



# POLÍTICA DE INNOVACIÓN CMF

INNOVACIÓN  
COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO



# Contexto general

La Comisión para el Mercado Financiero (en adelante, CMF o Comisión) es un servicio público de carácter técnico, cuya principal misión es velar por el adecuado funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero, facilitando la participación de los agentes del mercado y promoviendo la protección de la fe pública.

En el contexto global, la Innovación se ha convertido en un eje central para el desarrollo, viabilidad y sostenibilidad de las instituciones. Este concepto trasciende la mera adopción de nuevas tecnologías o prácticas, implicando una transformación cultural.



Es fundamental, por tanto, comprender la Innovación como una herramienta clave para impulsar procesos de mejora y transformación centrados en el usuario. Para lograr este objetivo, las instituciones deben fomentar una cultura de creatividad respaldada por un sistema efectivo de gestión de la Innovación.

En la CMF, la Innovación se concibe como un proceso transversal que impulsa una transformación cultural en todos los niveles de la organización. Si bien la Estrategia Digital es uno de los principales vehículos para su desarrollo, al estar plenamente integrada en el Plan Estratégico institucional, el compromiso con la Innovación va más allá de lo tecnológico. Se expresa también en una cultura organizacional que valora la creatividad, la mejora continua y la búsqueda de nuevas formas de generar valor público. Este enfoque se encuentra reflejado en los cinco valores, propósitos y motivaciones que orientan la gestión estratégica de la Comisión.

2

# Propósito

El propósito de esta Política es establecer un marco que fomente la Innovación dentro de la CMF, promoviendo un entorno que estimule la creatividad y la Innovación en los procesos, fomente la colaboración entre equipos de trabajo, optimice el uso de los recursos y facilite la mejora continua en todos los niveles de la institución, de manera permanente, segura y sostenida en el tiempo.

**Innovemos Juntos**

Comisión para el Mercado Financiero

3

# Alcance

Esta Política es aplicable a todos los funcionarios, direcciones, áreas y unidades organizacionales de la CMF, sin excepción. Asimismo, sirve como marco orientador para las colaboraciones con terceros, tales como universidades, centros de investigación, entidades académicas y otras instituciones que mantengan acuerdos de colaboración o alianzas estratégicas con la CMF, especialmente en el desarrollo de iniciativas, proyectos y desafíos externos de Innovación que busquen fortalecer las capacidades institucionales y fomentar soluciones innovadoras en los ámbitos de competencia de la CMF.



# 4 Definiciones

Para facilitar una correcta interpretación de esta Política, se destacan las siguientes definiciones:

- **Cartera de Proyectos:** La cartera de proyectos de Innovación es un conjunto de iniciativas estratégicas organizadas y priorizadas para impulsar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Política de Innovación. Esta cartera incluye proyectos que exploran nuevas ideas, tecnologías, procesos y modelos, el objetivo de los proyectos puede ser más amplio buscando generar valor a corto, mediano y largo plazo. La cartera se diseña para equilibrar diferentes tipos de proyectos, incluyendo mejoras incrementales, desarrollos disruptivos y experimentación con tecnologías emergentes, asegurando que los esfuerzos estén alineados con la visión estratégica de la organización y su capacidad de recursos.
- **Célula de Desarrollo:** Una Célula de Desarrollo es un equipo de profesionales con conocimiento de TI y de la visión y misión de la CMF, interesados en la innovación y el desarrollo de productos digitales, que se desempeñan en diferentes áreas de la CMF y no pertenecen a la DGTI.
- **Cultura de la Innovación:** Se consideran organizaciones con Cultura Innovadora y Creativa a las que contengan la Innovación como parte fundamental de su estrategia, facilitando un entorno dinámico, flexible y abierto, en donde la creatividad y el pensamiento inventivo se convierten en una herramienta clave para la resolución de problemas, el aumento de la eficiencia y la mejora continua.
- **Design Thinking:** Es un enfoque centrado en las personas para la resolución de problemas complejos y la creación de soluciones innovadoras. Se basa en la colaboración, la empatía y la experimentación validada con usuarios, y se utiliza en áreas como el diseño de productos, servicios, experiencias y procesos.
- **Embajadores de la Innovación:** Son personas designadas en cada Dirección o Área, con el propósito de impulsar la Innovación. Su misión es incentivar la Cultura de la Innovación en sus áreas, trabajando coordinadamente con la División de Innovación y Transformación Digital.
- **Grupos de Interés (stakeholders):** Cualquier individuo o grupo que tiene un interés en los objetivos y ámbitos de acción de la CMF. Esto incluye a funcionarios, ciudadanos, instituciones supervisadas, otros servicios públicos, autoridades de gobierno, proveedores, socios estratégicos y cualquier otro grupo o persona que tenga un interés en las actividades de Innovación de la organización.
- **Innovación:** Es una idea nueva, útil para las personas, creada de forma articulada e implementable. Se refiere a la realización de una idea, nueva o modificada, que crea valor para la organización y/o grupos de interés. La Innovación es un proceso estructurado y repetible que puede ser guiado por principios y técnicas específicas para obtener resultados efectivos.
- **Innovación Abierta:** La Innovación abierta, de acuerdo con Laboratorio de Gobierno, se refiere a la práctica de buscar soluciones involucrando a diversos actores externos a la administración pública, como ciudadanos, empresas, universidades, entre otros, en el proceso de diseño y desarrollo de nuevas ideas y soluciones.
- **Innovación Pública en la CMF:** Es la implementación de ideas o iniciativas que generan cambios significativos en la supervisión, regulación y desarrollo del mercado financiero, mejorando la eficiencia y calidad de nuestros servicios. Su enfoque abarca no solo a la ciudadanía, sino también a las entidades supervisadas, los funcionarios de la CMF y otras instituciones públicas con las que nos relacionamos, promoviendo una cultura de mejora continua y colaboración.
- **Métricas de Innovación:** Corresponden a herramientas que permiten medir, evaluar y hacer seguimiento al desempeño de las actividades de innovación. Estas métricas ayudan a comprender si los esfuerzos en Innovación están generando valor y alineándose con los objetivos estratégicos. Se usarán métricas para cuantificar el grado de avance o retroceso en la Innovación y la Cultura Creativa.  
Las métricas usadas serán las que estén disponibles al momento de aplicar y controlar esta Política, por ejemplo: el Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno; el Ranking C3 de Cultura Creativa desarrollado por la consultora Brinca y Fundación Chile; y el Modelo 7 Dimensiones de Innovación Organizacional de la consultora SIT.
- **Pensamiento Inventivo:** También conocido como “Pensar dentro de la caja”, se refiere a un proceso creativo que implica trabajar con las restricciones y limitaciones de una manera inteligente para descubrir soluciones nuevas y eficaces. Esto, basándose en la definición de Systematic Inventive Thinking, que invita a utilizar las restricciones de un problema como una fuente de creatividad.  
En lugar de pensar de manera desordenada o sin estructura, trabajar dentro de los límites predefinidos puede ser un enfoque más efectivo para generar soluciones innovadoras.
- **Sistema de Gestión de Innovación (IMS):** Es un conjunto estructurado de procesos, procedimientos y recursos que una organización implementa para gestionar y fomentar la Innovación de manera sistemática y eficiente. Este sistema incluye la planificación, la implementación, el seguimiento, capacitaciones y la mejora continua de las actividades de Innovación, con el objetivo de crear valor.



5

# Objetivos

- a. Establecer una Cultura de la Innovación alineada con el plan estratégico de la CMF, que promueva la creación de nuevas ideas transversales, fomente la colaboración entre equipos y fortalezca una mentalidad de aprendizaje continuo, de creatividad y de tolerancia al fracaso como una oportunidad para mejorar, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- b. Crear espacios de Innovación que permitan la implementación de nuevas ideas de manera ágil y eficiente.
- c. Desarrollar liderazgos que actúen como agentes de cambio y promuevan prácticas de Innovación sostenibles y que generen valor a largo plazo.
- d. Integrar la Innovación en las operaciones y procesos transversalmente en los diferentes niveles organizacionales, utilizando herramientas tecnológicas como accionadores de la eficiencia.
- e. Impulsar procesos de co-creación y fomentar la participación de los usuarios en todas las etapas de las iniciativas de Innovación, con el fin de generar valor público, asegurar soluciones más pertinentes y efectivas, y garantizar que sus necesidades, expectativas y experiencias sean consideradas.
- f. Incorporar la gestión de riesgos y los criterios de seguridad como elementos transversales en los procesos de Innovación, asegurando que las nuevas ideas, tecnologías o prácticas se desarrollen con responsabilidad y resguarden la integridad, la continuidad operativa y los principios institucionales de la CMF.



6

# Estrategias de Implementación y Gestión de Innovación

Para garantizar una implementación y gestión efectiva y eficiente de la Innovación en la CMF, se presentan tres conceptos clave: el Modelo Estratégico de Implementación, los Seis ejes de acción de la Cultura de la Innovación y la Metodología Ágil para Iniciativas de Innovación.

## 6.1 Modelo Estratégico para la implementación de una Cultura de la Innovación

Se usará como modelo de implementación de una Cultura de la Innovación, el proporcionado por el Ranking de creatividad e Innovación C3 (2024), el cual señala indicadores claves de rendimiento para una gestión efectiva de la Innovación. El modelo de implementación de una Cultura de la Innovación se resume en 5 fases:

**I. Inversión:** Esta fase se concentra en la evaluación de inversiones asignadas a la Innovación, incluyendo aspectos como capacitación, dedicación horaria de los equipos (completa, parcial o por horas) en la gestión de la Innovación, asesorías especializadas en Innovación, fondos destinados a la Innovación proporcionados por otras entidades, e inversiones en uso de tecnologías para la implementación de iniciativas de Innovación.

**II. Estrategia de Innovación:** Representa el marco que orienta y guía los esfuerzos innovadores dentro de la institución, asegurando su alineación con la estrategia y objetivos institucionales. Debe estar formalmente definida y contar con el consenso de la alta dirección, lo que garantiza un compromiso real con la Innovación como motor de desarrollo y transformación institucional.

**III. Sistema de Gestión de Innovación:** Este componente inspecciona los procedimientos utilizados para la exploración, selección de oportunidades, el desarrollo, validación de proyectos o ideas, y la explotación y escalado de valor. Además, examina la gobernanza, las plataformas utilizadas, la capacitación brindada y las prácticas de Innovación abierta.

**IV. Capacidades de la Cultura de la Innovación:** Este segmento analiza las prácticas cotidianas en el entorno laboral que promueven o impiden la creatividad y la Innovación sistemática.

**V. Resultados:** Detalla los resultados del proceso innovador, como el número de ideas generadas, el tiempo de lanzamiento, los proyectos en desarrollo y los implementados, así como los resultados finales de la Innovación, incluyendo ahorros, eficiencias y valor generado.

## 6.2 Ejes estratégicos de acción para la Cultura de la Innovación

Para lograr los objetivos de la Cultura de la Innovación se definen 6 ejes principales de acción que guiarán y facilitarán la implementación al interior de la Comisión. Estos ejes de acción están alineados con las indicaciones propuestas en el Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno y el Ranking C3 de Cultura Creativa de la Consultora Brinca. Los ejes son los siguientes:

- I. **Gobernanza:** Gobernanza de la Innovación a través del Comité de Innovación, dirigido por 2 Comisionados.
- II. **Alta Dirección:** Involucramiento de la Alta Dirección para impulsar la Innovación, facilitando espacios, recursos y tiempos a los funcionarios, nombrando a los embajadores de la Innovación en cada unidad organizacional, y priorizando las iniciativas a desarrollar.
- III. **Liderazgo:** Innovación liderada por la División de Innovación y Transformación Digital y apoyada por los Embajadores como agentes de cambio en cada Dirección o Área. Los líderes de la Innovación contarán con los conocimientos, capacitaciones y habilidades apropiadas para impulsar la Innovación transversalmente en la CMF.

Los Embajadores serán designados por cada Director General o Jefe de Área, entre funcionarios/as que manifiesten voluntariamente su interés en asumir este rol. Desempeñarán su función durante el período comprendido entre dos concursos de Innovación, pudiendo ser renovados por decisión del Director General o Jefe de Área. Para ser designado como Embajador, se deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a. Contar con el respaldo del Director General o Jefe/a de Área, en función de su compromiso, proactividad e interés en promover la Innovación institucional.
- b. De preferencia ser jefaturas intermedias o tener conocimientos de los procesos y funciones del área.
- c. Tener disposición de promover la Innovación en el área e incentivar la participación de los funcionarios en concursos, desafíos y otras actividades de Innovación.

**IV. Espacios de Innovación:** Se refiere a la creación y disposición de instancias destinadas a fomentar la Innovación y el desarrollo de nuevas soluciones dentro de la CMF. Estos espacios incluyen iniciativas como Concursos de Innovación internos, Desafíos de Innovación con instituciones externas, Talleres, Puntos de Encuentro, y otras actividades colaborativas que promuevan la creatividad y la Innovación.

Para asegurar su éxito, se facilitará la participación de los funcionarios mediante la asignación de tiempo acordado y autorizado por sus jefaturas directas, una amplia difusión interna de las actividades y la asignación de recursos operativos específicos sujeto a disponibilidad presupuestaria.

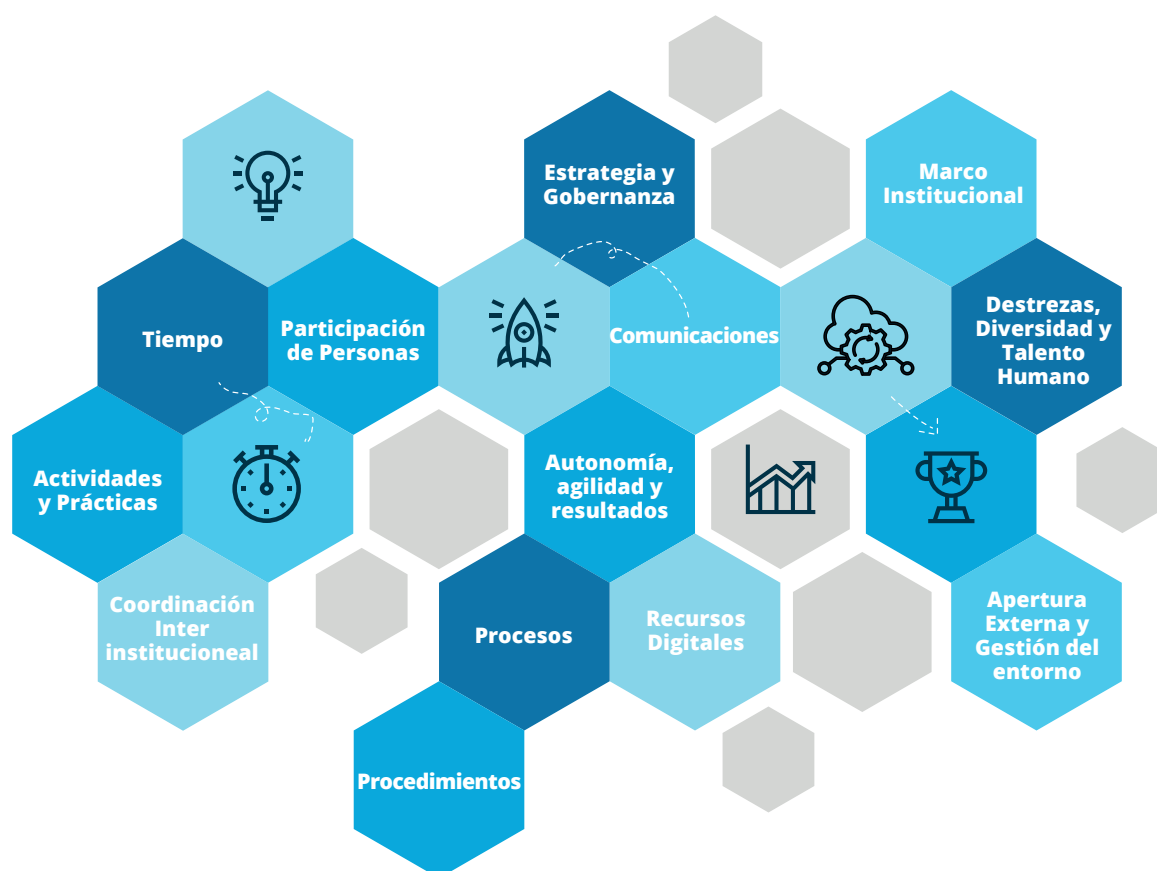
**V. Agilidad:** Metodología de trabajo para concretar las iniciativas de Innovación a través de ciclos iterativos y colaborativos, contribuyendo a mejorar los procesos y el valor público entregado por la CMF.

La agilidad se aplica en todas las etapas de los proyectos de Innovación, desde su definición hasta su implementación, a través de los siguientes elementos clave:

- a. Cartera de Proyectos: Identificación y gestión de iniciativas priorizadas, alineadas con los objetivos estratégicos institucionales.
- b. Priorización Estratégica: Las prioridades serán revisadas por el Comité de Innovación y serán propuestas al Presidente(a) de la Comisión, garantizando su alineación con el plan estratégico y las necesidades de la CMF.
- c. Responsabilidades Definidas: Asignación clara de roles y responsabilidades para la ejecución de cada proyecto, asegurando la rendición de cuentas y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- d. Asignación de Recursos: Disposición de recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para la realización efectiva de los proyectos de Innovación.

- e. Incorporación a los Planes Estratégicos Funcionales: Evaluación, implementación y adopción de soluciones innovadoras dentro de los planes de cada Dirección y, si requiere tecnología, dentro del Plan TI, favoreciendo la transformación digital y la eficiencia operativa.
- f. Células de Desarrollo: La Política de Innovación se articula con la Política de Células de Desarrollo como parte del despliegue de la Estrategia Digital de la Comisión. Las Células de Desarrollo constituyen un mecanismo concreto para operacionalizar los principios y objetivos establecidos en esta Política, permitiendo canalizar capacidades técnicas y conocimiento institucional hacia la creación ágil de soluciones digitales con foco en la eficiencia, la seguridad y el valor público. Esta articulación fortalece la implementación efectiva del Sistema de Gestión de la Innovación, asegurando la alineación entre las iniciativas desarrolladas por las células y las prioridades estratégicas de la CMF.

## Métricas de innovación



## Ejes de acción de innovación





**VI. Herramientas y Métricas:** Proporcionar conocimientos, herramientas, KPIs, incentivos y metodologías de Innovación y creatividad, transversalmente a la institución:

- a. Dentro de las métricas, se consideran como referencias para medir el éxito de la Innovación tres principales indicadores: el Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno, el Ranking C3 de Cultura Creativa de la consultora Brinca, y el Modelo 7 Dimensiones de Innovación Organizacional de la consultora SIT. Estos instrumentos servirán como insumos para el análisis y seguimiento del proceso innovador institucional, sin limitar el uso de otras métricas o herramientas complementarias que resulten pertinentes según el contexto o los objetivos definidos.
- b. El uso de Inteligencia Artificial aplicado en procesos se considera una de las herramientas tecnológicas principales de eficiencia, para lo cual será necesario cumplir con los lineamientos que se encuentran definidos en su política respectiva.
- c. Como herramientas principales de metodologías y conocimientos, se considerará la realización de:
  - i. Cursos y capacitaciones de metodologías de Innovación y facilitación a líderes de la Innovación y personas que trabajen en este ámbito.
  - ii. El uso del Pensamiento Inventivo (metodología SIT) aplicado a los procesos.
  - iii. La aplicación de metodologías como Design Thinking y de Doble Diamante, entre otros enfoques ágiles de Innovación, para estructurar, potenciar y optimizar procesos de Innovación en diferentes etapas, permitiendo un enfoque centrado en las personas y que facilite la generación de soluciones creativas y efectivas a problemas complejos.

### 6.3 Metodología Ágil para Iniciativas de Innovación

Para la evaluación e implementación de iniciativas de Innovación se utilizarán algunos lineamientos de la Metodología Ágil de Laboratorio de Gobierno, que busca resolver desafíos públicos mediante la colaboración, la experimentación y la creatividad, poniendo en el centro las necesidades de las personas.

Esta metodología contempla diversas fases que se abordan de manera secuencial y con un enfoque iterativo. A través del trabajo colaborativo con servicios públicos, ciudadanos y actores del ecosistema de Innovación, se logra la co-creación, experimentación e implementación de soluciones innovadoras.

Las fases de la metodología ágil se detallan en el anexo de este documento.



7

# Referencias Normativas



Esta Política se alinea con la Política Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el período 2023-2026, en lo referente a promover la Innovación como un motor clave para el desarrollo sostenible e integral del país, fortaleciendo la capacidad de investigación y desarrollo, fomentando la colaboración entre instituciones públicas y privadas, promoviendo la participación de la ciudadanía.

Por otra parte, adhiere al cumplimiento de las normas legales vigentes, como la Ley de Protección de Datos Personales, que modifica la Ley N° 19.628 sobre protección de la vida privada; la Ley 21.663 sobre Marco Regulatorio de Ciberseguridad; la Ley 20.285 sobre Acceso Información Pública; la Ley 21.180 sobre Transformación Digital del Estado; y la Ley 21.521 que promueve la competencia e inclusión financiera a través de la innovación y tecnología en la prestación de servicios financieros (Ley FINTEC).

La Comisión considera como marco de referencia los lineamientos distribuidos por Laboratorio de Gobierno e Índice de Innovación Pública, el Ranking C3 de Creatividad e Innovación, así como también los estándares en esta materia tales como el marco de trabajo COBIT 2019 y su proceso "APO04 Gestionar la innovación", y también la familia de normas ISO 56.000 y, en particular, la norma ISO 56.001 sep:2024 "Requerimientos para el Sistema de Gestión de la Innovación" y la norma ISO 56.002:2019 "Sistema de Gestión de la Innovación".

Esta Política mantendrá consistencia con otras políticas y normativas institucionales, tales como la Política de Inteligencia Artificial en relación con la innovación responsable; la Política General de Gobierno de Datos en relación con la colaboración y el acceso e intercambio de datos con organismos públicos y privados; la Política de Gestión de Riesgos en relación al proceso de Innovación y el análisis de los procesos estratégicos, de negocio y de apoyo, y la identificación de riesgos inherentes y residuales; la Política General de Seguridad de la Información sobre el control de acceso a los activos de información y el mantenimiento de la confidencialidad de la información; así como también con los lineamientos de seguridad de las operaciones para implementar una adecuada gestión del procesamiento de información, asegurando que se lleve a cabo en un ambiente seguro, manteniendo procedimientos de respaldo de información, su integridad, disponibilidad y confidencialidad, además de los lineamientos relacionados con los derechos de Propiedad Intelectual y el aseguramiento de la Privacidad y Protección de la Información e identificación personal y la Política de Manejo, Clasificación, Tratamiento y Resguardo de la Información de la CMF, sobre el acceso a información restringida y clasificación de la información según los niveles de confidencialidad.

# 8 Roles y responsabilidades

## 8.1 Consejo de la Comisión para el Mercado Financiero

El Consejo tiene la responsabilidad de aprobar la presente Política y sus modificaciones.

## 8.2 Comité de Impulso Estratégico de Innovación, Estrategia Digital e Inteligencia Artificial

- I. El Comité tiene la responsabilidad de revisar, discutir y elaborar una propuesta de priorización de iniciativas de Innovación para decisión del Presidente(a) de la Comisión.
- II. Evaluar el alineamiento de los proyectos de Innovación con los objetivos estratégicos, éticos y de seguridad de la información de la institución.
- III. Definir y ajustar las directrices y normas para la implementación de Innovación en la CMF.

## 8.3 División de Innovación y Transformación Digital

Esta División tiene la responsabilidad de:

- I. Liderar la implementación de esta Política, para lo cual deberá presentar al Comité de Innovación las propuestas necesarias para alcanzar los objetivos de esta.
- II. Desarrollar una cultura creativa, a través del diseño e implementación de herramientas de gestión de la Innovación aplicadas a los procesos de la Comisión.
- III. Explorar nuevas soluciones tecnológicas y utilizarlas para guiar y alinear la estrategia de la Comisión.
- IV. Proponer modelos de gestión innovadores orientados a potenciar el mandato de la Comisión.
- V. Gestionar y liderar los espacios de Innovación tales como el Concurso de Innovación al interior de CMF o desafíos de Innovación con aliados externos.
- VI. Gestionar, en conjunto con la División de Gestión de Personas las capacitaciones, tanto de esta Política, así como de procedimientos, metodologías y planes, producto de la implementación del Sistema de Gestión de la Innovación.





#### 8.4 División de Gestión de Personas

La División de Gestión de Personas tendrá un rol fundamental en el fortalecimiento de las competencias internas en Innovación. Sus responsabilidades incluyen:

- I. Incorporar en el plan anual de capacitación contenidos específicos sobre herramientas de Innovación. Esta formación abarca no solo el conocimiento técnico sobre Innovación, sino también los aspectos éticos, legales y de cumplimiento que deben observarse en la implementación de Innovación.
- II. Fomentar el desarrollo de competencias en Innovación para los equipos relevantes, promoviendo así una cultura organizacional alineada con los objetivos de Innovación.

#### 8.5 Área de Comunicaciones e Imagen

El Área de Comunicaciones e Imagen tendrá la responsabilidad de promover y facilitar la difusión de las actividades de Innovación. Entre sus tareas se incluyen:

- I. Difusión, promoción y publicación de los eventos de Innovación en los canales institucionales.
- II. Coordinar la participación de las autoridades en eventos de Innovación.
- III. Generar el material audiovisual para actividades de Innovación.
- IV. Coordinación logística y comunicacional de los Concursos de Innovación.

#### 8.6 Área de Gestión de Riesgos, Seguridad de la Información y Continuidad Operacional (AGRSICO) y Área de Auditoría Interna (AAI)

Las evaluaciones de riesgo de los proyectos de Innovación las debe realizar AGRSICO.

Por su parte, AAI debe auditar la aplicación de esta Política.

#### 8.7 Embajadores de la Innovación

El rol de los Embajadores de la Innovación es promover la Innovación en el área respectiva e incentivar la participación de los funcionarios en concursos, desafíos y otras actividades de Innovación, trabajando coordinadamente con la División de Innovación y Transformación Digital.





# 9 Revisiones, aprobaciones y evaluaciones

Esta Política deberá ser revisada a lo menos una vez al año, o cuando el Consejo lo requiera. La División de Innovación y Transformación Digital será responsable de esta tarea y deberá informar el resultado de las revisiones y las recomendaciones de actualización y modificación al Comité de Innovación, quien propondrá al Consejo los ajustes de la Política que corresponda.

Cuando se produzca un cambio en el Sistema de Gestión de Innovación, se deberá realizar las actualizaciones en los documentos relacionados tales como la Política, Procedimientos, Planificación, entre otros.

# 10 Difusión

La Política de Innovación será difundida a todos los funcionarios(as) de la Comisión para el Mercado Financiero. Se mantendrá publicada, para su difusión y toma de conocimiento, dentro de la Intranet Institucional y, en el caso que se requiera, por otros canales de comunicación interna. Cada vez que se modifique la Política, el presidente del Comité de Innovación solicitará su publicación en la intranet institucional de la Comisión.



# 11 Anexo



## 11. Fases de Metodología Ágil para Iniciativas de Innovación

Las fases de la Metodología Ágil son las siguientes:

**I. Fase 0 - Exploración institucional:** Esta fase se refiere al entendimiento del contexto institucional a fin de delimitar el alcance del problema a abordar y conocer la factibilidad de iniciar un proyecto. Para ello, se realizan actividades que permiten profundizar en la estrategia institucional y las capacidades existentes para elaborar un plan de trabajo, y que incluyen:

- a. Identificación y priorización de problemas
- b. Definición de un problema inicial y su alcance
- c. Identificación de actores relevantes

**II. Fase 1 - Investigación del problema:** Esta fase permite profundizar en el problema, descubriendo sus causas y efectos desde una perspectiva divergente e involucrando diferentes actores. Así, es posible identificar la necesidad de transformación, definir los hallazgos más relevantes, las necesidades y expectativas usuarias. Con ello, se plantea el desafío de Innovación a resolver.

En esta fase se aplican diversas actividades, por ejemplo:

- a. Plan de investigación
- b. Análisis de la experiencia usuaria
- c. Análisis de referentes
- d. Definición de atributos deseables y desafíos de Innovación

**III. Fase 2 - Diseño de propuestas de solución:** En esta etapa se realiza una búsqueda de ideas nuevas o mejoradas que permitan responder al desafío de Innovación. Las ideas son puestas a prueba con personas usuarias a través de prototipos, es decir, versiones preliminares simples, concretas y baratas, que permitan experimentar, cambiarlas o desecharlas. Luego se priorizan según diversos criterios, considerando su potencial de adopción y escalamiento.

Las actividades clave de esta fase son las siguientes:

- a. Ideación de soluciones
- b. Prototipar y testear ideas de solución en baja, media o alta resolución
- c. Integración de las soluciones para mejorar la experiencia usuaria
- d. Análisis y selección de soluciones para pilotaje

**IV. Fase 3 - Desarrollar y evaluar piloto:** Las ideas validadas en la etapa anterior son desarrolladas en versiones más avanzadas que permitan ponerlas a prueba en contextos reales y controlados, con el objetivo de obtener evidencia acerca de los resultados esperados y orientar el escalamiento posterior con base en los aprendizajes generados.

En esta fase, lo ideal es contar con recursos para desarrollar evaluaciones experimentales, y que se ejecuten las siguientes actividades:

- a. Diseño y ejecución del pilotaje, con su evaluación respectiva
- b. Ajustes a las soluciones según los resultados obtenidos en pilotaje
- c. Elaboración del plano del servicio que integra las soluciones
- d. Fichas y discursos de presentación de soluciones

**V. Fase 4 - Implementación de la solución:** Considerando los resultados del pilotaje, las soluciones son implementadas en su versión definitiva. Esta fase requiere de un alineamiento estratégico y operativo bajo un liderazgo que promueva la transformación organizacional, la difusión efectiva y la eventual replicabilidad de las soluciones de Innovación.

Para ello, se consideran las siguientes actividades:

- a. Diseño y ejecución del plan de implementación
- b. Definición detallada de procesos, roles y responsabilidades para la operación
- c. Ejecución de un plan de métricas y monitoreo de las soluciones

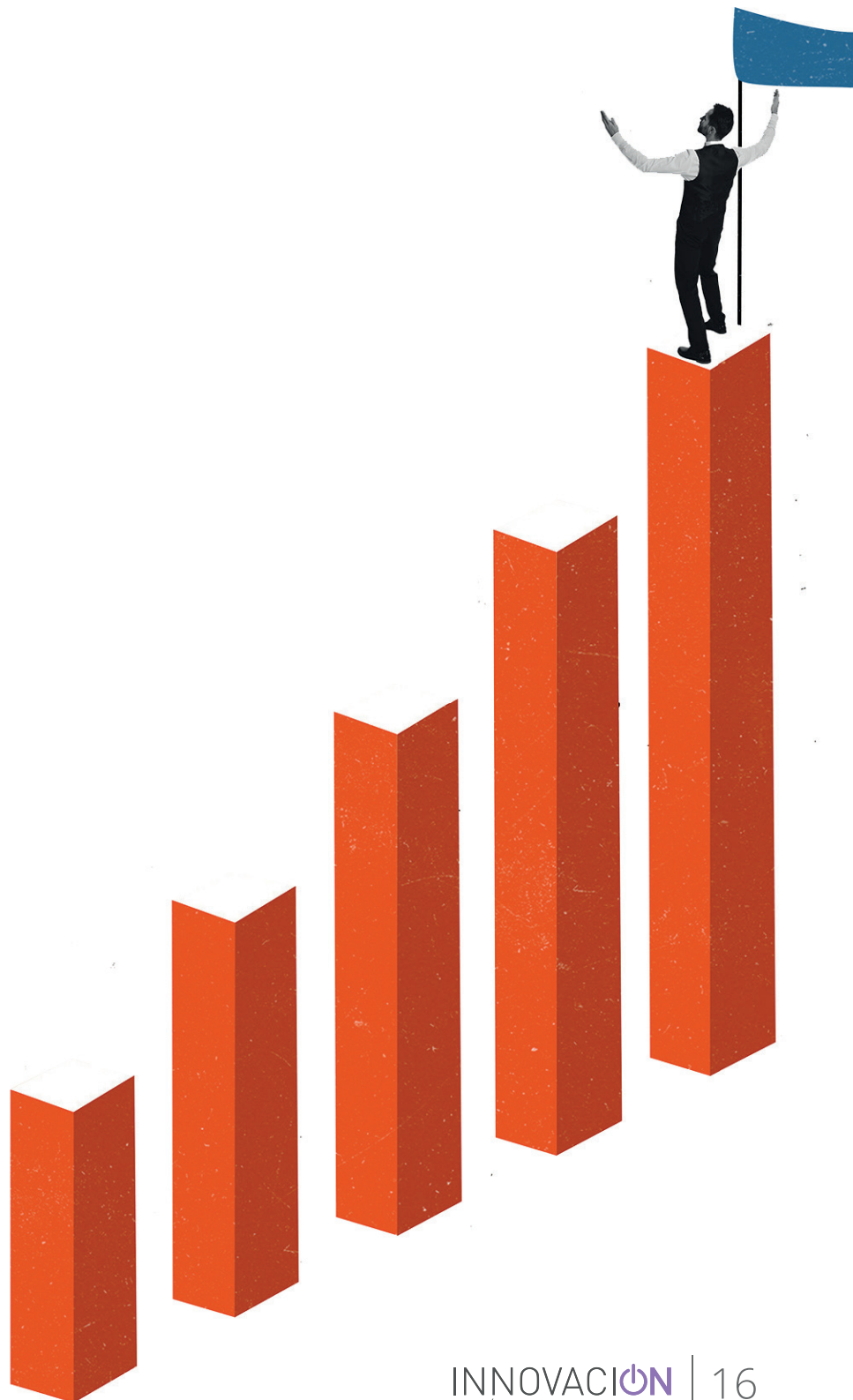
**VI. Fase 5 - Evaluación de resultados e impacto:** Esta fase se centra en evaluar los resultados obtenidos a partir de las soluciones implementadas, midiendo el impacto generado en términos de satisfacción de las personas usuarias, la calidad de las iniciativas de Innovación y eficiencia en los procesos.

El análisis de los resultados permite identificar oportunidades de mejora continua, así como validar la efectividad de las soluciones adoptadas. Esta fase también busca asegurar que la Innovación generada tenga un impacto real y sostenible en la organización y en la experiencia del usuario.

Las actividades clave de esta fase incluyen:

- a. Evaluación de la satisfacción y experiencia de las personas usuarias
- b. Medición del impacto de las iniciativas de Innovación
- c. Análisis de eficiencia en el uso de recursos y tiempo.
- d. Recolección de datos para retroalimentación continua y ajustes a las soluciones
- e. Identificación de resultados concretos post-implementación (ej. mejoras en tiempos de procesos, ahorro de costos, eficiencia en recursos).
- f. Análisis de los resultados en comparación con los objetivos iniciales de Innovación
- g. Evaluación de otros aspectos relevantes, tales como:
  - i. Incorporación de perspectiva de género
  - ii. Colaboración de personas usuarias, otras instituciones públicas o instituciones fuera del Estado
  - iii. Identificación de los beneficiarios de la solución
  - iv. Identificación del tipo de Innovación desarrollado
  - v. Identificación de dificultades encontradas durante el desarrollo de la iniciativa

A lo largo de todas las fases de la Metodología Ágil, se deberá considerar de manera transversal la identificación, análisis y gestión de riesgos, así como los aspectos de seguridad de la información y cumplimiento normativo, en concordancia con las políticas internas de la CMF.







# Política de Innovación CMF



COMISIÓN  
PARA EL MERCADO  
FINANCIERO

INNOVACION  
COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO

Noviembre 2025