Informe N° 2 Proyecto:

Desarrollo de una Metodología para la Realización de Pilotos de Aprendizaje

Laboratorio de Innovación Pública
Centro de Políticas Públicas UC
Escuela de Diseño UC
Julio 2019

El Laboratorio de Innovación Pública (LIP) es una iniciativa interdisciplinaria que, desde 2013, contribuye a mejorar la calidad de los servicios que las organizaciones públicas ofrecen a la ciudadanía.

Esta propuesta no habría sido posible sin la valiosa colaboración de los funcionarios de los distintos niveles de FOSIS y de otras 9 organizaciones públicas y del tercer sector que participaron en la co-creación de esta metodología[1].

[1] *El detalle de los participantes puede ser encontrado en Anexo 5.*

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN **4**

2. DEFINICIONES CONCEPTUALES **6**

2.1. Intervención e Innovación Social 6

2.2. Ámbitos del aprendizaje 9

2.3. Instrumentos de Testeo Seleccionado 10

2.4. Escalamiento 11

3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO **14**

3.1. Objetivo General 14

3.2. Objetivos específicos 14

4. Blueprint de la Metodología para la Realización de Pilotos de Aprendizaje Innova FOSIS **24**

4.1. Etapa de Diseño 28

4.2. Etapa de Convocatoria 32

4.3. Etapa de Selección 36

4.4. Etapa de Ejecución 47

4.5. Etapa de Transferencia 58

4.5.1. Línea de Escalamiento 58

4.5.2. Línea de Vinculación 61

4.5.3. Línea de Aprendizajes 63

6. BIBLIOGRAFÍA **66**

7. ANEXOS **68**

1. INTRODUCCIÓN

El FOSIS tiene como misión contribuir a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades. Para lograrlo ha establecido como uno de sus focos estratégicos el promover la innovación social, convirtiéndose en el espacio de pilotaje para la generación de nuevos programas sociales con foco en pobreza.

En este contexto, el FOSIS ha encargado al Laboratorio de Innovación Pública (LIP) de la Pontificia Universidad Católica de Chile, el desarrollo de una metodología para la realización de pilotos que generen aprendizajes relevantes en el diseño de políticas públicas, a ser aplicado en el marco del programa Innova FOSIS (ex Fondo IDEA).

El programa Innova FOSIS corresponde al rediseño del programa IDEA, fondo concursable activo desde 2011, que en su rediseño busca financiar pilotos de innovación social que reúnan al mundo público y privado en la búsqueda de soluciones dirigidas a grupos vulnerables. El programa busca acompañar las iniciativas financiadas y gestionar los aprendizajes que surjan de su implementación.

Este informe corresponde al segundo producto comprometido y contiene el Modelo de Pilotos de Aprendizaje FOSIS. Incorpora las definiciones conceptuales y el desarrollo del mismo, a través de la creación del blueprint o plano del servicio del Innova FOSIS en el cual se detallan los puntos de contacto, mecanismos, criterios e implicancias para su implementación.

El modelo ha sido diseñado a partir de de los hallazgos de la investigación de la literatura y referentes nacionales e internacionales, el trabajo de campo, el acompañamiento a la ejecución de los pilotos Fondo IDEA 2018 y los talleres de co-creación con distintos actores involucrados en la ejecución del programa. El modelo presentado se ajusta al propósito y estrategia del programa, detallando las variables claves para la ejecución y constitución de espacios de aprendizaje.

El eje central del modelo y su metodología considera mecanismos explícitos para el aprendizaje, tales como canales de comunicación, instrumentos de soporte e instancias de retroalimentación. Mediante estos, se espera que los diferentes actores involucrados puedan generar y apropiarse de los aprendizajes que surjan dentro del programa, contribuyendo a la mejora continua de la implementación de las iniciativas financiadas y a su posterior escalamiento a política pública.

El informe consta de 5 secciones incluyendo esta introducción. La segunda sección presenta las definiciones conceptuales que fundamentan el modelo del Programa, la tercera sección

describe los principales aspectos del modelo, estos luego son detallados en la cuarta sección que describe la metodología presentada en formato de blueprint. La quinta y última sección contiene las conclusiones y la descripción de próximos pasos. La metodología utilizada se puede consultar en los Anexos, así como también el detalle de la estructura de costos, un glosario de términos, algunas consideraciones para la implementación y el listado de participantes de los talleres de co-creación.

2. DEFINICIONES CONCEPTUALES

FOSIS tiene como misión contribuir a la superación de la pobreza y vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades. En concordancia con la misión institucional, FOSIS está permanentemente buscando nuevas formas de intervención que permitan entregar soluciones innovadoras a personas y familias en situación de pobreza y/o vulnerabilidad.

El Programa Innova FOSIS atiende a la misión de la institución, al posicionarse como un espacio de pilotaje público para la generación de programas que propongan nuevas soluciones para la superación de la pobreza (FOSIS, 2019b). El Programa tiene como **fin** entregar soluciones innovadoras a personas y familias en situación de pobreza o vulnerabilidad, para que puedan superar las condiciones que afectan su calidad de vida.

Su **propósito** es desarrollar soluciones de innovación social, que permitan resolver necesidades y/o problemas sociales complejas dado su multidimensionalidad y relevancia para el bienestar humano, y que afectan la calidad de vida de personas, familias y comunidades que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Para lograr el fin y propósito del programa se desarrolla el Modelo de Pilotos para el Aprendizaje, en el marco del cual resulta necesario definir los siguientes conceptos clave: intervención social, innovación social, gestión del aprendizaje, pilotos y escalamiento. Tener claridad sobre estos conceptos entrega coherencia y estructura al Modelo y busca asegurar consistencia a lo largo de su implementación.

2.1. Intervención e Innovación Social

Las soluciones que se buscan financiar a través del Innova FOSIS corresponden a intervenciones sociales, las que se definen como acciones sobre un colectivo o grupo con el fin de provocar un cambio social para mejorar su situación (Losada, 2016). En el contexto de este programa, se entiende que las intervenciones no son finitas o definitivas, sino que interactúan con el sistema complejo en el que está inserta la necesidad o problema al que buscan responder, y por lo tanto deben ser reactivas y adaptables ante sus cambios (OECD, 2017).

Las intervenciones sociales financiadas deben corresponder a una innovación social. En el marco del Innova FOSIS innovación social se entenderá como un producto y como un proceso. Esto implica que las intervenciones cuenten con atributos en su diseño respecto del resultado que esperan lograr, pero también del proceso mediante el cual lo hacen.

Respecto del resultado, el foco se pone la entrega de una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes (Phills et. al 2008). Esto implica cuantificar el impacto de la solución para resolver el problema o la necesidad con énfasis en el registrar el desempeño de la iniciativa.

Respecto del proceso, resulta importante entender cómo se logró generar las iniciativas y escalarlas en el tiempo. Seelos y Mair (2016) plantean que el aporte principal de una iniciativa es la generación de conocimiento, aún en los casos en los que la innovación como producto falla (Seelos y Mair, 2012). Esto se explica al entender que el propósito de la innovación es gestionar aprendizajes para convertir las incertidumbres que se tiene al inicio de los procesos en conocimiento cuando estos concluyen. En el contexto del Innova FOSIS esto implica que los pilotos cumplan con un detallada y riguroso proceso de gestión del aprendizaje, que genere - al concluir las iniciativas - productos de conocimiento difundibles.

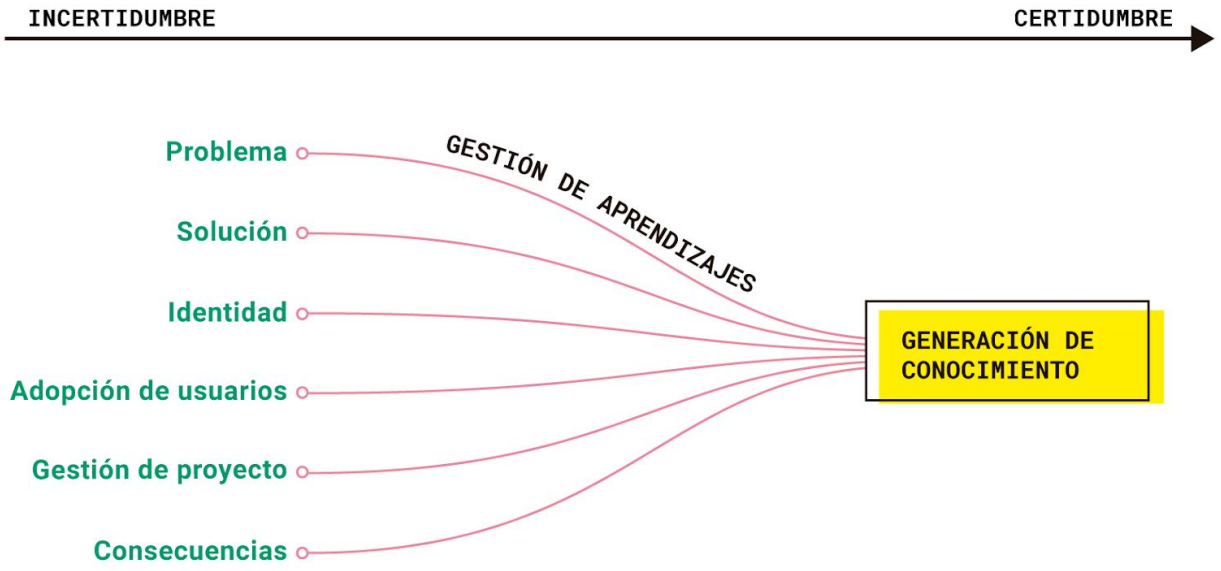

Figura 1. Gestión de Aprendizajes y Generación de conocimiento. Fuente: Elaboración propia.

En vista de la importante función que tiene la generación de conocimiento en la innovación social, resulta fundamental entender cuáles son los aspectos críticos a los cuales se le debe poner atención para generarlo. Nonaka y Takeuchi (1991) definen conocimiento *como una creencia verdadera justificada* y manifiestan que existe conocimiento tácito, que reside en la experiencia de los individuos, y conocimiento explícito, que se materializa en la estructura organizacional.

Un proceso clave para la conversión del conocimiento tácito a explícito es la exteriorización de la información. Este proceso implica gestionar procesos de aprendizaje para que los distintos actores involucrados en la ejecución de un proyecto o iniciativa identifiquen el conocimiento tácito que han acumulado y lo compartan con otros.

La gestión del aprendizaje, entonces, permite que las ideas que devienen de la experiencia se transformen en modelos formales de trabajo. Los nuevos modelos formales crean, a su vez, conocimiento explícitos a nivel organizacional, y nuevo conocimiento tácito a nivel individual, retroalimentando un círculo virtuoso de la gestión del conocimiento.

La exteriorización del conocimiento requiere de técnicas que ayuden a expresarlo para que se vuelva comprensible. Por tanto, los elementos que sean sistematizados a partir del acompañamiento de los pilotos de aprendizaje deben contribuir a conceptualizar el conocimiento de la práctica en dimensiones explícitas que puedan ser comprendidas más allá del contexto específico de la intervención. El desarrollo de infraestructuras de información únicas, que consolidan los esfuerzos realizados e identifica claramente qué funciona y qué no, ayuda a reducir los costos de la adaptación de nuevas soluciones a partir de la experiencia previa y facilitan la innovación continua (Schoop et. al 2018).

Ahora, la existencia de la información no necesariamente significa que sea utilizado apropiadamente. Por lo tanto es importante considerar actividades para la transferencia y utilización de conocimientos, con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

Otro aspecto importante a considerar en la gestión del aprendizaje es la responsabilidad compartida de los miembros de la red para comunicar la información relevante de manera oportuna. El factor humano es el más importante para la generación de conocimiento, ya que la difusión y reuso del mismo está condicionado por las capacidades e incentivos que los agentes organizacionales enfrentan, más allá de las estructuras formales que se instalen de “arriba hacia abajo” (Marilena, 2013).

En el contexto del Innova FOSIS la gestión del aprendizaje consiste en un proceso estructurado, con recursos, roles e incentivos explícitos que sucede durante la ejecución de una iniciativa. El proceso, que se detalla posteriormente, permite traducir las incertidumbres que se tenían al inicio de la iniciativa en certezas hacia el final de la ejecución. Este es, por supuesto, un proceso iterativo durante el cual se van generando nuevas incertidumbres y certezas sobre temas y ámbitos que tal vez no se identificaban en un inicio.

Al final del proceso, la gestión de este aprendizaje genera productos de conocimiento explícito diferenciados que son compartidos y difundidos con los actores relevantes para el logro de los distintos objetivos del programa.

2.2. Ámbitos del aprendizaje

En vista de la importante función que tiene el aprendizaje en la innovación social, resulta fundamental definir con claridad cuáles son los ámbitos o dimensiones sobre las cuales se quiere generar conocimiento. A continuación, siguiendo a los autores Seelos y Mair (2016), se definen los 6 ámbitos que se considerarán para el Innova FOSIS:

- **Ámbito de la definición del problema o necesidad:** Las organizaciones pueden haber definido incorrectamente el problema que están tratando de resolverlo. Identificar el problema de forma certera puede implicar varias iteraciones y ciclos de aprendizaje. ¿Entendemos lo suficiente el problema o necesidad que pretendemos resolver, con los factores que lo causan? Esto es vital para diseñar una solución que ataque las causas del problema.

- **Ámbitos de la solución:** Aún cuando se ha identificado el problema adecuadamente puede suceder que la organización no pueda desplegar los recursos necesarios para crear una solución efectiva y robusta. ¿Podemos acceder a los recursos adecuados y configurarlos de una manera que produzca una solución viable? La incertidumbre respecto de la solución reduce las posibilidades de convertir la idea en una innovación efectiva.

- **Ámbito de la identidad:** La innovación puede llevar a la organización en una dirección que no se alinea con su cultura institucional o con su objetivo. ¿La solución propuesta se alinea con el propósito organizacional? De otra forma, se reduce la posibilidad de que el compromiso con una innovación social sea lo suficientemente fuerte como para superar los contratiempos y persistir en el proceso de escalado.

- **Ámbito de la adopción:** ¿Las personas de las comunidades objetivo aceptarán e implementarán la solución propuesta? Este tipo de incertidumbre reduce la posibilidad de que una solución, incluso una que "aparentemente" funcione, se afiance entre los usuarios previstos.

- **Ámbito de las consecuencias:** ¿Existe el riesgo de que la solución produzca efectos secundarios negativos? Esto reduce la posibilidad de que la innovación produzca un impacto social positivo a nivel agregado.

- **Ámbito de la gestión del proyecto:** ¿Existe la capacidad de supervisar los procesos de innovación de manera productiva? Una gestión improductiva reduce la posibilidad de implementar y dar soporte a una solución durante un período de tiempo prolongado.

En la medida en que las iniciativas transitan el ciclo de la innovación, la gestión del aprendizaje permitirá exteriorizar el conocimiento tácito de los actores convirtiéndolo en conocimiento explícito a nivel organizacional. Esto debería permitir reducir la incertidumbre en cada uno de los ámbitos.

Tener presente estos distintos ámbitos permite también generar criterios para el seguimiento de las intervenciones y para la difusión de los aprendizajes, de manera que el conocimiento generado no sea apropiado exclusivamente por la organización que ejecuta sino que por todo el ecosistema relevante.

2.3. Instrumentos de Testeo Seleccionado

Existen distintos instrumentos de testeo que permiten a las iniciativas transitar el proceso de aprendizaje. Las soluciones de innovación social son *intervenciones* que interactúa con los sistemas complejos en los que están insertas las necesidades o problemas que buscan responder, y por lo tanto deben ser reactivas y adaptables ante sus cambios (OECD, 2017). En este sentido, el testeo de las soluciones de innovación social permite verificar si la solución funciona como se diseñó, se identifican y mitigan las incertidumbres y riesgos de falla, y se ajustan los parámetros correspondientes antes de la implementación definitiva (LIP, 2017).

Existen distintas opciones para testear y refinar iniciativas de innovación social, dependiendo del estado de avance y consolidación del diseño de la solución. Estos se resumen a tres grandes categorías: la prueba de concepto, el prototipado y el pilotaje de la solución (Murray, et. al 2010, pág. 50). En el contexto del Innova, se financiará la ejecución de pilotos de aprendizaje.

Los pilotos de de innovación social se definen como una prueba de larga duración de la solución diseñada y corresponde a un paso crítico antes de la implementación (IDEO, 2019). Este suele ocurrir cuando hay un estado de avance mayor en el diseño de la solución y esta se testea a pequeña escala. Los pilotos usan métodos formales de evaluación para dimensionar el grado en que la solución contribuye a resolver el problema o necesidad que lo motiva en un grupo de usuarios. En la práctica, un piloto puede ser de procesos o de impacto (Jowell, 2003).

Los pilotos de aprendizaje se asemejan a lo que en la literatura se conoce como pilotos de procesos y se enfocan en los aspectos prácticos de la implementación de una intervención, evaluando qué métodos de implementación 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 explicitar que son pilotos de aprendizaje intenciona que, adicionalmente a la gestión del logro de los resultados acordados, se gestionan como productos explícitos los aprendizajes y el conocimiento en los ámbitos antes definidos. Eso quiere decir que los actores involucrados asumen la responsabilidad de monitorear y reflexionar sobre estas dimensiones de forma individual y colectiva como parte del proceso.

Para poder financiar pilotos de aprendizaje, el concurso Innova FOSIS deberá recibir propuestas en estado de prototipo de evolución o prototipos de validación, dependiendo del proyecto y de la evidencia que respalde el diseño del mismo.

Osorio (2010) se refiere a los prototipos de evolución como aquellos que ya han sido validados en su prueba de concepto, y que son diseñados con mayor profundidad, exhibiendo ciertos niveles de funcionalidad. En la medida que se complejizan los prototipos estos pueden incluso buscar testear una versión acotada del producto o servicio, o alguna porción de estos, con un grupo de usuarios del "mundo real" para retroalimentar el diseño de la solución con los hallazgos de la práctica (Murray et. al, 2010).

Los prototipos de validación (Osorio, 2010) tienen como objeto poner a prueba soluciones reales, en conjunto con los procesos de producción necesarios. Implican tener ya definido un modelo de negocio y una propuesta de valor para los usuarios, contemplando las relaciones con los usuarios, los perfiles de usuario a los que busca atender, los canales de comunicación y los flujos de ingresos, con una mirada operacional de los socios, actividades, recursos y estructuras de costos clave Traube et. al (2017).

2.4. Escalamiento

Nesta (2014) entiende que el concepto de *escalar* una solución unifica una variedad de procesos a través de los cuales las soluciones de innovación social crecen. El crecimiento de la solución de la innovación social puede involucrar la estandarización y la consolidación de economías de escala al incrementar la cantidad de personas que se benefician de esta. Alternativamente, el crecimiento de una solución de innovación social también se materializa cuando se difunde para que otros la implementen y cuando se replica en diferentes entornos, más allá del número de personas que beneficia.

Es importante resaltar que, en general, la tasa de éxito de los proyectos de innovación, tanto el sector público como en el sector privado, suele ser baja. En el sector privado a nivel mundial,

por ejemplo, 3 de cada 10 productos innovadores son escalados exitosamente, siendo el porcentaje de escalamiento de 38% de nuevos productos (Simon Kucher & Partners, 2014). En el caso chileno, una evaluación realizada al programa Semilla de CORFO en 2014, muestra que luego de obtener financiamiento, aproximadamente 40% de las empresas financiadas aumentaron sus ventas (Navarro, 2014).

En el sector público chileno, el antecedente más cercano al Innova FOSIS lo dan las iniciativas gestionadas por el Laboratorio de Gobierno. En la experiencia de la institución hasta ahora se han logrado implementar 9 de las 29 iniciativas de innovación pública piloteadas. Esto habla de un porcentaje de escalamiento correspondiente al 31%, es decir 3 de 10 iniciativas (Laboratorio de Gobierno, 2019).

En el contexto de Innova FOSIS el escalamiento se entenderá, en primer lugar, 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 transforma en un programa que es presentado al proceso de evaluación ex-ante coordinado por la Subsecretaría de Evaluación Social del MDSF.

Siguiendo la evidencia del porcentaje de escalamiento experimentado por iniciativas de innovación públicas y privadas en el contexto chileno se espera que 3 de 10 iniciativas logren llegar a esta etapa. Los pilotos que logran llegar al escalamiento se insertan en el ciclo de las políticas públicas, de acuerdo al siguiente esquema:

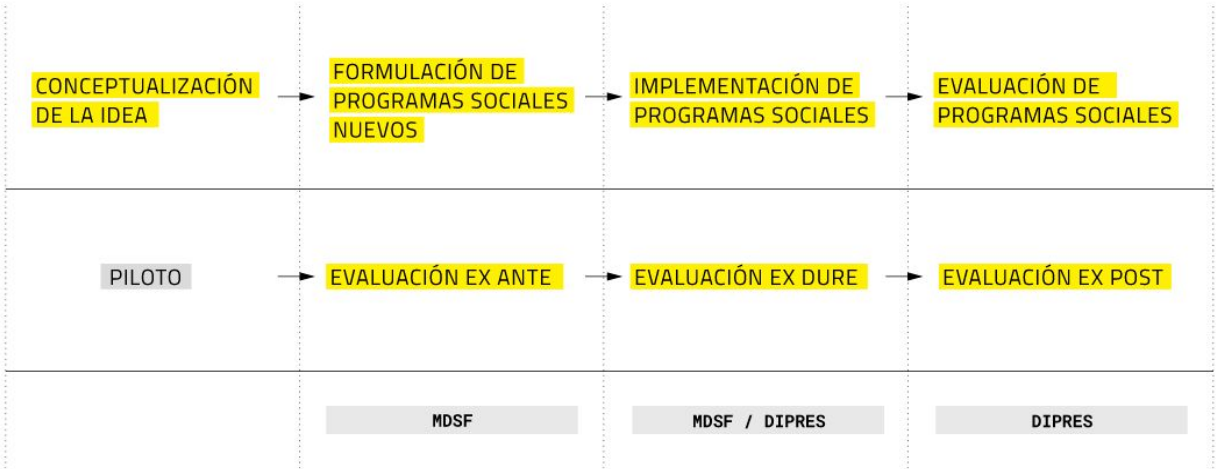

Figura 2. Formulación de programas sociales en Chile. Fuente: Elaboración propia en base a Irarrázabal, 2012; Olavarría y Figueroa, 2012.

Al entenderse la innovación no solo como un resultado, sino también como un proceso, se define que hay valor también en vincular y aprender de los aprendizajes generados en el marco del programa. El Innova FOSIS buscará también impulsar estos dos objetivos. En este contexto, se define como vincular el 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 resultar desde la reflexión colectiva, en su versión menos intensiva, hasta el escalamiento de alguna iniciativa por parte de terceros actores.

Se define como aprender como el incorporar aprendizajes de los pilotos en el ciclo programático regular del FOSIS. Esto consiste en adoptar el conocimiento generado por los pilotos en el desarrollo o reformulación de otros programas sociales, lo que se puede materializar en metodologías, componentes, actividades ajustados.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO

En este apartado se hace una descripción general de los principales aspectos del modelo conceptual propuesto para el programa Innova FOSIS, los aspectos específicos de la metodología para implementarlo se detallan en las siguientes secciones.

3.1. Objetivo General

El objetivo general del programa Innova FOSIS es contribuir a la resolución de la pobreza a través de la creación de programas sociales innovadores con un diseño centrado en el usuario, que hayan sido validados de forma previa a su implementación. Para lograrlo, Innova FOSIS vinculará a las instituciones públicas a cargo de resolver los principales problemas país en materia de superación de la pobreza, con organizaciones privadas del ecosistema de innovación que hayan desarrollado iniciativas innovadoras para su resolución.

Innova FOSIS busca permitir el testeo de iniciativas a través del financiamiento de pilotos y la gestión del aprendizaje asociada a los mismos. De este manera, se busca complementar el proceso de elaboración de programas sociales, generando un espacio poco común que permite el diseño y la validación temprana con usuarios, y la incorporación de aprendizajes como insumo directo al diseño de nuevos programas o el ajuste a los ya existentes.

Para cumplir con su objetivo general Innova FOSIS suma una etapa en su proceso, llamada Transferencia, que intenciona el traspaso de conocimiento a través del financiamiento y la implementación de tres estrategias diferenciadas - Escalar, Aprender y Vincular -. El diseño de estas estrategias se llevó a cabo combinando el desempeño en materia de resultados que tengan los pilotos financiados, con los públicos objetivos que pueden estar interesados en el conocimiento que se genere a partir de su implementación. Las estrategias se reflejan en los tres objetivos específicos del Programa y se detallan a continuación. .

3.2. Objetivos específicos

1. **Escalar**

Identificar los pilotos que hayan cumplido con los resultados comprometidos y gestionar que el conocimiento generado se materialice en el diseño de nuevos programas sociales validados y centrados en el usuario.

Este objetivo se llevará a cabo a través del financiamiento de la elaboración del formulario requerido para cumplir con la evaluación ex-ante del año presupuestario correspondiente al fin de la ejecución del piloto. Los ejecutores de hasta tres pilotos exitosos recibirán recursos adicionales al concluir la ejecución del piloto para sistematizar el diseño de la iniciativa en coordinación constante con la institución solicitante. De esta manera las instituciones públicas que participan como solicitantes reciben un insumo concreto que sintetiza en un formato apto para los procedimientos del Estado, los resultados y aprendizajes generados por el piloto a través del diseño concreto de un programa social.

2. **Aprender**

Incorporar en la oferta regular de FOSIS los aprendizajes del proceso de pilotaje.

Este objetivo está orientado a difundir e incorporar al interior del FOSIS los aprendizajes de los pilotos que se califiquen como exitosos y también de aquellos que no lo hayan sido. Se incrementará la cantidad de conocimiento disponible, las instancias de intercambio del mismo, y el establecimiento de oportunidades para incorporarlo en los procesos organizacionales (McInerney, 2002). Se busca retroalimentar la oferta regular con el conocimiento generado a través del Programa.

3. **Vincular**

Vincular a los actores del ecosistema de innovación social a través de la diseminación de los aprendizajes del proceso de pilotaje.

Corresponde a la vinculación de los actores que forman parte de programa Innova FOSIS con el resto de actores de innovación social para diseminar los aprendizajes de tanto los pilotos que hayan logrado los resultados esperados como aquellos que no. Se busca que organizaciones del ecosistema puedan incorporar estos aprendizajes e inclusive, de estar interesados y llevando a cabo los procesos necesarios, puedan replicar algunas de las iniciativas.

En la tabla a continuación se detallan los productos esperados para cada objetivo específico:

TABLA 1. Productos esperados para cada objetivo específico	
Objetivos Específicos	**Producto**
1.Escalar	Programas con un diseño afinado y validado por los usuarios en el territorio, traducido al formulario de evaluación ex-ante MDSF. Liderado por el ejecutor, gestionado por FOSIS Central y con alta participación del solicitante.
2. Aprender	Componentes y/o actividades de programas sociales con un diseño validado por usuarios, insuman el desarrollo/reformulación de otros programas sociales. Estrategia clara para el intercambio y uso de los aprendizajes en el ciclo programático regular FOSIS. Liderado por por la dupla de gestión de conocimiento territorial (ADL + Gestor Senior de Conocimiento FOSIS Regional), Apoyado por FOSIS Central
3. Vincular	Documentos y evento de diseminación de aprendizajes dirigido al ecosistema de innovación. Liderado por FOSIS Central, con alta participación del ejecutor.

Estos objetivos específicos se insertan a lo largo de la teoría del cambio del programa, para así generar intervenciones nuevas o ajustadas que contribuyan a que poblaciones vulnerables mejoren sus condiciones de vida (Figura 3).

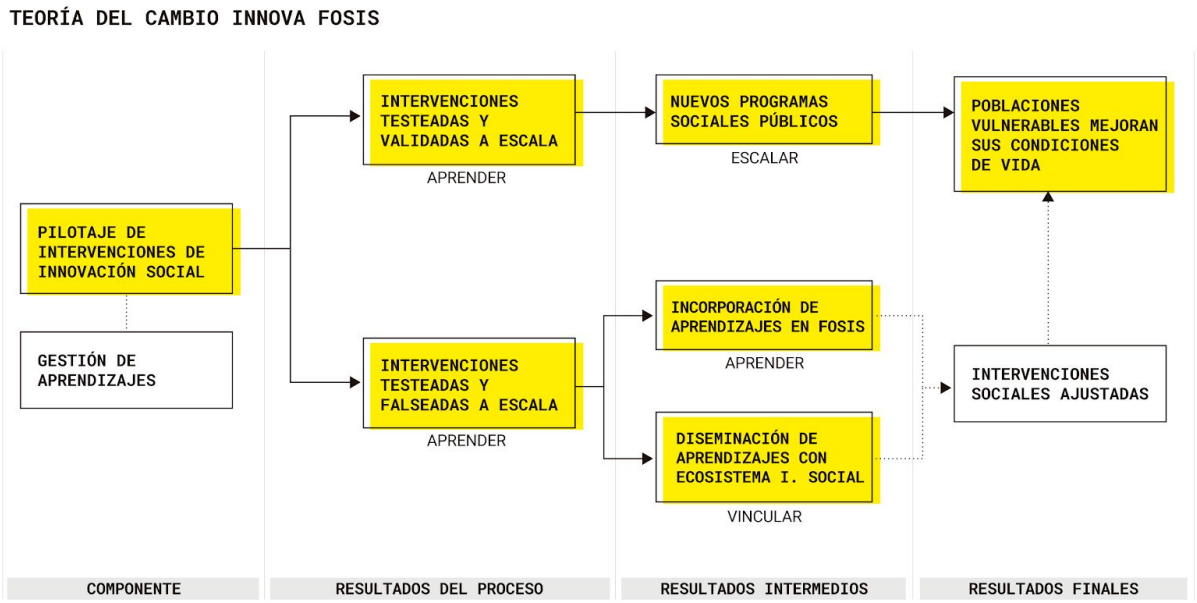

Figura 3. Teoría del cambio Innova FOSIS. Fuente: Elaboración propia.

El logro de estos objetivo implican retos específicos que inciden directamente sobre el diseño del modelo del programa. Estos son: i) identificar desafíos que constituyen problemas país y son relevantes para la ciudadanía, la opinión pública y el gobierno, y a las instituciones responsables de resolverlos; ii) seleccionar y financiar iniciativas innovadoras que plantean nuevas soluciones que sean mejores, más eficientes o más justas que las ya existentes, iii) gestionar el aprendizaje de forma activa y eficiente durante la ejecución de los pilotos; y iv) transferir el conocimiento generado con estrategias diferenciadas.

Las etapas del Innova FOSIS han sido estructuradas pensando en responder a cada uno de estos retos y las decisiones metodológicas en cada una de ellas responden a ese objetivo. A continuación se detallan las principales implicancias.

Selección de Desafíos y de Solicitantes

Para que aquellas iniciativas de innovación social piloteadas exitosamente puedan ser escaladas como nuevos programas dentro del aparato público se debe gestionar el proceso de apropiación de las soluciones desde el inicio del proceso. Esto implica identificar y seleccionar no solo temáticas que sean consideradas problemas país, sino también involucrar activamente a la institución que es responsable política y técnica del tema desde el inicio. De esta manera se asegura que la institución con potencial para escalar la iniciativa esté interesada en el desarrollo de la misma, entienda su desarrollo durante la etapa de pilotaje y sea cercana a la ejecución y al proceso de gestión del aprendizaje.

El programa Innova FOSIS debe ser entendido por la institución pública solicitante como un asesoría prolongada en el tiempo cuyo fin es el de mejorar su oferta programática. Se le debe otorgar también voz activa al solicitante en la selección de los desafíos, las iniciativas a pilotear y en la reflexión y ajuste que sucede durante la implementación. De esta manera se incrementa la posibilidad de que la institución solicitante se apropie de la iniciativa y la escale en caso que esta sea exitosa.

En este contexto, ser Solicitante de un piloto Innova FOSIS implica que la institución está dispuesta a comprometer horas hombre de sus funcionarios durante la duración del programa para que una contraparte activa e involucrada. Al momento de definir las temáticas y los desafíos asociados el equipo Innova FOSIS deberá identificar la disponibilidad de la institución para cumplir este rol e incorporarlo como criterio de selección de los desafíos a concursar.

Cantidad, Perfil de Iniciativas y de Postulantes

El rediseño de Innova FOSIS plantea, para el programa año 2020, la selección y financiamiento de 10 pilotos de aprendizaje. El modelo de gestión del aprendizaje y de transferencia del conocimiento planteado implica un alto nivel de compromiso de funcionarios del FOSIS, en sus distintos niveles, y de las instituciones solicitantes durante la ejecución de los pilotos. Para poder organizar y/o participar con el nivel de compromiso esperado es necesario que el número de proyectos sea acotado.

El Programa busca que tres de las iniciativas piloteadas puedan transitar, en la etapa de Transferencia, por el carril de Escalar, transformándose en diseños para evaluación ex-ante. El número planteado de iniciativas a pilotear usa la tasa de éxito promedio reportada para la innovación de alrededor de 30% para contribuir a obtener pilotos exitosos suficientes.

Los objetivos y exigencias del Programa implican también que las iniciativas seleccionadas presenten un alto nivel de consolidación. Se espera recibir propuestas en estado de prototipo de validación o de evolución - en la menor cantidad de casos. Considerando que este tipo de prototipos implica una mayor inversión de tiempo y recursos previos por parte de los postulantes, se espera que las postulaciones al concurso sean significativamente menores a las actuales, pero de mayor nivel de desarrollo.

Estrechamente vinculado a lo anterior, el tipo de organización que postule deberá tener la experiencia suficiente en la temática y en la ejecución de iniciativas, para poder enfrentar tanto el proceso de pilotaje como el de gestión del aprendizaje y de la transferencia del conocimiento. La participación del Programa requerirá un inversión de tiempo y capacidad institucional elevada y se seleccionarán instituciones que puedan afrontarla.

Financiamiento

El programa Innova FOSIS considerará financiamiento en dos fases. La primera corresponde a la ejecución de los pilotos durante la cual las 10 iniciativas financiadas podrán postular para recibir el mismo monto de financiamiento, el que se propone consista en 50 millones de pesos. La segunda fase involucra la etapa llamada Transferir y entregará financiamiento adicional a tres iniciativas que hayan sido propuestas por las mesas técnicas y seleccionadas por el FOSIS Central para recibir un monto adicional de recursos destinados a la elaboración del formulario ex-ante del programa social resultante del piloto. El resto de iniciativas serán invitadas a participar de eventos de diseminación en el marco de los carriles Aprender y Vincular, pero no recibirán recursos adicionales.

Innova FOSIS considera financiar tanto la implementación de los pilotos, como la gestión del aprendizaje. En ese sentido se plantea contar con financiamiento identificado para un responsable en el equipo ejecutor de llevar a cabo esta gestión de manera explícita. En el momento de la postulación los pilotos deberán diferenciar el monto de recursos destinado a la ejecución y a la gestión del aprendizaje.

Como principio guía, se espera que el costo el 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. En caso que el per cápita sea superior el postulante deberá justificar con base en evidencia este incremento y considerar las implicancias para el escalamiento. Esto quiere decir que la cobertura de beneficiarios dependerá de los cálculos y antecedentes que presente el postulante en la propuesta.

Lo anterior implica que el costo per cápita de la inversión del proyecto bajo el modelo de diseño propuesto, sería aproximadamente de 1.333.333 mil pesos chilenos, condicional a una tasa de cobertura promedio de 30 usuarios por proyecto y respetando la asignación máxima de montos para cada cuenta presupuestaria. Este mayor costo se explica por 3 factores:

Primero, el costo de ejecutar pilotos de intervenciones de innovación social, las cuales son más intensivas en el uso de recursos humanos, monetarios y de tiempo que otras intervenciones de innovación social con menor estadío de desarrollo, tal como evidencia el análisis de referentes y de literatura en el Informe 1. Segundo, el modelo de pilotaje propuesto internaliza el costo de iterar y ajustar el piloto a lo largo de su implementación, más allá del primer mes de validación con usuarios y ajustes al plan de pilotaje. Tercero, y en consecuencia de lo anterior, el modelo considera un componente de gestión de aprendizajes que debe asumir la organización ejecutora, para la creación de conocimiento que permita el rápido escalamiento y vinculación de las iniciativas.

En este sentido, si el modelo no considerase el costo de la gestión de aprendizajes, el cual corresponde a la suma entre el rol del gestor de aprendizaje y los gastos asociados a la conducción de las mesas técnicas, el valor per cápita de la inversión sería similar al per cápita estimado para Innova FOSIS hoy.

Con todo, se propone que se considere un margen de flexibilidad en cuanto a la cobertura propuesta en cada piloto, de acuerdo a su pertinencia con la intervención que se plantea, por tanto siendo variable el valor de la inversión per cápita. Esto implica admitir una menor cobertura con el mismo monto de financiamiento por piloto, si así fuese pertinente. En caso de ser así, se plantea que el postulante justifique la variación en la cobertura proyectada, y la acredite con la evidencia correspondiente. Esto, teniendo de referencia la banda de valores proyectados por el Solicitante, respecto de la inversión per cápita para intervenciones similares en el mismo sector social. De igual forma, en el caso de intervenciones de innovación disruptiva,

que no cuentan con un marco de referencia en la inversión per cápita esperada, se deberá justificar la cobertura propuesta con la evidencia que avale su estimación

Se propone el monto de 50 millones de pesos chilenos mantenga la estructura presupuestaria actual, este monto cubrirá los gastos imputables al piloto, contemplados según las siguientes cuentas:

1. Gastos de inversión

   Son aquellos recursos del piloto que constituyen, de manera directa e inmediata, un beneficio material o inmaterial para los destinatarios del mismo. El monto total de estos no podrá ser inferior al 80% del aporte FOSIS.

   Los gastos de inversión incluyen los siguientes ítemes:

   A. Gastos en adquisición de equipamiento, y/o mejoras de bienes inventariables destinados al piloto. No se podrá destinar más del 30% de los recursos del proyecto a bienes de capital, entendiendo por tales todos los que tengan por objetivo incurrir en gastos de adquisición de equipamiento, herramientas, maquinarias y adquisiciones silvoagropecuarias.

   B. Subsidios a los/as usuarios/as, como por ejemplo recursos que financian alimentación y/o traslado, pago de becas, alojamiento y/o seguro de accidentes de los/as usuarios/as, cuando el tipo de actividad desarrollada así lo requiera.

   C. Materiales de trabajo de los/as usuarios/as, como por ejemplo gastos incurridos en la adquisición de bienes, insumos y materiales, cuyos/as destinatarios/as directos son los/as usuarios/as y que son necesarios para la ejecución del proyecto. Incluye material educativo o pedagógico, que se les entrega a los/as usuarios/as cuando corresponde.

   D. Arriendo de infraestructura y/o equipos, para la realización de actividades colectivas, dirigidas a todos o parte de los usuario/as del proyecto.

   E. Recursos humanos que se vayan efectivamente a utilizar en el desarrollo del piloto y en la implementación del mismo, y que prestan servicios directos a los usuarios/as del proyecto. Para tales efectos, los recursos humanos que participen durante el proceso de desarrollo de pilotos deberán identificarse, señalando expresamente en la formulación del presupuesto los roles involucrados y la cantidad de horas semanales que se dedicarán a ésto.

      En vista de los objetivos propuestos en el diseño se propone que a lo menos, se considere la contratación de los siguientes profesionales:

A. Coordinador de proyecto: profesional a cargo de velar por la correcta implementación, rendición de cuentas y gestión del aprendizajes. Es la cara visible del piloto ante los distintos actores involucrados y gestiona la correcta vinculación de este con el medio.
B. Gestor de Aprendizaje: profesional a cargo de velar por la sistematización de los aprendizajes a lo largo del proceso de pilotaje, de acuerdo a los formatos y procesos establecidos, y en consideración con las necesidades de los usuarios finales. En colaboración con el coordinador del proyecto, deberá dar cuenta de estos aprendizajes en las distintas instancias de las mesas técnicas.

2. Gastos de operación

Son aquellos recursos necesarios e indispensables para la implementación o difusión del proyecto. Incluye recursos de soporte, movilización y transporte del recurso humano del piloto, material consumible, infraestructura, gastos de comunicación y otros. El máximo de gasto imputable a esta cuenta es de 20% del total del piloto.

Se espera que entre un 2 y 5% del monto del piloto se destine para financiar gastos de comunicación y difusión.

Finalmente, en esta cuenta podrá considerarse hasta un 8% imputable a gastos de sostenimiento, los cuales son gastos indirectos necesarios en los que se debe incurrir para el desarrollo del piloto.

Se espera que el piloto propuesto considere la contratación de un profesional de apoyo para la rendición de cuentas administrativas y financieras, que den cuenta de la ejecución del piloto de acuerdo a lo prometido, velando por la generación de adaptaciones presupuestarias, según se requiera

Actores Involucrados y sus roles

A continuación se presenta el mapa de actores involucrados en el programa Innova FOSIS, identificando además los vínculos entre ellos durante la ejecución del Programa

1. **FOSIS Central:**
   Funcionarios del nivel central de FOSIS, incluye al equipo encargado de la ejecución del Programa.Durante la descripción metodológica se individualizan y describen cargas o áreas específicas siempre que es pertinente.

2. **FOSIS Regional:**
   Funcionarios del nivel regional de FOSIS, incluye a los directores regionales, los jefes de área, encargados de línea y agentes de desarrollo local, entre otros. Durante la descripción metodológica se individualiza y describe siempre que es pertinente.

3. **Solicitante Nacional:**
   Funcionarios de la institución solicitante a nivel del gobierno central, pueden pertenecer a servicios o ministerios públicos.

4. **Solicitante Regional:**
   Funcionarios de la institución solicitante a nivel regional, pueden ser SEREMÍAS o Direcciones Regionales, según corresponda.

5. **Ejecutor:**
   Organización que resulta adjudicataria de un piloto de aprendizaje en el marco del Programa.

6. **Usuario Final:**
   Beneficiarios directos de los pilotos financiados.

7. **Subsecretaría de Evaluación Social:**
   Subsecretaría del Ministerio de Desarrollo Social y Familia responsable de la evaluación ex-ante de programas sociales.

8. **Consultora Externa:**
   Firma contratada por el FOSIS Central para apoyar en la ejecución de la segunda fase del programa, la etapa Transferir, según se detalla en la metodología.

Figura 4. Mapa de actores Innova FOSIS según objetivos. Fuente: Elaboración propia.

4. Blueprint de la Metodología para la Realización de Pilotos de Aprendizaje Innova FOSIS

La metodología para la implementación de pilotos de aprendizaje, en el marco del programa Innova FOSIS, se presenta bajo la estructura de *blueprint*[2]. Un *blueprint*, o plano de servicio, corresponde a un esquema visual que permite dimensionar, y proyectar en el tiempo, la complejidad del servicio entregado por el programa. Esto lo hace a través de la sincronización interna y externa de los diversos componentes de este (etapas, actividades y roles), incorporando la perspectiva de los usuarios internos y externos involucrados en la provisión del servicio (Figueroa et al, 2017).

En el caso de Innova FOSIS, los usuarios internos corresponden los funcionarios de FOSIS a nivel central, FOSIS a nivel regional, y Solicitante; y los usuarios externos corresponden a las organizaciones ejecutoras del piloto, y los usuarios finales del que son los beneficiarios de la intervención. Sin embargo, el blueprint presentado toma como foco la relación de los usuarios internos en FOSIS con la organización ejecutora como usuario externos, ya que se le reconoce como el núcleo de la ejecución del programa Innova FOSIS. Esto, a excepción de las etapas de Diseño y Transferencia, donde se hace necesario además visibilizar el contacto con la Organización Solicitante. No obstante, los instrumentos de soportes comprometidos en el siguiente informe diferenciarán el blueprint por tipo de usuario.

Estructura Horizontal Blueprint Innova FOSIS

La lectura del blueprint se realiza de forma horizontal, dado que funcionan bajo la lógica de línea de tiempo. En el caso del Innova FOSIS la línea de tiempo ha sido diseñada teniendo en consideración los tiempos de formulación de presupuesto público exploratorio y el proceso de evaluación ex-ante de programas sociales. Existen 5 macro secciones que dividen las etapas de entrega del servicio dentro del blueprint: Diseño, Convocatoria, Selección, Ejecución, y Transferencia. Estas se extienden desde Septiembre de 2019 hasta Mayo de 2021, en consonancia con los tiempos requeridos para la transferencia de los pilotos para que sean escalados como programas sociales nuevos por el sector público. El Anexo 4 sobre consideraciones para la implementación, presenta un marco temporal alternativo que considera posibles eventualidades en la disponibilidad presupuestaria del programa.

[2] El Anexo 1 y 2 sistematizan la metodología sobre la cual fue construido y los conceptos clave que lo sostienen.

El Diseño agrupa las sub etapas previas al primer contacto de FOSIS con los postulantes, organizaciones con intención de convertirse en ejecutoras de pilotos de aprendizaje. Estas sub etapas corresponden a la Identificación de Temáticas, Capacitación y Preparación del Lanzamiento.

La Convocatoria agrupa las sub etapas que corresponden al proceso de postulación, y que involucra la gestión interna de FOSIS y el Solicitante para convocar a los postulantes. Estas subetapas corresponden a la Difusión General e Intencionada de la convocatoria, el Lanzamiento Oficial del concurso y Apertura y Cierre de la Postulación.

La Selección agrupa las subetapas que corresponden a la evaluación y definición de las iniciativas que serán adjudicatarias del fondo de pilotaje, e involucra la coordinación de FOSIS con expertos evaluadores externos y el Solicitante para la selección de las mejores soluciones. Las subetapas corresponden a la Admisibilidad, el Primer y Segundo Nivel de Evaluación Técnica y la Selección de los proyectos adjudicatarios del concurso.

La Ejecución agrupa las subetapas que corresponden a la instalación e implementación del piloto. Estas subetapas corresponde a la Contratación e Instalación Administrativa, Convocatoria de Usuarios Finales, el Desarrollo del Piloto y el Cierre de Ejecución.

La última etapa del blueprint, luego de la ejecución, se divide en tres carriles simultáneos, dependiendo del desempeño de los pilotos. El carril de Transferencia agrupa actividades enfocadas al proceso de elaboración del formulario de evaluación ex ante, el carril de Vinculación se enfoca en la diseminación de información hacia el ecosistema de innovación y el carril de Aprendizaje busca la incorporación de aprendizajes al interior del FOSIS.

Estructura Vertical Blueprint Innova FOSIS

Dentro de cada etapa existen diferentes niveles de información, los cuales explicitan las diferentes actividades a realizar en la ejecución del programa. Cada etapa se lee de forma vertical, de arriba hacia abajo, transitando las actividades según el rol de quien las lleva a cabo.

En primer lugar se encuentran las actividades de las organizaciones que ejecutarán los pilotos, que en el Ántes corresponden a postulantes y en el Durante y Después corresponden a las organizaciones ejecutoras (ejecutores, de ahora en adelante). Los ejecutores son quienes tienen contacto directo con los usuarios finales para la materialización de la intervención financiada, a la vez que con los funcionarios de FOSIS y los Solicitantes.

En segundo lugar se encuentran los puntos de contacto entre el ejecutor y FOSIS en cada una de las etapas, donde se visualizan los medios y documentos que sostienen y facilitan la interacción entre estos actores.

En tercer lugar se sitúan las actividades que corresponden a los funcionarios FOSIS de nivel Central y Regional, que se dividen en actividades sobre la línea de visibilidad, es decir, acciones visibles para los ejecutores y actividades bajo la línea de visibilidad que involucran acciones de gestión interna que no son visibles para los usuarios finales y/o para los ejecutores.

Se identifican tres tipos de actividades realizadas por diferentes actores, dentro de cada tipo de usuario. Estas son actividades de ejecución, actividades de supervisión y acompañamiento y actividades de gestión del aprendizaje.

Las actividades de ejecución corresponden a aquellas que son esenciales para la implementación del programa. Sobre estas se sustentan las actividades de supervisión y acompañamiento y las de gestión del aprendizaje.

Las actividades de supervisión y acompañamiento corresponden a aquellas realizadas por los funcionarios FOSIS para velar por la correcta implementación de los pilotos según lo acordado y la exteriorización de información valiosa para la construcción de aprendizajes a medida que avanza el pilotaje.

Las actividades de gestión del aprendizaje corresponden a aquellas que buscan consolidar y agregar valor a la información de la ejecución, por medio de su articulación y transferencia en la red de actores involucrados en el pilotaje.

En complemento a la mirada del blueprint, el Anexo 4 sobre consideraciones para la implementación, presenta la agrupación de los roles y responsabilidades por perfil involucrado en la ejecución del programa.

BLUEPRINT INNOVA FOSIS

| | | |

4.1. Etapa de Diseño

ETAPAS	DISEÑO			
FECHAS	01-09-19 30-10-19		30-10-19 30-11-19	30-10-19 30-11-19
SUBETAPAS	Identificación de temáticas		Capacitación	Preparación del lanzamiento
ACTIVIDADES EJECUTOR O SOLICITANTE	Solicitante recibe propuesta de FOSIS para participar en el desarrollo del concurso. Debe redactar una carta de compromiso para la participación en el proyecto.	Solicitante participa en instancia de elección de temática y formulación del desafío. Entrega estimación de valor per cápita, basándose en programas similares.		Solicitante asigna un responsable del equipo en el nivel central para el seguimiento y coordinación del concurso.
PUNTOS DE CONTACTO	Carta de compromiso	Estimación per cápita / Instrumento de formulación del desafío / Material de la instancia participativa		
ACTIVIDADES EN CONTACTO CON EJECUTOR FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	Citación de reuniones de invitación a participar en calidad de solicitantes a ministerios/servicios relevantes identificados.	Realización de instancia participativa con solicitante para la elección de temática y formulación del desafío. La elección final del desafío puede ser validada con la ciudadanía y/o expertos.		
Línea de visibilidad				
ACTIVIDADES INTERNAS FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	Se identifica a Ministerios o Servicios relevantes para la participación en el concurso.	Preparación de instancia con solicitante. Sistematización de la instancia y definición del desafío.	Capacitación a FOSIS Regional (principalmente ADL y Encargado de línea o Jefe DGP) en la modalidad Innova FOSIS, determinando roles, metodologías e instrumentos a utilizar.	Preparación de los eventos de lanzamiento Innova FOSIS nacional y regional, considerando los asistentes de los determinados eventos, espacio físico, presentaciones y discursos, insumos gráficos y otros.
SOPORTE/ INSTRUMENTOS	Convenio de colaboración		Capacitación de capacitación	

Identificación solicitante como usuario

Figura 5. Blueprint 1/10. Fuente: Elaboración propia.

Objetivos de la Etapa

La etapa de diseño tiene como objetivo la preparación de la convocatoria, lo cual ocurre entre los meses de septiembre y octubre del año 2019[3]. El diseño incluye la definición de los solicitantes y los desafíos sobre los cuales se convocarán los pilotos, la preparación de los instrumentos legales y técnicos que darán soporte a la convocatoria, y la capacitación de los funcionarios FOSIS a nivel central y regional sobre los lineamientos de la convocatoria.

El elemento crítico de esta etapa radica en la selección de solicitantes que cumplan con dos características: i) estén comprometidos con participar activamente en el modelo Innova FOSIS y ii) sean los dueños técnicos y políticos de temáticas relevantes para la agenda pública en materia de superación de la pobreza. La combinación de ambas características contribuye a asegurar que los desafíos seleccionados sean relevantes para la ciudadanía, opinión pública y autoridades y eleva la posibilidad que aquellas intervenciones exitosas sean escaladas al finalizar la etapa de pilotaje.

Los funcionarios del programa a nivel de FOSIS central deberán identificar el ecosistema de innovación social dentro del sector público, para convocar el interés de potenciales solicitantes e identificar aquellos más idóneos para asegurar, desde un principio, el escalamiento de los pilotos. Una vez identificados los solicitantes se deberá llevar a cabo un trabajo conjunto para la definición de los desafíos a abordar de manera colaborativa y co creada entre los solicitantes y los funcionarios de FOSIS. Se podrá evaluar además la posibilidad de validar con la ciudadanía y/o expertos la conformación final de los desafíos seleccionados.

Finalmente, se espera que los distintos funcionarios de FOSIS en las áreas programáticas, financieras y legales, y en su nivel regional y central, converjan respecto a las definiciones estratégicas del concurso y se preparen para el ciclo de ejecución.

Productos de la Etapa

1. Solicitantes seleccionados.
2. Desafíos de innovación para la convocatoria.
3. Cartas de compromiso y convenios de colaboración respectivo entre FOSIS y instituciones solicitantes firmadas.
4. Bases anuales de convocatoria que programa son diseñadas y enviadas a tramitación legal.
5. FOSIS Central capacita a funcionarios internos respecto de las definiciones técnicas del concurso y los instrumentos de acompañamiento y gestión de aprendizaje a utilizar.
6. Elaboración de la estrategia de organización logística e insumos gráficos para la convocatoria.

[3] Corresponde al primer año de ejecución del programa bajo el modelo de pilotos de aprendizaje propuesto (año t).

7. Se diseña el formulario de postulación, instrumentos de soporte, y se habilita la plataforma web existente.

Selección de Solicitantes y Desafíos

El Solicitante corresponde a la institución pública que manifiesta interés explícito en el pilotaje de intervenciones de innovación social, colabora en la definición del desafío, y tiene el potencial de escalar las soluciones de Innova FOSIS a política pública dentro de su institución o en instituciones asociadas.

Considerando el pilotaje de 10 soluciones, se propone que en cada convocatoria de Innova FOSIS existan un máximo de tres temáticas, cada uno de las cuales es liderada por un solicitante diferente. Así, el modelo considera que cada solicitante participe como dueño técnico y político de esa temática y el desafío conexo, siendo el puente para el acompañamiento de 3 o 4 pilotos, según corresponda.

Los desafíos emergen a raíz de la identificación de la necesidad, asociada a la temática, que se busca resolver mediante la iniciativa de innovación social. Estos se deben construir de forma colaborativa entre FOSIS y los solicitantes. Se deja abierta la posibilidad también que se haga participar en la definición del desafío a expertos, la opinión pública y la ciudadanía en general.. No obstante, se establece que los desafíos deben ser atingentes con nuevas formas de solucionar problemas o necesidades sociales complejas y que afectan la calidad de vida de personas, familias y comunidades que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad.

La experiencia de acompañamiento a los pilotos Fondo IDEA 2018 evidencia la importancia de un alto grado de cercanía entre el solicitante y el resto de los actores involucrados en el pilotaje. Aquellos solicitantes que son cercanos con la definición del desafío y la selección de las iniciativas de innovación asociadas tienden a ser quienes más se involucran con el desarrollo del piloto. Esta relación se ve fortalecida cuando existe mayor interés y/o posibilidad de transformar dicha iniciativa en un programa social o política pública en la práctica, lo cual se anticipa como un factor que favorece el escalamiento de los proyectos piloto Innova FOSIS. Resulta necesario entonces que durante la etapa de diseño del concurso, se proceda a seleccionar los solicitantes públicos que posean atributos conducentes al uso de los aprendizajes durante el pilotaje, y al escalamiento una vez concluida su ejecución.

Se espera que FOSIS convoque a los Solicitantes teniendo en consideración los siguientes criterios:

1. El Solicitante demuestra interés en participar como dueño político y técnico del desafío en la convocatoria Innova FOSIS, evidenciado por la suscripción de una Carta de Compromiso dirigida a FOSIS[4].
2. El Solicitante cuenta con capacidades internas, en la forma de recursos programáticos, humanos y/o monetarios disponibles, para realizar el acompañamiento y para abogar por la incorporación de los pilotos exitosos en su proceso de formulación de programas nuevos, evidenciado en la Carta de Compromiso dirigida a FOSIS.
3. El Solicitante cuenta con una política institucional y/o planificación estratégica que es congruente con la misión Institucional de FOSIS, y que da cabida a formulación del desafío, evidenciado en la Carta de Compromiso dirigida a FOSIS.

Una vez seleccionados los solicitantes que formarán parte del proceso, se propone además que se formalice el acuerdo por medio de un Convenio de Colaboración entre FOSIS y la institución Solicitante. Además, se propone que el solicitante entregue una estimación de valores proyectados respecto de la inversión per cápita para las intervenciones sociales realizadas en su sector de política pública. Lo anterior con el fin de orientar las estrategias de intervención de los postulantes potenciales.

[4] De acuerdo con los criterios, la Carta de Compromiso debería considerar una propuesta del Solicitante respecto de cómo acogerá el desafío, el desarrollo de los pilotos y el piloto que sea seleccionado para el escalamiento. Esto implica detallar los recursos con los que se cuentan, las políticas institucionales a las que los pilotos insuman y el valor público que estos generan.

4.2. Etapa de Convocatoria

ETAPAS	CONVOCATORIA				
FECHAS	01-11-19 30-11-19	01-11-19 30-11-19	01-12-19	01-12-19 10-01-20	10-01-20
SUBETAPAS	**Difusión General**	**Difusión Intencionada**	**Lanzamiento**	**Postulación**	**Cierre de postulaciones**
ACTIVIDADES EJECUTOR O SOLICITANTE	El potencial postulante se informa de la convocatoria a través de redes sociales, mailing, afiches en universidades o establecimientos relevantes del territorio.	Es contactado por FOSIS Regional donde da a conocer los desafíos del fondo y los incentivos para postular. Asiste a una reunión con otros potenciales postulantes al fondo y es capacitado por el ADL para postular.	Recibe la invitación para el evento de lanzamiento Innova FOSIS y asiste al evento donde se informará sobre los desafíos a trabajar.	El postulante envía la postulación a través de la plataforma Innova FOSIS.	Recibe un mail de término de plazos de postulación.
PUNTOS DE CONTACTO	Redes sociales / Mailing / Afiches / Página web	Teléfono / Email / Reunión presencial con potenciales postulantes	Invitación vía mail a evento de lanzamiento / material en el evento	Formulario de postulación / Plataforma / Bases del concurso / Documentos para la postulación	Mail informativo de cierre de postulaciones.
ACTIVIDADES EN CONTACTO CON EJECUTOR FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	Difusión a través de afiches, redes sociales, Página web FOSIS, mailing.	ADL contacta a potenciales postulantes para incentivar su participación en el concurso. ADL capacita a los potenciales postulantes en los procesos de postulación y documentación.	Bienvenida y presentación de los desafíos del concurso durante el evento.		
Línea de visibilidad					
ACTIVIDADES INTERNAS FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	Generación de insumos gráficos y contenido para redes sociales. Envío de mailing de difusión del evento.	ADL levanta un listado de los potenciales postulantes de la región. Es validado por el Gestor de Aprendizaje y es enviado a FOSIS Central.	Envío las invitaciones para el evento de lanzamiento. Selección del jurado que participará de la evaluación.	Recepción de las postulaciones.	Envío el mail de cierre de postulaciones. Se realiza la capacitación de los criterios de evaluación los actores involucrados en la selección: Jurado, Actores FOSIS Central, Actores FOSIS Regional y Solicitante.
SOPORTE/ INSTRUMENTOS		Instrumento de formulación del desafío		Formulario de postulación / Documentos anexos a postulación	Instructivo de capacitación para evaluación

Figura 6. Blueprint 2/10. Fuente: Elaboración propia.

Objetivos de la Etapa

La etapa de convocatoria tiene como objetivo el lanzamiento oficial del concurso y la difusión general e intencionada de la iniciativa entre posibles postulantes. Esta etapa se lleva a cabo entre los meses de noviembre del año 2019 y enero del año 2020. Es producto directo de la preparación durante el diseño y requiere que los instrumentos de soporte, tales como las bases de postulación, los instrumentos y formulario de postulación, junto con la plataforma respectiva, se encuentren validados y habilitados. En paralelo, requiere que FOSIS cuente con insumos de la marca Innova FOSIS que refuercen la imagen de la organización como actor referente en innovación social.

Finalmente, y durante el último mes de esta etapa, FOSIS deberá seleccionar y capacitar al comité evaluador sobre los criterios de selección de las ideas y los postulantes. Esta capacitación debe considerar a 5 triadas de evaluación, compuestas por 1 miembro de FOSIS regional, central y 1 evaluador externo.

Durante esta etapa se espera que FOSIS y los solicitantes movilicen y activen el tejido emprendedor y social a nivel central y regional, con el fin de convocar a los postulantes más idóneos. Además, se espera que FOSIS logre entregar soporte oportuno y pertinente a los postulantes para facilitar su proceso de postulación, de manera que estos entreguen el contenido que FOSIS requiere para evaluar las iniciativas. Finalmente, se espera que cuente con una base de evaluadores entrenados en los criterios de selección, de manera que se maximicen las probabilidades de seleccionar las mejores ideas de pilotaje.

Productos de la Etapa

1. Estrategia de difusión en redes sociales es consolidada, compartida y ejecutada.
2. Lanzamiento oficial de la convocatoria a nivel central y regional
3. Entrega de contenidos guía para la postulación a las potenciales organizaciones ejecutoras.
4. Volumen suficiente de postulaciones realizadas en la plataforma.
5. Comité de evaluación capacitado respecto de los estándares de selección.

Postulante objetivo

Llevar a cabo pilotos de aprendizaje que sean potencialmente escalables require postulaciones con un alto grado de desarrollo en su diseño. La experiencia acumulada en la trayectoria del Innova FOSIS y de los referentes revisados en el informe 1 dan cuenta que intervenciones

sociales innovadoras con mayor grado de resolución, es decir, que cuentan con un diseño acabado y validado en su mayor parte, implican un mayor uso de recursos ocupados para testear y afinar efectivamente los aspectos del diseño que son críticos para la implementación. Esto implica organizaciones ejecutoras con altas capacidades técnicas y de gestión. La combinación de estos requerimientos implica que existen menos potenciales organizaciones postulantes y una menor cantidad de iniciativas aptas para ser postuladas.

Por otro lado, es probable que algunas de las organizaciones que cuentan con este tipo de intervenciones, tengan la capacidad de ejecutarlas por sí mismas. Por tanto, se hace necesario incorporar en el diseño de la convocatoria los incentivos monetarios y no monetarios para promover que postulen y transfieran sus ideas para ser escaladas en el sector público. Como detalla la Tabla 2, a partir de los hallazgos del proceso de co-creación, se configuran los siguientes incentivos a ser considerados:

Tabla 2. Incentivos para postular al concurso Innova FOSIS

Incentivos Monetarios (corto plazo)	**Incentivos No Monetarios (corto y mediano plazo)**
1. El financiamiento Innova FOSIS permite el crecimiento de sus operaciones base, especialmente para aquellos postulantes de menor tamaño y/o recursos. 2. El financiamiento Innova FOSIS permite expandir operaciones en áreas emergentes relacionadas con innovación social, especialmente para aquellas organizaciones que ya cuentan con una base de financiamiento estable. 3. El financiamiento Innova FOSIS les permite fallar a bajo costo, siendo el riesgo asumido por un fuente de financiamiento externa.	1. Participar de Innova FOSIS les otorga mayor visibilidad a su acción estratégica; se genera vinculación con otros actores en el ecosistema de innovación social; se le otorga mayor legitimidad como actor experto en el desafío. 2. Participar de Innova FOSIS les otorga la posibilidad de incidir públicamente en la agenda de políticas relacionadas a temáticas específicas de desarrollo social. 3. Participar de Innova FOSIS contribuye a impulsar su misión organizacional, respecto a contribuir a la superación de la pobreza y vulnerabilidad en Chile.
Incentivos mixtos (largo plazo)	
Participar de Innova FOSIS aseguraría la autoría de la solución una vez escalada en el sector público, lo que podría generar potenciales incentivos monetarios en oportunidades de financiamiento futuro, y los incentivos no monetarios, en la vinculación con actores clave de política social.	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del Taller de Co-creación 4: Convocatoria.

Como se detalla más adelante, los incentivos de los postulantes se traducen en que el diseño del modelo considere diversas instancias de vinculación de las organizaciones ejecutoras con el ecosistema de innovación social local y nacional, además del reconocimiento de la autoría y el financiamiento para el escalamiento de las iniciativas que logren los objetivos que se plantean.

4.3. Etapa de Selección

ETAPAS	SELECCIÓN				
FECHAS	10-01-20 25-01-20	25-01-20 15-02-20	15-02-20 01-03-20	01-03-20 10-03-20	
SUBETAPAS	**Admisibilidad**	**Evaluación técnica 1er nivel**	**Evaluación técnica 2do nivel**	**Selección**	
ACTIVIDADES EJECUTOR O SOLICITANTE	Postulantes reciben un mail con la confirmación de admisibilidad de las postulaciones enviadas.	Postulantes reciben un mail con la confirmación de su paso de la primera evaluación técnica en conjunto con información y fechas del concurso.	Postulante es invitado a una entrevista con el Solicitante. En esa entrevista debe presentar su propuesta a los miembros de la institución solicitante.	Los postulantes reciben un mail con la confirmación de la adjudicación del fondo.	Los postulantes son contactados por el Agente de Desarrollo Local destinado al proyecto.
PUNTOS DE CONTACTO	Mail informativo de admisibilidad / Página web	Mail informativo de selección del primer filtro / Resultados en página web	Reunión presencial con Solicitante y FOSIS Regional / Resultados en página web	Mail informativo de adjudicación del fondo / Resultados en página web	Llamado telefónico / Email
ACTIVIDADES EN CONTACTO CON EJECUTOR FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO) **Línea de visibilidad**			ADL asiste a reunión con postulante. FOSIS Central modera la instancia.	Se realiza el envío de mail a los usuarios seleccionados.	Contacto al ejecutor para presentación de Agente de Desarrollo local y se gestionan documentos necesarios para garantías y contrato.
ACTIVIDADES INTERNAS FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	**ADMISIBILIDAD:** FOSIS Central analiza las postulaciones para identificar las que se encuentren fuera de bases en el período de admisibilidad.	**FILTRO SE SELECCIÓN 1:** Cada proyecto lo evalúa un representante de FOSIS Central, FOSIS Regional y un Externo Experto.	ADL entrega un reporte de la instancia a FOSIS Central para la toma de decisión. Reunión FOSIS y Solicitante para definición de postulantes seleccionados.	**FILTRO SE SELECCIÓN 2:** FOSIS Central y Solicitante evalúan los proyectos y deciden los 10 proyectos seleccionado basándose en la rúbrica de evaluación y la territorialidad por región.	
SOPORTE/ INSTRUMENTOS		Rúbrica de evaluación	Rúbrica de evaluación	Rúbrica de evaluación	

Figura 7. Blueprint 3/10. Fuente: Elaboración propia.

Objetivos de la Etapa

La etapa de selección tiene como objetivo la evaluación y definición de las iniciativas de pilotaje que serán financiadas, lo cual ocurre entre los meses de Enero y Marzo del año 2020. Se propone que la selección de los postulantes ocurra a través de la aplicación de tres filtros. Estos son: i) la evaluación de admisibilidad de la postulación, ii) la primera evaluación técnica con un comité evaluador y iii) la segunda evaluación técnica con el solicitante.

Durante esta etapa se espera que FOSIS, en conjunto con el solicitante y con el apoyo de evaluadores externos, logre seleccionar las 10 mejores iniciativas a ser piloteadas, en coherencia con el perfil de la iniciativa y del postulante que se quiere convocar.

Productos de la Etapa

1. Selección de postulaciones que cuentan con los requerimientos de admisibilidad mínimos de postulación.
2. Entre 10 y 12 postulaciones por desafío, sumando un total de 32 postulaciones admisibles.
3. 3 pilotos seleccionadas para cada desafío, con 1 propuesta adicional adjudicable al desafío que se considere pertinente, sumando un total de 10 pilotos seleccionados.
4. Comunicación oportuna a los postulantes del resultado de la evaluación en sus distintos filtros.
5. Soporte y retroalimentación al comité de evaluación, a lo largo del proceso de selección.

Subetapas de selección

Dada la novedad del diseño propuesto y la ausencia de datos sistemáticos que den cuenta del número de pilotos de innovación social que logran escalar a política pública, se estima, a partir de estudios y evaluaciones de proyectos de innovación, que existiría una tasa de retorno del escalamiento de al menos 30%. Es decir, que 3 de cada 10 proyectos financiados podrían escalar a política pública (Consultora Verde, 2016; Navarro, 2014; Simon Kucher & Partners, 2014; Laboratorio de Gobierno, 2019).

Tomando en consideración la capacidad de FOSIS para acompañar y gestionar los aprendizajes durante el pilotaje, y el presupuesto disponible para el programa, se define en 10 el número óptimo de proyectos piloto a financiar en esta primera convocatoria. Con el fin de asegurar un volumen de postulación que permita escalar las 3 mejores de las 10 iniciativa piloto, se proponen las siguientes cuotas de selección:

	ADMISIBILIDAD	PRIMERA EVALUACIÓN TÉCNICA	SEGUNDA EVALUACIÓN TÉCNICA	EVALUACIÓN DE ESCALAMIENTO
DESAFÍO 1	15 Propuestas mín.	10 Proyectos preseleccionados	3 Proyectos seleccionados	1 Proyecto en escalamiento
DESAFÍO 2	15 Propuestas mín.	10 Proyectos preseleccionados	3 Proyectos seleccionados	1 Proyecto en escalamiento
DESAFÍO 3	18 Propuestas mín.	12 Proyectos preseleccionados	4 Proyectos seleccionados	1 Proyecto en escalamiento
TOTAL	**48 Propuestas mín.**	**32 Proyectos preseleccionados**	**10 Proyectos seleccionados**	**3 Proyectos en escalamiento**

Figura 8. Filtros de selección. Fuente: Elaboración propia.

La cuota de selección en cada subetapa se estableció a partir de los resultados del primer filtro de evaluación de la convocatoria Innova FOSIS 2019. Se estima que existe un 90% de admisibilidad del total de proyectos postulados en 2019, pero se proyecta que este porcentaje disminuya al ser menos el número de postulaciones que la convocatoria espera alcanzar. Por tanto, se propone una tasa de admisibilidad de 66%. Es decir, se estima necesario que lleguen al menos 15 postulaciones por desafío, para así obtener 10 que son admisibles y que pasan a la primera evaluación técnica. De estas, la tasa de selección debe ser de aproximadamente 30%, con el fin de asegurar una mejor calidad de los proyectos de los cuales escoger en la segunda evaluación técnica.

Como condición de borde, el número de proyectos seleccionados para cada subetapa debe responder a las siguientes consideraciones.

- El número de proyectos pilotos seleccionados a lo largo del territorio, y como detalla la Tabla 3, no debe exceder el máximo de proyectos que pueden ser acompañados por los equipos regionales.

- 6 de los pilotos seleccionados deben pertenecer a 6 regiones diferentes, sin exceder el máximo de proyectos que pueden gestionar las oficinas regionales (FOSIS, 2019).

Tabla 3. Máximo de pilotos implementables por región.		
Número Region	**Nombre Región**	**N° Pilotos**
I	Tarapacá	1
II	Antofagasta	1
IX	Araucania	1
XI	Aysén	1
XII	Magallanes	1
XIV	Los Ríos	1
XV	Arica y Parinacota	1
XVI	Ñuble	1
III	Atacama	2
IV	Coquimbo	2
VI	O'higgins	2
X	Los Lagos	2
VII	Maule	3
V	Valparaíso	4
VIII	Bio Bio	4
XIII	RM	4

Fuente: (FOSIS, 2019)

1. Evaluación de admisibilidad

Se propone que la evaluación de admisibilidad sea realizada por funcionarios de FOSIS Central involucrados en la administración del programa. En esta etapa corresponderá revisar que:

1. El contenido de las declaraciones juradas sea conforme a lo solicitado;
2. Que los postulantes sean personas jurídicas de derecho privado, o universidades públicas o privadas;
3. Que el postulante no haya presentado más de una propuesta al mismo desafío. En caso de que se presente más de una propuesta al mismo desafío, pasará a la etapa de

primera evaluación técnica aquella postulación que haya ingresado primero a la plataforma de postulación. Lo anterior a excepción de universidades, siempre que la postulación sea realizada por distintas centros, facultades o escuelas.

El resultado de la admisibilidad deberá ser informado a los postulantes vía correo electrónico y mediante resolución publicada en la página web del concurso. Los postulantes cuyos proyectos fueran declarados inadmisibles podrán reclamar ante la autoridad que FOSIS central designe, dentro del plazo y canales que establezcan las bases, siempre en coherencia con el período estipulado para la selección de los postulantes, debiendo ser resuelto por la FOSIS a la brevedad. El proceso de reclamación de admisibilidad deberá estar completamente resuelto antes de iniciarse la evaluación técnica.

Adicionalmente se propone desarrollar un proceso simplificado de revisión de la admisibilidad del proyecto en base a una reducción de los documentos que obligatoriamente deben ser anexados por el postulante (FOSIS, 2019b):

1. Certificado de vigencia con no más de 60 días.
2. Declaración jurada simple de cumplimiento contractual con el FOSIS.
3. Declaración jurada simple de no existencia de deudas por conceptos laborales y/o prácticas antisindicales.
4. Declaración jurada sobre inhabilidades y capacidad para contratar con el FOSIS y que afirma no tener conflicto de intereses.
5. Declaración jurada simple de la naturaleza jurídica de la institución y de aceptación de bases del concurso.

Se propone que al momento de la contratación, los postulantes seleccionados presenten los siguientes documentos adicionales:

- Copia simple del instrumento de constitución y de sus modificaciones, en el caso de las Universidades Públicas no se requiere.
- Copia simple de la inscripción del extracto de constitución con constancia de su publicación, según la naturaleza de la persona jurídica.

2. Primera Evaluación Técnica

La primera evaluación técnica será realizada por un comité conformado por un funcionario de FOSIS Central, un funcionario de FOSIS Regional de la región donde se postule la ejecución del piloto y un experto externo en la temática del desafío abordado, quienes realizarán la evaluación en la plataforma que se disponga. Se estima que es necesario tener cinco triadas de evaluadores, para que cada triada evalúe un máximo de 10 postulaciones. Esto implica convocar desde el inicio de la convocatoria a 5 evaluadores externos para que participen de la

evaluación técnica de primera instancia. A partir de la estimación de las regiones involucradas en el pilotaje según las postulaciones que se reciban, se deberá decidir los miembros del nivel regional de FOSIS que formarán parte del comité evaluador.

El puntaje de selección deberá corresponder al promedio simple de todos los evaluadores por proyecto, en base a la misma escala de calificación utilizada para la convocatoria 2019. Esto es, calificaciones en números enteros de 1 a 4, donde 1 corresponde al mínimo y 4 corresponde al máximo.

Los proyectos por desafío serán ordenados de mayor a menor calificación, siendo seleccionados los 10 mejores proyectos postulados para el primer y segundo desafío, y los 12 mejores proyectos para el tercer desafío. En caso de empate, para determinar la ubicación en el ranking de selección, se propone que se atienda a la mejor nota obtenida en los ámbitos de evaluación, comparando en orden de mayor a menor peso en la calificación.

El resultado deberá ser informado a los postulantes vía correo electrónico y mediante la resolución publicada en la página web que declara los postulantes seleccionados. Los postulantes cuyos proyectos hayan quedado bajo la línea de corte podrán reclamar ante la Dirección Regional correspondiente, dentro del plazo y canales que establezcan las bases y en coherencia con el período estipulado para la selección de los postulantes, debiendo ser resuelto por la FOSIS a la brevedad.

2. Segunda Evaluación Técnica

Los proyectos preseleccionados en la etapa anterior pasan a una segunda evaluación técnica, con un comité de evaluación constituido por dos funcionarios de FOSIS Central, un representante regional y un representante de la institución solicitante. Esta segunda instancia considera una presentación de 10 minutos por parte del postulante y una ronda de 10 minutos de preguntas y respuesta con el comité evaluador.

La presentación deberá comunicar los aspectos más relevantes del proyecto, con foco en la solución, la gestión y sus consecuencias. Se organizarán dos jornadas administrativas de evaluación por desafío para la presentación y evaluación de los proyectos, con el fin de distribuir la carga de evaluación.

El puntaje de selección corresponderá al promedio simple de todos los evaluadores por proyecto, en base a la misma escala de calificación utilizada para la convocatoria 2019. Esto es, calificaciones en números enteros de 1 a 4, donde 1 corresponde al mínimo y 4 corresponde al máximo.

Los proyectos por desafío serán ordenados de mayor a menor calificación, siendo seleccionados los 3 mejores proyectos postulados para el primer y segundo desafío, y los 4 mejores proyectos para el tercer desafío. En caso de empate, para determinar la ubicación en el ranking de selección, se propone que se atienda a la mejor nota obtenida en los ámbitos de evaluación, comparando en orden de mayor a menor peso en la calificación

El resultado deberá ser informado a los postulantes vía correo electrónico y mediante la resolución publicada en la página web que declara los postulantes seleccionados. Los postulantes cuyos proyectos hayan quedado bajo la línea de corte, podrán reclamar ante la Dirección Regional correspondiente dentro del plazo que establezcan las bases y en coherencia con el período estipulado para la selección de los postulantes, debiendo ser resuelto por FOSIS a la brevedad.

Perfil de la Iniciativa

Teniendo en consideración la teoría del cambio y los objetivos del programa es que el perfil de la iniciativa postulada debe cumplir con características y estándares mínimos en su desarrollo.

De acuerdo con la definición de innovación social adoptada, estas intervenciones deben configurarse como una solución novedosa a un problema, dado su potencial para ser más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes. El concurso buscará atraer nuevas iniciativas de intervención social enfocadas en poblaciones vulnerables, para ser piloteadas y escaladas, como solución a los desafíos priorizados por FOSIS y los solicitantes. Dado que además se espera escalar estas iniciativas a programas sociales, es necesario que cuenten con un alto grado de desarrollo en su diseño, equivalente a un prototipo de validación o de evolución - en algunas casos excepcionales.

Un prototipo es una manifestación visible, tangible o funcional de una idea antes de que sea concebida como una solución acabada, que se materializa en el diseño de un modelo de trabajo de un producto o servicio, y que se utiliza para probar su funcionalidad o efecto con usuarios potenciales y proveedores (Murray et. al, 2010; Duggan y Leurs, 2018; FOSIS 2019b).

Los prototipos de validación tienen como objeto poner a prueba soluciones reales, en conjunto con los procesos de producción necesarios. Sirven para profundizar la validación de hipótesis, y con el cual los potenciales usuarios pueden experienciar el valor de la solución (FOSIS 2019b). Implican tener definido un modelo de negocio y una propuesta de valor para los usuarios, contemplando las relaciones con estos, los perfiles de usuario a los que busca atender, los canales de comunicación y los flujos de ingresos, con una mirada operacional de los socios, actividades, recursos y estructuras de costos (Osorio, 2010; Traube et. al (2017).

Estos prototipos deben considerar la participación de los usuarios en el testeo de un diseño relativamente sofisticado pero no aún definitivo y a participar activamente en su co-creación (LIP, 2017). Estos prototipos admiten la posibilidad del error, sin que esto implique la invalidez interna del proceso de experimentación. Los errores son catalizadores de la adaptación de nuevas hipótesis sobre el servicio o producto y su estrategia. Se espera que por medio del aprendizaje se incremente la probabilidad que los productos o servicios entregados respondan a las necesidades de los usuarios en la práctica, reduciendo el riesgo durante el pilotaje y el escalamiento (Traube et. al, 2017).

De acuerdo a los hallazgos de la literatura, la experiencia FOSIS, los referentes nacionales e internacionales, y los talleres de co-creación LIP-FOSIS, se propone que la evaluación de las iniciativas se realice en base a criterios organizados a lo largo de 6 ámbitos de innovación social, identificados como relevantes en la literatura (Seelos y Mair, 2016). Como detalla la Tabla 4, estos son Identidad, Problema/Necesidad, Solución, Adopción, Gestión y Consecuencias.

Tablas 4. Criterios guía para la evaluación Ideas Innova FOSIS 2020

Ámbito	Criterio	Descripción
Identidad	Coherencia	La propuesta es altamente coherente con el desafío priorizado por el concurso y con la misión y objetivos de la institución solicitante.
Problema	Relevancia del problema	La propuesta presenta evidencia sobre la relevancia y multidimensionalidad del problema o necesidad abordado, desde la perspectiva de los usuarios finales, expertos de la academia, expertos de la práctica y sector público.
	Diagnóstico	La propuesta identifica un diagnóstico claro del problema, las causas que aborda la solución, los efectos y costos que se espera evitar por medio de su implementación
Solución	Nivel de desarrollo de la intervención	Detalla en qué consiste la intervención y cómo opera en términos de la metodología de trabajo. La descripción da cuenta de un nivel de desarrollo que corresponde a un prototipo de validación o de evolución, y presenta evidencia de evaluaciones y/o estudios de validación, propios o de terceros, de sus componentes de diseño, detallando sus implicancias para el pilotaje.
	Coherencia de la propuesta	La propuesta de intervención considera un diseño de estructura coherente y basada en la evidencia. Es decir se identifica correctamente el fin, propósito, componentes y estrategia que estructuran a la intervención propuesta, en base a la literatura, aprendizajes propios y mejores prácticas.
	Plan de pilotaje	Se establece claramente la (s) hipótesis de pilotaje que se espera testear y se plantea un plan de pilotaje con objetivos claros para lograrlo. Esta(s) hipótesis pueden buscar abordar uno o varios componentes de la intervención propuesta.

	Grado de innovación	La propuesta presenta evidencia que avala la intervención como una propuesta diferenciadora en relación a las soluciones al problema existentes, ya sea por ser más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes.
Adopción de usuarios	Perfil de usuario	La intervención define claramente el perfil del usuario que se ve afectado por el problema o necesidad, y al cual la intervención busca beneficiar.
	Trayectoria del usuario	La postulación detalla una estrategia factible de involucramiento con el usuario, siendo integrada en el blueprint de la intervención. Es decir, la estrategia identifica claramente la trayectoria del usuario a lo largo de las etapas del piloto, con puntos de contacto concretos e instancias que permiten testear, validar y retroalimentar las hipótesis de pilotaje a partir de sus necesidades.
Gestión	Complementariedad	La intervención detalla su complementariedad y/o exclusión con otras intervenciones que apuntan a solucionar el mismo problema o necesidad abordado.
	Flexibilidad	Presenta una clara identificación de los riesgos del proceso y las acciones de mitigación, de manera que permita una rápida adaptación del proceso de pilotaje ante posibles eventualidades.
	Redes	La postulación identifica y vincula actores territoriales necesarios para el éxito del pilotaje y su escalamiento, a lo largo de su blueprint de intervención.
	Alianzas estratégicas formales	La postulación contempla el apoyo de otros actores locales públicos, privados, y/o del tercer sector, lo que se evidencia a través de (a lo menos) una carta de compromiso de apoyo al proceso de pilotaje.
	Costos y presupuesto	Se detallan los costos estimados de la implementación por componente, unidad de producción y etapa, junto con su metodología de estimación. Adicionalmente y en base a la cobertura esperada del proyecto, el monto estimado per cápita corresponde al costo esperado en intervenciones similares dentro del sector público. En caso de no corresponder, se presenta la evidencia que lo justifica.
Consecuencias	Impacto Esperado	La postulación cuenta con indicadores bien formulados y relevantes para medir sus resultados y eventual impacto, y detalla la metodología de cálculo a partir de la evidencia.
	Sostenibilidad	Se presenta una estrategia de sostenibilidad de corto y mediano plazo alcanzable, detallando recursos financieros y no financieros (recursos humanos, materiales, infraestructura, entre otros).
	Potencial de Escalamiento	La intervención cuenta con atributos replicables en otros contextos y detalla el potencial de escalamiento, a partir de una demanda proyectada por la solución.

Fuente: Informe 1, Taller de Co-Creación 1: Definiciones Conceptuales, y FOSIS 2019.

Perfil del Postulante

Podrá postular al concurso cualquier organización que se encuentre constituida como persona jurídica de derecho privado, con o sin fines de lucro, y/o universidades públicas o privadas.

La organización postulante podrá hacerlo en alianza con cualquier institución pública (incluidos municipios), entendiéndose el concepto de alianza como la estrategia en común que el postulante y la institución tengan para alcanzar un objetivo compartido, y que se materializa en una carta de compromiso que lo declara, debidamente firmada por el Director/Jefe de Servicio o Alcalde/Alcaldesa. Aquellas instituciones que cuentan con una alianza en su postulación, tendrán un puntaje adicional en su evaluación final, correspondiente al 5%, con el propósito de promover el trabajo colaborativo entre distintos sectores y con ello aumentar sus posibilidades de escalamiento.

Se propone mantener excluidos de la postulación a cualquier institución de derecho público, con excepción de las universidades públicas. Además, se propone mantener el criterio de que los postulantes no puedan presentar más de una propuesta al mismo desafío. En caso de que ello ocurra, se evaluará la propuesta que haya ingresado primero a la página de postulación. Sin embargo, las Universidades públicas y/o privadas podrán presentar más de una propuesta a un mismo desafío cuando estas sean presentadas por distintas unidades (escuelas, centros y/o facultades). Las organizaciones puedan participar de múltiples convocatorias a lo largo del tiempo, pero no se podrá financiar dos veces la misma iniciativa.

De acuerdo a los hallazgos la experiencia FOSIS, los referentes nacionales e internacionales, y los talleres de Co-Creación LIP-FOSIS, se propone que la evaluación de los postulantes se realice en base a criterios organizados en 3 ámbitos, detallados en la Tabla 5: Capacidades técnicas, capacidades de gestión y experiencia del Equipo.

Tabla 5. Criterios guía para la evaluación Postulantes Innova FOSIS 2020

Ámbito	Item	Descripción
Capacidades técnicas de la organización postulante	Recursos organizacionales	El organización cuenta con recursos organizacionales que evidencian las capacidades técnicas de la organización en el desafío específico al que se postula, tales como proyectos asociados, estudios, logros o reconocimientos en la temática del desafío.
	Experiencia de usuario	El postulante cuenta con experiencias previas en el uso de metodologías para la vinculación con usuarios, y en particular con usuarios de de poblaciones vulnerables.

Capacidades de gestión de la organización postulante	Infraestructura	El postulante cuenta con infraestructura y capacidad financiera para llevar a cabo el piloto en la región donde se postula.
Experiencia del equipo de la organización postulante	Conformación y experiencia del equipo	La organización cuenta con al menos 3 profesionales, de los cuales al menos 2 tiene formación multidisciplinar y experiencia previa que corresponden con los siguientes perfiles: 1. Coordinador de proyecto: - Profesional a cargo de velar por la correcta implementación, rendición de cuentas y gestión del conocimiento. - Es la cara visible del piloto ante los distintos actores involucrados y gestiona la correcta vinculación de este con el medio. 2. Profesional Gestor de Aprendizaje: - Profesional a cargo de velar por la sistematización de los aprendizajes a lo largo del proceso de pilotaje, de acuerdo a los formatos y procesos establecidos, y en consideración con las necesidades de los usuarios finales. - En colaboración con el coordinador del proyecto, deberá dar cuenta de estos aprendizajes en las distintas instancias de las mesas técnicas. 3. Profesional de apoyo para control administrativo: - Profesional encargado de la rendición de cuentas administrativas y financieras que dan cuenta de la ejecución del piloto, de acuerdo a lo comprometido en el convenio de contratación y plan de pilotaje. - Deberá vigilar por el cumplimiento de los plazos y la generación de adaptaciones presupuestarias, según se requiera.

Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Informe 1, Taller de Co-Creación 4: Convocatoria, y FOSIS 2019.

4.4. Etapa de Ejecución

ETAPAS	EJECUCIÓN				
FECHAS	10-03-20 — 20-04-20		20-04-20 — 01-05-20	01-05-20 — 01-06-20	
SUBETAPAS	Contratación e Instalación Administrativa		Vinculación territorial	Convocatoria a Usuarios	
ACTIVIDADES EJECUTOR O SOLICITANTE	Validación y firma de contrato con FOSIS.	Ejecutor asiste a la reunión de inicio del proyecto en donde se establecen los hitos de vinculación territorial, convocatoria de usuarios y reuniones de coordinación con el equipo FOSIS.	Ejecutor se reúne en una instancia con los actores territoriales relevantes para el proyecto con apoyo del ADL. Luego se realiza el ajuste al mapa de actores y redes planteado.	Selección de usuarios según focalización del proyecto y caracterización de usuarios presentado en la postulación. Se determina la estrategia de la convocatoria. El ejecutor sube los usuarios a la plataforma correspondiente.	Realiza una validación con usuarios respecto de la manifestación del problema y la estructura de la solución. Además se identifican las métricas relevantes de la intervención con usuarios.
PUNTOS DE CONTACTO	Contrato y documentos adjuntos	Reunión presencial	Reunión presencial / Mapa de actores	Listado de usuarios seleccionados / Documento de estrategia de convocatoria / Plataforma Innova FOSIS	Reunión presencial / Instrumento de validación con usuarios
ACTIVIDADES EN CONTACTO CON EJECUTOR FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	FOSIS Regional realiza la validación y firma del contrato por parte de FOSIS. Traspaso de recursos al ejecutor.	ADL y Gestor de Aprendizaje participan en reunión de inicio del proyecto	ADL participa de la instancia de vinculación territorial, facilitando la instancia entre los actores territoriales y ejecutor en torno al proyecto. Gestor de Aprendizaje onvoca la instancia de vinculación territorial.	ADL entrega lineamientos sobre la selección de los usuarios y participa activamente en la estrategia y ejecución de convocatoria de usuarios.	ADL participa de la validación con usuarios seleccionados.
Línea de visibilidad					
ACTIVIDADES INTERNAS FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	Validación de contratos con Fiscalía antes de enviar a FOSIS Regional. Recepción de contrato. Verificación de contrato y documentos. Gestión de traspaso de recursos al ejecutor.			ADL valida la lista de usuarios seleccionados.	ADL sistematiza los principales hallazgos de la instancia de validación con usuarios para ajustar del plan de pilotaje si es necesario.
SOPORTE/ INSTRUMENTOS		Mapa de actores	Mapa de actores		Perfil de usuarios / Instrumento de validación con usuarios

Figura 9. Blueprint 4/10. Fuente: Elaboración propia.

ETAPAS	EJECUCIÓN				
FECHAS	01-06-20				
SUBETAPAS	Desarrollo del piloto				
ACTIVIDADES EJECUTOR O SOLICITANTE	Se ajusta el plan de pilotaje según la validación. Se ajusta carta gantt y presupuesto de ejecución, y se definen los indicadores de desempeño finales en conjunto con el solicitante. El ejecutor sube los documentos a la plataforma.	Comienza la ejecución de la propuesta, se realiza la intervención directa con los usuarios seleccionados.	Durante la ejecución de la intervención, el ejecutor debe preparar una presentación y documentos que visualicen los aprendizajes vividos durante la puesta en marcha del piloto, para presentar en la mesa técnica.	**MESA TÉCNICA 1:** Ejecutor presenta ante la mesa técnica los aprendizajes de la convocatoria, validación con usuarios, y plan de pilotaje afinado, para recibir retroalimentación y ajusta para entregar a FOSIS.	Ejecutor ajusta en conjunto con ADL y Gestor de Aprendizaje el producto de la mesa técnica y lo sube en conjunto a los productos del proyecto ajustados a la plataforma correspondiente.
PUNTOS DE CONTACTO	Reunión presencial / Plan de pilotaje / Carta Gantt / Presupuesto	Reunión presencial / Teléfono / Mail	Reunión presencial / Teléfono / Mail	Reunión presencial	Reunión presencial / Producto de mesa técnica
ACTIVIDADES EN CONTACTO CON EJECUTOR FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	ADL participa en el ajuste al plan de pilotaje propuesto en la postulación. Gestor de Aprendizaje participa en el ajuste al plan de pilotaje, entrega lineamientos para facilitar la gestión de aprendizajes y mesas técnicas. Solicitante participa en la construcción de los indicadores de desempeño.	ADL agenda y facilita reuniones semanales o bimensuales (según consideración de cada proyecto) de seguimiento y gestión de aprendizajes del proyecto.	ADL agenda y facilita reunión de seguimiento y gestión de aprendizajes del proyecto. Apoya y valida los insumos para la mesa técnica 1.	ADL lleva la sistematización de la mesa técnica. Gestor de Aprendizaje convoca a la mesa técnica 1. Agenda, coordina y facilita la instancia. Solicitante y externos participan de la instancia.	ADL agenda y facilita reunión de seguimiento y gestión de aprendizajes del proyecto. Recibe el resultado final producto de avance de la mesa técnica 1.
Línea de visibilidad					
ACTIVIDADES INTERNAS FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	ADL valida que los documentos ajustados estén en la plataforma.	ADL sistematiza y adjunta la información en la plataforma correspondiente.		Reuniones internas de ADL y Gestor de Aprendizaje. Gestor de Aprendizaje debe definir los invitados a las Mesas técnicas.	Reuniones internas de ADL y Gestor de Aprendizaje.
SOPORTE/ INSTRUMENTOS	Plan de pilotaje / Carta Gantt / Presupuesto	Instrumento de gestión de aprendizajes para ADL	Instrumento de gestión de aprendizajes para ADL / Instrumento Producto Mesa Técnica	Instrumento de gestión de aprendizajes para ADL / Instrumento Producto Mesa Técnica	Instrumento de gestión de aprendizajes para ADL / Instrumento Producto Mesa Técnica

Figura 10. Blueprint 5/10. Fuente: Elaboración propia.

ETAPAS	EJECUCIÓN					
FECHAS						30-11-20
SUBETAPAS	Desarrollo del piloto					
ACTIVIDADES EJECUTOR O SOLICITANTE	El ejecutor debe preparar una presentación y documentos que visualicen los aprendizajes vividos durante la segunda parte de la ejecución del piloto, para presentar en la mesa técnica.	**MESA TÉCNICA 2:** Ejecutor presenta ante los miembros de la mesa técnica los avances y aprendizajes del proyecto, con el objetivo de recibir retroalimentación de la mesa y ajustar los documentos relevantes para entregarlos a FOSIS.	Ejecutor ajusta en conjunto con ADL y Gestor de Aprendizaje el producto de la mesa técnica y lo sube en conjunto a los productos del proyecto ajustados a la plataforma correspondiente.	El ejecutor debe preparar una presentación y documentos que visualicen los aprendizajes vividos durante la tercera parte de la ejecución del piloto, para presentar en la mesa técnica.	**MESA TÉCNICA 3:** Ejecutor presenta ante los miembros de la mesa técnica los avances y aprendizajes del proyecto, con el objetivo de recibir retroalimentación de la mesa y ajustar los documentos relevantes para entregarlos a FOSIS.	Ejecutor construye el producto de la mesa técnica 3 y lo sube en conjunto a los productos del proyecto ajustados a la plataforma correspondiente. Además se realiza el término de la intervención y contacto regular con usuarios.
PUNTOS DE CONTACTO	Reunión presencial / Presentación para mesa técnica	Reunión presencial	Reunión presencial / Producto de mesa técnica	Reunión presencial / Presentación para mesa técnica	Reunión presencial	Reunión presencial / Producto de mesa técnica / Plataforma Innova FOSIS
ACTIVIDADES EN CONTACTO CON EJECUTOR FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	ADL agenda y facilita reunión de seguimiento y gestión de aprendizajes del proyecto Apoya y valida los insumos que se presentarán en la mesa técnica 2.	ADL lleva la sistematización de la mesa técnica. Gestor de Aprendizaje convoca a la mesa técnica 2. Agenda, coordina y facilita la instancia. Solicitante y externos participan de la instancia.	ADL agenda y facilita reunión de seguimiento y gestión de aprendizajes del proyecto. Recibe el resultado final producto de avance de la mesa técnica 2.	ADL agenda y facilita reunión de seguimiento y gestión de aprendizajes del proyecto. Apoya y valida los insumos que se presentarán en la mesa técnica 3.	ADL lleva la sistematización de la mesa técnica. Convoca a la mesa técnica 3. Agenda, coordina y facilita la instancia. Solicitante y externos participan de la instancia.	ADL informa sobre el filtro final de selección para la etapa de escalamiento y valida el documento presentado. Gestor de Aprendizaje valida el documento presentado y en conjunto con ADL determinan si son candidatos para la etapa de escalamiento.
Línea de visibilidad						
ACTIVIDADES INTERNAS FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)		Reuniones internas de ADL y Gestor de Aprendizaje. Gestor de Aprendizaje debe definir los invitados a las Mesas técnicas.			Reuniones internas de ADL y Gestor de Aprendizaje. Gestor de Aprendizaje debe definir los invitados a las Mesas técnicas.	**FILTRO DE SELECCIÓN 3:** Equipo Innova FOSIS evalúa quiénes son los ejecutores que obtendrán el financiamiento de la etapa de Escalamiento, basándose en la rúbrica de evaluación.
SOPORTE/ INSTRUMENTOS	Instrumento de gestión de aprendizajes para ADL / Instrumento Producto Mesa Técnica	Instrumento de gestión de aprendizajes para ADL / Instrumento Producto Mesa Técnica	Instrumento de gestión de aprendizajes para ADL / Instrumento Producto Mesa Técnica	Instrumento de gestión de aprendizajes para ADL / Instrumento Producto Mesa Técnica	Instrumento de gestión de aprendizajes para ADL / Instrumento Producto Mesa Técnica	Instrumento de gestión de aprendizajes para ADL / Instrumento Producto Mesa Técnica / Rúbrica de evaluación

Figura 11. Blueprint 6/10. Fuente: Elaboración propia.

ETAPAS	EJECUCIÓN			
FECHAS	01-12-20		31-12-20	10-01-21
SUBETAPAS	Cierre			Entrega de informe final
ACTIVIDADES EJECUTOR	Instancia de cierre con usuarios finales sobre las perspectivas, fortalezas y debilidades de la intervención.	Comienza la preparación de los documentos de cierre del proyecto, la preparación del informe final y la presentación que se deben entregar.	**MESA TÉCNICA 4: CIERRE** Ejecutor presenta la versión preliminar de su presentación e informe final en la mesa técnica para obtener comentarios finales de los diferentes actores involucrados.	Se hace envío/entrega del informe final del proyecto y la presentación, considerando los comentarios realizados en la mesa técnica 4.
PUNTOS DE CONTACTO	Reunión presencial / Instrumento para usuarios	Reunión presencial / Presentación para mesa técnica	Reunión presencial	Plataforma Innova FOSIS / Informe final y presentación
ACTIVIDADES EN CONTACTO CON EJECUTOR FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO) **Línea de visibilidad**	ADL entrega lineamientos sobre la instancia de cierre con usuarios y participa activamente.	ADL envía las implicancias de la nueva etapa del fondo (capacidades necesarias para la elaboración del formato ex ante, roles, actividades, etc.)	ADL lleva la sistematización de la mesa técnica. Gestor de Aprendizaje convoca y facilita una instancia de cierre con mesa técnica, en esta última instancia se realiza la retroalimentación antes de la entrega final. Solicitante y externos articipan de la instancia.	FOSIS Regional Recibe el informe y presentación final. Si el proyecto no es seleccionado para la etapa de Escalamiento, el Solicitante puede decidir llevarla a cabo sin financiamiento FOSIS.
ACTIVIDADES INTERNAS FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	ADL sistematiza los principales hallazgos de la instancia de validación con usuarios para ajustar del plan de pilotaje si es necesario.	Diseño de bases e implicancias de la etapa de escalamiento.	Gestor de Aprendizaje debe definir los invitados a las Mesas técnicas.	ADL envía Informe y presentación a FOSIS Central.
SOPORTE/ INSTRUMENTOS	Perfil de usuarios / Instrumento de percepción de usuarios	Informe final / Presentación final	Informe final / Presentación final	Informe final / Presentación final

Figura 12. Blueprint 7/10. Fuente: Elaboración propia.

Objetivos de la Etapa

La etapa de ejecución de los pilotos está compuesta por seis subetapas: i) contratación e instalación administrativa, ii) vinculación territorial, iii) convocatoria de usuarios, iv) desarrollo del piloto, v) cierre y, vi) entrega del informe. Se desarrolla entre los meses de marzo y diciembre del año 2020.

Para cada uno de los proyectos, se propone realizar una vinculación con los actores del territorio relevantes para la ejecución y con los usuarios que serán parte de la intervención propuesta. Este proceso es fundamental para contemplar la mirada de los usuarios finales en la creación de políticas públicas que sean atingentes a la realidad y necesidades de la personas.

Durante esta etapa se realiza el seguimiento a la ejecución de los proyectos por parte de FOSIS Regional, con el objetivo de identificar y gestionar los aprendizajes levantados durante el proceso de pilotaje, por medio de instrumentos y mesas técnicas.

Este objetivo implica la definición de diferentes roles durante la ejecución del proyecto, relevantes para la supervisión administrativa, acompañamiento, y gestión de aprendizajes.

Productos de la Etapa

1. Plan de pilotaje
2. Instrumentos de validación con usuarios
3. Documentos de avance asociados a mesas técnicas durante la ejecución
    - Estado de avance de solución
    - Desarrollo de actividades
    - Aprendizajes en cada etapa por ámbito del proyecto
    - Ajustes al plan y/o carta gantt de ser necesario
4. Rúbrica de evaluación a etapa de escalamiento
5. Informe final (documentos ajustados)
    - Diagnóstico
    - Estructura de la intervención (Fin, Propósito, Componentes, Estrategia)
    - Evolución del Plan de pilotaje
    - Perfil de usuario
    - Trayectoria del usuario
    - Mapa de redes
    - Resultados
    - Sostenibilidad
    - Potencial de escalamiento
    - Costos
    - Consideraciones para la implementación
6. Presentación del proyecto

Vinculación con usuarios y territorio

Uno de los componentes más significativos en el desarrollo de un piloto es la vinculación con los usuarios y actores relevantes del territorio. Esto permite la validación y testeo con los usuarios que reciben el servicio o intervención sobre su percepción del desarrollo de la iniciativa.

Si bien los postulantes deben presentar evidencia de que los componentes de su iniciativa han sido validados por estudios y/o evaluaciones propios o externos, demostrando ser relevantes para sus usuarios finales y el territorio donde operará, se incorpora una validación temprana en la ejecución. Se espera que en las subetapas de convocatoria de usuarios y validación territorial se verifique la relevancia de la problemática para la población seleccionada y la pertinencia de la solución de acuerdo a su realidad. Con los resultados de esas etapas y la validación de los usuarios se pueden generar ajustes al plan de pilotaje y comenzar a ejecutar el proyecto, disminuyendo riesgos en los ámbitos de Problema o necesidad, Adopción de usuarios y Consecuencias.

Roles en la ejecución:

El pilotaje de iniciativas de innovación social se concibe como una prueba de larga duración de la solución y corresponde a un paso crítico antes de la implementación (IDEO, 2019). Por ende para poder desarrollar el escalamiento de la iniciativa es imprescindible evidenciar los aprendizajes durante el desarrollo del piloto. Para esto, se proponen tres roles presentes durante la ejecución por parte de FOSIS: **Supervisión**, **Acompañamiento** y **Gestión de aprendizajes**.

1. **Supervisión:**
   Rol regional responsable de supervisar los procesos que involucran la rendición de cuentas administrativas y financieras que dan cuenta de la ejecución del piloto, según los hitos y actividades comprometidos. A su vez, es el responsable de ingresar la información a los sistemas correspondientes y coordinarse con el área regional de Administración y Finanzas en la definición de las tareas de cada parte, para la validación de los montos del proyecto supervisado.

2. **Acompañamiento:**
   Rol regional de monitoreo continuo del desarrollo del proyecto, el apoyo en la construcción de instrumentos como el plan de pilotaje, mapa de actores o costos para la implementación. El acompañamiento debe asegurar el seguimiento a los avances de la

iniciativa y las iteraciones que cada equipo determine, en coherencia con lo expuesto en la postulación y lo identificado en el territorio. El propósito de este rol es trabajar de forma colaborativa con el ejecutor, basado en la comunicación continua, y facilitando las herramientas, metodologías y vinculaciones con el territorio necesarias para la correcta ejecución del piloto.

Dado el perfil de su cargo, es el Agente de Desarrollo Local (ADL) el que ha tenido la responsabilidad de realizar el acompañamiento y supervisión de los proyectos FOSIS. Se identifica que los pilotos Innova FOSIS podrían implicar una mayor carga laboral para estos y para el equipo regional asociado, dadas las diferencias que existen entre los pilotos Innova FOSIS y el resto de la oferta programática FOSIS.

Por tanto, se propone dejar a discreción de la Dirección Regional correspondiente, en coordinación con el Encargado de Programa, si los roles de supervisión y acompañamiento para un piloto pueden ser asumidos por un mismo ADL, por dos, o por un ADL y un funcionario de apoyo administrativo. En el último caso, se recomienda primar el rol de acompañamiento al ADL y el de supervisión al funcionario de apoyo administrativo. Esta separación de roles es parte del modelo de gestión de referentes en innovación social como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), en donde existe un profesional a cargo de la gestión técnica y otro profesional a cargo de la gestión administrativa de los proyectos financiados.

3. **Gestión de aprendizajes:**
   Las experiencias anteriores de Innova FOSIS, demuestran la necesidad de evidenciar y utilizar los aprendizajes que se recogen durante la ejecución de los proyectos, ya que muchas veces la información existe y es utilizada dentro del equipo pero no se escala hacia el resto de la organización ni a otras instituciones. Se espera que la gestión de los aprendizajes permita la exteriorización del conocimiento tácito, que devienen de la experiencia de pilotaje, asegurando su conversión en conocimiento explícito, que se materializa en la estructura organizacional y sus modelos formales de trabajo (Nonaka y Takeuchi, 1999). En este sentido, es importante que la gestión de aprendizajes este centrada en las personas, en lo que conocen y comparten (McInerney y Koenig, 2011; Davenport, 1994).

   Existirán dos niveles de gestión de aprendizajes durante el pilotaje:

   1. En el nivel interno al piloto, el Agente de Desarrollo Local (ADL), guiará y supervisará que el proyecto recoja e incorpore aprendizajes de forma continua en el proceso.

2. En el nivel externo al piloto, el Gestor de Aprendizaje será el responsable de que se generen instancias de exposición y validación de las actividades y aprendizajes del piloto, convocando mesas técnicas durante la ejecución y cierre, además de ser responsable del uso de esa información para su incorporación en nueva oferta programática de FOSIS, nuevos mecanismos dentro de la oferta existente o buenas prácticas en la institución.

   Se propone que este rol sea asumido por el Jefe/a de Departamento de Gestión de Programas o por el Encargado de Línea correspondiente cuyo perfil se ajuste, quedando la decisión a criterio del Jefe/a de Departamento de Gestión en consulta con el FOSIS Central.

Las actividades que realicen el Gestor de Aprendizaje y ADL, serán apoyadas por instrumentos y herramientas que tienen como propósito la gestión y el uso formal del conocimiento.

Tanto el ADL como el Gestor de Aprendizaje deberán relacionarse directamente con el profesional encargado de la gestión del aprendizaje dentro de la institución ejecutora, con el fin de orientar y validar la construcción de los diferentes instrumentos e insumos durante el pilotaje.

El Gestor de Aprendizaje por parte del Ejecutor será el responsable de construir los productos relevantes. Los instrumentos para la generación de esos productos serán facilitados por el FOSIS Regional, además de entregar apoyo metodológico para desarrollarlos.

Mesas técnicas

Las mesas técnicas tienen como objetivo levantar aprendizajes del proyecto desde los diferentes actores involucrados, y entregar a los ejecutores retroalimentación y orientación de expertos en el territorio respecto a los próximos pasos de la iniciativa. Se consideran cuatro instancias durante la ejecución del piloto, las cuales ocurrirán en los meses de julio, septiembre, noviembre y diciembre.

Participantes de la mesa técnica

Se propone que la mesa sea compuesta por los siguientes participantes:

1. **Gestor de Aprendizaje FOSIS:** Encargado de convocar y facilitar la mesa técnica, identificar los actores relevantes del territorio con los que es conveniente validar e iterar el proyecto. Debe definir los objetivos específicos de cada instancia de mesa técnica y posteriormente entregar los productos a los asistentes de la mesa (este último punto en conjunto con el ADL y el Ejecutor). El principal objetivo del Gestor es que la información y los aprendizajes que se generen en las mesas técnicas sean transmitidos y tengan posibilidad de insumar positivamente a otros actores al interior y exterior de la organización.

2. **Agente de Desarrollo Local (ADL):** Debe presentar en conjunto con el ejecutor los avances y aprendizajes del proyecto, además debe generar una minuta de la mesa técnica para la posterior construcción del producto asociado a cada instancia.

3. **Ejecutor:** Responsable de presentar el piloto y sus avances en la ejecución al resto de la mesa, los cambios en el plan de pilotaje y los aprendizajes vividos en relación a los diferentes ámbitos del proyecto. Lo que se levante en esa instancia será imprescindible para los ajustes posteriores del proyecto.

4. **Solicitante Regional (y central si corresponde):** Representante regional del Ministerio o Servicio relacionado al desafío planteado, debe orientar y dar lineamientos para la posible implementación/escalamiento de la iniciativa en relación al desafío y problemática planteados.

5. **Expertos:** Profesionales expertos en el desafío que aborda el piloto procedentes de organizaciones externas, tales como universidades (académicos, investigadores), fundaciones u organizaciones relevantes en el territorio. Son convocados para participar en unas o varias mesas técnicas, según se estime, entregando insumos y retroalimentación desde su área de experticia. El número de expertos externos a incorporar en cada mesa técnica será decidido por mutuo acuerdo entre el Gestor de aprendizaje, el ADL y el ejecutor, de acuerdo a las necesidades y oportunidades identificadas en el territorio.

Instancias de la mesa técnica

La primera instancia tiene como fin dar a conocer los aprendizajes generados durante la etapa de convocatoria y validación con usuarios, junto con presentar y retroalimentar el plan de pilotaje afinado.

La segunda y tercera instancia de la mesa técnica tienen como fin dar a conocer a los miembros de la mesa técnica los avances y aprendizajes del proyecto, con el objetivo de recibir retroalimentación y ajustar los documentos relevantes para entregarlos a FOSIS.

Luego de la tercera mesa técnica, el encargado de programa de FOSIS Central, en conjunto con el solicitante regional y central, evaluarán los proyectos asociados a su desafío para definir la modalidad bajo la cual progresarán a la etapa de Transferencia. Esta evaluación se basará en una rúbrica de evaluación del perfil de proyecto escalable, que considere los siguientes ámbitos y criterios:

Tabla 6. Criterios de Selección de Proyectos escalables

Ámbito	Item	Descripción
Solución	Estado de desarrollo	La solución se encuentra completamente desarrollada, y no quiere de nuevas adaptaciones/iteraciones.
	Interés Solicitante	El solicitante demuestra interés por escalar la solución, ya sea dentro de su institución o en instituciones asociadas.
Consecuencias	Indicadores de desempeño	El estado de avance de los indicadores y la evidencia de la implementación da cuenta de que se está logrando el efecto deseado
	Efectos secundarios Indeseables	La evidencia de la implementación permite verificar que la intervención no genera efectos adversos indeseables, ya sea en el ámbito social, económico o ambiental.
	Efectos secundarios deseables	La evidencia de la implementación permite verificar que la intervención genera efectos adicionales no contemplados en la teoría del cambio/estrategia del proyecto, pero que son considerados como deseables dado que significan mejoras en las condiciones de vida de los usuarios finales.
	Costo efectividad	En consideración de los costos y los efectos esperados, la evidencia de la implementación indica que la solución es potencialmente más costo efectiva que los otros pilotos asociados al desafío.
Adopción	Replicabilidad	Las características esenciales de la intervención permiten su replicabilidad en otros territorios u otros grupos de usuarios, con mínimas variaciones.

Fuente: Elaboración propia en base a Schoop et. al, 2018.

Como resultado de esta evaluación se espera que, en principio, para cada desafío el solicitante identifique un piloto que pueda recibir financiamiento adicional en la etapa Transferir al continuar en el carril de escalamiento. La distribución de los pilotos en los distintos carriles de la siguiente etapa se podrá ajustar a la realidad de la ejecución de los mismos, respetando la condición de borde que solo tres de ellos recibirán financiamiento y acompañamiento directa del Innova FOSIS. Si, adicionalmente a los tres pilotos considerados para recibir financiamiento en el carril escalar algún solicitante o ejecutor quisiera escalar fuera del financiamiento que entrega FOSIS para esta etapa, podrá hacerlo con fondos propios, y en caso corresponder a través de un convenio de colaboración, con el equipo ejecutor y FOSIS.

La última instancia de la mesa técnica tiene como fin presentar los hallazgos y aprendizajes consolidados del pilotaje, en el formato de presentación, para obtener comentarios finales de los diferentes actores involucrados antes de la entrega final.

4.5. Etapa de Transferencia

La última etapa del blueprint corresponde a la ejecución simultánea de tres líneas y ocurre entre enero y mayo del año 2020: i) Escalamiento, línea enfocada en la elaboración del formulario ex ante por parte del ejecutor, con asesoría y seguimiento de una consultora externa, ii) Vinculación, asociada a la diseminación de los aprendizajes y su visibilización hacia el ecosistema de innovación social y iii) Aprendizajes, con el objetivo de incorporar los aprendizajes al interior de FOSIS.

4.5.1. Línea de Escalamiento

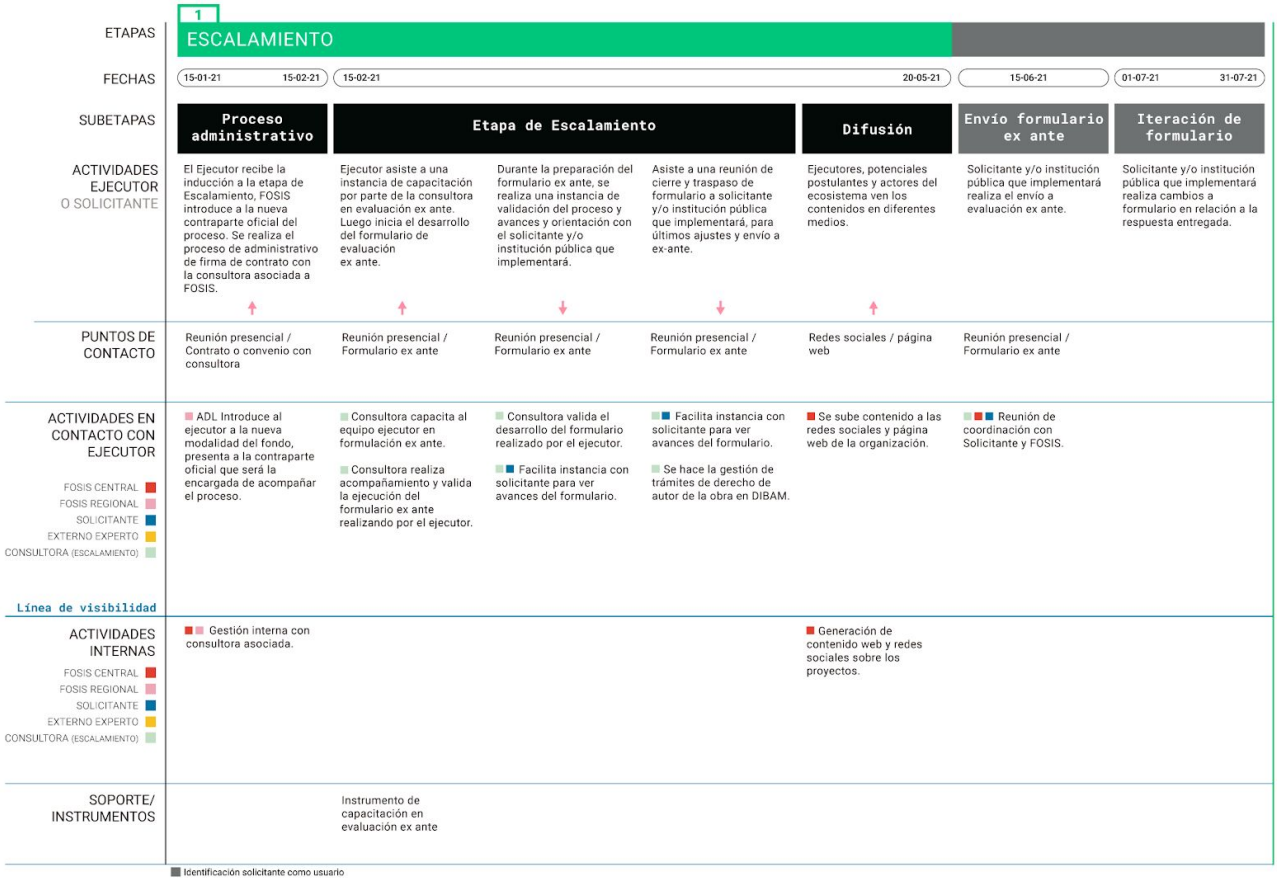

Figura 13. Blueprint 8/10. Fuente: Elaboración propia.

La línea de escalamiento propone entregar recursos adicionales al presupuesto destinado para la ejecución de los pilotos. Este financiamiento tiene el objetivo de transformar la iniciativa piloteada en una propuesta de escalamiento contenida en un formulario de evaluación ex ante

de programas sociales, según la metodología y requerimientos de la Subsecretaría de Evaluación Social (SES) del Ministerio de Desarrollo Social y familia (MDSF). El equipo ejecutor recibe fondos adicionales que deberá destinar a la elaboración del formulario. Esto asegura que los aprendizajes y conocimiento generado durante el proceso de pilotaje queden plasmados en el instrumento que los solicitantes deberán utilizar para proponer el escalamiento de la iniciativa al interior del sector público. Se busca mediante este financiamiento adicional, contar con el diseño final y acabado de un programa social que ha sido piloteado y validado por los usuarios, fortaleciendo así el ciclo de elaboración de programas sociales.

Este financiamiento se otorgará a un máximo de tres pilotos, seleccionados después de la ejecución de las terceras mesas técnicas. Esta línea debe ejecutarse entre los meses de enero y mayo del año 2021. La línea conducente al escalamiento está financiada por costos asociados al programa y se materializa administrativamente a través de la contratación de una firma consultora externa a FOSIS. Esta firma coordina los aspectos administrativos asociados a la transferencia de los recursos a los tres equipos ejecutores seleccionados y brinda apoyo técnico durante la etapa para la elaboración del formulario. Durante el transcurso de esta etapa se propone que la consultora:

1. Suscriba un contrato con FOSIS Central para la gestión de esta etapa, en coordinación con el encargado de programa.
2. Contrate a los profesionales del equipo ejecutor involucrados en el escalamiento de los pilotos.
3. Realice el seguimiento y retroalimentación al formulario.
4. Coordine la validación del diseño por parte del solicitante y FOSIS Central.
5. Gestione un plan comunicacional que permita dar visibilidad a las iniciativas que buscan ser escaladas a nivel central y regional.
6. Gestione el registro de la propiedad intelectual de los pilotos escalados.

De esta etapa se espera que el solicitante o la institución que desee implementar la solución reciba el formulario en estado de desarrollo avanzado, debiendo únicamente generar ajustes menores propios de la institución, y así facilitar su incorporación al proceso de formulación de programas sociales del Estado.

Productos Etapa

1. Formulario desarrollado para la evaluación ex-ante de programas sociales.
2. Estrategia y plan de comunicaciones para la difusión de los pilotos escalados.
3. Licenciamiento de las soluciones escaladas.

Costo de la etapa

Se estima que el costo de esta etapa en un total aproximado de 20,7 millones de pesos chilenos, lo que significa un costo por piloto de 6,9 millones de pesos chilenos aproximadamente. La etapa tiene una duración total de 5 meses.

Tabla 7. Estructura de Costos Escalamiento Innova FOSIS Con Modelo de Generación de Conocimiento y Gestión del Aprendizaje Integrado

Presupuesto financiamiento pilotos Innova FOSIS	**$ 20,747,126**
Meses de ejecución	**5**

item	Mensual	Total Ejecución
Recursos humanos - Desarrollo del formulario y gestión de propiedad intelectual	$ 1,500,000	$ 7,500,000
Recursos humanos - Coordinador de proyecto o gestor de aprendizaje contratado (3)	$ 2,100,000	$ 10,500,000
Gastos de sostenimiento - 8%	$ 331,954	$ 1,659,770
Plan comunicacional - 5%	$ 207,471	$ 1,037,356
Costo de licenciamiento		$ 50,000

Propiedad intelectual de las soluciones escaladas

Se propone que las instituciones adjudicatarias continúen siendo titulares de la propiedad intelectual de cada los productos obtenidos en el pilotaje de iniciativas financiadas por este fondo.

Sin embargo, FOSIS y otras instituciones públicas podrán reservarse el derecho de utilizar gratuitamente aquellos materiales, metodologías, productos u otros que se hayan generado en el marco del Concurso, por el plazo de 5 años. Por el sólo hecho de adjudicarse los fondos de la convocatoria se entiende que los titulares de dichos derechos, otorgan por anticipado su consentimiento para su uso.

Se propone que sea la consultora externa la que gestione el proceso de licenciamiento de los derechos de autor que corresponden al reconocimiento de la propiedad intelectual de las organizaciones ejecutoras de los pilotos escalados. Este es un proceso de relativo bajo costo, pero que actúa como un incentivo para asegurar la transferencia de las ideas desarrolladas al ser asumido por el Programa y no los postulantes/ejecutores.

4.5.2. Línea de Vinculación

ETAPAS	2 VINCULACIÓN		3 APRENDIZAJES
FECHAS	01-03-21 30-04-21		02-01-21 31-03-21
SUBETAPAS	Evento de vinculación	Difusión con el ecosistema	Difusión interna FOSIS
ACTIVIDADES EJECUTOR O SOLICITANTE	Presentación en conjunto con el ADL de los aprendizajes del proyecto al ecosistema de innovación social/pública en un evento organizado por FOSIS.	Ejecutores, potenciales postulantes y actores del ecosistema ven los contenidos en diferentes medios.	
PUNTOS DE CONTACTO	Invitación al evento / Evento / Insumos gráficos del evento	Videos del evento en redes sociales / Página web / Otras plataformas	
ACTIVIDADES EN CONTACTO CON EJECUTOR FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	ADL presenta en conjunto con el ejecutor los aprendizajes del piloto y las buenas y malas prácticas identificadas en el proyecto.	Se sube contenido a las redes sociales y página web de la organización.	
Línea de visibilidad			
ACTIVIDADES INTERNAS FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	Diseño y preparación del evento (lugar, discursos, presentación, insumos gráficos, recursos audiovisuales). Envío de invitaciones al evento.	Generación de cápsulas de video sobre cada uno de los presentadores del evento.	ADL y Gestor de Aprendizaje presentan aprendizajes y oportunidades de mejora a la organización. Ajuste a las necesidades FOSIS en relación a su oferta regular o aprendizajes en general.
SOPORTE/ INSTRUMENTOS			Instrumento de identificación de oportunidades FOSIS

Figura 14. Blueprint 9/10. Fuente: Elaboración propia.

Concurrente al desarrollo de la línea de Escalamiento, se realiza la línea de Vinculación durante los meses de marzo y abril del año 2021. El objetivo de esta etapa es la vinculación de los pilotos realizados con el ecosistema de innovación pública y social.

Se propone realizar un evento de difusión de los aprendizajes de los pilotos financiado, liderado por el equipo de FOSIS Central, en donde se exponga a diferentes actores del ecosistema, los aprendizajes en el desarrollo de los proyectos. Este evento servirá como plataforma para encapsular los contenidos de aprendizaje, través de material audiovisual y escrito, los cuales serán disponibilizados en las diferentes plataformas de FOSIS y/o otros actores del ecosistema.

Se espera que a partir de la vinculación, FOSIS fortalece su posición en el ecosistema de superación de la pobreza y que se convierta en un referente nacional en pilotos de innovación social.

Productos Etapa

1. Evento de diseminación de aprendizajes y vinculación con el ecosistema.
2. Contenido audiovisual y escrito de los aprendizajes de los pilotos disponible en plataformas digitales.
3. Estrategia de difusión en redes sociales es consolidada, compartida y ejecutada.

4.5.3. Línea de Aprendizajes

	2		3
ETAPAS	VINCULACIÓN		APRENDIZAJES
FECHAS	01-03-21 30-04-21		02-01-21 31-03-21
SUBETAPAS	Evento de vinculación	Difusión con el ecosistema	Difusión interna FOSIS
ACTIVIDADES EJECUTOR O SOLICITANTE	Presentación en conjunto con el ADL de los aprendizajes del proyecto al ecosistema de innovación social/pública en un evento organizado por FOSIS.	Ejecutores, potenciales postulantes y actores del ecosistema ven los contenidos en diferentes medios.	
PUNTOS DE CONTACTO	Invitación al evento / Evento / Insumos gráficos del evento	Videos del evento en redes sociales / Página web / Otras plataformas	
ACTIVIDADES EN CONTACTO CON EJECUTOR FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	■ ADL presenta en conjunto con el ejecutor los aprendizajes del piloto y las buenas y malas prácticas identificadas en el proyecto.	■ Se sube contenido a las redes sociales y página web de la organización.	
Línea de visibilidad			
ACTIVIDADES INTERNAS FOSIS CENTRAL FOSIS REGIONAL SOLICITANTE EXTERNO EXPERTO CONSULTORA (ESCALAMIENTO)	■ Diseño y preparación del evento (lugar, discursos, presentación, insumos gráficos, recursos audiovisuales). ■ Envío de invitaciones al evento.	■ Generación de cápsulas de video sobre cada uno de los presentadores del evento.	■ ADL y Gestor de Aprendizaje presentan aprendizajes y oportunidades de mejora a la organización. ■ Ajuste a las necesidades FOSIS en relación a su oferta regular o aprendizajes en general.
SOPORTE/ INSTRUMENTOS			Instrumento de identificación de oportunidades FOSIS

Figura 15. Blueprint 10/10. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la línea de Aprendizajes tiene como objetivo la diseminación de los aprendizajes dentro de FOSIS, proporcionando los insumos necesarios de los pilotos para que sean integrados en la oferta programática regular de la institución. Esta etapa ocurre de manera concurrente al escalamiento y la vinculación, entre los meses de enero y febrero del año 2021.

Se propone que los funcionarios de FOSIS Regional involucrados en el desarrollo de los proyectos, es decir ADL y Gestor de Aprendizaje, analicen los aprendizajes logrados durante el pilotaje e identifiquen las oportunidades de mejora dentro de la organización. Esto, con el fin de insumar el proceso de planificación estratégica y programática de FOSIS a nivel regional y central, que concluye aproximadamente en el mes de marzo, en coordinación con el equipo del programa Innova FOSIS a nivel central.

De esta etapa se espera que las partes interesadas dentro de FOSIS reciban la información relevante a sus funciones, de manera que logren dimensionar las implicancias de los aprendizajes del pilotaje para realizar su labor, y así sea incorporada en nuevas o mejores formas de entregar los programas.

Productos Etapa

1. Definición y ejecución de estrategia de difusión interna de los aprendizajes en plataformas de la institución.
2. Documento de sistematización y análisis de los aprendizajes relevantes para la organización son disponibilizados dentro de FOSIS.
3. Se identifican oportunidades de mejora de oferta regular FOSIS y/o propuestas de nuevas líneas de acción.

5. CONCLUSIÓN

Este informe contiene las definiciones conceptuales, la descripción del modelo y la metodología propuesta para el rediseño del Programa Innova FOSIS. La propuesta es resultado del proceso de co-creación desarrollado por el Laboratorio de Innovación Pública PUC para el FOSIS y se nutre de las ideas y aportes de los usuarios internos y externos que participaron en el mismo. La propuesta se alimenta fuertemente también de los resultados del proceso de levantamiento de información y necesidades presentado en el Informe 1.

El modelo y metodología propuestos implican el desarrollo detallado de procesos, instrumentos y soportes que lo estructuren y faciliten. En vista que el rediseño del Programa ocurre de manera concurrente con su ejecución 2018 y su re diseño preliminar 2019 se consideran dos productos adicionales.

El tercer informe contendrá la adecuación intermedia de la Gestión del Aprendizaje propuesta para el Innova FOSIS 2019. Presentará los instrumentos y soportes a ser utilizado durante la ejecución de la convocatoria actualmente en curso. Este informe permitirá implementar lo antes posible los principios y algunos instrumentos de la gestión del aprendizaje propuesta en el modelo, iterando con miras a su mejora en la versión 2020 del Programa.

El cuarto y último informe contendrá de manera detallada las descripciones, instrumentos y soportes necesarios para la implementación de la propuesta tal como ha quedado contenida en el presente documento. Desarrollará además las consideraciones, supuestos y requisitos que se estiman necesarios para una implementación exitosa del Programa en los nuevos términos planteados.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Consultora Verde (2016). Evaluación Del Programa Start-up Chile De Corfo Informe Final. Corporación de Fomento de la Producción, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
- Davenport, T. (1994). Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management. Communication, Harvard Business Review. March–april 1994 Issue.
- Duggan, K., Leurs, B. (2018). Proof of concept, prototype, pilot, MVP –what's in a name?. States of Change, Nesta. London, United Kingdom.
- Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R., & Wuth, P. (2017). Creando Valor a través del Diseño de Servicios. Santiago, Diseño UC.
- Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2017). Perfil de Cargo Agente de Desarrollo Local. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
- Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2018). Estructura De Cargos Dirección Regional de Valparaíso. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
- Fondo de Solidaridad e Inversión Social. FOSIS. (2019). Resolución exenta n° 0670: Aprueba bases del concurso Innova FOSIS 2019. Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.
- Gatarik, E., Janošová, L., Jirásek, M., Kulhavý, V., Sterba, M. (2015). From Knowledge Management to Ecosystems of Innovation: A Scoping Review. Management 10 (1): 79–102
- Gobierno de Chile. (2019). Compromiso País: un primer acercamiento a las soluciones. Gobierno de Chile. Santiago, Chile. Rescatado en Abril, 26 de 2019 desde http://www.compromisopais.cl/storage/docs/Compromiso-Pa%C3%ADs.pdf
- IDEO (2019). Pilot. Design Kit. IDEO website. Rescatado en Abril, 01 de 2019 en http://www.designkit.org/methods/8
- Jowell, R. (2003). Trying It Out – The Role of 'Pilots' in Policy-Making. Report of a review of government pilots. Government Chief Social Researcher's Office. Cabinet Office. Government of the United Kingdom. London, United Kingdom.
- Losada, S. (2016). Metodología De La Intervención Social. Editorial Síntesis, Madrid, España.
- Laboratorio de Innovación Pública. LIP. (2017). Documento de Trabajo N°1. La coproducción del usuario en los servicios públicos. Centro de Políticas Públicas y Escuela de Diseño. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- Laboratorio de Gobierno (2019). Cifras. Página Web Oficial Laboratorio de Gobierno, gobierno de Chile. Santiago, Chile. Disponible en https://www.lab.gob.cl/el-lab/cifras/
- Marilena, C. (2013). Knowledge Management – Innovation and Positive Practices. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, Special Issue, pág. 37-51.

- McInerney, C. (2002) Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 53(12), 1009–1018.
- McInerney, C., Koenig,M. (2011). Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice. Morgan & Claypool. North Carolina, United States of America.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. (2010). The open book of social innovation. Social Innovator Series: Ways To Design, Develop And Grow Social Innovation. The Young Foundation.
- Navarro, L. (2014). Entrepreneurship policy and firm performance: Chile's CORFO Seed Capital Program. Policy Brief No. IDB-PB-230. Institutions for Development Sector, Inter-American Development Bank.
- Nesta (2014). Making it big. Strategies for Scaling Social Innovations. Nesta. London, United Kingdom.
- Nonaka, I, Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías Japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press. Distrito Federal, México.
- Organization for Economic Cooperation and Development. OECD. (2017). Working with Change Systems approaches to public sector challenges. Observatory of Public Sector Innovation, Public Governance and Territorial Development Directorate, Organization for Economic Cooperation and Development. Paris, France.
- Organization for Economic Cooperation and Development. Oecd. (2018). Transferring And Adapting: Diffusion Of Innovation Knowledge And Lessons. Alpha Version: For Discussion And Comment. Observatory of Public Sector Innovation, Organization for Economic Cooperation and Development. Paris, France.
- Osorio, C. (2010). El arte de fallar. Harvard Business Review America Latina. Pág.76-88.
- Phills, J., Deiglmeier, K., Miller, T. (2008). Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review.
- Seelos, Ch., Mair. J. (2012). What determines the capacity for continuous innovation in social sector organizations? PACS Report to the Rockefeller Foundation.
- Seelos, C., Mair, J. (2016). When innovation goes wrong. Organizational Development. Stanford Social Innovation Review.
- Simon Kucher & Partners (2014). Global Pricing Study 2014. Simon Kucher & Partners. Bonn, Germany.
- Traube, D. E., Begun, S., Petering, R., Flynn, M. L. (2017). Beta Testing in Social Work. Research on Social Work Practice, 27(2), 163–168.

7. ANEXOS

Anexo 1. Metodología

Objetivo general proyecto

Definir un modelo para diseñar e implementar proyectos piloto en el contexto del programa Innova FOSIS (Ex Fondo IDEA).

Componentes del proyecto

Levantamiento y validación de necesidades en base a la evidencia teórica, experiencias referentes, y experiencia de los usuarios internos y externos involucrados en el funcionamiento del Innova FOSIS.

1. Acompañar a los equipos de 4 proyectos pilotos en la versión 2018 y utilizar como instancia de observación participante para el diseño del modelo.
2. Diseño de una metodología para la operación de pilotos de aprendizaje a través de un proceso de co-creación conjunta con los usuarios internos, y externos del Innova FOSIS.

Resultados Esperados

Diseño de una metodología para la operación de pilotos de aprendizaje, plasmada en un manual operativo, que incorpora nuevos procesos e instrumentos alineados al logro de los objetivos antes planteados, y de acuerdo con las siguientes etapas en la Figura 1:

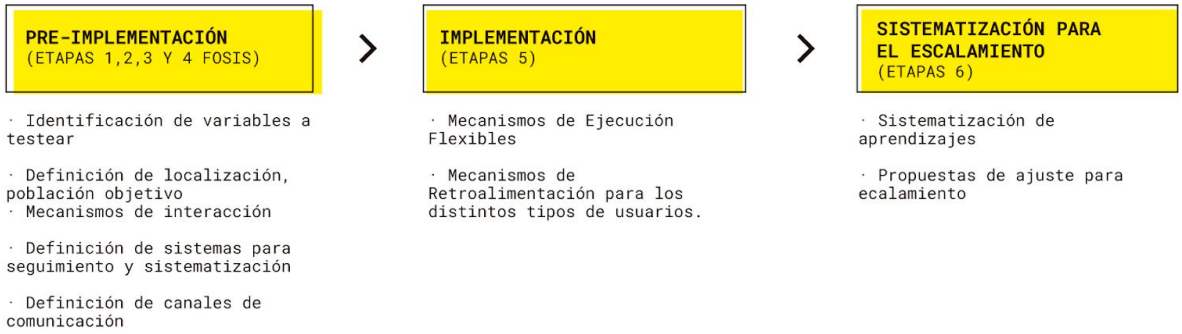

Figura 16: Resultados esperados de las etapas del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

En este informe se presenta el resultado para el punto 3, detallando la metodología para llegar a esos resultados.

Enfoque metodológico del Laboratorio de Innovación Pública

Tal como se ha mencionado en otros informes, el Laboratorio de Innovación Pública busca contribuir a mejorar la calidad de los servicios públicos utilizando el diseño de servicios como principal disciplina. Esto permite innovar en los servicios haciéndolos más útiles, deseables y usables para los usuarios.
La metodología trabajada por el LIP utiliza el modelo de Triple Diamante, como se muestra en el Figura 17, el presente informe da respuesta a la etapa de Desarrollar y Entregar. La principal característica de los diamantes es que inicialmente se busca hacer diverger el pensamiento, obteniendo mayor cantidad de ideas posibles, para luego hacerlas converger en posibles soluciones que sean plausibles a la realidad local del servicio que se está diseñando.

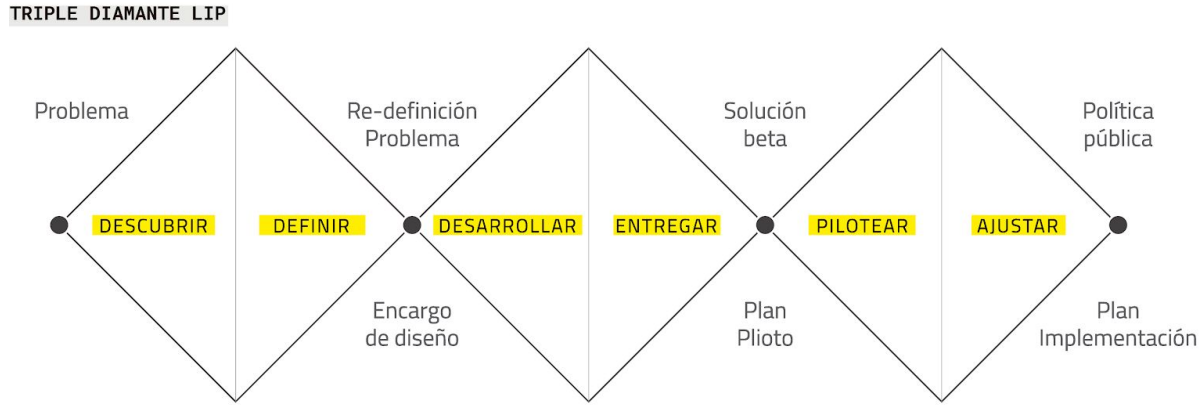

Figura 17. Metodología Triple Diamante LIP. Fuente: LIP, 2017.

Como se mencionó anteriormente, este informe presenta los resultados de la etapa Desarrollar y Entregar, donde se busca dilucidar la metodología y los resultados obtenidos para el diseño e implementación de pilotos de aprendizajes en el marco del programa Innova FOSIS, desde la perspectiva de los actores involucrados en la implementación de los pilotos a nivel de Gobierno Central y Regional, (usuarios internos) y los usuarios externos (organizaciones ejecutoras y usuarios finales del programa, es decir las personas beneficiarias de la intervención), teniendo como premisas las definidas por ellos mismos durante la etapa de Desarrollar.
Al utilizar este tipo de enfoque en servicios, como los planteados por la presente metodología de pilotos de aprendizaje, genera un gran impacto en los roles que juegan tanto los funcionarios

del servicio (usuarios internos), como los usuarios finales. Aquí, el usuario deja de ser un objeto pasivo de estudio, del cual se extrae información, y pasa a ser parte primordial de la solución, entregando conocimiento para generar soluciones creativas acorde a sus vivencias o experiencias (LIP, 2017).

Este enfoque permite mezclar los roles entre usuarios internos y externos y el equipo que se encuentra diseñando la solución, para tomar un rol de "experto de la experiencia". El equipo provee el espacio y los insumos necesarios para estimular la ideación y expresión de los participantes. El objetivo principal de este enfoque de co-creación de los servicios y sistemas es llegar a soluciones con sentido de realidad que tengan en cuenta las necesidades, expectativas y conocimiento de los actores involucrados.

Utilizar este enfoque supone que el equipo debe replantearse la definición de objetivos y de generación de valor a partir del involucramiento de agentes y usuarios en su determinación. De esta forma se desarrollan soluciones que se ponen a prueba a través de la iteración con usuarios, para ser analizado desde distintas miradas, lo que permite anticipar las consecuencias no deseadas de las soluciones una vez implementados.

Finalmente, este enfoque hace un uso intensivo de herramientas del diseño de servicios y otras disciplinas, como mapas de usuarios, arquetipos, viajes de usuarios y prototipado rápido, permitiendo hacer tangibles las ideas para ser discutidas por los usuarios y el equipo en instancias de co-creación con objetivos específicos. Esto ayuda a superar la resistencia a las soluciones pensadas "de arriba hacia abajo" y permite que tanto usuarios externos como internos tengan poder decisión sobre lo que próximamente se implementará.

Metodología "Etapa Desarrollar"

Teniendo en consideración lo anteriormente mencionado, para diseñar la Metodología para la Realización de Pilotos de Aprendizaje, se tuvo que hacer una revisión de literatura y de la experiencia de los actores involucrados para abordar el problema de forma exhaustiva.
En primer lugar, se buscó abordar conceptos teóricos clave para la operación de los pilotos de aprendizaje, tales como los elementos definitorios de innovación social, los instrumentos de testeo de soluciones de innovación social comúnmente usados y las características a considerar en el diseño de los pilotos de aprendizaje para su escalamiento.
Esto fue complementado con la revisión de información secundaria sobre experiencias relevantes en el uso de proyectos piloto para la innovación social y/o pública, con el fin de conocer cómo otros organismos que trabajan en el sector público y/o con poblaciones vulnerables han llevado a cabo la experiencia de testeo para el desarrollo de soluciones de innovación.

Finalmente, se realizó un levantamiento de la información primaria, se realizó por medio de entrevistas semi estructuradas individuales y grupales a funcionarios FOSIS de nivel central, regional, organizaciones ejecutoras, usuarios finales, y entidades externas del ecosistema de innovación social en Chile; en conjunto con observaciones participantes a cuatro proyectos piloto financiados con fondos 2018 (Aulas de Reingreso, Oficina Local de Niñez, Hacia la Vida Independiente y Tercer Tiempo). Esto permitió conocer de primera fuente la experiencia de los usuarios involucrados para direccionar el proceso de co-creación en base a los quiebres de ejecución identificados en terreno.

En este sentido, los talleres de co-creación se diseñaron bajo la lógica de co-producir objetivos estratégicos que orientan la realización de pilotos de aprendizaje dentro del programa Innova FOSIS, para luego repensar los esfuerzos involucrados en la ejecución y supervisión de los pilotos, con el fin de identificar la información relevante de rescatar y los momentos clave en los que la gestión de aprendizaje debe ocurrir. Finalmente, se definieron los objetivos de la convocatoria pensando en el perfil del postulante que desea convocar, con el fin de asegurar la postulaciones de las ideas con mayor potencial de escalamiento. Diseñar bajo esta lógica permite que el modelo propuesto sirva efectivamente para la creación de conocimiento y el escalamiento de los pilotos financiados.

El proceso de co-creación comenzó con una reunión de devolución de información con actores estratégicos de FOSIS Central, para generar una validación de los hallazgos y quiebres identificados, además de obtener retroalimentación de los participantes sobre la información recolectada. Luego de esto se llevaron a cabo cuatro talleres de co-creación, con un promedio de dieciocho asistentes por taller (Tabla 8). En cada taller se aseguró la asistencia de funcionarios y actores de las distintas áreas involucradas, teniendo representantes del nivel central/nacional, regional y comunal y, así, tener una visión transversal en el diseño del modelo. En cada taller se garantizó mesas con participantes de las diversas áreas y distintos niveles para tener una conversación entre niveles y áreas que pudiera agotar las soluciones para el diseño.

Tabla 8. Descripción de talleres de co-creación y asistentes

Taller	Objetivo	Cantidad Asistentes
Taller 1- Definiciones generales	Acotar, formular y tranzar información del margen teórico del proyecto: (i) Qué objetivos tiene el programa, cómo se llega a ellos (ii) Que tipo de iniciativas son financiadas	24
Taller 2 – Ejecución, supervisión y acompañamiento	Definir soluciones de acompañamiento (ideal) en cada punto crítico de la ejecución.	17
Taller 3 – Gestión de aprendizajes	Definir el contenido y procesos involucrados en la gestión de aprendizajes: contenido de la sistematización de la información, beneficiarios de esta información y aprendizajes e infraestructura ideal para soportar estos procesos.	15
Taller 4 - Convocatoria	Definir el diseño de la convocatoria para atraer a los diferentes tipos de postulantes	15

Fuente: Elaboración propia.

Gracias a lo obtenido en cada taller de co-creación, se determinaron lineamientos para el diseño del modelo de pilotos de aprendizaje:

1. **Objetivos específicos del Programa:** lineamientos generales sobre cómo debería articularse la estrategia del programa para facilitar el escalamiento de los pilotos.
2. **Perfil de proyecto deseado:** variables utilizadas para definir los requerimientos mínimos con los que deben tener las soluciones de innovación social propuestas.
3. **Perfil del postulante:** variables utilizadas para definir los aspectos relevantes a considerar el diseño de la convocatoria y evaluación de los postulantes al fondo.
4. **Viaje del postulante:** puntos de contacto durante la convocatoria necesarias de considerar para convocar a los mejores postulantes y actividades internas del FOSIS para facilitarlo.

5. **Roles de Supervisión, Acompañamiento y Gestión de Aprendizajes:** definición de las funciones, actividades y etapas el ciclo del programa que tienen que ver con los roles supervisión, acompañamiento y gestión de aprendizajes.

6. **Contenido de los aprendizajes:** variables según ámbito de innovación necesarias de visibilizar en la ejecución, acompañamiento y gestión de aprendizajes.

7. **Decisiones de infraestructura:** lineamientos para el diseño de los soportes requeridos a corto y largo plazo para habilitar el Acompañamiento y Gestión de Aprendizajes.

Esta información y lineamientos se utilizaron para diseñar la Metodología para la Realización de Pilotos de Aprendizaje del presente informe, comprendiendo que el diseño del modelo debe tener como eje orientador el aprendizaje, vinculación y la transferencia de conocimientos para el escalamiento de las iniciativas para alcanzar los mejores resultados del programa.

Anexo 2. Glosario

Acompañamiento
Monitoreo continuo del desarrollo del proyecto, el apoyo en la construcción de instrumentos como el plan de pilotaje, mapa de actores o costos para la implementación. El acompañamiento debe asegurar el seguimiento a los avances de la iniciativa y las iteraciones que cada equipo determine, en coherencia con lo expuesto en la postulación y lo identificado en el territorio.

Conocimiento
Nonaka y Takeuchi (1991) definen conocimiento *como una creencia verdadera justificada* y manifiestan que existe conocimiento tácito, que reside en la experiencia de los individuos, y conocimiento explícito, que se materializa en la estructura organizacional.

Diseminación
La diseminación corresponde a una forma activa de difundir información y que forma parte la estrategia de FOSIS para la gestión de aprendizajes. La diseminación de los aprendizajes ocurre en base a patrones estables de generación de conocimiento, respaldados por la evidencia empírica que entrega el proceso de pilotaje y el desarrollo de modelos formales de intercambio de información.
La diseminación implica la inclusión individual y colectiva de los aprendizajes de innovación social por medio de hábitos, rituales o el entendimiento común de los miembros de la red de aprendizaje. Implica, además, que estos reciben información adecuada sobre las implicancias de los aprendizajes en sus labores y cuentan con oportunidades, autonomía y apoyo para adaptar y refinar las lecciones aprendidas en su quehacer (OECD, 2018).

Innovación Social
En el marco del Innova FOSIS innovación social se entenderá como un producto y como un proceso. Esto implica que las intervenciones cuenten con atributos en su diseño respecto del resultado que esperan lograr, pero también del proceso mediante el cual lo hacen.
Respecto del resultado, el foco se pone la entrega de una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes (Phills et. al 2008). Esto implica cuantificar el impacto de la solución para resolver el problema o la necesidad con énfasis en el registrar el desempeño de la iniciativa.

Respecto del proceso, resulta importante entender cómo se logró generar las iniciativas y escalarlas en el tiempo. Seelos y Mair (2016) plantean que el aporte principal de una iniciativa es la generación de conocimiento, aún en los casos en los que la innovación como producto falla (Seelos y Mair, 2012). Esto se explica al entender que el propósito de la innovación es gestionar aprendizajes para convertir las incertidumbres que se tiene al inicio de los procesos en conocimiento cuando estos concluyen.

Intervención Social

Acción sobre un colectivo o grupo con el fin de provocar un cambio social para mejorar su situación (Losada, 2016)

Gestión del Aprendizaje

La gestión de aprendizajes en el programa Innova FOSIS corresponde a los esfuerzos organizacionales por incrementar la cantidad de información útil, tales como son los incentivos a la comunicación e intercambio de conocimiento, y el establecimiento de oportunidades para incorporarlo en los procesos organizacionales (McInerney, 2002). Cuando la gestión de aprendizajes está centrada en las personas, lo importante es qué información se comparte y cómo, además de los soportes que se usan para gestionar los aprendizajes (McInerney y Koenig, 2011; Davenport, 1994)

Este programa adopta, además, un enfoque ecológico en la gestión del aprendizaje, ya que entiende su generación de forma dinámica y continua, integrándose con el conocimiento del contexto, lo que permite a las intervenciones financiadas responder a los cambios del entorno. Así, la intervención forma parte de una red de aprendizaje que surge de la interacción entre todos los niveles - usuarios finales, ejecutores, FOSIS, Solicitantes y otros actores que proporcionan información a partir de su experiencia (Gatarik et. al, 2015).

Organización ejecutora

Corresponde a la organización pública o sin fines de lucro encargada de implementar el piloto y con la cual FOSIS Regional hace el Convenio de Colaboración y Transferencia de Recursos. Puede operar bajo contratación directa o por medio de licitación pública. Es la entidad responsable de diseñar, implementar y generar aprendizajes del piloto, a partir de su implementación e iteración.

Usuario Final
Corresponde a la persona o grupo de personas que reciben los beneficios de la intervención, y sobre los que la intervención diseñada espera generar un cambio.
Estas corresponden a personas, en situación de pobreza y/o vulnerabilidad que pertenezcan preferentemente al 60% más vulnerable de la población de acuerdo con la calificación socioeconómica (CSE) según Registro Social de Hogares.
Excepcionalmente podrán ingresar aquellas personas que no cumplan con dicha condición, cuando se encuentre en situación de calle, privados de libertad, en situación de discapacidad u otra vulnerabilidad específica la que podrá ser acreditada por medio de informe social u otro instrumento de validación de la condición de vulnerabilidad.

Usuario Interno
En el caso de Innova FOSIS, los usuarios internos corresponden los funcionarios de FOSIS a nivel central, FOSIS a nivel regional, y Solicitante.

Piloto
Corresponde a una prueba, a menor escala y de larga duración, de intervenciones sociales que cuentan con un diseño relativamente acabado y consistente, con la mayor parte de sus componentes validados Corresponde a un paso crítico antes de la implementación (IDEO, 2019; LIP, 2019; Osorio, 2010; Duggan y Leurs, 2018).

Plan de Pilotaje
Plan que detalla todas las actividades y etapas que se realizarán en el piloto, además de los objetivos, actores a involucrar, y resultados entregables de cada una de dichas actividades (FOSIS 2019).

Prototipo
Corresponde una manifestación visible, tangible o funcional de una idea antes de que sea concebida como una solución acabada, que se materializa en el diseño de un modelo de trabajo de un producto o servicio y que se utiliza para probar su funcionalidad o efecto con usuarios potenciales y proveedores (Murray et. al, 2010; Duggan y Leurs, 2018; FOSIS 2019b).

Anexo 3. Estructura de costos

Estructura de Costos Innova FOSIS
Con Modelo de Generación de Conocimiento y Gestión del Aprendizaje Integrado

Presupuesto financiamiento pilotos Innova FOSIS	$500.000.000
Proyectos financiados	10
Monto Total por Piloto	$50.000.000
Meses de ejecución	9

Cuenta	Mensual	Total Ejecución	**Costo inversión per cápita (n=30)**
Gasto de inversión - 80%	$4.444.444,44	$40.000.000	**$1.333.333**
Recursos humanos - Coordinador de proyecto	$1.500.000	$13.500.000	
Recursos humanos - Gestor de Aprendizaje	$1.200.000	$10.800.000	
Otros gastos de inversión	$1.744.444	$15.700.000	**Costos de inversión per cápita, sin gestión de aprendizajes (n=30)**
Arriendo de infraestructura mesas técnicas		$200.000	**$873.333**
Materiales mesas técnicas		$100.000	
Gastos de operación - 20%	$1.111.111	$10.000.000	
Gastos de comunicaciones - 5%	$277.778	$2.500.000	
Gastos de sostenimiento - 8%	$444.444	$4.000.000	
Otros gastos de operación	$388.889	$3.500.000	

Estructura de Costos Innova FOSIS 2019

Presupuesto financiamiento pilotos Innova FOSIS	$600.000.000
Proyectos financiados	20
Monto Total por Piloto	$30.000.000
Meses de ejecución	9

Cuenta	Mensual	Total Ejecución	**Costo inversión per cápita (n=30)**
Gasto de inversión - 80%	$2.666.667	$24.000.000	**$800.000**
Gastos de operación - 20%	$666.666,67	$6.000.000	

Anexo 4. Consideraciones para la implementación

Existen dos tipos de consideraciones para la ejecución del modelo propuesto. Por un lado, considerar íntegramente los roles y responsabilidades que asumen los perfiles involucrados en el programa Innova FOSIS. Por otro, el ajuste de los tiempos de ejecución ante posibles eventualidades en la disponibilidad presupuestaria. Ambas consideraciones se detallan a continuación.

1. Perfiles de involucrados en la ejecución

El siguiente apartado detalla las tareas involucradas en cada etapa para cada Perfil involucrado en la ejecución del programa.

Agente de Desarrollo Local FOSIS Regional - ADL

Los ADL son los encargados de supervisar programas de la institución desarrollados en un territorio específico y colaborar en el diseño e implementación de la estrategia de inversión e intervención del FOSIS, mediante la planificación, coordinación, control, apoyo y evaluación de los programas y proyectos de inversión institucional (FOSIS, 2017).

Dado el perfil de su cargo, es el Agente de Desarrollo Local (ADL) el que ha tenido la responsabilidad de realizar el acompañamiento y supervisión de los proyectos FOSIS. Sin embargo, se ha identificado que los pilotos Innova FOSIS tienen un costo mayor en términos de carga laboral para estos y para el equipo regional asociado, dada la unicidad y disparidad de los pilotos Innova FOSIS con el resto de la oferta programática FOSIS.

Por tanto, se propone dejar a discreción de la Dirección Regional correspondiente, en coordinación con el Encargado de Programa, si los roles de supervisión y acompañamiento para un piloto pueden ser asumidos por un mismo ADL, por dos, o por un ADL y un funcionario de apoyo administrativo. En el último caso, se recomienda primar el rol de acompañamiento al ADL y el de supervisión al funcionario de apoyo administrativo. Esta separación de roles es parte del modelo de gestión de referentes en innovación social como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), en donde existe un profesional a cargo de la gestión técnica y otro profesional a cargo de la gestión técnica de los proyectos financiados.

El rol de acompañamiento del ADL considera el monitoreo continuo del desarrollo del proyecto, el apoyo en la construcción de instrumentos como el plan de pilotaje, mapa de actores o costos para la implementación. El acompañamiento debe asegurar el seguimiento a los avances de la iniciativa y las iteraciones que cada equipo determine, en coherencia con lo expuesto en la

postulación y lo identificado en el territorio. El propósito de este rol es trabajar de forma colaborativa con el ejecutor, basado en la comunicación continua, y facilitando las herramientas, metodologías y vinculaciones con el territorio necesarias para la correcta ejecución del piloto.

Como Acompañante, el ADL también cumplirá con el rol de la gestión de los aprendizajes internos del piloto, guiando y supervisando que el proyecto recoja e incorpore aprendizajes de forma continua en el proceso de implementación.

En consecuencia, considera las siguientes responsabilidades por etapa:

Etapa de Contratación/Instalación administrativa:

- Gestionar el proceso administrativo etapa de contratación e instalación administrativa.
- Asegurar el cumplimiento de los recursos [JIJ2] comprometidos.

Etapa de Desarrollo de Piloto

- Rendición de cuentas y seguimiento técnico del proyecto, en caso de que realice la supervisión del piloto.
- Velar por el cumplimiento de productos comprometidos.
- Velar por el cumplimiento de las actividades y posibles cambios en el plan de pilotaje, y el logro de los productos comprometidos.
- Seguimiento de la gestión de proyecto y aprendizajes, velando por la sistematización constante de la ejecución, para incorporar gradual e iterativamente los aprendizajes.

Etapa de Transferencia - Línea de Escalamiento

- Gestionar el proceso administrativo para facilitar la transición de los pilotos seleccionados hacia la etapa de escalamiento.
- Asegurar el cumplimiento de los recursos comprometidos
- Validación de formulario generado por ejecutor.
- Coordinación con FOSIS Central para reuniones con Solicitante.

Etapa de Transferencia - Línea de Vinculación

- Preparación y presentación de aprendizajes del proyecto (con ejecutor).

Etapa de Transferencia - Línea de Aprendizajes

- Revisión y sistematización de aprendizajes e identificación de oportunidades para incorporación interna FOSIS.
- Presentación con Gestor de Aprendizaje a FOSIS para incorporación de aprendizajes a oferta regular o buenas prácticas.

Gestor de Aprendizaje FOSIS Regional

El Gestor de Aprendizaje será el responsable de que se generen instancias de exposición y validación de las actividades y aprendizajes del piloto, convocando mesas técnicas durante la ejecución y cierre, además de ser responsable del uso de esa información para su incorporación en nueva oferta programática de FOSIS, nuevos mecanismos dentro de la oferta existente o buenas prácticas en la institución.

Este será el responsable de que se generen instancias de exposición y validación de las actividades y aprendizajes del piloto, convocando mesas técnicas durante la ejecución y cierre, además de ser responsable del uso de esa información para su incorporación en nueva oferta programática de FOSIS, nuevos mecanismos dentro de la oferta existente o buenas prácticas en la institución.

Se propone que este rol sea asumido por el Jefe/a de Departamento de Gestión de Programas o por el Encargado de Línea correspondiente cuyo perfil se ajuste, si así lo decidiera el Jefe/a de Departamento de la Dirección Regional Correspondiente.

Se estima que la responsabilidad en la gestión de los aprendizajes del piloto debería recaer en el encargado de línea o el Jefe de Gestión de Programas regional, ya que por su perfil de cargo tienen una mirada transversal a la oferta programática de FOSIS en el territorio. Además, cuentan con la con la autoridad para comunicar definiciones estratégicas al resto de la organización. En este sentido, actuarían como “bisagra”, facilitando la integración de los aprendizajes hacia abajo y hacia arriba (FOSIS, 2018).

En consecuencia, el Gestor de Aprendizaje debería asumir las siguientes responsabilidades por etapa:

Etapa de Desarrollo de Piloto

- Gestión de los aprendizajes del proyecto: debe dar lineamientos al ADL sobre la información a incorporar en la ejecución del proyecto.
- Responsable de convocar y facilitar las mesas técnicas (identificar actores, definir objetivos, definir productos).
- Responsable de insumar a procesos FOSIS Regional y Central los aprendizajes levantados en los proyectos.

Etapa de Transferencia - Línea de Escalamiento

- Coordinación con FOSIS Central para reuniones con solicitante

Etapa de Transferencia - Línea de Aprendizajes

- Revisión de sistematización de aprendizajes para presentación (con ADL).
- Presentación con ADL a FOSIS para incorporación de aprendizajes a oferta regular o buenas prácticas.

Consultora Externa

Corresponde a una entidad externa a FOSIS la cual es licitada para para facilitar el trabajo de escalamiento los pilotos seleccionados asociados a los tres desafíos, y oficiar de contraparte técnica en la construcción del formulario.

Esta participa sólo durante la etapa de escalamiento, siendo responsable de las siguientes tareas:

- Suscribir un contrato con FOSIS Central para la gestión de esta etapa, en coordinación con el encargado de programa.
- Contratar a los profesionales del equipo ejecutor involucrados en el escalamiento de los pilotos.
- Realizar el seguimiento y retroalimentación al formulario.
- Coordinar su validación de la propuesta del equipo ejecutor por parte del solicitante y FOSIS Central.
- Gestionar un plan comunicacional que permita dar visibilidad a las iniciativas escaladas a nivel central y regional.
- Gestionar de la propiedad intelectual de los pilotos escalados.

Solicitante

El Solicitante corresponde a la organización pública que manifiesta interés explícito en el pilotaje de intervenciones de innovación social, colabora en la generación y resolución del desafío, a partir de la temática decidida por FOSIS, y es quien tienen el potencial de escalar las soluciones de Innova FOSIS a política pública. Así, el modelo propuesto que cada solicitante participe del como dueño político del desafío, siendo el puente para el acompañamiento y escalamiento de 3 o 4 pilotos, según corresponda.

Se espera que el Solicitante:

- Demuestre interés en participar como dueño político del desafío en la convocatoria Innova FOSIS.
- Cuente con capacidades internas, en la forma de recursos programáticos, humanos y/o monetarios disponibles, para realizar el acompañamiento y abogar por la incorporación de los pilotos exitosos en su proceso de formulación de programas nuevos.
- Cuente con una política institucional y/o planificación estratégica que es congruente con la misión Institucional de FOSIS, y que da cabida a formulación del desafío.

En consecuencia, el Solicitante, ya sea en su nivel de Gobierno Regional o Central, debería asumir las siguientes responsabilidades por etapa:

Etapa de Diseño y convocatoria

- Participa en la generación y formulación del desafío en conjunto con el FOSIS Central.
- Participa en la selección de los postulantes (realiza entrevista de 2do evaluación técnica).
- Entrega una estimación de banda de valores proyectados por el Solicitante, respecto de la inversión per cápita para intervenciones similares en el mismo sector social. Lo anterior con el fin de orientar las estrategias de intervención de los postulantes potenciales.

Etapa de Desarrollo de Piloto

- Participa en las mesas técnicas durante la ejecución de proyecto entregando lineamientos y orientaciones.

Etapa de Transferencia - Línea Escalamiento

- Valida los pilotos que formarán parte de la etapa de preparación al escalamiento.
- Asiste a reuniones de lineamientos y validación del formulario ex ante generado por el ejecutor.
- Realiza últimos ajustes y envía el formulario a evaluación ex ante de programas sociales.

2. Plan de Implementación

Como detalla la Figura 18, es necesario tener en cuenta de que el modelo propuesto opera bajo condiciones temporales que asumen disponibilidad presupuestaria al mes de diciembre del primer año de ejecución (2019), que es cuando se propone sea realizado el lanzamiento del concurso.

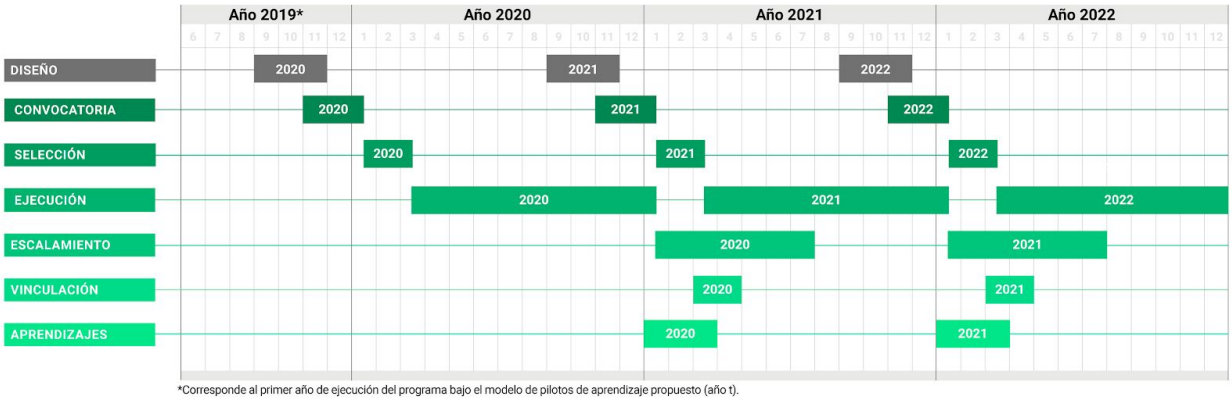

Figura 18. Plan de implementación simplificado. Fuente: Elaboración Propia.

Sin embargo, y considerando los tiempos de tramitación de la Ley de Presupuestos del Sector Público, existe la posibilidad de esto no ocurra en los tiempos planificados, por lo que se propone un plan de implementación alternativo, con fechas ajustadas según una disponibilidad presupuestaria que amerita el lanzamiento de concurso en el mes de enero del año siguiente (2020). Este plan se detalla en la siguiente Figura 19.

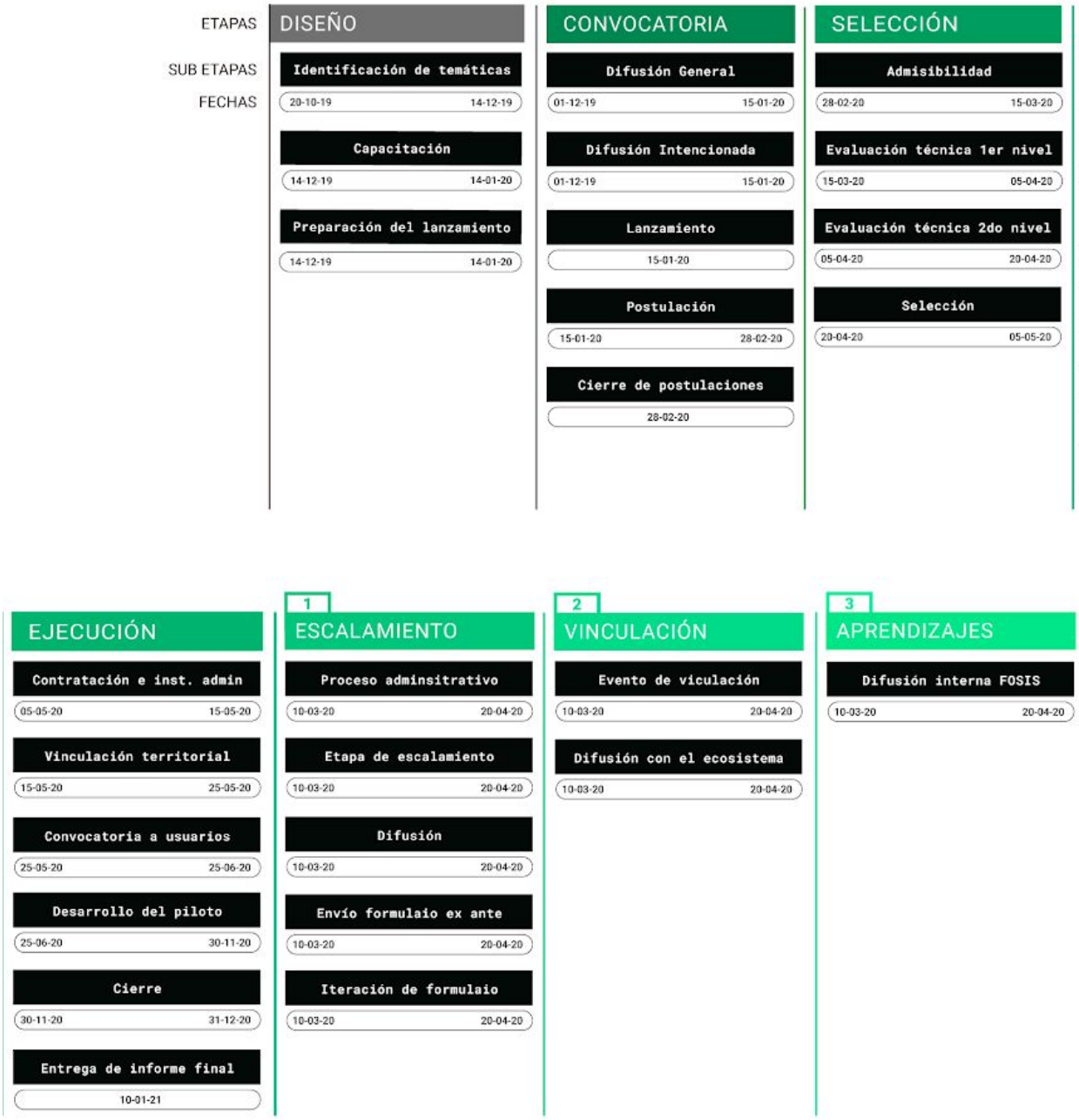

FIGURA 19. Plan de implementación de contingencia. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5. Asistentes al taller de co-creación

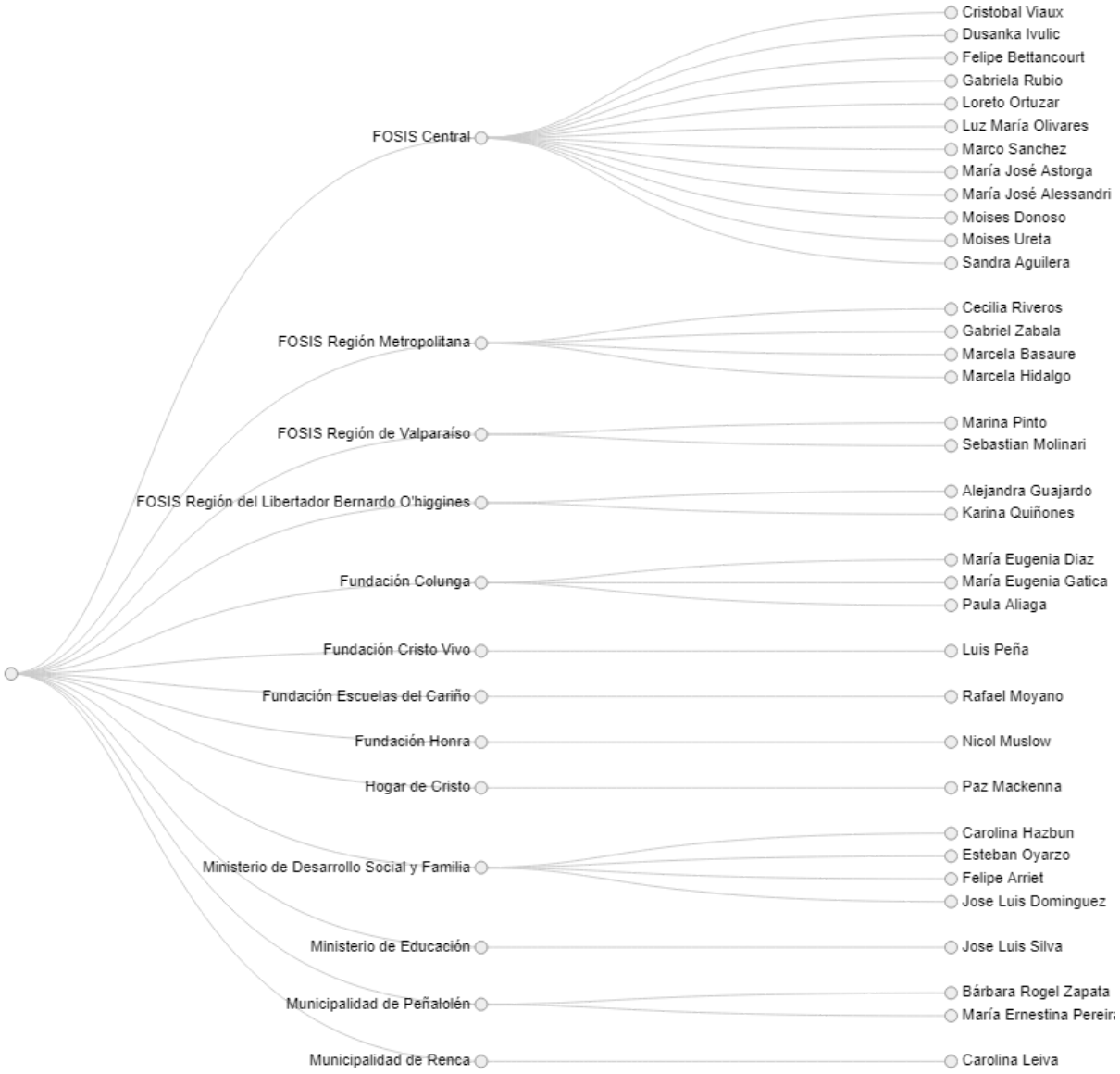

FIGURA 20.Asistentes a talleres de co-creación. Fuente: Elaboración Propia.