

Innovar para transformar el Estado

Evaluación del índice de innovación pública en Chile



NACIONES UNIDAS

CEPAL



Ministerio de Hacienda

Gobierno de Chile

Laboratorio de Gobierno



Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

[Deseo registrarme](#)

Conozca nuestras redes sociales y otras fuentes de difusión en el siguiente link:



<https://bit.ly/m/CEPAL>



Innovar para transformar el Estado

Evaluación del índice de innovación pública en Chile



NACIONES UNIDAS

CEPAL



Laboratorio
de Gobierno



Este documento fue preparado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), a través del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). El documento fue elaborado bajo la coordinación general de Javier Medina Vásquez, Secretario Ejecutivo Adjunto a.i. de la CEPAL y Oficial a Cargo del ILPES, y Valeria Torres, Jefa del Área de Gestión Pública y Gobierno Abierto del ILPES. La evaluación del índice de innovación pública de Chile y redacción del informe estuvieron a cargo de Irene Azócar y Eva Hopenhayn, Asistentes de Investigación de la misma Área, y se contó con insumos de Diego Solivaret, Consultor del Instituto. Se agradece el valioso apoyo de Francisca García, Asistente del ILPES, para la elaboración de este documento.

Esta publicación, que recoge los resultados de la asistencia técnica para evaluar el índice de innovación pública del Laboratorio de Gobierno de Chile, se enmarca en el proyecto de cooperación CEPAL/AECID denominado “Innovación y nuevos modelos de gobernanza colaborativa multinivel para impulsar la efectividad y legitimidad de la gestión pública”.

Se agradece al equipo del Laboratorio de Gobierno de Chile, liderado por Orlando Rojas, Director Ejecutivo, por el apoyo brindado durante la evaluación del índice.

Las Naciones Unidas y los países que representan no son responsables por el contenido de vínculos a sitios web externos incluidos en esta publicación.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización o las de los países que representa.

Publicación de las Naciones Unidas
LC/TS.2025/84
Distribución: L
Copyright © Naciones Unidas, 2025
Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago
S.2500634[S]

Esta publicación debe citarse como: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). *Innovar para transformar el Estado: evaluación del índice de innovación pública de Chile* (LC/TS.2025/84).

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Introducción	5
I. Marco de la evaluación: contexto y diseño metodológico.....	7
A. El Índice de Innovación Pública como objeto de estudio.....	8
B. Enfoque metodológico de la evaluación.....	12
Etapa 1	13
Etapa 2.....	14
II. Resultados de la evaluación	17
A. Resultados del Índice de Innovación Pública	17
B. Temas clave y hallazgos.....	30
III. Conclusiones.....	39
A. Lecciones aprendidas: fortalezas y claridad del Índice de Innovación Pública.....	39
B. Relevancia del Índice para las políticas públicas de Chile	41
C. Oportunidades de mejora y adaptación: impulsando la evolución del Índice	42
D. Condiciones habilitantes para el éxito del Índice: el rol crucial del liderazgo y la gobernanza	43
Bibliografía	45
Cuadros	
Cuadro 1 Cadena de Objetivos Índice de Innovación Pública	13
Gráficos	
Gráfico 1 ¿Cree usted que las dimensiones medidas por el Índice de Innovación Pública son las necesarias y suficientes para medir las capacidades de innovación de su institución?	18
Gráfico 2 ¿Cree usted que la medición del Índice de Innovación Pública captura de manera realista las capacidades de innovación de su institución?.....	19
Gráfico 3 “Tengo claridad sobre cómo se lleva a cabo la medición del Índice de Innovación Pública”	20

Gráfico 4	“Las preguntas del Índice de Innovación Pública son comprensibles y no quedan dudas respecto a lo que se pregunta”.....	21
Gráfico 5	“Si su institución ha tenido más de una medición del Índice de Innovación Pública, ¿cree usted que las distintas mediciones reflejan adecuadamente la evolución que ha tenido su institución en materias de innovación pública?”.....	22
Gráfico 6	¿Cómo describiría la calidad de las actividades (charlas, talleres, cursos) que promueve el Índice de Innovación Pública en su Programa de Desarrollo de Capacidades?.....	24
Gráfico 7	¿Qué tan probable es que recomiende o incentive a otros/as funcionarios/as a participar en alguna actividad de desarrollo de capacidades?.....	25
Gráfico 8	¿Cree usted que participar en el Índice de Innovación Pública facilita la integración de conceptos y metodologías de trabajo relativos a la innovación en los equipos dentro de la institución?.....	26
Gráfico 9	¿Cree que se está instalando una cultura de innovación en su institución? Instituciones medidas por el Índice.....	27
Gráfico 10	¿Cree que se ha instalado una cultura de innovación en su institución? Instituciones NO medidas por el Índice.....	28
Gráfico 11	Desde su perspectiva, le parece que para las instituciones el Índice de Innovación Pública debiese ser de carácter: Obligatorio o Voluntario.....	29
Gráfico 12	¿Consideraría valioso que su institución fuera parte de un proceso de medición de sus capacidades para innovar? Instituciones NO medidas por el Índice.....	29
Gráfico 13	“De los siguientes elementos, indique cuáles cree usted que son indispensables para que un cambio en su institución sea considerado una innovación pública. Escoja los 3 principales”.....	33
Gráfico 14	Tipo de gobernanza que tienen las instituciones para los temas de innovación.....	34
Gráfico 15	¿Existen en su institución algún(os) líder(es) que apoye(n) y/o incentive(n) la incorporación de la innovación pública a la organización? Instituciones medidas por el Índice.....	36
Gráfico 16	¿Existen en su institución algún(os) líder(es) que apoye(n) y/o incentive(n) la incorporación de la innovación pública a la organización? Instituciones NO medidas por el Índice.....	37
Gráfico 17	“Del siguiente listado, marque cuáles cree usted que son los 3 principales desafíos que enfrenta su institución para innovar”.....	37

Recuadros

Recuadro 1	Historia del Laboratorio de Gobierno.....	7
Recuadro 2	El Índice de Innovación Pública de Chile: Un modelo inspirador para América Latina y el Caribe.....	41

Diagramas

Diagrama 1	Dimensiones Índice de Innovación Pública.....	10
Diagrama 2	Fases del ciclo anual del Índice de Innovación Pública.....	12



Introducción

América Latina y el Caribe enfrenta un desafío estructural que limita su capacidad para avanzar hacia un desarrollo más productivo, inclusivo y sostenible: la debilidad institucional y la gobernanza poco efectiva. Esta trampa, de carácter transversal, restringe la implementación de políticas públicas transformadoras y erosiona la confianza ciudadana. Superarla exige pasar del “qué hacer” al “cómo hacerlo”, es decir, de los diagnósticos y metas a la gestión efectiva de procesos de cambio en entornos complejos, fragmentados y marcados por la incertidumbre.

En este contexto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), a través del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), ha situado la evaluación y el aprendizaje continuo como pilares estratégicos para fortalecer las capacidades institucionales de los países de la región. Evaluar no es solo medir resultados: es generar evidencia para la toma de decisiones, retroalimentar el ciclo de políticas públicas y construir una cultura de mejora permanente. El aprendizaje institucional, por su parte, permite transformar la información en conocimiento y el conocimiento en acción, asegurando que las reformas no se queden en el papel, sino que se traduzcan en impactos sostenibles.

La evaluación del Índice de Innovación Pública (IIP) del Laboratorio de Gobierno de Chile, realizada por el ILPES de la CEPAL, se inscribe en esta lógica. Este ejercicio no solo analiza la pertinencia y efectividad del Índice como herramienta para diagnosticar y desarrollar capacidades de innovación en el sector público, sino que también ofrece insumos para fortalecer la institucionalidad en torno a la innovación, la gobernanza y la planificación estratégica. El Índice se convierte así en un caso emblemático para reflexionar sobre cómo la innovación pública puede ser un paradigma de transformación institucional, articulado con el enfoque de capacidades TOPP (técnicas, operativas, políticas y prospectivas) que la CEPAL propone como plataforma para gestionar las transformaciones indispensables.

Este trabajo se vincula directamente con la Agenda de gobernanza de la planificación y la gestión pública para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe, que los países han definido como hoja de ruta para construir instituciones más eficaces, resilientes y orientadas al desarrollo sostenible. Los cuatro ejes estratégicos de esta agenda —gobernanza, institucionalidad y diálogo social; dimensión de futuro y gobernanza anticipatoria; coordinación para lograr coherencia e integralidad en las políticas públicas; y evaluación valor público y establecimiento de una cultura de aprendizaje continuo— convergen con las dimensiones del enfoque TOPP, ofreciendo un marco integrado para orientar la acción pública hacia resultados tangibles y sostenibles (CEPAL, 2025a; CEPAL, 2025b).

En suma, este documento busca:



Reafirmar la evaluación como instrumento para la mejora continua, orientada a generar valor público y legitimidad democrática.



Promover el aprendizaje institucional como condición habilitante para sostener políticas en el tiempo y adaptarlas frente a escenarios cambiantes.



Ofrecer evidencia y recomendaciones que fortalezcan la capacidad de los Estados para innovar, anticipar y transformar, contribuyendo a superar las trampas del desarrollo y avanzar hacia un futuro más justo, resiliente y sostenible para la región.

El presente informe se estructura en tres secciones principales. En primer lugar, se expone el contexto y la metodología empleada en la evaluación. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes derivados de su implementación. Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones estratégicas que surgen del estudio, orientadas a fortalecer la efectividad y sostenibilidad del modelo evaluado.



I. Marco de la evaluación: contexto y diseño metodológico

Este capítulo tiene por objetivo presentar el marco general de la evaluación realizada al Índice de Innovación Pública (IIP) del Laboratorio de Gobierno de Chile, abordando el contexto en el que se desarrolla, el objeto de estudio y los objetivos que guiaron el trabajo evaluativo. En un escenario donde la innovación pública se vuelve cada vez más necesaria para responder de manera eficaz a los desafíos sociales y mejorar la gestión estatal, el Índice se configura como una herramienta estratégica para diagnosticar, orientar y fortalecer las capacidades de innovación en las instituciones públicas. La evaluación busca comprender el alcance de esta herramienta, su utilidad para las instituciones participantes y su contribución al desarrollo de una cultura de innovación en el sector público chileno.

El Laboratorio de Gobierno de Chile se ha consolidado como actor clave en la promoción de la innovación pública en Chile (véase el recuadro 1). A través del diseño y aplicación del Índice, el Laboratorio ha contribuido a instalar capacidades, metodologías y espacios de colaboración que fortalecen la cultura de innovación al interior del Estado. Su rol como articulador de procesos de co-creación, formación y experimentación ha sido fundamental para legitimar la innovación como una práctica institucional y para impulsar transformaciones que generen valor público. Esta evaluación, por tanto, no solo analiza un instrumento técnico, sino también una estrategia de cambio cultural que busca consolidar nuevas formas de gobernanza y gestión pública en el país.

Recuadro 1

Historia del Laboratorio de Gobierno

El Laboratorio de Gobierno de Chile es una institución estatal que surge bajo el alero de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo como un “Comité de Innovación en el Sector Público” para impulsar, apoyar y fomentar esta temática. El primer modelo del Laboratorio, implementado entre el 2015 y el 2017 exploró las distintas formas de innovar según las necesidades de las instituciones. El año 2018, el Laboratorio reestructura su modelo y gobernanza al crear el Servicio de Consultoría

Ágil y consolidar la Red de Innovadores Públicos. Este modelo se centró en las capacidades internas del equipo del laboratorio y la transferencia de conocimiento a través de metodologías y procesos ágiles y experimentales. En este contexto, se desarrolló el Índice de Innovación Pública.

El año 2020, se da término al Comité de Innovación en el Sector Público y se consolidó la dirección del Laboratorio de Gobierno en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Sin embargo, desde el año 2022, el Laboratorio se traspasó administrativa y estratégicamente al Ministerio de Hacienda para fortalecer sus oportunidades de incidencia en la creación de políticas públicas y llevar a cabo un trabajo transversal en el Estado.

Actualmente el Laboratorio de Gobierno es la agencia del Estado de Chile, dependiente del Ministerio de Hacienda, que trabaja por acelerar la transformación de los servicios públicos orientados a las personas con un enfoque de diseño, implementación y gestión. Esto, a partir de la co-creación de soluciones a problemas públicos y la instalación de capacidades para innovar en el sector público.

Fuente: Laboratorio de Gobierno de Chile.

A. El Índice de Innovación Pública como objeto de estudio

El Índice de Innovación Pública es un instrumento elaborado por el Laboratorio de Gobierno de Chile en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), diseñado el año 2019 e implementado por primera vez durante el año 2020, cuyo objetivo principal es medir y hacer seguimiento a las capacidades de innovación de las instituciones públicas, para apoyar así la adaptación del Estado frente a contextos y demandas ciudadanas en constante cambio. Para ello, la asistencia brindada no se limita a la medición de parámetros, sino que también proporciona información útil y basada en evidencia, destinada a fortalecer las capacidades institucionales y a orientar a las autoridades y funcionarios públicos hacia una toma de decisiones más eficiente y fundamentada.

Este instrumento opera en base al trabajo de apoyo a las instituciones en diversas materias, como lo son la entrega de un servicio de diagnóstico, junto con diversos dispositivos de orientación y seguimiento, con la meta de fortalecer las capacidades de innovación del Estado. Y más allá de la medición, el fin último de este servicio busca la consolidación de una cultura de innovación centrada en las personas, identificando procesos de innovación que generen valor público.

Desde un inicio, el desarrollo de este instrumento se planteó como un proceso de experimentación y co-creación, llegando a reunir para esto a más de 45 participantes de instituciones públicas, la academia y el sector privado, quienes trabajaron en las distintas fases de creación para definir las dimensiones a medir, el instrumento a utilizar (cuestionario) y la metodología para la recopilación de información. El diseño del Índice por su parte se genera a partir del estudio de prácticas internacionales de medición de innovación y la experiencia práctica del Laboratorio de Gobierno y el BID en su misión de promover la innovación en el sector público.

Este instrumento alinea sus esfuerzos por generar valor público mediante la innovación basándose especialmente en documentos orientadores, como la Agenda 2030 de Naciones Unidas (de manera particular el ODS 16 sobre instituciones sólidas), la Declaración de Principios de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información y la Declaración sobre Innovación en el Sector Público de la OCDE, como también a nivel local la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026 (Laboratorio de Gobierno, 2024).

Respecto a las características principales del Índice de Innovación Pública, entre ellas se encuentran:



Multidimensionalidad: Mide diversas facetas de las capacidades de innovación a través de sus dimensiones y capacidades.



Aplicabilidad: Busca entregar información concreta y útil para que las entidades identifiquen brechas y oportunidades, y puedan actuar sobre ellas.



Centrado en capacidades: Prioriza la medición de las condiciones habilitantes y condicionantes para la innovación por sobre la medición directa de los resultados finales, entendiendo que fortalecer las capacidades es fundamental para sostener la innovación a largo plazo.



Colaborativo: Su diseño fue co-creado y su mecanismo de operación fomenta la colaboración dentro de cada institución y también entre ellas.



Transparencia: Publica sus resultados y metodología, facilitando el libre acceso a quienes estén interesados en la medición.

Conceptualmente, este instrumento entiende la Innovación Pública como “la aplicación de nuevos métodos (procesos, procedimientos, formas de gestión), políticas, productos y servicios con la intención de responder de manera eficaz a los cambios en las necesidades de la sociedad y las expectativas de la ciudadanía; incrementar la eficiencia del gasto público (reducir costos) y que tienen como fin último generar valor a la sociedad” (Banco Interamericano de Desarrollo & Laboratorio de Gobierno, 2021, p. 11). En materia operacional, esto apunta a medir capacidades para generar estas nuevas soluciones, normalmente a través de procesos de co-creación.

En lo que respecta a las dimensiones a medir (véase el diagrama 1), se encuentran:



Recursos Institucionales (Habilitantes): Aspectos básicos como Talento Humano, Marco Institucional, Recursos Digitales y Estrategia y Gobernanza. Representa un peso del 20% del puntaje total.



Prácticas y Procesos (Condicionantes): Cómo se desarrollan las iniciativas innovadoras (prácticas), si existen guías (procedimientos) o rutinas formalizadas (procesos). Representa un peso del 40% del total del análisis.



Colaboración y Apertura (Condicionantes): Interacción con el entorno. Participación de Personas Usuarias, Coordinación Interinstitucional (entre entidades públicas) y Gestión del Entorno (con actores externos). Representa un peso del 40% del total del análisis.



Resultados (Resultantes): Mide aspectos como Satisfacción de Usuarios y Calidad de Servicios, pero no fue parte del cálculo principal del Índice en sus primeras mediciones, debido a la dificultad de establecer causalidad directa con las capacidades. Se usa para análisis futuros.

Diagrama 1

Dimensiones Índice de Innovación Pública



Fuente: Laboratorio de Gobierno.

Dentro de las dimensiones, se da mayor relevancia a capacidades como “Procesos”, “Participación de personas usuarias” y “Coordinación Interinstitucional”, enfatizando en la relevancia de la sistematización y la colaboración.

Esta estructura de medición no se presenta como un fin en sí mismo, sino que como un modelo de servicio que se sostiene sobre tres pilares de acción que transforman los datos medidos en valor real y útil para las instituciones:

- i) **Diagnóstico:** Este pilar inicial se enfoca en entregar evidencia clara sobre las capacidades ya existentes para innovar. Por medio de este diagnóstico, se busca transversalizar el enfoque de innovación al interior de los servicios públicos, estableciendo una línea base para la mejora continua.
- ii) **Orientación:** El Índice está diseñado para ser una herramienta accionable y práctica, materializándose así al orientar a las instituciones en la definición de una ruta de desarrollo, y en la priorización de esfuerzos para la toma de decisiones que impulsen la innovación en los servicios públicos.
- iii) **Desarrollo de capacidades:** Finalmente, el enfoque del Índice se centra en las capacidades institucionales, ya que son la base que habilita las transformaciones de los servicios que se entregan a la ciudadanía. Este pilar busca que las instituciones superen dificultades y brechas a partir del fortalecimiento de competencias.

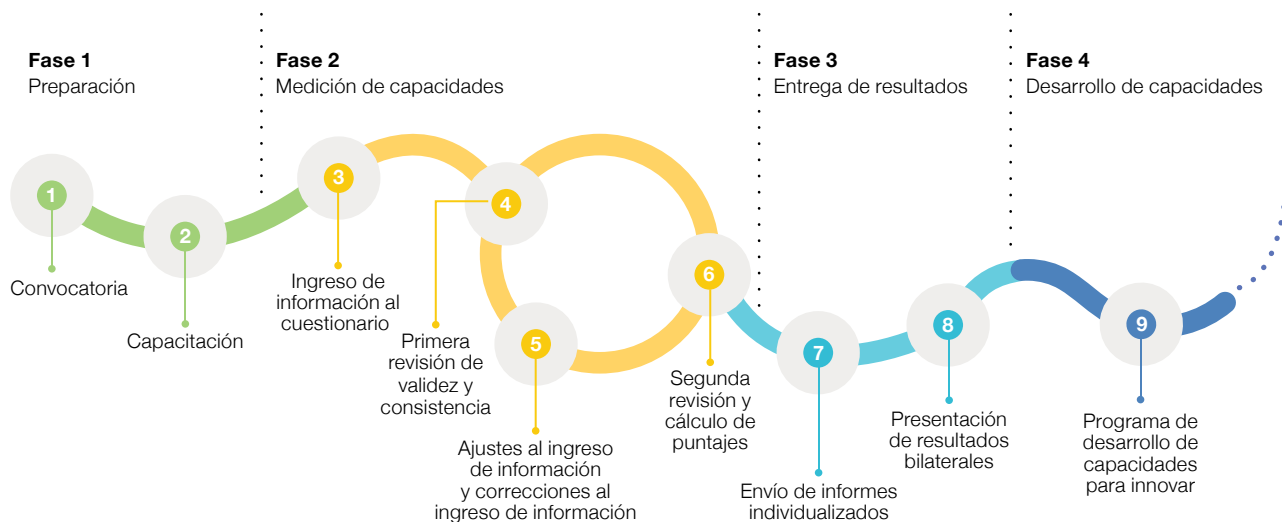
De igual manera, participar en el Índice de Innovación Pública ofrece a las instituciones beneficios concretos más allá de la propia medición, como lo son:

- **Diagnóstico individualizado:** Cada entidad recibe un reporte con sus resultados y recomendaciones específicas.
- **Espacios de colaboración:** Se promueven instancias para compartir experiencias entre las instituciones participantes, visibilizar casos destacados y buenas prácticas, y facilitar la creación de redes de colaboración entre instituciones públicas.
- **Sesiones de mentorías:** Se brindan sesiones exclusivas con expertos de la academia o el sector privado para equipos de nivel estratégico, enfocadas en solucionar desafíos y fortalecer capacidades débiles identificadas por el Índice.
- **Dispositivos de aprendizaje y desarrollo de capacidades:** enfocados en transferir conocimientos, métodos y prácticas que fortalezcan transversalmente las capacidades institucionales para innovar.

En el diagrama 2, se puede observar cuáles son las fases del ciclo anual del Índice de Innovación Pública.

Diagrama 2

Fases del ciclo anual del Índice de Innovación Pública



Fuente: Laboratorio de Gobierno.

El Índice de Innovación Pública constituye una herramienta clave para fortalecer las capacidades de innovación del Estado. Más que un ejercicio de medición promueve la mejora continua, el aprendizaje institucional y la generación de valor público a través de una gestión más colaborativa y centrada en las personas.

B. Enfoque metodológico de la evaluación

Para comprender el fenómeno de la innovación en el sector público y evaluar las contribuciones del Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno se optó por una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) (Hernández Sampieri et al., 2014). El equipo investigador diseñó una metodología ad-hoc que diera cuenta, por una parte, de la naturaleza de la intervención (distinta a la de un programa o proyecto público) y, por otra, a la ausencia de intervenciones comparables que sirvieran de *benchmark* dentro del sector público chileno.

El estudio se desarrolló a partir de la percepción de las y los trabajadores del Estado, siendo funcionarios públicos de Chile la unidad de análisis (Sautu, 2005). Para ello, se conformaron dos grupos muestrales: por un lado, aquellos funcionarios que han participado de, al menos, alguno de los tres pilares que componen el Índice de Innovación Pública y, por otro lado, funcionarios que

no han sido parte de este proceso. A lo largo de este documento, se hará referencia al primer grupo como funcionarios de instituciones medidas, y al segundo grupo como funcionarios de instituciones no medidas. Con el fin de resguardar la identidad de los entrevistados y encuestados, durante este documento no se explicitan nombres individuales ni de instituciones asociadas a respuestas específicas.

El proceso de recolección de información se realizó en dos etapas: una fase exploratoria, en la que se realizaron entrevistas semiestructuradas y una segunda fase que consistió en la aplicación de encuestas en línea. El instrumento de medición correspondió a dos cuestionarios (Hernández Sampieri et al., 2014) diferenciados para funcionarios de 57 instituciones medidas y 54 no medidas.

A continuación, se describen ambas etapas.

Etapa 1

Esta etapa, de carácter exploratorio, tuvo como base de inmersión inicial (Hernández Sampieri et al., 2014) un taller que se realizó con integrantes el equipo del Laboratorio de Gobierno, donde se pudo contextualizar el Índice de Innovación Pública en tanto intervención pública y se levantó la cadena de objetivos (lógica vertical de la matriz de marco lógico) para organizar el diseño de la iniciativa (véase el cuadro 1).

Cuadro 1

Cadena de Objetivos Índice de Innovación Pública

Objetivo	Resumen Narrativo
Fin	Contribuir al desarrollo de la innovación en los organismos del Estado, orientada a adaptarse y dar respuestas a las necesidades y expectativas de la ciudadanía
Propósito	Diagnosticar las capacidades de innovación de las instituciones públicas participantes para orientar el desarrollo de éstas a nivel institucional y de sus funcionarios
Componente 1: Diagnóstico	Instituciones públicas participantes cuentan con una caracterización detallada y objetiva de sus capacidades de innovación
Componente 2: Orientación	Instituciones públicas participantes reciben guías y recomendaciones específicas basadas en los resultados del diagnóstico
Componente 3: Desarrollo de Capacidades	Instituciones públicas participantes fortalecen sus competencias y habilidades necesarias para innovar de manera efectiva a través de la participación de sus funcionarios en capacitaciones especializadas

Fuente: Elaboración propia en base a taller con equipo del Laboratorio de Gobierno de Chile.

A partir de estos objetivos se construyó una pauta de entrevista semiestructurada para funcionarios públicos de instituciones que han participado de la medición del Índice. A las preguntas correspondientes a cada nivel de objetivo, se sumaron otras asociadas a las características institucionales, del equipo participante de la medición y de las personas que lideran estos procesos.

Adicionalmente, se construyó una pauta de entrevista para instituciones públicas que no han participado del Índice. En esta pauta se consultó respecto a los siguientes temas:

- Características de la institución
- Características del equipo entrevistado
- Relación con el Laboratorio de Gobierno
- Aproximación al concepto de innovación pública
- Posibilidades de incorporar el concepto de innovación y la medición del Índice
- Explorar si es posible identificar prácticas y procesos de innovación

En total se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas, 10 de ellas grupales con un promedio de 3 funcionarios en cada caso, y 2 de ellas individuales. Los funcionarios entrevistados corresponden a 12 instituciones seleccionadas, a partir de criterios de heterogeneidad en cuanto a tamaño y sector, según las categorías utilizadas por el Laboratorio de Gobierno. Por lo tanto, se trató de una muestra no probabilística dirigida.

Etapa 2

A partir de un análisis cualitativo de las entrevistas, se definieron categorías de interés a abordar en dos cuestionarios online, una para instituciones medidas por el Índice y otra para instituciones públicas no participantes del mismo. Se utilizó para esto la herramienta *Google Forms* durante febrero y marzo de 2025.

Para la encuesta aplicada a instituciones que participaron en la última medición del Índice (2024), se utilizó como universo a la base de datos de funcionarios de estas instituciones que tenían creado un perfil en la plataforma de reporte de la medición del Índice. Esto correspondía a 559 personas de 63 instituciones, de las cuales 11 resultaron ser correos electrónicos no válidos, ajustando el universo a 548 funcionarios de estas mismas 63 instituciones. La encuesta se envió a la base de datos correspondiente por correo electrónico y fue contestada por 214 funcionarios de 63 instituciones, lo que equivale a una tasa de respuesta de 38,28%.

En esta primera encuesta se indagó en los siguientes ámbitos:

- Valoración directa de los procesos asociados a los tres pilares o componentes del Índice de Innovación Pública.
- Valoración, usos y contribuciones del Índice de Innovación Pública, en general.
- Existencia de una cultura de innovación en la institución.
- Conceptualización de innovación pública.

- Gobernanza asociada a innovación dentro de la institución.
- Liderazgos asociados a innovación dentro de la institución.
- Facilitadores y obstaculizadores de la innovación pública.
- Consideración sobre cualidad voluntaria u obligatoria de la medición.

La segunda encuesta se aplicó a funcionarios de instituciones públicas no medidas por el Índice. En este caso, el universo se obtuvo de la base de datos que el Laboratorio de Gobierno obtiene del registro de personas inscritas en la Red de Innovadores Públicos, que sirve como plataforma de conexión, aprendizaje y visibilidad en materia de innovación y trabajo colaborativo para quienes forman parte del sector público, así como actores de la sociedad civil, academia y sector privado. En este caso, se consideró dentro del registro de inscritos solamente a aquellos funcionarios de instituciones públicas que no han participado de la medición del Índice. La encuesta se envió a un total de 2.306 funcionarios de 120 instituciones. De ellos, 199 resultaron correos electrónicos no válidos, por lo que el universo ajustado corresponde a 2.107 personas de estas 120 instituciones. La encuesta fue respondida por 336 personas, lo que equivale a una tasa de respuesta de 15,94%.

En este caso, el objetivo fue contrastar algunos de los ámbitos consultados en la primera encuesta con instituciones que no han estado expuestas a la medición del Índice, por lo que las materias consultadas fueron:

- Existencia de una cultura de innovación en la institución.
- Conceptualización de innovación pública.
- Gobernanza asociada a innovación dentro de la institución.
- Liderazgos asociados a innovación dentro de la institución.
- Facilitadores y obstaculizadores de la innovación pública.
- Conocimiento del Laboratorio de Gobierno y del Índice de Innovación Pública.
- Consideración sobre participar de la medición.



II. Resultados de la evaluación

A. Resultados del Índice de Innovación Pública

a) ¿Qué es lo que mide el Índice?

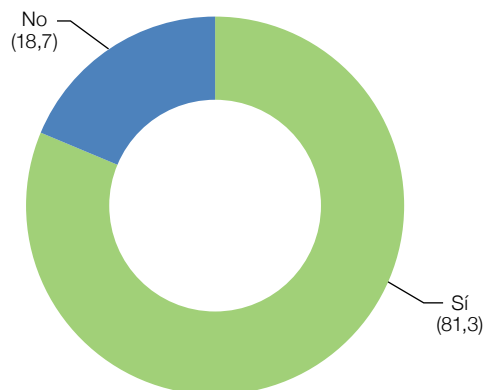
El Índice de Innovación Pública mide tres dimensiones: Recursos Institucionales, que incluyen las capacidades de talento humano, marco institucional, recursos digitales y estrategia y gobernanza; Prácticas y Procesos, que abarca cómo se desarrollan las iniciativas, la existencia de guías o procedimientos y la formalización de rutinas o procesos; y Colaboración y Apertura, que considera la interacción con el entorno, la participación de personas usuarias, la coordinación interinstitucional y la gestión del entorno con actores externos al Estado. Como referencia, también se ha levantado información acerca de los resultados, aunque aún no se miden directamente, puesto que en la mayoría de los casos no es posible identificar de manera clara los efectos de las innovaciones que se están desarrollando e implementando.

En la encuesta realizada a funcionarios que han participado en la medición del Índice, se consultó si estas dimensiones eran las necesarias y suficientes para medir, efectivamente, las capacidades de innovación de la institución. Como se puede observar en el gráfico 1, un 81,3% de los encuestados contestó afirmativamente a esta pregunta.

Gráfico 1

¿Cree usted que las dimensiones medidas por el Índice de Innovación Pública son las necesarias y suficientes para medir las capacidades de innovación de su institución?

(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

La mayoría de los encuestados considera que existe una correspondencia entre “lo que se mide” con las capacidades de innovación de la institución, es decir, con “lo que se quiere medir”. Respecto a si agregarían algo a la medición, las respuestas apuntan a profundizar en algunos elementos como el conocimiento que existe de los temas de innovación, en especial de los líderes/jefaturas; también, asuntos relativos a los facilitadores y limitantes de la innovación dentro de la institución, desde el interés de los directivos, hasta los recursos que se destinan a proyectos de innovación. Otra materia que es de interés indagar es la cultura organizacional y cómo se comunican las innovaciones dentro de la institución, se repite en ese sentido la necesidad de medir cómo se gestionan los cambios dentro de la organización. Por otra parte, se propone medir las dimensiones con relación a la antigüedad de la institución y a sus resultados de gestión, en general. Por último, aparece la necesidad de medir los resultados de las innovaciones, tanto en la generación de valor público como en la satisfacción usuaria, incluyendo su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

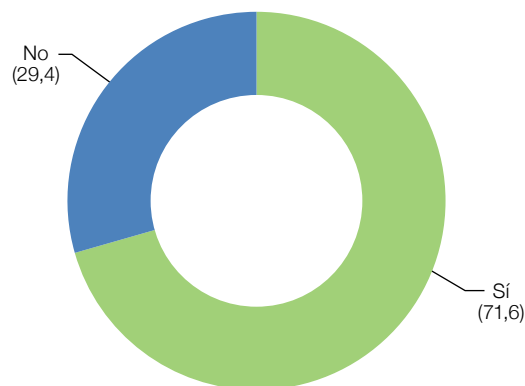
Cuando se pregunta si eliminaría elementos de la medición, se identifica en las respuestas que más que eliminar aspectos medidos, sería positivo flexibilizar las exigencias respecto de las etapas que debe cumplir el proceso de innovación para ser considerado como tal. Algunos encuestados perciben que esto deja fuera de la medición proyectos innovadores al estar midiendo la aplicación de la metodología más que la innovación institucional. Además, se repite la necesidad de alivianar la medición, por ejemplo, no repitiendo preguntas institucionales que no cambian de año en año para la institución.

Para complementar las preguntas anteriores, se preguntó si consideraban que la medición reflejaba de manera realista las capacidades de innovación de la institución (véase el gráfico 2).

Gráfico 2

¿Cree usted que la medición del Índice de Innovación Pública captura de manera realista las capacidades de innovación de su institución?

(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

Un 70,6% consideró que el Índice, efectivamente, reflejaba las capacidades institucionales en este ámbito.

A los casos que contestaron negativamente (29,4%), se les preguntó por qué opinaban que la medición no reflejaba la realidad institucional. Las respuestas son variadas, aunque se destaca la imposibilidad del Índice de capturar las particularidades de las instituciones, tanto en sus dificultades específicas, como sus potencialidades, además, esta estandarización llevaría a una sobre simplificación de las realidades institucionales. En este sentido, existe la percepción de que no mediría capacidades propiamente tal, sino hechos o proyectos concretos, lo que no constataría las posibilidades que tiene la institución para innovar en el futuro.

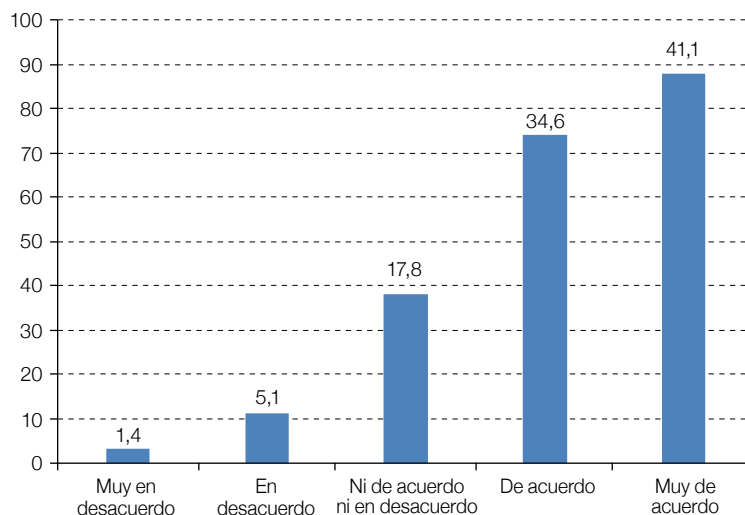
Por otra parte, y tal como aparece en las respuestas anteriores, existe la opinión de que mide la aplicación de la metodología más que la innovación misma, y se premiaría en el puntaje una sola forma de hacer innovación, dejando fuera respuestas o soluciones innovadoras que implementan las instituciones a sus problemas cotidianos que no pasan por las etapas metodológicas que se miden. Algunas respuestas apuntan a que la suma de proyectos innovadores no refleja las capacidades de innovación de la institución; asimismo, algunos opinan que más que la cantidad de proyectos debería medirse el impacto de estos en la ciudadanía o en la organización.

b) ¿Cómo mide estas capacidades el Índice?

Para preguntar sobre cómo se realiza la medición se consultó a los encuestados si tenían claridad respecto al proceso (véase el gráfico 3). En una escala de 5 categorías entre “muy en desacuerdo” y “muy de acuerdo”, 75,7% de los encuestados contestó en las categorías positivas, esto es, “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con tener claridad respecto a cómo se lleva a cabo la medición. Para fortalecer este aspecto, se vuelve relevante cerrar la brecha de conocimiento para los funcionarios que no experimentan el proceso con claridad.

Gráfico 3

“Tengo claridad sobre cómo se lleva a cabo la medición del Índice de Innovación Pública”
(En porcentajes)

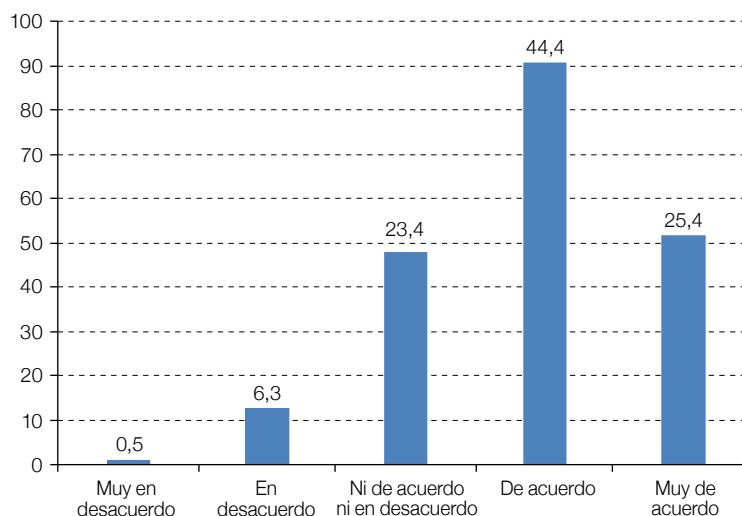


Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

Por otra parte, si bien la encuesta se envió a las bases de datos en las que el Laboratorio de Gobierno registra a los participantes de las mediciones del Índice de Innovación Pública, se preguntó a los encuestados si habían participado en responder preguntas. Casi todos los encuestados (95,8%) contestaron afirmativamente a esta pregunta. A este grupo se les consultó si consideraban que las preguntas eran comprensibles y no quedaban dudas respecto a lo que se preguntaba (véase el gráfico 4). En una escala de 5 categorías entre “muy en desacuerdo” y “muy de acuerdo”, 69,8% de los encuestados contestó en las categorías positivas y un 23,4% respondió no estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la afirmación. Lo anterior indica que existe espacio para mejorar o profundizar la explicación de las preguntas.

Gráfico 4

“Las preguntas del Índice de Innovación Pública son comprensibles y no quedan dudas respecto a lo que se pregunta”
(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

Luego, se consultó a los encuestados si contaban con un perfil en la plataforma utilizada para el reporte de información en el proceso de medición del Índice. Al 91,5% que respondió afirmativamente se les preguntó si en la última medición en que habían participado, habían comprendido fácilmente cómo completar el proceso de reporte en la plataforma, incluyendo el llenado de información y la carga de archivos. En una escala de 5 categorías entre “muy en desacuerdo” y “muy de acuerdo”, 74% de los encuestados contestó en las categorías positivas. En la misma escala se les preguntó si la plataforma era un medio adecuado para realizar la medición y un 82,2% contestó en las categorías “de acuerdo” y “muy de acuerdo”. Estos datos muestran que, si bien hay espacios de mejora, la plataforma es bien evaluada por los usuarios.

Por último, en una escala de 5 categorías entre “muy insatisfecho/a” y “muy satisfecho/a” se les preguntó a los encuestados por su nivel de satisfacción con elementos previos a la medición y otros propios del proceso de medición. Se muestran a continuación el porcentaje de respuestas positivas, esto es, correspondientes a las categorías “satisfecho/a” y “muy satisfecho/a”.

Respecto de las **capacitaciones sobre el uso de la plataforma y el cuestionario** que se realizan antes de la medición, un 65,6% contestó positivamente. En lo que refiere a la entrega de **material** como los instructivos, ayudas cortas y el glosario, un 79,1% respondió estar “satisfecho/a” o

“muy satisfecho/a”. Por su parte, un 71,2% evaluó positivamente la **formulación de las preguntas** del cuestionario. En lo relativo al **funcionamiento de la plataforma**, las respuestas positivas alcanzaron un 75,1%. El ámbito mejor evaluado es el **tiempo que demora el equipo del Índice en responder dudas**, que llega a un 88% de respuestas positivas. Por último, respecto de los **plazos considerados para reportar**, las respuestas positivas alcanzan un 72,9%.

En suma, es posible afirmar que todos los ámbitos relacionados con el proceso de medición del Índice son mayoritariamente bien evaluados. No obstante, en algunos temas se observan espacios para mejorar o adaptar de mejor forma este proceso a las necesidades y particularidades de las instituciones que se someten a la medición.

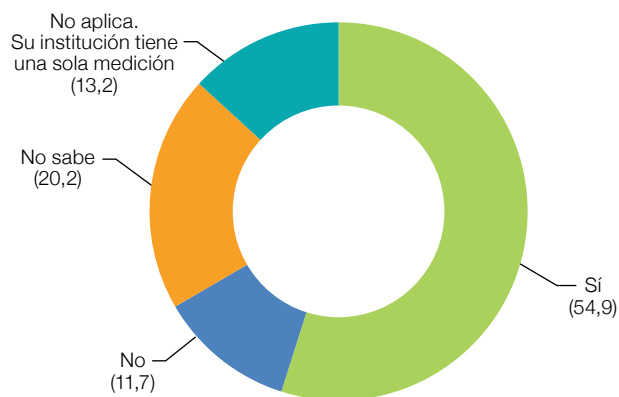
c) ¿Cómo se entrega y usa el diagnóstico?

Una vez realizado el proceso de medición de capacidades de innovación, se calcula el puntaje para cada institución y el equipo a cargo del Índice en el Laboratorio de Gobierno entrega estos puntajes a las instituciones con una retroalimentación respecto de sus capacidades para innovar y las brechas de las que debe dar cuenta cada institución. Además, a aquéllas que cuentan con más de una medición les permite observar su trayectoria en el tiempo.

Al consultar si la medición refleja adecuadamente la evolución de la institución en materias de innovación, un 13,2% indica que no aplica porque solamente han tenido una medición. Del resto, un 54,9% opina que las mediciones sí reflejan esta trayectoria (véase el gráfico 5).

Gráfico 5

“Si su institución ha tenido más de una medición del Índice de Innovación Pública, ¿cree usted que las distintas mediciones reflejan adecuadamente la evolución que ha tenido su institución en materias de innovación pública?”
(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

Un 11,7% de los encuestados respondió que no reflejaba adecuadamente esta evolución en materias de innovación. Ellos explican que esto se debe, principalmente, a que la medición no refleja todas las acciones de innovación que se realizan y que las iniciativas reportadas no, necesariamente, están conectadas entre sí y asociadas a esfuerzos de toda la institución. También, algunos encuestados opinan que, incluso cuando suben de puntaje de un período a otro, no es posible ver este cambio dentro de la organización, en aspectos cualitativos o culturales. Por otra parte, algunos opinan que existe un aprendizaje en los mecanismos de reporte que puede influir en un aumento de puntaje, que no tendría que ver con mejoras institucionales en materias de innovación.

Dado que no toda la institución asiste a estas reuniones de retroalimentación, antes de indagar sobre la opinión sobre ellas, se preguntó a los encuestados si habían participado o conocían los diagnósticos y retroalimentación que realiza el equipo del Laboratorio de Gobierno. Un 79,9% contestó conocerlos o haber participado. De ellos, un 84,8% consideró estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con que la retroalimentación fue pertinente y útil para su institución. Luego, se midió el nivel de satisfacción de los encuestados respecto del formato y de los plazos en que se entrega dicha retroalimentación, contestando en las categorías positivas (“satisfecho/a” y “muy satisfecho/a”) un 80,7% para los formatos y un 82,5% para los plazos.

Tal como muestran estos datos, en general, el diagnóstico es muy bien recibido y es utilizado por la institución, principalmente, para incluir los temas en que se encuentra más débil la institución en sus planes de capacitación (89 menciones), para realizar reconocimientos internos a los equipos encargados de iniciativas bien evaluadas (55 menciones), para solicitar recursos para las áreas donde se identifican brechas (42 menciones), y para solicitar recursos para el desarrollo de iniciativas donde se observan potencialidades (38 menciones). Es importante señalar que en algunas respuestas se declara desconocer si se está haciendo algo con los resultados y en otras se indica que aún no se ha hecho nada con este diagnóstico.

d) ¿Cómo se valora el Programa de Desarrollo de Capacidades?

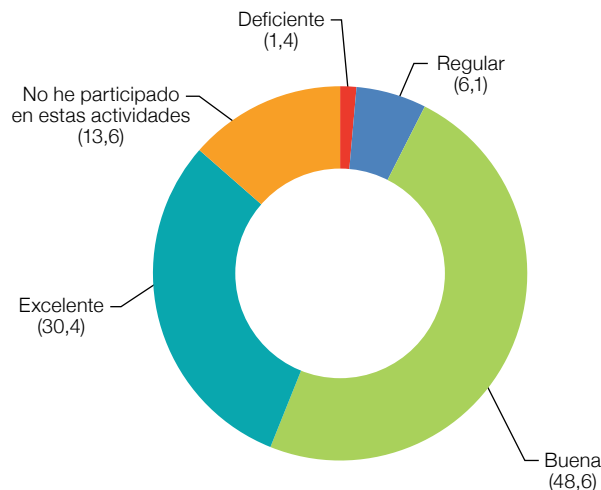
Una vez que se realiza la medición y se entrega el diagnóstico en las reuniones de retroalimentación, el Laboratorio de Gobierno pone a disposición una serie de actividades a través del Programa de Desarrollo de Capacidades. Estas actividades corresponden a talleres, charlas y cursos, algunos de ellos son abiertos a todo público y otros específicos para las instituciones medidas por el Índice.

Al evaluar la calidad de estas actividades (véase el gráfico 6) los resultados son positivos: un 30,4% considera que la calidad es “excelente” y un 48,6% evalúa que la calidad es “buena”. Un 13,6% no ha participado en estas actividades.

Gráfico 6

¿Cómo describiría la calidad de las actividades (charlas, talleres, cursos) que promueve el Índice de Innovación Pública en su Programa de Desarrollo de Capacidades?

(En porcentajes)



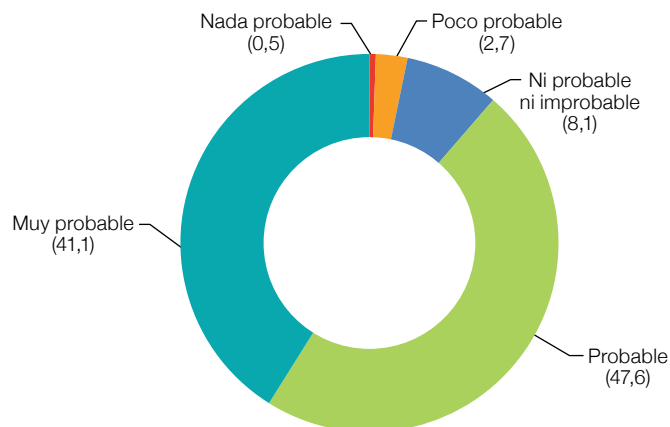
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

De los encuestados que sí participaron en estas actividades del Programa de Desarrollo de Capacidades, un 88,7% considera “probable” o “muy probable” recomendar o incentivar a otros funcionarios a participar en alguna de estas actividades (véase el gráfico 7). A este mismo grupo se les preguntó qué aspectos del Programa mejoraría, siendo las respuestas más recurrentes contar con más actividades de aprendizaje entre instituciones; incentivar una mayor participación dentro de cada institución, es decir, ampliar la cobertura y generar reconocimientos asociados a esta participación; el desarrollo de actividades *ad-hoc* a las necesidades y nivel de desarrollo de cada institución, incluyendo acompañamientos; asegurar la participación de jefaturas; y mejorar el alcance de la difusión de las actividades.

Gráfico 7

¿Qué tan probable es que recomiende o incentive a otros/as funcionarios/as a participar en alguna actividad de desarrollo de capacidades?

(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

e) ¿Es un aporte para la institución participar en el Índice de Innovación Pública?

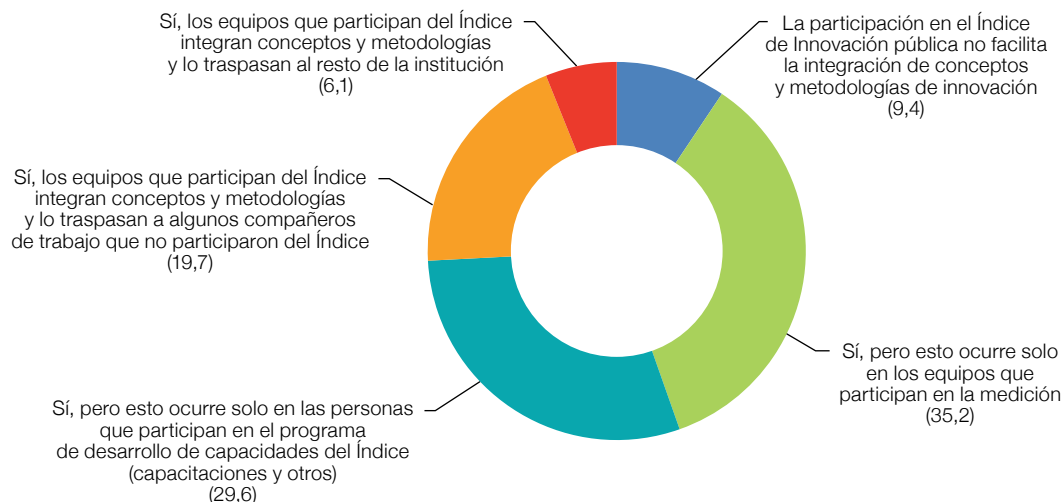
Desde una perspectiva más general, se indagó sobre las percepciones de los funcionarios sobre los beneficios que la participación en la medición del Índice aporta a la institución. En primer término, se consultó, a través de una pregunta con alternativas, si esta participación facilitaba la integración de conceptos y metodologías de trabajo relativos a la innovación en los equipos dentro de la institución (véase el gráfico 8). Un 35,2% opina que la integración de conceptos y metodologías queda en los equipos que participan en la medición y un 29,6%, percibe que esta integración se produce sólo para aquéllos que participan en el Programa de Desarrollo de Capacidades. Similar a las percepciones anteriores, un 19,7% reconoce el aporte, pero considera que esta transferencia se produce sólo con las personas cercanas, no a toda la institución, mientras que un 6,1% consideró que el Índice sí permite esta integración en los equipos que participan en la medición y que estos lo transfieren al resto de la institución. Un 9,4% respondió que la participación en el Índice no facilitaba la integración de estos elementos.

En resumen, existe una percepción mayoritaria de que, si bien la participación en el Índice contribuye a adoptar conocimientos y metodologías relativas a la innovación dentro de las instituciones, esto se produce en equipos o grupos de personas acotados y no a toda la institución.

Gráfico 8

¿Cree usted que participar en el Índice de Innovación Pública facilita la integración de conceptos y metodologías de trabajo relativos a la innovación en los equipos dentro de la institución?

(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

f) ¿Contribuye el Índice a instalar una cultura de la innovación dentro de las instituciones?

Al preguntar a las instituciones que tienen mediciones en el Índice si consideran que se está instalando una cultura de la innovación dentro de la organización, las opiniones de los encuestados están divididas, un 54,2% cree que sí, mientras un 45,8% considera que esto no está ocurriendo (véase el gráfico 9).

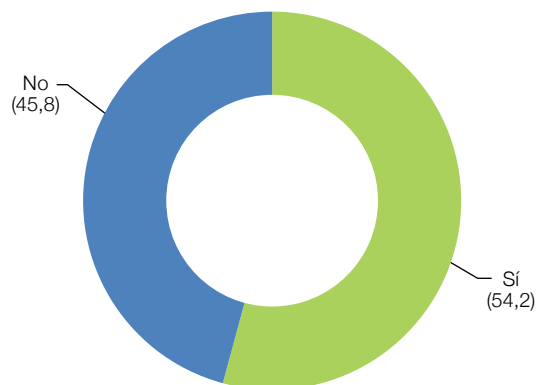
Los encuestados que contestaron que sí se está instalando una cultura de innovación dentro de su institución argumentan que esto se debe a que se han hecho actividades relacionadas que permite a los funcionarios conocer el tema, sean capacitaciones o acciones de otro tipo; otros dicen que se han integrado ciertas metodologías al trabajo o a la planificación estratégica institucional; también, en algunos casos, se destaca la instalación de institucionalidad o gobernanza asociada a la innovación, asimismo, se destaca el interés por el tema de algunas jefaturas. Para varios es importante que se haya dado visibilidad a los equipos encargados del tema o que se haya incentivado el trabajo transversal en la materia. Se menciona, además, la necesidad de buscar soluciones distintas a los problemas ciudadanos en escenarios de escasez de recursos o de no contar con recursos adicionales para realizar cambios.

Gráfico 9

¿Cree que se está instalando una cultura de innovación en su institución?

Instituciones medidas por el Índice

(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

A este grupo se le preguntó también si participar en el Índice de Innovación Pública contribuía en instalar esta cultura de innovación dentro de sus instituciones. La mayoría considera que sí contribuye a través de la entrega de información, herramientas y metodologías relativas a la innovación, esto es, marcos teóricos y prácticos en torno al tema; relevando estas materias, así como midiendo y reconociendo los avances, lo que crea conciencia y refuerza positivamente los logros de los equipos. Por otra parte, se señaló que participar de esta medición involucra a las distintas áreas de la organización, generando reflexión y análisis respecto de formas de trabajo y desafíos institucionales. En términos más generales, la contribución del Índice se observa en una apertura hacia nuevas formas de realizar el trabajo institucional, enfocado en las personas, y en un relato centrado en la importancia que esto tiene para la labor del Estado.

Por su parte, los encuestados que opinaron que no se estaba instalando una cultura de innovación en sus instituciones, basaron su percepción en que en sus instituciones no se le ha dado relevancia al tema o hay poco interés de parte de las jefaturas y los equipos directivos. También, se argumenta que los tiempos de la gestión pública, que muchas veces requieren respuestas urgentes, no siempre permiten responder a través de la aplicación de metodologías de manera rigurosa que implican asumir riesgos. Se menciona que hay una falta de visión y/o reconocimiento de los cambios requeridos por la institución y en algunos casos se remarca la falta de una gobernanza o estructura organizacional dedicada a la innovación, así como la falta recursos y flexibilidad para adoptar cambios innovadores. En otros casos, se percibe que la cultura de innovación es incipiente y no ha permeado

a todos los equipos o áreas de la institución, se percibe falta de comunicación y difusión, así como capacitación en el tema. Asimismo, hay encuestados que observan una resistencia al cambio por parte de los funcionarios, recayendo el desarrollo de las iniciativas innovadoras en un grupo acotado.

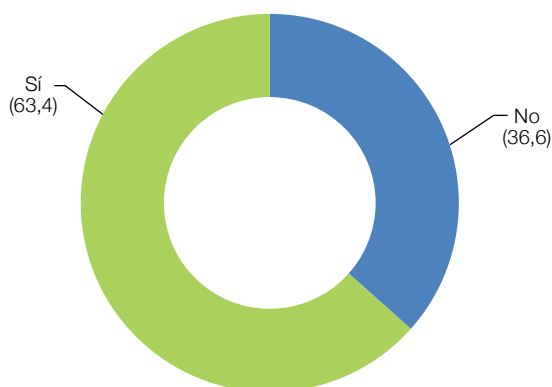
Cuando se les hace la misma pregunta a los funcionarios de instituciones no medidas por el Índice, se observa que 36,6% opina que se está instalando o se ha instalado una cultura de innovación en su institución (véase el gráfico 10). Cuando se les pregunta por qué piensan esto, argumentan que se han realizado proyectos innovadores o porque se han realizado mejoras en los procesos internos y en la entrega de servicios a la comunidad. También, se asocia a la introducción de mejoras tecnológicas y al trabajo colaborativo.

Gráfico 10

¿Cree que se ha instalado una cultura de innovación en su institución?

Instituciones NO medidas por el Índice

(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

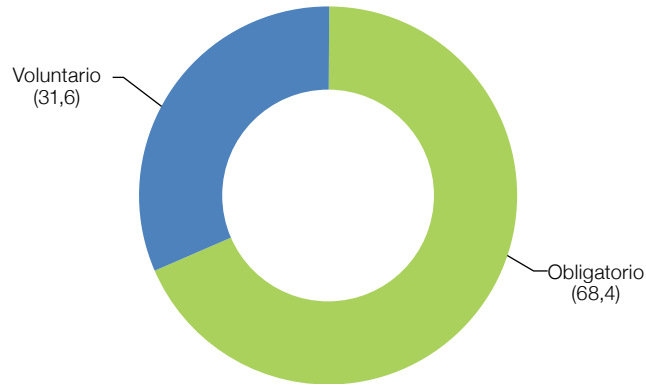
Por otra parte, aquellos que contestaron negativamente a la pregunta (63,4%), opinan que la cultura organizacional es resistente a estos cambios, y que falta liderazgo y visión de futuro para que esto ocurra. Asimismo, se argumentan trabas burocráticas, falta de recursos y tiempo, y que solo se han realizado acciones aisladas y no sistemáticas.

g) ¿Debería ser obligatoria la participación en el Índice de Innovación Pública?

Actualmente, la participación de las instituciones en el Índice de Innovación Pública es de carácter voluntario. Con relación a ello, se le consultó a los encuestados si estaban de acuerdo o consideraban que sería pertinente la obligatoriedad de este. Como se puede observar en el gráfico 11, más de dos tercios de los encuestados señalan que el Índice debería ser obligatorio para las instituciones.

Gráfico 11

Desde su perspectiva, le parece que para las instituciones el Índice de Innovación Pública debiese ser de carácter: Obligatorio o Voluntario
(En porcentajes)

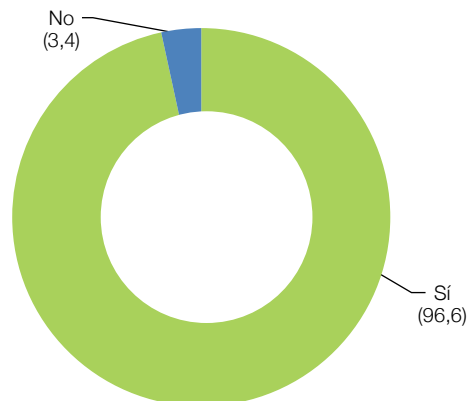


Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

En el caso de las personas encuestadas que no han participado en la medición, se les consultó si esto sería valioso para sus instituciones (ver gráfico 12). Una amplia mayoría (96,6%) respondió afirmativamente, lo cual da cuenta del interés en la temática y, sobre todo, del espacio de expansión que puede tener el Índice de Innovación Pública en Chile.

Gráfico 12

¿Consideraría valioso que su institución fuera parte de un proceso de medición de sus capacidades para innovar?
Instituciones NO medidas por el Índice
(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

B. Temas clave y hallazgos

a) ¿Cómo se entiende la innovación pública?

Uno de los objetivos del presente estudio fue indagar sobre cómo los funcionarios públicos entienden la innovación pública. Para ello, se realizaron dos preguntas centrales con relación a cómo definirían el concepto en una frase, y qué elementos de los presentados en un listado asociaban con la innovación pública.

En cuanto a la primera interrogante, los funcionarios de las instituciones participantes del Índice presentan diversidad en sus comprensiones respecto a la innovación pública. Sin embargo, se observan tendencias claras en las definiciones que proponen:



Mejora y/o novedad: la innovación pública como la acción de mejorar lo existente o crear algo nuevo, que puede tratarse de ideas, procesos, servicios o políticas.



Generación de valor público: se asocia la innovación pública con la generación o el aumento del valor público.



Foco en la ciudadanía y los usuarios: las definiciones enfatizan consistentemente que el beneficiario principal de la innovación pública son los ciudadanos, personas y usuarios. En relación con ello, se menciona su relación con la mejora de experiencias y satisfacción usuaria, la respuesta a sus necesidades y la facilitación en el acceso a servicios. Se enfatiza en que las personas van al centro en los procesos de innovación.



Mejora de eficiencia, efectividad y calidad: la innovación es vista como un medio fundamental para mejorar la eficiencia, efectividad y calidad de los servicios y la gestión pública, lo que incluye también la optimización de procesos y recursos.



Proceso de implementación y cambio: se identifica que la innovación no es solo la idea, sino también su implementación y la generación de cambios en la forma de hacer las cosas.

Otros aspectos identificados como relevantes, pero menos recurrentes, con relación a la comprensión de la innovación pública, son la capacidad de las instituciones para adaptarse a los cambios y tener procesos flexibles, el rol de la cultura organizacional, las herramientas y metodologías específicas para la innovación, el foco en la solución de problemas, el uso de la tecnología, y la importancia de la colaboración y la participación en los procesos innovadores.

Si bien hay una alta frecuencia en plantear la innovación a partir de ideas nuevas, se puede observar en las entrevistas que ello puede estar relacionado con prácticas existentes: “La innovación no necesariamente es hacer algo nuevo. Puede ser transformar, repensar... , cambios más pequeños dentro de algo que ya funciona y que pueden cambiar la estrategia.”; “No es crear un modelo de negocios nuevo, es darle una vuelta de tuerca a un instrumento antiguo para otra utilidad.”; “La lógica no es ‘hagamos un proyecto de innovación’. [Sino que] De los proyectos que ya tenemos en la cartera, ¿a cuáles le aplicamos la metodología de innovación?”.

Los funcionarios de las instituciones que no participaron del Índice de Innovación Pública también fueron consultados al respecto y los hallazgos son similares: foco en mejora, implementación y cambios, así como una orientación a la generación de valor público y beneficios para la ciudadanía. La efectividad y la eficiencia vuelven a estar presentes. En este grupo vuelven a mencionarse el uso de la tecnología, el foco en la solución de problemas y las metodologías para la innovación. En este caso se relacionó la innovación pública con la modernización del Estado y la necesidad de un cambio cultural que incluya el pensamiento crítico, creatividad, colaboración y liderazgos para impulsar la innovación.

A pesar de que la tecnología se menciona en ambos grupos de encuestados, en las entrevistas se puede observar una visión que difiere en cierta medida como se observa en las siguientes citas: “La innovación no es necesariamente tecnología... Puede ser una de las soluciones, pero no necesariamente.” o “Es inevitable ligar la innovación a la tecnología, cuando no es lo mismo... Perfectamente una innovación social puede ser un proceso de cohesión distinto, articulado de otra forma, que llegue a resultados distintos.”

Por otro lado, es posible observar algunas diferencias en las respuestas de los funcionarios de las instituciones que han participado de la medición del Índice, respecto de aquellos que no han participado. Por ejemplo, se evidencia que las respuestas de los funcionarios de las instituciones participantes tienen con mayor frecuencia respuestas que indican desconocimiento explícito del concepto (“Desconozco”, “no”, “No lo sé”, “Nada”, “No mucho”, “No estoy segura”, “idea muy vaga”). También se observa que es más común el énfasis en la colaboración y participación de la ciudadanía y los usuarios en las definiciones de los funcionarios de las instituciones participantes, allí se utilizan de manera reiterada conceptos como creación colectiva o co-creación, a diferencia del otro grupo encuestado.

En la literatura académica sobre la innovación pública los elementos más recurrentes a la hora de definir el concepto son la novedad en la unidad que se adopta (De Vries et al., 2016), y la generación de valor público (Bagatella, 2024; Duhamel et al., 2023) o mejoras significativas (Ferrarezi et al., 2021). Ello se alinea en gran medida con las definiciones observadas en las encuestas de esta evaluación, sin embargo, la literatura pone énfasis en la implementación de una idea para que se considere innovación (Chen et al., 2020; Hartley & Knell, 2022; Hartley & Rashman, 2018; Sørensen & Torfing, 2011; van Gestel & Grotenbreg, 2021), lo cual no se evidencia de manera contundente en las respuestas de los encuestados.

Para profundizar en la comprensión sobre la innovación que tienen los funcionarios públicos, se realizó la siguiente solicitud: “De los siguientes elementos, indique cuáles cree usted que son indispensables para que un cambio en su institución sea considerado una innovación pública. Escoja los 3 principales”. Las alternativas presentadas fueron:

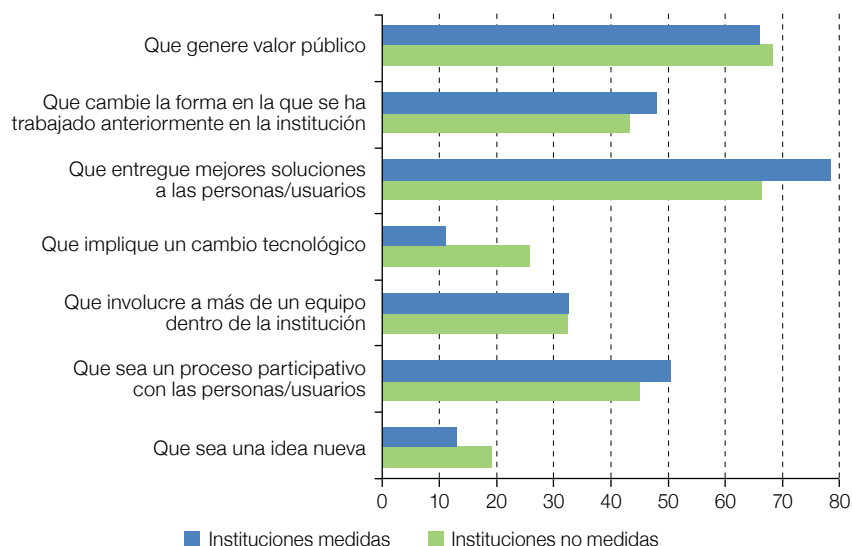
- Que sea una idea nueva
- Que sea un proceso participativo con las personas/usuarios
- Que involucre a más de un equipo dentro de la institución
- Que implique un cambio tecnológico
- Que entregue mejores soluciones a las personas/usuarios
- Que cambie la forma en la que se ha trabajado anteriormente en la institución
- Que genere valor público

En el gráfico 13 se presenta cómo respondieron los participantes de las instituciones medidas y las no medidas. Se evidencia similitud a rasgos generales, pues las mismas alternativas obtienen mayoría de respuesta en ambos grupos. Sin embargo, se observa que las personas participantes de la medición del Índice hicieron más énfasis en la alternativa “Que entregue mejores soluciones a las personas/usuarios” y “Que sea un proceso participativo con las personas/usuarios”. Por otro lado, las respuestas de las personas de instituciones no participantes muestran mayor frecuencia en las alternativas “Que implique un cambio tecnológico” y “Que sea una idea nueva”. Según esto, se puede sugerir que la participación en el Índice de Innovación Pública fomenta el foco en los usuarios.

Gráfico 13

“De los siguientes elementos, indique cuáles cree usted que son indispensables para que un cambio en su institución sea considerado una innovación pública. Escoja los 3 principales”

(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

b) ¿Qué importancia tiene la gobernanza en la materia dentro de las instituciones?

En general, las instituciones que han desarrollado capacidades de innovación y esto se ha visto reflejado en sus puntajes del Índice de Innovación Pública, han instalado algún tipo de gobernanza dentro de sus instituciones que se encargue del tema en particular y de integrarlo a la operación institucional. Esta gobernanza, en algunos casos, se ha formalizado dentro del organigrama y, en otros, ha tomado una función dentro de la estrategia institucional, aunque no se haya creado una unidad o área específica.

“Nosotros vimos como equipo directivo, que esto (innovación) es importante, que tenía que formar parte de las funciones esenciales y no tenía que ser una unidad específica. Tenía que estar permeando Planificación Estratégica, específicamente la subdivisión en donde estaba puesta la gestión, control y monitoreo de lo que hacemos” (Entrevista, Evaluación del Índice de Innovación Pública, 2024).

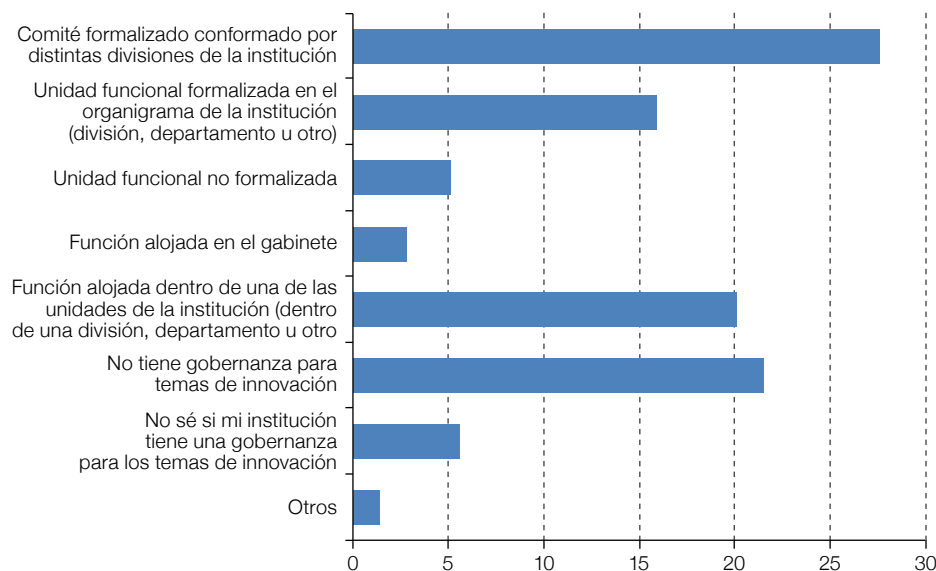
En la encuesta realizada a las instituciones que han participado en la medición del Índice es posible observar que alrededor de un 28% cuenta con un comité formalizado conformado por distintas divisiones de la institución. Mientras que un 16% cuenta con una unidad funcional formalizada en el organigrama. En total y considerando los ya mencionados, alrededor de un 73% de los funcionarios pertenecientes a estas instituciones declaran contar con algún tipo de gobernanza (véase el gráfico 14).

“Generamos un comité de innovación con personas de diferentes áreas y niveles. Ese comité no es el que innova; es el que controla la gobernanza del proceso de innovación” (Entrevista, Evaluación del Índice de Innovación Pública, 2024).

De todas formas, es importante notar que un 21,5% de los encuestados de las instituciones medidas por el Índice declara que su institución no tiene gobernanza para los temas de innovación.

Gráfico 14

Tipo de gobernanza que tienen las instituciones para los temas de innovación
(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

Por su parte, en el caso de las instituciones que no han participado de la medición del Índice de Innovación Pública, se les preguntó si su institución tiene algún equipo o instancia de coordinación para los temas de innovación pública. En este caso, un 34,5% de los encuestados declara

contar con algún tipo de gobernanza asociada a la innovación dentro de su institución, un 34,5% contestó no saber si su institución tenía una coordinación de este tipo y cerca de un 31% de los encuestados de instituciones no medidas declaró que su institución no tiene coordinación para temas de innovación.

Cabe mencionar que, si bien este último dato contrasta con el 73% de las instituciones medidas en el Índice que sí cuenta con algún tipo de gobernanza para innovación, hay instituciones muy comprometidas con el tema que aún no han participado de la medición. Ello se refleja en una de las entrevistas donde se señala que:

“Nos dimos cuenta de que necesitábamos una estructura distinta [...] Generamos un área de innovación y desarrollo” (Entrevista, Evaluación del Índice de Innovación Pública, 2024).

c) ¿Qué rol juegan los liderazgos en la materia?

Junto con la gobernanza, otro ámbito que aparece como relevante para el desarrollo de capacidades de innovación es la existencia de un liderazgo dentro de la institución que movilice las acciones y recursos institucionales hacia proyectos de innovación o que transversalice conocimiento y motivación asociados a la innovación que permita ir generando una cultura de innovación dentro de la organización.

Efectivamente, existe la visión de que realizar innovaciones, es decir, cambiar la forma en que la institución ha funcionado siempre, significa más trabajo y esfuerzos a realizar con los mismos recursos financieros, la misma cantidad de funcionarios y en el mismo tiempo, cuestión que parece poco realista y para lo que se necesitan incentivos adicionales. Además, el tema innovación compite con otros temas que, también, deben transversalizarse, como el enfoque de género o Estado Verde. Varios de los cuales son requeridos por ley y/o están asociados a incentivos monetarios.

“No tenemos una institucionalidad [centrada exclusivamente en innovación]. Yo diría que hay como cierta saturación de temas, entonces como que cuesta instalar nuevos” (Entrevista, Evaluación del Índice de Innovación Pública, 2024).

En este escenario, los liderazgos en innovación juegan un papel trascendental para llevar adelante cambios sustanciales en esta materia dentro de las instituciones públicas. Su principal contribución es plantar la semilla que irá generando poco a poco una cultura de innovación. Los liderazgos en innovación no son solamente jefaturas, no obstante, su impacto es mayor si están en posición de tomar decisiones estratégicas.

“El director de ese entonces me dice: ‘Hazte cargo de esto... no tengo idea... vamos a aprender’” (Entrevista, Evaluación del Índice de Innovación Pública, 2024).

“La directora al principio estaba muy reticente a la innovación, porque siempre se piensa que es más trabajo, algo nuevo, como ¿para qué?, si ya estoy colapsado [...] Entonces, de a poco se ha ido integrando la innovación, muy de a poco la gente se ha dado cuenta que finalmente no es algo nuevo, porque de repente tienen ideas para generar valor dentro de lo que han hecho todos los años, quieren hacer alguna mejora y es algo innovador” (Entrevista, Evaluación del Índice de Innovación Pública, 2024).

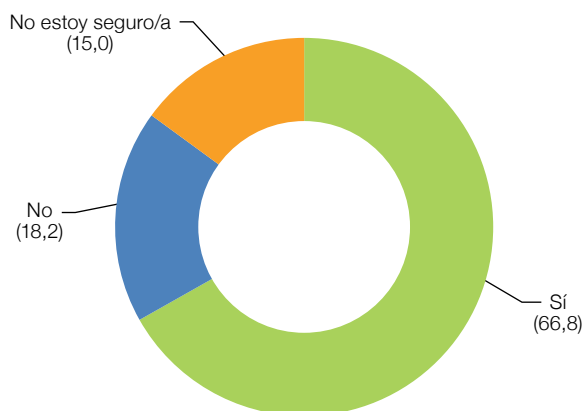
Cuando se pregunta a los funcionarios de instituciones que se miden en el Índice si existen liderazgos que apoyen o incentiven la innovación pública dentro de su institución, un 66,8% responde afirmativamente (véase el gráfico 15). En su mayoría los liderazgos en innovación corresponden a jefaturas intermedias, pero también a jefaturas de servicios y directores. En algunos casos los liderazgos provienen de unidades específicas vinculadas a temas tecnológicos o estudios.

Gráfico 15

¿Existen en su institución algún(os) líder(es) que apoye(n) y/o incentive(n) la incorporación de la innovación pública a la organización?

Instituciones medidas por el Índice

(En porcentajes)



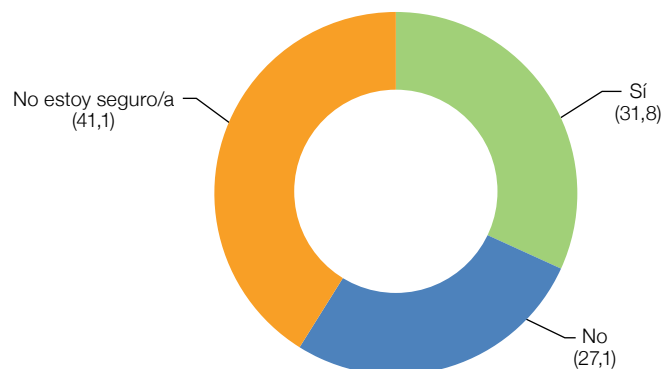
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

Cuando se realiza la misma pregunta a los funcionarios de instituciones no medidas por el Índice, las respuestas afirmativas alcanzan solamente un 31,8%, también, predominando las jefaturas en este rol. Asimismo, existe bastante desconocimiento de la situación, un 41,1% marcó la respuesta “no estoy seguro/a” (véase el gráfico 16).

Gráfico 16

¿Existen en su institución algún(os) líder(es) que apoye(n) y/o incentive(n) la incorporación de la innovación pública a la organización?

Instituciones NO medidas por el Índice
(En porcentajes)



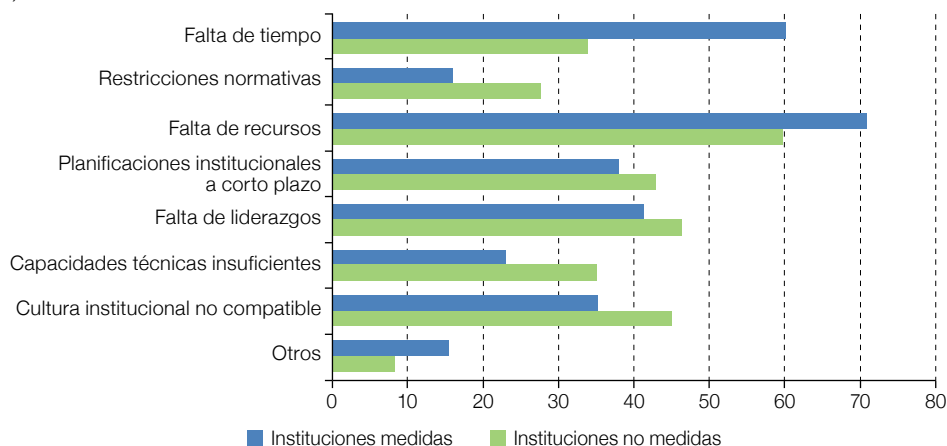
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

d) ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las instituciones para innovar?

Con el fin de conocer aquellos desafíos que los funcionarios identifican a la hora de innovar en sus instituciones, se les solicitó escoger los tres más significativos entre las alternativas que se observan en el gráfico 17.

Gráfico 17

“Del siguiente listado, marque cuáles cree usted que son los 3 principales desafíos que enfrenta su institución para innovar”
(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Evaluación del Índice de Innovación Pública.

Se evidencia que tanto para las instituciones medidas como aquellas no medidas, el mayor desafío es la falta de recursos. En segundo lugar, las instituciones medidas señalan que la falta de tiempo es un desafío para destacar, mientras que para las instituciones no medidas parece ser más evidente la falta de liderazgos y contar con una cultura institucional no compatible.

Un aspecto que la literatura suele identificar como un desafío para la innovación en el sector público es la aversión al riesgo (Henríquez y Ramírez-Alujas, 2022). Esto se pudo observar en las entrevistas:

“En un ambiente de innovación el fracaso es una de las características principales y esenciales... De los intentos fracasados se sacan buenas ideas y aprendizajes.” (Entrevista, Evaluación del Índice de Innovación Pública, 2024).

Al preguntar a los funcionarios de las instituciones que han participado del Índice acerca de cómo el Índice de Innovación Pública puede contribuir a superar estos desafíos, las principales respuestas tienen que ver con el acceso a recursos para innovar, ya sea con la entrega de recursos o con el apoyo en la solicitud de financiamiento para proyectos de innovación. También, se menciona que pueden aportar contribuyendo en capacitaciones del tema, gestión del cambio y fortaleciendo liderazgos. Otra posibilidad es apoyando la difusión, por un lado, de los resultados del Índice a todos los funcionarios y no solo a aquellos que participan en la medición, y por otro, de la relevancia y la contribución de innovar a la gestión y desempeño institucional.



III. Conclusiones

Este estudio ha permitido conocer y evaluar la contribución del Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno de Chile al desarrollo de capacidades de innovación en el sector público. Los hallazgos confirman la relevancia y el impacto positivo de este instrumento, ofreciendo valiosas lecciones aprendidas y marcando un camino claro para su mejora continua y expansión.

“La innovación ha hecho que se pueda llegar a soluciones que a lo mejor no se tenían en mente. Ha hecho también que se trabaje en equipo, porque si hay una persona que se capacitó, y se ha juntado con su equipo, han podido hacer este levantamiento de problemáticas, y han podido llegar a algunas soluciones comunes” (Entrevista, Evaluación del Índice de Innovación Pública, 2024).

A. Lecciones aprendidas: fortalezas y claridad del Índice de Innovación Pública

El Índice de Innovación Pública se consolida como una herramienta robusta y bien valorada, destacando los siguientes puntos:

- **Coherencia y pertinencia de las dimensiones de medición:** Una amplia mayoría de los funcionarios encuestados (81,3%) considera que las dimensiones medidas por el Índice (Recursos Institucionales, Prácticas y Procesos, y Colaboración y Apertura) son necesarias y suficientes para evaluar eficazmente las capacidades de innovación de sus instituciones. Esto demuestra que el Índice logra capturar de manera relevante los aspectos clave que habilitan y condicionan la innovación en el sector público, priorizando la medición de condiciones habilitantes para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

- **Proceso de medición claro y plataforma eficaz:** La metodología de medición es percibida con gran claridad por los participantes, con un 75,7% de los encuestados afirmando entender cómo se lleva a cabo el proceso. La plataforma de reporte es bien evaluada, siendo considerada un medio adecuado por el 82,2% de los usuarios, y el equipo del Índice destaca por la rapidez en la respuesta a dudas, alcanzando un 88% de satisfacción. Esto subraya la eficiencia y el soporte técnico del Laboratorio de Gobierno.
- **Diagnósticos útiles y orientadores:** Los diagnósticos y la retroalimentación entregada por el Laboratorio de Gobierno son altamente valorados, con un 84,8% de los encuestados considerándolos pertinentes y útiles para sus instituciones. Estos informes se utilizan activamente para identificar brechas, definir planes de capacitación, reconocer el trabajo de los equipos y fundamentar solicitudes de recursos, lo que valida el carácter accionable y práctico del Índice.
- **Programa de desarrollo de capacidades de alta calidad:** El Programa de Desarrollo de Capacidades del Índice es un pilar fundamental que complementa la medición. Un significativo 79% de los encuestados lo evalúa como “bueno” o “excelente”, y un contundente 88,7% lo recomendaría a otros funcionarios. Esto indica que las actividades de capacitación, charlas y talleres están contribuyendo efectivamente al desarrollo de conocimiento y nuevas habilidades en las instituciones públicas.
- **Fomento de una comprensión centrada en el ciudadano:** La participación en el Índice parece influir en la comprensión de la innovación pública. Los funcionarios de instituciones medidas, en comparación con las no medidas, hacen un mayor énfasis en la “colaboración y participación de la ciudadanía y los usuarios” y la “creación colectiva o co-creación” como elementos indispensables de la innovación. Esto alinea el trabajo del Laboratorio de Gobierno con un enfoque primordial en la generación de valor público y la respuesta a las necesidades de la sociedad.

B. Relevancia del Índice para las políticas públicas de Chile

El Índice de Innovación Pública no solo es una herramienta de medición, sino un motor para la modernización del Estado chileno:



Catalizador de una cultura de innovación en Chile: Aunque la instalación de una cultura de innovación es un proceso en curso, el Índice contribuye de manera significativa. Más de la mitad de los encuestados de instituciones medidas (54,2%) percibe que se está instalando o se ha instalado una cultura de innovación en su institución. El Índice fomenta esto al proveer información, herramientas y metodologías, visibilizando y reconociendo los avances, e involucrando a diversas áreas en una reflexión sobre nuevas formas de trabajo enfocadas en las personas. Esto es vital para que las instituciones públicas encuentren mejores maneras de responder a los problemas y optimizar el gasto fiscal.



Fortalecimiento institucional y adaptación del Estado: El Índice empodera a las instituciones públicas al medir y hacer seguimiento a sus capacidades de innovación, apoyando su adaptación a contextos y demandas ciudadanas cambiantes. Al priorizar la medición de condiciones habilitantes, el Índice sienta las bases para una innovación sostenida en el tiempo, contribuyendo a la solidez de las instituciones del Estado y su capacidad para generar valor público.



Modelo inspirador: El diseño del Índice, basado en prácticas internacionales y co-creado con múltiples actores, junto con su característica de transparencia al publicar resultados y metodología, lo posiciona como un referente replicable. Este modelo ofrece una hoja de ruta concreta no solo para Chile, sino para que otros países, a través de la generación de capacidades técnicas y el impulso de una cultura de aprendizaje continuo, integren la innovación como elemento fundamental de fortalecimiento de su gestión pública (véase el recuadro 2).

Recuadro 2

El Índice de Innovación Pública de Chile: Un modelo inspirador para América Latina y el Caribe

En un contexto donde los Estados enfrentan crecientes demandas ciudadanas y desafíos de gestión complejos, el Índice de Innovación Pública (IIP) del Laboratorio de Gobierno de Chile emerge como una herramienta pionera para fortalecer las capacidades institucionales de innovación. Evaluado recientemente por ILPES-CEPAL, este instrumento no solo mide, sino que orienta y desarrolla capacidades clave para transformar la gestión pública.

El Índice se distingue por su enfoque multidimensional, centrado en tres pilares: diagnóstico, orientación y desarrollo de capacidades. Su diseño colaborativo, basado en experiencias internacionales y adaptado al contexto chileno, permite a las instituciones públicas identificar brechas, recibir recomendaciones específicas y acceder a espacios de aprendizaje y mentoría. Más allá de la medición, el Índice promueve una cultura de innovación centrada en las personas, fomentando la co-creación, la participación ciudadana y la generación de valor público.

Los resultados de la evaluación muestran que el Índice ha contribuido significativamente a instalar estructuras de gobernanza para la innovación, movilizar liderazgos internos y generar aprendizajes institucionales. Además, ha despertado un alto interés en instituciones aún no medidas, lo que evidencia su potencial de expansión.

Este modelo ofrece una hoja de ruta replicable para otros países de América Latina. Su implementación puede adaptarse a distintos marcos institucionales, promoviendo la modernización del Estado, la eficiencia del gasto público y una gestión más abierta, colaborativa y centrada en la ciudadanía.

Fuente: Elaboración propia.

C. Oportunidades de mejora y adaptación: impulsando la evolución del Índice

Si bien el Índice de Innovación Pública es ampliamente efectivo, el estudio identifica áreas para su evolución continua, que se pueden abordar como oportunidades para maximizar su impacto:

- **Profundización en la medición de resultados:** Existe una clara oportunidad para avanzar en la medición directa de los resultados de las innovaciones, como la satisfacción de usuarios y la sostenibilidad a mediano y largo plazo. Aunque actualmente se usa como dato referencial por su complejidad, desarrollar metodologías para integrar plenamente esta dimensión permitirá al Índice ofrecer una visión más completa del valor público generado.
- **Ampliación de la transversalización y comunicación interna:** La integración de conceptos y metodologías de innovación tiende a concentrarse en los equipos participantes. Una oportunidad clave es reforzar las estrategias para que estos conocimientos y la importancia de la innovación permeen a toda la institución, a través de una comunicación más efectiva y una mayor visibilidad de los resultados.
- **Personalización y diversificación del Programa de Desarrollo de Capacidades:** Los funcionarios valoran las actividades de capacitación, pero expresan el deseo de tener más espacios de aprendizaje entre instituciones y actividades más adaptadas a sus necesidades específicas y niveles de desarrollo. Además, asegurar la participación de las jefaturas es crucial para consolidar el liderazgo en innovación. El programa puede evolucionar ofreciendo acompañamientos más personalizados y reconociendo la participación.

- **Abordaje estratégico de los desafíos identificados:** La falta de recursos, tiempo y la cultura institucional son desafíos persistentes. El Índice puede contribuir a superarlos mediante el apoyo en la solicitud de financiamiento, ofreciendo capacitaciones en gestión del cambio y fortaleciendo los liderazgos a todos los niveles, especialmente aquellos con capacidad de toma de decisiones.
- **Optimización del proceso de reporte:** Se sugiere flexibilizar algunas exigencias metodológicas y evitar la repetición de preguntas institucionales que no cambian anualmente, con el objetivo de alivianar la carga de la medición y permitir a las instituciones centrarse en la esencia de la innovación.

D. Condiciones habilitantes para el éxito del Índice: el rol crucial del liderazgo y la gobernanza

El éxito y la evolución del Índice de Innovación Pública están intrínsecamente ligados a factores internos en las instituciones públicas que el Índice ayuda a fortalecer:


- **La gobernanza como estructura de apoyo:** La presencia de algún tipo de gobernanza para la innovación dentro de las instituciones (comités, unidades formalizadas o funciones alojadas en unidades) está fuertemente correlacionada con el desarrollo de capacidades, con un 73% de las instituciones medidas reportando alguna estructura. Esto subraya la importancia de contar con arreglos institucionales que sistematicen y soporten las iniciativas innovadoras.
- **Liderazgos movilizadores y transformadores:** La existencia de líderes que apoyan e incentivan la innovación pública es un factor trascendental. El 66,8% de los encuestados de instituciones medidas reporta la presencia de tales líderes, quienes actúan como catalizadores de cambios y sembradores de una cultura de innovación, incluso en escenarios de recursos limitados. El Laboratorio de Gobierno, a través del Índice, potencia y visibiliza estos liderazgos, fundamentales para generar una cultura de experimentación y aprendizaje en el sector público.
- **Interés por la innovación pública:** El reconocimiento creciente de la innovación pública como motor de una gestión pública más eficaz y eficiente se debe, en gran medida, a iniciativas como el Índice de Innovación Pública. Un 96,6% de los funcionarios encuestados que no han participado del Índice de Innovación Pública consideran valioso poder hacerlo. Esto da cuenta no solo del potencial de la temática en sí y el trabajo que realiza el Laboratorio de Gobierno, sino también del interés de los mismos funcionarios porque sus propias instituciones puedan desarrollar capacidades de innovación e innovar.



Bibliografía

- Bagatella, J. C. M. (2024). Public innovation and policy change in the security policy in Nuevo León. *Latin American Policy*, 15(4), 629-647. <https://doi.org/10.1111/lamp.12362>
- Banco Interamericano de Desarrollo & Laboratorio de Gobierno. (2021). *Midiendo el Índice de Innovación Pública en los servicios del Estado de Chile: Nota técnica de resultados 2020*. <https://innovadorespublicos.cl/documentation/publication/73/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2025a), *Agenda Regional de Gobernanza de la Planificación y la Gestión Pública para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2025b), *Bases para una agenda regional de gobernanza de la planificación y la gestión pública: innovando para transformar el futuro de América Latina y el Caribe*. LC/CRP.20/DDR/2. 29 de septiembre de 2025.
- Chen, J., Walker, R., & Sawhney, M. (2020). Public service innovation: A typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674-1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Duhamel, F. B., Gutiérrez-Martínez, I., Cordova-Díaz, H., & Cue-Funes, S. (2023). Determinants of adoption of IS-based service innovations in government to create public value. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 17(2), 204-217. <https://doi.org/10.1108/TG-10-2021-0159>
- Ferrezezi, E., Brandalise, I., & Lemos, J. (2021). Evaluating experimentation in the public sector: Learning from a Brazilian innovation lab. *Policy Design and Practice*, 4(2), 292-308. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1930686>
- Hartley, J. & Knell, L. (2022). Innovation, exnovation and intelligent failure. *Public Money and Management*, 42(1), 40-48. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1965307>
- Hartley, J. & Rashman, L. (2018). Innovation and inter-organizational learning in the context of public service reform. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 231-248. <https://doi.org/10.1177/0020852318762309>

- Henríquez, S., & Ramírez-Alujas, Á. (2022). Innovación Pública Municipal en Chile. Análisis comparado de las estrategias de Puente Alto, Peñalolén, y Renca. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales* (25). <https://dx.doi.org/10.32457/riem25.1733>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. A. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile (2021). *Otro Ángulo: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública?* <https://lab.gob.cl/otro-angulo>
- Laboratorio de Gobierno, Gobierno de Chile (2024). Documento metodológico del Índice de Innovación Pública.
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Ediciones Lumiere.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Public Innovation through Collaboration, Leadership and New Public Governance. *Administration and Society*, 43(8), 842-868.
- van Gestel, N., & Grotenbreg, S. (2021). Collaborative governance and innovation in public services settings. *Policy and Politics*, 49(2), 249-265. <https://doi.org/10.1332/030557321X16123785900606>



La innovación en las instituciones del Estado es fundamental para superar los desafíos estructurales que enfrenta América Latina y el Caribe y transformar la gestión pública para adaptarse a contextos cambiantes y a demandas ciudadanas cada vez más complejas. El índice de innovación pública de Chile constituye una herramienta estratégica que permite diagnosticar, orientar y fortalecer las capacidades institucionales, con un enfoque multidimensional que impulsa una cultura de mejora continua y una gestión orientada al valor público.

La evaluación del índice realizada por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) demuestra que este no solo permite incentivar propuestas innovadoras, sino también instalar capacidades, fomentar aprendizajes y promover transformaciones institucionales para construir un Estado innovador. Los datos muestran que las instituciones participantes valoran el proceso, utilizan los diagnósticos para mejorar su desempeño y reconocen su impacto. Esta evaluación ofrece, además, recomendaciones metodológicas que contribuyen a fortalecer el diseño y la implementación del índice y configuran una hoja de ruta concreta para su adaptación a otros países, lo que permite impulsar la innovación pública en la región. En un entorno incierto, la innovación pública se consolida como una condición habilitante para construir instituciones eficaces, anticipatorias y sostenibles.



Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)
www.cepal.org



<https://bit.ly/CEPAL2025-84S>