



CONVOCATORIA
2020

Modelo de Pilotaje



FOSIS
MEJOR FUTURO

apoyado por

lip
laboratorio de
innovación
• pública

Prólogo

Como FOSIS tenemos la misión de contribuir a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades. Los problemas y desafíos asociados al cumplimiento de nuestra misión cambian en el tiempo, por lo tanto, surge la necesidad de potenciar la innovación social como una herramienta fundamental para dar solución a los nuevos problemas. Esto, entendiendo la innovación como la capacidad de generar e implementar nuevas soluciones útiles para las personas.

Así, desde el FOSIS nos sumamos al llamado del Gobierno de avanzar en el desarrollo del país, con un especial foco en que nadie se quede atrás. En este marco surge Innova FOSIS, un programa de pilotaje que convoca a la sociedad civil, el sector privado y la academia a presentar soluciones innovadoras, que generen respuestas novedosas para una realidad cambiante.

El proceso de pilotaje que acompaña a cada una de las 10 iniciativas seleccionadas por Innova FOSIS, pretende poner a prueba el diseño conceptual de la solución con un grupo reducido de usuarios, con el propósito de conocer sus resultados, y preparar el programa para ser escalado como política pública.

Esta visión, de brindar un lugar de pilotaje de programas sociales dentro del Estado, exigió el desarrollo de un modelo capaz de levantar y sistematizar los aprendizajes durante la ejecución del piloto, así como de definir los roles e instrumentos a usar para lograrlo y para ello se realizó un intenso trabajo con el Laboratorio de Innovación Pública UC. Una de las decisiones tomadas fue considerar la innovación social como proceso, con el propósito de incorporar el aprendizaje que resulta de cada iniciativa, gestionándolo a nivel institucional y desarrollando las herramientas para su difusión entre los actores relacionados, generando así valor más allá del resultado mismo del piloto.

Buscamos que, además de alcanzar con éxito las metas definidas, todas las iniciativas generen conocimiento, aprendiendo de los aciertos y estrategias desplegadas para superar los problemas enfrentados.

Este modelo de pilotaje habla de una nueva forma de gestionar, aprendiendo de las nuevas soluciones con las que esperamos generar impacto social, procurando que tanto el proceso como el resultado insumen al desarrollo y la mejora de las futuras políticas públicas



Felipe Bettancourt G.

Director Nacional Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS

Introducción

Cada vez resulta más urgente atender y resolver los problemas que hace años mantienen en situación de vulnerabilidad a muchas personas del país. Se trata de problemas complejos y multidimensionales cuya solución requiere una mirada enriquecida por todos los actores de la sociedad, teniendo en especial consideración las voces de quienes se ven afectados.

La solución a estos problemas no es fácil. Los indicadores muestran un estancamiento¹, tanto en la superación de la pobreza multidimensional – concepto que abarca condiciones de educación, salud, trabajo y seguridad social, vivienda y entorno, redes y cohesión social-, como en ciertas brechas sociales que aún no logran ser reducidas. El reto es grande e implica tanto para el Estado, como para la sociedad en general, encontrar nuevas formas de responder a estos problemas que logren poner en el centro a las personas.

Innova FOSIS busca crear un espacio de pilotaje para la generación de nuevos programas sociales, enfocados en la superación de la pobreza, convocando a la sociedad civil, el sector privado y la academia a presentar soluciones innovadoras, que generen respuestas a una realidad cambiante y compleja. El programa financia la ejecución de pilotos a nivel regional que responden a desafíos de política pública identificados por Ministerios sectoriales. Se trata de una nueva forma de diseñar políticas públicas, la cual incorpora la mirada de las y los usuarios en su diseño y ejecución.

Para lograr que los pilotos contribuyan efectivamente al diseño de mejores programas sociales del Estado, Innova FOSIS, con el apoyo del Laboratorio de Innovación Pública de la Pontificia Universidad Católica de Chile, ha desarrollado un Modelo de Pilotaje basado en la gestión del aprendizaje. En el documento a continuación podrán encontrar las definiciones conceptuales del Modelo (parte 1) y la definiciones de los roles, herramientas e instrumentos (parte 2) para ponerlo en práctica.

¹ Encuesta CASEN, 2017. Rescatado en junio 2020 (http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen_2017.php)



Parte 1

Modelo de pilotaje FOSIS

Rol de los Pilotos de Innovación Social	5
Innovación como Resultado y Proceso	5
Responsables del Modelo	6
Equipo Innovador	6
Equipo Innova FOSIS regional	6
Equipo Innova FOSIS central	6
Socios del Desafío:	6
Gestión del Aprendizaje	7
Espacios Reservados	7
Lenguaje Común - Dimensiones del Aprendizaje	8
Canales de Comunicación - Etapas Transferencia y Escalamiento	9
Flexibilidad y responsabilidad en el marco de Innova FOSIS	10

Rol de los Pilotos de Innovación Social

Existen diversos instrumentos de testeo que permiten a las iniciativas transitar desde una idea a una innovación social, verificando a través de distintas etapas si el diseño de la solución funciona como se pensó, identificando y mitigando las incertidumbres y supuestos iniciales y ajustando los componentes correspondientes de la solución antes de su escalamiento o implementación definitiva.

Los pilotos de innovación social son un instrumento de testeo dentro del proceso de innovación. Se definen como un paso crítico previo al escalamiento, que consiste en una prueba de mediana duración de la solución diseñada, usualmente a pequeña escala².

La necesidad de contar con pilotos en los procesos de innovación social se explica debido a que durante la creación de cualquier intervención, los equipos a cargo de su diseño deben formular **hipótesis** -ideas que pueden ser testeadas- sobre el funcionamiento de las actividades, metodologías y la respuesta de las personas involucradas.

Estas **hipótesis** - denominadas **supuestos** en el Modelo Innova FOSIS - deben estar basadas en la mejor evidencia disponible y tener un riguroso respaldo durante la etapa de formulación. Sin embargo, esto no es suficiente para asegurar que sucederán tal como estaba previsto, ya que las intervenciones sociales dependen para su éxito fuertemente de la relación con sus usuarios y usuarias, el territorio y los contextos. Es por esto que, deben además ser testeadas a través de la implementación, para identificar si suceden como se previó en el territorio.

Poner a prueba los supuestos de diseño permite que las y los usuarios sean una parte fundamental del proceso y que las intervenciones resulten más pertinentes, efectivas y eficaces. El proceso de pilotaje genera las condiciones para hacer ajustes o adecuaciones a las intervenciones, que contribuyan a su correcto funcionamiento a gran escala y en contextos diversos y a detectar, también, aquellos diseños que no se validan en la realidad.

Innovación como Resultado y Proceso

Innova FOSIS tiene como objetivo que los pilotos que financia escalen, transformándose en potenciales programas sociales, lo que permite abrir el Estado al conocimiento de otros actores y resolver desafíos públicos prioritarios a través de la innovación social. Para lograr este objetivo los equipos deben entender la innovación como un resultado (**el hacer**) y como un proceso (**el aprender**) e incorporar la **gestión del aprendizaje** como parte central de su quehacer.

Respecto a la innovación como resultado (**el hacer**), el foco se pone en que los pilotos entreguen una solución novedosa a un problema social que sea más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes (Phills et. al 2008). Esto implica dar seguimiento y cuantificar el impacto de la solución para resolver el desafío asociado. Se busca sistematizar el diseño de la solución, sus componentes, actividades y la metodología utilizada y dar seguimiento a los indicadores que den cuenta de sus logros.

Respecto de la innovación como proceso (**el aprender**), los pilotos deben reflexionar y generar aprendizajes de forma constante durante su ejecución. El objetivo de estos aprendizajes es ajustar las actividades y metodologías (**el hacer**) durante la ejecución y también sistematizarlos y transferirlos de manera que sirvan de insumo para el diseño de programas sociales en general y para el escalamiento de las soluciones piloteadas, en particular.

El aprender generalmente recibe menos visibilidad en los procesos de innovación, pero resulta clave para que las iniciativas posteriormente puedan escalar y transformarse en soluciones masivas que impacten en la solución de los problemas. Seelos y Mair plantean, incluso, que el aporte principal de una iniciativa de innovación es la generación de aprendizaje, aún en los casos en los que la innovación como resultado falla (Seelos y Mair, 2012).

² IDEO (2019). Pilot. Design Kit. IDEO website. Rescatado en Abril, 01 de 2019 en <http://www.designkit.org/methods/8>

Responsables del Modelo

El Modelo Innova FOSIS reconoce que llevar a cabo un piloto de innovación, implica tener una estructura de trabajo que permita materializar los procesos de gestión de aprendizaje. En ese sentido el Modelo ha definido roles específicos, para distintos actores involucrados, que permiten ordenar el proceso de intervención y establecer responsabilidades para **el hacer y el aprender** a lo largo de la intervención.

A continuación se presentarán los principales roles identificados, las funciones específicas de cada actor se describen con detalle en la parte 2 de este documento. Es importante resaltar que la implementación del Modelo es un esfuerzo conjunto que requiere de la participación de varias personas al interior del FOSIS, de las Instituciones Ejecutoras y de la comunidad local. El listado a continuación, no es en ningún caso exhaustivo respecto de los actores involucrados en la ejecución ya que, busca solo mencionar a los responsables de llevar a cabo la implementación del Modelo de Pilotaje, reconociendo que hay muchos otros actores involucrados en la ejecución.

Equipo Innovador - Es el recurso humano que la institución ejecutora contrata con el fin específico de llevar a cabo la implementación del piloto. Debe estar conformado por el número de personas que sean necesarias para cumplir a cabalidad el diseño de la intervención y sus indicadores asociados. Con relación al Modelo de Pilotaje se destacan dos roles responsables de su implementación - aunque todos deben participar directa o indirectamente en las actividades.

★ **Coordinador(a)** - Quien asegurará que se lleven a cabo todas las acciones necesarias para la correcta ejecución del piloto. Es responsable de supervisar que se estén llevando a cabo las actividades, del **hacer** y del **aprender**, según lo comprometido en las bases del concurso y en el contrato suscrito con el FOSIS.

★ **Gestor(a) del Aprendizaje** - Responsable del **aprender** al interior del Equipo Innovador. Debe liderar el proceso de gestión del aprendizaje sistematizando y visualizando los aprendizajes del piloto. Para lograrlo deberá asegurar que se generen las instancias necesarias de retroalimentación con el equipo del piloto, usuarios(as) finales y con el ecosistema territorial, registrando, analizando y difundiendo los resultados de estas instancias.

Equipo Innova FOSIS regional: Conformado por personas de las oficinas del FOSIS regional, donde se ejecutan los distintos pilotos seleccionados. Tiene como responsabilidad facilitar y visibilizar el proceso de gestión del aprendizaje y asegurar la supervisión técnica y administrativa de los pilotos.

★ **Agente de Desarrollo Local (ADL)** - Cada piloto tendrá asignado un(a) profesional ADL, quien supervisará el piloto desde el FOSIS regional y será el principal punto de contacto con el Equipo Innovador. Su función es apoyar, facilitar y acompañar el desarrollo del proyecto y de la gestión del aprendizaje. Así como también llevar el control de la implementación, contribuyendo a asegurar una correcta ejecución técnica y administrativa del piloto.

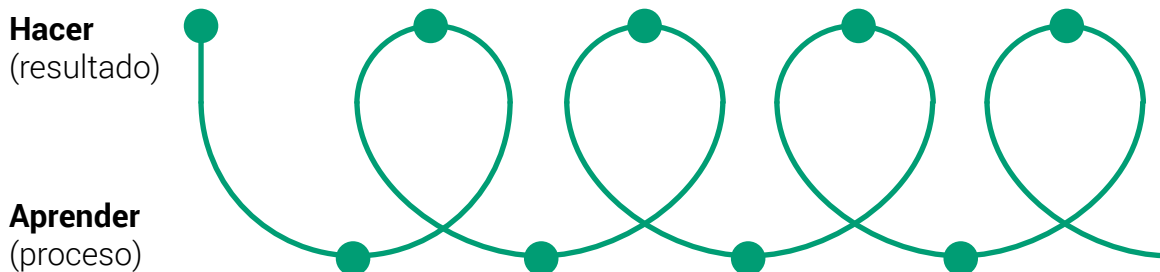
★ **Gestor(a) Innova FOSIS** - Persona del equipo regional del FOSIS cuyo rol es visibilizar los aprendizajes de los pilotos a nivel territorial, tanto al interior como hacia el exterior del FOSIS.

Equipo Innova FOSIS central: Conformado por profesionales del FOSIS central, tienen responsabilidades en cuanto al diseño del Modelo de Pilotaje y sus instrumentos, la capacitación de los equipos regionales en su uso, la relación con los Socios del Desafío y el monitoreo que permita alcanzar los logros comprometidos del programa. Por último, está encargado de coordinar la etapa de Transferencia, tanto hacia el interior como al exterior del FOSIS y la etapa de Escalamiento.


Socios del Desafío: Representantes de los Ministerios sectoriales a cargo de los desafíos planteados en Innova FOSIS. Son responsables, desde el sector público, de las temáticas abordadas y deben dar seguimiento a los aprendizajes generados por los pilotos de su sector. En la etapa Escalamiento deberán tener un rol activo en la transformación de los pilotos a propuestas de programas sociales.


Gestión del Aprendizaje


El Modelo de Pilotaje de Innova FOSIS consiste en explicitar los aprendizajes durante la ejecución de los pilotos e incorporarlos de forma sistemática en la ejecución de las actividades. Esta gestión del aprendizaje permite testear los supuestos de las soluciones innovadoras y mejorar su diseño durante el pilotaje. Además, genera conocimiento que permite tanto el escalamiento de esas soluciones, como el uso de esta información en la creación de otros programas o políticas públicas. Al gestionar el aprendizaje, durante la ejecución, se identifica cuáles son los aspectos críticos en la implementación de una intervención. Registrar esta información permite que, a futuro, estos temas sean abordados en el proceso de escalamiento de las iniciativas.



Para lograr una efectiva gestión del aprendizaje se requiere establecer tres aspectos fundamentales:

 i) **Espacios Reservados** - Reservar momentos específicos durante la ejecución del piloto para reflexionar. Esta reflexión se debe centrar en analizar los aspectos de la solución sobre los cuales no se tenía certeza al momento del diseño (supuestos o hipótesis) así como también sobre los aprendizajes propios de la intervención (adecuaciones de la metodología, modificación de la estructura de componentes o actividades, adecuaciones necesarias para el territorio o ciertos perfiles de usuarios(as), cambios en el contexto, entre otros).

 ii) **Lenguaje Común** - Crear categorías de análisis comunes que permitan reflexionar de forma ordenada y compartir estas reflexiones con otras personas. Resulta necesario definir cuáles son las dimensiones sobre las que queremos generar aprendizaje, ya que esto permite estructurar la conversación y obtener conocimiento que sea útil no solo al interior del piloto sino también para terceros.

 iii) **Canales de Comunicación** - Definir cómo se van a registrar y comunicar los aprendizajes, pensando en los distintos contextos donde la información puede ser útil y cuál es la mejor manera de gestionar esos canales.

A continuación, se describe cómo se han definido estos tres aspectos en el Modelo Innova FOSIS.

Espacios Reservados

El Modelo Innova FOSIS genera espacios reservados para la gestión del aprendizaje a lo largo de la implementación de los pilotos. Se trata de reuniones que permiten la reflexión al interior del piloto (entre el Equipo Innovador, usuarios(as), Equipo Innova FOSIS y Socios del Desafío) y hacia el exterior del piloto (incorporando a actores territoriales relevantes como lo son la sociedad civil, el sector privado, la academia y representantes del gobierno a nivel local). Éstas son:

★ **Mentorías:** Espacios donde, de manera periódica y facilitada por las y los Agentes de Desarrollo Local del FOSIS, los Equipos Innovadores deben analizar el avance del piloto, reflexionando y sistematizando los aprendizajes que se generan en torno a seis dimensiones del aprendizaje.

★ **Mesas Técnicas Regionales:** Reuniones donde se invita a expertos(as) de la academia, sociedad civil, sector privado y representantes del gobierno a nivel territorial a conocer el piloto y comentar su ejecución. El diálogo y la deliberación en estas instancias sirven para relevar la pertinencia territorial de la iniciativa y dar mayor profundidad a la reflexión y el aprendizaje.

★ **Instancias de Retroalimentación:** Éstas se pueden dar entre distintos actores involucrados. Debe existir retroalimentación constante entre las y los usuarios del piloto y el Equipo Innovador, buscando recibir sus opiniones sobre el desarrollo de las actividades y su pertinencia en la solución del desafío que enfrentan. Existen también instancias de retroalimentación entre los Equipos Innovadores y Socios del Desafío, en las que reciben la visión del encargado(a) sectorial del tema a abordar. Se dan también, instancias de este tipo, con el equipo Innova FOSIS central donde los Equipos Innovadores pueden compartir su experiencia y recibir retroalimentación desde una mirada transversal a la ejecución.



Lenguaje Común - Dimensiones del Aprendizaje

En Innova FOSIS se estructura la reflexión en torno a seis dimensiones del aprendizaje, que permiten dar cuenta de los aspectos que resulta fundamental analizar a lo largo de la ejecución de un piloto de innovación social. Estas reflexiones se registran en instrumentos diseñados especialmente para ello. A continuación se explican estas seis categorías:

1. Definición del problema o necesidad: En esta dimensión se busca reflexionar sobre si el piloto entendió bien el problema o necesidad que enfrentan las y los usuarios finales. Resulta necesario analizar si el problema o necesidad está bien identificado y si refleja la realidad de las personas afectadas. Se espera que aquí registren cómo entienden los problemas o necesidades que los afectan y se pueda comparar si las causas del problema que se identifican, son reconocidas como tales en el territorio.

2. Diseño de la solución: En esta dimensión se deben registrar los aprendizajes sobre el diseño del piloto, tanto respecto de su estructura, como de sus componentes, actividades y metodologías. Aún cuando el problema haya sido identificado adecuadamente puede suceder que la solución diseñada no sea efectiva para resolverlo o que necesite ser ajustada para ser pertinente a distintos perfiles de usuarios(as). Frente a esto, esta dimensión busca registrar información sobre la solución planteada y las modificaciones que se deben llevar a cabo durante la ejecución de las actividades (ej.: orden de las actividades, "condiciones previas" que permiten intervención, metodologías específicas de trabajo, adecuaciones necesarias frente a ciertos perfiles de usuarios(as) o de ciertos territorios, coordinación con otras iniciativas, etc.).

3. Adopción o adherencia: Aquí deben registrar información específica, respecto de si las personas usuarias finales adoptan o no la solución propuesta, esto quiere decir si asisten a las actividades planteadas y logran los objetivos esperados. Es necesario señalar aquí los aprendizajes que se generen sobre convocatoria, selección, adherencia y logros de las y los usuarios de la solución. Se debe reflexionar sobre sus características y sobre cuáles son las mejores formas de comunicarse y trabajar para que la solución se construya desde su experiencia y su realidad. Temas que usualmente se abordan aquí son: aspectos logísticos que dificultan la participación, temas relacionados con incentivos para participar, pertinencia o relevancia socio cultural, valoración de la solución, entre otros.

4. Gestión: En esta dimensión se propone registrar y reflexionar sobre aprendizajes en materia de gestión del piloto, para identificar la forma más eficiente de implementar la solución diseñada. Se incluyen aprendizajes sobre: cronograma de actividades, recursos humanos (perfil, reclutamiento, carga laboral, autocuidado), necesidades de capacitación, alianzas necesarias para la ejecución, la coordinación con otras instituciones y actores, los mecanismos de rendición y los costos asociados a la ejecución. Se debe tener en consideración, que la información que se recabe en esta dimensión es fundamental para replicar o escalar el piloto.

5. Consecuencias: Aquí se propone dar seguimiento y registrar los efectos o externalidades que las actividades tienen sobre las y los usuarios y su entorno. Se debe prestar atención, tanto a las consecuencias positivas, como a las negativas, muchas de las cuales no necesariamente fueron consideradas desde un inicio. Es común que las soluciones implementadas tengan más consecuencias de las previstas en la etapa de diseño. En la medida que se registren y se hagan evidentes se podrá mejorar el diseño de la solución a futuro.

6. Identidad: Durante la ejecución de un piloto es posible identificar la institución más idónea en el territorio para llevar a cabo la iniciativa. Muchas veces se identifica inicialmente una institución, para ser la ejecutora de la solución que se implementará y durante el desarrollo del piloto se corrobora que existe otra más dispuesta y pertinente, debido a la naturaleza de las actividades y/o las preferencias de las y los usuarios finales. Esto se puede dar por cercanía con las personas, por expertise técnico o por características propias del territorio y su organización social y comunitaria. Se deben registrar en esta categoría, los aprendizajes que se generen sobre

la pertinencia de la implementación de la solución para la institución a cargo y cómo lo valoran y perciben el resto de actores involucrados.

Estructurar la reflexión en torno a estas dimensiones o categorías, facilita tanto la generación de conocimiento como la posibilidad de compartir aprendizajes con otros. Permite analizar lo que sucede al interior de cada piloto y también comparar aprendizajes entre pilotos que buscan resolver un mismo desafío.

Canales de Comunicación - Etapas Transferencia y Escalamiento

Para que la innovación como proceso sea valiosa, más allá de los pilotos individuales, es necesario establecer canales de comunicación que permitan transferir y escalar los resultados de los pilotos hacia los ministerios Socios de los Desafíos y al Ecosistema de la Innovación Social y de la superación de la pobreza. De esta manera, los resultados del piloto benefician no solo a aquellas personas directamente involucradas, sino que pueden transformarse en política pública e informar la toma de decisiones y la generación de conocimiento de terceros.

El Modelo Innova FOSIS considera llevar a cabo esto a través de instancias y canales de comunicación organizados en dos etapas: Transferencia, dirigida a actores no involucrados directamente con la ejecución; y Escalamiento, que busca transformar los pilotos con mejores resultados en propuestas de política pública.

Transferencia: Las instancias de Transferencia buscan que los aprendizajes de los pilotos sean compartidos con los ecosistemas de innovación social y de la temática del desafío. Compartir lo aprendido es un aspecto fundamental de Innova FOSIS, ya que asegura que los beneficios de participar del concurso trascienden a aquellas personas o instituciones directamente involucradas en la ejecución.

La lógica de estas instancias es compartir, tanto aquellos aspectos que han funcionado correctamente, como los errores y los aprendizajes que surgieron de éstos. Las instancias de transferencia se caracterizan por ser eventos de reflexión transparentes y abiertos, donde se busca compartir y también escuchar experiencias similares que puedan enriquecer el análisis y el aprendizaje generado.

El Modelo considera instancias de transferencia de tres tipos:

- **Regionales** - Servirán para difundir los aprendizajes y logros a nivel local. Estas actividades serán organizadas desde el Equipo de Innova FOSIS regional, lideradas por la o el Gestor Innova FOSIS.
- **Nacionales** - Buscarán transmitir los aprendizajes al ecosistema nacional de innovación y de las temáticas de los desafíos, vinculando las experiencias regionales con la labor de las instituciones a nivel central. Las instancias nacionales serán organizadas y coordinadas por el Equipo Innova FOSIS central.
- **Instancias Internas del FOSIS** - Estas instancias buscan que los equipos Innova FOSIS central y regional difundan los aprendizajes al interior de la institución. Se considera además importante que los Equipos Innovadores compartan sus experiencias en materia de ejecución del programa Innova FOSIS con futuros equipos Innovadores, apoyando la capacitación entre pares para versiones futuras del programa.

Escalamiento: Esta etapa del Modelo de Pilotaje busca el logro del objetivo último de Innova FOSIS, que es la transformación de una iniciativa de innovación social testeada, a través del piloto, en el diseño de un programa social. Esto implica que los Socios del Desafío se puedan apropiar de los aprendizajes generados por el piloto y los transformen en un programa que es presentado al proceso de evaluación Ex-ante, coordinado por la Subsecretaría de Evaluación Social del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF). Tres pilotos (uno por desafío) serán seleccionados, como resultado de la Tercera Instancia de Evaluación (mes 5 de pilotaje), para participar en esta fase, la cual será coordinada por el Equipo Innova FOSIS central y contará con asesoría especializada de una firma consultora.

Flexibilidad y responsabilidad en el marco de Innova FOSIS

El Modelo de Pilotaje diseñado para Innova FOSIS se basa en dos importantes consignas: flexibilidad y responsabilidad.

La flexibilidad se refiere a reconocer que los errores son una parte fundamental del aprendizaje y que son inevitables en toda intervención social. Es necesario reconocer que los diseños de iniciativas, siempre están basados en supuestos que deben ser validados y que esto implica que es posible que sea necesario hacer modificaciones al diseño originalmente planteado.

Simultáneamente Innova FOSIS tiene una profunda responsabilidad frente a las personas que participan en los pilotos que financia y hacia el buen uso de los recursos públicos que administra. En ese sentido debe cumplir con los compromisos que asume como programa público.

Estas consignas se traducen en la práctica en que, los **Equipos Innovadores tienen la responsabilidad de cumplir con las coberturas e indicadores comprometidos en el momento de la postulación.** El FOSIS a través de su equipo contribuirá a la supervisión de este cumplimiento y al buen uso de los recursos transferidos. No obstante lo anterior y a diferencia de otros programas, los Equipos Innovadores cuentan con la flexibilidad necesaria para adaptar ciertas actividades a lo largo del piloto, de manera tal de asegurar el cumplimiento de sus indicadores.

Los Equipos Innovadores, en coordinación con los equipos Innova FOSIS regional y central, pueden modificar aspectos del diseño de su intervención y se espera que lo hagan, para incorporar activamente los aprendizajes generados en el diseño de la solución. Estas modificaciones y los aprendizajes asociados, deberán quedar registradas para generar conocimiento respecto de la solución de los desafíos abordados por los pilotos.

A continuación los invitamos a revisar los roles, herramientas e instrumentos que permiten desplegar el Modelo de Pilotaje a lo largo de las intervenciones financiadas por el programa Innova FOSIS 2020.

Este Modelo de Pilotaje es el resultado de un proceso de trabajo co-creativo liderado por el Laboratorio de Innovación Pública de la Pontificia Universidad Católica y el Equipo Innova FOSIS central. Es necesario agradecer a las múltiples personas que participaron de este esfuerzo, reflexionando juntos y generando aprendizajes sobre cómo mejorar el diseño de programas sociales desde la innovación social; entre ellas las y los funcionarios del FOSIS central y regional, miembros de Equipos Innovadores, profesionales de los ministerios del Estado, miembros de organizaciones de la sociedad civil y de la academia que formaron parte fundamental de este proceso.

Parte 2

Manual para la Ejecución

I. Roles y funciones	13
Equipo Innovador	13
Equipo Innova FOSIS regional	14
Equipo Innova FOSIS central	16
II. Cronograma y principales hitos	17
III. Descripción etapas	19
Contratación	19
Validación	19
Instalación	19
Implementación del Plan de Validación	24
Estrategia de la convocatoria de usuarios(as)	28
Pilotaje	28
Mes 1	29
Mes 2	30
Mes 3	33
Mes 4	34
Mes 5	35
Mes 6	36
Mes 7	37
Transferencia y Escalamiento	38
Cierre	40

Manual para la Ejecución

El Modelo de Pilotaje propuesto por Innova FOSIS, tiene como eje principal que los Equipos Innovadores realicen una constante **iteración entre el hacer y el aprender** a lo largo de todo el proceso de ejecución de sus intervenciones. Esto refiere a que, además de ejecutar las actividades del piloto (**hacer**), deben ir reflexionando en torno a los supuestos que se plantearon en el inicio y sobre los aprendizajes que van adquiriendo durante la intervención (**aprender**).

Para que dicha iteración sea posible, el Modelo Innova FOSIS tiene instancias y herramientas que permitirán ir reflexionando sobre los aprendizajes que vayan surgiendo durante la intervención. Este documento busca ser una guía de consulta para toda la etapa de ejecución. Aquí encontrarán, en detalle, en qué consisten éstas instancias, qué instrumentos deberán usar y ejemplos que faciliten su uso.

Para que la iteración efectivamente se realice, cada actor tiene un rol y ciertas funciones que debe cumplir. En el Equipo Innovador, estas tareas específicas están a cargo de el (la) Coordinador(a) y de el(la) Gestor(a) del Aprendizaje. Por su parte, el equipo del FOSIS regional y central tienen sus propias funciones relacionadas con acompañar al Equipo Innovador en la ejecución y facilitar la gestión de los aprendizajes.

A continuación, encontrarán:

- Roles y funciones durante Innova FOSIS
- Cronograma y principales hitos
- Descripción de las etapas, instancias e instrumentos

I. Roles y funciones

Este Modelo de Pilotaje está organizado en torno a la participación de actores clave en cuatro grupos: Equipo Innovador, Equipo Innova FOSIS regional, Equipo Innova FOSIS central y los Ministerios Socios del Desafío.

El Equipo Innovador tiene la responsabilidad técnica y administrativa de la ejecución del piloto, el seguimiento y cumplimiento de los indicadores, la rendición de los recursos y la gestión del aprendizaje. La supervisión administrativa, técnica y la facilitación de la gestión del aprendizaje será llevada a cabo por el Equipo Innova FOSIS regional y el Equipo Innova FOSIS central. Por otra parte, los Socios del Desafío harán un acompañamiento, desde su mirada experta, durante la ejecución del piloto.

a. Equipo Innovador

Dentro del Equipo Innovador, se desempeñarán - por lo menos - los siguientes cargos:

Coordinador(a): Quien asegurará que se lleven a cabo todas las acciones necesarias para su correcta ejecución. Para esto, deberá desempeñar, al menos, las siguientes funciones:

★ Coordinar la ejecución de las actividades

- Asegurar la correcta ejecución del proyecto y el cumplimiento de las actividades e indicadores comprometidos.
- Articular las funciones y tareas del equipo del proyecto.
- Apoyar al equipo técnico en la implementación de las actividades.
- Supervisar técnicamente los talleres y actividades realizadas con las y los usuarios.
- Velar por la calidad en la entrega de los servicios.

★ Asegurar una relación fluida con las y los usuarios que permita su plena participación

- Mediar la relación entre éstos y el equipo del proyecto.
- Generar instancias de coordinación y atención para abordar las problemáticas de los(as) usuarios(as).
- Atender de forma permanente a las y los usuarios (consultas, reclamos, etc.).
- Articular (coordinar) redes para la derivación a otros sistemas.

★ Coordinar con FOSIS la supervisión del piloto

- Ser contraparte del FOSIS en todos los aspectos relacionados con la ejecución del proyecto.
- Entregar los productos solicitados en el proyecto al FOSIS (ingreso de información a sistemas, informes, entre otros).
- Participar en Mesas Técnicas y otras instancias de coordinación que sean requeridas por el FOSIS.
- Traducir los aprendizajes que genera el piloto en modificaciones concretas a la metodología o actividades, para asegurar su mejora y el cumplimiento de los indicadores establecidos.

Gestor(a) del aprendizaje: Responsable de la gestión del conocimiento al interior del piloto. Deberá sistematizar y gestionar los aprendizajes que se den durante la ejecución y dar seguimiento a los indicadores del piloto, supervisando su cumplimiento. Para lograrlo deberá asegurar que se generen las instancias necesarias de retroalimentación con el equipo del piloto, usuarios(as) finales y con el ecosistema territorial, registrando, analizando y difundiendo los resultados de estas instancias. Sus funciones se desempeñarán en un formato de consultoría al Equipo Innovador, con el objetivo principal de entregar una mirada integral y de reflexión sobre los aprendizajes. Las funciones específicas que están a su cargo son:

★ Implementación de instancias de gestión del aprendizaje del Modelo Innova FOSIS

- Generar insumos y participar de las mentorías facilitadas por el(la) Agente de Desarrollo Local del FOSIS, en conjunto con la o el coordinador del proyecto y otro personal del equipo, si se requiere.
- Preparar los insumos y asistir, junto al coordinador(a) del proyecto, a las Mesas Técnicas, comunicando los aprendizajes levantados durante la ejecución y la categorización y sistematización de éstos a lo largo del proceso de pilotaje.
- Diseñar y coordinar las actividades con usuarios(as), enfocadas en recoger su visión para las mejoras y cambios del piloto.

★ Seguimiento y registro de logros, metodologías y aprendizajes

- Dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores del proyecto y registrar los verificadores asociados.
- Elaborar los informes de avance y cierre del piloto.
- Velar por el correcto registro en la plataforma Innova FOSIS de todo el material de respaldo que dé cuenta de la gestión del aprendizaje y del seguimiento del piloto.

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que el Equipo Innovador debe realizar las tareas administrativas asociadas al piloto. Se sugiere que tenga un(a) Encargado(a) Administrativo(a), quién - supervisado por la o el Coordinador - deberá velar por el correcto uso y rendición de los recursos recibidos, de acuerdo a los instructivos de Innova FOSIS.

El Equipo Innovador debe además contar con el personal necesario para llevar a cabo todas las actividades planteadas en el Plan de Pilotaje, asegurando la correcta implementación del piloto.

b. Equipo Innova FOSIS regional

Agente de Desarrollo Local (ADL): Es la o el supervisor del FOSIS regional, donde se desarrollará el piloto y el principal punto de contacto entre el FOSIS y el Equipo Innovador. Su función es apoyar y acompañar el desarrollo del proyecto y llevar el control de la ejecución, contribuyendo a asegurar una correcta ejecución técnica y administrativa del piloto. Deberá participar de, al menos, cuatro tipos de instancias de apoyo y retroalimentación al Equipo Innovador: reuniones de coordinación, mentorías, mesas técnicas y visitas a terreno.

En ese contexto, las funciones que debe desempeñar son las siguientes:

★ Llevar un control de la ejecución:

- Velar por el logro de los productos comprometidos.
- Cautelar el buen uso de los recursos asignados.
- Asegurar que el proyecto se realice conforme al contrato y sus anexos y a las bases de la convocatoria.
- Hacer seguimiento al cumplimiento del Plan de Pilotaje y sus modificaciones, por medio de la plataforma del Innova FOSIS y las instancias de mentorías y reuniones de coordinación.
- Solicitar adecuaciones, en caso de que la intervención así lo requiera, registrando los nuevos acuerdos en las bitácoras y en la Hoja de Ruta del Plan de Pilotaje.

★ **Facilitar el desarrollo y la gestión del aprendizaje del piloto:**

- Facilitar, por medio de mentorías mensuales de acompañamiento, la incorporación de manera gradual e iterativa de los aprendizajes del proceso de pilotaje.
- Asegurar el registro de la información cualitativa del proyecto en bitácoras.
- Asegurar el seguimiento a los avances y los aprendizajes durante el desarrollo del piloto.
- Coordinar con la o el **Gestor Innova FOSIS** el desarrollo de las Mesas Técnicas.

Para lograr el cumplimiento de sus funciones, la o el ADL deberá desarrollar las siguientes actividades:

★ **Supervisar el desarrollo del Plan de Pilotaje**

- Hacer seguimiento al cumplimiento de la planificación de actividades y sus modificaciones en el Plan de Pilotaje, principalmente en reuniones de coordinación y mentorías.
- Supervisar la gestión de los riesgos identificados por el Equipo Innovador en el Plan de Pilotaje.
- Supervisar la verificación - o no - de los supuestos del Equipo Innovador durante la ejecución del Plan de Pilotaje y el ajuste de las actividades acorde.
- Solicitar adecuaciones a los instrumentos de planificación y seguimiento del piloto, en caso que la intervención así lo requiera.

★ **Facilitar la gestión del aprendizaje**

- Supervisar de forma mensual el avance y sistematización de los aprendizajes generados en las seis dimensiones, completando junto con el ejecutor la bitácora del piloto.
- Facilitar la reflexión, por parte del Equipo Innovador, en instancias de mentoría.
- Promover la incorporación de los aprendizajes a los pilotos de forma iterativa.
- Participar en las instancias de retroalimentación con usuarios(as) finales, organizadas por el Equipo Innovador, registrando los comentarios y sugerencias hacia el piloto.
- Colaborar en la organización de las tres Mesas Técnicas.
- Revisar y validar los Informes de Avance e Informe Final de los pilotos, asegurando que cumplan con los formatos y contenidos requeridos.
- Participar en las instancias de transferencia organizadas por el FOSIS central.

★ **Supervisar el avance de los verificadores del piloto.**

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

★ **Supervisar administrativa y financieramente el piloto**

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

Gestor(a) Innova FOSIS: Tiene como rol visibilizar los logros y aprendizajes de los pilotos a nivel regional, tanto al interior como hacia el exterior del FOSIS. Sus funciones específicas son las siguientes:

★ **Visibilizar aprendizajes al interior del FOSIS**

- Llevar a cabo, al menos, tres instancias de Transferencia anuales al interior del FOSIS regional para mostrar los avances y aprendizajes de los pilotos que se están implementando en su región.
- Participar en las instancias de Transferencia coordinadas por FOSIS central.

★ **Coordinar la ejecución de Mesas Técnicas Regionales**

- Determinar, en conjunto con el Equipo Innova FOSIS central, ADL y el Equipo Innovador, la composición de las Mesas Técnicas Regionales de cada piloto. Deberá identificar y convocar a actores locales relevantes, asegurando que la Mesa tenga representante de variados sectores (gobierno, academia, sector privado y sociedad civil). Las definiciones deberán ser coordinadas y aprobadas por el FOSIS central.
- Facilitar las tres Mesas Técnicas Regionales, a partir de las orientaciones entregadas por el Equipo del FOSIS central, asegurando su correcta ejecución, con el apoyo de la o el ADL a cargo del piloto.

c. Equipo Innova FOSIS central

El equipo Innova FOSIS a nivel central tiene responsabilidades en cuanto al diseño del Modelo de Pilotaje y sus instrumentos, la capacitación de los equipos regionales en su uso, la relación con los Socios del Desafío y el monitoreo que permita alcanzar los logros comprometidos del programa. Por último, está encargado de ejecutar la etapa de Transferencia, tanto hacia el interior como al exterior del FOSIS. Sus funciones son:

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

- Elaborar los instrumentos del programa.
- Adecuarlos según sugerencia y observaciones de los equipos regionales, Socios del Desafío y otros usuarios.
- Diseñar e implementar la inducción en el Modelo de Pilotaje para los(as) ADL y Equipos Innovadores.

★ Habilitar los sistemas necesarios para el seguimiento y gestión del piloto

- Diseñar y mantener en funcionamiento la plataforma Innova FOSIS.
- Coordinar la habilitación del Sistema Nacional de Usuarios para los pilotos Innova FOSIS.

★ Revisar el ajuste de los instrumentos de planificación de los pilotos

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

★ Velar por que se lleve a cabo la gestión de aprendizajes

- Capacitar a los equipos de gestión del aprendizaje regionales.
- Revisar los Informes de avance y cierre de los pilotos.
- Realizar los ajustes, al modelo de gestión del aprendizaje, que se estimen necesarios.

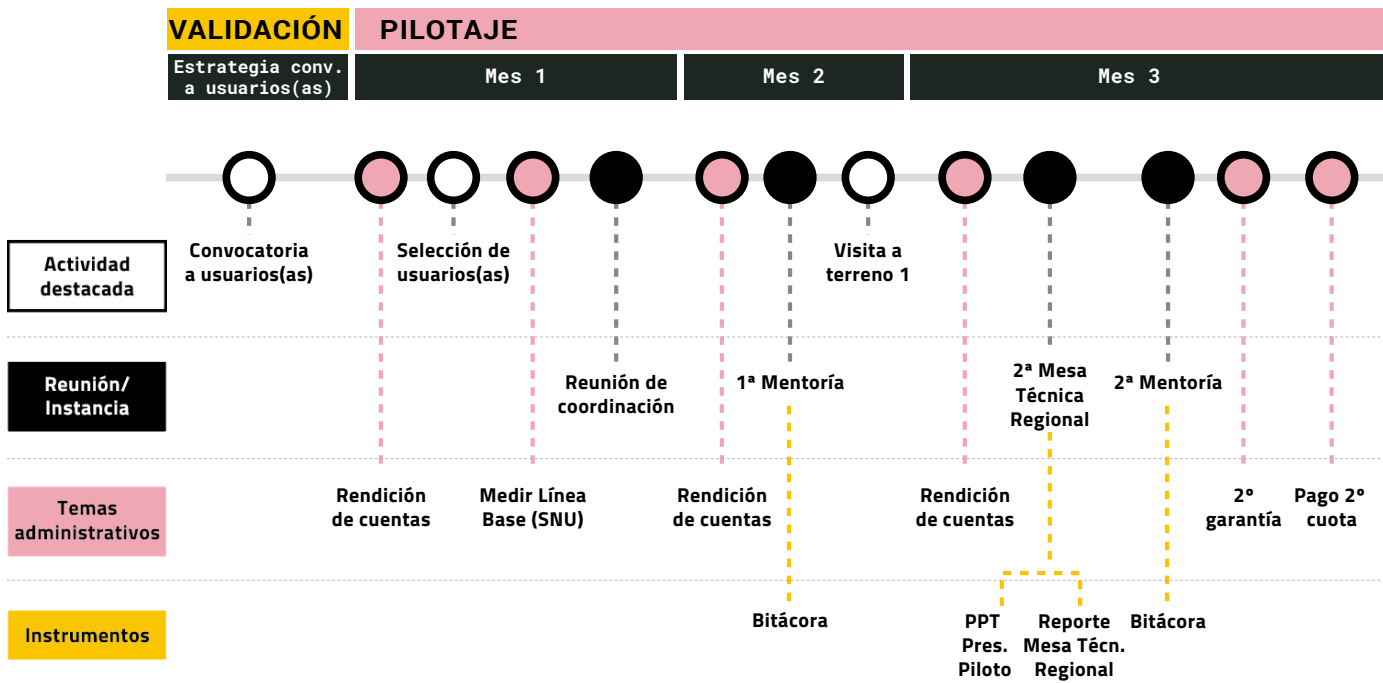
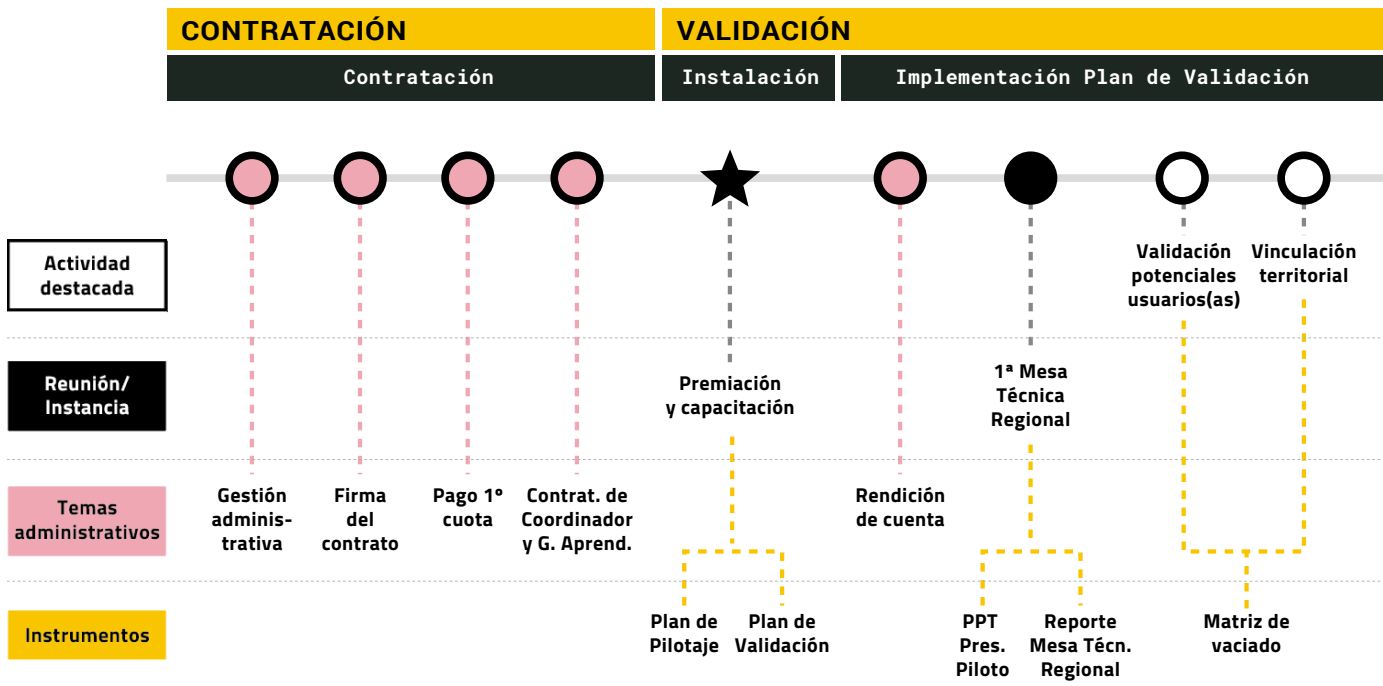
★ Ejecutar la etapa de Transferencia del programa

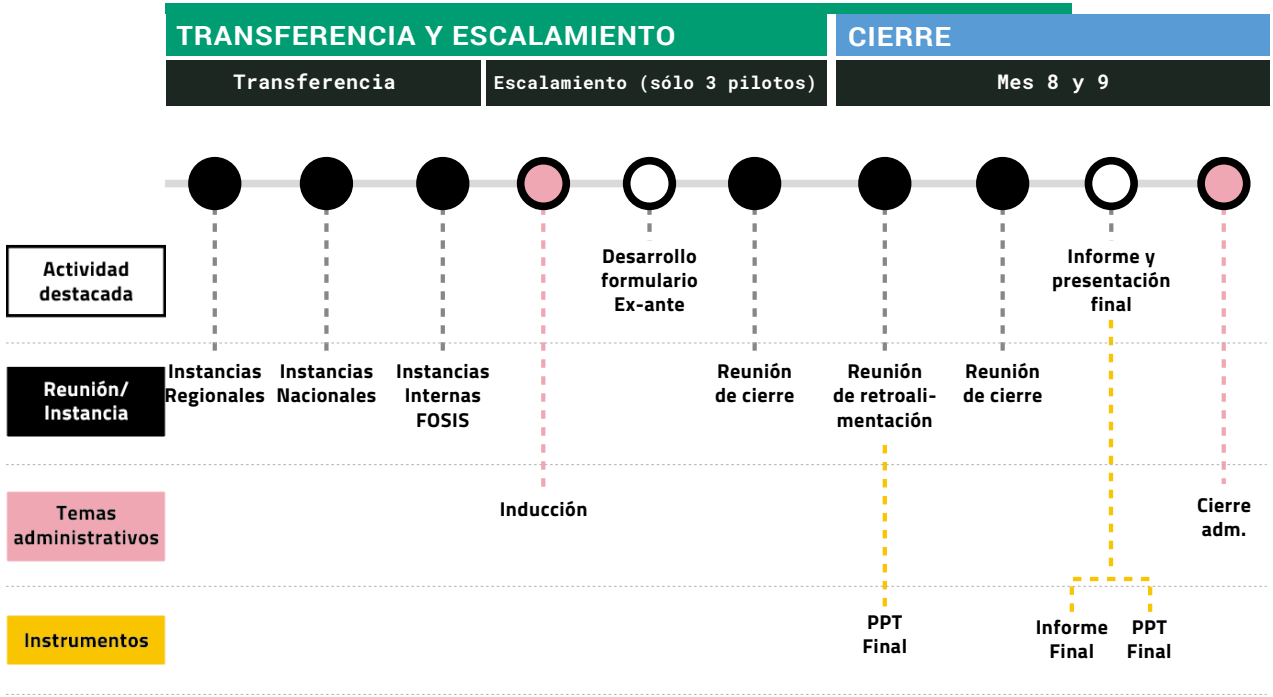
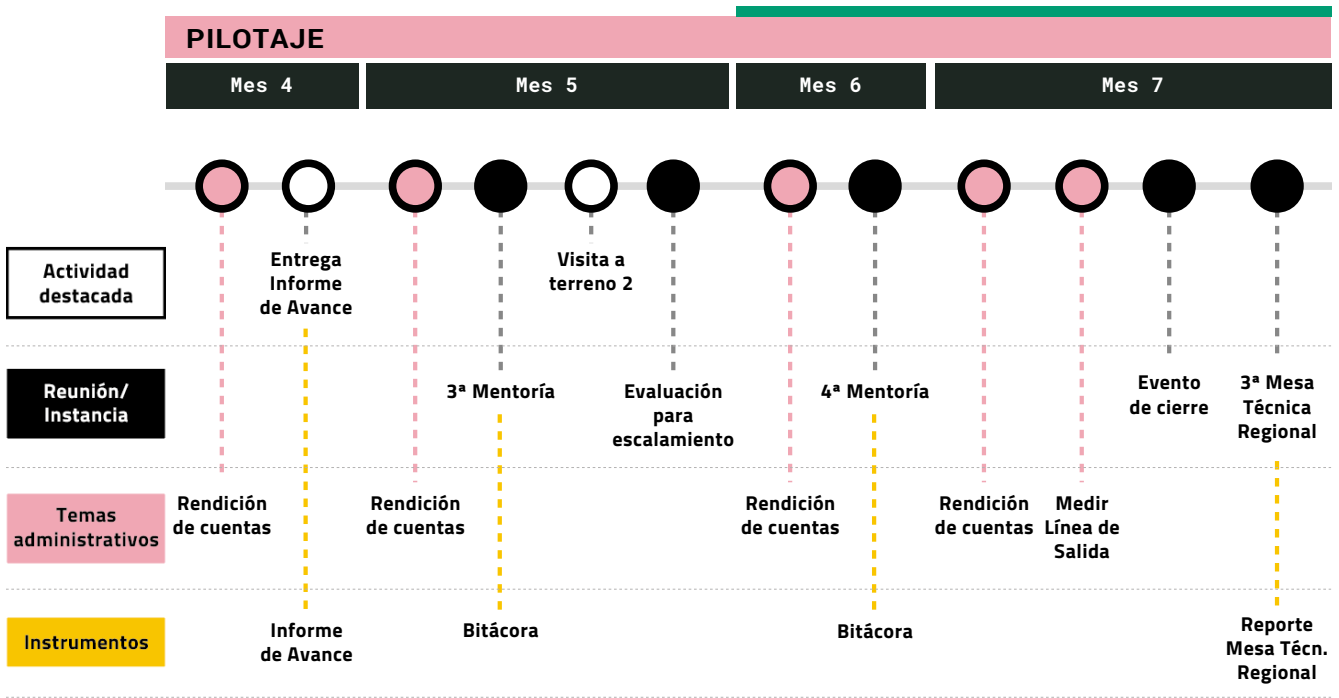
- Coordinar los eventos de transferencia contemplados.
- Difundir, a través de canales diversos, los aprendizajes y resultados de los pilotos.

★ Coordinación con Socio del Desafío

- Involucrar al Socio del Desafío en el proceso de pilotaje.
- Mantener al Socio del Desafío informado de los avances del programa y coordinar su participación en las instancias relevantes.

II. Cronograma y principales hitos





III. Descripción etapas

a. Contratación

La etapa de contratación es principalmente administrativa y se encuentra detallada en instructivo “**Kit de Contratación**”⁴, el que deberás revisar con atención. Consiste de tres subetapas:

- 1. Gestión administrativa:** pasos y trámites necesarios para que se pueda firmar el contrato.
- 2. Firma del contrato:** implica la firma en tiempo y forma del contrato por ambas partes y la emisión, por el FOSIS regional correspondiente, de la resolución que aprueba el convenio.
- 3. Pago de la primera cuota:** proceso de pago de la primera cuota del proyecto correspondiente a 15 millones, considerando principalmente que:

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

IMPORTANTE: Durante el desarrollo de esta etapa la institución que ejecuta el piloto debe asegurar la contratación de el (la) Coordinador(a) del Piloto y de el (la) Gestor(a) de Aprendizajes. Es sumamente importante contar con este personal clave desde el primer momento de la ejecución.

b. Validación

La etapa de Validación tiene dos objetivos: el primero es validar con actores locales relevantes y potenciales usuarios(as) finales el diseño del piloto a implementar; de modo de adecuarlo a sus necesidades y a la realidad del territorio.

El segundo objetivo es dar inicio a la estrategia de convocatoria del piloto, asegurándose de contar con suficientes usuarios(as) finales y que los mecanismos para convocarlos y coordinarlos sean los adecuados. Esta etapa, además, permitirá a las y los involucrados interiorizarse con el Modelo de Pilotaje y con la gestión del aprendizaje.

Dada la contingencia sanitaria, se agrega como tercer objetivo el desarrollo de una estrategia de trabajo que permita la ejecución del piloto en el contexto actual que afecta al país.

La Etapa de Validación está compuesta por tres subetapas:

- 1. Actividad de instalación**
- 2. Desarrollo del Plan de Validación**
- 3. Estrategia de convocatoria.**

Plazo: 6 semanas.

1. Instalación

Esta subetapa tiene como hito principal la jornada de instalación y premiación en la que deben participar: Coordinador(a) y Gestor(a) del Aprendizaje del Equipo Innovador; ADL a cargo de la supervisión del piloto y el Equipo Innova FOSIS central. Todos los detalles se enviarán por correo electrónico.

En esta jornada conocerán en detalle el Modelo de Pilotaje de Innova FOSIS 2020 y la gestión del aprendizaje

⁴ El instructivo está disponible en la Plataforma Innova FOSIS.

asociada. Es sumamente importante la participación de las personas mencionadas, para que puedan interiorizarse con la metodología del Modelo.

Asimismo, se definirán los mecanismos de trabajo y coordinación entre el Equipo Innovador y el Equipo Innova FOSIS regional. Se profundizará en las etapas y subetapas del programa, se revisarán los indicadores del piloto y sus verificadores, se analizarán los instrumentos a utilizar a lo largo de la ejecución del piloto, principalmente el Plan de Pilotaje y se acordará el calendario de reuniones mensuales, entrega de informes y fechas estimadas para las Mesas Técnicas Regionales.

Por otra parte, se realizará una instancia en la que podrán conversar con los Socios del Desafío, acerca del diagnóstico propuesto para el desafío y sobre las intervenciones a pilotar.

¿Cuáles son los resultados de esta etapa?

- Acuerdo de calendario de reuniones y entregables mensuales con mecanismos de trabajo y de coordinación entre el Equipo Innovador y ADL.
- Plan de Pilotaje con comentarios a revisar y mejorar.
- Matriz de Indicadores ajustada.
- Avance en Mapa de Actores y Plan de Validación.

¿Cuáles son las tareas que cada uno debe cumplir?

★ Equipo Innovador:

- Participar de la jornada de instalación y premiación con entusiasmo, ganas de innovar y espíritu colaborativo.
- Cumplir con los tiempos y plazos de cada actividad.
- Asistir a la totalidad de las actividades.

★ Equipo Innova FOSIS regional - ADL:

- Participar de la jornada de instalación con entusiasmo, ganas de innovar y espíritu colaborativo.
- Contribuir al cumplimiento de los objetivos de las actividades.
- Apoyar al Equipo Innovador con su experiencia y expertise.

★ Socio del Desafío:

- Liderar el diálogo con los Equipos Innovadores sobre el desafío y entregar retroalimentación.

★ Equipo Innova FOSIS central:

- Organizar la jornada y facilitar las actividades.

¿Qué instrumentos debes utilizar?

Instrumento 1: PLAN DE PILOTAJE⁵

El Plan de Pilotaje es el principal instrumento de planificación y seguimiento del piloto. Contiene la propuesta de ejecución de la intervención, permitiendo la planificación de las actividades, el registro de los supuestos, los indicadores, metas y los gastos asociados a la intervención.

El Plan de Pilotaje le permitirá también al FOSIS ir realizando el seguimiento y acompañamiento necesario para la correcta ejecución y potencial escalabilidad de los pilotos.

⁵ Las plantillas de todos los instrumentos mencionados se encuentran disponibles para descargar en la Plataforma Innova FOSIS.

A continuación, se detallarán los elementos e instrumentos del Plan de Pilotaje:

a. Hoja de Ruta del piloto: En la hoja de ruta deben organizar las actividades del piloto siguiendo la lógica de una carta Gantt, agrupando las actividades de acuerdo a los componentes de la intervención.

La hoja de ruta debe considerar las actividades que se realizarán en cada una de las etapas consideradas para el desarrollo de la intervención y debe contener un nivel de detalle suficiente para su adecuada planificación y seguimiento. Para cada actividad se deberá especificar los verificadores y actores externos que participan. Los verificadores deben enviarse al ADL a medida que se avanza en la Hoja de Ruta (acordar en conjunto si antes o después de la actividad) quien los debe guardar para luego subirlos a la plataforma cuando se suba el Informe de Avance y Final.

Al elaborar la hoja de ruta es importante tener en cuenta las actividades que se llevarán a cabo en cada etapa del piloto:

- Validación
- Pilotaje- intervención con usuarios.
- Cierre administrativo.

La hoja de ruta es un elemento de gestión, que deberá ser monitoreada de forma constante por el Equipo Innovador. Previo a cada Mentoría con la o el ADL, el Equipo Innovador deberá actualizar el estado de avance de las actividades comprometidas para el periodo, llenando las columnas de “estado de avance” y “observaciones” incluidas en el documento. Este insumo permitirá hacer un recuento mensual de la planificación de las actividades y sus ajustes. La versión actualizada del Plan de Pilotaje debe ser cargada en la Plataforma Innova después de cada Mentoría, permitiendo el registro del avance y de las modificaciones realizadas a la planificación del piloto.

b. Supuestos a validar en cada etapa según las seis dimensiones del aprendizaje: El Plan de Pilotaje debe contener los supuestos o hipótesis (ideas que se pueden testear) que están detrás del diseño y que se buscan verificar con el desarrollo de la intervención. La lógica, detrás de la ejecución de un proyecto piloto, es que se ha diseñado una solución nueva con muchos componentes, actividades o metodologías que no se han usado antes y que es necesario validar, para ver si funcionan como se asume. Los supuestos, entonces, son los aspectos que se cree que sucederán durante la intervención y que contribuirán al logro de los indicadores del piloto.

Se le pide al Equipo Innovador que haga el ejercicio de identificar los principales supuestos en las seis dimensiones del aprendizaje ya presentadas: i) definición de problema o necesidad, ii) diseño de la solución, iii) adopción o adherencia, iv) gestión, v) consecuencias e vi) identidad.

El ejercicio de identificación de supuestos se hace sobre el diseño original del piloto y sucede únicamente al principio de la ejecución, siendo revisados durante la etapa de Validación. Estos supuestos deben quedar registrados en el Plan de Pilotaje para que puedan ser comprobados durante la ejecución del piloto. Gran parte de la Gestión del Aprendizaje del piloto consiste en identificar su cumplimiento - o no cumplimiento - para ajustar las actividades de la iniciativa de forma acorde, asegurando el logro de las metas establecidas.

En la fase de postulación, los equipos contestaron preguntas que delineaban algunos supuestos identificados. Durante la jornada de instalación y la etapa de Validación deberán profundizar en este ejercicio, determinando los supuestos que se validará a través de la intervención y a los que se dará seguimiento a través de los instrumentos del Innova FOSIS.

c. Riesgos: Los Equipos Innovadores deberán identificar cuáles son los principales riesgos que enfrentan sus pilotos y prever actividades para monitorearlos y mitigarlos, en caso de que sea necesario. En cada actualización del Plan de Pilotaje se deberá registrar las acciones asociadas a la mitigación de riesgos y la identificación de nuevos, en caso sea pertinente.

d. Matriz de indicadores: Contiene los indicadores que permitirán dar seguimiento a los avances y resultados del piloto durante su ejecución. El Programa Innova FOSIS da seguimiento a tres tipos distintos de indicadores: i) indicador a nivel de propósito, ii) indicador por cada componente de la solución y iii) indicadores de producto para cada cada componente del piloto. Los indicadores deben medir el avance en la entrega de productos o resultados del piloto.

INDICADORES								
	Descripción	Fórmula de Cálculo	Meta	Unidad de Medida	Medios de Verificación	Periodicidad	Estado de Avance	Observaciones
Indicador de Propósito	Indicador de Propósito							
Indicador de Componente #1	Indicador 1							
Indicadores de Productos - Componente #1	Indicador 1.1							
	Indicador 1.2							
	Indicador 1.3							
Indicador de Componente #2	Indicador 2							
Indicadores de Productos - Componente #2	Indicador 2.1							
	Indicador 2.2							
	Indicador 2.3							
Indicador de Componente #3	Indicador 3							
Indicadores de Productos - Componente #3	Indicador 3.1							
	Indicador 3.2							
	Indicador 3.3							

*Nota: Se deben añadir indicadores para todos los componentes del piloto y sus respectivas actividades

Los indicadores deben tener:

- Descripción: Nombre del indicador, haciendo referencia a lo que busca medir.
- Fórmula de cálculo: Mecanismo que permitirá calcular el logro del indicador.
- Meta: Logro que se espera tener para ese indicador, es recomendable incluir para cada indicador un meta intermedia y una meta final.
- Unidad de medida: unidad utilizada para el cálculo del indicador (cantidad de personas, porcentaje de personas, por ejemplo).
- Medios de verificación: Registros de donde se podrá obtener información para constatar el cumplimiento del indicador.
- Periodicidad: Frecuencia con la cual se dará seguimiento al indicador.

Durante la jornada de instalación se revisarán los indicadores del piloto y se trabajará en su perfeccionamiento para el seguimiento de los objetivos del piloto. Posteriormente los equipos deberán, para cada uno de los tipos de indicadores (propósito, componente y producto), revisar los campos antes mencionados.

En la primera Mentoría el Equipo Innovador y ADL deberán acordar los medios de verificación que debe tener cada indicador y si se incluirán en el Informe de Avance o Final.

El Equipo Innovador deberá dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores según lo planificado y mantener registro en la misma hoja "Matriz de Indicadores" lo cual se revisará y discutirá durante las mentorías.

e. Presupuesto: El presupuesto permitirá ir llevando las cuentas en torno a gastos de recursos humanos indirectos y directos, gastos de operación y gastos de inversión. Es importante llevar un adecuado control de los gastos según lo establecido en el **Instructivo de Rendición de Cuentas** parte del documento **Orientaciones Administrativas** disponible en la Plataforma Innova FOSIS.

Atendiendo a la flexibilidad presupuestaria de las iniciativas adjudicadas, se requiere validación técnica y financiera para modificaciones y/o reitemizaciones que superen el 25% del presupuesto total a utilizar, siempre que no se vean afectados los porcentajes establecidos en las bases. Para efecto de lo anterior, la solicitud de modificación deberá ser remitida a través de correo electrónico al supervisor(a) del proyecto (ADL) indicando los motivos que justifiquen la modificación y el monto a reasignar. La respuesta será entregada en un plazo máximo de 10 días hábiles a contar de la solicitud.

PRESUPUESTO PILOTO INNOVA FOSIS													
Indicaciones: Este presupuesto es una estimación preliminar que servirá como base para evaluar la pertinencia de los gastos en el piloto. Se deberá reportar todos los datos incluyendo en el desarrollo del piloto. Reportar con toda la información relacionada con las actividades reportadas con los recursos reportados para el FOSIS y los resultados de medición del indicador a nivel de producto y meta de la operación (para actividades financieras). Para la construcción del presupuesto deben tener en consideración los porcentajes establecidos en las bases y que no se financian ningún activo que quede en poder de la institución participante. Los bienes que se adquieran para el desarrollo del proyecto deben quedar dentro de las unidades de gestión de la institución.													
Reserva Financiera													
Cuenta de Recursos Humanos													
Atención Atención Indirecta: considerar la carga horaria por el apoyo que proporcione al proyecto, considerando el costo de personal de apoyo en el presupuesto de operación.													
Cuenta de Gastos de Operación													
Considerar los gastos por el uso de servicios e insumos para la ejecución de actividades de apoyo, considerando el costo de personal de apoyo en el presupuesto de operación.													
Cuenta de Gastos de Inversión													
Considerar los gastos por el uso de servicios e insumos para la ejecución de actividades de apoyo, considerando el costo de personal de apoyo en el presupuesto de operación.													

Instrumento 2: PLAN DE VALIDACIÓN⁶

La etapa de Validación le permite a los Equipos Innovadores ajustar el diseño del piloto y sus instrumentos de planificación y seguimiento a la realidad del territorio. Para lograr un buen proceso de validación y ajuste es fundamental planificarlo de forma detallada a través de un Plan de Validación.

Este instrumento **tiene como objetivo identificar a las y los usuarios y actores relevantes para el piloto a nivel territorial y los temas que se deben abordar con cada uno de ellos**. Cuenta con dos actividades: la primera es el Mapa de Actores y la segunda el Plan de Validación.

¿Cómo utilizar el Mapa de Actores?

- El Mapa de Actores es un instrumento que tiene como objetivo visualizar a los actores relevantes para el proyecto, identificando posibles alianzas para su desarrollo. Se puede realizar usando la versión gráfica primero (imprimir y trabajar el círculo con post its) y luego traspasar esa información a la planilla excel, o realizarlo directamente en la planilla.
- Identificar una lista de actores relevantes para el piloto, ya sean individuos, instituciones y cualquier otro que pueda ser atingente para el desarrollo de la intervención. Es importante incluir en este mapa a actores institucionales, pero también a representantes de las y los usuarios potenciales del piloto (por ejemplo: organizaciones sociales, juntas de vecinos, asociaciones gremiales, líderes territoriales, etc). Recuerda considerar aquellas instituciones que mencionaste en tu postulación (en la articulación y en intervenciones relacionadas).
- Posicionar a cada uno de los actores según la cercanía que se espera que tengan con el proyecto y las áreas a las que pertenecen. Por éstas se entiende áreas temáticas en las que suele estar organizada la labor del Estado, como pueden ser: el área de la salud, de la educación, del empleo, etc. Las áreas que resulten relevantes para el piloto dependen del desafío que busca abordar y sus características.
- Describir el tipo de relación que se busca tener con cada uno de los actores, esta relación puede basarse en coordinación constante, sobre la intervención por diferentes razones, entrega de información y/o recursos o diseminación de la intervención.
- Priorizar entre todos los actores a los que se contactará para validar la solución.
- El número de actores a entrevistar será determinado por el Equipo Innovador en conjunto con la o el ADL. La cantidad debe responder a las necesidades específicas de cada proyecto y ser como mínimo 5 actores.

Nº	Actor	Descripción	Área	Relación	Selección
1	Nombre del actor	Descripción de la relevancia del actor (para el proyecto y su relación con la temática de intervención que se realizará)	Identifique el área a donde el cual pertenece el actor dentro del territorio (salud, educación, etc.)	Identifique el tipo de relación que se busca tener con cada uno de los actores (coordinación, cooperación, entrega de información, diseminación de resultados, sensibilización, etc.). Es posible que con algún actor se tenga más de una relación, añadir así que sean	Indique si se selecciona para contactar
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					

¿Cómo realizar el Plan de Validación?

En base al Mapa de Actores, se elabora el Plan de Validación que consiste en registrar en la planilla el detalle de actores a entrevistar priorizados en la actividad anterior y se define el tipo de actividad que se llevará a cabo con cada uno. Las actividades que pueden realizarse son, por ejemplo:

- Entrevistas individuales o grupales en profundidad.
- Focus group.
- Validación de prototipo de instrumentos (invitaciones, ubicación de actividades, material de capacitación, metodologías, etc).

Para cada actividad, se deberán establecer los objetivos, el tipo de información que se quiere obtener y los(as) responsables de llevarla a cabo por parte del Equipo Innovador. También se deberán definir los verificadores por actividad, los cuales se subirán a la plataforma una vez realizado el Plan de Validación.

Además, se deberán calendarizar las actividades, considerando la duración de esta etapa (6 semanas). Se recomienda ir actualizando constantemente en la planilla el estado del desarrollo de las actividades, para uso interno de su equipo.

PLAN DE VALIDACIÓN						
Nº	Actor	Actividad	Participantes	Copiura	Responsables	Fecha de realización
1	Identificar a los actores	Entrevistas individuales, entrevistas grupales, focus group, cualquier otro diferenciado etc.	Participación entrevistas	¿Qué información necesitamos? ¿Qué aspecto de la solución queremos validar?	Responsable del equipo (nombre y número de contacto)	Agendado, Realizado, Estructurado
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						

⁶ Las plantillas de todos los instrumentos mencionados se encuentran disponibles para descargar en la Plataforma Innova FOSIS.

Los resultados de las actividades se deben registrar de forma detallada en la Matriz de Vaciado, la que permite identificar los resultados de las actividades y sus implicancias para el ajuste del piloto.

Matriz de Vaciado:

La Matriz de Vaciado es el instrumento que debe usar el Equipo Innovador para registrar toda la información relevante que obtiene durante el desarrollo del Plan de Validación.

En este documento se deben consignar las opiniones, comentarios y sugerencias de los distintos actores y usuarios(as) obtenidas en las actividades desarrolladas. Para cada actividad se deben completar los siguientes campos en la matriz:

- Nombre de la actividad
- Tipo de actividad
- Fecha
- Responsable de la actividad
- Objetivo de la actividad
- Participantes
- Principales temas estratégicos: relacionados con identificación del problema o necesidad, el diseño de la solución, las consecuencias del piloto o la identidad del equipo innovador.
- Principales temas de gestión: temas que podrían afectar la gestión de la iniciativa como por ejemplo, la necesidad de coordinarse o vincularse con actores en el territorio.
- Temáticas del contexto: temas vinculados al contexto, donde se implementa el piloto, que no puedan ser controlados por el equipo, pero que pueden afectar el desarrollo de la iniciativa.
- Temáticas vinculadas a las y los usuarios: impresiones, perfiles, características u opiniones. Se recomienda incluir aspectos sobre la adherencia al programa.
- Otros actores: nuevos actores que no hayan sido considerados en un principio, pero que podrían ser relevantes.
- Observaciones: impresiones u observaciones sobre la actividad.

El análisis de la información contenida en esta matriz le permitirá al Equipo Innovador ajustar el diseño del piloto y el Plan de Pilotaje, previo a la ejecución de la intervención.

MATRIZ DE VACIADO												
N° de Actividad	Nombre de Actividad	Tipo de Actividad	Fecha	Responsable de la Actividad	Objetivo de la Actividad	Participantes	Principales Temas Estratégicos	Principales Temas de Gestión	Temas del Contexto	Temas Vinculados a los Usuarios	Otros Actores	Observaciones
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												

2. Implementación del Plan de Validación

En esta sub etapa el Equipo Innovador debe terminar, aprobar y poner en marcha el Plan de Validación que diseñó durante la Jornada de Instalación. Para terminarlo, es fundamental que contemplen la estrategia de trabajo que permita ejecutar el piloto en el contexto actual que afecta al país, la cual deberán desarrollar en forma paralela.

Una vez terminado el Plan de Validación, el Equipo Innovador lo debe presentar al ADL para que entregue su retroalimentación y lo apruebe. También le deberá entregar la estrategia de trabajo para el contexto actual. Luego de la aprobación, el Equipo Innovador deberá subir ambos a la plataforma Innova FOSIS.

El desarrollo del Plan de Validación contempla cuatro tipos distintos de actividades: i) Validación con potenciales usuarios(as), ii) Vinculación territorial y iii) Mesa Técnica Regional y iv) Ajuste y entrega del Plan de Pilotaje.

i) Validación con potenciales usuario(as): Aquí se busca identificar las opiniones de personas que se ven afectadas por el problema o necesidad que se busca resolver a través del piloto. Es importante resaltar que no necesariamente las personas contactadas durante esta etapa serán usuarios(as) finales del piloto, pero sí deben tener el perfil al que apunta la intervención.

Los Equipos Innovadores deben diseñar, calendarizar y ejecutar las actividades necesarias, entrevistas individuales o grupales, grupos focales y/o validación de prototipos con personas del perfil identificado. El objetivo de estas instancias es validar los distintos aspectos de la solución diseñada, para ajustar aquellos que no sean pertinentes a la realidad de las y los usuarios o añadir tiempos, etapas o actividades que se estimen necesarias para lograr los objetivos. Se sugiere validar con potenciales participantes del piloto el viaje del usuario, que se entiende como la forma en la cual las y los participantes vivirán la secuencia de actividades que se les proponen.

Al diseñar las actividades, les recomendamos tener una mirada integral de las y los usuarios, que considere no solo su contexto, sino también la multidimensionalidad de su vulnerabilidad. Esto también será un insumo para el diseño de la vinculación territorial, ya que será óptimo articularse con aquellos actores locales que cubren esas variables no resueltas y que el piloto no aborda en su diseño. Considerar los contextos sociales, demográficos, culturales e históricos de los(as) usuario(as) y cómo podrían estos afectar su relación con el piloto.

En cada una de las actividades desarrolladas el Equipo Innovador deberá tomar nota de los comentarios, opiniones y sugerencias recibidas y anotarlas de forma sistemática en la Matriz de Vaciado del Plan de Validación, para luego ajustar el Plan de Pilotaje (instrumento 2). La información contenida en la Matriz permitirá al Equipo Innovador identificar riesgos potenciales, supuestos que no se van a cumplir, adecuaciones metodológicas, instancias de coordinación territorial necesarias, inclusión de usuarios indirectos para que la intervención funcione, entre otros.

Este proceso de validación también permitirá afinar el perfil de usuario(a) que busca el piloto y los canales de contacto con ellos (as), permitiendo mejorar la estrategia de convocatoria que ya se desarrolla de forma paralela (se explica al final de esta sección) para identificar y contactar a futuros participantes del piloto.

ii) Vinculación territorial: El Equipo Innovador deberá contactar a los actores identificados en el Plan de Validación para conocer sus opiniones, necesidades y comentarios sobre el piloto que se va a implementar. Este momento es crucial, ya que permite levantar información valiosa para entender en profundidad el territorio donde se implementará el piloto, las instituciones con las que resulta clave vincularse, la mejor forma de hacerlo y con qué otras iniciativas/instituciones/personas se debe coordinar y de qué manera.

Los resultados que se obtengan deberán ser registrados en la Matriz de Vaciado, para luego considerar su impacto en el ajuste del Plan de Pilotaje.

iii) Mesa Técnica Regional: Durante la Etapa de Validación, el FOSIS regional convocará a la **primera Mesa Técnica Regional**. Esta es una reunión, en la que el Equipo Innovador presenta el piloto frente a actores claves de otros sectores (sociedad civil, gobierno, academia y sector privado) ligados a su desafío en el territorio y recibe de ellos retroalimentación especializada. Además es una oportunidad para dar a conocer la iniciativa a otros actores del ámbito local.

El Equipo Innovador deberá preparar material para presentar el diseño de piloto y el Plan de Validación (PPT de presentación del piloto (instrumento 3) enviada con anterioridad al ADL), participar activamente y tomar en consideración la retroalimentación que reciba para la mejora del piloto.

Instancia 1: MESAS TÉCNICAS REGIONALES

Durante el desarrollo del piloto se desarrollan tres Mesas Técnicas (primera, segunda y cierre). Las Mesas Técnicas constituyen uno de los espacios que le permitirá al Equipo Innovador gestionar sus aprendizajes. **Buscan generar un espacio de reflexión, retroalimentación y visibilización del piloto en el territorio, a través del diálogo conjunto con actores relevantes acerca de los avances y aprendizajes que se dan en el marco de la ejecución de la iniciativa.**

Específicamente son instancias tipo taller de trabajo convocadas por la o el Gestor Innova de FOSIS regional con el apoyo de el o la ADL. En estas instancias el Equipo Innovador lleva a cabo una presentación y recibe retroalimentación de los participantes. La o el ADL registra esta información, la que debe ser tomada en consideración para los ajustes del piloto.

Un (a) representante del Socio del Desafío debe participar en las Mesas. Además, el FOSIS regional debe asegurar que las Mesas estén integradas por al menos tres personas externas a la ejecución del piloto de distintos sectores y/o experiencia, pues se busca que sea un espacio intersectorial, que aporte miradas diversas a la solución diseñada.

De esta manera, los(as) participantes de las Mesas Técnicas podrían ser:

- Expertos(as) sobre los desafíos del mundo de la academia, sector privado o tercer sector.
- Funcionarios(as) públicos de las instituciones regionales vinculadas a los desafíos.
- Expertos(as) de la región en temáticas de innovación social, intervención comunitaria, gestión de proyectos u otros temas vinculados.
- Representantes de potenciales usuarios(as).

¿Cómo se llevarán a cabo las Mesas Técnicas?

Los participantes son el Equipo FOSIS regional -Gestor(a) Innova FOSIS y ADL-, el Equipo Innovador -Coordinador(a) y Gestor(a) del Aprendizaje- y los actores externos invitados.

La o el Gestor Innova del FOSIS regional deberá convocar a los invitados e implementar la metodología diseñada para la instancia, la cual será enviada desde el FOSIS central. El Equipo Innovador deberá presentar el material solicitado correspondiente a cada Mesa Técnica. El Equipo Innovador y ADL deben tomar nota de la retroalimentación, éste último deberá confeccionar un reporte de la instancia, el cual debe contener los comentarios recibidos y los acuerdos tomados - en caso que corresponda. El reporte debe ser enviado mediante correo electrónico a los(as) participantes y subido a la plataforma Innova FOSIS por la o el ADL y en la Mesa Técnica siguiente, se debe abordar cómo el piloto ha trabajado las recomendaciones y acuerdos - si los hubiere.

Las Mesas Técnicas son instancias consultivas, por lo cual no es obligatorio incorporar todos los comentarios recibidos. No obstante, se sugiere considerar la retroalimentación como un insumo valioso para recibir comentarios que puedan incidir en la mejora del piloto.

Los ajustes, producto de las Mesas, deben realizarse en conversación con la o el ADL. En caso de que haya ajustes a los instrumentos del piloto, las versiones actualizadas deben ser subidas a la plataforma.

Instrumentos a utilizar:

- a. Presentación
- b. Reporte de las Mesa Técnica

Ambos se explican en detalle en sección de instrumentos: corresponden al 3 y 4.

iv) Ajuste y entrega del Plan de Pilotaje: Después de haber realizado la validación con las y los usuarios y la vinculación territorial, así como la primera Mesa Técnica Regional, el Equipo Innovador debe ajustar el Plan de Pilotaje (instrumento 2) según sus hallazgos. Después de ajustarlo, el Equipo Innovador deberá subir el Plan de Pilotaje ajustado a la plataforma Innova FOSIS para que el equipo del FOSIS central y ADL les entreguen retroalimentación y lo aprueben.

Temas Administrativos

Recuerden que, dentro de los primeros 10 días corridos de cada mes, durante toda la ejecución del piloto, deben subir a la plataforma Innova FOSIS los documentos de la rendición de cuenta, es decir, todos los antecedentes de respaldos de los gastos realizados en el mes anterior (aunque en este caso sea igual a 0). Para mayor información revisa el **Instructivo de Rendición de cuentas** el que puedes encontrar en el documento **Orientaciones Administrativas**.

¿Cuáles son los entregables de esta etapa?

- Estrategia de trabajo para el contexto actual
- Plan de Validación
- Verificadores actividades de validación
- Reporte primera Mesa Técnica Regional
- Plan de Pilotaje ajustado

¿Cuáles son las tareas que cada uno debe cumplir?

Equipo innovador:

- ★ Coordinador(a):
 - Planificar y organizar las actividades de validación.
 - Presentar al ADL el Plan de Validación y la estrategia de trabajo para el contexto actual.
 - Realizar las actividades de validación (grupos focales, entrevistas) y subir a la plataforma los verificadores de las actividades.

- Presentación primera Mesa Técnica Regional.
- Ajustar Plan de Pilotaje y subirlo a plataforma Innova FOSIS. .

★Gestor(a) del Aprendizaje:

- Planificación, organización y ejecución de actividades de validación.
- Registro hallazgos validación con usuarios(as) y vinculación territorial en matriz de vaciado.
- Subir a la plataforma Innova FOSIS el Plan de Validación y estrategia de trabajo aprobados.
- Preparar, en conjunto con la o el coordinador, el material para presentar en la Mesa Técnica.
- Asistir a la primera Mesa Técnica Regional.
- Apoyar a el (la) coordinador(a) en ajuste del Plan de Pilotaje.

FOSIS regional

★ADL:

- Retroalimentar y aprobar el Plan de Validación y la estrategia de trabajo para el contexto actual.
- Seguir el desarrollo de las actividades contempladas en el Plan de Validación aprobado.
- Asistir a la primera Mesa Técnica Regional.
- Realizar el Reporte de la Mesa Técnica, compartirlo con los(as) participantes y subirlo a la plataforma Innova FOSIS.
- Revisar y aprobar el Plan de Pilotaje ajustado.

★Gestor(a) Innova FOSIS:

- Convocar a primera Mesa Técnica Regional: Gestionar invitaciones y entregar información pertinente para la comprensión del programa Innova FOSIS y del piloto específico, sobre el que tendrán que comentar los(as) asistentes.
- Durante la primera Mesa Técnica Regional, debe aplicar la metodología enviada por el FOSIS central para el desarrollo de la Mesa (esto implica asegurar el espacio, invitar a los(as) participantes, recibirlos, guiar la conversación, entre otros).

★Socio del Desafío - representante regional (Mesa Técnica):

- Recibir información pertinente para la comprensión del programa Innova FOSIS y del piloto específico sobre el que tendrán que comentar los asistentes.
- Participar en primera Mesa Técnica Regional y retroalimentar el piloto.

★Participante externo (Mesa Técnica):

- Recibir información pertinente para la comprensión del programa Innova FOSIS y del piloto específico sobre el que tendrán que comentar los asistentes.
- Participar en primera Mesa Técnica Regional y retroalimentar el piloto.

¿Qué instrumentos debes utilizar?

Instrumento 3: PPT PRESENTACIÓN MESA TÉCNICA REGIONAL⁷

Encontrarán en la Plataforma Innova FOSIS una PPT con la estructura de la presentación que se debe realizar en cada una de las Mesas Técnicas. El Equipo Innovador tendrá que completarla y enviarla a el o la ADL y al Gestor(a) Innova, para luego utilizarla como apoyo a su presentación durante la instancia.

ADL deberá revisar la presentación y ver si es necesario llevar a cabo algún ajuste para el buen desempeño de la instancia. En caso de que así sea, deberá coordinar de forma remota con el Equipo Innovador.

**Mesa Técnica
Regional
Innova FOSIS
2020**

Proyecto: "Nombre"



⁷ Las plantillas de todos los instrumentos mencionados se encuentran disponibles para descargar en la Plataforma Innova FOSIS.

Instrumento 4: REPORTE DE MESA TÉCNICA REGIONAL

Los reportes permitirán sistematizar la retroalimentación que suceda durante el desarrollo de las Mesas Técnicas. La o el ADL del piloto es responsable de completar el documento y subirlo a la Plataforma Innova. Se deberá registrar en el reporte:

- Resumen del piloto y su avance.
- Principales supuestos y aprendizajes por ámbito del proyecto (dimensiones del aprendizaje).
- Comentarios de retroalimentación realizados por asistentes.
- Acuerdos a los que se llegue.



Formulario de Reporte de Mesa Técnica Regional. El formulario contiene los siguientes campos:

- Fecha: [] Hora de Inicio / Fin: []
- Nombre Agencia de Desarrollo Local / ADL: []
- Nombre de Gestión Innova FOSIS: []
- PROYECTO: Nombre / Código: []
- Equipo Innovador: [] (Nota: Indicar el nombre de la institución, así como el del Coordinador y Gestor de Aprendizajes, así como de cualquier otro integrante del Equipo Innovador que participe en la instancia.)
- Número de Mesa Técnica: []
- Participantes: [] (Nota: Nombre / Cargo/Organización/Contacto (Correo Electrónico) Ver Anexo Lista de Asistencia)

3. Estrategia de la convocatoria de usuarios(as)

De acuerdo a lo definido en las Bases del Concurso, los pilotos Innova FOSIS deben cumplir con la cobertura mínima establecida para sus pilotos al final de la intervención. En ese sentido, el Equipo Innovador debe tener una estrategia de convocatoria y selección que asegure esa cobertura comprometida. Esto puede ser, a través de una sobre cobertura inicial (se sugiere partir el piloto con al un menos un 30% más de las y los usuarios considerados) o con una estrategia de reemplazo (reemplazar usuarios(as) en la medida que existan bajas en el piloto siempre que esto sea apropiado al desarrollo metodológico de las actividades). La información sobre cómo gestionar bajas o reemplazos de estos se encuentra en el documento Orientaciones Administrativas.

Desde el inicio de la Etapa de Validación y durante toda su duración, el Equipo Innovador debe planificar y dar inicio a la estrategia de convocatoria de participantes del piloto. Es sumamente importante validar la existencia del grupo de usuarios(as) en el territorio y los mecanismos de convocatoria y comunicación. Esto implica, muchas veces, coordinar con instituciones intermediarias (juntas de vecinos, clubes, redes territoriales, grupos de emprendimientos) y también con instituciones públicas (oficinas municipales, colegios, servicios públicos, etc) que puedan facilitar la identificación de los grupos de usuarios(as) y apoyar en el contacto inicial.

Hacia el final de la Etapa de Validación se deberá, además, dar inicio a la convocatoria de usuarios(as), asegurando que ésta permita llegar a la cobertura mínima esperada y registrando usuarios(as) potenciales que puedan reemplazar a quienes presenten problemas para continuar con su participación, durante el desarrollo del piloto.

Esta sub etapa se da de forma iterativa con el desarrollo del Plan de Validación, ya que mientras se ajusta el diseño del piloto, según la realidad territorial, se ajusta también la estrategia de convocatoria.

c. Pilotaje

Esta etapa es el eje fundamental de Innova FOSIS y consiste en el desarrollo de las actividades contempladas en la ejecución del piloto, siguiendo la planificación realizada en la Hoja de Ruta del Plan de Pilotaje. Tiene una duración máxima de 7 meses.

Durante el pilotaje el Equipo Innovador debe iterar de forma constante entre el **hacer** y el **aprender**, en un proceso de retroalimentación entre sus actividades y los aprendizajes que vayan obteniendo de la intervención. Resulta sumamente importante que realicen un ejercicio de reflexión continua en torno a los aprendizajes que vayan obteniendo del pilotaje, para asegurar un ajuste de las actividades contempladas que permita el logro del propósito del piloto y de todos los indicadores asociados (para mayor claridad de las modificaciones y ajustes a la propuesta, revisa el punto 17 de las bases). Se debe guardar registro de los cambios realizados tanto a la planificación de las actividades, como a la metodología utilizada para el desarrollo de estas, para lo cual este Modelo contempla instancias e instrumentos para cada mes de pilotaje.

A continuación, se abordarán los principales hitos de la etapa de pilotaje para cada mes de ejecución, profundizando tanto en las instancias de ejecución como en las de gestión del aprendizaje. Cabe mencionar que **a partir del quinto mes comenzará de forma paralela al pilotaje la Etapa de Escalamiento y Transferencia.**

Plazo máximo: 7 meses.

I. MES 1:

Durante el primer mes de implementación del piloto habrá dos hitos: a) la **selección de usuarios(as) y levantamiento Línea de Base en el SNU** y b) la/las **reunión/es de coordinación**.

a. Selección de usuarios y caracterización en SNU

Durante el primer mes de pilotaje el Equipo Innovador deberá seleccionar a las y los usuarios identificados en la etapa anterior y asegurar tener la información que le permita gestionar bajas en la participación a lo largo del piloto - según la estrategia que haya seleccionado para hacerlo. Recordamos que la implementación de la estrategia de convocatoria es un esfuerzo que se da de manera continua durante la ejecución del piloto, ya que - como es normal en la ejecución de intervenciones sociales - es muy probable que existan bajas en la participación de algunos(as) usuarios(as).

Una vez que el Equipo Innovador haya seleccionado a las y los usuarios que participarán en la intervención, deberán pedirles una fotocopia de sus cédulas de identidad y firmar el **Acta de Participación**, la cual se puede encontrar en las **Orientaciones Administrativas**⁸ información que luego deberán entregar al ADL, quien deberá verificar en los sistemas internos del FOSIS que cumplan con los requisitos estipulados, acreditando que se encuentran en el tramo señalado por las bases según el Registro Social de Hogares (RSH).

Posterior al cumplimiento del registro administrativo de los(as) usuarios(as), el Equipo Innovador deberá coordinar con cada uno de ellos la aplicación del **Formulario de Línea de Base**, el que podrán encontrar en las **Orientaciones Variables de Intervención Sistema Nacional de Usuarios (SNU)** que se encuentra dentro de las **Orientaciones Administrativas**. El formulario contempla la caracterización de las y los usuarios, así como también la identificación de su situación antes y después del piloto, la que resulta fundamental porque permitirá medir - al finalizar la intervención - el logro de los indicadores de propósito. Esta información debe ser cargada posteriormente, por el Equipo Innovador, en la plataforma de Sistema Nacional de Usuarios (SNU) del FOSIS, al cual podrán ingresar con un usuario y clave entregado por la o el ADL.

¿Cuáles son los entregables de este hito?

- Listado de usuarios(as), copia de cédulas y Acta de participación.
- Validación del tramo del RSH.
- Formularios de Línea de Base cargados al SNU.

¿Cuáles son las tareas que cada uno debe cumplir?

★ Equipo Innovador - Coordinador(a):

- Seleccionar y contactar a usuarios(as).
- Solicitar a los(as) usuarios(as) su cédula y firmar el Acta de Participación.
- Entregar listado de usuarios(as) seleccionados, sus cédulas y Actas firmadas al ADL.
- Aplicar a los(as) usuarios(as) el formulario de Línea Base y cargar información en SNU.

★ FOSIS regional - ADL:

- En caso de ser necesario, apoyar en la selección de usuarios(as).
- Recibir listado de usuarios(as) y verificar situación de vulnerabilidad en RSH.
- Entregar acceso a SNU al Equipo Innovador.

b. Reunión de coordinación

Durante el primer mes, se realizará la primera reunión de coordinación del piloto. Las reuniones de coordinación son instancias para abordar temas administrativos y logísticos que se deben organizar únicamente cuando resulten necesarias. Deben participar el Equipo Innovador y ADL.

⁸ El documento Orientaciones Administrativas se encuentra disponible en la Plataforma Innova FOSIS.

Instancia 2: REUNIÓN DE COORDINACIÓN

Las reuniones de coordinación son entre el Equipo Innovador y ADL, para abordar aspectos administrativos de la supervisión de los pilotos. Durante el primer mes de ejecución se deberá desarrollar una reunión y de ahí en adelante se deben llevar a cabo sólo cuando resulten necesarias.

Los acuerdos de estas reuniones se dejarán plasmados en un Acta de supervisión institucional del FOSIS, la que será completada por la o el ADL y firmada por los asistentes.

En la primera reunión de coordinación se deberán abordar los siguientes temas:

- **Cronograma de Supervisión:** Revisar el cronograma de actividades de supervisión del piloto, ya acordado en la jornada de Inducción. Considerar las fechas de reuniones o eventos en los que deben participar el Equipo Innovador y ADL (mentorías, visitas a terreno, Mesas Técnicas, etc).
- **Rendición de Gastos:** Se deberán definir las fechas en las que se presentarán las rendiciones de gastos y se resolverán dudas que pueda tener el Equipo Innovador sobre este proceso.
- **Funcionamiento de Plataformas:** Se revisarán las distintas plataformas donde se debe cargar la información del piloto y se aclararán dudas sobre su uso.

¿Cuáles son las tareas que cada uno debe cumplir?

★ Equipo Innovador:

- La o el Coordinador del piloto debe asistir a las reuniones de coordinación, invitando a los(as) integrantes del equipo que estén a cargo de las labores administrativas del piloto.
- En la primera reunión se recomienda que participe también la o el Gestor del Aprendizaje para ponerse de acuerdo sobre el cronograma de supervisión.

★ FOSIS regional - ADL:

- Agendar las reuniones de coordinación con el Equipo Innovador, según necesidad.
- Hacer una supervisión técnica y administrativa de la ejecución del piloto, resolviendo las dudas que le puedan surgir a los miembros del Equipo Innovador.

II. MES 2:

Durante el segundo mes de ejecución del piloto habrá dos grandes hitos: a) la **primera mentoría** y b) la **primera visita a terreno**.

a. Mentoría

A continuación, se detalla en qué consiste esta instancia y los instrumentos que se deben utilizar. La primera mentoría contará con el acompañamiento del Equipo Innova FOSIS central.

Instancia 3: MENTORÍA

La mentoría es una reunión entre el Equipo Innovador y ADL, de preferencia presencial, con una duración aproximada de 1,5 horas (si las condiciones sanitarias o logísticas no permiten una reunión presencial, se puede llevar a cabo de forma remota). **Es el espacio de revisión del avance del Plan de Pilotaje y de la gestión del aprendizaje, lo que permite al Equipo Innovador hacer los ajustes necesarios a la intervención para asegurar el logro de los indicadores y metas asociados.** Las mentorías tienen tres objetivos:

- 1) Evaluar el avance del piloto según su planificación (hacer)
- 2) Reflexionar sobre los aprendizajes que deja esa ejecución (aprender)
- 3) Tomar acuerdos sobre cambios/mejoras en base a la reflexión (iterar).

La mentoría es una instancia donde el Equipo Innovador es el protagonista. Es un espacio reservado para que tanto la o el Coordinador, Gestor(a) del Aprendizaje y los(as) integrantes del equipo que estime conveniente, puedan evaluar su avance y reflexionar sobre sus aprendizajes con miras a tomar decisiones que mejoren la ejecución del piloto.

La o el ADL es facilitador de la instancia, desplegando la metodología Innova FOSIS, para permitir que esta reflexión se traduzca en acciones concretas, que contribuyan al logro de los objetivos del piloto. Es responsable, a su vez, de asegurar que los aprendizajes y cambios queden registrados, para que se transformen en parte integral del piloto y puedan ser comunicados a otros.

Para poder llevar a cabo las mentorías de forma exitosa y lograr un espacio de análisis y reflexión, resulta clave y necesario que la o el Gestor del Aprendizaje, en coordinación con el resto del Equipo Innovador, actualice previamente el estado de avance del Plan de Pilotaje, haciendo los ajustes necesarios y llenando los campos destinados para registrar avance en la Hoja de Ruta, indicadores, riesgos y supuestos. Esto debe ser enviado al ADL por correo electrónico al menos un día antes de la instancia.

La mentoría tiene tres momentos:

1) Revisión de avances del pilotaje: Se revisará el insumo presentado por la o el Gestor del Aprendizaje, respecto a objetivos, actividades, indicadores y otros. Para que esto ocurra, la o el Gestor del Aprendizaje debe haber enviado el insumo antes mencionado, **registrando los avances hasta la fecha**, actividades que han realizado, revisión de indicadores y verificadores de actividades, supuestos y otros.

2) Reflexión sobre los aprendizajes: Conversarán y reflexionarán en torno a los aprendizajes obtenidos a partir de los avances presentados. Esta conversación se estructura en torno a las seis dimensiones del aprendizaje. Asimismo, reflexionarán en torno a los supuestos que se plantearon en un inicio para ver si se han cumplido. En caso de que los supuestos - o hipótesis - no se estén cumpliendo, será necesario que el Equipo Innovador proponga cambios a la programación o metodología para lograr el cumplimiento de los indicadores y metas.

3) Acuerdos: Se tomará acuerdo sobre las actividades o metodologías que se ajustarán, cambios que deberán reflejarse en el Plan de Pilotaje ajustado el cual posteriormente debe ser cargado en la Plataforma Innova, por el Gestor del Aprendizaje.

El resumen de la conversación, que se desarrolle en cada uno de estos tres momentos, debe ser reflejado en la [Bitácora](#) (instrumento 6) por el ADL. Además, el Equipo Innovador debe crear una versión actualizada del [Plan de Pilotaje](#) (instrumento 2)⁹ que incorpore estas reflexiones y los acuerdos tomados para luego subirlo a la Plataforma Innova FOSIS.

¿Cuáles son los entregables de esta instancia?

- Plan de Pilotaje actualizado.
- Bitácora.
- Verificadores de actividades, si corresponde.

¿Cuáles son las tareas que cada uno debe cumplir?

Equipo Innovador

- ★ Coordinador(a):
 - Asistir a la mentoría.
 - Actualizar el Plan de Pilotaje junto al Gestor(a) del Aprendizaje.

⁹ Las plantillas de todos los instrumentos mencionados se encuentran disponibles para descargar en la Plataforma Innova FOSIS.

- ★ Gestor(a) del aprendizaje: AActualizar el estado de avance del Plan de Pilotaje y enviarlo al ADL previamente a la mentoría.
 - Asistir a la mentoría y guiar la reflexión en torno a las dimensiones del aprendizaje.
 - Subir a la Plataforma el Plan de Pilotaje ajustado junto al Coordinador(a).
 - Enviar por correo electrónico al ADL los verificadores de las actividades que corresponda.

FOSIS regional

- ★ ADL:
 - Convocar a la reunión de mentoría.
 - Ejercer el rol de mentor(a).
 - Registrar la información en la Bitácora.
 - Subir la Bitácora completa a la Plataforma.

Instrumento 5: BITÁCORA¹⁰

Es el **instrumento que se utilizará para registrar las reflexiones y acuerdos tomados entre el Equipo Innovador y ADL en las mentorías**. La o el ADL debe sistematizar las principales reflexiones y conclusiones de la mentoría en la bitácora, durante el desarrollo de la instancia. El Equipo Innovador deberá revisarla para asegurar que los(as) participantes estén de acuerdo con su contenido. Para acreditar aquello, el documento en formato digital deberá ser firmado por la o el Coordinador(a) o Gestor(a) del Aprendizaje (firma simple en PDF) y luego enviado al ADL para que lo suba a la Plataforma.

Las Bitácoras se estructuran en torno a los siguientes campos:

- **Avance del Piloto:** Se debe registrar la etapa del proyecto en la que se encuentran según el Plan de Pilotaje y las observaciones generales respecto al estado de avance del mismo. Se debe poner énfasis en el hacer, es decir, en sus reflexiones respecto a lo ejecutado.
- **Gestión de Aprendizajes:** Se deben registrar las observaciones y aprendizajes para las seis dimensiones de seguimiento del piloto. El énfasis debe estar puesto en generar reflexión y conocimiento respecto a lo aprendido.
- **Acuerdos:** Espacio dedicado al registro de acuerdos y modificaciones planteadas como necesarias para la ejecución del piloto.

BITÁCORA DE SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE APRENDIZAJES
INNOVA FOSIS

Fecha

Nombre Agente de Desarrollo Local / ADL

Participantes

Etapa de Ejecución y Número de Mentoría

PROYECTO
Nombre / Código

Institución Ejecutora

b. Visita a terreno

Durante el segundo mes de pilotaje, se debe organizar la primera visita a terreno por parte del ADL. A continuación, se detalla en qué consiste la visita y sus principales objetivos.

Instancia 4: VISITAS A TERRENO

El **objetivo de las visitas a terreno es que la o el ADL pueda observar cómo se están llevando a cabo las actividades con los(as) usuarios(as) para poder entregarle comentarios y retroalimentación al Equipo Innovador**.

Las visitas a terreno deben coincidir con el desarrollo de las actividades con los(as) usuario(as) y contemplan la supervisión del correcto desarrollo de las mismas, en base a lo planificado en el Plan de Pilotaje, considerando nivel de servicio, contenidos y aspectos operacionales.

Para dejar registro de las visitas a terreno, la o el ADL usará el Acta de supervisión institucional del FOSIS y luego la guardará en la carpeta del proyecto.

¹⁰ Las plantillas de todos los instrumentos mencionados se encuentran disponibles para descargar en la Plataforma Innova FOSIS.

¿Cuáles son las tareas que cada uno debe cumplir?

★ Equipo Innovador:

- Ejecutar actividad con los(as) usuarios(as).

★ FOSIS regional - ADL:

- Realizar la visita a terreno asistiendo a la actividad del Equipo Innovador.
- Tomar registro de la visita en su Acta de supervisión.

III. MES 3:

Durante el tercer mes de implementación de sus pilotos, tendrán dos hitos importantes: a) la **segunda Mesa Técnica Regional** y b) la **segunda Mentoría**.

a) La **segunda Mesa Técnica Regional** tiene como objetivo presentar las reflexiones tempranas del Equipo Innovador y recibir retroalimentación para mejorar la intervención.

El Equipo Innovador deberá presentar el avance en las actividades planificadas del piloto y también deberá reflexionar sobre si los supuestos -o hipótesis - se están cumpliendo como esperaban (revisar instrumento 3). Las y los participantes darán su retroalimentación y comentarios, los que deben quedar plasmados en el Reporte de Mesa Técnica (instrumento 4)¹¹ a ser completado por la o el ADL.

b) Una vez que se haya llevado a cabo la Segunda Mesa Técnica Regional, el Equipo Innovador y ADL deberán reunirse para realizar la **segunda mentoría del piloto**. En esta mentoría, además de cumplir con el uso de los instrumentos ya mencionados (ver descripción de instancia 3 y el instrumento 5 correspondiente a la Bitácora), se deberá revisar el Reporte de la Mesa Técnica y analizar la pertinencia de la retroalimentación recibida y cómo incorporarla en la ejecución del piloto.

Temas Administrativos

Por otra parte, tendrán que entregar la **segunda garantía** y se desembolsará la **segunda cuota de ejecución**.

Para tramitar la segunda cuota, el Equipo Innovador debe haber cumplido con los siguientes hitos:

- 1) Que se haya desarrollado la etapa de Validación.
- 2) Que el Plan de Pilotaje se encuentre actualizado, se hayan incorporado los aprendizajes de la(s) Mesa(s) Técnica(s) y esté aprobado por la contraparte técnica del FOSIS.
- 3) Que las rendiciones de cuentas del proyecto estén presentadas y al día.
- 4) Que se haya rendido al menos el 50% del monto de la primera cuota (es decir, se debe haber gastado y rendido al menos \$7.500.000).
- 5) Que se haya presentado la garantía de anticipo y que éstas hayan sido recibidas a conformidad por el FOSIS.

¿Cuáles son los entregables de esta instancia?

- Reporte segunda Mesa Técnica Regional.
- Plan de Pilotaje actualizado.
- Bitácora.
- Verificadores de actividades, si corresponde.

¿Cuáles son las tareas que cada uno debe cumplir?

Equipo Innovador

★ Coordinador(a):

- Presentación en segunda Mesa Técnica Regional.

¹¹ Las plantillas de todos los instrumentos mencionados se encuentran disponibles para descargar en la Plataforma Innova FOSIS.

- Asistir a la mentoría.
- Actualizar el Plan de Pilotaje junto al Gestor(a) del Aprendizaje.

★ Gestor(a) del aprendizaje:

- Preparar en conjunto con la o el Coordinador, el material para presentar en la segunda Mesa Técnica Regional.
- Asistir a la segunda Mesa Técnica Regional.
- Actualizar el estado de avance del Plan de Pilotaje y enviarlo al ADL previamente a la mentoría.
- Asistir a la mentoría y guiar la reflexión en torno a las dimensiones del aprendizaje.
- Subir a la Plataforma el Plan de Pilotaje ajustado junto al Coordinador(a).
- Enviar por correo electrónico al ADL los verificadores de las actividades que corresponda.

FOSIS regional

★ ADL:

- Asistir a la segunda Mesa Técnica Regional, realizar el Reporte y subirlo a la Plataforma.
- Convocar a la reunión de mentoría.
- Ejercer el rol de mentor(a).
- Registrar la información en la Bitácora.
- Subir la Bitácora completa a la Plataforma.

★ Gestor(a) Innova FOSIS:

- Convocar a la Segunda Mesa Técnica Regional.
- Facilitar la Mesa Técnica aplicando la metodología enviada por el FOSIS central.

IV. MES 4:

Además del desarrollo planificado de las actividades del piloto, el hito más importante durante este mes es la entrega del **Informe de Avance** (Instrumento 7)¹² durante la segunda quincena. El objetivo de este documento es dar cuenta de manera formal del avance de los indicadores del piloto, reflexionar sobre los aprendizajes y detallar los cambios que se han llevado a cabo en las actividades y metodologías utilizadas hasta el momento.

El Informe de Avance será el insumo que se utilizará para evaluar a los pilotos en la Tercera Evaluación en la cual se seleccionará a los tres pilotos que pasarán a la Etapa de Escalamiento (los detalles se encuentran más adelante).

Durante este mes no se realiza mentoría.

¿Cuáles son las tareas que cada uno debe cumplir?

★ **Equipo Innovador - Gestor(a) del Aprendizaje:**

- Redactar el Informe.
- Enviar Informe al ADL para revisión.
- Incorporar la retroalimentación enviada por la o el ADL al Plan de Pilotaje (Hoja de Ruta) si corresponde.
- Subir el Informe de Avance a la Plataforma Innova FOSIS.

★ **FOSIS regional - ADL:**

- Corregir el Informe de Avance y enviar retroalimentación al Equipo Innovador.
- Subir a la plataforma los verificadores de actividades recibidos hasta el momento.

★ **FOSIS central:**

- Revisar el Informe de Avance y enviar retroalimentación al Equipo Innovador.

¹² Las plantillas de todos los instrumentos mencionados se encuentran disponibles para descargar en la Plataforma Innova FOSIS.

¿Qué instrumento debes utilizar?

Instrumento 6: INFORME DE AVANCE

El Informe de Avance se alimenta directamente de las Bitácoras elaboradas y de los Reportes de las Mesas Técnicas, así como también de la reflexión y análisis constante que debe ser llevada a cabo por el Equipo Innovador.

El informe de avance se estructura en base a tres secciones importantes:

a. Ejecución:

- **Proyecto:** Descripción breve del proyecto.
- **Componentes y Actividades:** Descripción de los componentes del piloto y las actividades realizadas a la fecha, incluyendo los principales resultados de cada una.
- **Metodología:** Se debe describir de forma detallada la metodología utilizada para llevar a cabo el piloto, se debe indicar cuando la metodología sufrió cambios a raíz del pilotaje y por qué se vieron frente a la necesidad de adecuarla. Se espera que sean capaces de traducir lo ocurrido en sus actividades, es decir, en el hacer, en un aprendizaje que les permita posteriormente modificar aspectos de su metodología, con el objetivo de mejorar su intervención social.

b. Resultados: Presentación de los indicadores del piloto y el avance obtenido, adjuntando la sección "Indicadores" del Plan de Pilotaje y los verificadores de los ya cumplidos. En caso los resultados hayan sido menores a lo programado, se deben identificar las medidas que se han tomado para alcanzar los objetivos comprometidos.

c. Gestión del aprendizaje: Deben hacer una reflexión en torno a las dimensiones del aprendizaje, considerando el cumplimiento - o no - de los supuestos que se plantearon en un comienzo y cómo se ha debido ajustar el piloto en vista de la realidad enfrentada durante la ejecución.

FOSIS
INNOVA FOSIS 2020

INFORME DE AVANCE DE PROYECTO
INNOVA FOSIS 2020

Fecha: _____ Mes de ejecución: _____

Nombre Agente de Desarrollo Local / ADL: _____

Región: _____

1. PROYECTO
Nombre / Código: _____

Desafío: _____

Institución ejecutora y Equipo:
Incluir el nombre de la institución ejecutora, el/la Coordinador(a) y el/la Gestor(a) del Aprendizaje

Descripción del proyecto (Máximo 2 párrafos):
• Proceso que cubre: describe el propósito del proyecto y cómo se vincula al desafío establecido y al diagnóstico asociado a este.

• Objetivos del proyecto

• Resumen del proyecto

V. MES 5:

Durante el quinto mes de implementación del piloto habrá tres grandes hitos: a) la **tercera mentoría**, b) la **segunda visita a terreno** y c) la **Tercera Evaluación**. La estructura de las dos primeras instancias será la misma que las revisadas anteriormente, por lo que les sugerimos volver a revisarlas antes de su desarrollo.

La **Tercera Evaluación** es la instancia formal donde el Comité de Evaluación (compuesto por el Socio del Desafío y expertos(as) nacionales del sector público y/o privado) evalúa los pilotos en ejecución y selecciona tres (uno por desafío) para que pasen a la Etapa de Escalamiento. La evaluación constará de una **instancia de presentación del Equipo Innovador en la cual deberán presentar en formato pitch los avances y aprendizajes**, de acuerdo a un formato que se les indicará con anticipación. El Comité de Evaluación también revisará el **Informe de Avance** entregado (instrumento 6) y considerando ambos aplicará criterios de evaluación que buscan medir la calidad del diseño del piloto, la implementación de la solución, la valoración y adherencia de las y los usuarios, sus indicadores, metas y atributos que permitan su escalabilidad.

Los criterios son los siguientes:

ÁMBITO	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Solución	Diseño de la solución 30%	Evaluación del diseño de la intervención (estructura y metodología), para constatar si en la ejecución se verifica una relación consistente y lógica entre el problema o necesidad, los objetivos y los bienes y/o servicios que se han entregado y/o prestado.
	Escalabilidad 20%	Evaluación de la pertinencia sectorial y potencial de escalabilidad (a ser evaluado principalmente por el socio del desafío).

ÁMBITO	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Consecuencias	Indicadores de desempeño 20%	Avance en el cumplimiento de las metas establecidas según la planificación de cada piloto
	Efectos secundarios 10%	Evaluación sobre el análisis y consideración de efectos secundarios (positivos y/o negativos) y su incorporación oportuna en la ejecución del piloto.
Usuarios	Valor para el usuario 20%	Adherencia de los usuarios al programa y retroalimentación sobre su pertinencia para la resolución del problema o necesidad.

Los resultados de la evaluación serán informados por el FOSIS central, vía correo electrónico, indicando los pilotos que pasan a la fase de Escalamiento.

¿Cuáles son los entregables de esta etapa?

- Plan de Pilotaje actualizado.
- Bitácora de la tercera mentoría.
- Verificadores de las actividades que corresponda.
- Pitch y presentación para la Tercera Evaluación.

¿Cuáles son las tareas que cada uno debe cumplir?

★ Equipo innovador:

- Actualizar el estado de avance del Plan de Pilotaje y enviarlo al ADL previamente a la mentoría.
- Participar de la tercera mentoría.
- Actualizar Plan de Pilotaje y cargarlo a la Plataforma.
- Enviar por correo electrónico al ADL los verificadores de las actividades que corresponda.
- Preparar pitch y presentación para la Tercera Evaluación.
- Enviar por mail la ppt para la Tercera Evaluación al Equipo Innova central.

★ FOSIS regional - ADL:

- Convocar a la reunión de mentoría y ejercer el rol de mentor(a).
- Registrar la información en la Bitácora y subirla a la Plataforma.
- Realizar la visita a terreno asistiendo a la actividad del Equipo Innovador y tomar registro en su Acta de supervisión.
- Revisar que la información de sus pilotos esté completa y actualizada en la plataforma Innova FOSIS para la Tercera Evaluación.

★ FOSIS central:

- Organizar evaluación de los 10 pilotos, convocando al Comité Evaluador.
- Recibir las ppt de los Equipos Innovadores para su pitch.
- Informar resultados de la Tercera Evaluación.

★ Socio del desafío:

- Participar en la sesión de evaluación de Escalamiento de los pilotos correspondientes.

VI. MES 6:

Durante el sexto mes de pilotaje, tendrán su **cuarta mentoría**, la cual sigue la misma estructura que las anteriores, enfocándose en la reflexión acerca de sus aprendizajes, permitiendo la iteración entre el hacer y el aprender. Les recomendamos volver a repasar la instancia y sus instrumentos.

¿Cuáles son los entregables de esta etapa?

- Plan de Pilotaje actualizado.
- Bitácora de la cuarta mentoría.
- Verificadores de las actividades que corresponda.

¿Cuáles son las tareas que cada uno debe cumplir?

★ Equipo innovador:

- Actualizar el estado de avance del Plan de Pilotaje y enviarlo al ADL previamente a la mentoría.
- Participar de la cuarta mentoría.
- Actualizar Plan de Pilotaje y cargarlo a la Plataforma.
- Enviar por correo electrónico al ADL los verificadores de las actividades que corresponda.

★ FOSIS regional - ADL:

- Convocar a la reunión de mentoría y ejercer el rol de mentor(a).
- Registrar la información en la Bitácora y subirla a la Plataforma.

VII. MES 7:

Este es el último mes de ejecución de los pilotos, durante el cual suceden varios hitos importantes que le permitirán al Equipo Innovador concluir adecuadamente las actividades planificadas y recibir retroalimentación por parte de las y los usuarios. Durante este mes el Equipo Innovador deberá:

a) **Finalizar todas las actividades** contempladas en la Hoja de Ruta del piloto, concluyendo de forma adecuada la intervención con las y los usuarios.

b) **Medir la Línea de Salida:** El Equipo Innovador deberá aplicar, a cada usuario(a) del piloto, el instrumento de medición de Línea de Salida, el que pueden encontrar en las **Orientaciones Administrativas**¹³, para corroborar el logro de las metas a nivel de propósito cargadas en el sistema SNU. Esta información debe ser cargada posteriormente, por el Equipo Innovador, en la plataforma SNU.

c) **Organizar un Evento de Cierre con las y los usuarios:** Se deberá organizar un evento de cierre con el objetivo de concluir formalmente las actividades del piloto de cara al territorio, reconocer el esfuerzo de los participantes durante el proceso y recibir su retroalimentación. Es también una buena instancia para visibilizar a nivel regional el piloto y sus logros. A continuación el detalle de la instancia.

Instancia 5: Evento de Cierre

El Evento de Cierre es una **instancia importante que concluye formalmente, de cara a las y los usuarios y otros actores territoriales, la intervención del piloto**. Debe consistir de al menos dos actividades:

i) Actividad de retroalimentación:

Esta actividad busca recibir retroalimentación por parte de las y los usuarios sobre el funcionamiento del piloto y potenciales mejoras a tener en consideración para su escalamiento. Para esto, se sugiere llevar preparada una dinámica con preguntas que les permitan capturar elementos a mejorar, reforzar y cambiar en sus pilotos. La dinámica se puede estructurar en torno a las dimensiones del aprendizaje del programa o concentrarse en el desarrollo cronológico de las actividades del piloto - según estime conveniente el Equipo Innovador. Se deberá registrar las opiniones en una matriz de vaciado y posteriormente analizarlas para identificar los temas críticos en opinión de los(as) usuario(as). Este insumo será importante para la presentación en la tercera Mesa Técnica y para la redacción del Informe Final.

ii) Reconocimiento

Esta actividad consiste en el reconocimiento de la participación de las y los usuarios y su comunidad, agradeciendo su aporte al logro de los objetivos del piloto, por ejemplo a través de la entrega de diplomas y/o reconocimientos a individuos o instituciones que hayan sido de ayuda durante el desarrollo de las actividades.

¹³ Las plantillas de todos los instrumentos mencionados se encuentran disponibles para descargar en la Plataforma Innova FOSIS.

iii) Actividad de Cierre - Hito Comunicacional (voluntario)

Como explicita el documento **Orientaciones Comunicacionales**, sugerimos al Equipo Innovador realizar una actividad comunicacional con usuarios(as) y actores del territorio involucrados e interesados en el tema. Se puede realizar aparte o junto con la actividad de reconocimiento. Todos los detalles para su organización y logística se encuentran en las **Orientaciones Comunicacionales**.

d) **Participar en la tercera Mesa Técnica Regional:** Por último, la o el Gestor Innova FOSIS deberá convocar a la tercera Mesa Técnica Regional, la cual seguirá la estructura de las dos anteriores por lo que te recomendamos volver a leer dicho apartado con la descripción de la instancia, instrumentos y roles. Esta Mesa tiene como objetivo dar cierre al proceso de pilotaje y aprendizaje, agradeciendo a su vez a los actores por su participación y aporte al piloto. El Equipo Innovador presentará además los resultados y aprendizajes del proceso. Es el espacio de mostrar a los actores relevantes del territorio las conclusiones que incorporarán en el Informe Final para obtener su última retroalimentación. Es también la oportunidad de presentar y difundir a nivel territorial los logros y aprendizajes del piloto, posicionando la iniciativa ejecutada en el ecosistema local de innovación. Tengan en consideración que los comentarios que obtengan de esta instancia debe ser recogidos e incorporados en el Informe Final (instrumento 8) que tendrán que entregar en el mes 8 (etapa de Cierre).

¿Cuáles son los entregables de esta etapa?

- Reporte tercera Mesa Técnica Regional.
- Línea de Salida cargada en el SNU.
- Verificadores de las actividades que corresponda.
- Pauta evento de cierre - actividad de retroalimentación.
- Pauta evento de cierre - reconocimiento y/o hito comunicacional.

¿Cuáles son las tareas que cada uno debe cumplir?

★ Equipo innovador:

- Aplicar el **instructivo de medición de Línea de Salida** y cargar la información en el SNU.
- Enviar por correo electrónico al ADL los verificadores de las actividades que corresponda.
- Organizar el Evento de Cierre, convocando a las y los usuarios y aliados territoriales que resulten pertinentes.
- Sistematizar las opiniones de las y los usuarios(as) durante la actividad de retroalimentación y usarlo de insumo para las presentaciones e Informe Final del piloto.
- Asistir a la Tercera Mesa Técnica Regional.

★ FOSIS regional - ADL:

- Apoyar en la medición de Línea de Salida y la carga de la información en el SNU.
- Coordinar con el equipo Innovador los detalles logísticos y piezas gráficas de la instancia Evento de Cierre del piloto.
- Asistir a la tercera Mesa Técnica Regional, registrar los resultados en el Reporte y subirlos a la Plataforma.

★ FOSIS regional - Gestor(a) Innova FOSIS:

- Organizar, convocar y facilitar la tercera Mesa Técnica Regional.

d. Transferencia y Escalamiento

A partir del mes seis de ejecución los pilotos, y en conjunto con las actividades antes mencionadas, los Equipos Innovadores deberán participar en las actividades de Transferencia del Programa Innova FOSIS. Estas actividades tienen como objetivo dar a conocer los logros y aprendizajes de los pilotos en el ecosistema de innovación y de la temática del desafío a nivel regional y nacional y al interior de los equipos del FOSIS.

Todos los pilotos (10) participarán en las actividades de Transferencia de aprendizajes, las cuales serán organizadas y coordinadas por el equipo Innova FOSIS central. Se pedirá a los Equipos Innovadores y a los Equipos Regionales del FOSIS participar presentando sus aprendizajes y resultados en las instancias que correspondan a su territorio y/o temática. Existirán actividades a nivel regional, nacional y aquellas dirigidas al personal interno del FOSIS.

Por otro lado, los tres pilotos seleccionados para pasar a la fase de Escalamiento, además deberán participar de las actividades de Escalamiento, con el objetivo de transformar el piloto en un programa social que pueda ser implementado por el Ministerio Socio del Desafío.

Instancias de Transferencia

Las instancias de Transferencia **buscan que los aprendizajes de los pilotos sean compartidos con los ecosistemas de innovación social y de la temática del desafío existentes.** Compartir lo aprendido es un aspecto fundamental de Innova FOSIS, ya que asegura que los beneficios de participar del concurso trasciendan a aquellas personas o instituciones directamente involucradas en la ejecución.

La lógica de estas instancias es compartir, tanto aquellos aspectos que han funcionado correctamente, como los errores y los aprendizajes que surgieron de éstos. Las instancias de transferencia se caracterizan por ser eventos de reflexión transparentes y abiertos, donde se busca compartir y también escuchar experiencias similares que puedan enriquecer el análisis y el aprendizaje generado.

i) Instancias Regionales

Las instancias regionales serán eventos a realizarse en las regiones de implementación de los pilotos, en las cuales se compartirá con el ecosistema local de innovación y de la temática del desafío. La Tercera Mesa Técnica Regional de cada piloto (antes descrita) será la primera de estas instancias. A partir del interés de las instituciones locales en profundizar en los aprendizajes, las regiones con más de un piloto podrán convocar instancias adicionales para difundir y reflexionar sobre los aprendizajes de forma transversal a las intervenciones.

Estas actividades serán organizadas desde el Equipo de Innova FOSIS regional, lideradas por la o el Gestor Innova FOSIS y ADL.

ii) Instancias Nacionales

Las instancias nacionales buscarán transmitir los aprendizajes al ecosistema nacional de innovación y de las temáticas de los desafíos, vinculando las experiencias regionales con la labor de las instituciones a nivel central.

La principal instancia a nivel nacional será el Seminario Innova FOSIS, donde se invitará a representantes de los Equipos Innovadores, Equipos Innova FOSIS Regionales y Socios del Desafío a compartir su experiencia y aprendizaje durante la ejecución de los pilotos.

La reflexión se hará de forma transversal a los diferentes pilotos, agrupándolos según los desafíos que buscaban solucionar, de manera de generar conocimiento que sirva a la solución y avance del desafío compartido durante la ejecución.

Las instancias nacionales serán organizadas y coordinadas por el Equipo Innova FOSIS central.

iii) Instancias Internas FOSIS

Los equipos Innova FOSIS central y regional organizarán instancias de difusión de aprendizajes al interior de la institución. Es posible que se invite a representantes de los distintos Equipos Innovadores a presentar sus experiencias, las cuales serán coordinadas y gestionadas por el FOSIS.

Se le pedirá a su vez a representantes de los Equipos Innovadores que compartan sus experiencias en materia de ejecución del programa Innova FOSIS con futuros equipos Innovadores, apoyando la capacitación entre pares para versiones futuras del programa.

Fase de Escalamiento

En el contexto de Innova FOSIS la fase de escalamiento se **define como la transformación de una iniciativa de innovación social testeada a través del piloto en el diseño de un programa social**. Esto implica que los Socios del Desafío se puedan apropiarse de los aprendizajes generados por el piloto y los transformen en un programa que es presentado al proceso de evaluación Ex-ante coordinado por la Subsecretaría de Evaluación Social del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF). Tres pilotos (uno por desafío) serán seleccionados, como resultado de la Tercera Instancia de Evaluación (mes 5), para participar en este fase.

La fase de escalamiento contará con la participación de una firma consultora especialista en el diseño de programas sociales contratada por el FOSIS. Será esta firma la responsable de transformar, en conjunto con los Equipos Innovadores y en coordinación con los Socios del Desafío, los resultados del piloto en programas sociales diseñados y contenidos en el formulario de evaluación Ex-ante.

En el **mes 6 comienza el proceso administrativo de la fase de Escalamiento**, que contempla una inducción a la nueva etapa. El Equipo Innova FOSIS central le presentará a los Equipos Innovadores la firma consultora especialista, la cual capacitará y acompañará el proceso, colaborando activamente en la confección del formulario.

Miembros del Equipo Innovador deberán asistir a una instancia de orientación con el Socio del Desafío y/o institución pública que presentará el nuevo programa. Luego, se iniciará el proceso del desarrollo del formulario Ex-ante durante el cual se tendrá la posibilidad de que la intervención diseñada se transforme en política pública. A lo largo del proceso se sostendrán reuniones entre el Socio del Desafío, el Equipo Innova FOSIS, el Equipo Innovador y la consultora para afinar y perfeccionar la presentación del formulario.

Durante los **meses seis, siete y ocho, el Equipo Innovador, adaptará la metodología del piloto al formulario Ex-ante para la presentación de nuevos programas sociales del Ministerio de Desarrollo Social y Familia**.

Posteriormente, se organizará una reunión de cierre y traspaso de formulario Ex-ante al Socio del Desafío y/o institución pública que presentará el formulario, para que ellos realicen los últimos ajustes y en abril, hagan el envío del formulario a la Subsecretaría de Evaluación Social del MDSF para su evaluación.

e. Cierre

El Modelo de Innova FOSIS concluye con dos meses de cierre de las intervenciones desarrolladas, el mes 8 y el mes 9.

Durante el primer mes de cierre, el mes 8, habrá tres grandes hitos: a) la **reunión de retroalimentación** con el FOSIS central, b) la **reunión de cierre** con todos los pilotos y c) la entrega del **Informe Final y la presentación final**.

a) **Reunión de retroalimentación con el equipo Innova FOSIS central:** La sesión de retroalimentación con el equipo Innova FOSIS central, consiste en una instancia de revisión de la Presentación final (instrumento 7) y de lo que se expondrá en el Informe Final (instrumento 8). El Equipo Innovador deberá presentar los principales aprendizajes y conclusiones de la etapa de pilotaje. El equipo Innova FOSIS central hará comentarios que les permitirán enriquecer el material y que será un importante insumo para el Informe Final del piloto.

b) **Reunión de cierre con todos los pilotos:** Se organizará una reunión de cierre por desafío en la cuál los Equipos Innovadores podrán tener una conversación e intercambio de ideas con los Socios del Desafío, el FOSIS central y las o los Gestores Innova, con el objetivo de compartir aprendizajes y las conclusiones finales del pilotaje.

c) **Informe Final y Presentación Final:** El Informe Final es un documento fundamental que tiene como objetivos principales dar cuenta de los resultados del piloto y sistematizar la metodología final de la intervención, incorporando los aprendizajes generados por el proceso de pilotaje. Además del informe, el Equipo Innovador deberá producir una presentación que resuma las principales conclusiones del informe, material que servirá para difundir los resultados de los pilotos en las actividades de Transferencia.

Finalmente, durante el segundo mes del cierre, mes 9, se desarrollará el **cierre administrativo** del piloto y ocurrirá la entrega de resolución de parte del FOSIS.

Temas Administrativos:

En términos administrativos tendrán su última rendición y deben entregar impreso su **informe financiero**, el cual se descarga desde la plataforma Innova FOSIS.

¿ Cuáles son los entregables de esta etapa?

- Presentación reunión de retroalimentación.
- Informe Final (incluyendo verificadores de los indicadores).
- Presentación final.
- Informe financiero.

¿ Cuáles son las tareas que cada uno debe cumplir?

★ Equipo innovador:

- Preparar y enviar al Equipo FOSIS central la presentación final del piloto a ser usada en la sesión de retroalimentación.
- Participar de la sesión de retroalimentación
- Redactar el Informe.
- Ajustar la presentación final según los comentarios recibidos.
- Enviar el informe y presentación al ADL, incorporación de comentarios si corresponde.
- Subir a la Plataforma el Informe Final y la presentación final.

★ FOSIS regional - ADL:

- Asistir a la sesión de retroalimentación.
- Revisar el Informe Final y formular observaciones si corresponde.
- Subir a la plataforma los verificadores de actividades restante (los que no se subieron en el mes 4).
- Revisar y validar el informe financiero.

★ FOSIS central:

- Organizar las reuniones de retroalimentación con los 10 pilotos en ejecución .
- Organizar la reunión de cierre con los 10 pilotos en ejecución.
- Revisar el Informe Final.

¿ Qué instrumento debes utilizar?

Instrumento 7: PRESENTACIÓN FINAL¹⁴

Encontrarán en la Plataforma Innova FOSIS una PPT con la estructura de la presentación final que se debe realizar en la reunión de retroalimentación con el FOSIS central. El Equipo Innovador tendrá que completarla y enviarla al Equipo del FOSIS central, para luego utilizarla como apoyo a su presentación durante la instancia.

¹⁴ Las plantillas de todos los instrumentos mencionados se encuentran disponibles para descargar en la Plataforma Innova FOSIS.

Instrumento 8: INFORME FINAL¹⁵

El Informe Final que debe entregar el Equipo Innovador debe sistematizar dos grandes grupos de información: i) los resultados del piloto y ii) la metodología reformulada de la intervención social - a partir de los aprendizajes adquiridos.

Debe considerar el estado de los indicadores de proceso, producto y resultado al finalizar las actividades. Asimismo, deben mostrar el avance que hubo en las y los usuarios en la Línea de Salida (respecto de la línea base que midieron al comienzo). Por otra parte, deben incluir las conclusiones respecto a los supuestos que se plantearon en un inicio y sobre los que fueron reflexionando a lo largo de la ejecución y especialmente durante las mentorías. Por último, las y los invitamos a reformular su propuesta de pilotaje en base a los aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso.

El Informe Final debe ser elaborado por el Equipo Innovador y revisado, en primera instancia, por la o el ADL a cargo. Una vez se hayan incorporado sugerencias o modificaciones y este cuenta con la revisión del ADL debe ser subido a la Plataforma Innova para revisión y aprobación del Equipo Innova FOSIS central.

La estructura del informe es la siguiente:

Descripción del proyecto:

- Describir las actividades realizadas y los principales resultados de cada una de ellas.
- Reflexión sobre cómo se desarrollaron las actividades e hitos importantes, poniendo énfasis en la metodología utilizada.

Resultados:

- Exponer los resultados del proyecto en relación a los indicadores de proceso, resultado y producto planteados. Se deben adjuntar los verificadores que corresponda.
- Exponer cambios en las y los usuarios comparando mediciones de Línea de Base y Línea de Salida que midieron.

Aprendizajes:

- Describir, según las dimensiones del proyecto, los principales aprendizajes de la ejecución del piloto y de la evolución del Plan de Pilotaje.
- Hacer una reflexión sobre los supuestos que se plantearon en un inicio y lo que fue cambiando al implementar su intervención.

Rediseño de la iniciativa (en función de los aprendizajes):

- Presentación de la intervención rediseñada.
- Detalle metodológico de las actividades a realizar, incluyendo material de soporte.
- Consideraciones para el escalamiento.
- Estrategia de intervención territorial - actores y factores a considerar del territorio para un posible escalamiento de la solución.
- Costeo final de la intervención según la experiencia de pilotaje.

El formulario muestra el título 'INFORME DE CIERRE DE PROYECTO INNOVA FOSIS' con el logo de Innova FOSIS. Incluye campos para 'Fecha' y 'Mes de ejecución'. Un campo 'Nombre Agente de Desarrollo Local / ADL' tiene un ícono de lupa. Sección '1. PROYECTO' con campos para 'Nombre / Código', 'Desafío' y 'Institución ejecutora'. Una sección 'Descripción del proyecto' con subsecciones: 'Propósito del piloto - Describir el propósito del proyecto y como se vincula al desafío establecido y al diagnóstico asociado a este.', 'Objetivos del proyecto' y 'Resumen del proyecto'.

Al concluir las etapas de Transferencia, Escalamiento y Cierre se concluye el proceso de pilotaje de las iniciativas financiadas por Innova FOSIS. Se espera que la aplicación del Modelo permita a todos los actores involucrados trabajar en conjunto para consolidar una nueva manera de diseñar programas sociales. Resolver desafíos complejos requiere nuevas formas de hacer las cosas. El objetivo de Innova FOSIS es el pilotaje de programas sociales, con sus resultados y aprendizajes, se espera abrir el Estado a procesos de innovación social de la mano de la sociedad civil, el mundo privado y la academia.

¹⁵ Las plantillas de todos los instrumentos mencionados se encuentran disponibles para descargar en la Plataforma Innova FOSIS.