



CONVOCATORIA  
2020

# Orientaciones para el Proceso de Facilitación del Modelo de Pilotaje

PARA AGENTES DE DESARROLLO LOCAL



**FOSIS**  
MEJOR FUTURO

apoyado por

**lip**  
laboratorio de  
innovación  
• pública

# Introducción

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.

Las personas e instituciones no siempre tienen interiorizada la práctica de gestionar su aprendizaje, en general durante las intervenciones sociales se prioriza la ejecución - **el hacer** - por sobre la reflexión - **el aprender**. Es fundamental para el buen funcionamiento del Modelo Innova FOSIS que el proceso de gestión del aprendizaje sea facilitado. Este rol está a cargo de la o el Agente de Desarrollo Local, con el apoyo del equipo Innova FOSIS central y regional.

El manual a continuación es un complemento al Modelo de Pilotaje Innova FOSIS y busca dar herramientas específicas para ser usadas durante las Mentorías, espacio reservado principalmente para la gestión del aprendizaje.

## Rol de el o la Agente Desarrollo Local - Facilitación

Las y los ADL tienen dos funciones principales en el marco de Innova FOSIS: i) llevar el control y supervisión de la ejecución y ii) facilitar el desarrollo y la gestión del aprendizaje del piloto. En este documento sólo haremos referencia a la segunda función.

La metodología del Modelo de Pilotaje Innova FOSIS ha sido diseñada para ser aplicada por un(a) facilitador(a), la o el ADL, a cargo de guiar el proceso para asegurar que se respeten los principios y definiciones del Modelo. **Facilitar implica tres tareas principales: moderar, preguntar y registrar.**

Moderar quiere decir asegurar que exista el espacio adecuado para que los Equipos Innovadores lleven a cabo la reflexión de la manera que se tiene contemplada y velando porque todos(as) participen de forma democrática y horizontal.

Preguntar implica que la o el facilitador debe realizar preguntas, las cuales están orientadas a ahondar, clarificar y profundizar en las opiniones que emiten los miembros del Equipo Innovador, de manera tal que estos sean protagonistas del espacio de reflexión.

Finalmente la o el ADL es responsable de registrar de la forma más fidedigna posible y de acuerdo a la estructura establecida en la [Bitácora](#)<sup>1</sup> (instrumento 5 del Modelo) los aprendizajes que se generan a lo largo del proceso y los cambios en el diseño del piloto que estos generan.

## Mentorías

El principal espacio reservado para la gestión del aprendizaje en Innova FOSIS es la mentoría.

La o el ADL es facilitador(a) de la instancia, desplegando la metodología del programa, que permitirá que la reflexión se traduzca en acciones concretas y que contribuyan al logro de los objetivos del piloto. Además es responsable de asegurar que los aprendizajes y cambios queden registrados, para que se transformen en parte integral del piloto y puedan ser comunicados a otros.

---

<sup>1</sup> Las plantillas de los instrumentos se encuentran disponibles para descargar en la Plataforma Innova FOSIS.

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 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.

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.**

Es importante resaltar que además de las mentorías, el o la ADL tienen otros instrumentos a disposición para realizar el control de la ejecución del piloto, como los son las reuniones de supervisión y las visitas a terreno. **Se debe hacer un esfuerzo por separar los temas que se tratan en las distintas instancias.** Los temas administrativos se deberán tratar en reuniones de supervisión, las cuales pueden ser agendadas según se estime necesario. De esta manera, el espacio de la mentoría se reserva para cumplir su fin, ya que en caso contrario es común que la reflexión y la gestión del aprendizaje pase a segundo lugar.

## Estructura de la Mentoría e Instrumentos

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, 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,** las cuales se detallan más adelante. 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, el cual posteriormente debe ser cargado en la Plataforma Innova, por la o el Gestor del Aprendizaje.

El resumen de la conversación, que se desarrolle en cada uno de estos tres momentos, debe ser registrado en la Bitácora (instrumento 5 del Modelo) por la o el ADL. Además, el Equipo Innovador debe crear una versión actualizada del Plan de Pilotaje que incorpore estas reflexiones y los acuerdos tomados para luego subirlo a la Plataforma Innova FOSIS.

## Definiciones Importantes

Para poder llevar a cabo la facilitación es importante recordar dos conceptos importantes dentro del Moldeo de Pilotaje, que forman la base del trabajo de facilitación y reflexión que se hace durante las mentorías: los supuestos, la flexibilidad y responsabilidad.

# Supuestos (Hipótesis)

Los supuestos (o hipótesis) son aspectos de la intervención sobre los cuales no se tenía certeza al momento del diseño. Estos pueden hacer referencia a la estructura de la intervención, así como también sobre aspectos prácticos de la misma (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).

Es importante recordar durante las mentorías que los pilotos están basados en supuestos que es necesario cuestionar para verificar si se cumplen o no en la realidad. Si no se cumplen es necesario tomar medidas para modificar el curso de intervención que permitan asegurar el logro de los objetivos. Para lograr este objetivo la facilitación de la o el ADL resultará muy importante.

## Flexibilidad y responsabilidad

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 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<sup>2</sup>.

## Temas Principales a Abordar en cada Mentoría

En esta sección se describen las 4 mentorías contempladas a lo largo del proceso de pilotaje y se describen los temas a los que se les debería poner mayor énfasis en cada momento de la mentoría.

### Mentoría 1 - Mes 2 de Pilotaje

Esta es la primera mentoría del Equipo Innovador y la o el ADL, donde se deberá establecer el mecanismo de funcionamiento de la instancia y comenzar el trabajo de revisión de avances y reflexión sobre los aprendizajes.

- **Revisión de avances del pilotaje:** Será importante revisar en conjunto como se ha dado inicio a la ejecución del piloto y la forma en la que se están desarrollando las actividades planificadas. Se deberán acordar los medios de verificación que debe tener cada indicador y si se incluirán en el Informe de Avance o Final.
- **Reflexión sobre los aprendizajes:** Si bien se sugiere reflexionar sobre las seis dimensiones del aprendizaje,

---

<sup>2</sup> Para mayor información revisa el punto 17 de las Bases del Concurso sobre "Adecuaciones y ampliación del contrato".

en esta etapa inicial del pilotaje será importante poner énfasis en las dimensiones: **Definición de problema o necesidad, Diseño de la solución, Adopción y adherencia y Gestión**. En caso los supuestos no se estén cumpliendo o se haya generado aprendizaje nuevo y relevante será necesario que el Equipo Innovador proponga cambios a la programación o metodología para lograr el cumplimiento de los indicadores y metas.

## Mentoría 2 - Mes 3 de Pilotaje

La segunda mentoría se realiza el mismo mes que la Segunda Mesa Técnica Regional (SMTR). Será importante entonces analizar los comentarios y sugerencias recibidas durante esa instancia en la mentoría y evaluar si estos ameritan algún cambio en la planificación.

En esta mentoría se deberá revisar en conjunto el formato del Informe de Avance y ayudar al Equipo Innovador aclarando dudas sobre su estructura, contenido y procedimiento de entrega. Se deberá resaltar además que el Informe es un documento importante ya que sirve de insumo para la Evaluación para el Escalamiento.

- **Revisión de avances del pilotaje:** Se deberán revisar los comentarios de la SMTR, como se está ejecutando el piloto y la forma en la que se están desarrollando las actividades planificadas. Se deberá analizar el ritmo de ejecución evaluando en conjunto si hay desviaciones de lo planificado. Se deberá dar seguimiento a los indicadores que correspondan y analizar si es necesario hacer ajustes a la planificación de actividades. Además se debe conversar sobre el instrumento Informe de Avance.
- **Reflexión sobre los aprendizajes:** Si bien se sugiere reflexionar sobre las seis dimensiones del aprendizaje, en esta etapa del pilotaje será importante poner énfasis en las dimensiones: **Diseño de la solución, Adopción y adherencia, Gestión y Consecuencias**. En caso los supuestos no se estén cumpliendo o se haya generado aprendizaje nuevo y relevante será necesario que el Equipo Innovador proponga cambios a la programación o metodología para lograr el cumplimiento de los indicadores y metas.

## Mentoría 3 - Mes 5 de Pilotaje

Esta mentoría se da después de la entrega del Informe de Avance y antes de la presentación que deberá hacer el Equipo Innovador en la Evaluación para el Escalamiento. En ese sentido además de las tareas regulares, se deberá abordar el funcionamiento de esa instancia, orientando al Equipo Ejecutor respecto de su objetivo, del material que deberá presentar y cómo ésta funcionará.

- **Revisión de avances del pilotaje:** Se deberá analizar cómo se está ejecutando el piloto y la forma en la que se están desarrollando las actividades planificadas. Se deberá analizar el ritmo de ejecución evaluando en conjunto si hay desviaciones de lo planificado. Se deberá dar seguimiento a los indicadores que correspondan y analizar si es necesario hacer ajustes a la planificación de actividades. Además se debe conversar sobre la instancia Evaluación para el Escalamiento.
- **Reflexión sobre los aprendizajes:** Si bien se sugiere reflexionar sobre las seis dimensiones del aprendizaje, en esta etapa del pilotaje será importante poner énfasis en las dimensiones: Adopción y adherencia, Gestión y Consecuencias. En caso los supuestos no se estén cumpliendo o se haya generado aprendizaje nuevo y relevante será necesario que el Equipo Innovador proponga cambios a la programación o metodología para lograr el cumplimiento de los indicadores y metas.

## Preguntas para la Reflexión por Dimensión del Aprendizaje

En la siguiente sección se presentan las seis dimensiones del aprendizaje y preguntas que pueden ser útiles para abordar los temas más frecuentes en cada una de estas a lo largo de la intervención.

### 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.

1. ¿Las y los usuarios identifican el problema o necesidad que se busca abordar? ¿Las y los usuarios identifican la misma cadena de causa-consecuencia de la necesidad o problema que el piloto? ¿Los términos en los que se presenta la necesidad son accesibles para las y los usuarios? ¿Los otros actores involucrados reconocen y validan la necesidad identificada?
2. ¿Qué aspectos del problema se pueden abordar con el piloto? ¿Cuántas causas del problema voy a abarcar (multidimensionalidad)? ¿Las problemáticas que voy a dejar fuera pueden impedir el logro de los objetivos del piloto? ¿Cómo puede mitigar su efecto?
3. ¿Cómo se busca solucionar el problema o la necesidad desde la comunidad? ¿Con qué recursos cuentan las comunidades respecto del problema?
4. ¿Cuáles son las ventajas u oportunidades del territorio con relación al problema identificado?
5. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos o prácticos clave del piloto? ¿Se evidencian en la realidad del territorio?
6. ¿Se descubrieron nuevos problemas durante el desarrollo de la solución?

## **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.)

1. ¿Cómo se hace pertinente esta solución a nivel territorial? ¿La solución se adapta a la realidad del territorio y/o comunidad con la que se está trabajando?
2. ¿Qué tan involucrados han estado las y los usuario en el diseño? En caso no hayan estado involucrados, ¿Cuáles son los aspectos críticos que deben ser validados y adaptados?
3. ¿Existen actores institucionales no contemplados?
4. ¿Qué elementos o componentes están funcionando y cuáles no? ¿Por qué?
5. ¿La solución es factible de desarrollar en otros territorios? ¿Cuáles son los principales prerrequisitos para escalar o replicar la solución?
6. ¿La metodología fue la adecuada? ¿La secuencia de las actividades fue la idónea? ¿Es necesario realizar actividades de preparación?
7. ¿Los espacios físicos son idóneos para el desarrollo de las actividades?

## **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,

1. ¿Cuáles son los mecanismos más idóneos para identificar y contactar usuarios(as)? ¿Qué instituciones pueden aportar información valiosa al respecto?
2. ¿Todos los potenciales usuarios(as) se interesan en participar? ¿Qué barreras podrían existir para que las y los usuarios participen? ¿Puede generar algún estigma el participar en el piloto?
3. ¿Cuáles son las expectativas de las y los usuarios en relación al proyecto? ¿Se manifiestan interesados los usuarios(as)?
4. ¿Las y los usuarios asisten a las instancias que se desarrollan en el proyecto? ¿Cuáles son los incentivos que mejor funcionan, por qué?
5. ¿Cuáles son los mecanismos pertinentes para llegar a distintos usuarios(as)? ¿Por qué no llegan las y los usuarios que no llegan? ¿Cuáles son sus motivos para no participar?
6. ¿Funcionaron los mecanismos de contacto? ¿Cuál es el lenguaje idóneo para comunicarse con las y los usuarios? ¿Los canales de comunicación con usuarios(as) son los adecuados? ¿Se han diseñado mecanismos de retroalimentación?
7. ¿Cuál es la percepción de las y los usuarios de la solución? ¿Cómo evalúan los usuarios(as) la solución?
8. ¿Qué características relevantes tienen las y los usuarios? (género, redes, ocupación, intereses) ¿La solución funciona mejor para unos(as) usuarios(as) que para otros? ¿Es necesario que cumplan algún perfil?

## 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.

1. ¿Los recursos son suficientes para la gestión del proyecto? ¿La logística de movilidad y arriendo era la esperada? ¿Los recursos contemplados para la contratación de los(as) profesionales resultan suficientes?
2. ¿Los perfiles del personal clave del proyecto son adecuados? ¿Existen profesionales de ese perfil con disponibilidad en el territorio?
3. ¿Los procesos administrativos son compatibles con el cronograma de actividades planificado? ¿Qué factores de los procesos administrativos afectan la calidad de la ejecución y acompañamiento?
4. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos identificados en materia de gestión?
5. ¿Con quién hay que vincularse para la gestión territorial?
6. ¿Los tiempos o etapas de ejecución son pertinentes para el proyecto? ¿Calzan con las actividades de los actores relevantes (vacaciones, ciclo escolar, ciclos presupuestarios de actores clave, etc)?
7. ¿Qué otros actores son relevantes para complementar la solución?

# 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.

1. ¿Existen consecuencias negativas para el territorio durante o después de la ejecución?
2. ¿Existen consecuencias positivas para el territorio durante o después de la ejecución?
3. ¿Se logró el impacto visualizado en la etapa de postulación o validación?

# 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.

1. ¿Qué otros actores son importantes para las y los usuarios respecto de la solución?
2. ¿Cómo es recibida la solución por los actores institucionales relacionados? ¿Es pertinente con su quehacer?
3. ¿Cómo recibe la solución el solicitante? ¿La encuentra pertinente a su quehacer?



PILOTEANDO  
INNOVACIÓN  
SOCIAL  
EN EL  
ESTADO

CONVOCATORIA  
**2020**