoy muy conforme con el primer ADL que tuve él nos entregó todas las orientaciones que necesitábamos, asesoría técnica, muy presente como ADL, de verdad... bueno, cada vez que teníamos ciertas actividades más grandes, se hacía una reunión, veníamos los puntos bueno y los puntos malos por mejorar, y no, en general siempre fuimos bien asesorados por ellos, de hecho una vez también necesitábamos como ir mejorando nuestra estrategia metodológica en los talleres comunitarios, y nos ofrecieron un taller de toda una jornada, no siempre bien acompañados y orientados. Él nos hacía esas orientaciones de administración, de tener cuidado, ir respetando el presupuesto, se organizaron modificaciones presupuestarias, eso también son otros alcances que se van viendo..." (Ejecutor Fondo IDEA N°2).*

#### **d.2. Se debe repensar el rol, perfil e incentivos de los ADL y Encargados de Línea**

Lo retos que plantea la ejecución de pilotos implica repensar el rol y funciones de las personas que estarán en contacto más cercano con las iniciativas. Especialmente relevante serán los ADL y los Encargados de Línea. Se debe considerar a su vez los incentivos formales a estos funcionarios, ya que actualmente su contribución a la innovación social se hace a partir de voluntad individual, sin que esto se determine formalmente en la evaluación de su desempeño. Se deberá evaluar también la organización idónea del personal según las características finales del Fondo, la metodología de pilotaje y la estructura de funcionamiento de cada región. Los perfiles y roles deberán adaptarse también a las realidades y estructuras regionales, que no son homogéneas al interior de la organización.

*"Los proyectos, dentro del FOSIS regional, se asignan a los encargados de línea que tienen más expertise en la temática del proyecto, ya que se van especializando en diferentes temáticas, se forman grupos de trabajo. Eso se hace hartito ya que hay muy poca rotación de*

profesionales. El encargado de línea puede ver las cosas más micro- en detalle" (Encargado de departamento FOSIS Regional N°2)

"Si tu miras el organigrama, tu ves que los encargados de programa están por sobre los ADL. En la práctica en esta región en particular, los encargados somos honorarios y por lo tanto no tenemos injerencia. Encargados de programa son acompañante técnico y trabajan complementario al ADL, pero no podemos llamar la atención o entregar instrucciones. No en todas las regiones es así. Los encargados de línea elaboran la planificación de la inversión programática, las bases de licitación, desarrollan el proceso de licitación, contratación, evaluación de propuestas. Se entrega a los ADL cuando se suscribe el convenio de contrato con el ejecutor y se asigna en el sistema a un ADL. Luego les acompañan para velar por el diseño, ejecución" (Encargada de área FOSIS Regional N°1).

"Tenemos una sobrecarga administrativa, o sea cada año los papeles nos están comiendo y nos está quitando el rol que efectivamente tiene que cumplir un ADL, un agente de desarrollo local es el que genera todas las condiciones para que se ejecute toda la oferta programática, cierto, con todos los actores locales pero además uno...eso es inherente a esta pega, nacen otras cosas ahí en las conversaciones, con la gente que te vas encontrando, con la gente que vas conociendo, van naciendo nuevas ideas nuevas cosas y por lo tanto por eso también va naciendo el FI y ese trabajo está cada vez menos valorado, o sea, de hecho todas las metas de desempeño, los indicadores que tienen la evaluación de un ADL eso no se considera de hecho, entonces hay un desgaste yo creo ahí importante y la pega más importante de un ADL es generar desarrollo local según mi punto de vista, o sea nosotros no es que, sí estamos supervisando y fiscalizando platas públicas cachai, pero eso no puede ser el 80% de la pega que hacemos, para eso mejor contratan asistentes administrativos y van a chequear los verificadores del proyecto, entonces en el FI está ahí enlazado en esa parte del trabajo del ADL" (Funcionaria FOSIS Regional N°1).

"Es clave el ADL, es clave porque el es el que maneja el proyecto, el es el que está como 100% ahí y el que debe además el acompañamiento técnico del proyecto, Nosotros estamos al principio, somos como el soporte, hacemos como las primeras gestiones, pero después igual es el adl el que tiene que responsabilidad y el que tienen que hacer como también como la asistencia técnica y la supervisión como más administrativa. Es tanto el tiempo que un ADL y nosotros mismos nos dedicamos a ejecutar y a resolver temas, porque un ADL tu tienes que ver que no solamente hace la observación técnica si que tiene que ir a a los talleres, tiene que revisar ediciones, tiene que ver problemas así a veces del usuario de las facturas. Yo tengo un equipo donde tengo un ADL, por ejemplo, que tiene 10 proyectos, y tiene 8 comunas a cargo, entonces la carga laboral que tiene ese ADL es gigantesca" (Encargada de área FOSIS Regional N°2).

#### **e. Necesidad de definir el rol y perfil de los ejecutores**

Se identifica la necesidad de definir y parametrizar el rol y el perfil de los ejecutores de los proyectos financiadas por el FI. Los perfiles de los ejecutores a través de las distintas convocatorias han variado, tanto dentro de una misma convocatoria, como a través de

estas. En vista de los retos que plantean las necesidades identificadas de orden estratégicas, resulta importante dar mayor importancia a las características e idoneidad de los ejecutores, creando mecanismos estandarizados para evaluarlas en el momento de la postulación.

#### **e.1. Falta de claridad y relevancia del perfil y experiencia necesaria para ser ejecutor del FI**

Actualmente existe poca claridad sobre el perfil que deberían tener los ejecutores de los proyectos del FI y cómo evaluarlo durante la selección de proyectos. Se registra mucha variabilidad en las características, motivaciones y capacidades de los ejecutores. Esta diversidad incide sobre los mecanismos de supervisión, ya que los ejecutores tienen necesidades de acompañamiento y capacitación diversas y no siempre identificadas desde un inicio. Además, actualmente las habilidades para innovar de los ejecutores no siempre resultan evidentes o están presentes, dificultando que los proyectos cumplan con su objetivo declarado. Además se concentra el foco en la característica del ejecutor como institución pero no necesariamente en los profesionales a su interior y a veces esto ha generado problemas, ya sea porque el personal no estaba disponible a tiempo o porque no era idóneo.

*"¿Donde se da la innovación entonces? los temas [de intervención] ya venían dados en los términos de referencia, nosotros no los podíamos cambiar, eso venía ahí, y teníamos que ejecutarlo; era parte de los lineamientos del componente uno que es "apoyo personalizado", porque se supone que lo trabajamos en conjunto, pero yo quiero mejorar esas habilidades en ese usuario" (Ejecutor Fondo IDEA N°2).*

*"Hay falta de diversidad de los ejecutores, se repiten o no tienen expertise en el tema. Empresas consultoras que son ejecutores regulares operan desde la comodidad de lo que conocen, no necesariamente pensando desde la idea del piloto. Aun con proceso de asesoría administrativa, operativa, acompañamiento constante del proyecto con mesas técnicas y siempre hubo dificultades. Soluciones complejas tratan de adaptarlas y simplificarlas cuando no es lo óptimo" (Encargado de departamento FOSIS Regional N°1).*

*"Los ejecutores conocen del Fondo por un contacto, crean la consultora para participar con el FOSIS. No siempre hay capacidad anterior" (Ejecutor Fondo IDEA N°1).*

*"Encuentro super bueno los fondos, abrirlos, pero no como se ha hecho acá que han sido fondos abiertos pero así.. completamente, entonces te puede llegar cualquier cosa, entonces yo me acuerdo teníamos proyectos de no sé, universidades X, proyectos de.. no sé, cultivo de maní.. trabajo con castañas, una cuestión que tú decí, o sea, no po', me parece super bien fondos abiertos, que también es importante, pero más acotados, como te digo, ¿qué es lo que queremos? ¿qué es lo que estamos buscando? ¿a dónde queremos enfocarnos?" (Funcionaria FOSIS Central N°4).*

*“FOSIS debería haber estado involucrado en la decisión del staff. Equipo de municipio fue problemático. Prof. 10 años de experiencias generaba más problema que otros con mejor experiencia, porque operaba desde la lógica operativa municipal, no entendía que era un proyecto piloto. Los talleres estaban siendo mal ejecutados. Profesional se fue del programa y se contrató otro. Eso mejoró la ejecución pero ya era muy tarde. Se hubiese podido detectar si se hubiese entrevistado” (Encargado de departamento FOSIS Regional N°1).*

## **e.2. Mecanismos para la identificación de los ejecutores queda a criterio de los usuarios internos de FOSIS.**

Los mecanismos para difundir e identificar a los ejecutores potenciales del Fondo no están estandarizados y responden fuertemente al criterio individual de los usuarios internos del FOSIS. Esto hace que sea un proceso poco claro y que no se pueda asegurar la postulación de los ejecutores más idóneos, ya que por práctica o falta de recursos se difunde en base del conocimiento individual de los funcionarios. Hay una tendencia a difundir entre los ejecutores de la oferta regular por cercanía y conocimiento, esto podría estar limitando la participación de ejecutores con cualidades más aptas para la gestión de la innovación.

*“Se conversa con los ejecutores regulares para ver si les interesa postular a la que el nivel regional quiere postular. Tenemos una cartera de ejecutores grandes de la Región diferenciados por temáticas, sociales, productivos, etc.. Cuando nos enteramos que va a salir una licitación, les comentamos a los ejecutores el rubro, se comenta previamente con ellos para saber si hay interés” (Encargado de departamento FOSIS Regional N°2).*

*“la normativa de sectores públicos y privados. Existe también como cierto conocimiento de ejecutores, o sea tú vas a una región y les pregunto quienes son buenos ejecutores, y te van a decir; ya mira los tanto, los tantos, los tantos son buenos ejecutores. Y quienes son malos ejecutores; los tanto, los tanto, los tanto, pero no hay un sistema, no hay una base de datos, entonces hay ejecutores que están muy bien calificados en una región y mal calificados en otra región” (Encargado de área FOSIS Central N°2).*

*“Cuando nos ganábamos el fondo, empezábamos a construir las bases, todo el tema y hacíamos la licitación pública, para los ejecutores y habían proyectos que entre comillas tenían focos metodológicos en temas como más o menos conocidos por los ejecutores regulares, por ejemplo, si trabajábamos, comunidad en campamento...los chiquillos sabían trabajar comunidad entonces tenían expertos y los ejecutores en trabajar en comunidad aunque no era la misma metodología, pero en realidad el trabajo en comunidad, sabían cómo era. Entonces ahí no teníamos mayores dificultades, pero cuando eran temas muy específicos ... entonces ahí necesitábamos más especificidad en habitabilidad y comunidad y ahí teníamos que nosotros buscar ejecutores que tuviera como esas habilidades” (Encargada de área FOSIS Regional N°2).*

*“Proyectos de programas se licitan a consultoras para que ejecuten los proyectos por líneas, en diferentes territorios. Misma consultora puede tener performance disímil en varias*

regiones, pero hoy no hay información disponible sobre eso" (Encargado de departamento FOSIS Regional N°1).

"por lo menos en un primer periodo del FI, era como "usted haga su idea", entonces la ONG lo que hace es postular lo que ellos hacen, como para recibir financiamiento para ellos ponte tu, para hacer lo que hacen habitualmente, entonces no logras que eso después pase a lo público, porque es como muy.. de florero, necesitas algo que tú también puedas hacerlos crecer, encontrar las claves de la intervención, entonces cuando son ejecutores que siempre ejecutan para ellos, como que no son capaces de mirar la intervención desde fuera y se ha gestionado mucho como proyecto y no como un laboratorio, cuando se formula el problema, no es muy claro, la solución que se aplica es la misma que ellos conocen, por lo tanto no hay revisión crítica de la intervención" (Encargado de área directiva FOSIS Central N°1).

"Nos dimos cuenta que las instituciones que ejecutaban sabían un poco menos que nosotros, pero claro, postularon porque había plata y que bueno, había interés y que se yo" (Encargada de área directiva FOSIS Central N°1).

"Creo que si uno no hace un buen análisis de lo que queremos como institución, las condiciones, más que que tipo de institución "quiero una super universidad con un super laboratorio y que tenga no sé qué de experiencia o uno chiquitito"; es que cualquier puede ser un super aporte pero si ni lo que yo estructuro no es como investigación - acción en los que yo les pongo un componente también de esta reflexión, este análisis, y ser solo una intervención, yo creo que nos llega de todo" (Encargada de área directiva FOSIS Central N°1).

"Nos contactó una persona que trabajaba en el FOSIS en se momento, porque nos vió en un stand en Lollapalooza, o nos escuchó en la radio. Esta persona nos vió y nos dijo que estaban buscando algo así porque estaban buscando personas que enseñarán a construir en comunidad a jóvenes que no estudiaban ni trabajaban. Así que el programa fue por adjudicación directa, tuvimos que hacer unos trámites para demostrar que éramos los únicos que podíamos aplicar nuestra metodología" (Ejecutor Fondo IDEA N°3).

#### **f. Necesidad de desarrollar instrumentos de postulación alineados con los objetivos estratégicos del Fondo**

Resulta fundamental generar instrumentos de postulación que este alineados con los objetivos estratégicos del FONDO. Los instrumentos actuales han cambiado a lo largo de la convocatoria y no permiten identificar y evaluar las características de los proyectos y ejecutores que sean conducentes a catalizar iniciativas de innovación social.

"Mira, en cuanto al diseño del proyecto, yo creo que para hacer un programa como este tipo, de proyecto, falta más antecedentes, veo que la pauta de presentación de proyectos es muy básica, debería ser mucho más, bueno uno cada vez trata de simplificar más pero debería ser mucho más rica en los argumentos que propone, el porqué elige una u otra tipo de acción, hace que sea mucho más rica para entender el marco de referencia donde se construye, cuales son los supuestos que está planteando o la teoría del cambio que está detrás de sus

*propuesta, que sea mucho más clara en su forma de intervención” (Encargada de área directiva FOSIS Central N°1).*

*“Los proyectos piloto del 2018 estaban muy poco elaborados, venían los proyectos con las ideas tal cual las entregaron los ministerios, pero les faltaba estructura, habían muchas cosas que no estaban definidas y había que construirlas en el camino. Esto implica carga de trabajo adicional, los perfiles tenían solo la idea, pero faltaba mucho desarrollo. Encontramos que no tenían ni pies ni cabeza, tú leías la propuesta y no se entendía que se tenía que hacer” (Encargada de área FOSIS Regional N°1).*

*“Si son pilotos son iniciativas nuevas, no sé tenemos una regla de que no más del 5% del proyecto se gaste en movilización por ejemplo. Pero si están financiando una iniciativa que implica un 40% de gastos en movilización no hay... tenemos que liberar esa restricción sino el proyecto no se puede ejecutar, pero si no lo hiciste en las bases, entonces estarías cometiendo una ilegalidad, estas cambiando las condiciones en el camino. Entonces por eso que los actores principales que tienen que ver con el área programática, son los que están más cerca digamos del tema y fiscalía en la redacción de esas bases con la definición de las reglas del juego. Simplemente las áreas de administración lo que hacen es que se cumpla lo que normativamente se establece, no tenemos la facultad de poder cambiar esas condiciones” (Encargado de área FOSIS Central N°2).*

### **6.5.3. Temas Administrativos**

#### **g. Necesidad de simplificar los aspectos administrativos asociados a la ejecución de proyectos.**

Existe una necesidad de repensar las exigencias relacionadas a la supervisión administrativa de los proyectos, para que estas no afecten negativamente la capacidad de innovar del FOSIS, y los ejecutores. Se necesita elaborar un mecanismo de supervisión que cumpla con las exigencias de la norma y se adapte a las necesidades de los proyectos.

##### **g.1. Hay que aprender a ser ejecutor FOSIS**

El esquema de supervisión administrativa actual implica que los ejecutores deben “aprender a ser ejecutor FOSIS” ya que hay una cantidad no menor de procedimientos y reglamentos que rigen la interacción entre los usuarios. Aprender este lenguaje específico no siempre resulta fácil y esto hace que los usuarios internos del FOSIS tengan cierta predilección por trabajar con instituciones que ya dominen estos procedimientos porque aliviana la cantidad de trabajo administrativo que es considerable. El conocimiento del ejecutor de los procedimientos del FOSIS es mirado como un valor agregado, cuando en realidad no aporta a la generación de innovación.

*“la flexibilidad está dada por qué tan flexible sea la normativa de la contraloría con respecto al tema, y en mi opinión es bastante flexible. Lo que ocurre es que muchas veces los*

*funcionarios públicos tendemos a ponerles más trabas y más rigideces que las que traen, tienen la normativa, nos pasa harto que los equipos regionales, pero no es que sea culpa de ellos digamos"; "a los tipos les hacen juicio cuenta porque se les pasó algo en la rendición de cuenta, ya después no quieres que eso te vuelva a pasar, claro si lo pasaste mal, porque te fuiste con amonestación, te aplicaron una multa, es complejo digamos entonces tienden a ponerse más rigurosos a exigir más de lo que la normativa establece, pasa mucho" (Encargado de área FOSIS Central N°2).*

*"Si por ejemplo el FI tiene cincuenta personas que están recibiendo una pelota, a cada uno tiene que haber una factura de una pelota a nombre de cada uno de esas cincuenta personas, por cada persona, con un acta de traspaso y nosotros tenemos que revisar que eso esté, pero cachai que es muy loco, imagínate nosotros que tenís cinco proyectos más a cargo más el FI revisar así unas carpetas con boletas. Esta es sólo una cosa, porque los productos son otro tema. Yo siento que es una tontería administrativa, no tengo otra manera de decirlo, que hacemos firmar a los usuarios cuando van al cóctel final de la ceremonia de cierre que comieron lo que comieron, entonces van y ligerito firman la lista de asistencia y que recibió el cóctel, que recibió el diploma, todo, todo, todo tiene que estar resguardado hasta el pedazo de torta que se comió. Yo siento que lo que más repercute en la relación con los consultores es el tema de la confianza porque finalmente lo que es realmente importante desarrollar se pierde porque te empiezas a pelear con el ejecutor por la boleta, pero como no leíste el instructivo de que la factura no puede decir al crédito entonces discutimos por ese tipo de cosas" (Funcionaria FOSIS Regional N°1)*

*"Existen otros mecanismos, son dos figuras del Estado distintas, administración delegada es la figura del ejecutor es donde se le pasan las lucas y tiene que rendir de boleta a boleta el detalle. Suma alzada es por ejemplo la figura que tiene el sence donde al final del proceso el ejecutor pasaba una factura y se le paga, la boleta, los cachitos, los cien esas que se gastó en helado los ve el ejecutor, y ellos supervisan que la calidad de la ejecución sea buena, que estén los lápices que dijeron que iban a estar en la boleta. Nosotros nos enredamos revisando boleta a boleta la revisión, por ejemplo a veces tenís 50 usuarios en una carpeta y cada usuario compra quinientas lucas y tenís que revisar así una carpeta con boleta" (Funcionaria FOSIS Regional N°1).*

*"en general el ejecutor que quiere realizar el proyecto innovativo es el ejecutor nuevo, no es el ejecutor que necesariamente trabaja la inversión regular por lo tanto ese ejecutor hay que hacerle el traspaso de las reglas del negocio, que además cuando postula ese ejecutor no tiene idea de las reglas, por más.. y que no tiene que ver que uno no le pase los miles de anexos que dicen como rige, estoy pensando en cómo viven las reglas del FOSIS, entonces al cabo de un rato es que tengas un ejecutor más colapsado porque el viene con una dinámica que en verdad lo que quiere probar es la innovación, quiere probar la buena idea en determinada escala, pero luego la misma institucionalidad no lo lleva a eso, entonces yo creo que también hay un tema que hay que trabajar harto que es con el otro, el otro tiene que saber a qué se enfrenta cuando se enfrenta al FOSIS, o a cualquier servicio público" (Funcionaria FOSIS Central N°4).*

## **g.2. Contratar al sector público es especialmente difícil**

Los usuarios internos manifiestan que muchas veces contratar con entidades del sector público se vuelve demasiado lento y engorroso. Es necesario repensar un mecanismo de colaboración que permita incluirlos pero al mismo tiempo hacer viable la ejecución de los proyectos en los plazos establecidos.

*“La contratación de profesionales en los municipios ha sido muy lenta a diferencia de las consultoras que se les puede exigir de forma inmediata el equipo. Son lentos en las cosas administrativas de rendición, ya que requiere la firma del alcalde, y eso puede demorar porque a veces no es prioridad del municipio. Lo público es más complejo, los convenios con municipios han sido super lentos, los municipios son más burocráticos que FOSIS, son más complicados los tiempos, lo tienen que revisar muchas personas, hay poco control de los tiempos (Encargado de departamento FOSIS Regional N°2).*

*“Es difícil que el ejecutor municipal opere bajo las lógicas FOSIS, dado su nivel de autonomía administrativa. Uso de los recursos humanos contratados fueron sub óptimos. Muchas veces se utilizaban para otras tareas y funcionaban en una lógica horaria diferente a la requerida por el proyecto” (Encargada de área FOSIS Regional N°1).*

*“Cuando tenemos un FI, muchas veces también nos pasa que tenemos un ejecutor que es municipal y ahí tenemos un entrapamiento. Hay que explicarles mira esto rendir esto no, los municipios tienen distintos niveles, pero cada municipio siempre tienen su dinámica particular porque además el tratamiento es distinto. Cuando nosotros tenemos un proyecto yo emprendo tenemos un ejecutor en donde nosotros somos el mandante, con los municipios no porque es nuestro socio estratégico entonces es distinto el tratamiento cuando es un socio. Pero además administrativamente es super lento porque ellos todo lo que compran municipales tienen que sacar un decreto municipal para comprar cachai entonces te atrasa caleta, tú tienes que ir a explicarle al jefe de finanzas que esa no se puede entonces ahí hay más pega, en dependiendo obviamente de la experticia del ejecutor la cosa andan super derecha. Aquí hay que estar mucho más metido desde el proceso de la rendición en adelante” (Ejecutor Fondo IDEA N°2).*

## **h. Necesidad de repensar los sistemas y el soporte que le están entregando a los usuarios internos y externos.**

Se identifica la necesidad de repensar y adaptar los sistemas del FOSIS las particularidades del Fondo IDEA para permitir que se registre y haga seguimiento de los aspectos clave para la gestión de la innovación.

### **h.1. Existe una multiplicidad de sistemas que no necesariamente están satisfaciendo las necesidades administrativas y técnicas de los proyectos.**

La experiencia actual de los usuarios internos y externos es que los sistemas no responden a las necesidades actuales administrativas ni técnicas. En ese sentido no están permitiendo gestionar información ni conocimiento y resultan un problema más que un apoyo en la ejecución de los programas.

*"Usamos un sistema que se creó cuando nos piden decirle al presidente Lagos en esa época, pido el informe de cuántos usuarios atendíamos para llevarlo al congreso y nadie tenía idea. No se distinguía entre usuarios directos, indirectos, aparecíamos con un millón de usuarios. Entonces se decidió crear un sistema de registro, pero era básicamente un registro muy básico, muy básico. Con nombre, RUT, la dirección, era más bien identificatorio. Y posteriormente, en los años siguientes se vio que podía tener otros potenciales, de agregarle variables, sacar índice sociodemográfica, de la familia y han pasado 15 años con el mismo sistema, en la misma aplicación informativa, que está completamente obsoleta, y eso no se ha actualizado. El sistema donde se registra toda la gente que el FOSIS atiende, no conversa con el RSH ni otros sistemas de ministerios" (Ejecutor Fondo IDEA N°3).*

*El sistema de gestión de proyectos no aguanta sistematización, no permite hacer análisis. Está totalmente obsoleto, permite llevar la gestión financiera del proyecto. El proyecto tiene etapas, productos y verificadores, eso se ingresa a mano con FI" (Encargado de departamento FOSIS Regional N°1).*

*Los sistemas de información que tenemos no nos dan soporte a la ejecución de los proyectos. Primero ocurren en paralelo, no aguantan la historia del proyecto. El SGI se conecta con DAF, pero hay doble registro esto genera muchos errores. El SNU se usa con las familias, Índices, línea de base y finalización todas esas cosas, pero no se hace a tiempo. Existen incentivos para reportar información errónea desde el ejecutor y desde el usuario. DR Solo se verifica que la info sea correcta en el sistema, más no hacen análisis de líneas de base y finales en reportes de avances. Eso lo hace el nivel central, para hacer análisis general del programa. Algunos ejecutores hacen análisis generales pero no hay análisis de resultado, es bien caótico" (Encargada de área FOSIS Regional N°2).*

*"El que ocupamos mucho más es el SGI que es el sistema de gestión de la inversión, que es como el historial del proyecto y ahí se registra la licitación, la contratación, las rendiciones, todo se sube en ese sistema, es como de control de gestión, yo creo que ese sistema tuvo problemas en algún momento pero está super automático y es parte de tu vida cotidiana. Creo que lo malo que tiene es que la gente nueva no sabe todas las cosas que tiene ese sistema, o sea hay mucha gente que los nuevos sólo meten rendiciones y no cachan que pueden ver las pólizas, si está contabilizada o no una cuestión, tienen por lo menos seis módulos y habla de la vida del proyecto desde que se inicia la licitación hasta que muere, y tú puedes ver proyectos de otros años y de harta información pero no todos saben usarlo ni tienen clave para ver todo tampoco, es super útil, pero de repente se cae un rato" (Funcionario FOSIS Regional N°1).*

*"Necesidad que el sistema te de el historial de modificaciones del proyecto (Conceptual y administrativa) Yo no tengo más información en el sistema, entonces mi ideal es que yo pueda meter al 172, y a mi me diga hizo cambio de presupuesto tal día, hizo... esta es la*

*resolución, hizo cambios... Que me aparezca la historia del proyecto po, porque o si no tengo que ir a la planilla del Excel, el problema es que si alguien no sube la información al excel se perdió la información. Y podemos tener el medio problema porque no aparece una resolución de modificación. Ósea se puede encontrar, pero igual puede perderse, ósea puede pasar cualquier cosa en el camino y se pierde la información” (Encargada de área FOSIS Regional N°2).*

## 6.6. Roles involucrados en el Fondo IDEA 2018

Las mentorías se han transformado en un espacio de levantamiento de información bajo la técnica de observador participante, por lo mismo, se ha logrado recoger información sobre el FI financiado en 2018 y en ejecución durante el año 2019. Específicamente, sobre la relación entre el ejecutor, el solicitante e incluso con el FOSIS Regional y FOSIS Central. Un hallazgo del proceso de levantamiento de información es que estos roles cambian según las características específicas de los proyectos. Para poder dar una supervisión y aprendizaje conducente a la gestión del aprendizaje resulta necesario entender estas particularidades y desarrollar estrategias de supervisión y acompañamiento que se ajusten a las características de los proyectos. Los principales roles se caracterizan de la siguiente manera (FOSIS, 2018a):

- **Solicitante:** corresponde a la organización pública que propone la idea a ser ejecutada. Vela por que el proyecto se ejecute según su visión, entrega lineamientos y asistencia técnica respecto a los procesos a través de orientaciones técnicas y el convenio de transferencias. Participa del rediseño de las iteraciones necesarias y puede estar involucrado en el seguimiento y evaluación de las hipótesis, y luego proponer el diseño de las iteraciones.
- **Ejecutor:** corresponde a la organización pública o sin fines de lucro encargada de implementar el piloto y con la cual FOSIS Regional hace el Convenio de Colaboración y Transferencia de Recursos. Puede operar bajo contratación directa o por medio de licitación pública. A su vez, el ejecutor puede externalizar las tareas administrativas (rendición e informes) con la contratación de un apoyo administrativo, así como también externalizar la coordinación de la ejecución con la contratación de un coordinador de proyecto.
- **FOSIS Regional:** unidad de FOSIS territorialmente descentralizada, encargada de la asistencia técnica y supervisión del proyecto, a través del SGI. Supervisa en terreno que todas las actividades realizadas por el ejecutor del proyecto sean pertinentes, cumplan los objetivos del convenio, estén dentro de la normativa de FOSIS y que en general el ejecutor realice y considere todos los aspectos del convenio. Revisa la pertinencia técnica de cada gasto, la entrega de los verificadores de actividades comprometidas en el convenio, informes de ejecución y revisar la información registrada en SNU de todos los usuarios del proyecto.
- **FOSIS Central:** asegura el modelo efectivo de pilotaje, esto significa que haya un

proceso efectivo de iteración y una sistematización del aprendizaje, por medio de un marco metodológico, procesos y actividades claves. Entrega orientaciones técnicas generales, en coordinación con el Solicitante.

De esta forma, se ha detectado que existe diversidad sobre la relación entre los actores involucrados con el FI. La relación que existe entre ellos, se encuentra influenciada por dos principales motivos<sup>5</sup>: primero, la relación de los actores con la iniciativa del FI; segundo, grado de resolución de la iniciativa.

El primer motivo corresponde a entender qué tan cercano o distante se encuentra cada actor de la iniciativa que se está piloteando en el marco del FI; esto es lo que hemos llamado “roles”. Por ejemplo, una relación cercana será aquella en la cual el actor está activamente involucrado y participa constantemente de reuniones para la definición del piloto; y una relación distante será aquella en la cual el actor participa de manera parcial y/o en momentos específicos. En este sentido, se ha utilizado el instrumento mapa de actores que reconoce dos tipos de relaciones: cercana o distante. Para definir el tipo de relación, se debe considerar el grado de influencia que tiene el actor sobre la iniciativa desarrollada en el contexto del FI. En este caso, se considerarán como actores al solicitante, ejecutor, FOSIS Regional y FOSIS Central. A continuación, se explicará la relación de los actores con cada una de las iniciativas.

Se ha utilizado el instrumento mapa de actores que reconoce dos tipos de relaciones: cercana o distante. Para definir el tipo de relación, se debe considerar el grado de influencia que tiene el actor sobre la iniciativa desarrollada en el contexto del FI. En este caso, se considerarán como actores al solicitante, ejecutor, FOSIS Regional y FOSIS Central.

### **Caso 1 - Oficina Local de la Niñez**

Relación actual: Solicitante cercano – Ejecutor cercano

Las relaciones entre los actores y el piloto se han mantenido. Existe un solicitante muy involucrado y comprometido con la iniciativa del FI, la cual es considerada un “pre-piloto” del piloto que están llevando a cabo a nivel nacional. Adicionalmente, es una iniciativa que se encuentra relacionada con una política pública y corresponde a un proyecto emblemático del solicitante. Por lo mismo, su intervención en cada momento del “pre-piloto” es constante.

El ejecutor se contrató especialmente para este proyecto y, por lo mismo, han existido instancias de capacitación o nivelación por parte del solicitante.

El solicitante sigue activo y solucionando diversos temas que tienen que ver con dar forma no solo al piloto en el marco del FI sino también a nivel del piloto que se está desarrollando a nivel nacional.

---

<sup>5</sup> Existen otros motivos secundarios que se desarrollarán en informes posteriores.

El FOSIS Regional, representado por la ADL, y el FOSIS Central han sido clave para la puesta en marcha del proyecto de piloto.

Actualmente, la relación que existe entre los actores corresponde a la que se explica en el esquema “Mapa de Actores – Oficina Local de la Niñez”:

En este caso, existe la particularidad de que diversas organizaciones –además del solicitante– están interesados en la iniciativa y, por lo mismo, hay una cierta sobre demanda del equipo. Se debe resguardar no sobre-intervenir que cuidar al momento de realizar el acompañamiento.

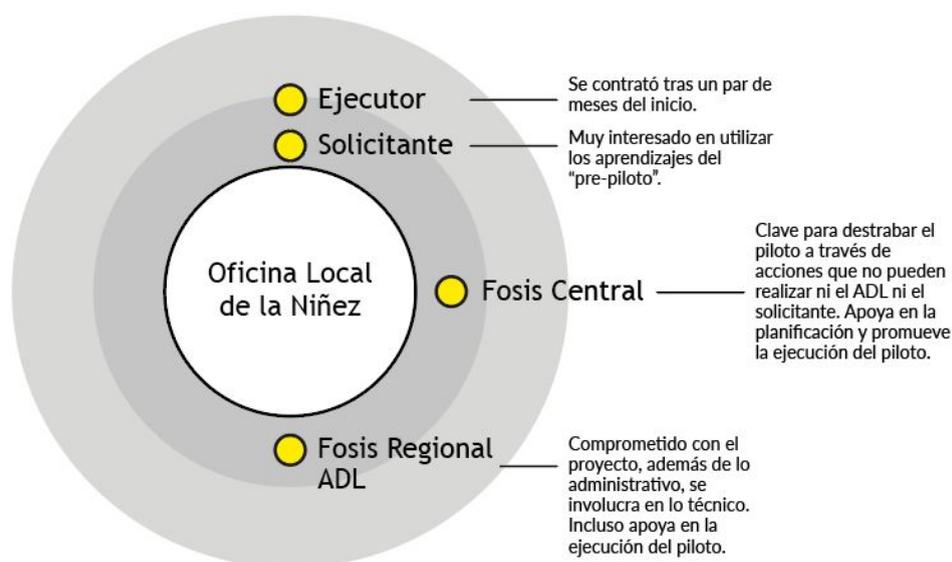


Figura 13. Mapa de Actores – Oficina Local de la Niñez.

Fuente: Elaboración propia en base a la información recogida de las mentorías realizadas a las iniciativas del Fondo IDEA 2018.

## Caso 2 - Hacia la Vida Independiente

Relación actual: Solicitante lejano – Ejecutor cercano

Las relaciones entre los actores y el piloto cambiaron. En un principio, tanto ejecutor como solicitante estaban relacionados de manera distante por el proyecto. El solicitante, SENAME nivel central, buscaba apoyarse en el ejecutor y liberar sus horas de trabajo en la iniciativa, sin embargo, la contratación del ejecutor tomó más tiempo del esperado.

Una vez contratado el ejecutor, profesional de SENAME regional, se comenzó con las actividades asociadas al piloto y este actor tomó un rol muy cercano con la iniciativa. En este caso, se contrató a una persona para el SENAME Regional y ya contaba con experiencia previa en programas similares a "Hacia la Vida Independiente" incluso había trabajado con FOSIS Regional en momentos anteriores a través de una consultora.

El solicitante apoya continuamente al ejecutor y existe una comunicación periódica para estar al tanto del avance del piloto, además de participar activamente de las mentorías. Así, se delegó completamente la ejecución del proyecto a la persona contratada para dicha tarea y el solicitante cumple un rol de seguimiento.

En relación al FOSIS regional, representado por el ADL, se encuentran involucrados dos profesionales. Ambos participan de las mentorías. En el caso del FOSIS central, participó de las primeras mentorías y hoy en día realiza seguimiento.

Actualmente, la relación que existe entre los actores corresponde a la que se explica en el esquema “Mapa de Actores – Hacia la Vida Independiente”:



Figura 14. Mapa de Actores – Hacia la Vida Independiente

Fuente: Elaboración propia en base a la información recogida de las mentorías realizadas a las iniciativas del Fondo IDEA 2018.

### Caso 3 - Aulas de Reingreso

Relación actual: Solicitante muy lejano – Ejecutor lejano

Este piloto cuenta con un escenario particular, donde el solicitante MINEDUC, no participa, ni desea colaborar ni aprender del proyecto, aun cuando en teoría, deberían estar obteniendo información para poder comprender qué sería necesario realizar para transformar esta iniciativa en política pública.

El ejecutor, Fundación Súmate, es un experto en el tema que ya ha realizado esta misma iniciativa por su cuenta, por lo que cuentan con toda la experiencia y capacidad instalada para ejecutar sin ayuda. Para ellos esto es un proyecto más, no un piloto y por lo mismo no desean involucrarse de manera más profunda con el resto de los actores, pues para ellos simplemente resulta una carga de trabajo adicional a sus labores que desde su perspectiva, no les aporta, ya que tienen el conocimiento para realizarlo por sí solos.

La participación del FOSIS Central fue clave en los inicios de este proyecto para destrabar situaciones que impedían la ejecución fluida del proyecto y que estaban fuera del rango de acción del ADL y del ejecutor.

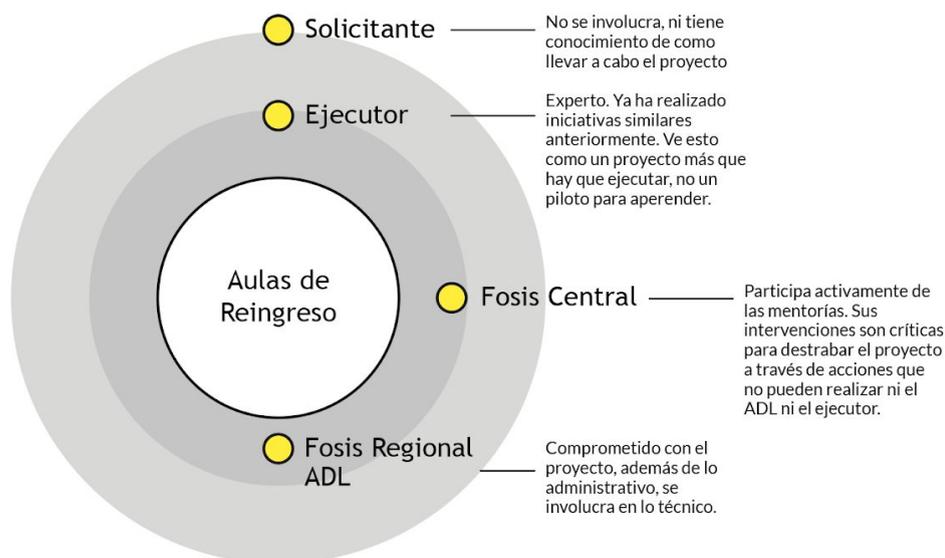


Figura 15. Mapa de Actores – Aulas de Reingreso

Fuente: Elaboración propia en base a la información recogida de las mentorías realizadas a las iniciativas del Fondo IDEA 2018.

#### Caso 4 - Tercer Tiempo

Relación actual: Solicitante lejano – Ejecutor cercano

Este proyecto cuenta con esquema diferente, puesto que en este caso es una iniciativa nueva, que no se había realizado antes. El solicitante se encuentra en la región Metropolitana, mientras que el proyecto se ejecuta en la región de Libertador Bernardo O’higgins. Esta modalidad se muestra como un gran problema, al tratarse de proyectos ideados “desde el escritorio” sin un conocimiento real del territorio, lo que obliga al ejecutor a realizar una gran cantidad de ajustes para poder llevarlo a cabo de manera exitosa.

El ejecutor de este proyecto, la Municipalidad de Rancagua, se encuentra profundamente involucrada en el proyecto y colabora activamente con la ADL. La Municipalidad cuenta con un Centro de Desarrollo Comunitario CDC, al cual pertenece el Gestor Local, que se presenta como indispensable para poder realizar el proyecto en territorios vulnerables como los elegidos para este proyecto. Una Municipalidad sin un profundo conocimiento de las comunidades no podría ejecutar este proyecto.

El solicitante colabora con el proyecto de manera aislada, impulsado mayoritariamente por los ejes de trabajo definidos por el gobierno actual, los cuales hacen que esta iniciativa tenga prioridad para muchas entidades.

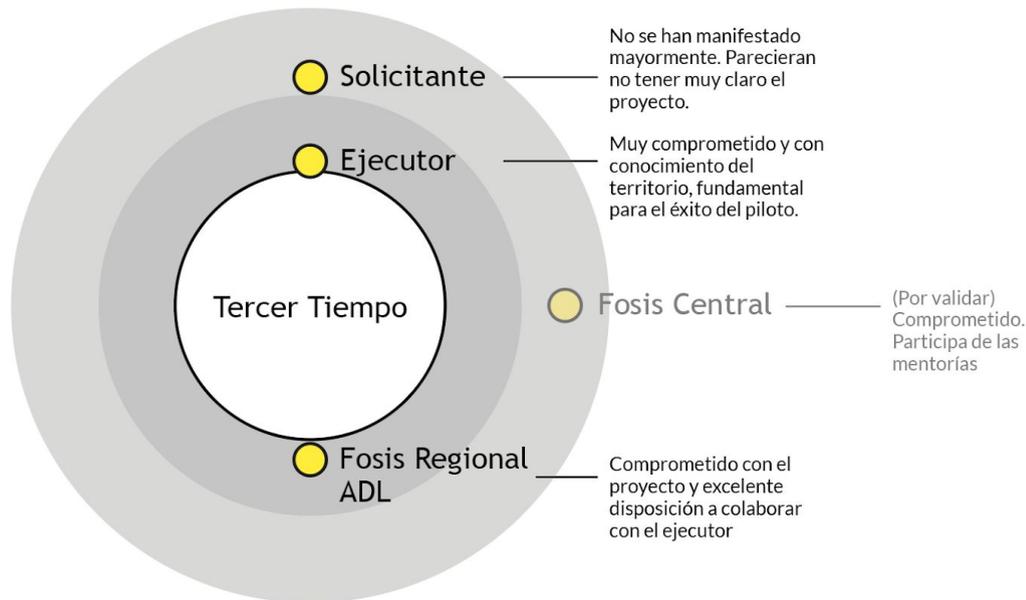


Figura 16. Mapa de Actores – Tercer Tiempo  
 Fuente: Elaboración propia en base a la información recogida de las mentorías realizadas a las iniciativas del Fondo IDEA 2018.

El segundo motivo corresponde a la existencia (o no) de experiencia o desarrollo previo de la iniciativa presentada al FI; esto es lo que hemos llamado “resolución de la iniciativa”. Por ejemplo, en un extremo se encuentran aquellos pilotos que se presentan como ideas y en el otro extremo se encuentran aquellos pilotos que se presentan como proyectos probados -incluso varias veces- con anterioridad.

En este caso, se identificaron dos tipos de iniciativas. El primer caso corresponde a aquellas que por primera vez se van a pilotear, pueden estar en ideas preliminares con baja definición de sus componentes, forma de funcionar y/o desconectadas de la realidad; sin embargo, se sostiene en la detección de una problemática que representa una oportunidad para desarrollar un proyecto que dé respuesta a lo que se ha identificado por el ente público involucrado (o solicitante).

El segundo caso corresponde a aquellas iniciativas que han sido probadas con anterioridad, por lo tanto, se cuenta con experiencia y aprendizajes previos. Este tipo de iniciativas se encuentra con un mayor grado de resolución en términos globales y también en aspectos específicos de sus componentes. Lo anterior no significa que no deban volver a iterar, sin embargo la iniciativa representa simplemente repetir un proyecto que ya se ha ejecutado anteriormente en otro lugar.

Cabe mencionar que este análisis viene dado por la experiencia en las mentorías. Si bien consiste en una información acotada en términos del número de proyectos al cual se accedió, permite comenzar a tener una idea sobre las relaciones que existen de los actores con el proyecto y su involucramiento.

Considerando los casos analizados, se puede ver que dentro de los factores que inciden sobre el compromiso de los actores con las iniciativas, se encuentra la relación con la idea, la relación con el proyecto y la relación con la política pública. Así, aquellos que están más profundamente relacionados con la idea, el proyecto o política pública tienden a ser quienes más se involucran con el desarrollo del piloto. Esta relación se ve fortalecida cuando existe mayor interés y/o posibilidad de llevar dicha iniciativa a una política pública en la práctica.

Así, el acompañamiento a los pilotos 2018 permite extraer las siguientes lecciones para el diseño del modelo de acompañamiento de los pilotos de aprendizaje en versiones futuras del FI.

1. Se vuelve necesario definir formatos de acompañamiento flexibles, que consideren la complejidad en la relación de los actores a partir de sus roles en el piloto y el estado de desarrollo de la idea.
2. En esta misma línea, se hace también necesario visitar el rol del equipo FOSIS Central para acompañar los proyectos, en congruencia con el trabajo que ya se realiza en el territorio, pero también sobre el trabajo que es necesario que ocurra y que se encuentra fuera del nivel de influencia regional.
3. El acompañamiento debería considerar actividades de “nivelación” al principio, como por ejemplo las propuestas para el concurso 2019 del FI, que permita poner a todos sobre la misma página. Esto porque las capacidades metodológicas de los ejecutores son heterogéneas a lo largo de los proyectos, lo que condiciona la capacidad de estos para materializar las ideas rápidamente.
4. Las actividades de acompañamiento durante la ejecución deben ser en consonancia con los roles y el estado de desarrollo de la idea propuesta. Las reuniones remotas también funcionan, sobre todo en el caso de proyectos con una agenda de ejecución determinada por el solicitante y que demandan de la adaptabilidad en el acompañamiento. Esto permitiría cumplir con los hitos de seguimiento de FOSIS de manera flexible.
5. Las bitácoras del acompañamiento funcionan y recogen efectivamente los aprendizajes. El desafío reside en procesar la información de manera que permita transferir los conocimientos de manera ágil.
6. El instrumento plan de pilotaje resulta muy útil en etapas iniciales para visualizar situaciones, organizarse y anticipar potenciales problemas que se deban enfrentar. Esto se vuelve particularmente importante cuando las capacidades y/o conocimientos para llevar a cabo el piloto son dispares dentro de un mismo proyecto.
7. Durante la ejecución se ha visibilizado el rol clave del ADL para que los pilotos se lleven a cabo según lo acordado. Por un lado, este trabajo se vería facilitado si los ADL contasen con actividades para la instalación de capacidades específicas al propósito de cada FI. Por otro lado, es necesario establecer criterios comunes para el acompañamiento, a partir del consenso entre el ADL que acompaña desde FOSIS (u otro rol que se determinase) y el equipo ejecutor.

## 7. CONCLUSIONES

Este informe da cuenta de la investigación desarrollada con el fin de comprender los aspectos fundamentales que deben tenerse en consideración para diseñar una metodología de pilotaje que gestione el aprendizaje y contribuya a generar innovación social. Los distintos temas, sus dimensiones y variables se han investigado en detalle tomando en consideración tanto la evidencia académica y conceptual como la experiencia de los usuarios internos y externos, actuales y potenciales del FI.

Este informe debe ser considerado como un insumo para la toma de decisiones y el fomento del análisis creativo pero realista que sucederá durante la etapa de co-creación. El contar con referencias detalladas las cuales consultar durante esa instancia permitirá asegurar que la conversación tenga siempre un piso compartido que se espera facilite y promueva el trabajo entre usuarios.

Un tema transversal a todos los aspectos contenidos en este informe es la necesidad de diseñar pensando siempre en establecer condiciones conceptuales, operativas y administrativas que permitan la co-producción entre usuarios. Solo manteniendo este principio como eje del trabajo se podrán pensar soluciones que mejoren lo existente y nos acerquen al objetivo que se ha planteado el FOSIS para el programa.

Resulta también fundamental que las decisiones que se tomen en la co-creación verifiquen la coherencia entre los aspectos conceptuales, los operativas y administrativos ya que la evidencia indica que muchas veces los problemas se registran cuando hay inconsistencias entre estos tres niveles.

Los usuarios internos y externos manifiestan que el Fondo IDEA tiene un potencial inmenso de incidir positivamente en la generación de innovación social. Se identifican además muchas iniciativas que ya dan cuenta de estos procesos y que pueden ser potenciadas para facilitar el logro del objetivo. Existe además interés y voluntad a interior de la organización y en todos sus estamentos y al exterior de la organización, lo que contribuye a establecer condiciones idóneas para la etapa siguiente del proyecto.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. Ahmed, S., French, M. (2006). Scaling Up: The Brac Experience. Brac University Journal, Vol. Iii, No. 2, 2006, Pp.35-40.
2. Alujas, Á. (2018). Estudio sobre resultados e impacto del Concurso Funciona (Periodo 2012-2017). Informe Final. Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas, Dirección Nacional del Servicio Civil, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
3. Amparo de San José, J., Segurado, J. (2016). Modelos De Aceleración Y Ecosistemas De Apoyo En América Latina Y El Caribe. Aceleradoras Para Emprendimiento Social. Documento De Trabajo Iese Business School Para El Fondo Multilateral De Inversiones (FOMIN), Miembro Del Grupo Banco Interamericano De Desarrollo (BID).
4. Ashraf, N., Karlan, D., Yin, W. (2006). "Tying Odysseus To The Mast: Evidence From A Commitment Savings Product In The Philippines". The Quarterly Journal of Economics, May 2006. Pág. 635- 672.
5. Ashraf, N., Karlan, D., Yin, W. (2003). "Testing Savings Product Innovations Using an Experimental Methodology." ERD Technical Note Series.
6. Barrientos, J. (1999). Coordinating Poverty Alleviation Programs with Regional and Local Governments: The Experience of the Chilean Social Fund [FOSIS]. Social Protection
7. Discussion Papers. Social Protection Unit, Human Development Network, The World Bank. Washington D.C.
8. Bone, J., Allen, O., Haley, C. (2017). Business incubators and accelerators: the national picture. BEIS Research paper number 7. Rescatado en Abril 26, 2019 desde [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/608409/business-incubators-accelerators-uk-report.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/608409/business-incubators-accelerators-uk-report.pdf)
9. Boorstin, L. (2015). Scaling Up Impact. Impact India. Stanford Social Innovation Review.
10. BRAC (2012). BRAC at a glance. Issue december 2012, BRAC. Dhaka, Bangladesh.
11. BRAC (2016). BRAC Social Innovation Lab. BRAC. Dhaka, Bangladesh. Rescatado en Abril 15, 2019 desde [http://innovation.brac.net/wp-content/uploads/2018/11/social\\_innovation\\_lab\\_booklet\\_20160808\\_2pm\\_mod.pdf](http://innovation.brac.net/wp-content/uploads/2018/11/social_innovation_lab_booklet_20160808_2pm_mod.pdf)
12. BRAC (2018a). Innovation at BRAC. BRAC. Dhaka, Bangladesh. Rescatado en Abril 15, 2019 desde <http://innovation.brac.net/wp-content/uploads/2018/04/Innovation-at-BRAC.pdf>
13. BRAC (2018b). HCD Handbook. BRAC. Dhaka, Bangladesh. Rescatado en Abril 15, 2019 desde <http://innovation.brac.net/downloads/hcd-handbook/>
14. BRAC (2019). Failure Report 2018. Social Innovation Lab, BRAC. Dhaka, Bangladesh. Rescatado en Abril 15, 2019 desde <http://innovation.brac.net/wp-content/uploads/2019/03/FAILURE-REPORT-2018.pdf>
15. Centre for Social Innovation (2019). Defining Social Innovation. Graduate School of Stanford Business. Rescatado en Abril, 1 de 2019 desde

<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>

16. Centro de Políticas Públicas. (2014). Informe final Estudio de Evaluación Fondo IDEA 2012. Comisionado por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social. Centro de Políticas Públicas, Pontificia Universidad Católica. Santiago, Chile.
17. Clodinámica Consulting (2018). Evaluación y sistematización de proyectos de innovación social, programa Fondo I.D.E.A. Informe N°4 – Resultados Finales. Fondo IDEA, Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
18. Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología. CONICYT. (2019). Concurso IDEa I+D 2019. Presentación de Power Point. Programa Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico - FONDEF, Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología - CONICYT, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
19. Corporación de Fomento de la Producción. CORFO. (2018a). Resolución Exenta N°96: Crea Instrumento De Financiamiento Denominado "Línea 2: Validación De La Innovación Social" En El Marco Del "Programa Para La Innovación Social" Y Aprueba Texto Definitivo De Sus Bases Y Anexo. Comité InnovaChile, Corporación de Fomento de la Producción, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
20. Corporación de Fomento de la Producción. CORFO. (2018b). Resolución Exenta N°297: Modifica Bases Del Instrumento De Financiamiento Denominado "Línea 1: Prototipos De Innovación Social" En El Marco Del "Programa Para La Innovación Social" Y Aprueba Su Nuevo Texto Y Anexos. Comité InnovaChile, Corporación de Fomento de la Producción, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
21. Corporación de Fomento de la Producción. CORFO. (2019a). Programa Huella. Start-up Chile. Corporación de Fomento de la Producción, Gobierno de Chile. Santiago, Chile. Rescatado en Abril, 22 de 2019 desde <http://www.startupchile.org/es/programs/huella-2/>
22. Corporación de Fomento de la Producción. CORFO. (2019b). Resolución Exenta N°75: Modifica Instrumento De Financiamiento Denominado "Huella" Y Aprueba Nuevo Texto De Sus Bases Y Anexos. Start up Chile, Corporación de Fomento de la Producción, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
23. Corporación de Fomento de la Producción. CORFO. (2019c). Resolución Exenta N°122: Crea Instrumento de Financiamiento denominado "Innovación Social" Y Aprueba Nuevo Texto De Sus Bases Y Anexos. Start up Chile, Corporación de Fomento de la Producción, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
24. Davis, S. (2013). Scaling Up Without Losing Your Edge. Social Enterprise, Harvard Business Review. Rescatado en Abril, 22 2019 desde <https://hbr.org/2013/01/for-social-enterprises-size-matters>
25. Dayson, C. (2017). Evaluating social innovations and their contribution to social value: the benefits of a 'blended value' approach. Policy and Politics, 45 (3), 395-411.
26. Dirección de Presupuestos. DIPRES. (2015a). Instrucciones Proceso De Evaluación Ex Ante De Diseño De Programas No Sociales (Ventanilla Abierta). Dirección De Presupuestos, Ministerio De Hacienda, Gobierno De Chile. Santiago, Chile.
27. Dirección de Presupuestos. DIPRES (2015b). Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías.
28. Dirección De Presupuestos, Ministerio De Hacienda, Gobierno De Chile. Santiago, Chile.

29. Dirección de Presupuesto. DIPRES (2016). Informe Final De Evaluación Programa Fondo De Fomento Al Desarrollo Científico Y Tecnológico (Fondef) Comisión Nacional De Investigación Científica Y Tecnológica (Conicyt) Ministerio De Educación. Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
30. Dirección de Presupuesto. DIPRES. (2018a). Informe De Ejecucion Trimestral Periodo 2018, 210201: Fondo De Solidaridad e Inversión Social, Versión Ejecución DIPRES. Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
31. Dirección de Presupuesto. DIPRES (2018b). Oficio Circular N°12. Instruye sobre el requerimiento de contar con evaluación ex ante de diseño de programas públicos. 24 de mayo de 2018. Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. Santiago, Chile. Rescatado en Abril 20, 2019 desde [http://www.dipres.cl/598/articulos-173841\\_D\\_Oficio\\_N12.pdf](http://www.dipres.cl/598/articulos-173841_D_Oficio_N12.pdf)
32. Dirección de Presupuesto. DIPRES (2018c). Marco Metodológico. Evaluación Ex-Ante Diseño de Programas. Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. Santiago, Chile. Rescatado en Abril 20, 2019 desde [http://www.dipres.cl/598/articulos-173841\\_F\\_doc\\_metodologico.pdf](http://www.dipres.cl/598/articulos-173841_F_doc_metodologico.pdf)
33. Dirección de Presupuesto. DIPRES (2019). Ciclo Presupuestario. Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. Santiago, Chile. Rescatado en Abril 20, 2019 desde <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-3699.html>
34. Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R., & Wuth, P. (2017). Creando Valor a través del Diseño de Servicios. Santiago, Diseño UC.
35. Flick, U. (2007). Introducción a la Investigación Cualitativa. Editorial Paideia. Madrid, España.
36. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (s.f.a). Acta de supervisión. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
37. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (s.f.b). Acta de supervisión Programa Acción. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
38. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (s.f.c). Informe Parcial/Final Proyectos Concurso Fondo I.D.E.A. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
39. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2017a). Fondo IDEA 2018: Innovación. Desarrollo. Emprendimiento. Acción. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
40. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2017b). Informe Razonado. Iniciativas regionales Fondo IDEA 2017. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
41. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2017c). Resolución Exenta N°142: Aprueba orientaciones técnicas Fondo IDEA 2017. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
42. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2017d). Resolución Exenta N°424: Aprueba bases tipo del fondo concursable I.D.E.A. 2017. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
43. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2017e). Portafolio proyectos de innovación. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.

44. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2018a). Fondo IDEA 2018: Convenios de colaboración y transferencias de recursos. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
45. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2018b). Resolución Exenta N°403: Aprueba Formato Tipo De Bases De Licitación Del Programa Piloto "Fondo I.D.E.A. 2018" Del Fondo De Solidaridad E Inversión Social Para La Ejecución Programática 2018. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
46. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2018c). Fondo de Solidaridad e Inversión Social. Resumen Oferta Programática. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
47. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2018d). Quienes Somos. Página web Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile. Rescatado en Abril 12, 2019 desde <http://www.FOSIS.gob.cl/QuienesSomos/Paginas/QuienesSomos.aspx>
48. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2018e). Resolución Exenta N°669: Aprueba Organización Interna Del FOSIS Nivel Central, Y Deja Sin Efecto Resolución N° 0229 De Fecha 27 De Marzo De 2018, En La Parte Que Corresponda. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
49. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2018f). Contrato De Aportes No Reembolsables Para La Ejecución De Proyectos Fondo De Solidaridad E Inversión Social Y Fundación Súmate. Programa Pilotos Fondo I.D.E.A. 2018 – “Aulas De Reingreso” – Fundación Súmate. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
50. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2018g). Términos Técnicos de referencia Fondo IDEA. Convenio De Colaboración Aulas De Reingreso Año 2018 FOSIS Región Metropolitana. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
51. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2018h). Estructura De Cargos Dirección Regional de Valparaíso. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
52. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2018i). Estructura De Cargos Dirección Regional Metropolitana. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
53. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2018j). Estructura De Cargos Dirección Regional Libertador Bernardo O'higgins. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
54. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2019a). Fondo Idea 2019, Nueva propuesta. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
55. Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2019b). Prototipo Nueva Versión Lanzados. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
56. Fundación Colunga (2014). Memoria Fundación Colunga 2011-2013. Fundación Colunga. Santiago, Chile.
57. Fundación Colunga (2017a). Bases Convocatoria Empeñe El Viaje 2017. Fundación Colunga. Santiago, Chile.

58. Fundación Colunga (2017b). Bases Para El Fondo De Fortalecimiento Para Organizaciones De La Sociedad Civil. Concurso De Propuestas De Innovación Para El Fortalecimiento De Intervenciones Sociales. Fundación Colunga. Santiago, Chile.
59. Fundación Colunga (2019). Líneas de Acción. Página web Fundación. Fundación Colunga, Santiago, Chile. Rescatado en Abril, 22 de 2019 desde <https://www.fundacioncolunga.org/lineas-de-accion/>
60. Gobierno de Chile. (2019). Compromiso País: un primer acercamiento a las soluciones. Gobierno de Chile. Santiago, Chile. Rescatado en Abril, 26 de 2019 desde <http://www.compromisopais.cl/storage/docs/Compromiso-Pa%C3%ADs.pdf>
61. Gobierno de Colombia (2018). Guía Innovación Social para la prosperidad. Departamento de Prosperidad Social, Gobierno de Colombia.
62. Gobierno de Colombia (2019). Innovación Social. Departamento de Prosperidad Social, Gobierno de Colombia. Rescatado en Abril, 18 de 2019 desde <http://www.dps.gov.co/ent/gen/prg/Paginas/Innovaci%C3%B3n-Social.aspx>
63. Goldberg, D. (2013). Social Innovation: What It Is and What It Isn't. Stanford Social Innovation Review. Revisado en Abril 2, 2019 en [https://ssir.org/articles/entry/social\\_innovation\\_what\\_it\\_is\\_and\\_what\\_it\\_isnt](https://ssir.org/articles/entry/social_innovation_what_it_is_and_what_it_isnt)
64. Her Majesty's Treasury. HM Treasury. (2018). Green Book: Central government guidance on appraisal and evaluation. Her Majesty's Treasury, Government of the United Kingdom. London, United Kingdom.
65. Hogar de Cristo (2018). Principios y fundamentos sociales de las fundaciones del Hogar de Cristo. Hogar de Cristo. Santiago, Chile.
66. Innovation for Poverty Action. IPA. (2019). Commitment Savings Scale Up Program. Innovation for Poverty Action Website. Rescatado en Abril 20, 2019 desde <https://www.poverty-action.org/program-area/financial-inclusion/commitment-savings>
67. Jowell, R. (2003). Trying It Out – The Role of 'Pilots' in Policy-Making. Report of a review of government pilots. Government Chief Social Researcher's Office. Cabinet Office. Government of the United Kingdom. London, United Kingdom.
68. IDEO (2019). Pilot. Design Kit. IDEO website. Rescatado en Abril, 01 de 2019 en <http://www.designkit.org/methods/8>
69. Irarrázaval, I. (2012). Impacto De La Evaluación: Aprendizajes Del Caso Chileno. Ponencia Del XVII Congreso De CLAD. Centro De Políticas Públicas, Pontificia Universidad Católica De Chile.
70. Laboratorio de Innovación Pública. LIP. (2017). Documento de Trabajo N°1. La coproducción del usuario en los servicios públicos. Centro de Políticas Públicas y Escuela de Diseño. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
71. Laboratorio de Gobierno (2018a). Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Concursos de Innovación Abierta?. Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
72. Laboratorio de Gobierno (2018b). Un Estado innovador para las personas: los primeros años del Laboratorio de Gobierno, 2014-2018. Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
73. Laboratorio de Gobierno (2019). Cifras. Página Web. Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile. Santiago, Chile. Rescatado en Abril 30, desde <https://lab.gob.cl/el-lab/cifras/>

74. Lawrence, T., Dover, G., Gallagher, B. (2014). Chapter 16: Managing Social Innovation. Inn Dodgson, M., Gann, D., Phillips, N (Ed). The Oxford Handbook of Innovation Management. Oxford University Press. United Kingdom.
75. Lee, M. (2016). Knowledge management and innovation management: best practices in knowledge sharing and knowledge value chain. International Journal of Innovation and Learning, Vol. 19, No. 2, pág. 206-226.
76. Ley 19.989. (1990). Crea El Ministerio De Planificacion Y Cooperacion. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile.
77. Ley N° 20.530. (2009). Crea El Ministerio De Desarrollo Social Y Familia Y Modifica Cuerpos Legales Que Indica.
78. Marilena, C. (2013). Knowledge Management – Innovation and Positive Practices. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, Special Issue, pág. 37-51.
79. Massachusetts Institute of Technology. MIT. (2019). MIT Inclusive Innovation Challenge. Página web. Massachusetts Institute of Technology. Rescatado en Abril, 20 de 2019 desde <https://www.mitinclusiveinnovation.com/the-challenge/>
80. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. MDSF. (2013). Metodología General de Preparación y Evaluación de Proyectos. División de Evaluación Social de Inversiones. Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
81. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. MDSF. (2017a). Resolución Exenta N°118: Aprueba bases administrativas y técnicas del concurso fondo de iniciativas para la superación de la pobreza. Concurso “Chile de Todas y Todos - Corporaciones y fundaciones”. Subsecretaría de Evaluación Social, Ministerio de Desarrollo Social y Familia. MDSF., Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
82. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. MDSF. (2017b). Fondo de Iniciativas para la Superación de la Pobreza - Chile de Todas y Todos. Informe de Seguimiento a Iniciativas Sociales. Subsecretaría de Evaluación Social, Ministerio de Desarrollo Social y Familia. MDSF., Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
83. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. MDSF. (2017c). Fondo IDEA. Informe de Seguimiento a Programas Sociales. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. MDSF., Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
84. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. MDSF. (2017d). Portafolio Proyectos de innovación. Departamento de Estudios, Evaluación y Gestión del Conocimiento - Subdirección de Desarrollo e Innovación. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. MDSF., Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
85. Ministerio de Desarrollo Social. (2017e). Resolución Exenta N°118: Aprueba bases administrativas y técnicas del concurso fondo de iniciativas para la superación de la pobreza. Concurso “Chile de Todas y Todos - Corporaciones y fundaciones”. Subsecretaría de Evaluación Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
86. Ministerio de Desarrollo Social. MDSF. (2017f). Fondo de Iniciativas para la Superación de la Pobreza - Chile de Todas y Todos. Informe de Seguimiento a Iniciativas Sociales. Subsecretaría de Evaluación Social, Ministerio de Desarrollo Social, MDSF., Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
87. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. MDSF. (2018). Fondo Chile de Todas y Todos 2018. Presentación PDF del 04 de julio del 2018. Subsecretaría de Evaluación

- Social, Ministerio de Desarrollo Social y Familia, MDSF., Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
88. Ministerio de Economía (2019). Contratos De Impacto Social (CIS): Importancia, diseño e implementación en Chile. Presentación PDF. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
  89. Mulgan, G. (2006) *The Process of Social Innovation*, Innovations, Spring 2006: pp. 145-162.
  90. Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Working Paper, Oxford: Said Business School.
  91. Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. Social Innovator Series: Ways To Design, Develop And Grow Social Innovation. The Young Foundation.
  92. Mulgan, G. (2010). *Measuring Social Value*. Stanford Social Innovation Review. Summer 2010. Pág. 38-43.
  93. Nesta (2011). *Prototyping Public Services: An introduction to using prototyping in the development of public services*. Nesta. London, United Kingdom.
  94. Nesta (2014). *Making it big. Strategies for Scaling Social Innovations*. Nesta. Nesta. London, United Kingdom.
  95. Nesta (2018). *Experimenta: building the next generation of Chile's public innovators*. Nesta. London, United Kingdom.
  96. Nesta (2019). *A compendium of innovation methods*. Nesta. London, United Kingdom.
  97. Neumeier, S. (2012)., *Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research*. Sociologia Ruralis 52, pág. 48–69.
  98. Nonaka, I, Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías Japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press. Distrito Federal, México.
  99. Olavarría, M., Figueroa, V. (2012). *Una agencia de evaluación de políticas públicas para Chile: Lecciones de la historia y de la experiencia internacional*. Editorial Universitaria. Santiago, Chile.
  100. OpenIDEO (2017). *Open Reflections: Impact Report 2017*. OpenIDEO.
  101. OpenIDEO (2019a). *Challenges*. Página Web OpenIDEO. Rescatado en Abril 20, 2019 desde <https://www.openideo.com/challenges#how-challenges-work>
  102. OpenIDEO (2019b). *Frequently Asked Questions*. Página Web OpenIDEO. Rescatado en Abril 20, 2019 desde <https://www.openideo.com/faq-general>
  103. Organization for Economic Cooperation and Development. OECD. (2017). *Working with Change Systems approaches to public sector challenges*. Observatory of Public Sector Innovation, Public Governance and Territorial Development Directorate, Organization for Economic Cooperation and Development. Paris, France.
  104. Osorio, C. (2010). *El arte de fallar*. Harvard Business Review America Latina. Pág. 76-88.
  105. Organization for Economic Cooperation and Development. OECD. (2016). *Understanding Social Impact Bonds*. OECD Working Papers. Organization for

- Economic Cooperation and Development. Paris, France.
106. Pearce, D., Atkinson, G., Mourato, S. (2006). *Cost-Benefit Analysis and the Environment: Recent Developments*. OECD Publishing. Paris, France.
  107. Phills, J., Deiglmeier, K., Miller, T. (2008). *Rediscovering Social Innovation*. Stanford Social Innovation Review. 6.
  108. Puttick, R. and Ludlow, J. (2013) 'Standards of evidence: an approach that balances the need for evidence with innovation.' London: Nesta.
  109. Rubik Research (2016). *Evaluación Del Programa Fondo Idea 2014*. Informe preparado para FOSIS. Fondo IDEA, Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
  110. Seelos, Ch., Mair, J. (2012). *What determines the capacity for continuous innovation in social sector organizations?* PACS Report to the Rockefeller Foundation.
  111. Seelos, C., Mair, J. (2016). *When innovation goes wrong*. Organizational Development. Stanford Social Innovation Review.
  112. Schoop, J., Holden, A., Eggers, W. (2018). *Success at scale: A guide to scaling up public Sector Innovation*. Deloitte Centre for Government Insights. Deloitte.
  113. Servicio Civil (2018). *Convocatoria Concurso Funciona! 2018*. Servicio Civil, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
  114. Socialab (2019). *Quienes somos*. Página web Socialab. Rescatada en Abril 25, 2019 desde <https://socialab.com/about/>
  115. The Young Foundation (2012). *The Young Foundation (2012) Social Innovation Overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"* (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
  116. Traube, D. E., Begun, S., Petering, R., Flynn, M. L. (2017). *Beta Testing in Social Work*. *Research on Social Work Practice*, 27(2), 163–168
  117. Van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., Bakker, F., Marti Lanuza, I. (2018). *Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory*. *Business & Society*.
  118. Villa, L., Melo, J. (2017). *Panorama de la innovación en Colombia 2017*. Universidad Pontificia Bolivariana.
  119. Westley, F. y Antadze, N. (2010). *Making a Difference- Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact*. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 15(2), article 2.
  120. Wong et. al, 2014 Wong, J., Zlotkin, S., Ho, C., Perumal, N. (2014). *Replicating Parts, not the Whole, to Scale*. *Global Issues*. Stanford Social Innovation Review.