

Informe de resultados finales



Laboratorio
de Gobierno



AÑO 2025

Dirección Nacional del Servicio Civil

¡HOLA!

Desde el Laboratorio de Gobierno del Ministerio de Hacienda, nos complace hacer entrega del Informe de Resultados del **Índice de Innovación Pública** a la **Dirección Nacional del Servicio Civil**. Esta medición da cuenta del nivel de desarrollo de las capacidades institucionales para innovar presentes en su institución entre **junio de 2024 y mayo de 2025**, considerando los 12 meses inmediatamente anteriores al inicio del levantamiento, con el fin de contar con un diagnóstico coherente y representativo de su realidad institucional.

Celebramos su participación voluntaria en este proceso y recordamos que **los resultados aquí presentados deben entenderse como evidencia para apoyar la toma de decisiones** en materia de gestión de la innovación. Su propósito es orientar cambios que contribuyan a mejorar la productividad, la satisfacción de las personas usuarias y la calidad de los servicios públicos.

El contenido de este informe se centra en el **análisis de los resultados** y en la **entrega de orientaciones** a nivel de dimensión, destacando los cambios en las capacidades clave que permiten comprender tanto las variaciones interanuales como las diferencias en el desempeño relativo.

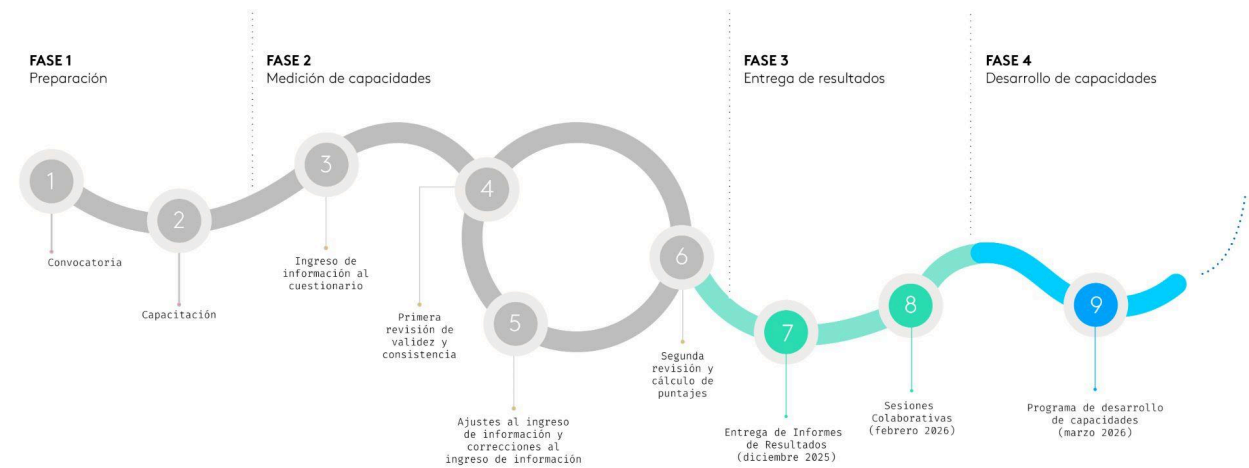
Este año, por primera vez, se incorpora la dimensión de **Resultantes**, cuyo objetivo es identificar la capacidad de la institución para generar cambios efectivos a partir de acciones innovadoras. En esta primera aplicación, dicha dimensión se mide mediante un **módulo independiente** del puntaje global del Índice, de modo que no afecta la trayectoria histórica ni la trazabilidad de los puntajes obtenidos.

Para interpretar correctamente este informe, es importante señalar que los **promedios por categoría** funcionan como un punto de referencia para comparar su desempeño con el de **instituciones similares** en presupuesto, amplitud de la oferta estratégica, año de creación y tipo de organización.

CONTENIDO DEL INFORME

Primera parte	Segunda parte	Tercera parte
SOBRE EL PROCESO DE MEDICIÓN Etapas y fechas de esta medición, equipo participante y consideraciones sobre el proceso de reporte.	DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES Según el desempeño en las dimensiones y respectivas capacidades. » RECURSOS INSTITUCIONALES » PRÁCTICAS Y PROCESOS » COLABORACIÓN Y APERTURA » RESULTANTES	PRÓXIMOS PASOS El ciclo anual del Índice considera etapas para desarrollar sus capacidades a partir del diagnóstico. Algunas son las sesiones colaborativas, instancias de aprendizaje y mentorías.

Sobre el **proceso de medición**



EQUIPO PARTICIPANTE DEL REPORTE DEL ÍNDICE

Líder institucional: **Carlos De la Calle**

Integrantes: **6**

Profesionales:

» Claudia Hasbún
» Cristian Gonzalez
» Daniela Bravo

» Patricio Maripani
» Paulina Pino
» Sandra Torres

Este diagnóstico es resultado del proceso de **reporte del equipo** institucional en la fase de medición, y da cuenta de capacidades evidenciadas a través de las respuestas y de la información adicional entregada por la institución en la plataforma digital del Índice, las que han sido revisadas y evaluadas por nuestro equipo.

Les invitamos a ampliar, año a año, el **equipo responsable del reporte**, con el fin de fortalecer una cultura de innovación en su institución e involucrar a las distintas áreas, departamentos y unidades en los esfuerzos por innovar. Esta ampliación permite distribuir de mejor manera las tareas, fortalecer la revisión entre pares, disminuir la tasa de rechazo de respuestas (que en su caso fue de 6% en esta medición) y, en definitiva, que su reporte represente de manera fiel su presente institucional.



Resultados Índice de Innovación Pública

AÑO 2025

A continuación, se detalla el desempeño obtenido por la institución en esta medición, que toma como periodo de referencia los 12 meses anteriores a julio de 2025.

CATEGORÍA NUEVAS

Institución

Dirección Nacional del Servicio Civil

Puntaje Índice total / sobre un máximo puntaje

81,7 / 100 pts.

+1,3 vs 2024

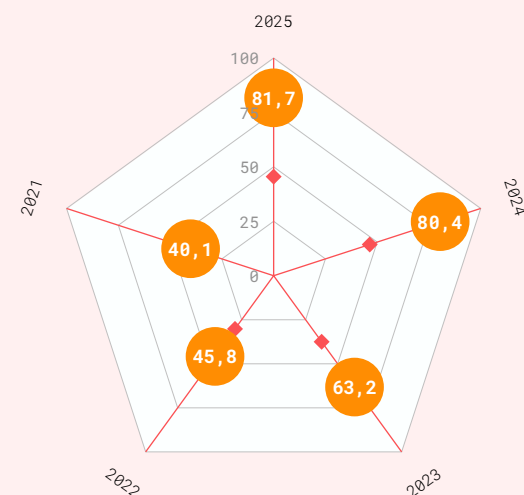
PROMEDIO CATEGORÍA **45,5** pts.

Total instituciones medidas

AÑO 2025: **60** | CATEGORÍA NUEVAS: **21**

Desempeño en 6 años de mediciones

Sobre un máximo de 100 puntos.



● Puntaje institución

◆ Promedio categoría

2020	2021	2022	2023	2024	2025
26,2	30,1	30,2	37,5	46,4	45,5

Nivel de desarrollo

ANterior: MODELO

ACTUAL: **MODELO**

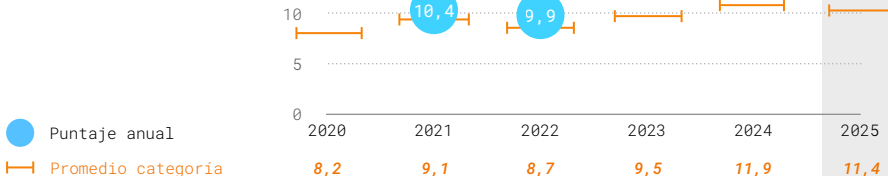
Desempeño por dimensiones

Comparación de puntajes en relación al máximo posible por dimensión.

RECURSOS INSTITUCIONALES

15,6 / 20 pts.

obtenidos en esta medición.



DESEMPEÑO CAPACIDADES CLAVE / sobre su máximo puntaje

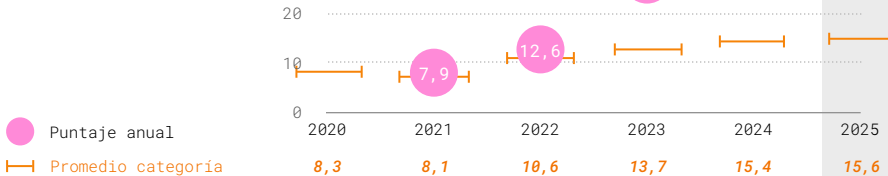
Talento Humano	Marco Institucional	Recursos Digitales	Estrategia y Gobernanza
3,8 / 6 pts.	1 / 2 pts.	3,1 / 4 pts.	7,7 / 8 pts.

Recursos Institucionales corresponde a los aspectos habilitantes para el desarrollo de las demás capacidades para innovar, al dar cuenta de aquellos elementos mínimos que podrían facilitar el desarrollo de innovaciones o de capacidades de innovación.

PRÁCTICAS Y PROCESOS

29,7 / 40 pts.

obtenidos en esta medición.



DESEMPEÑO CAPACIDADES CLAVE / sobre su máximo puntaje

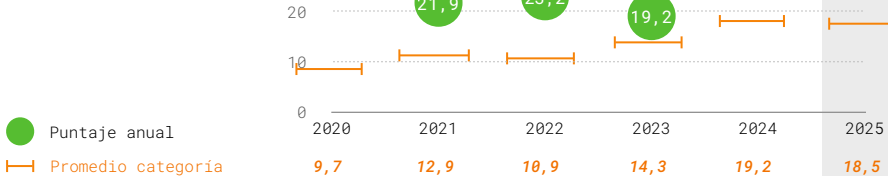
Actividades y prácticas	Procedimientos	Procesos
7,5 / 14 pts.	3,9 / 7 pts.	18,3 / 19 pts.

Prácticas y Procesos corresponde a capacidades condicionantes para innovar, que entregan información acerca de lo que un Servicio Público puede o no hacer y si promueve o no la proliferación de la innovación, lo que se verá facilitado en caso de que existan elementos habilitantes.

COLABORACIÓN Y APERTURA

36,4 / 40 pts.

obtenidos en esta medición.



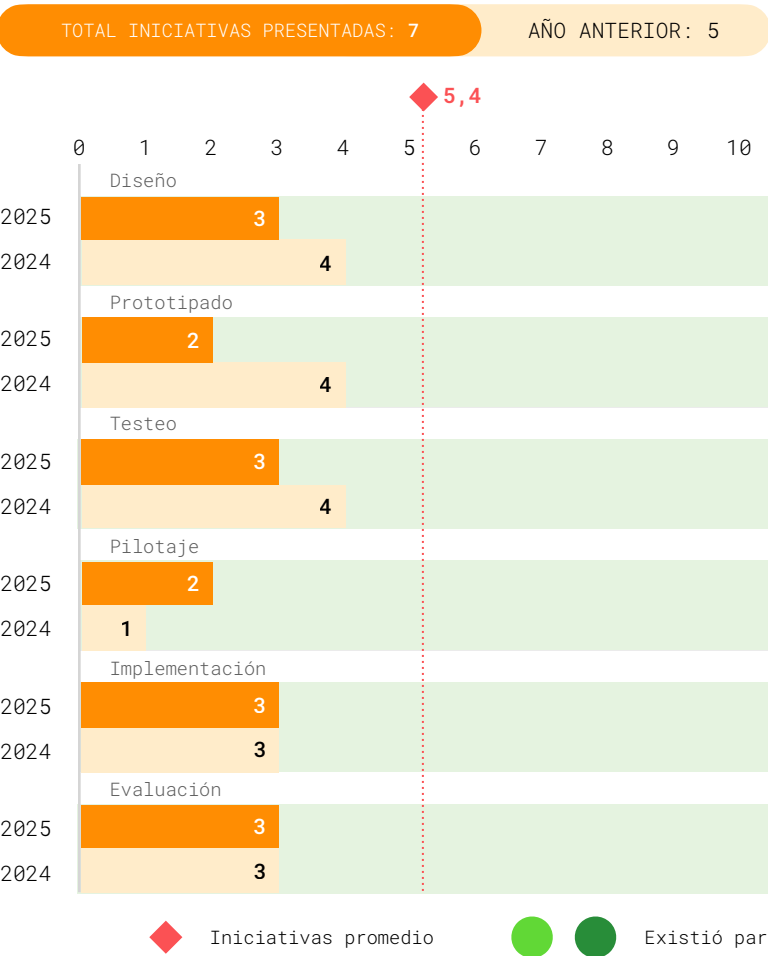
DESEMPEÑO CAPACIDADES CLAVE / sobre su máximo puntaje

Participantes Personas Usuarías	Coordinación Interinstitucional	Gestión del Entorno
14,7 / 16 pts.	14,3 / 14,5 pts.	7,4 / 9,5 pts.

Colaboración y Apertura es condicionante para innovar, considera la capacidad de interacción de las instituciones públicas con su entorno, lo que les permite aprender y adaptarse a contextos cambiantes, con expectativas y demandas cada vez más dinámicas.

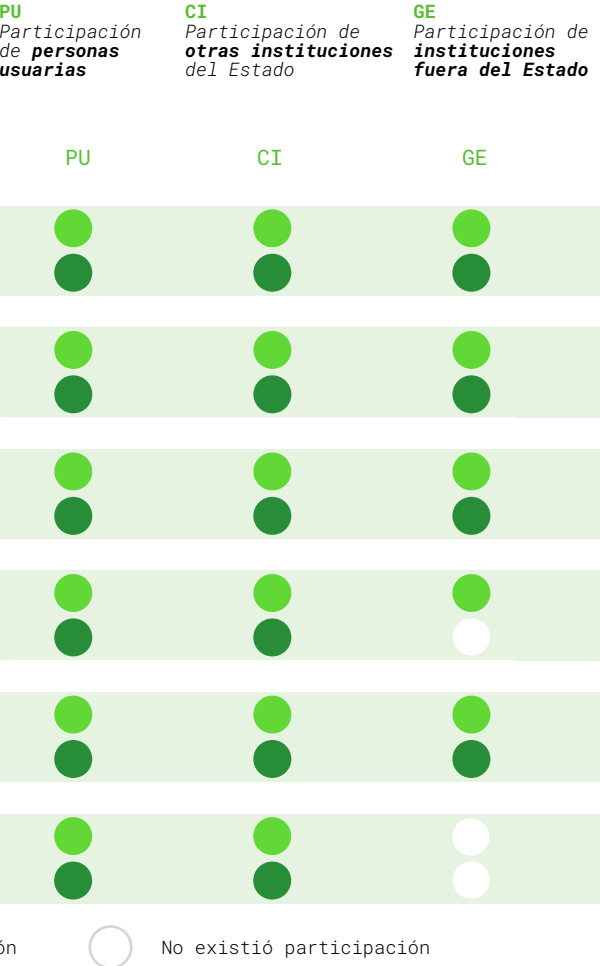
Iniciativas de innovación

Cantidad de iniciativas que desarrollan cada fase del proceso de innovación del año actual vs anterior.



Colaboración con actores externos

Indica si la institución consideró la participación de actores externos en el desarrollo de las fases de las iniciativas.



Tipos de innovación

Las iniciativas desarrolladas por la institución refieren a diversos tipos de innovación, según la clasificación del Laboratorio de Gobierno.

ENCENDIDO

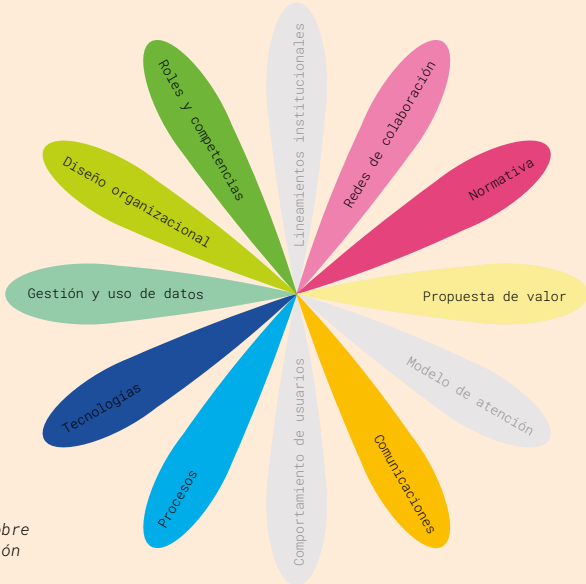
Presente en las iniciativas.

APAGADO

No está presente en las iniciativas.



Pueden conocer más sobre los tipos de innovación escaneando el QR.



Otro Ángulo Índice de Innovación Pública

Las iniciativas desarrolladas por la institución refieren a diversos tipos de innovación, según la clasificación del Laboratorio de Gobierno.



Pueden descargar su versión digital escaneando el QR.



¡NUEVA DIMENSIÓN!

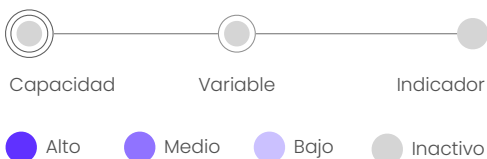
Resultantes

¿QUÉ MIDE ESTA NUEVA DIMENSIÓN?

Esta dimensión busca identificar tanto los **resultados directos** de la innovación como aquellos **indirectos**, indagando tanto en la oportunidad y calidad de la respuesta institucional, como en el efecto que existe sobre la experiencia usuaria o la transformación organizacional ocurrida con razón de procesos de innovación.

A través de tres capacidades que componen la dimensión se da cuenta de los **resultados de la innovación pública** desde múltiples ángulos.

Simbología

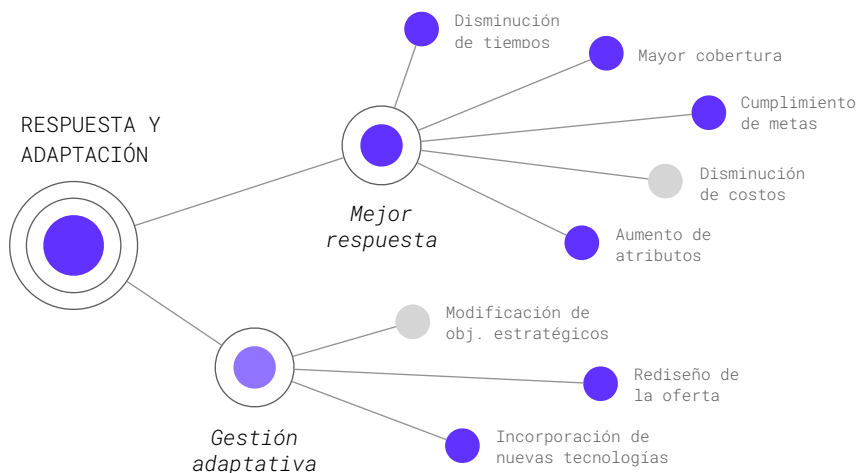


Metodología de Medición

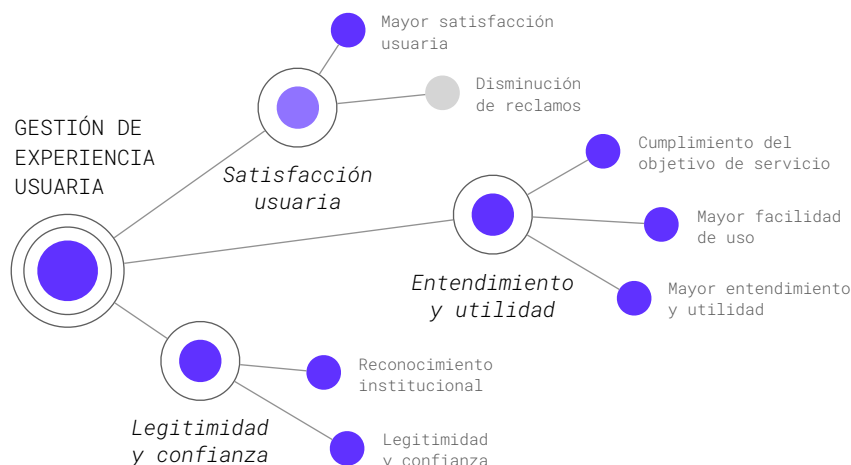
Si quieres conocer más sobre las 13 capacidades para innovar te recomendamos revisar el Documento Metodológico 2025.



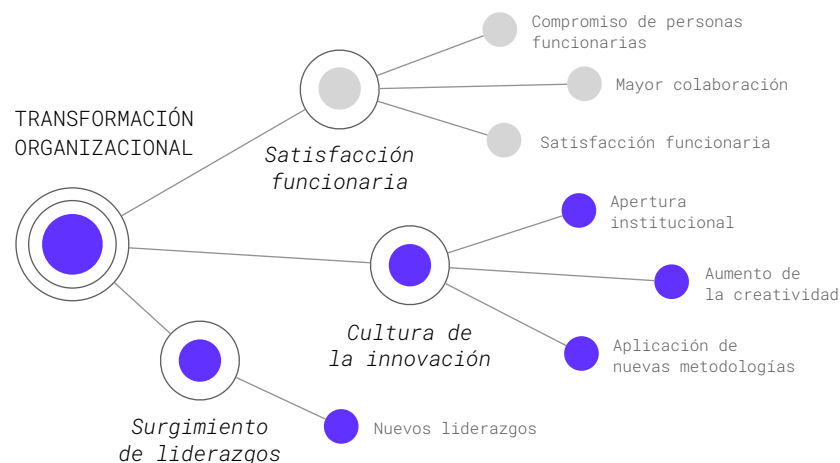
Pueden conocer más sobre la dimensión resultante escaneando el QR



Esta capacidad busca medir los cambios y mejoras realizadas en la respuesta de las instituciones y que se ve **reflejado en los productos o servicios** que provee la entidad, así como identificar la adaptación institucional, entendida como la habilidad para responder de manera ágil, estratégica y sostenible frente a cambios del entorno.



Esta capacidad tiene por objetivo captar la capacidad institucional de generar efectos, a través de la innovación, en la **satisfacción de las personas usuarias, mejorar la legitimidad, entendimiento y confianza** institucional.



Busca identificar efectos en el interior de la organización por ejemplo, en la **cultura organizacional, surgimiento o desarrollo de liderazgos innovativos**, así como también otros efectos que impactan la transformación organizacional.

Dimensión Recursos Institucionales

ptje. 15,6 /20

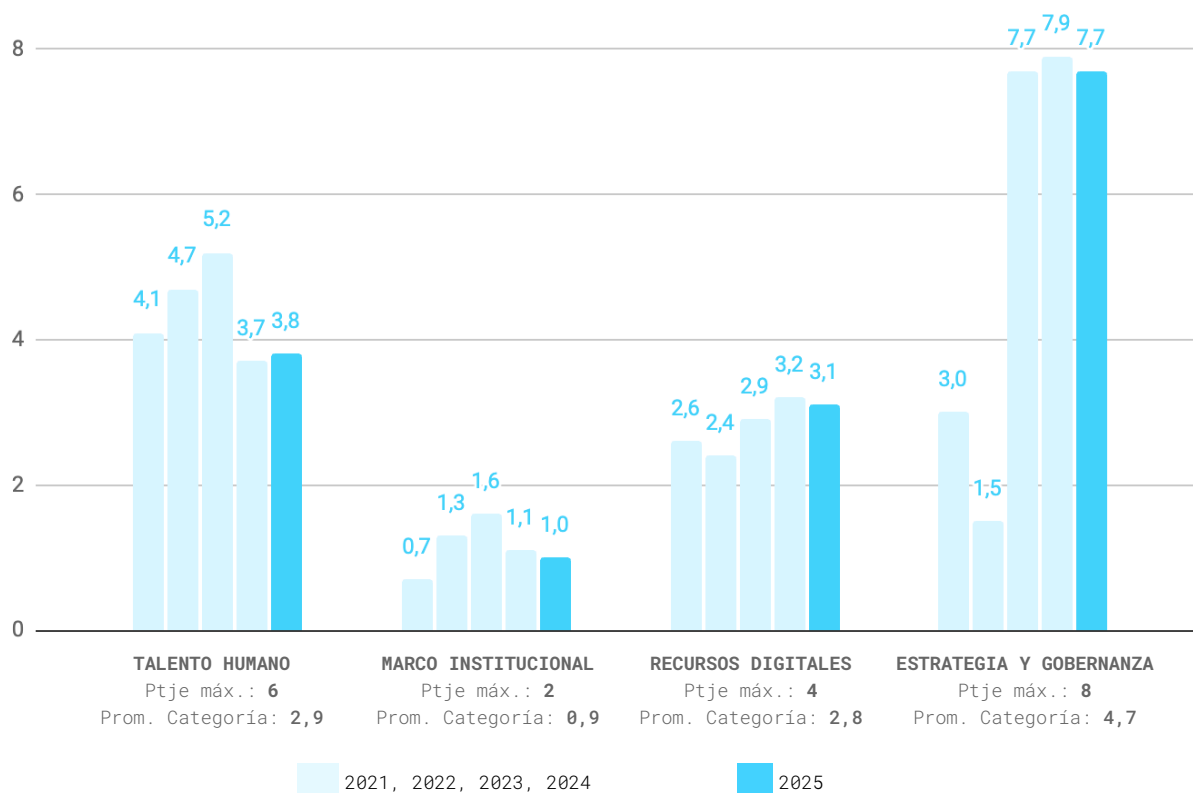


¿QUÉ MIDE ESTA DIMENSIÓN?

Son todos aquellos elementos habilitantes del desarrollo de las capacidades para innovar dentro de un servicio público. Por ejemplo, las competencias específicas de las y los funcionarios públicos en materia de innovación, la colaboración interáreas, la apertura de datos, la existencia de estrategias para impulsar la innovación y de gobernanzas que se dediquen a gestionarla. En este sentido, **sin su existencia, las siguientes dimensiones tienen baja probabilidad de fortalecerse, de ahí su relevancia.**

Dado que se trata de una dimensión habilitante, el puntaje máximo a lograr es de 20 puntos.

DESEMPEÑO DE LAS CAPACIDADES CLAVE | 5 MEDICIONES



El puntaje obtenido en esta dimensión es de **15,6** puntos, lo que representa un **resultado inferior** a los **15,9** puntos obtenidos en la medición anterior, y un **desempeño superior** a los **11,4** puntos que en promedio obtuvieron las instituciones de la misma categoría en esta medición.

¿QUÉ CAPACIDADES E INDICADORES CLAVE PERMITEN EXPLICAR ESTE DESEMPEÑO?

El resultado obtenido en la dimensión durante el periodo de referencia se explica a partir de los puntajes obtenidos en cada una de las cuatro capacidades que la componen. En ese sentido creemos necesario centrar el análisis en los siguientes indicadores clave del desempeño:

> PERSONAS CAPACITADAS EN INNOVACIÓN

El aprendizaje continuo de las personas funcionarias es indispensable para un enfoque de innovación sistemático e integral en la gestión pública. Por esto, **valoramos que más personas se capacitaron en innovación**, lo que significa un **avance** en relación al periodo anterior. La innovación requiere de personas capaces de desarrollar nuevos productos, procesos o servicios valiéndose de enfoques y metodologías apropiadas para co-crear, experimentar y evaluar sus soluciones antes de implementarlas. De hecho, hemos observado en el Índice que impulsar estas capacitaciones tiene una correlación con el desarrollo de más y mejores iniciativas, por lo que les instamos a que sus personas funcionarias sigan complementando sus especializaciones de origen en temáticas como creatividad, pensamiento de diseño, tecnologías emergentes o gestión de la innovación, entre otros.

> DISEÑO Y/O DESARROLLO DE SUS SERVICIOS DIGITALES

El diseño y desarrollo de servicios digitales requiere la aplicación sistemática de **metodologías y actividades que aseguren su pertinencia, usabilidad y accesibilidad**. Este indicador evalúa la madurez institucional al incorporar prácticas de **Diseño Centrado en el Usuario**, como la investigación cualitativa (entrevistas, *focus group*), la investigación cuantitativa (analítica web), la generación de prototipos y testeos, las pruebas de usabilidad y evaluaciones de accesibilidad.

En este periodo, **incorporaron 3 actividades de este tipo**, lo que representa un ligero retroceso en la aplicación de metodologías. Esperamos **que el compromiso con poner a las personas al centro de sus servicios digitales sea fortalecido** con miras a la próxima medición del Índice.

> ESTRATEGIA O PLAN DE ACCIÓN EN INNOVACIÓN

Contar con una estrategia o plan de acción formal es determinante para que la innovación deje de ser un esfuerzo desorganizado o espontáneo, y **se convierta en una práctica institucionalizada** que trasciende a las jefaturas temporales. Este instrumento permite **definir metas claras, asignar recursos y orientar la generación de valor público**. En esta medición, su institución reportó contar con una estrategia o plan vigente que mencione explícitamente la innovación, lo que **constituye una continuidad frente al periodo anterior**. Recomendamos actualizar y socializar su estrategia, asegurando que incorpore la visión de las personas usuarias y la colaboración interinstitucional. Esto es muy relevante para alinear los esfuerzos de transformación con los desafíos prioritarios de la institución.

10 Casos de éxito

Para seguir desarrollando sus capacidades en esta dimensión, les invitamos a **conocer e inspirarse en las experiencias y aprendizajes que otras instituciones públicas han tenido**. Recomendamos especialmente revisar los casos de **ODEPA, Aduanas, FONASA y Chilecompra**, quienes destacan en esta dimensión.

[CONÓCELOS >>](#)

Dimensión Prácticas y procesos

ptje. 29,7 /40

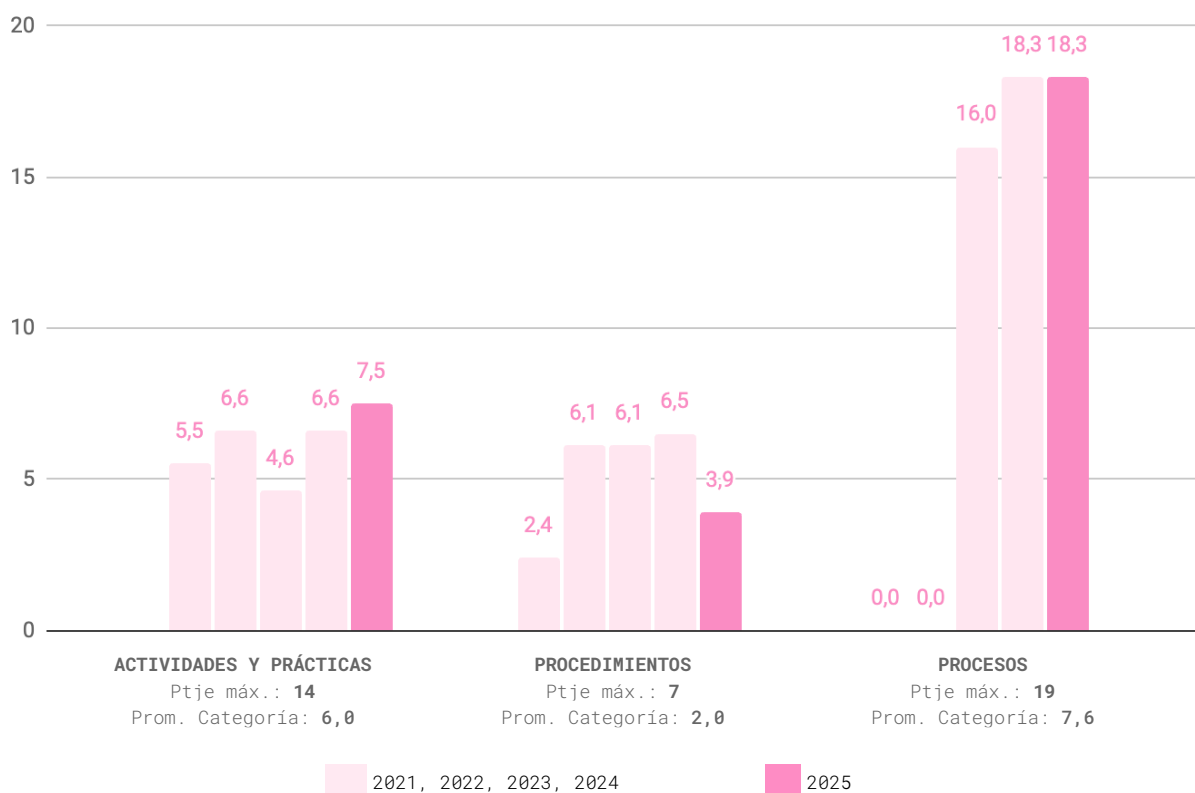


¿QUÉ MIDE ESTA DIMENSIÓN?

Corresponde a capacidades condicionantes de la innovación en los servicios públicos, especialmente aquellas **necesarias para el desarrollo de iniciativas de innovación pública** con un alto nivel de madurez, es decir que hayan realizado investigación, experimentación e idealmente implementación y evaluación de sus innovaciones. Además, **considera la institucionalización de la innovación** mediante procedimientos que faciliten la replicabilidad de innovaciones en la organización, y el establecimiento de procesos para innovar que formalicen las maneras en que la institución gestiona sus recursos para producir innovaciones y articula sus esfuerzos innovadores de manera eficaz y eficiente.

Dado que se trata de una dimensión condicionante, el puntaje máximo a lograr es de 40 puntos.

DESEMPEÑO DE LAS CAPACIDADES CLAVE | 5 MEDICIONES



El puntaje obtenido en esta dimensión es de **29,7** puntos, lo que representa un **retroceso** respecto a los **31,4** puntos obtenidos en la medición anterior, y un desempeño **superior** a los **15,6** puntos que en promedio obtuvieron las instituciones de la misma categoría en esta medición.

¿QUÉ CAPACIDADES E INDICADORES CLAVE PERMITEN EXPLICAR ESTE DESEMPEÑO?

> CANTIDAD DE INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

La generación de iniciativas de innovación **es la materialización práctica de la capacidad de transformación institucional**. Estas iniciativas, ya sean nuevas ideas o adaptaciones, buscan generar mejoras concretas en procesos internos o servicios a la ciudadanía. En este periodo, su institución reportó el desarrollo de **7 iniciativas**, lo que representa un aumento respecto a la medición anterior. Este indicador es de suma importancia, porque **al ejercitar el desarrollo de proyectos se fortalece la cultura de innovación y la motivación de los equipos mediante logros observables**. Recomendamos sostener estos esfuerzos, asegurando que las iniciativas aborden desafíos prioritarios y se gestionen de manera transversal, permitiendo incluso que algunas sean descartadas tempranamente si la evidencia del proceso así lo indica.

> PROCEDIMIENTOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE SUS INNOVACIONES

Evaluar el rendimiento y la efectividad de las soluciones es indispensable para **aprender de la experiencia y tomar decisiones basadas en evidencia**. Este indicador mide si la institución cuenta con métodos estructurados y documentados para analizar el logro de sus innovaciones. En este periodo, su institución no contó con procedimientos para medir ese desempeño, desaprovechando el valor que aportan análisis como la comparación con línea base, la evaluación cuantitativa, la retroalimentación cualitativa de usuarios, la identificación de barreras y oportunidades, o la evaluación de procesos e impacto. Esto **refleja un retroceso respecto a la medición anterior**. Recomendamos sistematizar la evaluación de resultados y utilizar la evidencia para la toma de decisiones, trascendiendo la mera implementación para **asegurar la generación de valor público comprobable**.

> PROCESOS PARA EL DESARROLLO DE INNOVACIONES

Formalizar procesos que tengan como objetivo explícito el desarrollo de iniciativas, determina y estandariza la calidad de las innovaciones públicas. No basta con declarar la intención de innovar; es necesario que el flujo de trabajo contemple metodológicamente el ciclo completo. **En este periodo, sus procesos consideraron el desarrollo de iniciativas como objetivo**, integrando fases como la investigación, el diseño, prototipado, testeo, pilotaje, la implementación y evaluación. Esto representa una continuidad respecto a la medición anterior. Recomendamos revisar y socializar habitualmente sus procesos formales, para garantizar que las iniciativas no solo se ejecuten, sino que generen valor público validado y sostenible.

Dimensión

Colaboración y Apertura

ptje. 36,4 /40

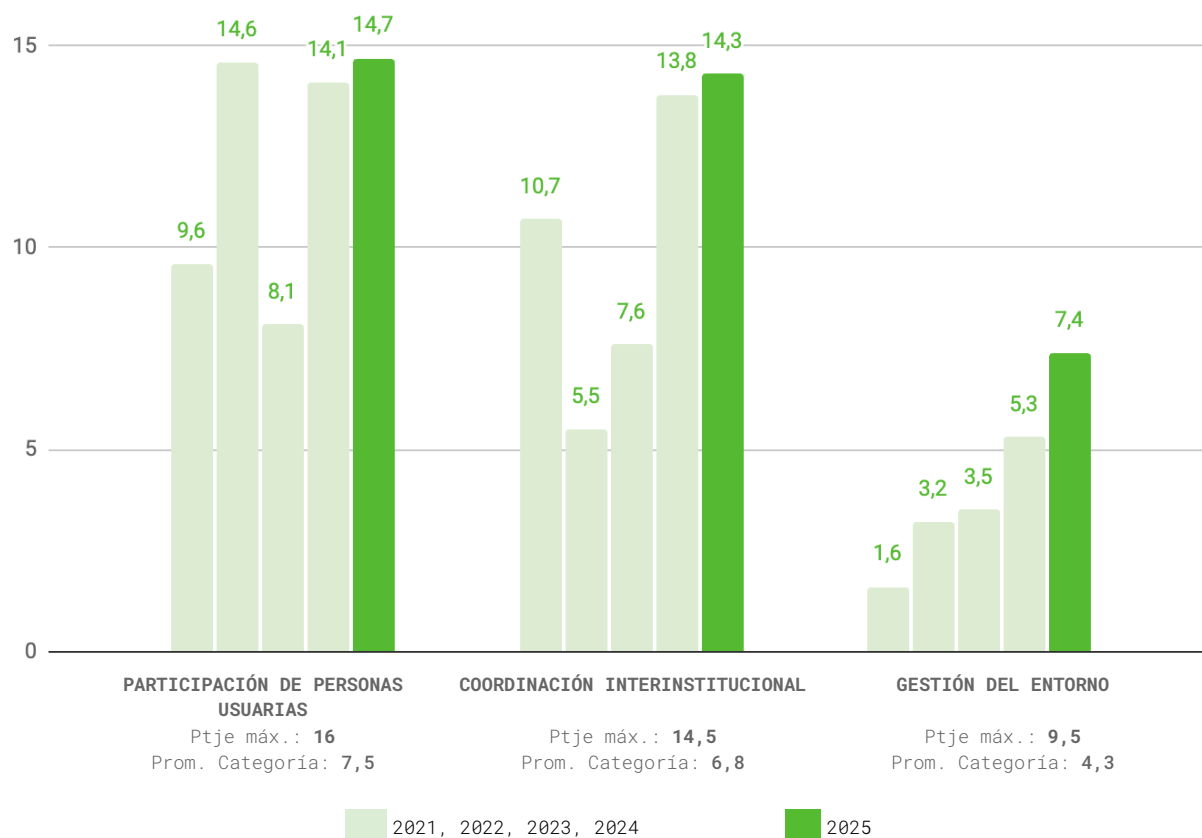


¿QUÉ MIDE ESTA DIMENSIÓN?

La capacidad de **interacción de los servicios públicos con su entorno**, lo que les permite aprender y adaptarse a contextos cambiantes. Busca identificar el trabajo colaborativo con personas usuarias o beneficiarias, con otras instituciones dentro de la esfera de la administración pública, y con organizaciones que conforman el entorno social ampliado como son las universidades, empresas y organizaciones sin fines de lucro. El objetivo es contrarrestar el trabajo en silos que caracteriza a las administraciones públicas en general.

Dado que se trata de una dimensión condicionante, el puntaje máximo a lograr es de 40 puntos.

DESEMPEÑO DE LAS CAPACIDADES CLAVE | 5 MEDICIONES



El puntaje obtenido en esta dimensión es de **36,4** puntos, lo que representa un **avance** respecto a los **33,1** puntos obtenidos en la medición anterior, y un desempeño **superior** a los **18,5** puntos que en promedio obtuvieron las instituciones de la misma categoría en esta medición.

¿QUÉ CAPACIDADES E INDICADORES EXPLICAN ESTE DESEMPEÑO?

El resultado obtenido en la dimensión durante el periodo de referencia se explica a partir de los puntajes obtenidos en cada una de las tres capacidades que la componen. En ese sentido creemos necesario centrar el análisis en los siguientes indicadores clave del desempeño:

> PARTICIPACIÓN DE USUARIOS EN CO-CREACIÓN Y/O TESTEO DE IDEAS O SOLUCIONES

Observamos que las **7 iniciativas** de innovación del periodo presentan una **mayor** participación activa de las personas usuarias en las fases de desarrollo de las mismas. Sobre todo **destacamos** la **presencia** de personas usuarias en las fases de **testeo y ajuste de soluciones**. Esta colaboración es clave para que las innovaciones sean pertinentes y generen valor público real más allá de lo esperado. Por ello, recomendamos **sostener y ampliar** los esfuerzos para que las personas usuarias sean consideradas crecientemente en las fases de identificación del problema u oportunidad, co-creación de soluciones, testeo de prototipos y evaluación de sus innovaciones.

> DESARROLLO DE SOLUCIONES DE INNOVACIÓN JUNTO A OTROS ORGANISMOS PÚBLICOS

La importancia de la colaboración entre instituciones públicas se basa en el intercambio de información, recursos, ideas, talentos, expertise y *know-how* en un contexto de generación de valor público compartido. Además condiciona la generación de sinergias y el desarrollo de nuevas o mejoradas ideas o prácticas. **Celebramos** que el involucramiento de otras instituciones del Estado en las iniciativas desarrolladas **aumentó** en esta medición. Los instamos a **seguir colaborando** con otros servicios públicos e involucrarlos crecientemente en las fases de identificación del problema u oportunidad, co-creación de soluciones, testeo de prototipos, pilotaje, implementación y evaluación de sus innovaciones.

> COLABORACIÓN CON ENTIDADES NO ESTATALES PARA DESARROLLAR LA INNOVACIÓN

Involucrar a actores del entorno —como universidades, organizaciones de la sociedad civil y empresas— en la gestión de la innovación contribuye a que las instituciones del Estado se vuelvan más permeables y capaces de adaptarse a las necesidades de la ciudadanía desde una mirada sistémica, aprovechando el conocimiento y las perspectivas que provienen del ecosistema. Por ello, **instamos** el desarrollo de alianzas y colaboraciones diversas y sostenidas con actores de innovación externos al Estado. En este ciclo de medición observamos que los esfuerzos institucionales para avanzar en dicha dirección se han **reducido**, por lo que recomendamos **tomar medidas** en materia de innovación abierta.



Diseñar servicios enfocados en la experiencia de las personas usuarias es parte de los pilares de la innovación pública. En el marco de los 10 años del Laboratorio de Gobierno, lanzamos la **Guía Permitido Innovar** *¿Cómo podemos innovar en los servicios públicos desde la experiencia usuaria?*. Con ella podrás comprender la experiencia usuaria, incorporarla al quehacer institucional, mejorar la satisfacción con los servicios, la colaboración interna para la experiencia usuaria, y diseñar e implementar nuevos servicios.

[IR A LA GUÍA DE PERMITIDO INNOVAR >>](#)

Dimensión Resultantes

¿QUÉ MIDE ESTA DIMENSIÓN?

La dimensión resultante mide los **efectos de la innovación en las organizaciones**, incluyendo resultados directos como eficiencia, calidad y satisfacción usuaria, y efectos indirectos como cambios culturales, aprendizajes y transformaciones internas. Evalúa **cómo las innovaciones impactan la gestión institucional, la experiencia de usuarios y la capacidad de respuesta del Estado**. Con el nuevo diseño metodológico, esta dimensión se incorpora formalmente para ofrecer una medición cuantitativa y comparativa de estos resultados.

Capacidades	¿Qué se mide?
Respuesta y adaptación	La capacidad mide las mejoras en la respuesta institucional, reflejadas en los productos y servicios entregados –como tiempos de trámite, cobertura y cumplimiento de compromisos–, así como el nivel de adaptación de la institución para responder de forma ágil, estratégica y sostenible ante cambios, incertidumbre o nuevas demandas de las personas usuarias.
Gestión de la experiencia usuaria	La capacidad busca medir cómo la innovación genera efectos en la satisfacción, legitimidad y confianza de las personas usuarias, captando cambios asociados a innovaciones específicas que los mecanismos habituales de medición no logran reflejar.
Transformación organizacional	Busca medir la capacidad de las instituciones para generar efectos internos mediante la innovación, como cambios en la cultura organizacional, desarrollo de liderazgos innovadores, mejoras en la satisfacción de las personas funcionarias y otros impactos que contribuyen a la transformación institucional.

Si bien esta dimensión no tiene un puntaje asignado, en este primer resultado queremos **celebrar** los esfuerzos **realizados** para obtener resultados en las capacidades clave de esta dimensión. Según lo observado en este ciclo, en **tres** de las tres capacidades medidas se pudo constatar el desarrollo de efectos de la innovación.



En consideración al desempeño obtenido en la dimensión resultantes recomendamos promover institucionalmente los cursos de **Fases de un proyecto de innovación**, en el que podrán conocer la aplicación de la fase de evaluación de las iniciativas de innovación para trazar sus resultados. Adicionalmente les recomendamos explorar el curso **Mejorando la experiencia usuaria para la confianza**.

[IR A LA ESCUELA DE INNOVACIÓN >>](#)

¿Qué viene ahora?

Habiendo pasado por este ciclo de medición de capacidades, damos inicio, con el envío de este informe, a la fase de entrega de resultados y posteriormente al desarrollo de capacidades para innovar. Desde el equipo del **Índice de Innovación Pública** les instamos a tener una participación activa en los siguientes hitos y actividades que se realizarán prontamente:

1. **Lanzamiento de resultados generales**, hito en que compartiremos y analizaremos con personas expertas los resultados generales de esta medición del Índice, visibilizaremos buenas prácticas detectadas y destacaremos a las instituciones que sobresalen por su buen desempeño.
2. **Sesiones colaborativas**, en las que podrán profundizar y resolver las dudas del equipo institucional en relación a sus resultados, definir acciones para fortalecer sus capacidades de innovación a partir del diagnóstico, y ser parte de un enriquecedor intercambio y retroalimentación entre las instituciones participantes.
3. **Programa de Desarrollo de Capacidades**, del que cada año les invitamos a ser parte de la última fase del servicio. Este programa busca fortalecer las capacidades institucionales para innovar a través de una oferta customizada de metodologías intensivas, experienciales y colaborativas, ya sea en formato de cursos, talleres o de mentorías expertas, a partir del desempeño obtenido en la medición.



