



---

# POLICY PAPER

---

SERIE · 1

N°. XX /01

## Capacidades para innovar en instituciones de salud. La experiencia y casos del Concurso Funciona 2021! Alerta Sanitaria Covid19.

---

Disclaimer: el documento de Policy Paper se basa en la Actividad Formativa Equivalente a Tesis desarrollada por los y las estudiantes en la obtención de su grado académico de Magíster en Gobierno y Gerencia Pública por la Universidad de Chile.

### 1.- RESUMEN EJECUTIVO

La pandemia Covid -19 impulsó a que las instituciones públicas de salud buscarán diversas formas de dar respuesta a las demandas de atención desde la ciudadanía.

En este contexto, en distintas regiones del país, los servidores públicos lideraron procesos de búsqueda e implementación de soluciones que les permitieron asegurar la entrega de sus servicios y mantener el compromiso de resguardar la salud de la población, favoreciendo la incorporación de

cambios que desafiaron la manera tradicional de hacer las cosas, dando paso a un mayor posicionamiento de la Innovación Pública en el sector de salud.

En este escenario, surge el interés por entender las capacidades que estuvieron presentes en las instituciones para implementar dichos cambios, siendo importante analizar y comprender los desafíos que enfrentaron los equipos para llevar a cabo la implementación de soluciones, como una oportunidad para identificar desde la mirada de

los servidores públicos, los retos que se requieren enfrentar para una incorporación progresiva de la innovación en la gestión pública en materia de salud.

Para llevar a cabo este análisis, se toma como referencia un grupo de iniciativas que fueron presentadas al espacio de reconocimiento a la Innovación Pública liderado por el Servicio Civil que se denomina Concurso Funciona en su versión 2021, logrando reconocer aspectos favorecedores y obstaculizadores que estuvieron presentes en este proceso, dando paso a la posibilidad de construir una propuesta general para avanzar en el desarrollo de Innovación Pública en el sector de salud en Chile.

## 2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la última década, Chile se ha enfrentado a escenarios de crisis, como el estallido social y la pandemia, los cuales generaron tensión entre la ciudadanía y las entidades públicas, surgiendo de parte de estos, una necesidad imperiosa por entregar soluciones pertinentes y ágiles que dieran respuesta a las preocupaciones planteadas desde la población.

En este contexto, la Innovación Pública es y ha venido siendo una realidad en distintas instituciones del Estado, quienes frente a un contexto de crisis se han visto en la obligación de acelerar la transformación de sus procesos, de tal manera de agilizar la entrega de sus servicios y mantener su compromiso de generación de valor público.

Al observar este proceso de transformación, que se potencia en un contexto de crisis, las principales interrogantes que surgen desde entidades y actores vinculados a la Innovación Pública están relacionadas con conocer las capacidades instaladas y comprender qué tan preparadas están las entidades públicas para generar dichos cambios.

Desde la perspectiva de Laboratorio de Gobierno, agencia del Estado que busca acelerar la transformación de los servicios públicos de cara a la personas, se reconoce que hoy dichas capacidades son heterogéneas y que se evidencian grandes brechas entre instituciones, entendiendo que el desarrollo de Innovación Pública no constituye un proceso creativo espontáneo, sino que un proceso que debe ser estimulado como una estrategia de largo plazo. (Gobierno, 2021)

Si bien se reconoce que existen avances significativos en esta materia como la implementación del Índice de Innovación Pública impulsado por Laboratorio de Gobierno junto al Banco Interamericano de Desarrollo, se cuenta con una visión limitada sobre las capacidades para la innovación, puesto que el conocimiento actual disponible se enfoca principalmente en instituciones del Gobierno Central, existiendo brechas de información sobre sectores particulares.

Bajo este escenario, resulta indispensable complementar el rol que asume el Índice de Innovación Pública y buscar otros espacios que favorezcan la generación de información respecto al status actual de dichas capacidades, facilitando la construcción de planes de acción al interior de

las entidades públicas que permitan potenciar el desarrollo de capacidades para la Innovación.

Uno de los espacios que cuenta con antecedentes para entender la capacidades disponibles, corresponde al Concurso Funciona, iniciativa de importante trayectoria, quienes por años han puesto a disposición de la administración pública un espacio de reconocimiento a la innovación en el sector público, recolectando antecedentes que pueden ser considerados como insumos relevantes para definir el perfil de las instituciones, así como el status actual respecto a las capacidades para innovar con las cuales cuentan. Estos insumos, podrían permitir avanzar en el desarrollo de un diagnóstico e impulsar acciones al interior de la instituciones que les permitan avanzar en un marco de acción entorno a la incorporación de la Innovación Pública, reconociendo a ésta como una herramienta clave para la búsqueda de soluciones que permitan acelerar los procesos de transformación de sus servicios, estableciendo como centro de su actuar a las personas.

### 3.- ANTECEDENTES DE ESTUDIO

De acuerdo al problema planteado sobre los limitados antecedentes con los que se cuenta a nivel país respecto a las capacidades instaladas en las instituciones para el desarrollo de la Innovación Pública, el estudio planteó el objetivo de explorar y analizar iniciativas de innovación en salud presentadas en un espacio particular de reconocimiento a la innovación, con foco en su versión 2021 en la cual fue considerada la subcategoría Alerta Sanitaria, lo que permitió agrupar iniciativas desarrolladas en las instituciones que responden a un escenario

similar de crisis y que los empujaba a transformarse de manera rápida.

Este estudio de tipo descriptivo / exploratorio consideró la revisión y análisis de la Base de Postulación al Concurso Funciona que contempló un total de 55 proyectos, de ellos 25 corresponden a iniciativas que fueron incorporadas en la subcategoría Alerta Sanitaria Covid- 19, y para efectos del estudio fueron seleccionados 18 proyectos que cumplieron con los criterios: iniciativas dirigidas a los usuarios y usuarias como beneficiarios directos y que hayan logrado ser implementadas previo a la presentación a este espacio de reconocimiento a la innovación.

Las iniciativas foco del estudio, fueron diseñadas e implementadas por un total de 68 servidores públicos, y corresponden a iniciativas lideradas desde distintas regiones del país, siendo la Región Metropolitana quienes se posicionaron en el primer lugar con el 30% de las iniciativas, seguido de Región de Los Lagos y Biobío. Adicionalmente, las propuestas implementadas en este contexto de crisis, fueron principalmente lideradas por equipos pertenecientes a Hospitales, quienes demostraron un alto nivel de autonomía en su actuar, ya que dichas acciones nacen desde la disposición y voluntad de los equipos, sin el involucramiento de equipos directivos o mandatos de ministerio y/o servicios de salud.

Además, con la finalidad de analizar en profundidad dichas experiencias, adicionalmente al análisis respectivo mencionado de las fuentes secundarias “Base de Postulación”, fue elaborado y aplicado un Cuestionario dirigido a un representante de cada equipo de los proyectos

priorizados, estableciendo como guía para este análisis: las dimensiones planteadas por el Índice de Innovación Pública (IIP), y los componentes del Modelo emergente de habilidades para la innovación propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El índice de Innovación Pública (IIP), se concentra en medir capacidades que tienen las instituciones para generar nuevas o mejores ideas, procesos, productos o servicios, siendo un instrumento de carácter multidimensional. Este instrumento agrupa en dimensiones y subdimensiones para su medición, donde cada una de ellas considera diferentes ámbitos (Laboratorio de Gobierno, 2022):

**Dimensión Recursos Institucionales:** Se centra en conocer el nivel de habilitación con el que cuentan las entidades públicas para el desarrollo de capacidades para innovar. Se enfoca en aspectos como:

- **Talento Humano:** Se refiere al número de personas que son parte de la institución, su profesión y las capacidades con las que cuentan relacionadas a la gestión de innovación. Respecto a este punto, mediante el estudio realizado se observa que el 70% de los equipos declararon “no haber recibido capacitación o formación en diseño e implementación de proyectos de innovación”, donde el 30% restante declara contar con preparación la cual fue otorgada por la institución pública donde cumplen sus funciones.
- **Marco Institucional:** corresponde a la existencia de redes internas de

colaboración que incentiven a llevar a cabo iniciativas de innovación, y que para el caso en estudio no se evidencia, ya que solo 2 del total de 18 equipos contaban en sus instituciones con la presencia de unidades, departamentos o comités de innovación.

- **Recursos Digitales y Estrategia/ Gobernanza:** la primera de ellas se refiere a las competencias y conocimientos que tiene la entidad en ámbitos digitales, aplicación de la digitalización en procesos y la infraestructura digital con la cual cuenta, y el segundo corresponde a la existencia de estrategia o plan de acción en innovación en la entidad pública. Ambos aspectos no logran ser evaluados en detalle en este estudio.

**Dimensión Prácticas y Procesos:** Se enfoca en medir las capacidades de la institución de generar iniciativas de innovación, y de sistematizar y formalizar capacidades en procedimientos y procesos específicos. Considera en su medición los siguientes aspectos:

- **Actividades/prácticas y procedimientos:** las actividades o prácticas corresponden al desarrollo de acciones que permiten mejorar la calidad del servicio que la institución entrega, y los procedimientos se enfocan en un conjunto actividades diseñadas para el desarrollo de innovación como investigación de necesidades y expectativas desde la población. Respecto a este punto, mediante el estudio realizado se identifica que un 90% de las iniciativas declara haber diseñado la

solución, de las cuales un 100% lograron ser prototipadas y 60% de ellas implementaron pilotos que les permitieron realizar ajustes previo a la puesta en marcha de sus soluciones. Esta dimensión, corresponde a uno de los puntos de análisis de mayor complejidad, puesto que la BBDD del Concurso Funciona incorporaba principalmente preguntas abiertas, siendo difícil de identificar si fueron realizados los procesos que considera la metodologías de innovación, esto vinculado a que los equipos presentaban un nivel heterogéneo de conocimiento respecto a diseño e implementación de proyectos de Innovación Pública y su metodología.

**Dimensión Colaboración y Apertura:** Es la medición de la capacidad de la institución para interactuar con el medio, es decir con las personas o usuarios, y también con otras instituciones de carácter tanto público como privado. Considera en sus subdimensiones de medición:

- **Participación de personas usuarias:** se refiere al involucramiento de las personas en el proceso de gestión, identificación de brechas, co-creación de soluciones y/o evaluación de la innovación. En este punto, el estudio permite identificar que el 50% de las iniciativas generaron acciones que permitieron el involucramiento en el usuarios, situación probablemente limitada de ampliar debido al contexto sanitario en el que fueron diseñados y ejecutados los proyectos.

- **Coordinación Interinstitucional y gestión del entorno:** la primera de ellas se enfoca en medir la colaboración entre las instituciones del Estado, con la finalidad de generar valor público, y la segunda en la capacidad de explorar espacios de colaboración con el exterior, es decir con organizaciones que no son parte del Estado. En cuanto a este tipo de conexiones realizadas por los equipos en estudio, como parte de la vinculaciones internas con organizaciones del Estado se consideró su conexión con Laboratorio de Gobierno, donde un 70% declara no haber mantenido vinculación y el 30% restante reconoce haber participado en actividades de capacitación liderada por la Agencia del Estado. En cuanto al servicio en particular que dispone Laboratorio de Gobierno, por medio de la Red de Innovadores Públicos, un 60% declaró conocer la Red pero no ser parte, 20% de ellos señalaron estar inscritos pero no mantienen una participación activa, un 10% estar inscritos y participar en las actividades. Y un 10% mencionó que no tenía conocimiento de la existencia de la Red.

**Dimensión Resultados:** Esta dimensión que busca conocer los efectos de la innovación impulsada por la organización en dos ámbitos: Satisfacción Usuaría y Calidad de los servicios, sin embargo no factible contar con dichos antecedentes respecto a estos puntos, por lo que se considera dentro del análisis de los resultados: el Tipo de Innovación realizada y los productos o procesos de innovación que lograron desarrollar los equipos en sus entidades públicas en salud.

- Tipo de Innovación: Para conocer antecedentes sobre este punto, se toma como base la segmentación realizada por el Índice de Innovación Pública, el cual permite identificar que el 50% de los proyectos en estudio corresponde a innovación endosada en la Operación y uso de Tecnologías, un 30% enfocada en Servicios y Modelos de Atención y un 20% en Operación y Uso de Datos.
- Producto o proceso de innovación que logró la iniciativa: 80% de los equipos presentaron soluciones que corresponde a la incorporación de herramientas digitales en la entrega de sus servicios, ya sea mediante el uso de aplicaciones móviles, incorporación de sistemas informáticos de gestión y sistemas de monitoreo y seguimiento de pacientes a distancias, a partir de lo cual fue posible presumir que existe desde los funcionarios la percepción de una conexión directa entre innovación y uso de tecnología.

Es relevante aclarar que para efectos de este estudio, no se obtuvieron puntajes específicos como los planteados en sus levantamientos realizados por el IIP, utilizando de esta manera sus dimensiones solo como una referencia para caracterizar las capacidades que se encuentran presentes en las entidades públicas que fueron parte del Concurso.

Los aspectos de medición mencionados fueron complementados con los aspectos que incorpora las seis categorías que considera el Modelo emergente de habilidades para la Innovación propuesto por la OCDE, quienes han generado

propuestas para responder a su compromiso de promoción de la innovación en el sector público, actuando como guía para los gobiernos para identificar buenas prácticas y oportunidades para mejorar su capacidad de innovación pública a través de la investigación.

Las categorías propuestas por el modelo fueron una guía en la elaboración del Cuestionario que fue aplicado en los equipos que lideran iniciativas de innovación pública en salud, a fin de conocer su percepción sobre la capacidad de gestión y de innovación en tres niveles: percepción individual, sobre sus líderes y sobre la institución pública.

Las categorías que considera son las siguientes (OCDE, 2017):

1. Iteración: Habilidades para desarrollar de forma incremental y experimental políticas y servicios públicos.
2. Alfabetización de datos: Habilidades para aprovechar los datos.
3. Centricidad en el usuario: Habilidades que acercan a los servidores públicos a los ciudadanos, a fin de asegurar que los servidores se enfoquen en responder a las necesidades de los usuarios.
4. Curiosidad: Se refiere a habilidades para explorar más allá de lo cotidiano logrando identificar oportunidades de desarrollo del propio trabajo.
5. Narración: Habilidades para explicar el cambio deseado de una manera que construye apoyo y compromete a las personas adecuadas en el nivel correcto.
6. Insurgencia: Habilidades que permiten a los innovadores desafiar el statu quo y

trabajar con socios que son inusuales para desarrollar un cambio.

Respecto a los puntos considerados por el modelo para efectos del estudio, resulta importante resaltar que los participantes de los proyectos perciben que nivel personal cuenta en general con habilidades más avanzadas en relación a sus líderes y a la organización, principalmente en: Componente de Iteración y Curiosidad.

Por otra parte, se da cuenta de una percepción similar entre lo individual, líderes y organización respecto al Componente de Centricidad en el usuario y Narración, siendo importante resaltar la importancia de avanzar en su desarrollo, ya que se trata de una habilidad esencial para el desarrollo de Innovación Pública, en consideración de que los servicios y procesos deben responder al propósito de generar valor público, siendo la Narración un aspecto indispensable como una herramienta para conectar a todo el entorno tanto usuarios, aliados y tomadores de decisión.

En cuanto componente del modelo que se percibe en un menor nivel de desarrollo en sus tres dimensiones corresponde al Componente de Insurrección, lo cual podría tener conexión con una de las dificultades de la administración pública donde la jerarquía y la forma tradicional de hacer las cosas es considerada como uno de los principales obstaculizadores.

#### 4.- ANÁLISIS DE POLÍTICA PÚBLICA

Chile presenta avances significativos en materia de Innovación Pública, puesto que desde el año 2015 se cuenta con una agencia del Estado denominada Laboratorio de Gobierno, quienes asumen la responsabilidad de acelerar la transformación de los servicios públicos de cara a las personas. La agencia mediante metodologías colaborativas de diseño, promueve el desarrollo e implementación de soluciones que permitan mejorar los servicios públicos, quienes buscan dar cumplimiento a esta tarea mediante tres servicios: Consultoría Ágil, la Red de Innovadores Públicos y el ya mencionado índice de Innovación Pública, donde se espera aportar a la instalaciones de capacidades sostenibles en el Estado que permitan generar mejores servicios públicos para la ciudadanía. (Ramirez Alujas A, 2017)

Adicionalmente, Chile durante las últimas décadas ha establecido acuerdos institucionales y participado en el desarrollo de documentos orientadores que desde organismos internacionales buscan impulsar y fomentar la cooperación entre países que permitan el desarrollo de la Innovación Pública como:

- Agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas (ONU), aprobada en septiembre del 2015, que corresponde a una hoja de ruta para América Latina para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y que plantea la necesidad de que el sector público y sus instituciones se transformen, incorporen mayor creativas y asuman los riesgos de la innovación en todos los niveles del Gobierno a fin de colaborar en la

consecución de los objetivos planteados. (Laboratorio de Gobierno, 2022)

- Declaración de principios para construir una Sociedad de la Información, que corresponde a un desafío global para el nuevo milenio, documento que surge en el contexto de la Cumbre Mundial sobre la sociedad de la información realizada el año 2003 y que plantea una serie de principios para el desarrollo de una sociedad basada en el acceso y uso de tecnologías de la información y comunicación, siendo su objetivo orientar a los países en el diseño de políticas públicas y marco jurídico para el desarrollo de una sociedad global de la información. (UIT, 2004)
- Declaración sobre Innovación en el Sector Público, adoptada en mayo del 2019 por 40 países, siendo su propósito “legitimar la innovación como centro y estrategia del funcionamiento de las instituciones del sector público y en el trabajo diario de los servidores públicos buscando generar una articulación entre los gobiernos respecto a cómo apoyar, mejorar y expandir la innovación para resolver desafíos y aprovechar nuevas oportunidades. Esta declaración consideró cinco puntos que representan los compromisos en materia de innovación desde los países: adoptar y mejorar la innovación en el sector público, alentar y brindar herramientas a todos los servidores públicos para innovar, cultivar nuevas alianzas e involucrar diferentes voces, apoyar la exploración, la iteración y

las pruebas y difundir lecciones y compartir prácticas.

- Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública, aprobada por la XIX Conferencias Iberoamericana de ministros y ministras de la Administración Pública y Reforma del Estado en octubre del 2020. Mediante este hito se establece que la innovación en la gestión supone repensar, adaptar y transformar las políticas, servicios, arquitecturas institucionales y los planes de formación de los servidores públicos orientandolos al desarrollo de la cultura emprendedora y de innovación en función de las nuevas necesidades de los ciudadanos, y en búsqueda de la máxima eficiencia del sector público.
- Declaración de Lisboa sobre Innovación Pública, aprobada el 30 de mayo del 2023 en el marco del II Simposio Iberoamericano de Innovación Pública, donde Chile forma parte de los firmantes y en la cual se establecen declaraciones y recomendaciones entorno a la Innovación Pública sobre algunos puntos, resaltando los siguientes: la relevancia de los aspectos regulatorios para el desarrollo de ecosistemas de innovación, la innovación se refuerza cuando se integran distintos actores de la sociedad, la integración de objetivos de innovación en la gestión estratégica de las instituciones y resalta el deber de las instituciones sensibilizar y capacitar a sus servidores sobre la importancia de la innovación alineando con la misión y valores de las organizaciones. (CLAD, 2023)



Hoy existen grandes desafíos en materia de marco normativo que pueda guiar a las entidades respecto a avanzar en la incorporación de la Innovación Pública en su gestión, sin embargo resulta importante destacar cómo ha logrado aumentar su protagonismo en la Agenda Pública de los distintos gobiernos.

En Chile ha existido un esfuerzo por mejorar los servicios que el Estado provee, logrando identificar diversos hitos, siendo relevante reconocer los siguientes:

- 1990 a 1994, Patricio Aylwin impulsó el Programa Piloto de Modernización de la Gestión Pública, se enfocó en la promoción del desarrollo científico y tecnológico a través de la creación del Sistema Nacional de Innovación, y se crea la Ley de Propiedad Industrial a fin de proteger y promover la creatividad e innovación.
- 1994 a 2000, Eduardo Frei Ruiz - Tagle crea el Fondo de Innovación y Competitividad con el propósito de financiar proyectos de investigación , desarrollo e innovación en áreas estratégicas.
- 2000 a 2006, Ricardo Lagos, crea el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado con la finalidad de transitar hacia un Estado al servicio de los ciudadanos.
- 2006 a 2010 y 2014 a 2018, durante el gobierno de Michelle Bachelet, la Innovación Pública estuvo presente en su

programa presidencial y posterior puesta en marcha de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento a cargo de SEGPRES que estableció la creación de un Laboratorio de Innovación Pública.

- 2010 a 2014 y 2018 a 2022, Sebastián Piñera impulsa un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación para impulsar la investigación y la innovación en el país, siendo uno de sus focos el promover la colaboración entre el sector público, privado y académico a través de alianzas estratégicas.

Dichos hitos, dan cuenta con ejemplos respecto a los avances en materia de innovación que han tenido lugar en el país desde 1990 donde Chile ha demostrado un compromiso constante con la promoción de la innovación y la modernización del Estado, reconociendo su importancia para el desarrollo económico y social, siendo hoy un momento oportuno para establecer un marco normativo que favorezca un avance concreto en esta materia.

#### 5.- RECOMENDACIONES PARA LA POLÍTICA PÚBLICA

La Innovación pública llegó para quedarse transformándose en un desafío para la administración pública, siendo relevante observar algunos aspectos que surgen a partir de este estudio, y que podría guiar acciones que permitan promover y potenciar su desarrollo en general de la Innovación Pública en salud.

A partir de los resultados del estudio, es posible validar que la pandemia agudizó las necesidades y problemáticas que presentaba la salud pública en

Chile, como la falta de interoperabilidad en su gestión y la insuficiente implementación de tecnología en el desarrollo de sus funciones, donde principalmente se mantenían canales de comunicación con los usuarios de manera presencial, los cuales frente al contexto e indicaciones de cuidado de la población se debieron modificar dando espacio a potenciar iniciativas como la telemedicina y la incorporación de herramientas digitales de agendamiento para la entrega de horas de atención.

Las instituciones públicas que fueron parte de este análisis, en su gran mayoría asumieron el desafío de implementar soluciones innovadoras sin necesariamente tener preparación y comprensión adecuada respecto a la Innovación Pública, quienes además no contaron con un soporte institucional que facilitara el desarrollo de un ecosistema de innovación en las instituciones.

Lo anterior, permite confirmar los desafíos presentes en materia de marco institucional, hoy existe la necesidad de avanzar en una estrategia más amplia en temas de Innovación Pública en salud, donde bajo el entendimiento del funcionamiento de la red de atención se sugiere que los Servicios de Salud sean quienes asuman un rol más activo en los procesos, y quienes impulsen el desarrollo de políticas de innovación que puedan tener un impacto en todos los establecimientos de red.

Para llevar a cabo lo anterior, se requeriría de la presencia de Referentes de Innovación en cada uno de ellos, quienes faciliten la comunicación entre los 29 Servicios de Salud, asegurando de esta manera un marco de acción similar entre las instituciones que sea una guía para los

establecimientos de salud desde los distintos niveles de atención. Además, resulta indispensable que las entidades públicas en salud puedan contar con un equipo multidisciplinario que asesore a la institución en la formulación de una política de innovación.

Sin duda, es necesario avanzar en la construcción de una Cultura de Innovación en las organizaciones, ya que de acuerdo con el análisis respecto a la Base de Postulación al Concurso y la percepción de los/las servidores públicos, existe un conocimiento heterogéneo sobre el concepto y la metodología, pero también respecto a su importancia y el impacto que podría alcanzar en el marco de la administración pública. Respecto a este punto, se sugiere establecer líneas de acción desde los Departamentos de Capacitación y Formación, quienes debieran ofrecer en su portafolio anual de cursos, temas relacionados a Innovación Pública que permitan avanzar en un cambio de mindset en los diferentes equipos.

En el marco de capacitación, también se considera importante establecer una línea estratégica sobre este punto, donde las entidades públicas puedan reconocer ciertos perfiles que demuestran mayor interés, pudiendo utilizarse como guía para identificarlos la participación en espacios de reconocimiento como lo es el Concurso Funciona. Se propone generar una estrategia de preparación intensiva con este segmento de servidores públicos, a fin de que puedan asumir un rol más activo pudiendo incluso transformarse en Monitores de Innovación para la red de atención. Lo anterior, siguiendo lo planteado por la reciente Declaración de Lisboa sobre Innovación Pública la cual menciona dentro de sus recomendaciones, precisamente en el punto número 11: “Las

instituciones públicas deben sensibilizar y capacitar a sus servidores sobre la importancia de la innovación alineándose con la misión y los valores de las organizaciones. Apoyar a los servidores públicos y comprender la relevancia de estos temas para sostener su motivación y favorecer la eficacia de su desempeño” (CLAD, 2023)

Adicionalmente, de acuerdo con los componentes considerados en el Modelo señalado, podemos mencionar que el componente más crítico en el cual se requiere avanzar desde las tres dimensiones corresponde al Componente de Insurrección, el cual se centra en desafiar el statu quo y generar alianzas de trabajo con socios poco tradicionales para alcanzar los cambios. Si esto, se conecta con las brechas mencionadas previamente sobre la falta de políticas de innovación y desarrollo de cultura dentro de las instituciones, sin duda este componente será visualizado por los servidores públicos como un riesgo, ya que no cuenta con parámetros claros respecto como generar colaboración tanto interinstitucional como con entidades externas.

Si bien se reconocen los esfuerzos a nivel de Gobierno por impulsar la Innovación Pública mediante y el rol que ha asumido Laboratorio de Gobierno, hoy contamos con brechas que nos impiden conocer el estatus actual de avance que presentan los diversos sectores de la administración pública en esta materia. El Índice de Innovación Pública es un avance importante, sin embargo, si nos enfocamos en la realidad del sector salud existe la oportunidad de que desde el Ministerio de Salud en alianza con la Agencia del Estado, puedan proponer acciones concretas que les permitan a las entidades públicas en salud

avanzar hacia el camino de la Innovación, siendo relevante que estas propuestas se puedan alinear con los valiosos insumos que se obtienen de los espacios de reconocimiento a la Innovación como lo es el Concurso Funciona liderado por el Servicio Civil.

Sin duda, los insumos que se obtienen de los proyectos presentados al Concurso Funciona, pueden resultar de gran relevancia, ya que permiten acercarnos a entender cuál es la madurez actual en materia de Innovación Pública, y establecer a partir de esto pequeñas acciones que permitan favorecer su desarrollo y avanzar a la consolidación de una Cultura de Innovación en Chile.

## 6.- MATERIAL DE CONSULTA Y REFERENCIA

Laboratorio de Gobierno. (2021). *Midiendo las capacidades para innovar en el Estado Chileno*. Equipo Laboratorio de Gobierno. <https://api-aws-indice.lab.gob.cl/publicSite/file/630e84624ceb04141b3e9267>

Gobierno de Chile. (2022). *Documento metodológico del Índice de Innovación Pública*. Laboratorio de Gobierno. <https://api-aws-indice.lab.gob.cl/publicSite/file/630fb7164ceb04141b3e96a>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Instituto Nacional de Administración, y Gobierno de España. (2023, mayo 30). *Declaración de Lisboa sobre Innovación Pública*.

CMSI: *Declaración de Principios*. (2004, mayo 12).ITU. <https://www.itu.int/net/wsis/docs/geneva/official/dop-es.html>

Ramírez Alujas, A., & Arros, V. (n.d.). Innovación en el sector público. La experiencia y aprendizajes del Laboratorio de Gobierno. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 43-80.

*Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile | es | OCDE.* (2017, May 11). OECD. Retrieved December 10, 2023, from <https://www.oecd.org/chile/innovar-en-el-sector-publico-9789264275089-es.htm>

Servicio Civil. (n.d.). *Bases de Postulación Concurso Funciona 2021*. Santiago, Chile.