

# La trayectoria de innovación del Servicio Nacional del Consumidor

---



Tipificación del caso  
Metodológico

Foco  
Instalando principios  
de innovación  
como prácticas  
institucionales

Etapa proceso de  
innovación

Etapa de  
descubrimiento del  
desafío, Generación  
de ideas, Prototipado  
y testeo

Programa  
GIP, COMPRA  
PÚBLICA  
INNOVADORA

Temporalidad  
2014-2017

Fuentes de  
información  
Entrevista Equipo  
SERNAC  
Notas de prensa  
Material documental  
Material de trabajo

Destinatario  
Jefes de servicios  
Servidores públicos  
gestores de procesos  
de innovación

Levantamiento de  
Datos/información  
2017

# Resumen de la experiencia

---

El Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), institución pública con sede central en Santiago de Chile, ha instalado la innovación como un enfoque necesario para cumplir de mejor manera la estrategia organizacional. Para la institución, esto implica crear una cultura de innovación que impacte en las prácticas diarias de los funcionarios así como en la calidad del servicio que le proveen a los consumidores.

Para alcanzar dicho objetivo, el SERNAC experimentó una serie de etapas progresivas hacia la instalación de la innovación como práctica institucional. La primera etapa, que se inicia en el año 2006, está marcada por iniciativas que definen una vocación para innovar de los funcionarios, cuyo objetivo era mejorar el servicio prestado a los consumidores. Éstas, sin embargo, fueron aisladas y disgregadas en el tiempo.

La segunda fue impulsada por la adjudicación en el año 2015 del concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP), gestionado desde ese año por Laboratorio de Gobierno. Asesorados por una consultora, AUKAN, el SERNAC logró instalar formalmente un Comité de innovación. Este fue el punto de partida para introducir de manera permanente la lógica innovadora en la gestión institucional.

Dando continuidad al GIP, la tercera etapa (de 2016 en adelante) evidencia el paso hacia una mayor visibilización y centralidad de la innovación por medio de diferentes acciones internas y externas. Con respecto a las acciones internas, estas son actividades con participación voluntaria de los funcionarios y que permean sus prácticas cotidianas, la consolidación del Comité de Innovación y la inclusión de la innovación como parte de los lineamientos estratégicos del Servicio.

En el caso de las acciones externas, el SERNAC se involucró en iniciativas que contaron con la participación simultánea de otras instituciones públicas. Éstas fueron el proyecto Cuentas Claras (2014-2016), donde el SERNAC realizó un trabajo intersectorial junto a Laboratorio de Gobierno y la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), y el Programa Compra Pública Innovadora (2016-presente), que cuenta con la participación paralela del Parque Metropolitano de Santiago y Carabineros de Chile. Ambos proyectos fueron medios para seguir ampliando el radio de acción de la innovación dentro y fuera del Servicio.

A partir del proceso experimentado, el SERNAC ha logrado instalar paulatinamente los principios de la innovación como parte de sus prácticas cotidianas. Su desafío a futuro es persistir en este tipo de iniciativas para lograr instalar una cultura de innovación que afecte transversalmente a todos los funcionarios.

## Palabras claves:

**SERNAC,**  
**Gestión de la Innovación**  
**en el Sector Público,**  
**Compra Pública**  
**Innovadora,**  
**Cuentas Claras,**  
**Institucionalización de la**  
**innovación**

---

Para más información acerca del Programa, ver Libro "Un Estado Innovador para las Personas: Los primeros años del Laboratorio de Gobierno". Descargable en [www.lab.gob.cl/el-lab/publicaciones](http://www.lab.gob.cl/el-lab/publicaciones)

Para ver listado completo de referencias ingresar a [www.lab.gob.cl/experiencias](http://www.lab.gob.cl/experiencias)

## I. La Innovación en el Servicio Nacional del Consumidor

El Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) es la agencia del Estado, dependiente del Ministerio de Economía, encargada de velar por la protección de los derechos de los consumidores, establecidos en la Ley 19.496.

Su misión actual se define como: “informar, educar y proteger a los consumidores ciudadanos, mediante un marco técnico de eficacia, eficiencia y transparencia de la acción institucional y de los mercados, y del rol responsable, activo y participativo de cada uno de sus actores” (SERNAC, 2017a).

Su autoridad máxima, el actual Director Nacional Ernesto Muñoz Lamartine, ha considerado la innovación como parte integral de su administración. Esto se ha traducido en la promoción de diferentes iniciativas, entre ellas la participación en el concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP) durante los años 2014-2015.

Producto del éxito del GIP, *“el SERNAC se ha comprometido como institución en la creación de una cultura de innovación lo que significa incorporar y reconocer y fortalecer en nuestras propias prácticas diarias las materias innovadoras, siempre teniendo en el centro al ciudadano con un servicio de excelencia y pensando en el impacto”* (SERNAC, 2017e).

El GIP, sin embargo, se enmarca en una trayectoria de innovación que involucra una serie de etapas que de manera progresiva buscan instalar la innovación en el centro de la gestión del SERNAC. Éstas son homologables al modelo descrito por Sabine Junginger en “Design in the Organization: parts and wholes” (2009) donde analiza el rol del diseño en las organizaciones a partir de cuatro fases diferentes. Aplicadas a la institucionalización de la innovación en el sector público, estas etapas son: 1) Innovación en la periferia; 2) Innovación como parte de la institución; 3) Innovación al centro de la institución y 4) Innovación intrínseca a la institución. Para el detalle de cada etapa ver Figura 1.



Ernesto Muñoz Lamartine  
Director Nacional SERNAC (2014-2018)

Figura 1. Etapas del proceso de institucionalización de la innovación



Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Junginger (2009)

## II. Trayectoria de Innovación del Servicio Nacional del Consumidor

De acuerdo al modelo anterior, la instalación de la innovación en el SERNAC ha logrado transitar progresivamente por las tres primeras etapas del proceso de institucionalización, con miras a cumplir las cuatro. A continuación se detallan las principales características de cada una de ellas.

### 2.1 Innovación en la periferia: primeras iniciativas de innovación en el SERNAC

La primera etapa en la trayectoria de innovación del SERNAC está marcada por un hito cero que los funcionarios identifican como “una vocación para innovar”, según reconocieron Juan Rivera y Ricardo Loyola, funcionarios de la institución.

Lo anterior surgió producto de un contexto institucional adverso y caracterizado por pocas facultades, recursos y altas expectativas de los consumidores. Frente a este escenario los funcionarios se vieron impulsados a generar herramientas innovadoras y que tuvieron como foco mejorar la atención entregada a los usuarios.

Una de las primeras iniciativas de innovación fue la implementación en el año 2006 de la norma ISO 9001, destinada a instalar un sistema de gestión de calidad institucional. Esta acción estaba estipulada dentro de las metas del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) del período 2004-2005, que obligaba a aplicar la reglamentación en diferentes áreas y de manera progresiva. el SERNAC decidió partir por el área de procesos productivos (Ver Anexo 1 Organigrama del SERNAC), “ya que se necesitaban herramientas para entregar productos y servicios a los consumidores de mejor forma” (Loyola y Rivera, 2017).

Entre otras soluciones innovadoras, está por ejemplo el ranking de nivel de respuesta de las empresas que se crea en el 2011, producto que aporta a transparentar e informar el comportamiento de los mercados. Pese a no contar con la atribución legal para obligar a los proveedores a responder los reclamos de los usuarios, funcionarios del SERNAC decidieron empoderar a los consumidores a través de información que les permitiera tomar mejores decisiones. Es así como se originó el “Ranking Proveedor No Responde” que se divulgó públicamente en un hito de prensa y que se sigue haciendo periódicamente”.

Además del foco en los usuarios, como uno de los principios que fundamentan esta iniciativa de innovación, también destacó el trabajo colaborativo entre diferentes unidades del Servicio, entre ellas el área de atención al público, estudios y comunicaciones.

El principal resultado de la aplicación del ranking fue una mejora sustantiva en el comportamiento de las cadenas de retail. Rivera explicó:

***Yo, si fuese una empresa de retail, quisiera estar bien en el ranking y por lo tanto empezaría a responder más a los clientes. Hoy en día esas principales cadenas han mejorado su comportamiento de respuesta en comparación a 10 años atrás, donde veíamos números paupérrimos***  
*(Loyola y Rivera, 2017)*

”

Para que estas acciones innovadoras se implementaran, los funcionarios reconocieron dos facilitadores claves. Por una parte, el compromiso de los trabajadores del SERNAC con su labor pública. Esto se explica por el contacto directo con las personas más vulnerables del país que tiene como resultado “una sensibilidad frente al impacto social del consumo que es muy alta y eso genera condiciones súper buenas para que la gente se ponga la camiseta” (Loyola y Rivera, 2017).

Por otra parte, el apoyo constante de las autoridades en las diferentes administraciones que “facilitan y ayudan a que las cosas pasen” (Loyola y Rivera, 2017). Esto es un factor transversal, reconocido por otras instituciones públicas como determinante para la generación y mantención de prácticas innovadoras dentro de los servicios.

Ahora bien, un rasgo común de estas primeras iniciativas impulsadas por los funcionarios del Servicio es que son aisladas y discontinuas en el tiempo, características propias de una primera etapa de innovación como recurso externo. Esto se irá modificando con la adjudicación del concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP), que marca el paso a la siguiente fase en el proceso de institucionalización.

## **2.2 Innovación como parte de la Institución: el GIP en el SERNAC**

La adjudicación el año 2014 del concurso GIP fue la bisagra entre la primera y segunda etapa dentro del proceso de instalar la innovación en el SERNAC.

El GIP, un instrumento gestionado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), inicialmente por la Gerencia de Innovación y luego por Laboratorio de Gobierno, tenía como objetivo principal instalar una cultura y prácticas permanentes de innovación en las instituciones públicas. Esto a través del acompañamiento de las instituciones por asesores externos, quienes ejecutan un programa de innovación, alineado con los pilares estratégicos de cada organización, durante doce meses mínimo.

### **2.2.1 GIP: postulación e implementación**

La postulación al GIP del SERNAC fue una decisión que provino de la Alta Dirección. En este sentido, nuevamente fue reconocida la relevancia de las autoridades en el proceso pues, como explicó Rivera, “todos los que finalmente terminamos en esto de la órbita de innovación no estaríamos acá si la Dirección no hubiera tomado la decisión de postular” (Loyola y Rivera, 2017).

La implementación, apoyada por la consultora AUKAN-DICTUC, se hizo a partir de una convocatoria abierta donde se inscribieron 64 funcionarios. Los focos a desarrollar se eligieron mediante un trabajo colaborativo entre la Alta Dirección y las Jefaturas Departamentales donde, finalmente, se definieron cuatro: 1) Ir más allá de una relación funcional con el usuario, 2) Gestión del conocimiento, 3) Agilidad y flexibilidad de los procesos del Servicio y 4) Un servicio más centrado en sus personas y con un excelente clima laboral (AUKAN-DICTUC, 2015).

Para trabajar los focos se decidió organizar a los 64 funcionarios en diferentes grupos de trabajo con el objetivo de desarrollar proyectos de innovación. Siete grupos de trabajo presencial del nivel central, uno de innovación abierta y un grupo de la Dirección Regional Metropolitana denominado SER, debido a la aplicación de una metodología Simple, Efectivo y Rápido. Además, se sumaron funcionarios representantes de las regiones de Antofagasta, Valparaíso y Los Ríos que trabajaron en tres grupos semipresenciales.

La representación regional fue una característica destacable del proceso ya que, como mencionó el Director de AUKAN-DICTUC, Ricardo Wurgaft, esto permitió incorporar “el concepto territorial de la metodología, es decir, la validación de los dolores y la co-creación de soluciones directamente con los ciudadanos, atendiendo sus características y necesidades específicas” (AUKAN Innovación, 2016).

El grupo de innovación abierta fue una instancia que destacó por su enfoque desde y para los funcionarios. Aquí los trabajadores del SERNAC seleccionaron un desafío de innovación para mejorar sus condiciones laborales, en torno al desarrollo de carrera y la variable reconocimiento. A manera de pregunta, este se planteó: ¿Cómo podríamos mejorar la forma en que el SERNAC valora a sus funcionarios y genera condiciones para su desarrollo?

Juan Rivera, participante de dicha actividad, mencionó la importancia de generar condiciones de confianza entre los servidores públicos para que se abran, participen y se atrevan a decir lo que les molesta y cómo mejorarlo.

Las soluciones al desafío se propusieron en una plataforma online, donde todos los funcionarios de la institución pudieron participar. Se presentaron un total de 140 ideas, de las cuales se seleccionaron 15 que pasaron a la etapa de co-desarrollo. Entre los proyectos que fueron implementados se encuentran: “Recopilador de Habilidades”, “Mini pasantías”, “Encuentro Nacional de Ejecutivos de Atención de Público”, “Eco SERNAC” e “Inglés para todos”.

“Inglés para todos” es una de las iniciativas que ha tenido continuidad posterior al GIP. Se trata de una capacitación para aprender el idioma anglosajón y a la cual pueden postular los funcionarios en modalidad individual o grupal. La relevancia de esta es que permite “conciliar no solo las necesidades que tienen las instituciones de capacitar a los funcionarios, sino que también los intereses propios que pueden tener estos de capacitarse en ciertas materias que les sirven para su trabajo o para su vida personal” (Loyola y Rivera, 2017).

Actualmente, la iniciativa de innovación abierta está en proceso de dirigirse hacia los consumidores. Sin embargo, se trata de un proceso que está involucrando gradualmente a los ciudadanos en actividades como el testeado de diferentes productos. De esta manera, el SERNAC transita entre procesos de innovación abierta, tanto interna como externa. Es decir, de innovaciones con foco hacia los funcionarios y otras con foco hacia los ciudadanos.

Respecto a los otros proyectos desarrollados por los funcionarios del SERNAC en el marco del GIP, uno que destacó por su grado de avance, el foco en los usuarios y a la interinstitucionalidad, fue el del grupo SER. El

proyecto se denominó “Todos los Servicios a Tu Servicio” y el desafío sobre el cual trabajaron fue: ¿cómo podemos derivar de forma rápida, efectiva y amorosa las personas con solicitudes que no están dentro de nuestro ámbito de acción logrando dar un pase gol a las otras instituciones de gobierno?

La solución fue “un sistema de integración colaborativo entre instituciones del Estado con atención a público que permite una derivación educativa, rápida y que permite avanzar hacia la resolución del trámite del ciudadano cortando el peloteo” (AUKAN-DICTUC, 2015).

Este sistema, a diferencia de otros proyectos, logró testearse y validarse con usuarios y funcionarios a partir de un prototipo de alta fidelidad (mayor avance y similitud a la solución definitiva). Éste tuvo resultados positivos medidos a través de diferentes indicadores. Por ejemplo, respecto a “Derivación efectiva a otras instituciones”, antes de la aplicación del sistema no se sabía si los ciudadanos derivados llegaban realmente al destino. Posterior a su aplicación, se obtuvo que un 66,7% de los casos fueron derivados con éxito.

Otro indicador fue “Ciudadanos derivados felices y satisfechos con el sistema”. Se entrevistó a la mitad de los participantes, quienes destacaron la sensación de continuidad entre un servicio y otro. Quedaban satisfechos, a pesar de que en algunos casos no había una solución real (AUKAN-DICTUC, 2015).

Actualmente, “Todos tus Servicios a tu Servicio” está en proceso de implementación y mejora. Una de las dificultades que relevan los funcionarios es poder coordinar el trabajo con el resto de las instituciones involucradas.

El total de proyectos desarrollados en el GIP fueron expuestos en una “Feria de innovación” realizada en octubre de 2015. La relevancia de esta instancia fue “visualizar lo que se había estado trabajando y que todos los que no estaban en innovación pudieran ver algo concreto” (Loyola y Rivera, 2017).

### **2.2.2 Resultados del GIP: el primer paso hacia la institucionalización de la innovación**

El GIP tuvo diferentes resultados en el SERNAC y es en ellos donde se reconoce el paso entre la primera y segunda etapa de instalación de la innovación. Estos se identifican en dos niveles: individual y organizacional.

Por nivel individual se entiende la incorporación de nuevas prácticas laborales producto de la participación de los funcionarios en el GIP. En este sentido, se identificó el uso de herramientas innovadoras para agilizar dinámicas grupales. Papelógrafos, post-it y videos son elementos visuales

que predisponen de manera diferente a los funcionarios al asistir a sus reuniones. Asociado a esto se va instalando una mayor eficiencia en el trabajo, pues la solución a los problemas se encuentra anticipadamente. “Si un problema duraba diez semanas, a lo mejor ahora lo acortamos a tres” (Loyola y Rivera, 2017).

Respecto al nivel organizacional, por su parte, se entienden conceptos y prácticas de innovación incorporadas en la estrategia institucional. Esto, en el caso del SERNAC, se evidencia a partir de la creación de un área de innovación, la generación de una cartera de proyectos, la incorporación del trabajo colaborativo entre unidades y la innovación como herramienta para concretar ejes estratégicos. Cada uno de estos elementos se detalla a continuación.

El área de innovación se conformó a partir de un Comité conformado por el Director Nacional, las jefaturas intermedias, un representante de la asociación de funcionarios y el gestor de innovación. Las funciones asignadas al Comité son la definición y monitoreo de la estrategia y presupuestos, la mantención del portafolio de proyectos, auspicio político y comunicacional y reconocimientos e incentivos (Ver Anexo 2 Resolución Exenta N° 678 que lo crea).

La cartera de proyectos, por su parte, fue aprobada por el Comité de innovación y se conformó por las 22 iniciativas desarrolladas durante el GIP. Uno de los aprendizajes que reconocieron los funcionarios fue la necesidad de haber seleccionado una menor cantidad de proyectos para poder administrarlos de mejor manera de acuerdo a los recursos y al estado de avance de cada uno de ellos. Sin embargo, las iniciativas en sí fueron un logro (Loyola y Rivera, 2017).

En tanto la incorporación del trabajo colaborativo entre diferentes unidades del Servicio ha permitido ir desarticulando el excesivo enfoque departamental.

***Ahora es mucho más natural, no hay que ponerle el título de innovación a la materia que uno esté viendo para que un área llame a otra área y se pongan de acuerdo. Falta trabajo que hacer, pero cada vez es más natural. (Loyola y Rivera, 2017)***

”

Por último, la concreción de ejes estratégicos refiere a entender la innovación como una herramienta para llevar a la práctica lineamientos institucionales. Por ejemplo, uno de ellos es colocar al ciudadano al centro y una forma de lograrlo es testear los productos con los consumidores antes de liberarlos.

Los resultados organizacionales del GIP, especialmente la conformación de un Comité de innovación, son los que permiten realizar el tránsito del SERNAC a la segunda etapa dentro del proceso de institucionalización de la innovación. Ésta ya no es un recurso externo, pasajero y aislado, sino un elemento interno que va permeando las prácticas individuales y organizacionales del Servicio.

### **2.3 Innovación al centro del SERNAC: iniciativas posteriores al GIP**

El paso de la segunda a la tercera etapa en el proceso de institucionalización de la innovación en el SERNAC se identifica a partir del desarrollo de dos tipos de iniciativas: internas (institucionalización post GIP) y externas (participación en el Proyecto Cuentas Claras y en el Programa Compra Pública Innovadora).

#### **2.3.1 Iniciativas internas: Institucionalización post-GIP**

Una vez finalizado el GIP en octubre de 2015, la institución sintió la necesidad de dar continuidad a la innovación, sobre todo desde diferentes líneas de trabajo al interior del Servicio. Para esto convocaron a una reunión voluntaria a funcionarios de diferentes áreas, los cuales plantearon sus inquietudes y temas de interés. Es así como relevaron la importancia de involucrarse en actividades de coordinación, facilitación o generación de proyectos.

Producto de lo anterior, una de las acciones para seguir permeando la innovación en las prácticas cotidianas fue la realización de talleres de monitores. En ellos los funcionarios aprenden herramientas de facilitación, las que luego pueden replicar en sus respectivas áreas de trabajo o en proyectos de innovación que involucren desafíos institucionales específicos.

A fines del año 2016, el Servicio contrató una asesoría experta para generar una metodología de innovación pública para SERNAC, incluyendo una política de innovación. Este trabajo se realizó junto a la consultora Lead To Change. Esta asesoría incorporó además una actividad de formación como facilitadores de innovación abierta a un nuevo grupo de funcionarios y funcionarias del Servicio

Asimismo, entre los años 2016 y 2017 se realizaron dos talleres de formación de monitores, con la asesoría experta de DICTUC (2016) y MMC Consultores (2017). Estos se suman a otras actividades que tuvieron como objetivo difundir la innovación entre los funcionarios del SERNAC como, por ejemplo, la participación en un nuevo grupo de innovación abierta o la participación en el concurso Funciona!.

De esta manera, si en la etapa anterior las prácticas cotidianas se vieron impactadas como efecto del GIP, en esta tercera fase se comienzan a buscar mecanismos más formales, continuos e intrainstitucionales para lograrlo.

Esto tiene un importante impacto cultural entre los funcionarios, ya que se eliminó la barrera entre el “grupo de los innovadores y no innovadores” generada posterior al GIP. Para ello, las diferentes actividades de difusión fueron claves, al igual que, en términos discursivos, relevar el compromiso innovador de los funcionarios del SERNAC, mencionado en el hito cero. Éste pone de manifiesto el hecho que “la innovación no empieza con el GIP” y que todos son potenciales innovadores (Loyola y Rivera, 2017).

La mayor relevancia adquirida por la innovación también se refleja en la reformulación del Comité de Innovación. Éste pasó de estar formado únicamente por jefaturas a incluir a funcionarios que cumplieran el rol de coordinador y subcoordinadores de innovación. (Ver Anexo 3 Resolución exenta que modifica el Comité de Innovación)

La función del coordinador es proponer, controlar y acompañar la implementación de las actividades que permitan al Servicio continuar implementando el enfoque de innovación en las iniciativas que se formulen. En este sentido, es acompañado por un grupo de funcionarios de diferentes equipos (subcoordinadores) que destinan parte de su tiempo a apoyar las distintas actividades y proyectos priorizados (Loyola y Rivera, 2017).

***Está mencionado explícitamente que queremos ser un servicio que genere productos innovadores, asequibles y que agreguen valor a la ciudadanía. Entonces el tema ha permeado más allá del espacio chico que somos nosotros. Es un tema que desde la institución se visualiza como un aporte a partir de la experiencia del GIP y que nos va a seguir aportando en el día a día.***

***(Loyola y Rivera, 2017)***

El beneficio es que los nuevos integrantes actúan como mediadores entre los funcionarios y las jefaturas, siendo reconocidos dentro de la institución como un apoyo técnico-metodológico para la solución de problemáticas específicas.

Estas diferentes acciones de institucionalización en el SERNAC, posteriores al GIP, han permitido mantener viva la innovación dentro del servicio. Su relevancia es tal que no sólo el Comité, como un área específica, tiene influencia en las decisiones de la estrategia institucional, sino que la misma innovación es parte integral de esta última. Por tanto, la innovación se visualiza y posiciona como un elemento central dentro de la institución.

### 2.3.2 Iniciativas externas: Cuentas Claras y Compra Pública Innovadora

Cuentas Claras (2015-2016) y Compra Pública Innovadora (2016-presente) son dos instancias donde el SERNAC participó junto a otras instituciones públicas con el objetivo común de innovar en determinadas áreas institucionales. Este trabajo y sus resultados también son reflejo de la centralidad de la innovación al interior del Servicio.

Cuentas Claras fue un proyecto de innovación impulsado en el año 2014, en el marco de la Agenda de Energía 2050, que contó con la participación del SERNAC, Laboratorio de Gobierno y la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC). El objetivo era propiciar una mayor transparencia de información energética para la ciudadanía y los actores del sector.

Para ello se rediseñaron las cuentas de luz aplicando la metodología del “Doble diamante”<sup>1</sup>, lo que favoreció el trabajo colaborativo entre la ciudadanía, expertos y el sector privado, quienes aportaron a crear una nueva cuenta más clara y transparente.

Actualmente, el nuevo formato de la cuenta es utilizado tanto por empresas de luz como de gas, permitiendo “una gran homogeneidad a la hora de comprender el contenido de lo que cada hogar está pagando”, siendo un total de 7.5 millones de ciudadanos los beneficiarios de esta solución innovadora (SEC, 2016).

En la trayectoria de innovación del SERNAC, el mayor valor de la participación en Cuentas Claras fue el trabajo mano a mano entre instituciones o, en otras palabras, “la generación de sinergias interinstitucionales para el abordaje de una problemática común” (Loyola y Rivera, 2017).

En este sentido, la innovación pasa de proceso interno a desarrollarse externamente y, por tanto, se llega a un nivel de complejidad que rompe otros paradigmas. Como explicó Loyola (2017), “si es difícil implementar proyectos dentro de una institución, entre dos es mucho más porque los temas culturales son distintos, se extrapolan”. Asimismo, los beneficios del trabajo colaborativo interinstitucional se visualizan en una mayor eficiencia y cobertura de programas desarrollados para las diferentes problemáticas comunes.

Compra Pública Innovadora, por su parte, es un programa gestionado por Laboratorio de Gobierno, ChileCompra y el Ministerio de Economía cuyo objetivo es “testear a pequeña escala acciones que incorporen la innovación en los procesos de compra pública y/o la compra de productos o contratación de servicios innovadores” (Programa Compra Pública Innovadora, 2016). Además, un segundo objetivo del programa

es “contribuir a la generación de una Directiva de Compras Públicas que ChileCompra difunda en los 850 Servicios Públicos compradores que dependen de su gestión y competencia” (Programa Compra Pública Innovadora, 2016). Esta Directiva es un conjunto de orientaciones y recomendaciones generales, conducentes a difundir buenas prácticas y a fortalecer la probidad en las compras públicas, tanto por parte de los compradores como de los proveedores (Ley N°19.886, 2015).

El programa se comenzó a implementar desde el año 2016 y el SERNAC fue uno de los organismos públicos, junto a Parque Metropolitano y Carabineros, invitados a participar del piloto<sup>2</sup>.

**“ En finanzas no teníamos a nadie que hubiera participado en el GIP porque es un área un poco resistente, es muy dura, muy árida, entonces ellos están metidos en su negocio y su negocio tiene un flujo y en ese flujo no hay que innovar. (Loyola y Rivera, 2017) ”**

El Comité de Innovación del SERNAC fue la instancia deliberativa que evaluó las ventajas y desventajas de aceptar la invitación. Una de las razones fundamentales para la aprobación, fue la incorporación de finanzas como un área no involucrada en temas de innovación.

Compra Pública Innovadora, entonces, fue una instancia para seguir permeando la innovación entre los funcionarios del Servicio. El resultado, sin embargo, no se reduce a un tema cuantitativo pues, además de los funcionarios que participaban directamente en el programa, en algunas actividades se amplió la convocatoria a quienes pertenecieran a otras áreas.

Lo anterior ocurrió en la primera etapa del programa denominada Descubrimiento del Desafío. Allí los funcionarios del SERNAC trabajaron colaborativamente para identificar el desafío de innovación de cómo mejorar la experiencia de los consumidores que utilizan el canal web para hacer sus reclamos.

La importancia, no obstante, también se identifica a nivel cultural. Al ser Compras Públicas un tema complejo legalmente, la incorporación al programa y el apoyo de una de las instituciones que establece las reglas, como es ChileCompra, permitió a los funcionarios empoderarse y cuestionar “verdades adquiridas” en relación a su labor.

---

Las licitaciones públicas corresponden a uno de los mecanismos de compra que pueden utilizar las instituciones públicas para adquirir los productos o servicios que requieren.

Las bases de referencia o licitación establecen los requisitos, condiciones y especificaciones del producto o servicio a contratar: por ejemplo descripción, cantidad y plazos; dan a conocer los criterios de evaluación que se aplicarán en el proceso, las garantías asociadas al proceso y cláusulas de condiciones del bien o servicio, entre otro (Mercado Público, 2018).



***Uno queda atrapado en este paradigma de que igual el proyecto tiene que pasar por los vistos buenos que tiene que pasar y la primera mirada siempre es no se puede, no es muy difícil y doblarle la mano a eso, yo creo que ahí el apoyo de Laboratorio y Chile Compra ha sido fundamental. (Loyola y Rivera, 2017)***

En cuanto a los avances en el proceso mismo de compras, uno de los aprendizajes que relevaron los funcionarios del SERNAC es la flexibilización de los requisitos a los oferentes. Esto, por una parte, promueve la participación de diferentes proveedores, “lo que genera una especie de competencia que también enriquece el servicio que ellos nos pueden entregar” (Loyola y Rivera, 2017).

Por otra parte, se reciben soluciones distintas. Como explicó Ricardo Loyola, “no queremos cosas estandarizadas, queremos cosas nuevas, que la creatividad de personas que están afuera nos empiece a permear con soluciones que nosotros no estamos viendo” (Loyola y Rivera, 2017).

Este anhelo del SERNAC por recibir soluciones innovadoras se logró concretar en la tercera etapa del programa denominada Vinculación, que se inició a fines del año 2017. Esta fase estuvo marcada por el lanzamiento de las bases de licitación<sup>3</sup> y la recepción de la oferta de siete proveedores que dieron respuesta al desafío de innovación establecido por la institución.

El proveedor seleccionado por el SERNAC fue la empresa emergente o *star up* denominada “Trust me”, quienes lograron cumplir de mejor manera con los criterios de evaluación para obtener la adjudicación. Uno de ellos fue el entendimiento de la problemática desde la experiencia del usuario. En este sentido, “Trust me” logró “colocarse en los pies del usuario que ingresa su reclamo por la página web del SERNAC” (Carreño, 2018).

A enero de 2018, el prototipo de la página web del SERNAC generado por la empresa fue testado con usuarios. De esta manera, la experiencia de la institución en el programa entró en la etapa de cierre. Además, en este mismo mes se lanzó la Directiva de Compras Públicas, conjunto de orientaciones y recomendaciones generales dirigidas a los 850 Servicios públicos compradores. Este documento se generó en base a los aprendizajes del proceso de innovación llevado a cabo por el SERNAC, Parque Metropolitano de Santiago y Carabineros.

Respecto al aporte del SERNAC a la construcción de la Directiva, los funcionarios reconocieron sentirse felices, ya que “poder contribuir más allá de nuestra institución siempre es algo enriquecedor”. Destacaron, además, el desafío a futuro de que esta Directiva se aplique, ya que “independiente que estemos participando, el tema de las compras es un problema para el Estado” (Loyola y Rivera, 2017).

### III. Desafíos futuros

La trayectoria de innovación del SERNAC continua y su proyección se visualiza a través de desafíos a corto y mediano plazo. Respecto a los primeros, estos consideran el cierre del programa Compra Pública Innovadora, de las instancias de capacitación dirigida a los funcionarios y el desarrollo de la segunda convocatoria de innovación abierta.

Esta última instancia es un claro reflejo del grado de instalación de la innovación en el Servicio, pues se observa la integración simultánea de cuatro principios que la definen. Los funcionarios trabajaron colaborativamente para identificar un desafío de innovación que les hiciera sentido, que estuviera alineado con la estrategia institucional y que aportará a los consumidores (Loyola y Rivera, 2017). En el segundo semestre de 2017, se lanzó el desafío para la ideación, conjunta y transversal, de la solución entre todos los servidores del SERNAC a través de la plataforma online.

Otra forma de entender el grado de instalación de la innovación en el SERNAC y de los desafíos que tiene a largo plazo respecto a esto, es a través de la propuesta de Schein (2010) sobre las dimensiones que tiene que trabajar una organización para instalar una cultura. Éstas son tres: selección de personal, difusión interna y dirección.

La selección de personal refiere a contar con recurso humano pertinente y motivado para trabajar respecto a algún desafío. En relación a la innovación, desde el inicio de la trayectoria, se identifica una “voluntad por innovar” entre los funcionarios del SERNAC. Esto los condujo a autogestionar iniciativas para mejorar el servicio entregado a los consumidores, como la aplicación de la Norma ISO 9001 y el ranking de respuestas de las empresas de retail, entre otros.

Luego, durante el GIP, la alta participación de funcionarios desde el nivel central como de regiones reafirma el interés por introducirse en temas de innovación. Adicionalmente, los equipos involucrados en cada uno de los proyectos fueron capacitados en diferentes competencias y herramientas de innovación, las que posterior a la finalización del programa se replicaron internamente y se potenciaron con la participación en otras iniciativas externas (Cuenta Claras y Compra Pública Innovadora). Esto permitió seguir permeando la innovación entre los funcionarios que no habían participado del GIP.

Como resultado, el SERNAC cuenta hoy con un equipo de personas comprometidas (jefaturas y funcionarios) con los desafíos de innovación y con las capacidades pertinentes para instalar la innovación a nivel organizacional.

La difusión interna, por su parte, implica esfuerzo por comunicar internamente los objetivos, los valores que lo mueven, los éxitos alcanzados y el impacto de lo logrado de cara a la comunidad (sociedad). Ejemplo de esto, es la realización de la “Feria de Innovación” como hito de cierre del GIP. En ella se expuso y reconoció el trabajo realizado por los funcionarios que participaron de los proyectos, pero también fue un medio para dar a conocer de manera concreta a quienes no habían estado involucrados lo que significa innovar al interior del servicio.

Además, lo anterior se complementó con la generación de un video que resume la experiencia del SERNAC en el GIP, siendo otra plataforma para comunicar internamente el éxito alcanzado durante el programa. Esta iniciativa se replicó con los principales proyectos de innovación ejecutados durante el año 2017 (Ver Anexo 4. Videos).

Las actividades internas realizadas posterior al GIP, por ejemplo, los talleres de monitores y el desafío de innovación abierta con foco en los consumidores, también son reflejo del esfuerzo del SERNAC por permear transversalmente la innovación entre sus funcionarios.

Por último, la dirección refiere a la consistencia entre el objetivo de instalar una cultura y las decisiones de los líderes de la organización para lograrlo. La trayectoria del SERNAC muestra un interés por instalar la innovación que llegó a transformarse en un objetivo formal a partir de su incorporación en la estrategia institucional. Esto se logró gracias al apoyo de las autoridades, quienes motivaron y respaldaron diferentes iniciativas.

Entre ellas, la postulación al GIP, la creación del Comité de Innovación y de cargos específicos para la gestión de proyectos de innovación (coordinador y subcoordinadores de innovación) y la participación en Cuentas Claras y Compra Pública Innovadora. En otras palabras, dispusieron de fondos y personal para desarrollar desafíos de innovación atinentes a la realidad institucional.

A partir del avance en estas tres dimensiones, se puede constatar que el SERNAC es una institución pública encaminada a instalar una cultura de innovación o, en otros términos, lograr la cuarta etapa del proceso de institucionalización según el modelo de Junginger (2009). A largo plazo, la consistencia y continuidad de las acciones, permitirá su concreción definitiva, es decir, ejecutar la innovación como una práctica institucional cotidiana. En palabras de Ricardo Loyola, “que la estrategia institucional se manifieste en una cultura que ejecuta con la innovación proyectos o desafíos que tiene habitualmente” (Loyola y Rivera, 2017).

## Datos de identificación

### Nombre:

Trayectoria de Innovación del Servicio Nacional del Consumidor

### Instituciones participantes:

- ChileCompra
- Corporación de Fomento a la Producción
- Laboratorio de Gobierno
- Servicio Nacional del Consumidor
- Superintendencia de Electricidad y Combustibles

### Entrevistados:

- Cristián Carreño, Encargado de Innovación de ChileCompra
- Ricardo Loyola, Subdirector de Mercados y Consumidores
- Juan Manuel Rivera, Coordinador de Innovación de la Subdirección de Mercados y Consumidores

### Región:

- Metropolitana, Santiago

## Autores y colaboradores

### Autores responsables:

- Freddy Coronado Martínez, Phd.
- Carolina Chacón Contreras

### Equipo colaborador:

- Daniela Herrera Martínez
- Katalina Papic Ponce
- Valeria González Vallejos

*Todas las entrevistas cuentan con respaldo de audio y el consentimiento informado de los entrevistados.*