



Innovar

ISSN: 0121-5051

ISSN: 2248-6968

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Gaete Quezada, Ricardo; Acevedo Muñoz, Sebastián;
Carmona Robles, Gabriel; Palta Layana, Olga
Generando buenas prácticas de innovación pública desde las regiones: "piensa con i"*
Innovar, vol. 29, núm. 74, 2019, Octubre-Diciembre, pp. 147-159
Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82095>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81861610011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Generando buenas prácticas de innovación pública desde las regiones: "piensa con i"*

Ricardo Gaete Quezada

Doctor en Procesos de Cambio Social
Académico, Universidad de Antofagasta
Antofagasta, Chile
Rol del autor: intelectual
ricardo.gaete@uantof.cl
<https://orcid.org/0000-0003-2359-2304>

Sebastián Acevedo Muñoz

Magíster en Docencia para la Educación Superior
Académico, Universidad de Antofagasta
Antofagasta, Chile
Rol del autor: experimental
sebastian.acevedo@uantof.cl
<https://orcid.org/0000-0001-6967-8897>

Gabriel Carmona Robles

Magíster en Gestión Integral de Proyectos
Académico, Universidad de Antofagasta
Antofagasta, Chile
Rol del autor: comunicativo
gabriel.carmona@uantof.cl
<https://orcid.org/0000-0001-9514-2949>

Olga Palta Layana

Magíster en Innovación Aplicada
Académica, Universidad de Antofagasta
Antofagasta, Chile
Rol de la autora: experimental
olga.palta@uantof.cl
<https://orcid.org/0000-0002-8024-6128>

GENERATING GOOD PUBLIC INNOVATION PRACTICES FROM THE REGIONS: "THINK WITH I"

ABSTRACT: This work presents a systematization of the main concepts, actions and results of the project "Regional contest of good public innovation practices in the Antofagasta region". This initiative, carried out during 2017, was aimed at strengthening the innovative culture in the regional public sector by conducting workshops and presenting innovative proposals arranged by public officials of the city of Antofagasta, Chile. One of the main conclusions of this project is the need to develop greater efforts in order to generate spaces and platforms for the dissemination of good practices and innovative ideas by public officials at the regional level, and more spaces for approaching the concept and the methodologies related to public innovation, which would allow consolidating the emerging innovative culture in regional public institutions as well as the services observed during this experience.

KEYWORDS: State administration, good practices, Chile, public officials, public innovation.

GERAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO PÚBLICA A PARTIR DAS REGIÕES: "PENSA COM I"

RESUMO: este artigo apresenta uma sistematização dos principais conceitos, ações e resultados do projeto "Concurso regional de boas práticas de inovação pública da região de Antofagasta". Essa iniciativa, executada em 2017, tinha como propósito fundamental fortalecer a cultura inovadora no setor público regional, mediante a realização de oficinas e a apresentação de propostas inovadoras elaboradas pelos funcionários públicos da cidade de Antofagasta, no Chile. Uma das principais conclusões dessa iniciativa está relacionada com a necessidade de desenvolver mais esforços para gerar espaços e plataformas para divulgar as boas práticas e as ideias inovadoras dos funcionários públicos no âmbito regional, bem como mais espaços de aperfeiçoamento sobre o conceito e as metodologias associadas com a inovação pública, que permitiram consolidar a incipiente cultura inovadora nas instituições e nos serviços públicos regionais, observada durante essa experiência.

PALAVRAS-CHAVE: administração do Estado, boas práticas, Chile, funcionários públicos, inovação pública.

GÉNÉRER DE BONNES PRATIQUES D'INNOVATION PUBLIQUE À PARTIR DES RÉGIONS : « PENSE AVEC I »

RÉSUMÉ: L'article présente une systématisation des principaux concepts, actions et résultats du projet intitulé « Concours régional de bonnes pratiques d'innovation publique dans la région d'Antofagasta ». Cette initiative, exécutée en 2017, avait pour objectif principal de renforcer la culture de l'innovation dans le secteur public régional en organisant des ateliers et en présentant des propositions innovantes préparées par des fonctionnaires de la ville d'Antofagasta au Chili. L'une des principales conclusions tirées de l'exécution de cette initiative est liée à la nécessité d'intensifier les efforts pour créer des espaces et des plates-formes pour la diffusion des bonnes pratiques et des idées innovantes des agents publics au niveau régional, ainsi que des nouvelles instances de formation sur le concept et les méthodologies liées à l'innovation publique, qui permettraient de consolider la culture innovante émergente dans les institutions et les services publics régionaux observés au cours de cette expérience.

MOTS-CLÉ: Administration publique, bonnes pratiques, Chili, agents publics, innovation publique.

CITACIÓN: Gaete Quezada, R., Acevedo Muñoz, S., Carmona Robles, G., & Palta Layana, O. (2019). Generando buenas prácticas de innovación pública desde las regiones: "piensa con i". *Innovar*, 29(73), 147-159. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82095>.

CLASIFICACIÓN JEL: H11, H41, H83

RECIBIDO: 12 de enero del 2018. **APROBADO:** 7 de diciembre del 2018.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Ricardo Gaete Quezada. Avda. Universidad de Antofagasta 02800, Campus Coloso, Departamento de Ciencias Sociales, Universidad de Antofagasta, Antofagasta, Chile.

RESUMEN: El artículo presenta una sistematización de los principales conceptos, acciones y resultados del proyecto denominado "Concurso regional de buenas prácticas de innovación pública de la región de Antofagasta". Dicha iniciativa, ejecutada durante el 2017, tenía como propósito fundamental fortalecer la cultura innovadora en el sector público regional, mediante la realización de talleres y la presentación de propuestas innovadoras elaboradas por los funcionarios públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile. Una de las principales conclusiones obtenidas en la ejecución de esta iniciativa se relaciona con la necesidad de desarrollar mayores esfuerzos para generar espacios y plataformas para la difusión de las buenas prácticas e ideas innovadoras de los funcionarios públicos a nivel regional, así como más instancias de capacitación sobre el concepto y las metodologías relacionadas con la innovación pública, que permitieran consolidar la incipiente cultura innovadora en las instituciones y servicios públicos regionales observada durante esta experiencia.

PALABRAS CLAVE: administración del Estado, buenas prácticas, Chile, funcionarios públicos, innovación pública.

* El artículo se deriva del proyecto de vinculación denominado "Concurso de buenas prácticas de Innovación Pública en la Región de Antofagasta", Decreto Exento 150 del 13 de enero del 2017, cuya entidad financiadora fue Dirección de Vinculación y Comunicaciones, Universidad de Antofagasta.

Introducción

Actualmente, existen numerosas críticas al rol del Estado en la sociedad global como consecuencia del tránsito desde un modelo de bienestar hacia un Estado de carácter más subsidiario y neoliberal, que ofrece amplios espacios para que el mercado sea el principal proveedor de los productos o servicios relacionados con las principales problemáticas sociales a nivel mundial. Así, se limita el accionar de las instituciones estatales hacia las necesidades de las personas con una mayor vulnerabilidad social, mediante la entrega de bonos o subsidios, para que sean las propias personas las que compren directamente a una institución privada lo que necesitan.

En ese contexto, la innovación pública (IP) debe orientarse hacia la instauración y fortalecimiento de más y mejores mecanismos de participación de la ciudadanía en la administración del Estado, generando propuestas que permitan desarrollar un “nuevo servicio público”, caracterizado por un funcionamiento situado más en terreno cercano a las necesidades y problemáticas sociales, con un despliegue más participativo y colaborativo con la sociedad. De este modo, se superan las carencias y deficiencias existentes en el modelo estatal, que proponen tanto la burocracia tradicional como la nueva gestión pública (Denhardt & Denhardt, 2000).

Así, el presente artículo tiene como objetivo fundamental sistematizar la experiencia relacionada con la ejecución del proyecto denominado “Concurso regional de buenas prácticas de IP de la región de Antofagasta”, desarrollado durante el 2017, con financiamiento de la Dirección de Vinculación y Comunicaciones de la Universidad de Antofagasta en Chile. El eslogan de la iniciativa fue “piensa con i”, reflejando que uno de los propósitos fundamentales del proyecto era incentivar a los funcionarios públicos (FP) de regiones a presentar ideas y propuestas innovadoras, para mejorar el funcionamiento de sus actuales instituciones, repercutiendo en el fortalecimiento de una cultura innovadora de las instituciones públicas de la región de Antofagasta en Chile.

Revisión de la literatura

La innovación es un concepto que principalmente ha sido desarrollado en el sector privado (Arroyo, 2017); sin embargo, por su importancia en la generación de valor organizacional, paulatinamente se ha instalado en el sector público (LTC Project y Universidad Adolfo Ibáñez, 2012; Ramírez-Alujas, 2012; Sánchez, Lasagna, & Marcet, 2013; Abusleme, 2016; De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Criado, Rojas, & Silván, 2017; Galaz, 2016; Mariñez, 2017).

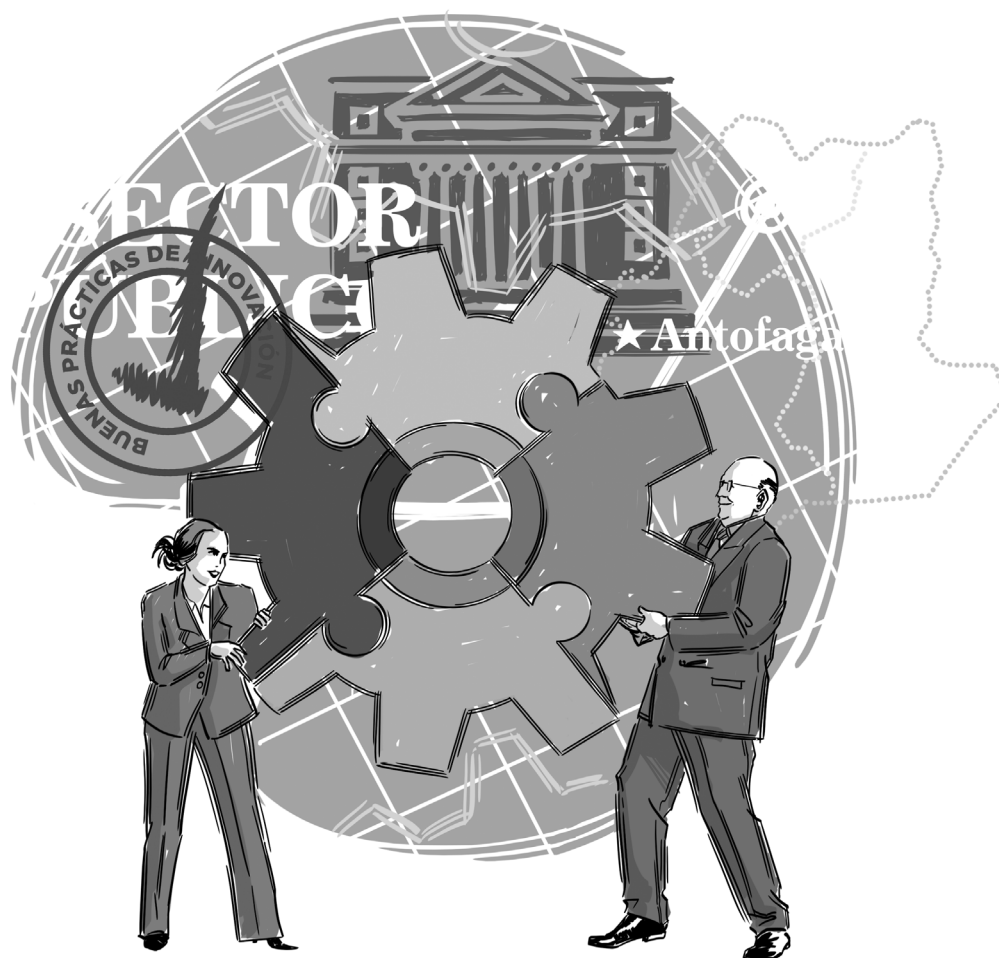
Según el Manual de Oslo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (Eurostat) (2006), una innovación implica:

La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores [...]. Para que haya innovación, hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados para la empresa). (p. 56)

Planteado lo anterior, cabe preguntarse qué sucede en el sector público en este escenario de la innovación? El debate académico que busca responder dicha interrogante se ha intensificado en la última década y permanece abierto, por lo que no existe un consenso absoluto en la literatura académica respecto del significado preciso de la IP (Ramírez-Alujas, 2012; Gow, 2014; De Vries et al., 2016; Abusleme, 2016; Arros & Ramírez-Alujas, 2017; Mariñez, 2017).

Así, Waissbluth et al. (2014), con base en Bason (2010), señalan que la IP puede ser entendida como “un proceso de creación de nuevas ideas y su transformación en valor para la sociedad [...] abarca desde las mejoras adaptativas e incrementales hasta las radicales y disruptivas, tanto en productos como servicios, procesos o mejoras organizacionales y de gestión” (Waissbluth *et al.*, p. 9). Según Arros y Ramírez-Alujas (2017), la IP implica “la creación e implementación de forma colaborativa de nuevas ideas acordes a cada contexto que respondan a problemas públicos concretos, y generen un impacto significativo tanto en la sociedad como al interior de las instituciones públicas” (p. 53), que sean capaces de crear valor público por parte de los gobiernos, a través de prestación de servicios, leyes u otras formas de expresión propias del Estado (Abusleme, 2016).

Igualmente, Brugué, Blanco y Boada (2014) señalan que la innovación, aplicada específicamente al campo de las políticas públicas, puede ser entendida como “la capacidad de construir nuevas respuestas frente a los problemas complejos y desconcertantes que deben abordar las políticas públicas. La innovación, por lo tanto, no se relaciona con nuevas técnicas sino con nuevos conocimientos” (p. 10), recalcando que dicha definición responde a un enfoque sustantivo de la innovación, a diferencia del enfoque instrumental que reconoce a los procesos de IP como “un conjunto de ideas que permiten mejorar la eficiencia de determinadas actuaciones. La innovación, desde esta óptica, no modifica lo que se hace sino la manera de hacerlo”



(p. 10). Además, Brugué *et al.* (2014) plantean que la IP debe ser siempre colectiva, a partir de una reflexión compartida y democrática que involucre un intercambio entre los diferentes actores involucrados con la política pública.

En una lógica similar a la anterior, NovaGob (2017) propone el concepto de IP abierta, a través del cual se identifica:

Una nueva lógica de trabajo para las Administraciones Públicas, introduciendo ideas y metodologías colaborativas, factores como la confianza en pensamientos y soluciones externas para dar, precisamente, solución a problemas internos. Agrega valor a la institución en tanto que añade transparencia a su trabajo y permite una gestión más colaborativa donde las múltiples partes interesadas encontrarán mejores caminos y más ágiles para hacer eficientes los actos de gobierno. (p. 13).

En el contexto relacionado con la IP abierta y la importancia de la participación de diferentes actores internos y externos de las instituciones estatales, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (CIGA) elaborada por el CLAD (2016) reconoce a la IP como uno de sus pilares fundamentales, definiéndola como un principio que:

Supone promover e impulsar nuevas metodologías, procesos, procedimientos y herramientas que permitan aprovechar ideas y crear valor público, especialmente mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación y la constante adaptación de su funcionamiento y estructura a las nuevas necesidades. (p. 10)

Con el propósito de fortalecer los procesos de gobernanza que garanticen mejores capacidades estatales para generar valor público, Domínguez, Galaz-Painecura y Ruiz (2016) señalan que la IP se traduce en un "valor creado por el Estado, a través de sus servicios, regulaciones y otras acciones" (p. 2), relacionado entre otras formas de expresión con:

- Servicios más eficientes, de mayor calidad, y que aumenten la satisfacción de los ciudadanos.
- Impactos sociales deseables, tales como mayor cohesión, equidad, seguridad, o bien salud, educación, entre otros aspectos.
- Confianza y legitimidad de los ciudadanos sobre la provisión de servicios públicos.

Sin embargo, existen distintas barreras que dificultan la aplicación de la IP, entre las que se pueden mencionar las siguientes: "bloqueo político al riesgo; bloqueo corporativo al cambio; marcos legales; culturas poco meritocráticas; cadena de valor determinada más por la estructura que por el usuario; falta de estímulo emprendedor" (Sánchez *et al.*, 2013, p. 41). Asimismo, Ramírez-Alujas (2012) señala que existen diferentes tipos, niveles y dimensiones de la IP, que a su vez se encuentran relacionadas con una serie de obstáculos y barreras, así como promotores y facilitadores de la IP que deben tenerse en cuenta cuando se analiza la innovación en el ámbito estatal, coincidiendo con otros autores que identifican la importancia de la variable cultural de las instituciones estatales como una de las barreras relevantes a la hora de avanzar en la implementación de la IP (LTC Project y Universidad Adolfo Ibáñez, 2012; Aguilar, 2016; Arros & Ramírez-Alujas, 2017; Arroyo, 2017; OCDE, 2017), así como la influencia negativa del marco legal relacionado con la promoción y desarrollo de la IP (Abusleme, 2016).

Así, la IP no solo se desarrolla en la cúspide de las organizaciones; más bien es un proceso de "cocreación" con sus integrantes y para sus integrantes, definido por Bason (2010) como "un proceso sistémico en el que se crean nuevas soluciones con las personas y no para las personas" (p. 27). La cocreación ha tomado bastante revuelo en nuestros días, y su incorporación al quehacer institucional puede ser entendido como "dinámicas innovadoras para encontrar soluciones de manera poco convencional, ya sea a través del desarrollo de una nueva solución o un nuevo enfoque que incorpora al mismo tiempo, a una variedad de actores" (Zurbruggen & González, 2014, p. 339), ubicando a la cocreación como expresión de una IP sustantiva, en palabras de Brugué *et al.* (2014), a través de la construcción de un ecosistema que cree valor público para la sociedad (Ramírez-Alujas, 2012). En virtud de lo anterior, Mariñez (2017) señala que la IP implica un trabajo colaborativo entre ciudadanos, FP y sector privado, lo que:

Implica compromiso cívico, que se expresa en términos colaborativos entre los funcionarios públicos, el sector privado, los ciudadanos y las organizaciones civiles para la co-creación de métodos, técnicas y habilidades, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación (Web 2.0). Vale la pena dejar claro que esta innovación debe apuntar a producir cambios en valores, actitudes, procesos y liderazgos, que contribuyen a generar valor público [...] apuesta a una relación de colaboración entre actores gubernamentales y no gubernamentales para el impulso de decisiones y políticas públicas que logren el mejoramiento del aprovisionamiento de los servicios públicos con nuevas soluciones. (p. 10)

Lo anterior también implica que la IP va más allá de "innovar en el sector público" (Mariñez, 2017), debido a que la primera acepción considera un fuerte componente relacional con los ciudadanos y el sector privado en la cocreación de dichas innovaciones, mientras que la segunda solo considera la participación de los FP, confirmándose con ello la importancia de la colaboración interinstitucional (Ramírez-Alujas, 2012; Brugué *et al.*, 2014; Zurbruggen & González, 2014; Galaz, 2016; Criado, 2016; Criado *et al.*, 2017; Montero, 2017) y la contribución del conocimiento ciudadano (Abusleme, 2016; Mariñez, 2016; Rubio & Calzada, 2017; Tello y Fulgueiras, 2017) como factores clave de éxito en los procesos de IP, en los que incluso Rubio y Calzada (2017) señalan que la IP debe ser entendida como:

Aquel proceso liderado por la sociedad civil, que en conjunto con otros actores como el gobierno y empresas utiliza la sabiduría colectiva para la detección conjunta de necesidades públicas, la creación e implementación de soluciones masivas creativas, haciendo uso intensivo de redes sociales digitales y otras tecnologías basadas en Internet. (p. 153)

A partir de la literatura analizada, se identifican diferentes experiencias e iniciativas internacionales de IP (Sánchez *et al.*, 2013; Zurbruggen & González, 2014; Cejudo, Dussauge, & Michel, 2016; De Vries *et al.*, 2016; Mariñez, 2017), que dan cuenta de una interesante acumulación de conocimiento en el último lustro, resumida en tres grandes ejes:

1. Relevancia de la descentralización en los ámbitos regional, municipal o local, como espacio para innovar en el Estado (Morales, Barrera, Rodríguez, Romero, & Távara, 2014; Aguilar, 2016; Montero, 2017).
2. Creación de entidades o plataformas para fomentar la IP, tales como laboratorios de innovación en EE. UU., México, Chile o España entre otros (Abusleme, 2016; Acevedo & Dassen, 2016; Criado, 2016; Arros & Ramírez-Alujas, 2017; Criado *et al.*, 2017; Rubio & Calzada, 2017).
3. Alineamiento de la IP con el concepto de Gobierno Abierto (Ramírez-Alujas & Güemes, 2013; Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2016; Criado, 2016; Arroyo, 2017).

Finalmente, en la figura 1 se identifican algunos ejemplos de la experiencia chilena en IP a partir de los tres ejes señalados anteriormente, donde destacamos algunos concursos implementados para fomentar la innovación en el sector público chileno:

- Veredas Limpias (2014): desarrollado por el Laboratorio de Innovación Pública, de la Pontificia Universidad Católica, en conjunto con el Banco BCI y el Ministerio de

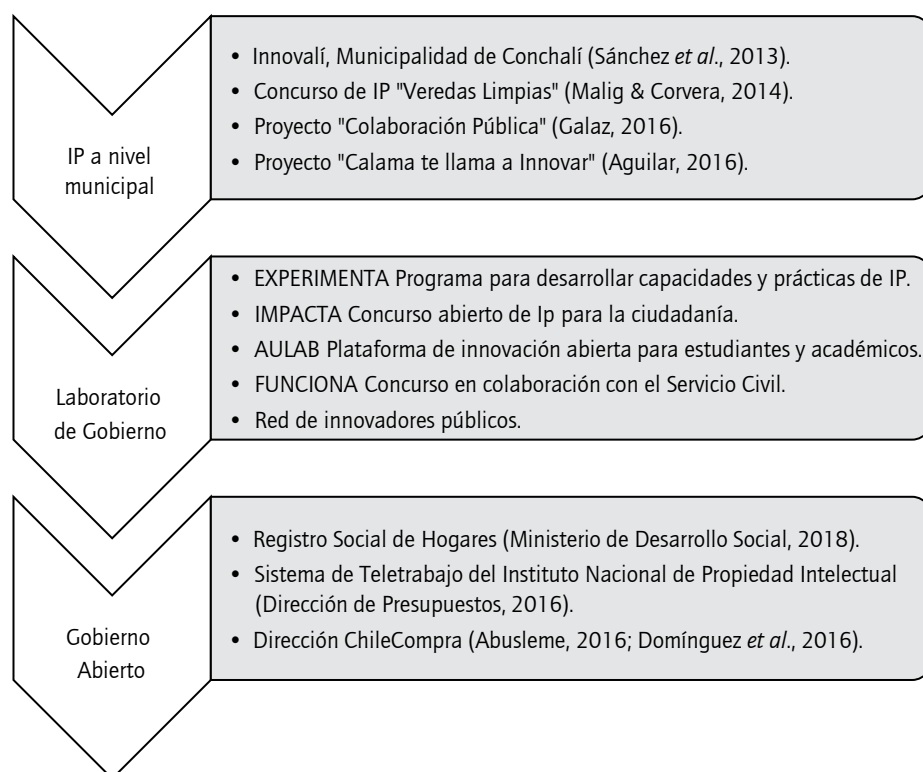


Figura 1. Ejemplos de experiencias de IP en Chile. Fuente: elaboración propia.

Economía, Fomento y Turismo, reunió 382 iniciativas de habitantes de todo Chile para mejorar la calidad de las zonas peatonales urbanas.

- IMPACTA (2015 a la fecha): plataforma de innovación abierta que busca soluciones a desafíos públicos a través del aporte de ideas, tecnologías, productos o servicios propuestos por la ciudadanía. Hasta la fecha, ha recibido 895 proyectos ciudadanos.
- FUNCIONA (2014 a la fecha): iniciativa nacional destinada a reconocer y premiar iniciativas innovadoras implementadas por FP, para mejorar la atención a los ciudadanos y elevar la eficiencia interna de los servicios públicos. Hasta la fecha ha recibido 707 propuestas de IP.

Metodología

El objetivo fundamental del artículo es sistematizar las principales experiencias obtenidas durante la ejecución del proyecto denominado "Concurso de buenas prácticas de innovación pública de la región de Antofagasta", iniciativa ejecutada durante el 2017 en la ciudad de Antofagasta, Chile, financiada por la Dirección de Vinculación y Comunicaciones de la Universidad de Antofagasta.

La técnica de recolección de la información utilizada es el análisis documental, incluyendo la revisión de la ficha

de inscripción de los participantes, el formulario de postulación de las iniciativas de IP presentadas por los participantes y la rúbrica de evaluación de las iniciativas enviadas al concurso.

Para el análisis de la información se utilizaron cuadros y figuras elaboradas en el programa MS Word, que son complementados con la reflexión de los autores del artículo sobre los aspectos observados durante el desarrollo de la experiencia, así como su relación con la literatura expuesta en la primera parte del trabajo.

Resultados

Taller de innovación pública

El taller de innovación pública (TIP) es la actividad inicial del proyecto realizada para capacitar a los FP en el conocimiento y aplicación de los principales conceptos, teorías y metodologías que están relacionadas con la IP, así como para entregar las orientaciones básicas sobre la presentación de las propuestas de IP en el concurso por parte de los asistentes, estableciendo una base común de conocimientos y un espacio de retroalimentación sobre las miradas y experiencias existentes en las diferentes instituciones estatales representadas en el TIP.

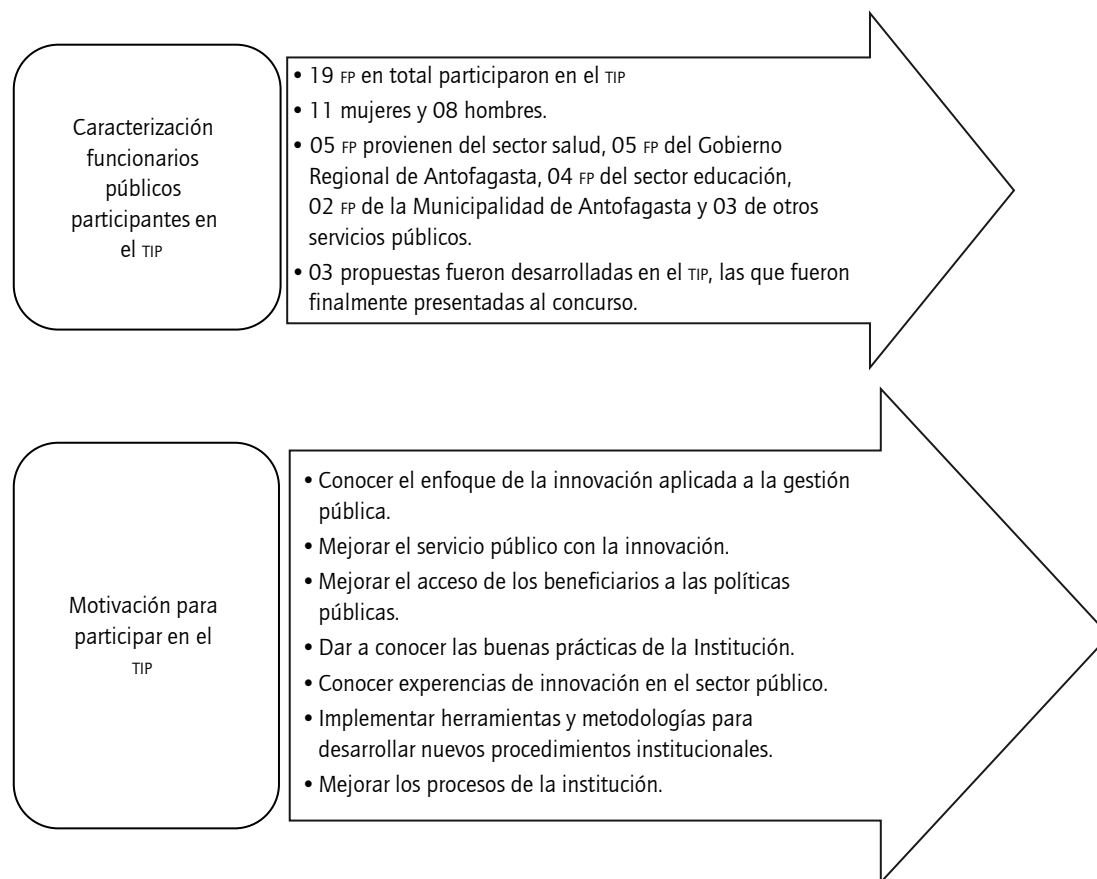


Figura 2. Perfil de los funcionarios públicos regionales participantes en el TIP. Fuente: elaboración propia.

Según la figura 2, los FP participantes en el TIP relacionan mayoritariamente a la IP con una oportunidad para desarrollar acciones de mejoramiento de los procesos administrativos que les corresponden implementar habitualmente para atender las necesidades y problemáticas de la ciudadanía, evidenciando una noción más instrumental de la IP, de acuerdo con Brugué *et al.* (2014).

Así, el TIP consideraba una primera parte de carácter teórico, en la que se expusieron a los participantes los principales aspectos del concepto de innovación, así como los elementos más importantes que están relacionados con la IP en la actualidad, de acuerdo con la literatura especializada, según se observa en la figura 3.

La segunda parte del TIP contemplaba un trabajo grupal de carácter práctico con los FP asistentes a este, para analizar los principales aspectos del concepto de valor público y relacionarlo con algunas de las problemáticas existentes en el funcionamiento de las instituciones públicas a las que pertenecen los participantes del taller, otorgándoles el contexto necesario para visualizar las posibles innovaciones que fueran susceptibles de ser desarrolladas. Para realizar dicho ejercicio, se utilizó el esquema del lienzo de la propuesta de valor elaborado por Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015).

Así, el lienzo de la propuesta de valor permite identificar dos grandes elementos: el perfil del cliente y el mapa de valor. Según Osterwalder *et al.* (2015), el perfil del cliente incluye tres aspectos: los trabajos del cliente (aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral), las alegrías (los resultados que quieren conseguir o beneficios concretos que buscan) y las frustraciones (malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente). En cambio, en el mapa de valor se identifican otros tres componentes: los creadores de alegrías (cómo los productos o servicios crean alegrías al cliente), los aliviadores de frustraciones (cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente) y un listado de productos y servicios que constituyen la propuesta de valor de la institución para sus clientes (Osterwalder *et al.*, 2015).

A partir de lo anterior, con los asistentes al taller se desarrolla un ejercicio de identificación de los elementos relacionados con una adaptación al ámbito estatal del lienzo de modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), expuesta en el cuadro 1, para reconocer los aspectos que son necesarios considerar para la implementación de una posible IP para las problemáticas del servicio público.



Figura 3. Aspectos clave del concepto de innovación e IP. Fuente: elaboración propia.

Cuadro 1.

Lienzo para la innovación pública.

Idea	Actividades clave	Valor público	Usuarios	Aliados estratégicos
	Recursos clave		Beneficiarios	
			Clientes	
Costos	Beneficios	Impactos	Replicabilidad	

Fuente: adaptación elaborada por Gabriel Carmona Robles para el tip, con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

Con la aplicación del Lienzo para la IP presentada en el Cuadro 1, además de los aspectos tradicionales de la propuesta original de Osterwalder y Pigneur (2011), se plantea a los FP participantes en el TIP la necesidad de identificar algunos elementos propios de la IP, tales como el valor público de la propuesta o la distinción entre usuarios, beneficiarios o clientes. En el contexto de la presente sistematización, es importante señalar que dichos conceptos fueron analizados en la primera parte del TIP (figura 3) desde una perspectiva más teórica, para que los FP pudieran identificarlos posteriormente en la parte práctica o aplicada del TIP, pero procurando mantener una estrecha relación entre la teoría y la práctica que sustenta al concurso.

Presentación de iniciativas al concurso de IP

Con el propósito de orientar la elaboración de las propuestas de IP que los FP quisieran presentar al concurso, se diseñó un formulario en el que se identificaron los diferentes aspectos que los interesados en participar debían considerar para describir sus iniciativas. De esta forma, siguiendo la propuesta de Ramírez-Alujas (2012) se establecieron como tipos de IP posibles de presentar al concurso las siguientes opciones:

- Productos: introducción de un nuevo servicio o una mejora de la calidad en un servicio existente.

- Prestación de servicios: alteraciones o cambios en las formas de prestar o proveer el servicio a los usuarios.
- Administrativa o de organización: cambios en las estructuras organizativas, en las prácticas de gestión y en las rutinas con las que el personal entrega servicios o presta soporte.
- Conceptual: desarrollo de nuevas visiones o enfoques que desafían los supuestos que sustentan los productos, servicios, procesos y formas de organización existentes. Puede ocurrir en todos los niveles y conlleva la introducción de cambios en la estrategia y modelos de gestión.

A partir de la tipología de IP expuesta anteriormente, los FP interesados en participar en el concurso tenían la posibilidad de desarrollar sus propuestas como una idea a implementar en sus respectivas instituciones o como una innovación que estuviera ya en funcionamiento actualmente, pero con la condición de que en cualquiera de las dos formas de expresión antes señalada la innovación presentada al concurso hubiera sido diseñada por un equipo de personas de la propia institución que trabajen en la región de Antofagasta. Esto último tiene lugar gracias a uno de los propósitos fundamentales del proyecto en el que está inserto el concurso de buenas prácticas de IP —del cual versa este artículo—, que identifica el fortalecimiento de la cultura innovadora de las instituciones públicas regionales como una de sus prioridades.

Asimismo, en el formulario de postulación se solicitaba a los participantes en el concurso aportar la descripción de cada uno de los siete aspectos relacionados con sus propuestas señalados en el cuadro 2, que permitieran reconocer los elementos clave del concepto de innovación e IP analizados en el taller descrito en el punto anterior de este artículo, los que posteriormente serían evaluados por los miembros del jurado del concurso a través de una rúbrica.

Cuadro 2.

Aspectos descriptivos de las iniciativas postuladas al concurso.

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO
1. Institucionalización de las propuestas	¿En qué medida la propuesta de innovación permite mejorar las estrategias institucionales?
2. Metodologías y herramientas propias	Identifique las metodologías, herramientas o materiales propios desarrollados en la propuesta.
3. Redes o alianzas	Describe como resultado de la propuesta es posible generar redes o alianzas internas o externas al establecimiento.
4. Factibilidad	¿En qué medida la propuesta presentada es factible de desarrollar en términos técnicos, legales y económicos?
5. Replicabilidad	¿En qué medida la propuesta puede ser replicada, diversificada o servir de ejemplo para otras instituciones públicas u otros contextos estatales?
6. Impacto organizacional	¿En qué medida la propuesta genera un cambio organizacional de mayor magnitud? (cantidad de personas impactadas, unidades dentro de la organización)
7. Valor público	¿En qué medida la propuesta genera un impacto positivo en el usuario y su relación con el servicio?

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3.

Rúbrica de evaluación de la IP.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	ESCALA DE CALIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2-3	4-5	6	7
Institucionalización de las propuestas	La propuesta presenta e identifica claramente cuáles son las actuales estrategias institucionales del servicio público, describiendo cuál es el impacto real y concreto que la propuesta tiene en dichas estrategias en cuanto al mejoramiento de la problemática o necesidad relacionada con la innovación presentada.	Los antecedentes presentados por los autores en su propuesta de innovación no permiten valorar adecuadamente el criterio evaluado.	De acuerdo con los antecedentes presentados, se describen las estrategias institucionales relacionadas con la innovación propuesta, pero no queda suficientemente claro cuál es el impacto de la iniciativa en las mismas.	Se identifican las estrategias institucionales y la propuesta presentada genera parcialmente algunas mejoras menores en las dichas estrategias, las que son evidenciadas de manera clara por los autores de la propuesta.	La propuesta presenta evidencia clara de su impacto positivo en algunos aspectos de las estrategias institucionales relativas a la problemática o necesidad relacionada con la innovación propuesta.	La propuesta analizada presenta evidencias claras de las mejoras efectivamente generadas con la propuesta de innovación presentada, fortaleciendo todos los aspectos de las estrategias institucionales relativas a la problemática o necesidad considerada en la innovación.
Metodologías, herramientas y materiales propios	La propuesta evaluada contempla el diseño o desarrollo de metodologías, herramientas o materiales propios como parte de su implementación en el servicio público.	Los antecedentes presentados por los autores en su propuesta de innovación no permiten valorar adecuadamente el criterio evaluado.	La propuesta no considera el desarrollo de ninguna metodología, herramientas o materiales propios, solo adaptación de los ya existentes.	La propuesta considera el desarrollo propio de uno de los elementos del criterio (metodología, herramienta o materiales) para implementar la innovación en el servicio público.	La propuesta considera el desarrollo propio de dos de los elementos del criterio (metodología, herramienta o materiales) para implementar la innovación en el servicio público.	La propuesta presentada considera el desarrollo simultáneo de metodologías, herramientas o materiales propios.

(Continúa)

Así, los aspectos descriptivos del contenido de las iniciativas postuladas al concurso identificados en el cuadro 2, se transforman en un eje central de la presentación de las innovaciones enviadas al concurso, así como un insumo muy importante para el proceso posterior de evaluación de estas, permitiendo a los miembros del jurado del concurso apreciar adecuadamente la calidad de cada una de las propuestas presentadas.

Evaluación de las iniciativas presentadas al concurso

Finalmente, con el propósito de entregar un conjunto de criterios objetivos para que los miembros del jurado pudieran evaluar cada una de las propuestas presentadas al concurso, se elaboró una rúbrica de evaluación que describe cada uno de los aspectos considerados en el formulario de postulación (cuadro 2), según lo expuesto en el cuadro 3.

Con base en la rúbrica expuesta en el cuadro 3, se solicitó a cada uno de los miembros del jurado que calificaran los diferentes criterios de evaluación incluidos en el instrumento, seleccionando solo uno de los cinco tramos de evaluación propuestos en este (deficiente, regular, bueno, muy

Cuadro 3.
Rúbrica de evaluación de la IP. (continuación)

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	ESCALA DE CALIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2-3	4-5	6	7
Redes o alianzas	La propuesta identifica claramente como parte de su implementación la generación de redes o alianzas con actores internos o externos a la institución.	Los antecedentes presentados por los autores en su propuesta de innovación no permiten valorar adecuadamente el criterio evaluado.	La propuesta solo identifica parcialmente algunos actores internos o externos relevantes para la iniciativa, sin establecer con claridad su aporte o importancia para la implementación de la iniciativa.	La propuesta solo presenta un listado de todos los actores internos y externos involucrados en la ejecución de la iniciativa.	La propuesta identifica los actores involucrados y establece la necesidad de interactuar con ellos de manera más permanente para favorecer la implementación de la iniciativa.	La propuesta describe claramente la existencia efectiva de redes y/o alianzas formales integradas por actores internos y externos para la ejecución de la iniciativa.
Factibilidad técnica, legal y económica	La propuesta es factible de implementar técnicamente, demostrando la capacidad de ejecución exitosa en términos operativos tales como disponibilidad de equipamiento, infraestructura o instalaciones, métodos o procedimientos adecuados.	Los antecedentes presentados por los autores en su propuesta de innovación no permiten valorar adecuadamente el criterio evaluado.	La propuesta solo identifica parcialmente algunos de los aspectos técnicos relevantes involucrados con la implementación de la iniciativa.	La propuesta identifica cuáles son los aspectos técnicos involucrados con su implementación, pero no encuentran disponible ninguno ellos en la actualidad.	La propuesta identifica con claridad cuáles son los aspectos técnicos involucrados con la propuesta, no todos los aspectos técnicos están disponibles para la implementación de la propuesta en la actualidad.	De acuerdo con los antecedentes presentados, la propuesta es factible de implementar técnicamente, ya que se cuenta con todos los requerimientos técnicos necesarios para su ejecución.
	La propuesta es factible de implementar desde una perspectiva legal, lo que implica que no existen impedimentos jurídicos o reglamentarios para su ejecución en el ámbito estatal.	Los antecedentes presentados por los autores en su propuesta de innovación no permiten valorar adecuadamente el criterio evaluado.	La propuesta presenta solo identifica parcialmente cuáles son los aspectos legales relacionados con su implementación, pero no evidencia si puede o no ser implementada.	De acuerdo con los antecedentes presentados, se requieren de varios ajustes o cambios en la legislación vigente para poder implementar la propuesta.	De acuerdo con los antecedentes presentados, la iniciativa requiere de algunos ajustes legales menores para su total implementación.	La propuesta identifica claramente todos los aspectos legales que permiten o avalan su total implementación en el servicio público.
	La propuesta es factible económicamente porque se identifican claramente las fuentes de financiamiento necesarias para ejecutar la iniciativa.	Los antecedentes presentados por los autores en su propuesta de innovación no permiten valorar adecuadamente el criterio evaluado.	El análisis de los costos involucrados con la iniciativa presentada se encuentra incompleto y no permite establecer con total claridad si es factible económicamente.	El análisis de los costos involucrados con la iniciativa presentada está completo, estableciendo que la institución no cuenta con los recursos propios necesarios para implementar la iniciativa permanentemente, no existiendo identificación de otras fuentes de financiamiento a las cuales postular.	De acuerdo con los antecedentes presentados, solo se cuenta parcialmente con los recursos económicos institucionales necesarios para implementar la iniciativa, pero se identifican fuentes de financiamiento externo a las cuales postular.	La propuesta es factible de implementar económicamente, ya que el análisis de los costos demuestra que la institución cuenta con los recursos económicos propios suficientes para cubrir todos los costos involucrados con la ejecución de la iniciativa.
Replicabilidad o escalamiento	La propuesta identifica las posibilidades de la innovación pública presentada al concurso para ser implementada o utilizada en otras instituciones del Estado centralizadas o descentralizadas.	Los antecedentes presentados por los autores en su propuesta de innovación no permiten valorar adecuadamente el criterio evaluado.	Algunos aspectos de la propuesta son replicables pero no han sido identificados por los autores de la propuesta.	Los autores identifican algunos aspectos de su propuesta como replicables, pero no aportan las evidencias que garanticen dicha situación a través de un pilotaje por ejemplo.	Varios de los aspectos relacionados con la implementación de la iniciativa son replicables en otros servicios públicos, aportando evidencias concretas al respecto.	Todos los aspectos relacionados con el diseño e implementación de la iniciativa son replicables en otras instituciones del Estado centralizadas o descentralizadas.

(Continúa)

Cuadro 3.
Rúbrica de evaluación de la IP. (continuación)

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	ESCALA DE CALIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2-3	4-5	6	7
Cambio organizacional	La innovación propuesta genera un cambio organizacional relevante, expresado en indicadores concretos (cantidad de personas beneficiadas, encuesta de satisfacción interna, creación de nuevas unidades, etc.)	Los antecedentes presentados por los autores en su propuesta de innovación no permiten valorar adecuadamente el criterio evaluado.	La identificación de los impactos organizacionales de la innovación propuesta no es clara, no se establecen indicadores concretos.	Se identifican los impactos organizacionales generados por la innovación propuesta, pero no se establecen indicadores concretos.	Se identifican los impactos organizacionales generados por la innovación propuesta, se establecen indicadores concretos para cada impacto identificado, pero no se proporcionan datos de su cálculo real.	La propuesta evidencia con indicadores claros y concretos cuál es su impacto real y efectivo tanto dentro de la organización como en las personas beneficiarias del servicio u otros actores externos involucrados con la propuesta.
Valor público	La innovación genera un impacto positivo en la atención de la necesidad o problemática del usuario, beneficiario, o cliente, así como en el mejoramiento de su relación con el servicio público.	Los antecedentes presentados por los autores en su propuesta de innovación no permiten valorar adecuadamente el criterio evaluado.	La identificación de los usuarios, beneficiario o clientes de la innovación no es clara o está incompleta, no existe descripción del valor público generado.	Se identifican adecuadamente a los usuarios, beneficiarios o clientes de la innovación propuesta, no se establece con claridad como los impacta o genera valor respecto de su problemática o necesidad.	La propuesta identifica a los usuarios, beneficiarios o clientes de la iniciativa, establece mecanismos de medición del impacto o valor público, pero no aporta evidencia de la aplicación de los mismos.	Los antecedentes presentados demuestran que la iniciativa presentada es totalmente satisfactoria para las personas afectadas por la problemática o necesidad que la innovación propuesta intenta resolver, mejorando la relación con el servicio público.

Fuente: diseñada por Ricardo Gaete Quezada para la evaluación de las buenas prácticas de IP en el concurso.

bueno y excelente), según la apreciación que tuviera de los antecedentes presentados en cada una las propuestas evaluadas, debiendo evaluar cada criterio en una escala de 1 a 7 similar a la utilizada en el ámbito educativo chileno, donde 1 es deficiente y 7 es excelente. En el caso de los tramos regular (2-3) y bueno (4-5), además se le solicitó a los evaluadores indicar en la hoja de calificación uno de los dos valores indicados entre paréntesis en cada tramo, solamente en caso de asignar dicho tramo evaluativo a alguno de los criterios analizados en cada propuesta innovadora calificada.

El aprendizaje obtenido en la interacción con los miembros del jurado que evaluaron las iniciativas de IP en esta experiencia recomienda ajustar la rúbrica expuesta en el cuadro 3 en una escala que tenga al 7 como valor máximo para "excelente" y al 3 como valor más bajo para "deficiente", evitando la existencia de dos valores para un mismo tramo de evaluación dentro de la rúbrica.

Finalmente, en el cuadro 4 se observan los resultados obtenidos por las tres iniciativas premiadas en el concurso, de acuerdo con la valoración que cada uno de los cuatro miembros del jurado otorgó a las propuestas evaluadas.

De acuerdo con el cuadro 4, es posible resumir los resultados obtenidos en el concurso señalando lo siguiente:

- La iniciativa B, presentada por el Hospital Regional de Antofagasta, obtiene el primer lugar en el concurso de innovación pública con un promedio de calificaciones de 6,3, presentando la experiencia de un proceso de acompañamiento a los FP en el contexto de una política de incentivo al retiro laboral.
- La iniciativa A, presentada por FONASA Antofagasta, obtiene el segundo lugar con un promedio de 6,1, describiendo el cambio organizacional de la institución en el sistema de atención de usuarios, combinando el uso de TIC para la venta de bonos electrónicos para la atención de salud y un cambio en el papel de los FP que dejan de ser vendedores para transformarse en asesores previsionales.
- Finalmente, la iniciativa C, presentada por la Secretaría Regional Ministerial de Educación de Antofagasta con un promedio de 6,0, obtiene el tercer lugar en el concurso; propone un cambio de paradigma en los procesos de capacitación que se desarrollan en la institución, que permite instalar una cultura más innovadora en este tipo de instancias de la gestión de los recursos humanos en el ámbito público.

Asimismo, en el cuadro 4 es posible observar que el promedio de las calificaciones de los criterios de evaluación fue un 6,1, en el que los criterios que obtuvieron una mejor

Cuadro 4.

Resultados de las evaluaciones obtenidas por las iniciativas premiadas en el concurso.

Evaluador / Iniciativas concursadas		Evaluador 1			Evaluador 2			Evaluador 3			Evaluador 4			Promedio por criterio	
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C		
Criterios de evaluación	1. Institucionalización de las propuestas	6	7	5	6	6	6	6	5	6	7	7	6	6,1	
	2. Metodologías, herramientas o materiales propios		5	7	7	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5,9
	3. Redes o alianzas		5	7	7	6	5	6	6	6	6	6	7	5	6,0
	4. Factibilidad	Técnica	7	7	5	6	6	6	5	5	5	7	7	7	6,1
		Legal	7	7	6	5	6	5	6	6	6	7	7	7	6,3
		Económica	5	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6,2
	5. Replicabilidad o escalamiento		6	7	6	4	5	6	6	6	5	6	7	6	5,8
	6. Cambio organizacional		6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6,3
	7. Valor público		7	7	5	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6,3
Promedio por evaluador		6,0	7,0	5,9	5,7	5,8	5,9	5,9	5,7	5,7	6,7	6,8	6,4	6,1	

Fuente: elaboración propia.

evaluación fueron *factibilidad legal*, *cambio organizacional* y *valor público*, con un promedio de 6,3, mientras que la *replicabilidad o escalamiento* es el criterio de evaluación que obtiene la calificación más baja con un 5,8.

Lo señalado anteriormente es un aspecto relevante dentro de los resultados obtenidos de la experiencia sistematizada en el presente artículo, porque la mayoría de los especialistas en el ámbito de la innovación reconocen la replicabilidad como una etapa clave y un aspecto distintivo de los procesos innovadores. En este sentido, en la rúbrica de evaluación se consideró un apartado para que los miembros del jurado pudieran incorporar a su análisis una valoración más cualitativa de las propuestas sometidas al concurso, según se observa en el cuadro 5 para lo relacionado con la replicabilidad:

En el cuadro 5, se presentan los diferentes comentarios que proporcionaron los evaluadores como parte de la retroalimentación cualitativa contemplada en la rúbrica de evaluación, donde el evaluador 3 fue el único que no proporcionó ninguna retroalimentación sobre la replicabilidad de las tres iniciativas evaluadas. En cuanto a los comentarios recopilados en la rúbrica, la mayoría de ellos converge hacia la idea de que las iniciativas evaluadas son replicables, en la medida en que se contemplen, entre otras cuestiones, una clara identificación de las etapas que componen la iniciativa; el apoyo o buena disposición de las autoridades de la institución en donde se desarrolla la innovación, y la existencia de buenos resultados en la implementación de la iniciativa innovadora en el propio funcionamiento de la institución.

Cuadro 5.

Comentarios de los evaluadores sobre la replicabilidad en la rúbrica de evaluación.

Evaluador/ Iniciativa	Iniciativa A	Iniciativa B	Iniciativa C
Evaluador 1	No se deberían presentar mayores problemas para la replicabilidad de ésta estrategia, ya que se está desarrollando, con menor o mayor medida, en otras localidades.	La clara definición de las etapas, permite la réplica de la iniciativa.	Se podría replicar la estrategia, sin mayores inconvenientes.
Evaluador 2	De acuerdo a los datos presentados, su replicabilidad no está bien sustentada.	Ésta depende de las autoridades de cada institución, si muestran una disposición es viable que se pueda replicar.	Puede ser replicada por otros comités bipartitos de capacitación en otras regiones.
Evaluador 4	Es posible replicar la propuesta y se está haciendo en otras iniciativas e instituciones (sistema de venta online, apps, etc.)	Se entiende claramente que es posible replicar la innovación.	Si bien no hay evidencias de replicabilidad, de acuerdo a la descripción de la innovación, una vez implementado como una iniciativa de mejora, tiene muchas posibilidades de ser replicado en otras instituciones.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

La sistematización desarrollada en el presente artículo permite constatar la existencia de experiencias y prácticas incipientes de innovación en el ámbito público de la región de Antofagasta en Chile, que han emergido en diferentes servicios públicos desconcentrados y descentralizados en el territorio (Morales *et al.*, 2014; Aguilar, 2016; Montero, 2017).

De igual manera, el TIP de apresto que se utilizó en la experiencia de nuestro proyecto además permitió que las propuestas presentadas al concurso se diseñaran de mejor manera, logrando mayores niveles de coherencia respecto a los elementos clave de la IP, como por ejemplo la propuesta de valor público (Sánchez *et al.*, 2013; Domínguez *et al.*, 2016), la participación de los aliados estratégicos (Ramírez-Alujas, 2012; Zurbriggen & González, 2014; Galaz, 2016; Criado, 2016; Criado *et al.*, 2017; Montero, 2017) y la replicabilidad de la IP en otros contextos locales, nacionales o internacionales (Sánchez *et al.*, 2013; Zurbriggen & González, 2014; Cejudo *et al.*, 2016; De Vries *et al.*, 2016; Mariñez, 2017).

También en la experiencia sistematizada en el presente artículo se observa que, en los FP que participaron en este concurso, existe una clara motivación e interés por cambiar lo que tradicionalmente se hace en sus propios servicios públicos, lo que permite concluir que la innovación en las instituciones estatales puede ser una gran herramienta para transformar la actual administración pública chilena, mejorando incluso el sentido de pertenencia e identidad de los funcionarios cuando sus propuestas innovadoras son aceptadas e implementadas, fortaleciendo su cultura innovadora (Aguilar, 2016; Arros & Ramírez-Alujas, 2017; Arroyo, 2017; OCDE, 2017).

En dicho contexto, tanto el modelo burocrático tradicional, como el posburocrático y el de gestión pública, no necesariamente deben ser considerados como impedimentos para que se generen procesos de IP (Denhardt & Denhardt, 2000; Gow, 2014); por el contrario, muchas veces estos enfoques o modelos de la administración pública se transforman en una oportunidad para buscar alternativas novedosas y prácticas que permitan aportar significativamente a las demandas de la ciudadanía.

También es necesario ofrecer, desde el propio Estado, algunas políticas y acciones de fomento a los procesos de innovación, especialmente en el ámbito público regional o local, lo que permitiría aumentar el número de iniciativas y propuestas innovadoras en los servicios públicos, instalando dentro de estas organizaciones lo que se conoce como una cultura de la innovación (Abusleme, 2016; Acevedo & Dassen, 2016; Criado, 2016; Arros & Ramírez-Alujas, 2017; Criado *et al.*, 2017; Rubio & Calzada, 2017).

Sin embargo, una de las grandes dificultades que debió enfrentar nuestra iniciativa fue la falta de apoyo institucional de los servicios públicos de la región de Antofagasta para que participaran más FP en esta experiencia, debido a la falta de permisos laborales que les otorgaran los tiempos necesarios para participar en el TIP, lo que también puede redundar en las reales posibilidades para implementar efectivamente dichas propuestas en el propio funcionamiento de las instituciones públicas regionales, confirmando lo señalado anteriormente en cuanto a la relevancia de una cultura innovadora en las instituciones estatales como factor clave de éxito para la IP (Arros & Ramírez-Alujas, 2017; Ramírez-Alujas, 2012; Sánchez *et al.*, 2013).

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Abusleme, César. (2016). Las compras públicas de tecnología e innovación como elemento central de las políticas públicas del siglo XXI. *Revista Chilena de Derecho y Tecnología*, 5(2), 95-126. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-2584.2016.43990>
- Acevedo, Sebastián; Dassen, Nicolás. (2016). *Innovando para una mejor Gestión. La Contribución de los laboratorios de Innovación Pública*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Aguilar, Christopher. (2016). Desafíos de la Innovación Pública en Municipalidades. Ponencia presentada en el *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago de Chile, 8-11 de noviembre de 2016. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/713BED932B580CAA052580AD0056B402/\\$FILE/aguilvil.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/713BED932B580CAA052580AD0056B402/$FILE/aguilvil.pdf)
- Arros, Valentina; Ramírez-Alujas, Álvaro. (2017). Innovación en el sector público chileno: la experiencia y aprendizajes del Laboratorio de Gobierno. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 43-80.
- Arroyo, Jennifer. (2017). Innovación abierta como pilar del gobierno abierto. *Revista Enfoques*, 15(27), 13-41.
- Bason, Christian. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. London: Policy Press.
- Brugué, Joaquim; Blanco, Ismael; Boada, Júlía. (2014). Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 59, 5-34.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, aprobada por la *XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*. <https://www.clad.org/images/declaraciones/CIGA-Octubre-2016.pdf>
- Cejudo, Guillermo; Dussauge, Mauricio; Michel, Cynthia (Coords.). (2016). *La innovación en el sector público: Tendencias internacionales y experiencias mexicanas*. Ciudad de México: CIDE.
- Criado, Juan Ignacio; Rojas, Francisco; Silván, Aitor. (2017). Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: análisis del caso NovaGob.Lab. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 19-42.
- Criado, Juan Ignacio. (2016). Las Administraciones Públicas en la era del Gobierno Abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. *Revista de Estudios Políticos*, 173, 245-275.

- De Vries, Hanna; Bekkers, Victor; Tummers, Lars. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166. doi: <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Denhardt, Robert; Denhardt, Janet. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. doi: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Dirección de Presupuestos. (2016). *Evaluación Sistema de Teletrabajo del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual*. Santiago de Chile: División de Control de Gestión, Gobierno de Chile.
- Domínguez, María Paz; Galaz-Painecura, Pablo; Ruiz, Dora. (2016). Innovación pública y probidad: el caso de la Dirección ChileCompra. Ponencia presentada en el *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago de Chile, 8-11 de noviembre de 2016. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A5310BB9CC126877052581530080890B/\\$FILE/padomin.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A5310BB9CC126877052581530080890B/$FILE/padomin.pdf)
- Galaz, Pablo Alejandro. (2016). Estudio sobre la colaboración inter-institucional en procesos de innovación pública. *Revista Estudio de Políticas Públicas*, 3, 185-199. <https://revistaestudiospoliticas-publicas.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/41835/43385>
- Gow, James. (2014). Public sector innovation Theory revisited. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(2), 1-22.
- LTC Project y Universidad Adolfo Ibáñez. (2012). *Modelo de Gestión de la innovación para el sector público chileno e implementación del piloto a la Municipalidad de Conchalí*. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibáñez. <http://repositoriodigital.corfo.cl/bitstream/handle/11373/8210/1F%20Gestion%20de%20la%20Innovacion%20para%20el%20Sector%20Publico.pdf?sequence=1>
- Malig, Emilia; Corvera, José Martín (Eds.). (2014). *Innovación Municipal hoy. Casos exitosos en Chile*. Santiago de Chile: Centro de Políticas Públicas UC.
- Mariñez, Freddy. (2017). Innovación Pública en América Latina: Conceptos, experiencias exitosas, desafíos y obstáculos. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 5-18.
- Mariñez, Freddy. (2016). Los saberes cívicos en la innovación de la gestión pública. *Revista Convergencia*, 70, 87-114.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2018). *Registro Social de Hogares de Chile*. Santiago de Chile: Subsecretaría de Evaluación Social, Gobierno de Chile.
- Montero, Juan Carlos. (2017). Innovación pública para la seguridad: el caso de Nuevo León, México. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 111-144.
- Morales, Oswaldo; Barrera, Ángel; Rodríguez, Milagros; Romero, Carla; Távara, Rosa. (2014). *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú*. Lima: Universidad ESAN.
- NovaGob. (2017). *Innovación pública Abierta: Ideas, herramientas y valores para participar en la mejora de la Administración*. Documento colaborativo: *Diputació de Castelló*. <https://lab.novagob.org/documentos/innovacion-publica-abierta-ideas-herramientas-y-valores-para-participar-en-la-mejora-de-la-administracion>
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (2017). *Innovar en el sector público: desarrollando capacidades en Chile, Estudios de la OCDE sobre la Gobernanza Pública*. París: OCDE.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) & Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (Eurostat). (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3.ª ed. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Gregory; Smith, Alan. (2015). *Diseñando la propuesta de valor. Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Ramírez-Alujas, Álvaro; Güemes, María Cecilia. (2013). Gobierno Abierto: oportunidades y desafíos. Una reflexión socio-política con la mirada puesta en Latinoamérica. Ponencia presentada en el *xv Congreso Internacional América Latina: La autonomía de una región*, Madrid. pp. 369-384.
- Ramírez-Alujas, Álvaro. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Revista Chilena de Administración Pública*, 19, 5-50. doi: <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2012.21177>
- Rubio, Jesús; Calzada, Sol. (2017). Modelo para el análisis de experiencias de innovación pública: el caso del Centro de Integración Ciudadana. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 145-166.
- Sánchez, Carmina; Lasagna, Marcelo; Marcet, Xavier. (2013). *Innovación Pública. Un modelo de aportación de valor*. Santiago de Chile: RiL editores.
- Tello, Cristóbal; Fulgueiras, Mariana. (2017). *La co-producción del usuario en los servicios públicos*, Documento de Trabajo N°1. Santiago de Chile: Laboratorio de Innovación Pública, Centro de Políticas Públicas UC.
- Waissbluth, Mario; Contreras, Eduardo; Galaz, Pablo; Aguilera, Ismael; Inostroza, José; . . . Gatica, María Angélica. (2014). Co-creación para la innovación: un caso en el sector público chileno. *Revista Ingeniería de Sistemas*, 28, 5-26.
- Zurbriggen, Cristina; González, Mariana. (2014). Innovación y co-creación. Nuevos desafíos para las políticas públicas. *Revista de Gestión Pública*, 3(2), 329-361.

