



# Estrategia de Innovación 2018-2022

**Unidad de Innovación**  
Dirección Ejecutiva

Febrero 2022



**Documento elaborado por la Unidad de Innovación, FOSIS**

**Marcela Garzón**, Profesional de la Unidad, [marcela.garzon@fosis.gob.cl](mailto:marcela.garzon@fosis.gob.cl)

**Josefina Palma**, Profesional de la Unidad, [josefina.palma@fosis.gob.cl](mailto:josefina.palma@fosis.gob.cl)

**Matías Echavarría**, Encargado de la Unidad, [matias.echavarria@fosis.gob.cl](mailto:matias.echavarria@fosis.gob.cl)

# Contenido

Introducción	4
Antecedentes de innovación en el FOSIS	5
Innovación social como foco estratégico	6
Unidad de Innovación	10
Mesa de Innovación Social en Pobreza	12
Programa Innova FOSIS	15
Modelo de Pilotaje adaptado para proyectos del FOSIS	30
Índice de Innovación Pública	32
Conclusiones	34

# Introducción

La transformación en la concepción del rol del Estado y la necesidad de responder a los cambiantes escenarios de demanda ciudadana han impulsado a las instituciones públicas a desarrollar soluciones innovadoras, realizando modificaciones en sus procesos organizacionales y generando productos y servicios dirigidos a satisfacer las expectativas y necesidades sociales, poniendo a las y los usuarios al centro de su quehacer.

El FOSIS, como servicio público centrado en la superación de la pobreza y vulnerabilidad de las personas, ha dirigido sus esfuerzos al desarrollo de soluciones novedosas para hacer frente a los problemas sociales.

Sin embargo, entendiendo que existen diversas formas y caminos para la innovación pública, sólo en los últimos años materializa la innovación como un foco estratégico institucional.

En este documento se describe el proceso para llegar a definir la innovación social como foco estratégico del FOSIS y los elementos que lo integran.

# Antecedentes de la innovación en el FOSIS

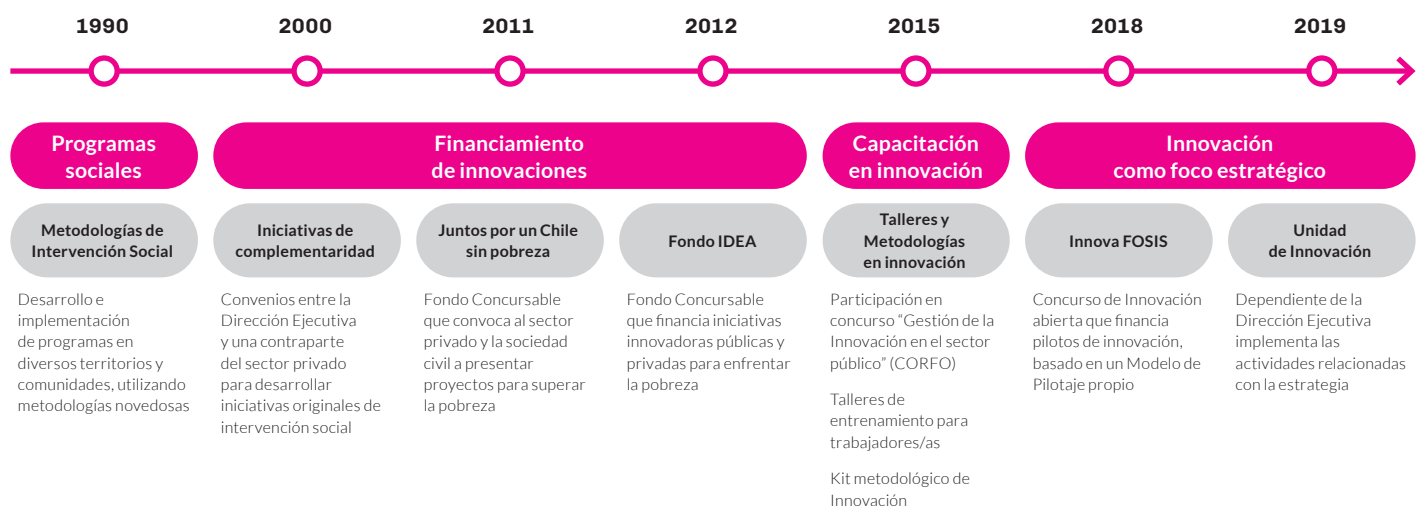
Desde su creación, el FOSIS se ha acercado de diversas formas a la innovación. Durante la década de los 90, el énfasis estuvo en la innovación social. Si bien en ese momento no existía este concepto, se crearon e implementaron diversos programas y metodologías para atender las necesidades sociales de las personas que vivían en condiciones de pobreza.

Muchos de estos programas fueron transferidos para ser aplicados en otras instituciones públicas e incluso replicados en otros países latinoamericanos, entre los que se encuentran: Riego Campesino, Escuelas Taller, Programa Puente, Programa de Reinserción Laboral y Empleo, Leasing para Microempresarios, Programa para Niños e Infancia y Barrios Vulnerables.

Posteriormente, se inició la búsqueda, a través de la colaboración con otras instituciones, de nuevas soluciones a las necesidades de las personas usuarias que no quedaban cubiertas por los programas regulares del FOSIS. En otro momento, se priorizó fortalecer las capacidades para innovar en los trabajadores de la institución y el desarrollo de un kit metodológico para la innovación dirigido a los usuarios de los programas de emprendimiento.

Sin embargo, estos acercamientos a la innovación surgidos desde distintas áreas de la institución, no respondían a una estrategia definida, que permitiese medir sus resultados y gestionar sus aprendizajes, de modo de enriquecer tanto el quehacer del propio FOSIS como de otras organizaciones relacionadas con la superación de la pobreza y vulnerabilidad social.

En el año 2018 se da un paso fundamental en este sentido, al incorporar la innovación social como un foco estratégico de la institución.



- **Innovación social como foco estratégico**

# La innovación social como foco estratégico

## Desarrollo de la Estrategia de Innovación

### ¿Por qué el FOSIS debe innovar?

Los principales factores que determinan que la innovación sea un imperativo para el FOSIS son:

- Dinamismo de la pobreza y la vulnerabilidad social
- Flexibilidad para realizar su misión
- Experiencia integral de la institución

*Dinamismo de la pobreza y la vulnerabilidad social:* el FOSIS tiene la misión de contribuir a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social. Dado el dinamismo de estos fenómenos, cuyas características y circunstancias cambian a medida que la sociedad evoluciona, la innovación -entendida como la capacidad de generar nuevas soluciones útiles para las personas- surge como una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos institucionales.

*Flexibilidad para realizar su misión:* el FOSIS tiene un quehacer amplio y flexible, que pone el foco en el desarrollo social como objetivo de sus intervenciones, más que en su naturaleza. Esto le da la posibilidad de introducir nuevas metodologías y enfoques y generar diversas soluciones ante los desafíos de su misión.

*Experiencia integral de la institución:* el Servicio cuenta con una amplia experiencia, basada en el conocimiento y competencias que surgen de la variedad de programas en su oferta regular y de la diversidad de profesionales que trabajan en ellos. A esto se suma su presencia a lo largo de todo Chile, incluso en las localidades más apartadas, lo que proporciona un conocimiento directo de las personas en situación de pobreza. Esto facilita la posibilidad de innovar en conjunto con ellas.

### Proceso de definición del foco estratégico

El proceso de definir la innovación social como foco estratégico se inicia en 2018. El primer paso fue desarrollar una estrategia de innovación para la institución. Los principales hitos de este proceso fueron:

- **Formación del Comité de Innovación**, cuyo objetivo fue contribuir a la estrategia de innovación institucional, retroalimentando sus acciones y aportando a la toma de decisiones.
- **Levantamiento de información** respecto de las iniciativas de innovación implementadas en el FOSIS en 2017 y 2018.
- **Talleres de definición de estrategia:** 4 talleres de análisis y co-creación, realizados en todas las oficinas regionales, en los que participaron más de 280 trabajadores y trabajadoras. Sus temáticas fueron:

TALLER 1 Propósito de la innovación	TALLER 2 Levantamiento de focos de trabajo	TALLER 3 Ideación por foco de trabajo	TALLER 4 Definición de portafolio y sistema de gestión
--	---	--	---

Los resultados de este trabajo regional se utilizaron para definir el propósito, los focos de trabajo y la gobernanza de la innovación institucional.

## Concepto de innovación en el FOSIS

La institución utiliza la definición de innovación planteada por el Laboratorio de Gobierno:

*“Nuevas soluciones que son útiles para las personas, que se implementan y suceden.”*

Esta definición tiene 3 puntos importantes:

- **Nuevas soluciones:** es decir, son soluciones que no existían o que no se habían aplicado antes y representan una mejor forma de responder a una necesidad.
- **Útiles para las personas:** el enfoque de la innovación está centrado en los usuarios y usuarias, por lo tanto, las soluciones que surgen de la innovación buscan entender sus necesidades y motivaciones y son construidas en conjunto con ellos/as.
- **Se implementan y suceden:** la innovación sólo ocurre si una idea novedosa se lleva a la práctica y logra aportar valor a la vida de las personas.

## Propósito de la innovación

Considerando los factores y fortalezas que determinan que la innovación sea un imperativo para la institución y las conclusiones obtenidas en los talleres realizados a lo largo del país, se definió que el propósito de la innovación en el FOSIS *es generar nuevas soluciones para nuevos problemas vinculados a la pobreza y la vulnerabilidad social.*

Para hacer posible este propósito, se definió que el FOSIS:

- Gestione el aprendizaje que surge de las intervenciones innovadoras, de modo de poder replicarlas o escalarlas, ya sea interna o externamente.
- Trabaje colaborativamente con otros actores del ecosistema de la superación de la pobreza, coordinando y creando sinergias que permitan generar soluciones más pertinentes a las necesidades de las personas usuarias.

## La innovación social como foco estratégico

Para cumplir este propósito, la innovación social se convierte en un foco estratégico, estableciéndose como meta de éxito que el FOSIS sea el espacio de pilotaje en el Estado, para la generación de nuevas soluciones sociales con foco en pobreza.

Dado que el FOSIS tiene amplia experiencia en la ejecución de programas sociales y gran conocimiento de personas y territorios en situación de pobreza, y considerando que muchas buenas soluciones surgen en la sociedad civil, la institución aspira a ser un agente clave para abrir el Estado a probarlas y validarlas, aprendiendo de ellas y seleccionando las más eficientes para mejorar la política pública.

A través de este foco estratégico el FOSIS pretende:

- Responder al dinamismo de la pobreza
- Potenciar y escalar intervenciones exitosas
- Abrir el Estado y nutrir los programas sociales públicos

Se planificaron 3 actividades para concretar este foco estratégico:

1. Desarrollar e implementar un modelo de pilotaje de programas sociales, que considere acompañamiento, evaluación y sistematización.
2. Desarrollar e implementar un sistema de convocatoria y selección de iniciativas a pilotear para los distintos generadores de ideas.
3. Desarrollar un proceso que brinde y facilite el escalamiento y replicabilidad de los pilotos exitosos.

Cada una ha sido exitosamente lograda a través del diseño e implementación del programa *Innova FOSIS, piloteando innovación social en el Estado*.

-

# Unidad de Innovación

# Unidad de Innovación

Materializar la estrategia de innovación necesitaba de un área dedicada exclusivamente a este objetivo. Para ello, se creó en 2019 la Unidad de Innovación, dependiente de la Dirección Ejecutiva.

La Unidad de Innovación tiene como objetivo liderar, dirigir y controlar la implementación de la estrategia de innovación, tanto dentro como fuera del servicio, de forma alineada a la planificación estratégica institucional, velando por su correcto desarrollo y ejecución, con la finalidad de generar nuevas soluciones a problemáticas relacionadas con pobreza y vulnerabilidad social.

La unidad está integrada por un(a) Encargado(a) y 2 profesionales. Tiene un foco de trabajo interno dirigido a institucionalizar la innovación y un foco externo que implica la vinculación con otros actores para concretar el propósito de ser el espacio de pilotaje en el Estado.

Para trabajar coordinadamente con las regiones en institucionalizar la innovación, a partir de 2020 se creó el rol de Embajador(a) de Innovación, el cual es desempeñado por las y los Coordinadores de Alianzas Público-Privadas, que actualmente están presentes en cada una de las oficinas regionales del FOSIS. El objetivo de este rol es contribuir a difundir e involucrar a los trabajadores del servicio en las iniciativas estratégicas de innovación, además de promover la presencia e integración del FOSIS en el ecosistema de innovación regional.

La unidad también se hace cargo de comunicar lo realizado y de gestionar el posicionamiento del FOSIS en el ecosistema de innovación social y pública. Para ello cuenta con varias herramientas:

- Newsletter mensual interno: para involucrar y dar a conocer dentro de la institución los avances en la estrategia de innovación, se envía mensualmente un newsletter a todas las personas que trabajan en el FOSIS, entregando información actualizada y concreta.
- Mailing y publicaciones en redes sociales del FOSIS para mantener informados y vincularse con actores relevantes del Ecosistema de Innovación Social y Pública.
- Comunidad en Red de Innovadores Públicos: Una iniciativa destacada de vinculación con el ecosistema ha sido crear y liderar la Comunidad de Innovación Social en la Red de Innovadores Públicos del Laboratorio de Gobierno. Se trata de un espacio virtual para difundir iniciativas públicas y/o privadas, así como metodologías, buenas prácticas e información útil sobre la temática. Esta comunidad permite fortalecer la visibilización del FOSIS en materia de innovación.

-

# Mesa de Innovación Social en Pobreza

# Posicionamiento en el Ecosistema de Innovación Social

El FOSIS ha desarrollado experiencia en diversas iniciativas de innovación desde su creación en 1990. Recientemente cuenta con un Modelo de Pilotaje propio, del programa Innova FOSIS, que permite acompañar pilotos de innovación social, centrados en la superación de la pobreza y gestionar los aprendizajes que surgen de su implementación, de modo que puedan ser utilizados para mejorar las políticas públicas e insumar al conocimiento del ecosistema de instituciones vinculadas a la temática.

Una de las iniciativas de la estrategia de innovación ha sido lograr posicionar al FOSIS en el Ecosistema de Innovación Social en Pobreza. Así, se inicia en 2020 la articulación e instalación de la Mesa de Innovación Social en Pobreza.

Se trata de un espacio de articulación de iniciativas y recursos, del sector público y privado, sobre esta temática, para impulsar una ruta de escalabilidad de las iniciativas y así contribuir a la superación de la pobreza y vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades.

Los objetivos de esta mesa, liderada por la Unidad de Innovación del FOSIS, son:

- Impulsar la articulación y coordinación de las convocatorias abiertas de soluciones innovadoras a desafíos en temáticas de pobreza y vulnerabilidad social. Esto, con el fin de potenciar su impacto y esfuerzos y aunar rutas de trabajo conjuntas.
- Transferir aprendizajes de las soluciones innovadoras piloteadas o implementadas al ecosistema de innovación social nacional y diseñar una ruta o flujo para su escalamiento, tanto por la vía pública como por la privada.
- Visibilizar las instituciones interesadas y dedicadas a la inversión de impacto, a la filantropía en soluciones innovadoras en pobreza y a inversión pública enfocada en innovación social.
- Fomentar dentro del Estado la innovación en el ámbito social, generando e instalando capacidades en la red de involucrados para así permitir el desarrollo de proyectos e instrumentos de mediano plazo

Los integrantes de la Mesa de Innovación Social en Pobreza son: el Ministerio de Desarrollo Social y Familia; el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación; la Subsecretaría de Evaluación Social; el Fondo de Solidaridad e Inversión Social; el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS) de la Universidad Adolfo Ibáñez; la Caja de Compensación Los Andes; la Fundación San Carlos de Maipo y la Fundación MC.



CENTRO DE FILANTROPÍA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ



Durante 2021 se han completado diversas actividades vinculadas a los ejes de trabajo, entre las que se cuentan:

- Levantamiento de iniciativas y recursos existentes relativos al Ecosistema de Innovación Social en Pobreza, análisis e identificación de brechas.
- Registro de articuladores del ecosistema. Mediante un formulario online, las instituciones que se consideran articuladoras del Ecosistema de Innovación Social en Pobreza pueden registrarse, con el fin de formar una red de actores que conecte y articule a las iniciativas y proyectos y así enriquecer el ecosistema. Los articuladores fueron invitados a participar y promover la agenda de actividades del ecosistema, específicamente talleres y encuentros.
- Realización de Encuentros del Ecosistema de Innovación Social en Pobreza por macrozonas, cuyo objetivo fue aumentar la comunicación e información entre los actores del ecosistema, brindando un espacio para que se conozcan y compartan lo que hacen. Se concretaron tres encuentros: Zona norte y centro (Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo y Valparaíso); Zona centro sur y Región Metropolitana (O'Higgins, Maule, Ñuble, Biobío y Metropolitana); Zona sur y austral (Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes).

La información sobre la Mesa de Innovación Social en Pobreza y sus actividades se encuentra disponible en la página <https://www.fosis.gob.cl/es/mesa-innovacion-social-pobreza/>

-

# Programa Innova FOSIS

# Programa Innova FOSIS

Alcanzar la meta de **ser el espacio de pilotaje, en el Estado, para la generación de nuevas soluciones sociales con foco en pobreza**, requería contar con una metodología propia y una nueva forma de gestionar los proyectos de innovación que la institución financiaba. Para ello se tomó la decisión de rediseñar el programa Fondo Idea, en un trabajo de 2 etapas en conjunto, primero con el Laboratorio de Gobierno y luego con el Laboratorio de Innovación Pública de la UC. Como resultado de este trabajo, se crea el programa *Innova FOSIS, piloteando innovación social en el Estado*. A continuación, se describe el proceso de ambas etapas.

## I. Diseño e implementación del concurso Innova FOSIS

La primera etapa se basó en una consultoría a cargo del Laboratorio de Gobierno, en 2019, que facilitó la integración de la innovación como herramienta para alcanzar los objetivos institucionales y el rediseño de los procesos asociados al Fondo IDEA, con el propósito de convertirlo en un espacio de pilotaje para la generación de nuevos programas sociales, con foco en la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social. Este espacio de colaboración permitió transferir la experiencia del Laboratorio de Gobierno en la realización de concursos de innovación abierta, que buscan resolver problemáticas públicas, atrayendo nuevas ideas, productos o servicios de talentos que están fuera del Estado. El resultado fue el diseño y ejecución del nuevo concurso de innovación, *Innova FOSIS*.

Para el rediseño del programa se abordaron diferentes fases de trabajo, con el enfoque de co-creación:

### 1. Levantamiento de la situación actual

Se comenzó con una fase exploratoria y de descubrimiento sobre qué era este programa, con el objetivo de conocer su funcionamiento en los años anteriores. Para esto se desarrollaron varios talleres con diferentes actores involucrados.

### 2. Diseño del concurso

La primera versión incluyó las siguientes definiciones estratégicas:

- Nivel de madurez de las ideas presentadas: prototipo
- Público Objetivo: personas jurídicas del sector privado, academia y sociedad civil
- Desafíos de innovación: tres problemáticas transversales y urgentes que afectan a las personas de hasta el 60% más vulnerable, según el Registro Social de Hogares.
- Modelo de incubación: Dos procesos de incubación y aceleración de prototipos- para preseleccionados y seleccionados.
- Modelo de evaluación: mixto, evaluadores de distintos sectores.

### 3. Rediseño bases y criterios de evaluación

Se realizaron talleres para definir el contenido de las bases del concurso y los criterios que se deberían utilizar para seleccionar los mejores prototipos para cada desafío de innovación.

### 4. Instrumentos de gestión del programa

Se rediseñaron procesos de rendición de cuentas y se suma una plataforma web para el seguimiento técnico y financiero en línea de los pilotos, desde su postulación al cierre de cada proyecto.

### 5. Marca y estrategia de difusión

Se diseñaron 3 grandes componentes: 1) Estrategia comunicacional de difusión externa e interna del concurso, con diversas actividades y canales para dar a conocer el programa y promover la participación

del ecosistema 2) Hito de lanzamiento y 3) Diseño de la marca.

## 6. Lanzamiento del concurso Innova FOSIS 2019

Este hito se llevó a cabo con un evento presencial masivo dirigido al Ecosistema de Innovación Social en Santiago y en todas las regiones del país, contando con la asistencia de las autoridades públicas relacionadas a los desafíos de innovación y con la prensa local.

Se presentó el concurso Innova FOSIS y se explicaron en talleres sus diversas etapas y características, por ejemplo: qué es un prototipo, cómo postular en la plataforma, cuáles eran los desafíos relacionados a Compromiso País<sup>1</sup> y los criterios de evaluación.

Su exitoso desarrollo permitió visibilizar al FOSIS dentro del Ecosistema de Innovación Social y dar a conocer la experiencia previa del FOSIS en pilotaje.

## 7. Fin de semana de incubación y capacitaciones

Consistió en una instancia para los equipos preseleccionados, de forma que pudieran mejorar sus prototipos previos a la evaluación final. En paralelo, se capacitó a los evaluadores y actores que harían el seguimiento y acompañamiento a los pilotos, para alinearlos con el concurso Innova FOSIS y los conceptos de innovación social, proceso de prototipado y testeo.

(1) Programa de la Presidencia del Gobierno de Chile, que convoca al mundo público, privado, académico y a la sociedad civil para trabajar en medidas concretas que contribuyan a superar la falta de oportunidades y romper con el círculo de la pobreza.

## II. Metodología para la implementación de pilotos de aprendizaje

La segunda etapa para la creación del programa Innova FOSIS era contar con una metodología propia, que permitiese acompañar a los pilotos seleccionados y aprender de las experiencias de innovación. El trabajo conjunto con el Laboratorio de Innovación Pública de la Universidad Católica (LIP UC) abordó este objetivo, logrando el desarrollo del Modelo de Pilotaje Innova FOSIS.

Los distintos temas de esta metodología, sus dimensiones y variables se investigaron en detalle, tomando en consideración tanto la evidencia académica y conceptual como la experiencia de los usuarios internos y externos del Fondo Idea. A esto se sumó la experiencia del acompañamiento a la ejecución de cuatro pilotos durante el 2018 y 2019.

Un tema transversal fue la necesidad de diseñar, pensando siempre en establecer condiciones conceptuales, operativas y administrativas que permitan la co-producción entre usuarios. Solo manteniendo este principio como eje del trabajo se podría pensar soluciones que mejoren lo existente y nos acerquen al objetivo que se planteó el FOSIS para el programa.

El Modelo de Pilotos para el Aprendizaje, se basa en los conceptos clave: intervención social, innovación social, gestión del aprendizaje, pilotos, vinculación y escalamiento. A continuación, se describe cada uno de ellos.

Las soluciones que se busca financiar, a través del Innova FOSIS, corresponden a *intervenciones sociales*, es decir, acciones sobre un colectivo o grupo con el fin de provocar un cambio social para mejorar su situación (Losada, 2016). Éstas deben corresponder a una *innovación social*, la cual se entiende como un producto y como un proceso, es decir considera tanto el resultado que buscan lograr, como el proceso mediante el cual lo hacen.

El propósito de la innovación es gestionar aprendizajes para convertir las incertidumbres, que se tienen al inicio de la intervención, en conocimiento, una vez que ésta concluye. En el contexto de Innova FOSIS la *gestión del aprendizaje* consiste en un proceso estructurado, con recursos y roles definidos que sucede durante la ejecución de las iniciativas. Al final del proceso, genera productos de conocimiento explícito que son compartidos y difundidos con los actores relevantes para el logro de los distintos objetivos del programa.

Otro concepto fundamental es el de *pilotos de aprendizaje*. Se trata de una forma de testear y refinar iniciativas de innovación social, que se enfoca en los aspectos prácticos de la implementación, evaluando qué métodos son mejores o más costo-efectivos. Buscan entender para quién funciona esta solución, a qué costo social y financiero y si existen rutas alternativas de implementación. El definir que se trata de pilotos de aprendizaje establece que, además de trabajar por el logro de los resultados, se gestionan los

aprendizajes como productos explícitos.

Al entenderse la innovación no solo como un resultado, sino también como un proceso, se define que hay valor también en vincular los aprendizajes generados en el marco del programa. Innova FOSIS vincula al difundir los aprendizajes de los pilotos hacia el Ecosistema de Innovación Social, para que estos puedan ser incorporados en sus diseños y prácticas. La *vinculación* puede implicar desde la reflexión colectiva, en su versión menos intensiva, hasta el escalamiento de alguna iniciativa por parte de terceros actores.

El *escalamiento* se entiende como la transformación en un programa social de una iniciativa de innovación social testeada mediante el piloto de aprendizaje. Esto implica que un organismo público se apropia de los aprendizajes generados por el piloto y los utiliza para mejorar un programa existente, lo que se puede materializarse en metodologías, componentes y actividades ajustadas; o para desarrollar un nuevo programa que es presentado al proceso de evaluación ex-ante coordinado por la Subsecretaría de Evaluación Social del Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

La línea de tiempo del Modelo de Pilotaje, fue diseñada teniendo en consideración el periodo de formulación de presupuesto público exploratorio y el proceso de evaluación ex-ante de programas sociales. El cronograma se estructura en 6 etapas: diseño, convocatoria, selección, ejecución, escalamiento y transferencia. Estas se extienden desde septiembre del año t hasta marzo del año t+2, en consonancia con los tiempos requeridos para que los pilotos mejor evaluados sean escalados como programas sociales o insumen a los ya existentes.

### III. Convocatorias programa Innova FOSIS

#### Convocatoria 2019

La primera versión del concurso convocó a postulantes de las áreas del emprendimiento social, empresas B, universidades, ONGs y fundaciones. En total se recibieron **173** postulaciones a los 3 desafíos de innovación del concurso. Fueron preseleccionados **40** equipos que participaron en un fin de semana de incubación. Luego **20** equipos fueron seleccionados para implementar sus pilotos a nivel nacional, aplicando una primera versión del Modelo de Pilotaje Innova FOSIS.

#### Datos Relevantes

<b>Monto convocatoria</b>	\$ 600.000.000.-
<b>Fecha inicio de postulaciones</b>	29 de mayo 2019
<b>Fecha cierre de postulaciones</b>	30 de junio 2019
<b>Período de ejecución de pilotos</b>	Octubre de 2019 a agosto de 2020

<b>Temática del desafío</b>	<b>Desafío de innovación</b>	<b>Socio del desafío</b>
Mujeres víctimas de violencia intrafamiliar	Generemos nuevas soluciones para que las 380.280 mujeres que son víctimas de violencia intrafamiliar y sin ingresos propios, superen esa situación	Compromiso País -Mesa 2
Personas con escolaridad incompleta	Generemos nuevas soluciones para que los 4.910.889 mayores de 18 años sin escolaridad completa y que no están estudiando actualmente, la completen.	Compromiso País -Mesa 8
Personas desempleadas	Generemos nuevas soluciones para que las 425.487 personas mayores de 18 años sin trabajo o sin contrato laboral, pertenecientes al 40% más pobre de la población, mejoren su situación laboral.	Compromiso País -Mesa 11

## Pilotos Adjudicados

Desafío	Nombre del piloto	Institución	Región de implementación
Personas con escolaridad incompleta	El Ramal: cultura y educación para crecer	Asesorías Innova Social E.I.R.L.	Maule
	Educación a la medida de las mujeres	Fundación Educacional Los Andes Puerto Montt	Los Lagos
	Nivelación de estudios con E-learning	Corporación CreceChile	Metropolitana
Personas desempleadas	Programa Soy Constructor Sustentable	Fundación Minga Valpo	Valparaíso
	La Colmena, emprendimiento cooperativo	Fundación Innova	Maule
	Espacio Circulab	Fundación Infocap Jóvenes	Biobío
	Guide.Me	Inversiones y Desarrollo Integral Patagonia SAP	Biobío
	Arte y RSE para empleabilidad inclusiva	Universidad de Los Lagos	Los Lagos
	Aceites esenciales y empleabilidad	Universidad Diego Portales	Aysén
	Colectivo Rural de Abastecimiento	70WESTE SpA	Los Ríos
Mujeres víctimas de violencia intrafamiliar	Germina	Inversión Esc Working Ltda.	Valparaíso
	Más Mujer	Corporación Senda Humana	Valparaíso
	Doblemente Prisionera	Corporación Abriendo Puertas	O'Higgins
	Construyendo Esperanza	Fundación CRATE	Maule
	Red Incorpora Mujer	Universidad Católica de Temuco	La Araucanía
	Integra Mujer	Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género	Metropolitana
	Reconstruyéndome, un lugar en la ciudad	Fundación Vivienda	Metropolitana
	Uniendo piezas contra la violencia	Fundación para el Desarrollo Humano Integral Betesda	Metropolitana
	Aprende, innova y emprende	Pontificia Universidad Católica de Chile	Metropolitana
	Comunas sin Violencia hacia las mujeres	Universidad del Biobío	Ñuble

## Resultados

### *Formación del equipo Innova FOSIS*

Durante el proceso, uno de los resultados más importantes fue el aprendizaje y empoderamiento del equipo Innova FOSIS, integrado por la Unidad de Innovación, la Unidad de Alianzas e Innovación de la Subdirección de Gestión de Programas y los equipos regionales, respecto de cómo diseñar y ejecutar un concurso de innovación abierta e implementar pilotos de innovación social, centrados en la gestión del aprendizaje.

### *Nuevo concurso de innovación abierta*

El rediseño del Fondo Idea y la creación del nuevo concurso de innovación impactó en las instituciones postulantes, quienes tuvieron acceso a una postulación más centrada en sus necesidades, pues tanto las bases como la plataforma digital de postulación se diseñaron con foco en el usuario.

### *FOSIS se visibiliza, aportando al Ecosistema de Innovación Social y Pública*

Innova FOSIS permitió movilizar y activar el tejido emprendedor y social alrededor de los 3 desafíos de innovación. Además, se logró obtener aprendizajes sistematizados, disponibles y visibles para el ecosistema de los pilotos ejecutados, para efectos del desarrollo y mejoramiento de programas sociales y futuras políticas públicas. También se potenció un espacio de articulación y cooperación intersectorial público-privado.

## Convocatoria 2020

La segunda implementación incluyó ajustes en el Modelo de Pilotaje, en base a los aprendizajes del año anterior, especialmente en cuanto a las soluciones y su escalamiento:

- **Alineamiento en los tiempos con el proceso Ex Ante:** cambio en los tiempos del concurso y de la ejecución del programa.
- **Foco en propuestas más consolidadas:** las cuales deben tener un nivel de desarrollo de prototipo de validación. Formulario de postulación basado en formulario Ex Ante.
- **Financiamiento:** la búsqueda de mejores soluciones llevó a asignar 50 millones por proyecto. Esto considera financiar tanto la implementación de los pilotos como la gestión del aprendizaje. El presupuesto de los proyectos debe incluir, de manera explícita, un responsable de llevar a cabo esta gestión al interior del equipo executor. Además, en el momento de la postulación, los pilotos deben diferenciar el monto de recursos destinado a la ejecución y a la gestión del aprendizaje. Como principio guía, se espera que el costo per cápita de inversión sea más elevado que el de los programas regulares estatales (debido a la escala en la que se ejecutan), pero deberá guardar relación con el per cápita de los programas sociales del sector en el que se plantea escalarlos.
- **Sistema de evaluación de propuestas:** incluye 3 instancias: **evaluación técnica por criterios**, en la que un grupo de profesionales del FOSIS y de los Socios del desafío revisa, evalúa y selecciona 30 postulaciones que pasan a la siguiente etapa de evaluación denominada **Demostración Regional**. En esta instancia, los postulantes seleccionados presentan ante un Comité de Evaluación y se adjudica el financiamiento a los 10 proyectos pilotos mejor calificados, que pasan a la etapa de contratación. La **tercera evaluación** se realiza en el quinto mes de pilotaje, ante un Comité similar al anterior, en ella se considera la implementación de la solución, sus indicadores, metas y atributos. El proyecto mejor calificado por desafío pasa a la Etapa de Escalamiento.
- **Gestión del aprendizaje:** el equipo innovador incluye un responsable de gestionar el aprendizaje que surge durante la implementación. Se fortalece el rol del equipo del FOSIS regional como encargado de aplicar y guiar al equipo que ejecuta en la aplicación de instrumentos y herramientas específicas que permiten identificar y difundir los aprendizajes generados.

- **Socio del desafío:** en la estructura de roles y funciones del Modelo se incluye explícitamente el rol de un Ministerio o Servicio que define, en conjunto con el FOSIS, el desafío de innovación y es responsable de apropiarse del conocimiento que generan los pilotos con el fin de insumar sus políticas públicas. El programa Innova FOSIS debe ser entendido por esta institución pública como una asesoría prolongada en el tiempo, cuyo fin es mejorar su oferta programática. En este sentido, participa activamente en la evaluación de las iniciativas a pilotear, en la gestión del aprendizaje y en el escalamiento de una de ella. Para convertirse en socio del desafío de Innova FOSIS, la institución debe comprometer horas de trabajo de sus funcionarios durante la duración del programa y firmar un convenio de colaboración con el FOSIS.
- **Etapa de Escalamiento:** se incluye esta nueva fase que permite al socio del desafío evaluar a los pilotos durante su ejecución para seleccionar uno y seguir profundizando en su solución y aprendizajes de modo de fortalecer o desarrollar una política pública.

Esta segunda versión del concurso recibió un total de **115 postulaciones admisibles**, a los tres desafíos de innovación, y después del proceso de evaluación **10** pilotos fueron seleccionados para ser implementados en 6 regiones. Los socios de los distintos desafíos fueron el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, el Ministerio de Energía y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

### Datos Relevantes

<b>Monto convocatoria</b>	\$ 500.000.000.-
<b>Fecha inicio de postulaciones</b>	26 de febrero 2020
<b>Fecha cierre de postulaciones</b>	31 de marzo 2020
<b>Período de ejecución de pilotos</b>	Julio de 2020 a junio de 2021

<b>Temática del desafío</b>	<b>Desafío de innovación</b>	<b>Socio del desafío</b>
Mujeres cuidadoras	¿Cómo se podría aumentar los ingresos y el autocuidado de las mujeres cuidadoras de un familiar con dependencia moderada o severa, con el fin de mejorar su calidad de vida?	Ministerio de la Mujer y Equidad de Género
Agua caliente y calefacción	¿Cómo podrían acceder a agua caliente y calefacción, las familias vulnerables, de forma más asequible y sostenible?	Ministerio de Energía
Ventas de emprendimientos de subsistencia	¿Cómo se podrían aumentar las ventas de los emprendimientos de subsistencia por medio de la tecnología, para que sus ingresos se incrementen en el tiempo?	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

## Pilotos Adjudicados

Desafío	Nombre del piloto	Institución	Región de implementación
Mujeres cuidadoras	A mirarse	Corporación Descentralizadas	Biobío
	Mujer, cuidar es trabajar	Fundación de Beneficencia Ayuda y Esperanza (Fundación Emplea)	Metropolitana
	Red Meicas: "El don de cuidar"	LINNQ Lab SpA	Valparaíso
Agua caliente y calefacción	Mejorando nuestras viviendas para vivir en ambientes más limpios y sanos	Instituto Forestal	Los Ríos
	Modelo tecnológico, financiero y de gestión para aumentar el acceso a ACS de familias vulnerables	EBP Chile SpA	Metropolitana
	Modelo de optimización de calefacción domiciliar en viviendas vulnerables en la zona sur de Chile	Fundación Legado Chile	Los Lagos
Ventas de emprendimientos de subsistencia	Programa Conectados: Acercando la tecnología a nuestros emprendedores	ONG Acción Emprendedora	Metropolitana
	Comercialización sustentable: aumentando ventas de productos de la AFC mediante tecnología digital	Universidad Católica de Temuco	La Araucanía
	Emprendedoras Conectadas	Fundación para la Innovación Tecnológica Kodea	Metropolitana
	Impulsa, Conecta y Emprende Digital V Región	Fundación Desafío Levantemos Chile	Valparaíso

## Escalamiento

Desafío	Nombre propuesta	Razón social
Mujeres cuidadoras	Red Meicas: “El don de Cuidar”	LINNQ Lab SpA
Agua caliente y calefacción	Mejorando nuestras viviendas para vivir en ambientes más limpios y sanos	Instituto Forestal
Ventas de emprendimientos de subsistencia	Comercialización sustentable: aumentando ventas de productos de la AFC mediante tecnología digital	Universidad Católica de Temuco

## Resultados

### *6 equipos regionales implementan exitosamente el Modelo de Pilotaje*

A través de Innova FOSIS, se produce un proceso de aprendizaje interno muy potente. Al acompañar y colaborar en la ejecución de los pilotos, se conforman equipos regionales que adquieren conocimientos sobre la metodología de innovación, desarrollan nuevas habilidades y trabajan colaborativamente.

El modelo fue aplicado durante 7 meses de pilotaje y significó la realización de 40 Mentorías y 30 Mesas Técnicas Regionales. El aprendizaje quedó plasmado en 40 bitácoras y 30 reportes de mesas técnicas, los cuales insumaron los informes finales de cada piloto.

### *Nuevas soluciones para 3 desafíos de pobreza*

10 proyectos, provenientes del sector privado, la sociedad civil y la academia, completaron a tiempo y exitosamente el proceso de pilotaje, trabajando colaborativamente con los equipos del FOSIS y con más de 350 usuarios (as) y 98 hogares.

### *Etapas de escalamiento es lograda con éxito*

3 pilotos escalaron, aportando sus aprendizajes a los Ministerios socios de cada desafío: Economía, Energía, y de la Mujer y la Equidad de Género. El aporte se tradujo en el fortalecimiento de 3 programas públicos: Cadenas productivas digitales, Hogar Mejor y Subsistema Nacional de Apoyos y Cuidados (SNAC), respectivamente.

## Convocatoria 2021

La tercera versión del concurso recibió un total de **95 postulaciones** a los tres desafíos de innovación. Esta disminución de postulantes responde a los cambios incluidos en las bases del concurso, que incluyeron mayores exigencias en cuanto al tipo de solución y la experiencia institucional necesaria.

Al finalizar el proceso de evaluación, **12** pilotos fueron seleccionados para ser implementados en 7 regiones del país.

### Datos Relevantes

<b>Monto convocatoria</b>	\$ 500.000.000.-
<b>Fecha inicio de postulaciones</b>	4 de enero 2021
<b>Fecha cierre de postulaciones</b>	22 de febrero 2011
<b>Inicio de ejecución de pilotos</b>	Mayo de 2021

<b>Temática del desafío</b>	<b>Desafío de innovación</b>	<b>Socio del desafío</b>
Acceso a servicios básicos	¿Cómo se podrían entregar soluciones transitorias y asequibles a las familias que habitan en campamentos para que mejoren el acceso a servicios básicos?	Ministerio de Vivienda y Urbanismo
Modernización financiera	¿Cómo se podría aumentar la inclusión financiera y el uso de tecnologías relacionadas en emprendedoras de subsistencia con el fin de fortalecer sus negocios?	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
Pobreza rural	¿Cómo se podría vincular de forma integral a micro productores de zonas rurales con la oferta social disponible con el fin de atender sus necesidades en las dimensiones de la pobreza multidimensional?	Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), Ministerio de Agricultura

## Pilotos Adjudicados

Desafío	Nombre del piloto	Institución	Región de implementación
Acceso a servicios básicos	AquaLluvia: Agua para los Campamentos	Universidad Católica de la Santísima Concepción	Biobío
	Sistema Colectivo de Humedal Sanitario	Universidad del Bío-Bío	Biobío
	Mi primera luz sustentable	Fundación Litro de Luz	Metropolitana
	Ecología Informal. Codiseño desde las bases	Robertson Arquitectos y Asociados	Metropolitana
Modernización financiera	Locales Conectados: microemprendimiento digital	Fundación Urbanismo Social	Antofagasta
	EMPRENDE - FinTech para mayor inclusión financiera	Universidad de Talca	Maule
	Glocart+Conectadas, generando vínculos financieros	Emprediem SpA	La Araucanía
	Firma electrónica: adopción en microempresas	Fondo Esperanza SpA	Metropolitana
Pobreza Rural	RU-Ex "Experiencia Rural"	LINNQ Lab SpA	Valparaíso
	Plan de Desarrollo Sostenible Local	Instituto Profesional AIEP SpA	Los Lagos
	Centro de Innovación Social Tierra del Fuego	Centro de Formación Técnica Estatal de Magallanes y Antártica Chilena	Magallanes y Antártica Chilena
	Queltehue, tu canal social	Universidad Adventista de Chile	Ñuble

## Escalamiento

Desafío	Nombre propuesta	Razón social
Acceso a servicios básicos	Sistema Colectivo de Humedal Sanitario	Universidad del Bío Bío
Modernización financiera	Mejorando nuestras viviendas para vivir en ambientes más limpios y sanos	Instituto Forestal
Pobreza Rural	Queltehue, tu canal social	Universidad Adventista de Chile

## Convocatoria 2022

Al momento de la redacción de este documento, la cuarta versión se encuentra en curso.

### Datos Relevantes

<b>Monto convocatoria</b>	\$ 500.000.000.-
<b>Fecha inicio de postulaciones</b>	6 de enero 2022
<b>Fecha cierre de postulaciones</b>	13 de marzo 2022
<b>Inicio de ejecución de pilotos</b>	Mayo de 2022

Temática del desafío	Desafío de innovación	Socio del desafío
Ingresos autónomos y sostenibles para jóvenes	¿Cómo se podrían entregar soluciones transitorias y asequibles a las familias que habitan en campamentos para que mejoren el acceso a servicios básicos?	Servicio Nacional de Menores (SENAME), Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
Jóvenes y digitalización de negocios locales	¿Cómo se podría aumentar la inclusión financiera y el uso de tecnologías relacionadas en emprendedoras de subsistencia con el fin de fortalecer sus negocios?	Ministerio de Economía
Reinserción social con enfoque territorial	¿Cómo se podría vincular de forma integral a micro productores de zonas rurales con la oferta social disponible con el fin de atender sus necesidades en las dimensiones de la pobreza multidimensional?	Gendarmería de Chile (GENCHI), Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

## IV. Vinculación con otros actores

Concretar los atributos 4 del Programa Innova FOSIS: **abrir** el Estado al conocimiento de otros actores para enfrentar los desafíos públicos prioritarios, **activar** un ecosistema en torno a la superación de la pobreza, con ideas innovadoras, **escalar** pilotos de aprendizaje para que se transformen en programas sociales que integren la política pública y **vincular** los aprendizajes que surgen de los pilotos con el Ecosistema de Innovación Social y Pública; implicó el desarrollo de una estrategia de articulación y coordinación con diversos actores tanto internos como externos a la institución.

### Vinculación y comunicación con actores externos

#### Socios de los desafíos

Como se mencionó, en el Modelo de Pilotaje 2020 se incorpora este rol fundamental. Se trata de 3 ministerios o servicios públicos que definen en conjunto con el FOSIS el desafío de innovación, son responsables de participar en actividades de difusión durante la convocatoria, evaluar las propuestas, dar seguimiento a las temáticas abordadas y a los aprendizajes surgidos de los pilotos, además son protagonistas de la fase de escalamiento del piloto seleccionado. Para llevar a cabo lo anterior, el ministerio o servicio designa un profesional responsable quien se coordina con el equipo Innova FOSIS a través de comunicaciones escritas y reuniones periódicas, cuyo objetivo es dar a conocer detalles de las etapas del programa y las funciones que deben asumir en ellas.

Además del profesional técnicamente responsable del desafío, se establece una relación con el área de comunicaciones de la institución socia, la cual se encarga de difundir a través de sus redes sociales, los hitos más relevantes del proceso del Innova FOSIS, tales como convocatoria, evaluación, selección de los pilotos, cierre y transferencia de aprendizajes. Para esto el FOSIS proporciona el material gráfico necesario.

#### Instituciones aliadas

Se trata de instituciones privadas y públicas, vinculadas a la innovación, que fueron identificadas y convocadas para que actuaran como aliados del FOSIS en este nuevo programa.

Esta relación ha sido fundamental para fortalecer el programa, con su experiencia, y lograr una articulación con el ecosistema de innovación social y pública.

Los aliados han asumido diversas funciones en distintas etapas del proceso, estos son:

Tipo de Aliado	Institución
<b>PARTNER ESTRATÉGICO</b> Aporta a la consolidación del programa y su proyección a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"><li>Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile</li></ul>
<b>PARTNER DE EVALUACIÓN</b> Colaboran en la etapa de evaluación de los pilotos, seleccionando los mejores proyectos, aportando diversas miradas y experiencias.	<ul style="list-style-type: none"><li>Sociedad en Acción</li><li>Laboratorio de Gobierno</li><li>El Mercurio</li><li>Subsecretaría de Evaluación Social, Ministerio de Desarrollo Social y Familia</li></ul>
<b>PARTNER DE INDICADORES</b> Colabora en la definición y medición de los indicadores de propósito del programa y en la inducción de los equipos seleccionados, capacitándolos en el levantamiento de la información y en la construcción de indicadores de productos para sus pilotos.	<ul style="list-style-type: none"><li>Fundación San Carlos de Maipo</li></ul>

<p><b>PARTNER DE ACOMPAÑAMIENTO</b></p> <p>Acompañan en la fase de ejecución de los pilotos, participando en las Mesas Técnicas Regionales, reflexionando y retroalimentado con su experiencia y conocimiento la implementación de los pilotos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentores por Chile</li> <li>• Avonni</li> </ul>
<p><b>PARTNER DE DIFUSIÓN</b></p> <p>Apoyan en la difusión nacional de la convocatoria del concurso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORFO (Regional)</li> <li>• Laboratorio de Gobierno</li> <li>• Socios de los desafíos</li> </ul>
<p><b>APOYO DE DIFUSIÓN</b></p> <p>Apoyan en mantener vinculado al programa con el ecosistema de innovación. Para ello reciben, desde la Unidad de Innovación de FOSIS, información de las distintas etapas del concurso y participan en la difusión de la convocatoria del concurso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad de Organizaciones Solidarias</li> <li>• Fundación Colunga</li> <li>• Socialab</li> <li>• Avonni</li> <li>• Fundación para la Superación de la Pobreza</li> <li>• Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH)</li> <li>• Centro de Innovación UC</li> <li>• Sistema B</li> <li>• Laboratorio de Innovación Pública UC (LIP UC)</li> <li>• CoLab UC</li> <li>• Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS), Universidad Adolfo Ibáñez</li> </ul>

### **Dirección de Presupuesto (DIPRES) y Subsecretaría de Evaluación Social (SES)**

El objetivo de escalamiento público que tiene el programa hace muy relevante incorporar, en distintos momentos, a las entidades públicas relacionadas con la oferta programática social; éstas son la DIPRES y la SES.

Su participación y retroalimentación se ha requerido en la fase de selección de los pilotos, en la evaluación para el escalamiento y durante la etapa de escalamiento. En esta fase, sus conocimientos respecto de la oferta pública, permiten clarificar aspectos de complementariedad y articulación de las nuevas iniciativas. En la versión 2022 del programa se ha involucrado a estas entidades en la etapa de selección de los desafíos de innovación, para fortalecer el propósito de escalamiento.

## Vinculación y comunicación con actores internos

La implementación de Innova FOSIS ha requerido de la participación de profesionales del nivel central y de las oficinas regionales, quienes son involucrados desde la etapa de diseño y capacitados en las distintas formas de trabajo, herramientas y metodologías que se utilizan en el modelo. Se trata de áreas de soporte y de aquellas directamente vinculadas al quehacer del programa.

Los equipos que se relacionan directamente con los pilotos de innovación y el Modelo de Pilotaje, son:

**Equipo Innova FOSIS:** Integrado por 2 profesionales de la **Unidad de Alianzas e Innovación** de la Subdirección de Gestión de Programas (responsables técnicos y administrativos de la ejecución del programa) y por los 3 profesionales de la **Unidad de Innovación** (responsables de la difusión, vinculación con el ecosistema y coordinación con socios, partners y Directores Regionales FOSIS).

El Equipo se encarga de implementar las distintas etapas del concurso y 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 coordinar la fase de escalamiento y ejecutar la etapa de transferencia, tanto hacia el interior como al exterior del FOSIS.

**Equipo Innova FOSIS regional:** Conformado por 2 profesionales de las oficinas del FOSIS regional donde se ejecutan los distintos pilotos seleccionados, que asumen los roles de Agente de Desarrollo Local (ADL), encargado de acompañar, supervisar técnica y administrativamente la implementación de los pilotos bajo la gestión del aprendizaje del Modelo de Pilotaje; y el Gestor(a) Innova FOSIS, que tiene como responsabilidad facilitar las instancias vinculadas a la gestión del aprendizaje del modelo y su difusión a nivel regional.

Además, la Unidad de Innovación ha ido articulando la colaboración con otros equipos que entregan el soporte necesario para la ejecución, entre los que se encuentran:

**Comunicaciones:** a nivel central y regional, tiene un rol fundamental en las fases de convocatoria y difusión del concurso, así como en la selección y transferencia de resultados, promoviendo a través de las redes sociales institucionales piezas gráficas e información.

**Área legal:** en el nivel central interviene en la fase de diseño, validando las bases del concurso y en cada una de las oficinas regionales en que se implementan los pilotos, es responsable de la fase de contratación de estos.

**Informática:** el programa cuenta con su propia plataforma web, que permite la visualización de la información y etapas del programa para el público general y la realización del concurso; también sostiene el acompañamiento administrativo y técnico de los pilotos, durante su implementación, para ello cuenta con acceso específico para los equipos innovadores y los equipos del FOSIS. El área de soporte informático de la institución contribuye al funcionamiento de esta herramienta.

**Administración y Finanzas:** la plataforma web específica del programa permite gestionar el proceso de rendición de gastos de los pilotos, lo cual es una diferencia respecto de los programas regulares del FOSIS, por lo tanto el alineamiento y colaboración del equipo de Administración y Finanzas central y regional es fundamental para el logro del proceso.

-

# **Modelo de Pilotaje adaptado a proyectos FOSIS**

# Modelo de Pilotaje Adaptado para proyectos del FOSIS

En 2020, la Unidad de Innovación inició un trabajo interno para aplicar y adaptar el Modelo de Pilotaje Innova FOSIS a algunos proyectos piloto de la Subdirección de Programas. Para ello se realizaron una serie de talleres, con los equipos a cargo de cada iniciativa, en los que se presentó la metodología original y se tomaron decisiones sobre cómo se aplicaría, de acuerdo con las características particulares del proyecto.

Finalmente se diseñó el documento "Modelo de Pilotaje Adaptado" y tanto el equipo FOSIS como el equipo encargado de ejecutar el piloto, fueron capacitados en su proceso y metodología en talleres de formación.

El modelo se aplicó en los programas:

- Apoyo a Tu Hogar, del área de Habitabilidad
- Acción en Campamentos, del área de Habilitación Social
- Piloto de Salud Mental del área de Habilitación Social

A partir de estas experiencias y de la necesidad de contar con un modelo interno para testear los proyectos que frecuentemente surgen en la institución y que esté a disposición de los distintos profesionales, la Unidad de Innovación elaboró el instrumento MODELO DE PILOTAJE PARA PILOTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL. Se trata de un documento integrado por una sección teórica, un cuadernillo para la toma de decisiones y una sección final que resume y permite visualizar la versión del Modelo de Pilotaje que será aplicada al proyecto específico.

El objetivo del instrumento es que sea autoaplicado por los equipos programáticos del FOSIS en la fase de diseño de una nueva intervención social o al inicio de la ejecución, de modo que puedan gestionar los aprendizajes que surgirán durante el proceso de implementación, transferirlos y eventualmente replicarlos.

The image shows a screenshot of a virtual meeting on the Miro platform. The main content is a presentation slide titled "Módulo 2: Reflexión y registro de aprendizajes". The slide is divided into two main sections: "1. Lenguaje común" and "Dimensiones del aprendizaje: o categorías de análisis que permiten analizar y compartir aprendizajes".

Under "1. Lenguaje común", there are four categories of learning dimensions, each with an icon and a brief description:

- Problema o necesidad:** En esta dimensión se reflexiona sobre el piloto entendiendo bien el problema o necesidad que enfrentan las y los usuarios finales.
- Gestión del proyecto:** En esta dimensión se registra y reflexiona sobre aprendizajes en materia de gestión de piloto, para identificar la forma más eficiente de implementar la solución diseñada.
- Solución:** En esta dimensión se registran los aprendizajes sobre el diseño del piloto, tanto respecto de su estructura, como de sus componentes, actividades y metodologías.
- Consecuencias de la implementación:** Esta dimensión registra todas las consecuencias, positivas y negativas que se generan durante la ejecución del piloto.

Below these categories, there are two more sections:

- Adopción o Adherencia:** Aborda información específica, respecto de si las personas usuarias adoptan o no la solución propuesta, si deciden o no adherirse a sus actividades planificadas y logran sus objetivos esperados.
- Identidad:** Se registran los aprendizajes que se generan respecto de la pertinencia de la implementación de la solución para la institución a cargo y cómo se valdrán y perciben el resto de las acciones involucradas.

At the bottom right of the slide, there is a note: "Además del FOSIS, ¿qué otra institución está involucrada en la implementación del piloto?" with the logo for "serviu".

On the right side of the Miro interface, there is a sidebar with a section titled "Módulo 3: Ret..." and a sub-section "(1) Mesa té..." with the text "¿Qué actores?" and "¿Qué perfil...". Below this, there is another section "¿Cuál será..." and "participante".

The meeting interface also shows several video thumbnails of participants on the right side.

-

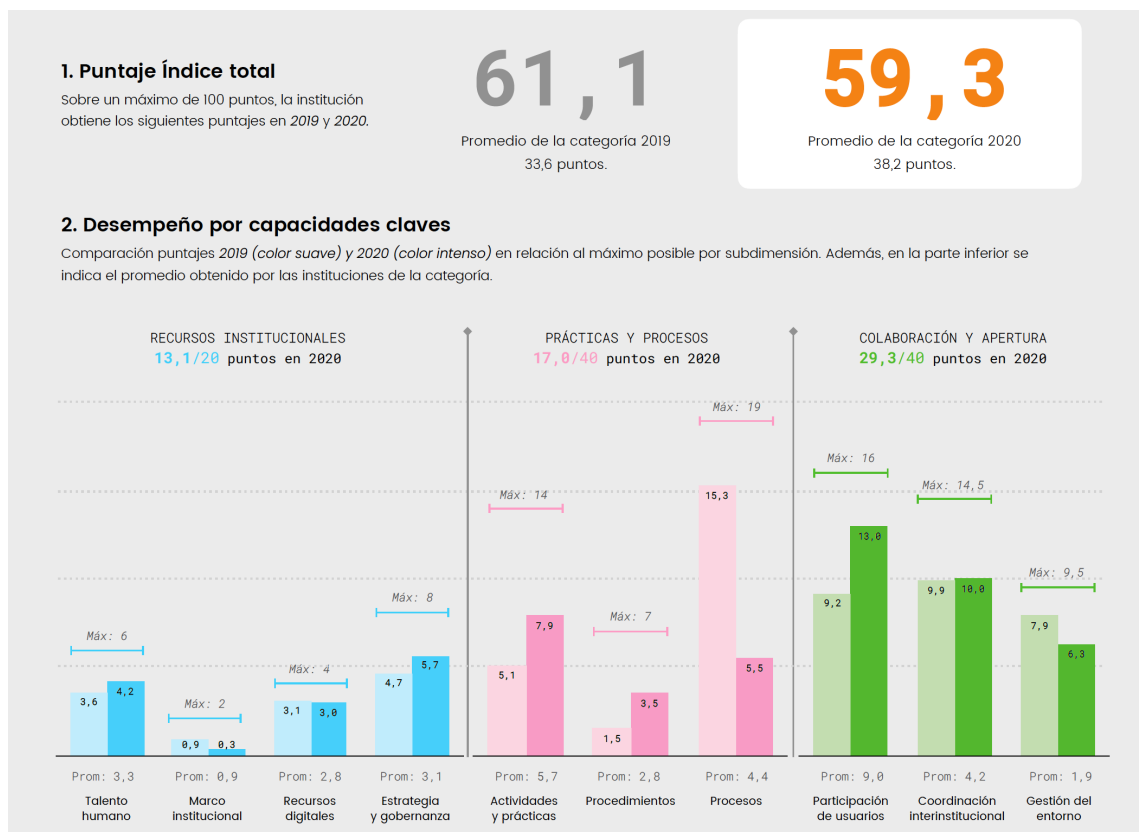
# Índice de Innovación Pública

# Índice de Innovación Pública

Durante 2020 y 2021 el FOSIS participó en la aplicación del Índice de Innovación Pública. Esta herramienta, desarrollada por el Laboratorio de Gobierno junto al Banco Interamericano de Desarrollo, es una medición experimental de las capacidades para innovar y transformarse de los servicios públicos de cara a las personas.

El índice consideró una fase de medición digital, a través de un formulario estructurado en 3 dimensiones: Recursos Institucionales, Prácticas y Procesos y Colaboración y Apertura y 10 subdimensiones. El levantamiento de la información, en las distintas oficinas del FOSIS, así como la gestión del proceso estuvo a cargo de la Unidad de Innovación.

En la primera medición de 2020 participaron 37 instituciones públicas. El servicio obtuvo una alta puntuación, muy por sobre la media de las instituciones de su categoría, alcanzando **61.1**, de un total de 100 puntos, mientras el promedio (o media) de la categoría es 33.64. Por su parte, en la dimensión de Recursos Institucionales el puntaje fue de 12.27, de un máximo de 20 puntos. En cuanto a Prácticas y procesos el puntaje obtenido fue 21.84, de un máximo de 40 puntos; y 26.96 en Colaboración y Apertura, también de un máximo de 40 puntos.



Tras los resultados obtenidos, la institución participó en una fase de acompañamiento a cargo de mentores del laboratorio de Gobierno, para recibir orientación respecto del desarrollo de nuevas iniciativas de innovación y el establecimiento de conexiones entre servicios para promover el aprendizaje conjunto de las instituciones.

En la medición del 2021, que hace referencia al período 2020, la institución obtuvo **59.1** puntos, mientras que el promedio de las instituciones públicas de su categoría fue de 38.2. Este leve descenso se ubica en la dimensión Prácticas y Procesos y se explica porque en la primera medición este ítem alcanzó un alto puntaje debido al proceso de diseño del Programa Innova FOSIS, el cual ya estaba consolidado en 2020.

De acuerdo con estos resultados, las capacidades para innovar del FOSIS se encuentran en un nivel de desarrollo “maduro” (entre 50 y 75 puntos), por lo tanto, el desafío siguiente es continuar transversalizando y amplificando estas capacidades para innovar.

-

# Conclusiones

# Conclusiones

Durante la administración 2018-2022, el FOSIS definió la Innovación Social como un foco de su estrategia institucional.

Una de las fortalezas de este proceso ha sido implementar la estrategia de innovación desde el “hacer”, es decir, llevando a cabo proyectos que involucraron directamente a las y los funcionarios del servicio, de diversas áreas y regiones, lo cual ha permitido una efectiva instalación de capacidades institucionales y el fortalecimiento de competencias individuales y el alineamiento institucional, además de establecer una nueva forma de vinculación y posicionamiento con el Ecosistema de Innovación Social y Pública.

Los aspectos que es necesario seguir fortaleciendo en la estrategia de innovación institucional del FOSIS son:

- Mantener el foco del usuario en el centro, aspecto que es fundamental para la efectividad y sostenibilidad de los cambios. Es importante considerar que dichos usuarios no son solo los finales, es decir, las personas en situaciones de pobreza y vulnerabilidad, sino todos aquellos actores que interactúan en los procesos y proyectos que diseñamos: equipos internos, centrales y regionales, partners del mundo privado, socios de otros ministerios, instituciones postulantes, etc. Es necesario co-diseñar con ellos y mantener canales abiertos de comunicación para recibir su retroalimentación de forma permanente.
- Colaborar y construir con otros actores. Esto es fundamental para poder alcanzar los objetivos. Buscar dentro y fuera del Estado quienes tienen el mismo propósito o quienes están trabajando en la misma línea permite generar sinergias, apoyarse e impulsar de mejor forma los proyectos. La innovación requiere de distintos puntos de vista y éstos se encuentran en la diversidad de actores.
- Compartir y visibilizar lo que hacemos. Esto es clave para impulsar la colaboración mencionada y enriquecer el ecosistema de innovación social. Se debe hacer un esfuerzo por compartir el conocimiento que se genera desde las experiencias vividas, para que todos aquellos interesados puedan apropiarse del aprendizaje y a partir de él puedan seguir construyéndose mejores políticas públicas.

