

INNOVACIÓN MUNICIPAL

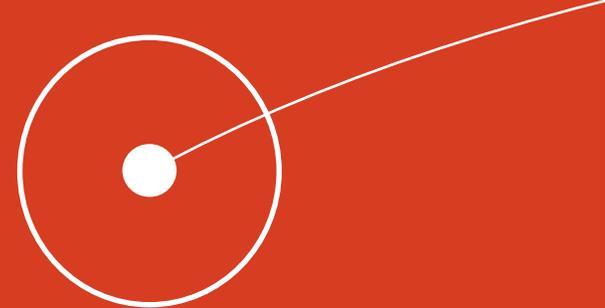


CONSTRUYENDO
CAPACIDADES PARA LA
INNOVACIÓN PÚBLICA
PARTICIPATIVA



“Innovar con participación ciudadana representa un cambio sobre cómo hacer gestión pública. Es poner en aplicación ideas, procesos, productos y servicios que no se están aplicando o que se podrían hacer de otra forma, entregando la oportunidad de fortalecer las confianzas entre la comunidad y la autoridad”

*Carolina Leitao
Alcaldesa
Municipalidad de Peñalolén*



INNOVACIÓN MUNICIPAL

TÍTULO ORIGINAL:
**CONSTRUYENDO CAPACIDADES PARA LA
INNOVACIÓN PÚBLICA PARTICIPATIVA**

Esta publicación se realiza en el marco del desarrollo del proyecto Construyendo Innovación en Peñalolén.

Dirección General del Proyecto:

María Paz Ortega, Municipalidad de Peñalolén
Santiago Barcaza, Representante CDT

Comité Editorial:

Hanja Yutronic, Municipalidad de Peñalolén
Paulina Villalón, Municipalidad de Peñalolén
Aldo Aspilcueta, CDT
Pedro Mancilla, Innovación Urbana Sustentable

PRIMERA EDICIÓN:
FEBRERO 2016

IMPRESO EN CHILE



Reconocimiento (by): Se permite cualquier explotación de la obra, incluyendo una finalidad comercial, así como la creación de obras derivadas, la distribución de las cuales también está permitida sin ninguna restricción.

Fotografías aportadas por:
Innovación Urbana Sustentable
y Municipalidad de Peñalolén

LÍNEA INDICE

PREPARANDO

- 08 Prólogo
- 11 Introducción
- 13 ¿Cómo leer este documento?
¿Qué es la Innovación Pública Participativa?
- 15 Buenas prácticas internacionales
- 26 Buenas prácticas nacionales
- 28 Prácticas recomendadas
- 30 Síntesis del proceso de innovación
- 32 Elementos clave de la experiencia y Diagnóstico
- 34 Distinciones Iniciales y Service Design
- 35 Comité de Innovación,
- 36 Roles
- 37 Reglas del Juego e Incentivos
- 38 Proceso de definición de retos de innovación
- 39 Resignificación, Desafíos de Innovación
- 40 Plataforma Digital

INNOVANDO

- 41 Lanzamiento concurso de innovación
- 42 Campaña de comunicación y promoción
- 43 Talleres de Innovación: Lanza tu Idea
- 46 Evaluación de propuestas de innovación
- 47 Preselección de 20 ideas
- 48 Talleres de entrenamiento: Habilidades de Innovación
- 50 Definición de 5 ideas finalistas
- 51 Selección de los 3 primeros lugares y premiación
- 53 Proceso de Innovación Externo: Vecinos de Peñalolén
- 54 Contexto y Cobertura
- 56 Categorías de participación
- 57 Preparación de movilizadores
- 58 Lanzamiento de campaña
- 60 Plataforma digital de participación ciudadana
- 61 Levantamiento de estadísticas
- 62 Entrenamiento a vecinos para innovar: Habilidad de escucha
- 64 Entrenamiento a vecinos: Desarrollo de proyectos CANVAS
- 66 Postulación de proyectos
- 67 Verificación, difusión y selección de proyectos
- 68 Votación y Selección de Ideas

FINALIZANDO

- 70 Conclusiones y aprendizajes
- 74 Agradecimientos
- 76 Bibliografía

PRÓLOGO

Desde la Corporación de Desarrollo Tecnológico (CDT) tenemos el agrado de presentarles el resultado de un trabajo colaborativo en donde instituciones públicas, organismos privados, empresas, profesionales, voluntarios, funcionarios municipales y principalmente la ciudadanía se ha dado cita para celebrar la innovación.

Desde nuestra experiencia los procesos de innovación traen una serie de impactos positivos, los cuáles no siempre son visibles al corto plazo y por tanto, creemos que las repercusiones de lo ya realizado tendrán derivadas insospechadas en el ámbito del servicio municipal. De hecho, CDT tiene un explícito compromiso con el país, de aportar y contribuir en el desarrollo de prácticas de excelencia y soluciones innovadoras que beneficien a los ciudadanos y permitan construir ciudades en un Chile más sostenible y eso pasa por las personas.

Queremos destacar que la voluntad de la alcaldesa Carolina Leitaó, como representante de un equipo comprometido con desarrollar valor para los vecinos ha sido clave a la hora de diseñar e implementar la iniciativa. Aspecto que destacamos, ya que buena parte del éxito de este tipo de programas se debe a las personas que están a cargo en los diferentes roles.

En relación al contenido de este documento, se ha elaborado con el propósito de compartir experiencias que permitan a otros municipios y organizaciones públicas, contar con información, estrategias, y consideraciones metodológicas, de forma tal que les permita referenciar y facilitar sus propias tomas de decisión en esto de innovar.

No obstante, y aún cuando sabemos que cada organización tiene sus particulares diferencias y no siempre es posible reaplicar al pie de la letra, es que invitamos a leerlo con una mirada crítica y de contraste. Nos interesa abrir una conversación desde la cual expandir y sumar en pro de avanzar en la mejora de nuestros servicios públicos del país. Y en ello, ésta y cada una de las experiencias que de aquí surjan serán de gran valor para Chile.

El proceso realizado, tomó un tiempo inicial en rescatar experiencias y casos de éxito de diferentes organismos de Chile y el extranjero, como una forma de estimular nuestras propias ambiciones y desafiarnos comparativamente. En esta etapa, generamos un diagrama que sintetiza el diseño implementado y facilitará al lector el recorrido de cada capítulo. Asimismo, se han incorporado imágenes y fotografías que dan cuenta de las instancias y momentos relevantes, permitiendo ilustrar lo realizado.

Como Corporación de Desarrollo Tecnológico, tenemos la oportunidad de residir en cada una de las regiones de Chile, a través de nuestra red de oficinas locales, lo cual nos permite observar desde un ángulo y posición privilegiada ciertos fenómenos que se repiten transversalmente a nivel municipal, como otros que son diametralmente específicos a cada organismo. En el caso de Peñalolén, y dado que es uno de los municipios con mayor prestigio y trayectoria como entidad innovadora, ha sido para CDT un gran desafío y a la vez, una gran experiencia, ya que nos ha permitido rescatar aprendizajes y compartir muy cercanamente la cotidianidad de la gestión municipal. Evidenciando sus virtudes y posibilidades de acción, así como la cara de la austeridad y la creatividad, en esto del aprovechamiento de los limitados recursos, cuidando proveer equilibradamente los mejores beneficios para los vecinos.

Carlos Zeppelin
Presidente
Corporación de Desarrollo Tecnológico





PREPARANDO

Proyecto 14GIP-28365 "Construyendo Innovación en Peñalolén"

Proyecto implementado con fondos concursables de CORFO (Concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público) y con la guía de la Corporación de Desarrollo Tecnológico (CDT) y sus empresas colaboradoras: Asociación de Industriales de Navarra (AIN), Innovación Urbana Sustentable (IUS) e Innobis.

Objetivo del proyecto:
Generar una cultura y procesos permanentes de innovación en la Municipalidad de Peñalolén, con el fin de facilitar y fomentar la creación y realización de soluciones innovadoras que agreguen valor a sus servicios hacia el público.

1. Introducción

Resulta de gran relevancia el rol que el sector público desempeña hoy día en la contribución a la competitividad de un país y en la generación de adecuadas condiciones que fomentan un entorno propicio para el emprendimiento e innovación. Para ello, la mejora de su eficiencia es una condición de base, donde la innovación afrontada de manera sistemática, abre posibilidades de alto impacto como factor clave en este proceso.

La presente publicación da cuenta del trabajo colaborativo entre el sector público y privado, diseñado en el ánimo de brindar elementos metodológicos, buenas prácticas y experiencias, a otros procesos de innovación municipal y del sector público.

La participación de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén a la convocatoria del Concurso Gestión de la Innovación Pública, parte del convencimiento que es necesario construir un consenso en torno al rol clave de la innovación para el desarrollo de Chile. Esto supone un acuerdo fundamental: que si bien el epicentro de la innovación está en la empresa, al sector público le cabe la tarea de llenar los vacíos que el mercado no puede cubrir y corregir los problemas de funcionamiento del sistema que hacen que la innovación no se produzca en los niveles que Chile requiere para desarrollarse. Así, entendemos que para que la innovación se transforme realmente en el motor de nuestro desarrollo se requiere de una mirada sistémica y altamente participativa, como nueva

forma de interactuar, donde los sectores público, privado y la misma ciudadanía, son capaces de vincularse como inteligencias colaborativas, las que, en último término, sólo pueden ser validadas en la medida que resuelven los problemas y dolores con soluciones, como mejores procesos, bienes y servicios que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos.

Finalmente, es importante señalar la oportunidad de implementar un proyecto de este tipo en una municipalidad: al poseer ésta la misma complejidad que el gobierno en su conjunto -solo que en una localidad de menor tamaño-, es un “gobierno a escala local”, pues en vez de llegar a los 17 millones de personas que conforman Chile, llega a la población de la Comuna de Peñalolén (250.000 personas). Sin embargo, brinda servicios ciudadanos en casi todos los ámbitos del gobierno central -salud, seguridad, educación-. Ello configura la oportunidad de generar aprendizajes que sean útiles no solo para los gobiernos locales sino también para el gobierno central.



Desarrollando soluciones de valor



2. ¿Cómo leer este documento?

La presente publicación documenta la experiencia de implementar el sistema de Gestión de Innovación en la Municipalidad de Peñalolén. No pretende ser una documentación exhaustiva de todas las actividades, sino más bien hacer un recuento que ilustre e ilumine, ofreciendo a partir de esta experiencia, una guía de trabajo para futuros proyectos. En este sentido es una propuesta siempre perfectible respecto a cómo desarrollar un proyecto que instituya mecanismos de innovación en un organismo público.

3. ¿Qué es la Innovación Pública Participativa?

Existe consenso mundial sobre la urgencia de reinención del gobierno que se manifiesta en los numerosos esfuerzos centrados en cómo mejorar el desempeño de la gobernabilidad y las instituciones públicas[1]. En efecto la productividad de los servicios públicos ha estado de una forma u otra en la mesa de debate[2] especialmente por el potencial percibido de incrementar la productividad del gasto público a través de mecanismos de innovación que se han aplicado en el sector empresarial. El concepto de innovación pública tiene su origen en este debate, especialmente en la creación de nuevos servicios públicos que apoyados en nuevas tecnologías, han creado efectivamente valor para los ciudadanos-usuarios de dichos servicios[3]. El presente proyecto se enmarca en la confluencia de dos tendencias importantes. Por un lado el impulso

a la Innovación Pública que implica crear valor (o riqueza) que sea de uso o acceso público, tema que hemos descrito recién. Y por otro lado está la tendencia manifiesta de la participación colaborativa de la ciudadanía[4] en la formulación y creación de nuevos servicios o proyectos que la afecten directamente (la denominada Innovación Cívica). En la presente publicación entenderemos la Innovación Pública participativa en el sentido de que es aquella que asegura el retorno social de los nuevos servicios públicos a través de la co-innovación (o co-creación) de los mismos en conjunto con los actores que intervienen en la ocurrencia de dichos nuevos servicios (lo que incluye tanto a los ciudadanos como a los funcionarios encargados de la provisión del servicio)[5].

1 Good Practices and Innovation in Public Governance. United Nations Public Service Awards. 2011.

2 Reflexiones sobre la caída en la productividad marginal del gasto de gobierno (así como otras áreas de la economía norteamericana) en la medida de su tamaño, es analizada en The great Stagnation, Tyler Cowen, 2011.

3 Proyectos emblemáticos de e-government, como el SIL en Internet (caso citado mundialmente como ejemplo de innovación en servicios de gobierno) están en esta categoría.

4 Citizen Participation Handbook (Banco Mundial, 2002).

5 Este concepto se apoya en las ideas que componen Democratizing Innovation (Eric Von Hippel, 2005).

4. Buenas prácticas



4.1. Buenas prácticas internacionales



El siguiente cuadro resume una extensa búsqueda de antecedentes en innovación pública, a nivel de gobierno local o nacional y con diversos grados de participación:

PROYECTO	PAÍS	INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS
<p>CO-CREACIÓN: LA CASA DE LAS IDEAS</p> <p>WEB/Referencia http://www.bcn.cat/lacasadelesidees/es/</p>	ESPAÑA	AYUNTAMIENTO BARCELONA	<p>La Casa de les Idees es un proceso de innovación abierta realizado por el Ayuntamiento de Barcelona sobre los retos de la vivienda en la capital catalana. Nace fruto del punto 5 de la Medida de Gobierno del Ayuntamiento de Barcelona a raíz de la Comisión Mixta de Desahucios con el objetivo de conseguir una selección de propuestas ideadas y conceptualizadas por la ciudadanía que aporten soluciones al problema de la vivienda. La iniciativa emplea de una plataforma digital para captar las propuestas de la comunidad.</p>	<p>1) Disponer de Plataforma digital propia para participación de los vecinos</p> <p>2) Conformar en el ayuntamiento un proceso sistemático de desarrollo y evaluación de propuestas</p>
<p>SOCIAL INNOVATION FOR COMMUNITIES</p> <p>WEB/Referencia http://www.upsocial.org/</p>	ESPAÑA	AYUNTAMIENTO BARCELONA	<p>Proyecto par desarrollar una sistemática de innovación social en el Ayuntamiento. Se han desarrollado 8 programas específicos vinculados a la innovación social.</p>	<p>3) Promover el emprendimiento social local a través de la importación de propuestas innovadoras de carácter internacional</p> <p>4) Involucrar organizaciones y asociaciones en la evaluación de innovaciones</p> <p>5) Realizar una convocatoria mundial frente a los retos planteados a través de una plataforma para la captación del mejor talento</p> <p>6) Desarrollar una sistemática interna en el ayuntamiento para abordar estos temas.</p>

PROYECTO	PAÍS	INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS
FIXMYSTREET.COM WEB/Referencia www.Fixmystreet.com	REINO UNIDO	Varias (municipalidades)	Colab, Fixmystreet y SeeClickFix son Servicios web de Brasil, Reino Unido y EEUU respectivamente que obedecen a la lógica de ser simples de usar, donde los problemas en el entorno local pueden ser reportados por la ciudadanía. El sitio permite fotos de los daños que se adjuntan en el reporte que hace el usuario sobre un mapa digital del territorio. El reporte se comunica rápidamente a la autoridad local competente, que puede solucionar el problema. Estos son ejemplos de cómo los datos oficiales proporcionados en línea pueden fomentar la interacción y el diálogo entre un municipio y sus ciudadanos. Este sistema de notificación y quejas ofrece una primera aproximación para revelar las necesidades y demandas de los ciudadanos.	7) Poner a disposición plataformas en línea donde los ciudadanos pueden interactuar con la administración municipal al reportar defectos y problemas. Estos pueden ser problemas de infraestructura básicos (alumbrado público, de tráfico y de infraestructura vial, defectos de construcción, delitos reglamentarios, etc.). 8) Tratar a los ciudadanos como clientes y usuarios de los servicios públicos, ofreciéndoles espacio para quejas y sugerencias para mejorar estos [6].
SEECLICIFIX WEB/Referencia www.seeclifix.com	EEUU	Varias (municipalidades)		
COLAB WEB/Referencia www.colab.re	BRASIL	Varias (municipalidades)		
FUTURE MELBOURNE WEB/Referencia www.futuremelbourne.com.au	AUSTRALIA	CITY OF MELBOURNE	Future Melbourne empleó un enfoque basado en el uso de blogs y Wiki para la formación del futuro paisaje urbano de la segunda ciudad más grande de Australia. El programa permitió a los ciudadanos editar directamente y comentar los planes para el futuro desarrollo de la ciudad. Atrajo a más de 30.000 personas, que presentaron cientos de comentarios y sugerencias.	9) Aprovechar el conocimiento y la creatividad de sus ciudadanos mediante la realización de competencias de ideas e innovación. 10) En este contexto, las autoridades tienen que plantear problemas y preguntas de innovación, que luego se implementen .

PROYECTO	PAÍS	INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS
<p>AMERICA SPEAKS (1995-2014)</p> <p>WEB/Referencia http://www.democracyfund.org/blog/entry/farewell-to-americaspeaks</p>	EEUU	Múltiples instituciones y gobiernos locales	Con el Método de Reuniones en un denominado ayuntamiento virtual (llamados "mini-Publics") la ONG America Speaks permitió que los ciudadanos estén incluidos en el proceso de toma de decisiones públicas al discutir problemas relativos a todos los ámbitos políticos, y la presentación de los resultados de la discusión a los responsables del gobierno y autoridades políticas.	<p>11) Convocar reuniones públicas en el que, organizados con un método para sostener conversaciones de alto impacto, los ciudadanos estén incluidos en el proceso de toma de decisiones públicas al discutir problemas relativos a todos los ámbitos políticos.</p> <p>12) Presentar los resultados de la discusión a los responsables del gobierno y autoridades políticas.</p>
<p>PORTO ALLEGRE</p> <p>WEB/Referencia http://www2.portoalegre.rs.gov.br/op/</p>	BRASIL	PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALLEGRE	El municipio de Porto Alegre ha sido pionero a nivel mundial en la generación de instancias de elaboración y control del presupuesto en formato participativo. A través de un proceso de democracia directa, desarrollado en 16 distritos y 5 comisiones temáticas, la población, de forma autónoma, establece las reglas de funcionamiento, define las prioridades y elige a los representantes que asisten al Consejo del Presupuesto Participativo.	<p>13) Integrar a la ciudadanía en las decisiones presupuestarias del ayuntamiento y consolidación relativos a la utilización de los fondos. Esto incluye discusiones acerca de los objetivos en cuanto a la asignación presupuestaria, los productos y resultados previstos, y la medición de los resultados.</p> <p>14) Establecer un proceso sistematizado de participación en el presupuesto que se repita anualmente.</p> <p>15) Realizar el control de la ejecución con participación ciudadana.</p>
NEIGHBORLAND	EEUU		Neighborland es una ONG orientada a fomentar la participación ciudadana que partió en el barrio de Nueva Orleans, Louisiana, y utiliza su red para financiar y llevar a cabo las principales ideas que son propuestas por los vecinos. Se busca empoderar a las personas a tomar acción sobre asuntos locales, que la gente comparta ideas, identifique recursos, y se conecte con los tomadores de decisiones para hacer realidad sus ideas. Busca también proporcionar a las organizaciones vecinales, grupos económicos, y los municipios de una plataforma poderosamente simple para comprometerse con la gente tanto en línea como en la calle.	<p>16) Implementar campañas abiertas donde vecinos aportan ideas de innovación (crowd-sourcing) donde se establezcan recompensas más intrínsecas que tienen que ver con el acto de cuidar del propio entorno local de los vecinos. La recompensa viene de hacer una contribución a la comunidad, para el mundo. El valor de contribuir al futuro de la comunidad debe ser intrínseco, valorado y conocido de antemano.</p> <p>17) No usar incentivos monetarios o recompensas económicas, en cambio basarse en cambio en la motivación de la gente para mejorar su propia vecindad o comunidad.</p> <p>18) Combinar procesos fuera de línea (presenciales) existentes con herramientas en línea.</p>

PROYECTO	PAÍS	INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS
<p>MINDMIXER</p> <p>WEB/Referencia http://www.democracyfund.org/blog/entry/farewell-to-americaspeaks</p>	EEUU	Múltiples instituciones y gobiernos locales	MindMixer es una ONG que ha trabajado con cientos de organizaciones para construir relaciones más fuertes entre los lugares cívicos y las personas que los aman a través de interacciones transparentes, significativas y productivas.	<p>19) Complementar las plataformas de participación pública existentes en lugar de suplantadas, se utiliza un modelo que implica el uso de tecnología, contenidos y contextos, donde la participación ciudadana se potencia a través de la plataforma -que incluye grabaciones de audiencias públicas pasadas y enlaces a información relevante y asuntos contextualmente importantes-.</p> <p>20) Incorporar modelos de compromiso, junto a otros mecanismos de retroalimentación además del simple sí / no. Incorporar herramientas de consulta sondeos, encuestas complejas, y comentarios de expertos. En este sentido, se asemeja a una herramienta de encuesta diseñado específicamente para los municipios. Los representantes municipales, junto con apoyo experto, determinan qué temas son los más apropiados para consultar a la ciudadanía y servir a los objetivos de participación y compromiso.</p> <p>21) Animar a los participantes a comprometerse a su comunidad tanto en línea como fuera de línea para reunir apoyo para su presentación antes de que termine el periodo de votación. La multitud presenta las ideas por medio de completar una oración en forma “, quiero _____ en mi barrio.” Ya sea en línea o físicamente (en una tarjeta diseñada para tal efecto).</p> <p>22) Establecer un proceso simple de crowdsourcing de votación en línea de un solo paso, animando a los participantes a comprometerse a su comunidad tanto en línea como fuera de línea para reunir apoyo para su presentación antes de que termine el periodo de votación. Luego implementar proyectos ganadores.</p>

PROYECTO	PAÍS	INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS
SERVICIOS PÚBLICOS	Nueva Zelandia	MUNICIPALIDAD DE CHRISTCHURCH	Los terremotos de Canterbury proporcionaron una "tormenta perfecta" para la innovación; el status quo no era una opción. El Servicio Público en la municipalidad de Christchurch respondió a esta situación con enfoques innovadores para el diseño y la prestación de nuevos servicios. Esas innovaciones ofrecen demostraciones en vivo de mejores servicios públicos (BPS).	<p>23) Re-Diseñar los servicios públicos para eliminando múltiples interacciones con diferentes agencias y garantizar la prestación de servicios más eficaces y centrados en los ciudadanos</p> <p>24) Coproducir los servicios entre los sectores privado y comunitario, para aprovechar la mejor capacidad disponible (forma y financiamiento siguen a la función que se busca)</p> <p>25) Localizar las agencias de gobierno cercanamente entre sí, como base de proveer servicios en forma colaborativa y así reducir la departamentalización de las agencias y para permitir la eficiencia a través de una infraestructura compartida</p> <p>26) Impulsar el uso de información y tecnología compartida entre las agencias para crear mejores servicios y mejores resultados (siendo la eficiencia el subproducto de esta práctica aunque no el objetivo último)</p>
<p>OPEN GOVERNMENT</p> <p>WEB/Referencia https://www.whitehouse.gov/open</p>	EEUU	Gobierno Federal	<p>Iniciativa del gobierno federal basada en la idea que sostiene que los ciudadanos tienen derecho a acceder a los documentos y procedimientos del gobierno para permitir la supervisión pública eficaz. Se opone a la doctrina de la razón de Estado y el secreto de Estado.</p> <p>En diciembre de 2009, la Casa Blanca emitió una Directiva de Gobierno Abierto sin precedentes que instruye a las agencias federales a tomar medidas concretas, inmediatas para lograr hitos clave en la transparencia, la participación y la colaboración. Se ordeno a las agencias ha establecido medidas en sus respectivos Planes de Gobierno Abierto bienales disponibles en el sitio web de Gobierno Abierto de cada agencia.</p>	<p>27) Publicar el estado de todos los procesos políticos y administrativos pertinentes (tales como los procesos parlamentarios, los procedimientos legislativos; desarrollo de instrucciones administrativas importantes; licitaciones públicas, los procedimientos que afectan a la gestión del presupuesto y el presupuesto) en todos los niveles de la administración (gobierno federal, estatal y comunidades). Además de la eficiencia se considera que la transparencia, la trazabilidad, y la posibilidad de una real participación son valores extremadamente importantes en el área pública para lograr la eficacia y la legitimidad en una sociedad democrática moderna[9].</p>

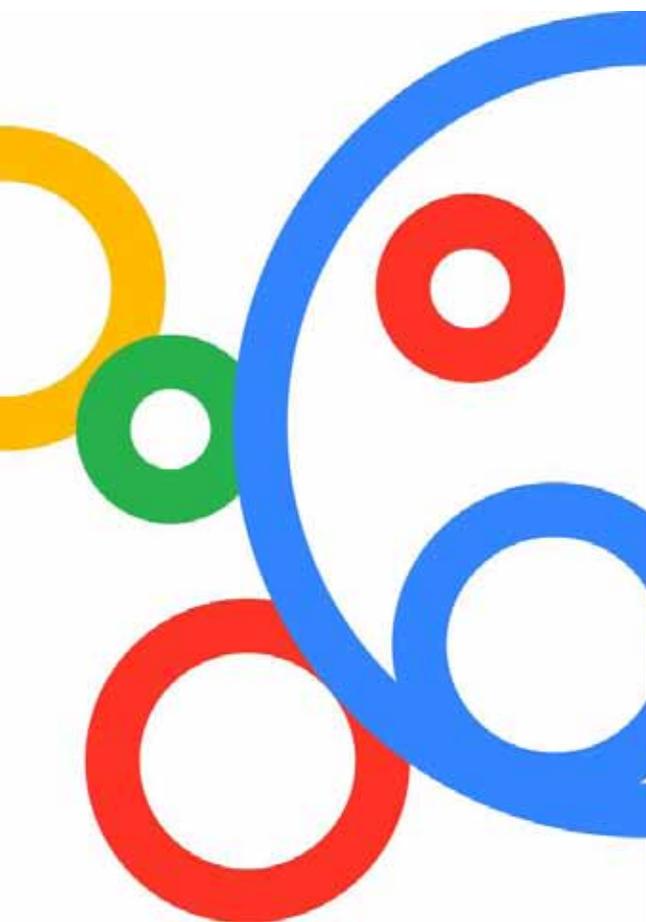
PROYECTO	PAÍS	INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS
NEW ZEALAND POLICING-ACT-WIKI Policing-Act-Wiki	Nueva Zelandia	Fuerzas Policiales	New Zealand Policing-Act-Wiki es una iniciativa llevada a cabo bajo el tema "Open Data". La ley de la policía de Nueva Zelanda desde 1958 se presentó al público en general en una plataforma en un formato tipo Wikipedia para que pueda ser re-escrito y modificado. A mediados de 2008, la versión wiki de la nueva ley de policía fue oficialmente aprobada por el Parlamento. Enmiendas y redacciones eran individualmente delegables en forma variable y la influencia del Lobby y los grupos de presión durante el procedimiento legislativo fue mucho más transparente que nunca.	<p>28) Convertir la transparencia en participación: La creación de normas comunes, leyes y normas ("e-law") junto con la información del gobierno publicado antes y datos en general se puede hacer que los gobiernos y las administraciones promuevan la participación ciudadana en las decisiones políticas y las opiniones políticas en todos los niveles[10].</p> <p>29) Cualquier tipo de compromiso requiere tiempo y recursos. Buscando la participación ciudadana a través de la web o por medio de crowdsourcing- no disminuye necesariamente la carga de trabajo. De hecho, con toda probabilidad, aumentará la carga de trabajo de los funcionarios involucrados[11].</p> <p>30) Los organismos de gobierno deben estar preparados para participar de manera estratégica, así como gestionar los nuevos flujos de información e ideas procedentes de los ciudadanos [12].</p>
MINDLAB WEB/Referencia http://mind-lab.dk/en/	DINAMARCA	MUNICIPALIDAD DE ODENSE	Se ha creado una unidad de gestión trans-gubernamental entre la Municipalidad de ODENSE y tres Ministerios Daneses, para favorecer procesos de innovación social y pública que son diseñados por un equipo de gestores profesionales a través de una plataforma denominada MINDLAB.	31) Crear plataformas de colaboración entre el gobierno local y el gobierno central para favorecer la participación estructurada de la ciudadanía en procesos de innovación.

PROYECTO	PAÍS	INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS
<p>SILK</p> <p>WEB/Referencia http://socialinnovation.typepad.com/silk/</p>	REINO UNIDO	MUNICIPALIDAD DE KENT	<p>El Laboratorio de Innovación Social Kent (SILK) es un pequeño equipo con sede en el la municipalidad de KENT y establecido en 2007 para 'hacer política de manera diferente".</p> <p>Los primeros proyectos condujeron a un desarrollo metodológico centrado en lo humano y una caja de herramientas que se basa en conceptos de la ciencia social, el desarrollo de la comunidad, los negocios y el "Design Thinking"</p>	<p>32) Establecer el concepto de Laboratorio como espacio de trabajo distribuido donde se prueban servicios orientados a la ciudadanía y se pilotea su escalamiento en instituciones publicas.</p> <p>33) Gestionar iniciativas por un equipo que tenga una perspectiva de observación y exploración de las necesidades reales de los vecinos, independiente de las pre-concepciones cotidianas y orientado a la participación ciudadana.</p> <p>34) Establecer funciones nuevas que re-definan los funcionarios públicos como gestores de la innovación y de la información persiguiendo la creación de valor público sostenible.</p>
<p>HELSINKI DESIGN LAB</p> <p>WEB/Referencia http://www.helsinkidesignlab.org/dossiers/design-exchange</p>	FINLANDIA	MUNICIPALIDAD DE HELSINKI	<p>Iniciativa orientada a desarrollar capacidades estratégicas para las autoridades de Helsinki. Se concibe como un laboratorio de experimentación para capacitar, desarrollar y promover experiencias piloto que puedan ser implantadas posteriormente. Funcionó durante 5 años de 2008 a 2013.</p>	

PROYECTO	PAÍS	INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS
<p>AUSTRALIAN CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION: TACSI</p> <p>WEB/Referencia http://tacsi.org.au/</p>	AUSTRALIA	GOBIERNO DE AUSTRALIA DEL SUR	<p>El Centro Australiano para la Innovación Social (Tacsi) existe para ayudar a encontrar nuevas formas de hacer frente a los grandes problemas sociales de Australia como el abuso infantil, la negligencia, la desventaja indígena, y los desafíos del envejecimiento y el cuidado.</p> <p>TACSI es una plataforma de codiseño con los ciudadanos. Integra las perspectivas del diseño, el negocio y las ciencias sociales.</p>	<p>35) Desde el diseño, tomar herramientas como la etnografía rápida para probar rápidamente suposiciones sobre el contexto y lo que la gente valora.</p> <p>36) Utilizar herramientas como la creación de prototipos de papel y la experiencia de prototipos para probar ideas con personas de la comunidad.</p> <p>37) Recurrir a herramientas y marcos de trabajo que vienen del mundo de las empresas, para garantizar la satisfacción de las necesidades del cliente, con modelos de negocios y desarrollando programas que sean financieramente sostenibles. Adaptar métodos como el Canvas business Model o el Lean Start up para cubrir las necesidades del sector social</p> <p>38) Desde las ciencias sociales, utilizar la Teoría del Cambio para modelar cómo los programas crean el cambio, y herramientas como Realist Evaluation para medir cómo creamos el cambio, para quién, en qué contexto.</p>
<p>REACH</p> <p>WEB/Referencia http://www.reach.gov.sg</p>	SINGAPUR	GOBIERNO DE SINGAPUR	<p>REACH (Reaching Everyone for Active Citizenry) es una plataforma pública centrada en la participación ciudadana. Se puso en marcha en octubre de 2006, cuando se reestructuró la Unidad de Evaluación del Gobierno de Singapur de superar la mera recopilación de información pública, y así convertirse en el principal organismo para acoplamiento y conexión con los ciudadanos. REACH también fue designado como plataforma de e-participación del Gobierno de Singapur en enero de 2009.</p>	<p>39) Realizar consultas públicas para tomar pulso ciudadano sobre determinadas políticas de gobierno a través de una plataforma TIC.</p> <p>40) Constituir plataformas que sirvan a diferentes organismos gubernamentales y agencias públicas para implicar a la ciudadanía en procesos de participación para la promoción de políticas públicas o diferentes iniciativas legales o regulatorias.</p> <p>41) Establecer la plataforma en forma integral, cubriendo diferentes aspectos como el presupuesto, asuntos sociales, sanitarios, educación, transporte, empleo, entre otros.</p>

PROYECTO	PAÍS	INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS
<p>DESIGNING AND GROWING INNOVATION CAPABILITY</p> <p>WEB/Referencia www.ssc.govt.nz/</p>	NUEVA ZELANDA	STATE SERVICES COMISSION	Proyecto que busca analizar el estado actual de las innovaciones por parte del sector público, puntualmente las de Hacienda y de la Junta de salud del distrito de Canterbury. De este modo fomentar la innovación sobre bases concretas y en un amplio espectro de áreas.	<p>42) Fomentar la experimentación, sin penalizar fracasos, dando seguridad a los trabajadores para innovar.</p> <p>43) Desarrollar de foros de clientes en línea, permitiendo detectar las falencias y mejorarlas.</p>
<p>LOCAL GOVERNMENT, LOCAL DEVELOPMENT AND CITIZEN PARTICIPATION</p> <p>WEB/Referencia http://eprints.maynoothuniversity.ie/272/2/Paper_on_Local_Government_Draft.pdf</p>	IRLANDA	CONDADO DE CLARE	Proyecto que reconoce que el desarrollo es un proceso en que la incorporación de la calidad multidimensional de los objetivos de la vida es fundamental, el cual sólo puede ser entregado con éxito a través de alianzas intersectoriales y de la gobernanza participativa directa, en donde la participación de la ciudadanía es clave en la colaboración de la planificación del condado de Clare.	<p>44) Implementar extensos procesos de consulta ciudadana, gracias a la que se logra desarrollar una visión de futuro para su comunidad y utilizarlos en el futuro para la planeación.</p> <p>45) Establecer estructuras de asociación entre la comunidad, organizaciones y organismos estatales, para facilitar la toma de decisiones a cambiar sus prácticas y políticas para garantizar que la población local tiene control sobre las decisiones que afectan a sus comunidades.</p>

PROYECTO	PAÍS	INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS
KATRINA PEOPLE FINDER PROJECT WEB/Referencia http://taksi.org.au/	EEUU	Voluntarios	<p>PeopleFinder fue creado en sept 2005 en respuesta a la necesidad de encontrar personas perdidas y reunir a las personas encontradas luego del Huracán Katrina. La iniciativa que permitió a los usuarios acceder a una base de datos de más de 640.000 nombres de los sobrevivientes de Katrina, los evacuados, y los que habían quedado en las ciudades y pueblos devastados a lo largo de la costa del golfo.</p> <p>Sorprendentemente este innovador proyecto, que se constituyó luego en un valioso servicio público de uso mundial, fue implementado por 400 programadores voluntarios que desarrollaron libremente el sistema, y no por una empresa o una agencia del gobierno.</p> <p>Un importante legado de este proyecto fue el People Finder Interchange Format (PFIF) que es un formato XML utilizado para el intercambio de información sobre las personas que se encuentran perdidas o identificadas en las secuelas de un desastre. PFIF es un ejemplo de una iniciativa sin fines de lucro la tecnología implementada en su totalidad por voluntarios.</p> <p>El actual servicio Google Person Finder (que ha sido de uso en catástrofes como el terremoto en Chile y Nepal) esta basado en el formato PFIF.</p>	<p>46) Incorporar la implementación de la política pública con nuevas infraestructuras (digitales) y nuevos modelos de colaboración con actores externos para aumentar la eficacia en la creación de valor pública.</p> <p>47) Como institución pública es importante la apertura hacia iniciativas no gubernamentales (emprendimiento social) que aceleran la creación de valor público.</p>



4.2. Buenas prácticas Nacionales

Se reconocieron las siguientes buenas prácticas nacionales a partir de otras experiencias municipales:

- 1) Las primeras acciones de un proyecto de gestión de innovación en el ámbito municipal deben corresponder a la formación de funcionarios en aspectos relacionados con la innovación, buscando la instalación de un lenguaje común respecto a las distinciones que sustentan una Cultura de Innovación, así como potenciar, a través de entrenamiento especializado, a funcionarios para que incorporen y desarrollen habilidades de liderazgo y gestión de proyectos de innovación, transformándose en agentes de cambio al interior de la organización y cultivando un nuevo estilo como futuros promotores de esta cultura que permitan la continuidad del proyecto.
- 2) Los focos de la innovación desarrollada por el proyecto deben ser definidos por directivos de la Municipalidad en sesiones de trabajo donde se cuiden los intereses compartidos y metas de cada área.
- 3) Contar con el apoyo de una plataforma en Internet provista por una empresa especialista.
- 4) Con respecto a la institucionalidad se sugiere instaurar un comité de Innovación, para asegurar la continuidad del sistema de innovación dentro del sistema de gestión de la Municipalidad. Comité que requiere apoyo y validación política transversal.
- 5) Sintonizar el proyecto con el Concejo Municipal, como una oportunidad de fortalecer la organización y las capacidades vecinales hacia la cocreación y colaboración.
- 6) Contar con un comité operativo - de ejecución-, que asegure que desde el inicio con la colaboración interdepartamental para implementar el sistema. Especialmente del área de comunicaciones a cargo de cuidar los aspectos de estilo en la línea editorial tanto hacia el interior de la organización municipal, como hacia los vecinos.
- 7) Es fundamental que exista comunicación permanente y compromiso de la línea jerárquica del municipio respecto al proyecto para asegurar su correcta ejecución. El proyecto de innovación debe ser asumido por la institucionalidad en su globalidad, incluyendo el apoyo del Concejo Municipal, Alcalde y Administrador Municipal.
- 8) El proyecto de innovación debe estar alineado con las principales líneas de trabajo del municipio.
- 9) La gestión de la innovación debe tener miradas que incluyen proyectos denominados pragmáticos orientados a mejorar procesos de corto plazo como proyectos visionarios que permitan tener una mirada de largo plazo del desarrollo comunal.
- 10) La participación como eje fundamental de la instalación de la innovación, se debe potenciar la participación de los usuarios de los distintos servicios municipales como los distintos niveles de funcionarios.
- 11) Los ejes de innovación tienen que tener como principal objetivo mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- 12) Para lograr la instalación de un sistema de innovación exitoso se requiere generar mecanismos de co-creación colectiva, generando procesos de escucha y de diálogo con los vecinos y entre los funcionarios.
- 13) La gestión de la innovación de los servicios públicos debe buscar generar nuevas ideas que sean útiles para las personas y que a través de los municipios sean implementadas.
- 14) Implementar al menos un proyecto de innovación para asegurar la credibilidad del Sistema de Innovación al contar con resultados concretos demostrables.
- 15) Definir un equipo de trabajo interdisciplinario al interior del municipio que incluya áreas clave como SECPLA y Administración Municipal que implementen un proyecto concreto de Innovación.
- 16) Generar un Banco de proyectos a partir de las ideas generadas en los procesos de innovación, que permitan mantener procesos de mejora continua.
Una forma de potenciar ambos proyectos es mantener una relación permanente y fluida de trabajo entre ambos Municipios que les permita reconocer buenas prácticas para potenciar la generación de una cultura de innovación.



4.3. Prácticas recomendadas



Esta extensa búsqueda de buenas prácticas en Innovación pública, a nivel de gobierno local o central, la hemos sintetizado en trece prácticas recomendadas al momento de innovar:

1. Implementar plataformas digitales para participación de vecinos
2. Convocar Procesos abiertos de desarrollo y evaluación de proyectos municipales
3. Establecer periódicamente Concursos abiertos convocando a que ciudadanos aporten innovaciones
4. Sostener y diseñar Conversaciones públicas y presenciales con los ciudadanos, guiados por métodos que aseguren el alto impacto de la instancia
5. Establecer Presupuestos participativos cuya ejecución incorpore participación ciudadana
6. Usar incentivos intrínsecos para la motivación de la comunidad
7. Combinar procesos fuera de línea (presenciales) existentes con herramientas en línea
8. Rediseñar los servicios públicos centrados en el ciudadano y colaborativa entre agencias de gobierno
9. Publicar el estado de todos los procesos políticos y administrativos al interior del organismo público
10. Compartir la información generada en la administración municipal y central (open data)
11. Establecer el concepto de laboratorio como espacios de experimentación, prototipo y prueba de nuevos servicios públicos
12. Redefinir el rol del funcionario incorporando la gestión de innovación como un espacio de desarrollo de carrera
13. Establecer mecanismos de cooperación y construcción de innovación entre gobierno, comunidad y ONGs

Síntesis del proceso de innovación



PREPARACIÓN

DEFINICIÓN
DE CONTEXTO

CATEGORÍAS DE
PARTICIPACIÓN

ENTRENAMIENTO
A FUNCIONARIOS

PLATAFORMA
DIGITAL

REGLAS DE
PARTICIPACIÓN

Proceso Innovación Externo (Vecinos de Peñalolén)

LANZAMIENTO MEDIÁTICO DEL PROCESO

ENTRENAMIENTO A VECINOS (INNOVACIÓN)

TALLERES PARA DESARROLLAR PROYECTOS

VERIFICACIÓN, DIFUSIÓN Y VOTACIÓN (24.000)

SELECCIÓN DE 12 PROYECTOS

DIFUSIÓN DE RESULTADOS EN MEDIOS

5. Elementos clave de la experiencia de innovación en la Municipalidad de Peñalolén



Sesión de Presentación: Resultados Diagnóstico

Los resultados se analizaron y se entregaron en una sesión especial donde se hizo una reflexión sobre las implicancias en cuanto a la dirección del proyecto de Gestión de Innovación en la Municipalidad.

5.1. Diagnóstico

A continuación se muestra gráficamente los elementos fundamentales que constituyeron la experiencia de implementar un sistema de gestión de Innovación público en la Municipalidad de Peñalolén. No pretende ser un recuento exhaustivo sino señalar los aspectos centrales de acción necesarios para construir un sistema de gestión de Innovación en el sector público.

(Imagen 1: Encuesta on line)

Se llevó a cabo un diagnóstico, a través de una encuesta aplicada a 141 funcionarios representativos de diferentes niveles funcionales.

(Imagen 2)

El objetivo del Diagnóstico fue medir la predisposición y potencial innovador de la organización.

Se midieron percepciones en 10 ejes diferentes (Liderazgo, Política y Estrategia, Cultura, Personas, Organización, Servicios, Gestión del Conocimiento, Mejora y Eficiencia, Participación e Involucración; y Apertura, Transparencia y accesibilidad). En total se aplicaron 50 preguntas en total por encuestado; usando una escala de likert.

(Imagen 3)

Los resultados se analizaron y se entregaron en una sesión especial donde se hizo una reflexión sobre las implicancias en cuanto a la dirección del proyecto de Gestión de Innovación en la Municipalidad.

CAPACIDAD INNOVADORA EN EL SECTOR PÚBLICO





Proyecto de Gestión de la Innovación en la Municipalidad de Peñalolén

El presente diagnóstico se enmarca en el proyecto "Gestión de la Innovación en la Municipalidad de Peñalolén" y junto con el primer diagnóstico (aplicado a fines del 2014) permite evaluar la capacidad y potencial innovador de la organización.

A través de 5 ejes distintos y 10 variables, evaluaremos la situación de la organización en materia de innovación, con el objetivo de identificar la situación ex post de la organización (es decir posterior a la ejecución del proceso de innovación).

Imagen 1

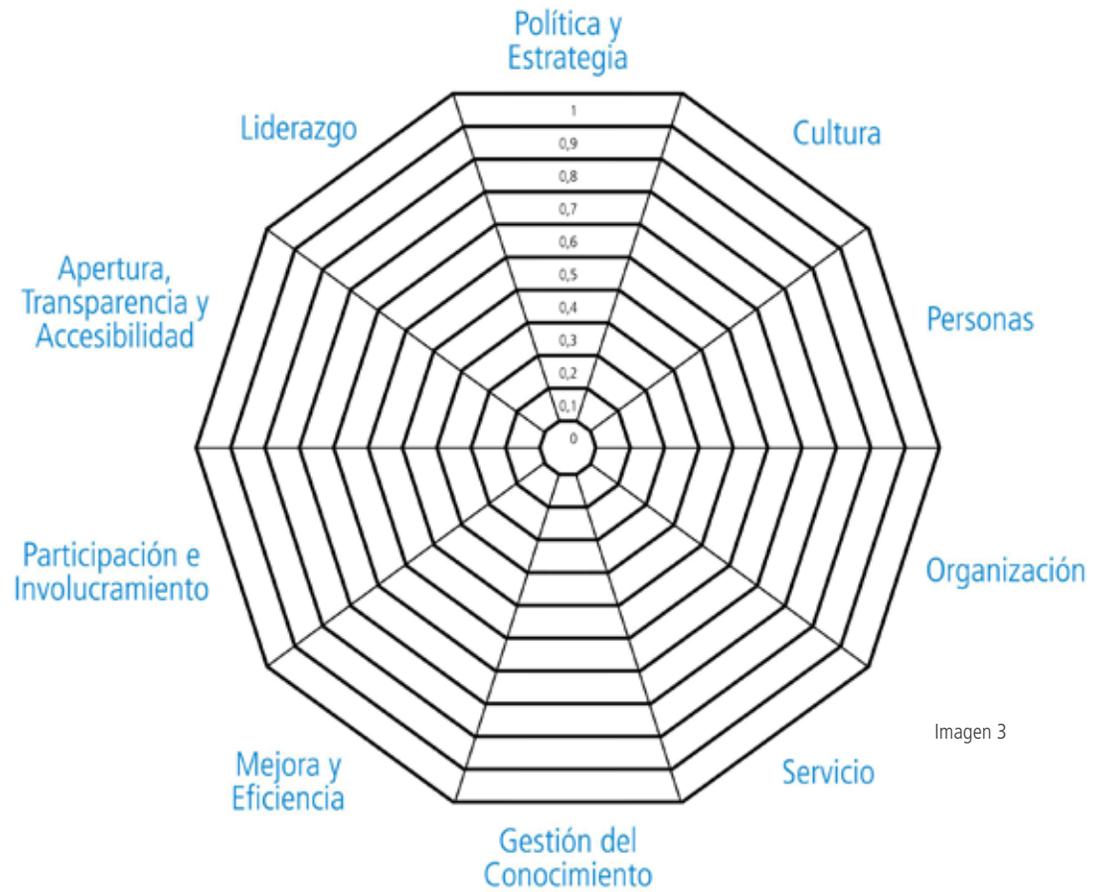


Imagen 3

Fecha temporal	Nombre	Apellido	Sexo	Posición en la organización (señalar el que corresponda)	Gerencia a la que Ud. pertenece
-2014 15:42:39	Benjamin	Cooerch	Masculino	Gerencial	Comuna Digital
-2014 21:12:50	Ricardo	Cofré	Masculino	Gerencial	Dirección de Medio Ambiente
-2014 22:00:07	Claudia	Martinez	Femenino	Mandos intermedios	Comunidad y Familia
7-2014 8:18:23	Javier	veloso higuera	Masculino	Administrativos y Auxiliares	centro yunas
7-2014 8:22:21	Luis Ignacio	Norambuena Elos	Masculino	Mandos intermedios	DIDECO
7-2014 8:53:55	Efrain	Gomez Angia	Masculino	Administrativos y Auxiliares	Operaciones
7-2014 9:02:15	Patricio	Godoy	Masculino	Técnicos	Operaciones
7-2014 9:08:10	Andrés	Gavián	Masculino	Administrativos y Auxiliares	Secretaría Municipal
7-2014 9:10:38	Nicolas	Pasten Walker	Masculino	Técnicos	Dirección de Seguridad Ciudadana
7-2014 9:16:29	Natalia	Saenz	Femenino	Mandos intermedios	Comunidad y Familia
7-2014 9:17:06	Xavier	Ardita	Masculino	Técnicos	SECPLA
7-2014 9:23:44	Paulina	ruiz	Femenino	Mandos intermedios	D.O.M.
7-2014 9:31:20	Francisco	Astudillo	Masculino	Administrativos y Auxiliares	SECPLA
7-2014 9:36:40	Tamara	Segovia	Femenino	Mandos intermedios	DIDECO
7-2014 9:42:48	María Paz	Ortega	Femenino	Gerencial	DIDECO

Imagen 2

5.2. Distinciones Iniciales

Se realizó un entrenamiento a un grupo de 30 funcionarios, a cargo de la consultora española AIN, conformándose así un primer grupo de funcionarios formados en un lenguaje común respecto a qué es lo que llamamos innovación y cómo gestionarla sistemáticamente en la organización. Lo anterior de acuerdo a la metodología de los 8 Pasos de Innovación ideada por AIN.

Los 8 pasos para la gestión de innovación son:

1) Estrategia, 2) Creatividad, 3) Vigilancia y Benchmark, 4) Service Design Thinking, 5) Gestión de proyectos, 6) Mejora y Excelencia, 7) Gestión del Conocimiento y 8) Innovación abierta.

Este esquema de 8 pasos permite realizar una aproximación ordenada a las diferentes dimensiones que entran en juego a la hora de desplegar y sistematizar la innovación en una institución pública.



Service Design

La actividad realizada fue una jornada de entrenamiento intensiva en Service Design con el fin de que un grupo de 12 funcionarios desarrollaran habilidades para diseñar y prototipar nuevos servicios municipales. Se habilitó a los funcionarios para que puedan a su vez formar a otros en esta disciplina, dejando esta capacidad instalada.

Esta jornada de entrenamiento constó de:

1) Formación conceptual, 2) Aplicación de conceptos observando problemáticas en terreno, 3) Creación de prototipos y 4) Demostración del uso del prototipo para resolver problema detectado.

Los participantes del taller formaron equipos de trabajo para construir prototipos.



5.3. Comité de Innovación

En nuestra experiencia la constitución de una gobernanza de innovación es indispensable para el éxito del proceso. En este sentido, y en conjunto con la Autoridad de la Municipalidad se constituyó una entidad transversal denominada, Comité de Innovación.

A este comité fueron convocados representantes de diferentes unidades de la Administración de la Municipalidad, tales como Gerencia de Personas, Gerencia de Desarrollo Económico, Medio Ambiente, Informática y Comuna Digital, SECPLA (Secretaría Comunal de Planificación), entre otras sub-unidades que participaron en etapas claves del proceso. Este comité fue presidido por el Administrador Municipal.

La primera sesión del comité fue fundamental, así como las actividades previas en las que se preparó a los miembros del comité para el desafío de innovación municipal.

El comité de Innovación tuvo una frecuencia semanal de reunión, con el propósito de coordinar actividades como en definir aspectos clave de las campañas de Innovación (tales como incentivos, precisar desafíos de Innovación, reglas de participación, etc.). El comité tuvo el apoyo de la consultora Innovación Urbana Sustentable (IUS) para hacerse cargo de facilitar, guiar, asesorar y generar espacios de entrenamiento permanente, en la incorporación de distinciones claves en el lenguaje, durante los espacios de diseño e implementación del proceso de innovación. Y en la misma línea, aportar todo el soporte comunicacional desde el desarrollo de declaraciones, discursos, invitaciones, narrativas, diseño de piezas comunicacionales hasta aplicaciones audiovisuales.



5.3.1 Roles

Para el funcionamiento del comité se definieron 8 roles para los miembros del comité cuidando de separar los roles ejecutivos de los roles relacionales (que cuidan la relación entre el sistema de innovación y los intereses establecidos de las diferentes áreas de la Municipalidad). Esta separación fue establecida con el fin de aumentar la eficacia del comité considerando la diversidad de sus miembros en cuanto a cargo, disponibilidad de tiempo y grado de influencia en la organización.



Detalle de Roles

Experiencia del participante

Asegura que los participantes vivan una experiencia que les provoque un ánimo de entusiasmo y ambición hacia la innovación.

Logística

Asegurar todos los aspectos técnicos, físicos, materiales necesarios para el óptimo funcionamiento de la experiencia de los participantes..

Comunicación

Asegura que los funcionarios dispongan de información anticipada y oportuna de fechas, actividades, noticias, anuncios y/o cambios. Utilizando para ello todos los medios que sean pertinentes y en un estilo que contribuya a fortalecer la experiencia de innovar.

Plataforma

Asegura que la plataforma esté habilitada y operativa en cada etapa del proceso. Cuidando abrir y cerrar las opciones de interacción, actualizando las noticias y reportando al comité del comportamiento de funcionarios. Ideas subidas, Cantidad de aplausos y Comentarios.

Evaluación Ideas

Asegura todo lo necesario para que los participantes sean evaluados a través de mecanismos transparentes, ya sea vía jurados, votación pública, pauta de evaluación, mecánica de evaluación, informe o reporte de ganadores. Implica reclutar jurados y/o comités evaluadores, y brindarles orientación ara que desarrollen su rabajo de evaluadores.

Convocatoria

Asegura que las actividades (eventos, talleres, reuniones) tengan las cuotas necesarias de personas para su correcto funcionamiento. Implica invitar utilizando todos los medios y recursos disponibles, directa o indirectamente.

Movilizadores

Asegura que el equipo de movilizadores promueva, facilite e informe a los funcionarios y vecinos respecto del proceso de innovación. Instalando un ánimo de entusiasmo y ambición hacia el proceso.

Lider de Innovación

A cargo de asegurar el cumplimiento de las promesas al interior del comité frente proceso de innovación como al cambio cultural.

5.4. Reglas del juego e incentivos

Incentivar la participación en el proceso de innovación, fue un desafío en sí, dado la alta carga de trabajo a la cual están comprometidos los funcionarios municipales. De ahí que el comité de innovación invirtió tiempo en un minucioso debate para determinar tipos de incentivos que estimularan la participación voluntaria en nuevas conversaciones orientadas a desarrollar soluciones de valor desde la innovación.

La conversación debía hacerse cargo del supuesto de que no se puede "dar la orden de innovar", dada la complejidad de esta acción.

Otro ingrediente que se incorporó fue el cuidado de que los incentivos no debían basarse exclusivamente en aspectos transaccionales, sino que se llegó a la convicción de emplear incentivos intrínsecos que pongan en relieve el reconocimiento al talento innovador como premio en sí mismo resaltando los beneficios de innovar para el participante. Como resultado de estas definiciones de incentivos, el proceso permitió:

1. Aumentar la autonomía en los participantes y posibilidad de mostrarse, en el sentido de hacer lucir talentos.
2. Abrir la posibilidad de generar maestría y desarrollo profesional, a partir de los entrenamientos realizados.
3. Realzó el propósito y sentido vocacional que la gestión municipal encarna.
4. Permitted una oportunidad de reconocimiento entre pares pertenecientes a diferentes unidades municipales. Revalorando la gestión del otro ser, conociendo lo que el otro hace y reduciendo los ciclos organizacionales.

Se hizo la discusión en torno a la pregunta:

¿Qué prácticas interesa movilizar en los funcionarios?

En esto de dirigir la mirada hacia buscar soluciones que generen valor al vecino.

El resultado de la discusión se agrupó en los siguientes tópicos conductuales:

- Compromiso del participante con el acto de innovar
- Colaboración entre pares para con el proceso de innovación
- Innovar en alineación con la estrategia de la Municipal

Se hizo un trabajo grupal para definir incentivos concretos y relevantes para motivar la participación en la campaña de innovación y en el sistema en general.

Incentivos:

Las bases establecieron que el concurso otorgaría 5 premios según las siguientes categorías:

Lugar	Ejecución del proyecto	Pasantía	Capacitación	Foto Oficina + Publicación
1°	Si	Si	Si	Si
2°	En carpeta	Si	Si	Si
3°	En carpeta	No	Si	Si



5.5. Proceso de definición de retos de innovación

En la primera reunión oficial del Comité de Innovación, el Administrador de la Municipalidad definió dos Focos en torno a los cuales se articula el quehacer del sistema de innovación. Estos focos son: 1) Mejorar la experiencia de atención al vecino, y 2) Mejorar los procesos internos. Alrededor a dichos focos se realizó un proceso para llegar a Desafíos de Innovación más específicos, que sirvieran de guía para canalizar las propuestas de los participantes que serían convocados



Etapas de Generación

Sobre esta base el comité realizó un trabajo individual y grupal (3 grupos) de generación de desafíos, ubicando a éstos en un panel gráfico de dos ejes: Factibilidad e Impacto.

Etapas de Análisis

Usando estos resultados se realizó un análisis cualitativo, ordenando, caracterizando y agrupando los retos. El resultado fue una propuesta de 12 Desafíos para el foco de "Mejorar la experiencia de atención al Vecino", y 8 Desafíos para el foco de "Mejorar los Procesos Internos".

Etapas de Pre-selección

Se mostró la propuesta de Desafíos, haciendo que el comité de Innovación reordene y re-priorice los mismos. Los resultados fueron 3 grupos de Desafíos para cada foco.

Etapas de Síntesis

Se formularon y redactaron los retos de forma tal de facilitar la revisión y validación para así converger a los retos definitivos. El resultado fue enunciar dos propuestas de Desafío por Foco.

Etapas de Selección

En una sesión especial se seleccionaron los Desafíos que serán puestos a prueba en exploraciones de terreno por el propio comité de innovación. Para ello se formularon y redactaron los Desafíos para validación final por parte de las autoridades de la Municipalidad.

5.5.1 Resignificación

Los Desafíos definidos en la fase previa fueron puestos a prueba para prevenir que influyeran puntos de vista personales, constructos mentales e incluso prejuicios. Para ello se decidió acoplar al proceso ya realizado una nueva fase de divergencia y convergencia, propios del modelo de design thinking.

Para lo anterior se definieron las siguientes actividades:

- Entrevistas con Vecinos
- Observaciones de terreno
- Tour guiado
- Juego de roles con el Vecino
- Metáforas visuales



5.5.2 Desafíos de Innovación

Como resultado del proceso de definición y resignificación se consensuaron los siguientes 6 desafíos de innovación:

1. ¿Cómo lograr que todos los funcionarios hagan sentir al vecino valorado, comprendido y tratado con afecto durante el proceso de atención?
2. ¿Cómo disminuir la diferencia entre los resultados que los vecinos esperan del municipio (expectativas) y lo que éste realmente puede entregar?
3. ¿Cómo prestar un servicio más comprometido, ágil, prolijo, oportuno y eficiente, que conduzca y acompañe al vecino en el proceso?
4. ¿Cómo hacer más responsable al vecino frente a sus necesidades, derechos y obligaciones?
5. ¿Cómo transformar, con pocos recursos, los espacios municipales en lugares gratos para la atención del vecino?
6. ¿Cómo lograr que en los procesos internos se establezca la coordinación e integración de funciones de las distintas unidades municipales, siempre al alero del espíritu de la misión y visión que den contexto para la priorización y foco a la gestión?

5.6. Plataforma digital

Se empleó una plataforma operada sobre la web para gestionar la postulación y concurso de las ideas o propuestas. El uso de esta plataforma [14] facilitó a los funcionarios el trabajo en equipo para plasmar y refinar sus propuestas de Innovación hacia la Administración de la municipalidad, potenciando la interacción tanto con esta como entre los propios funcionarios, al posibilitar que estos pudieran comentar y aplaudir las ideas de otros colegas-participantes. Asimismo, la plataforma facilitó a los evaluadores la tarea de revisar, y comparar las diferentes ideas de Innovación pública.



5.7. Inicio Campaña Interna

Lanza tu Idea

5.7.1. Lanzamiento concurso de innovación

El lanzamiento se realizó en el centro de eventos Chimkowe en una sesión masiva en la que asistieron 450 funcionarios. el día 30 de abril de 2015, al final de la jornada de trabajo, para facilitar la participación de los funcionarios.

Esta instancia se planificó con el sentido de sociabilizar el propósito, los retos y comprometer a los funcionarios en el acto de Lanzar Ideas, como slogan de la campaña.

En la instancia la Alcaldesa Carolina Leitao destacó la importancia que aporta la innovación al proyecto municipal e invitó a todos los participantes a proponer sus ideas. Como parte de programa se invitó al experto internacional en Sistemas de Innovación Participativa, Alfredo del Valle, quien dio un contexto general respecto de la Innovación pública. En la misma actividad se presentó al Comité de Innovación y los desafíos de innovación.

En el lanzamiento se distribuyeron impresos informativos entre los participantes donde se detallaron aspectos del concurso de Innovación (denominado "Lanza tu Idea").



Alfredo del Valle
PhD University
of Pennsylvania



Integrantes del Comité de Innovación

450
asistentes

5.7.2. Campaña de comunicación y promoción de la innovación

El proceso de innovación requirió un esfuerzo orientado a difundir e incentivar a los funcionarios a participar de forma sistemática, lo que implicó diseñar y proveer piezas comunicacionales tanto gráficas, como escritas así como audiovisuales a cargo del área de comunicaciones del municipio.

Para asegurar la orientación antes descrita, el Comité de Innovación, junto con CDT e IUS, sostuvieron reuniones de coordinación con el área de comunicaciones del municipio para definir los canales y medios de comunicación, así como la línea editorial apropiada para realizar la implementación de las diferentes aplicaciones que requirió el proceso de innovación.

Para la campaña interna de innovación, IUS desarrolló una imagen, validada por el Comité de Innovación, que dio énfasis al acto de **Lanzar Tu Idea** y como invitación directa a participar en el proceso de innovación. La propuesta consideró los códigos institucionales de la municipalidad, fortaleciendo los colores Rojo, Amarillo y Negro, siendo aplicados en todos los soportes comunicacionales.



Logo de la campaña de Innovación



Afiche invitación a Lanzar ideas



Pendón de la campaña de innovación

5.7.3. Talleres de innovación para facilitar el lanzamiento de ideas

Se estableció un programa de trabajo con una línea de tiempo compartida entre CDT, Innovación Urbana Sustentable y el Comité de Innovación. De esta manera en cada reunión de coordinación de la campaña estaban claros los hitos críticos de la misma y el estado de los preparativos.

La consultora Innovación Urbana Sustentable diseñó e implementó una serie de talleres denominados **LANZA TU IDEA** con el propósito de entrenar a los funcionarios de diferentes direcciones de la municipalidad, instalar un ánimo de entusiasmo y alegría hacia el acto de innovar y entregarles contexto respecto a lo que busca la campaña de innovación. En los talleres se les mostró el funcionamiento de la plataforma y se les apoyó en la formulación de sus ideas de Innovación, vía ejercicios e instrumentos orientadores a nivel individual y grupal.

Los talleres consideraron la dimensión humana y el ámbito de la innovación que se refiere a detectar dolores y preocupaciones, como fuente para desarrollar soluciones de valor e impacto en los servicios municipales.

El diseño de los talleres incorporó también el propósito de generar redes de colaboración interdepartamentales, apuntando a la formación de equipos multi-áreas e instalar un clima organización de entusiasmo, amistad y compromiso.

357
participantes



Talleres Lanza tu Idea realizados en Chimkowe



Los talleres incorporaron dinámicas para facilitar un estado de ánimo de entusiasmo hacia el desarrollo grupal de ideas, proceso que fue facilitado con un formulario a partir de preguntas orientadoras.

Talleres Lanza tu Idea realizados en San José de Maipo



Taller Lanza tu Idea realizado en San Luis



Nombre y Apellido: Area:



Borrador Pre-Postulación de Ideas de Innovación Municipalidad de Peñalolén

Columna 1: Desafíos de Innovación

Selecciona un desafío. Marca con una X

- Desafío 1:** ¿Cómo lograr que todos los funcionarios hagan sentir al vecino valorado, comprendido y tratado con afecto durante el proceso de atención?
- Desafío 2:** ¿Cómo disminuir la diferencia entre los resultados que los vecinos esperan del municipio (expectativas) y lo que éste realmente puede entregar?
- Desafío 3:** ¿Cómo prestar un servicio más comprometido, ágil, prolijo, oportuno y eficiente, que conduzca y acompañe al vecino en el proceso?
- Desafío 4:** ¿Cómo hacer más responsable al vecino frente a sus necesidades, derechos y obligaciones?
- Desafío 5:** ¿Cómo transformar, con pocos recursos, los espacios municipales en lugares gratos para la atención del vecino?
- Desafío 6:** ¿Cómo lograr que en los procesos internos se establezca la coordinación e integración de funciones de las distintas unidades municipales, siempre al alero del espíritu de la misión y visión que den contexto para la priorización y foco a la gestión?

Columna 2: Tu Idea

Completa los campos según corresponda:

Título: *(Nombre corto de la idea)*

1

Describe la oportunidad que detectaste o el problema que está ocurriendo y que quieres solucionar con tu idea.

2

Columna 3: Solución e Impacto

Completa los campos según corresponda:

Describe tu propuesta de solución.

3

Describe los beneficios que traería implementar tu idea y a quién está dirigida:

4

Instrucciones:

Este documento te permitirá hacer un borrador de tu idea. Realiza el ejercicio siguiendo la pauta de cada columna. Y recuerda, tienes plazo hasta el 30 de mayo para Lanzar Tu Idea.

Para finalizar:

- 5** Graba un video de 1 minuto máximo para presentarte y lanzar tu idea, puedes usar las preguntas anteriores para guiarte. Debes subir tu video a Youtube o Vimeo y copiar la URL o link en la plataforma al momento de subir tu idea: www.lanzatuidea.cl:

5.7.4. Evaluación de propuestas de innovación y selección de ganadores

El proceso de evaluación y selección de propuestas de innovación requirió aplicar los criterios de evaluación definidos en las bases del concurso de innovación. Para ellos, se realizaron tres instancias:

- 1) Pre-selección de 20 ideas (a partir de las 105 ideas postuladas),
- 2) Definición de 5 ideas finalistas,
- 3) Definición del orden del ranking de ideas, momento en el que se establece cual es el primer, segundo y tercer lugar; así como las menciones honoríficas.

Como mencionamos anteriormente, los criterios de evaluación (así como el peso porcentual de cada criterio) fueron previamente señalados en las bases de la campaña, las cuales fueron publicadas en la plataforma y estuvieron a la vista durante todo el proceso.

(Ver tabla)

Criterio	Definición	Rango puntajes
Pertinencia (10%)	La propuesta plantea una solución al desafío planteado por el Concurso	0-7 puntos
Impacto (25%)	La propuesta ofrece una solución efectiva al desafío planteado por el Concurso	0-7 puntos
Novedad (15%)	La propuesta plantea una solución innovadora al desafío planteado por el Concurso	0-7 puntos
Factibilidad (25%)	La propuesta es factible técnica, legal y económicamente de ser implementada por la municipalidad	0-7 puntos
Inter-Departamento (10%)	La propuesta es desarrollada por un equipo de funcionarios que pertenecen a diversos departamentos de la municipalidad.	0-7 puntos
Apoyo ideas (15%)	La propuesta recibe apoyo (aplausos) a través de la plataforma de postulación de parte de otros funcionarios del municipio	0-7 puntos

105
ideas postuladas

5.7.5. Preselección de 20 ideas

Para evaluar las 105 ideas, se formó un comité de preselección conformado por 5 miembros de la Municipalidad de Peñalolén y 5 miembros externos (CDT).

Se destinó un día completo en el que este comité (dividido en dos grupos de evaluadores) revisó extensamente las ideas publicadas por los participantes. El criterio de apoyo de las ideas por otros funcionarios de la Municipalidad fue evaluado previamente a partir de la medición de la cantidad de comentarios y aplausos[15] que cada idea recibió en la plataforma. El criterio de Inter departamentalidad se evaluó numéricamente a partir del análisis de cada miembro de cada equipo proponente de ideas.

Los demás criterios fueron evaluados luego de que cada grupo revisó la idea, el video asociado, y debatió respecto a cómo la idea se alinea con los criterios. Luego de ello, cada miembro del comité evaluó cada propuesta usando la plataforma UBINN. En ella, cada jurado puso nota a los 4 aspectos de la propuesta, en una escala de 0 a 7.



[15]La plataforma permitía que los participantes pudieran "aplaudir" las ideas de otros participantes.

5.7.6. Talleres de entrenamiento en habilidades de innovación

A medida que el proceso de innovación seleccionó iniciativas representadas por equipos, permitió que los participantes accedieran a talleres intensivos de fortalecimiento, tanto en la dimensión de estructuración de proyecto, como en habilidades de presentación y seducción en instancias públicas. De esta forma, los participantes desarrollaron capacidades para producir narrativas efectivas aplicables a diferentes formatos, desde un video hasta sus presentaciones públicas frente a comités evaluadores incorporando un estilo rápido y efectivo (Elevator PITCH).

También se empleó el modelo CANVAS con el propósito de instalar una base de distinciones comunes entre los participantes de cada equipo, así como en el grupo, permitiéndoles desarrollar un tipo de observador respecto de lo que constituye un proyecto y sus implicancias.

Las unidades en las que se trabajó con este modelo, la orientación fue eminentemente práctica, por lo que los ejercicios implementados se destinaron a construir cada uno de los 9 bloques que propone CANVAS, siguiendo la lógica de que cada uno de ellos aporta los ingredientes necesarios para que la iniciativa creada, proporcione y capte valor.

Un segundo aspecto de los talleres se centró en la dimensión corporal y en las emociones, como complemento al desarrollo de las estructuras de las narrativas, y con foco en producir seducción. Para ello, la consultora Innovación Urbana Sustentable, diseñó e incorporó ejercicios que exigían a los participantes poner el cuerpo y el lenguaje en acción. Cabe especial mención el acento en la dimensión generativa del lenguaje como posibilitador de estados de ánimo, como práctica para la construcción de realidades desde la conversación y como gatillador de compromisos al interior de cada equipo. Esto en el contexto que el día a día municipal requería que los integrantes de los equipos se mantuvieran conectados y participando activamente en el proceso, sin descuidar sus responsabilidades de gestión.

A partir de lo anterior, y con el propósito de aportar mayor solidez y seguridad en las narrativas de seducción, se desarrollaron ejercicios utilizando técnicas de Story Telling.

Esta técnica aplicada en el ámbito municipal y en especial en la venta de proyectos e ideas al interior de la organización es un camino mucho más atractivo y efectivo que centrarse solamente en datos y estadísticas. El éxito en las comunicaciones depende cada vez más de las historias que se crean para poder influir en grupos de interés. En nuestra interpretación, la narración de historias es una vía importante para resolver conflictos, abordar asuntos pendientes, y hacer frente a los retos. En una discusión grupal contar una narración colectiva puede ayudar a influir en algunas personas y a unificar el grupo al unir el pasado con el futuro y es preferible manejar relatos atractivos que argumentos abstractos o analizar estadísticas.

Según Giles Lury, esta tendencia del marketing ahora aplicada al mundo municipal, encuentra su eco en la profunda necesidad del ser humano de encontrar entretenimiento. Las historias son ilustrativas, se recuerdan con facilidad y permiten a cualquier equipo de proyecto crear profundos lazos emocionales al momento de presentar una idea.

Según un estudio de Nielsen, las audiencias desean más conexión personal a la hora de buscar información. El cerebro humano se muestra más activo con una narración que con cifras frías y sin contexto. Cuando se trabaja directamente con datos, sólo las partes dedicadas al lenguaje en el cerebro se muestran activas. Pero cuando se lee una historia, no sólo se activan esas zonas, sino que lo hacen igualmente otras partes que usaríamos si estuviéramos directamente experimentando la situación que estamos leyendo.



Ejercicio desarrollo colectivo de CANVAS

Círculo de conversación y rescate de aprendizajes





Ejercicio corporal de integración



En la práctica y para facilitar el trabajo de los participantes en los talleres se diseñaron una serie de instrumentos orientados a facilitar el proceso de innovación y la construcción de narrativas de inspiración. Con estos los participantes hacían borradores de ideas de innovación y guiones, los que eran luego presentados y fortalecidos con apoyo de los otros participantes en el contexto de una dinámica colaborativa y de inteligencia colectiva.

Se incentivó a que los participantes postularan sus ideas de innovación acompañándolas de un video. En este video los participantes desplegaron creatividad, mostrando las problemáticas que su propuesta atendía y sus beneficios.

Ejercicio Elevator PITCH en parejas



Ejercicio corporal de presentación PITCH en duplas

**La habilidad está
en conectarse con la emoción
del otro ser humano**



Ejercicio Elevator PITCH grupal



Presentación con apoyo de video

5.7.7. Definición de 5 ideas finalistas

A partir de las 20 ideas preseleccionadas, se seleccionaron 5 iniciativas en una instancia especial de selección en la cual los 20 equipos preseleccionados expusieron públicamente sus ideas y respondieron preguntas al comité evaluador.

En preparación a este proceso, los equipos proponentes, participaron en dos talleres especiales en los que se profundizaron técnicas de Story telling y Elevator pitch de forma que todos los equipos tuvieran las mismas herramientas y posibilidades de ganar.

El comité de preselección estableció un día en el que fueron invitados todos los preseleccionados a exponer.

Cada grupo tuvo 3 minutos para exponer, luego de lo cual el comité evaluador podía hacer preguntas o hacer comentarios a otros miembros evaluadores. Luego de que se realizaron las exposiciones, el comité revisó el ranking del puntaje de los equipos, declarando formalmente quienes serían las 5 ideas finalistas.

Se utilizaron los siguientes criterios para evaluar los proyectos.
(Ver tabla)

Criterio	Definición	Rango puntajes
Novedad (30%)	La propuesta plantea una solución innovadora al desafío planteado por el Concurso	0-7 puntos
Factibilidad (30%)	La propuesta es factible técnica, legal y económicamente de ser implementada por la municipalidad	0-7 puntos
Impacto (40%)	La propuesta ofrece una solución efectiva al desafío planteado por el Concurso	0-7 puntos



5.7.8. Selección de los 3 primeros lugares y ceremonia de premiación

Finalmente, se realizó una ceremonia pública y abierta a todos los funcionarios y en presencia de las máximas autoridades municipales. La instancia se desarrolló a partir de los cinco equipos finalistas y con el objetivo de evaluar y declarar las 3 iniciativas ganadoras y las 2 menciones honoríficas.

Los miembros del jurado fueron:

1. Alcaldesa de Municipalidad de Peñalolén
2. Administrador Municipal Subrogante
3. Dos representantes del Comité de Innovación de la Municipalidad de Peñalolén
4. Un representante del Centro de Desarrollo Tecnológico (CDT)
5. Un representante de la consultora Innovación Urbana Sustentable

El proceso se efectuó desde un formato expositivo donde cada equipo tuvo 3 minutos para realizar su presentación y 7 minutos para responder preguntas y comentarios por parte del jurado.

Los criterios de evaluación fueron los mismos usados en la instancia anterior: Novedad (30%), Factibilidad (30%) e Impacto (40%), con notas de 0 a 7 puntos.

Al término de todas las presentaciones, el jurado se retiró a deliberar para definir qué proyectos serían los ganadores y cuáles obtendrían las menciones honoríficas. Luego de ello, el jurado retornó a la sala y anunció los resultados.

Por último, al finalizar la ceremonia, las autoridades de la Municipalidad entregaron los diplomas de reconocimiento a todos los finalistas.



“Si alguien me preguntara qué tema o cuestión parece tener más impacto en la gente, qué gran idea ha resonado en el alma con más profundidad que cualquier otra, si se me preguntara qué ideal es el más práctico, más importante, más oportuno con independencia de las circunstancias, respondería enseguida, sin ninguna reserva, con la más profunda convicción, de todo corazón y con toda mi alma, que somos libres de elegir. Después de la vida misma, la facultad de elegir es nuestro mayor don.”

Stephen Covey





6.
Proceso de
Innovación Externo
Vecinos de Peñalolén

6.1. Contexto y Cobertura

La realización de Presupuestos Participativos surge como propuesta municipal, con el propósito de generar instancias de participación ciudadana en la toma de decisiones con respecto a un porcentaje del presupuesto municipal. A través de esta metodología, se busca empoderar a los vecinos en cuanto a definir, priorizar sus preocupaciones más importantes en los barrios en los que habitan, y presentar alternativas de solución como proyectos. Estos fueron votados y seleccionados por los vecinos, para su implementación desde el municipio vía licitaciones públicas. De esta manera, se logra una mayor inclusión y consideración en la toma de decisiones, abriendo un espacio de corresponsabilidad en el desarrollo de sus barrios o territorios.

Para lograr este desafío de innovación, se celebraron reuniones con un comité especialmente creado para la campaña de innovación externa en el que se acordó que, dado que el año 2015 estaba programada la realización del proceso de Presupuestos Participativos, era más adecuado potenciar la campaña externa de Innovación integrándola a este proceso. De esta forma se potenció el proceso de innovación con importantes recursos (de alrededor de \$450 millones de pesos), los que serían destinados a lo menos a 10 proyectos presentados por vecinos de la comuna.

Junto a lo anterior, el proceso de innovación conjugó un trabajo coordinado de equipo entre el Comité de Innovación creado anteriormente para el proceso de innovación interno y la Gerencia de Comunidad y Familia, que promovió activamente la innovación desde la participación y colaboración ciudadana. Es importante señalar que el énfasis innovador fue orientado a potenciar el proceso en que los vecinos concibieron los proyectos, y no tanto la sofisticación de los proyectos en sí mismos, potenciando en cambio la colaboración de los vecinos y el impacto de los proyectos.

En términos de alcance, esta iniciativa comprendió 6 macro sectores y 10 sub-sectores de la comuna con un estimado de 259.576 habitantes.

MACROSECTOR	SUB SECTOR	LÍMITES	POBLACIÓN 14 AÑOS Y MÁS	POBLACIÓN TOTAL (*)
PEÑALOLÉN ALTO NORTE	1	Av. Arrieta - Consistorial - Lago O'Higgins - Amanecer - Las Parcelas - Río Claro - Av. Grecia - Sánchez Fontecilla	21.025	27.188
	2	Av. Arrieta - Álvaro Casanova - Av. Grecia - Río Claro - Av. Las Parcelas - Amanecer - Lago O'Higgins - Consistorial	15.953	21.221
PEÑALOLÉN ALTO SUR	1	Av. Grecia - Diagonal Las Torres - Antupirén - Las Perdices	8.033	12.186
LA FAENA	1	José Arrieta - Ictinos - Av. Grecia - Américo Vespucio	13.540	17.279
	2	José Arrieta - Av. Tobalaba - Av. Grecia - Ictinos	12.675	16.468
LO HERMIDA	1	Av. Grecia - Coronel Alejandro Sepúlveda - Caracas - Los Presidentes - Américo Vespucio	25.199	33.959
	2	Av. Grecia - Av. Tobalaba - Los Presidentes - Caracas - Coronel Alejandro Sepúlveda	19.294	25.521
SAN LUIS	1	Quilín - Los Cerezos - Av. Departamental - Américo Vespucio	23.185	29.730
	2	Quilín - Av. Tobalaba - Departamental - Los Cerezos	20.537	27.278
PEÑALOLÉN NUEVO	1	Talínay - Pie de Monte - Av. Departamental - Av. Tobalaba - Quilín - Américo Vespucio - Los Presidentes - Av. Tobalaba - Av. Grecia - Las Perdices - Antupirén - Diagonal Las Torres - Álvaro Casanova - Av. Arrieta	32.132	48.746
TOTAL			191.573	259.576

Distribución territorial de los 10 sub-sectores



6.2. Categorías de participación

En el contexto antes descrito asociado a Presupuestos Participativos, los proyectos se enmarcaron en las siguientes 4 categorías:

Infraestructura deportiva

Construcción, reparación y mejoramiento de canchas y multicanchas.

Mejoramiento de espacio públicos

Construcción, rediseño, mejoramiento y adquisición de equipamiento urbano de plazas y ornamentación de bandejones, en áreas verdes que no hayan sido reparadas en el último año.

Seguridad ciudadana

Instalación de luminarias peatonales, ornamental o de área verde y proyectores de área en bienes nacionales de uso público y en áreas comunes (condominio vivienda social).

Mejoramiento vía pública

Reparación o construcción de veredas de hormigón en lugares donde no exista o estas se encuentren deterioradas, instalación de señalética de vial tales como señalética de tránsito y nombre de calles.

Bases de participación

Durante la etapa de preparación, se elaboraron las bases de postulación, documento de referencia importantísimo para ser publicado en el lanzamiento de la campaña.



6.3. Preparación de movilizadores y capacidades internas

Considerando la envergadura del desafío y la cobertura territorial que implicó el proceso. Fue necesario constituir un equipo especial al cual denominamos Movilizadores. Este equipo tuvo el rol de brindar acompañamiento y apoyo a cada uno de los sub-sectores definidos, a fin de asegurar la participación y colaborar con los vecinos y líderes de las iniciativas en lo referido a responder preguntas de postulación y definiciones técnicas en la formulación de los proyectos.

El equipo fue integrado por 16 representantes de diferentes áreas municipales, entre promotores territoriales de la Gerencia de comunidad y familia, junto con movilizadores voluntarios.

El diseño del entrenamiento se centró en desarrollar capacidades de escucha y acompañamiento, a partir del cual facilitar al vecino el proceso de generar ideas. De esta forma se desarrollaron 2 instancias de taller en las que se incorporaron aspectos técnicos asociados a la mecánica y operación de la plataforma tecnológica.

Adicionalmente, se realizaron 4 talleres con líderes vecinales de sub-sectores, conducidos por Innovación Urbana Sustentable, a objeto de brindar una guía y referente a los movilizadores quienes posteriormente completaron los restantes 15 talleres en los sub-sectores adicionales. De esta forma los promotores territoriales quedaron capacitados en la acción como movilizadores para replicar los talleres de innovación en cada territorio.

Complementariamente, se desarrolló y entregó un manual para movilizadores con el fin de documentar y facilitar la reproducción de los talleres en futuras campañas externas de innovación y futuras generaciones de movilizadores.



6.4.
Inicio
Campaña
Externa



**Presupuestos
de Innovación
Participativa**

6.4.1. Lanzamiento de campaña

Con la participación de más de un centenar de vecinos, la Alcaldesa Carolina Leitaó, lanzó los Presupuestos Participativos 2015 en la comuna de Peñalolén, aprobados por el Concejo Municipal e invitó a los vecinos a innovar y participar en la co-creación de las decisiones de inversión en sus barrios.

“Hoy los invitamos a soñar en grande, les pedimos soñar para la comunidad. Queremos que esta sea una comuna limpia, segura, agradable y amigable y eso nos incluye a todos, por eso la idea es que todos puedan participar”, precisó.

En el lanzamiento, también participaron los concejales Claudia Mora, Cristian Jofré y Sergio Guerra. Esta ceremonia fue efectuada en el Centro de Atención al Vecino (CAV). La comunidad conoció el proceso para postular y el monto histórico de 450 millones de pesos para Presupuesto Participativos. Adicionalmente, se destaca que esta versión incorporó desde el inicio la innovación como ingrediente clave para apoyar a los vecinos en el enfoque de rescatar los dolores y preocupaciones vecinales y transformarlos en iniciativas de valor para las comunidades barriales.

Luego de la ceremonia, la Gerencia de Comunidad y Familia, junto al equipo de innovación facilitaron el proceso de orientar a los vecinos en el cómo postular, así como en despejar dudas ligadas a cómo desarrollar sus proyectos.

A nivel mediático, la campaña tuvo el apoyo del área de Comunicaciones de la municipalidad a través de los diferentes medios con el sentido de informar de cada una de las etapas de participación, así como de brindar transparencia de las acciones realizadas. Para ellos se desarrollaron aplicaciones de vía pública como pasacalles, pendones, afiches, volantes, campañas en redes sociales, mailing por medios digitales y un video promocional del proceso generado a partir de sus protagonistas, los vecinos.



Lanzamiento del proceso con vecinos



Imágenes del evento de lanzamiento público del proceso de innovación enmarcado dentro de los Presupuestos Participativos.



En el siguiente link podrás encontrar el video promocional que invita a participar en el proceso:
<https://youtu.be/21EwibsuMQA>



6.4.2. Plataforma digital de participación ciudadana

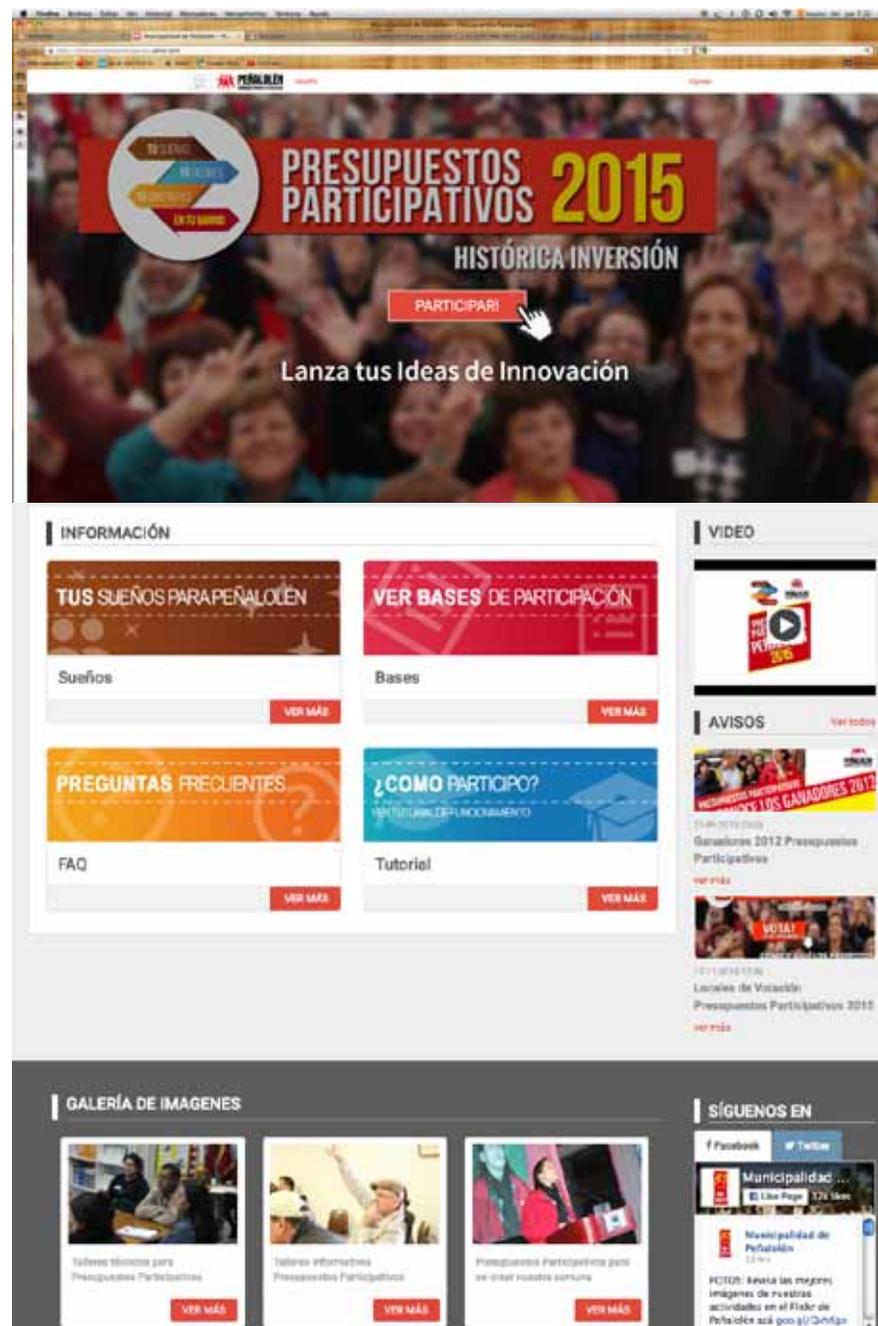
Paralelamente, se estableció una plataforma digital, provista externamente, con el fin de facilitar la formulación de los proyectos por parte de los vecinos. Esta plataforma estuvo accesible desde la apertura de la campaña hasta la fecha final de postulación de los proyectos.

Es importante destacar que al igual que en la campaña interna de innovación, la plataforma permitió y promovió el diseño participativo de los proyectos, en el sentido de que los proponentes de los proyectos recibieron una valiosa retroalimentación de otros vecinos respecto a: 1) relevancia del proyecto, 2) características que dificultan o facilitan su implementación, 3) formas de incrementar potencia y alcance de los proyectos; entre otros tipos de comentarios.

Este proceso de formulación, facilitado por un sistema tecnológico y desarrollado durante las sesiones presenciales de entrenamiento, resultó por un lado en una mejor calidad de los proyectos, así como en una mayor apropiación de los mismos de parte de los vecinos, percibiendo a las iniciativas resultantes como suyas y no solamente municipales.

Desde la perspectiva del análisis de datos, la plataforma permitió crear un levantamiento de información relevante que posibilita generar interpretaciones con detalle para cada uno de los sub-sectores, aportando un registro de la historia y fundamentos para la toma de decisiones en futuras acciones de innovación con participación ciudadana.

La imagen permite ver la portada de la plataforma, sección que contó con la información básica a fin de otorgar contexto, explicitar las bases, preguntas frecuentes y una guía de cómo participar.



6.4.3. Entrenamiento a vecinos en habilidades de escucha para innovar

En la conversación de llevar el proceso de innovación participativa a los vecinos de Peñalolén se incorporó la estrategia de efectuar talleres de entrenamiento que le permitieran a los líderes vecinales, interesados en desarrollar ideas y proyectos, fortalecer sus habilidades de escucha social dirigidas a rescatar preocupaciones y dolores en cada barrio.

Este enfoque orientó su acción en un diseño experiencial alejado de las teorías de la innovación y donde más bien, el enfoque fue el ser humano en la acción de escucharse, de conversar, de relacionarse, de interactuar. El sentido de hacerlo de esta manera tuvo la hipótesis de que; si los vecinos lograban generar vínculos de intereses a partir de un juego, entonces favorecería las dinámicas de mirar el territorio desde las preocupaciones de la comunidad integrada, fortaleciendo sus relaciones sociales. De ahí que el diseño de los talleres consistió más bien en conectar sensibilidades, provocar estados de ánimo de entusiasmo y ambición, en una cierta apropiación de la historia de cada barrio y en un estilo lúdico donde el juego y los ejercicios corporales fueron claves en los resultados obtenidos.

Esta construcción colaborativa (agrupando a vecinos de barrios distintos) permitió desarrollar ideas de innovación más amplias y de mayor impacto social. Se estimuló a los grupos de vecinos para que las ideas fueran más allá de lo estrictamente local o barrial (superando objetivos muy locales como "poner un lomo de toro en el pasaje donde vivo"); sino iniciativas que tuvieran impacto al menos en un subsector.



Metodológicamente, la dimensión corporal es uno de los elementos que más destacamos en el proceso de innovar. A través del cuerpo cada participante logró estar en un acto presente y comprometido en una conversación de acción desde un estado de ánimo de entusiasmo y aporte colaborativo.

En los talleres, invitamos a los vecinos desde el inicio a jugar, pidiendo autoridad para desarrollar un trabajo corporal de forma individual y grupal, a través de; danzas, ejercicios de contacto físico y juegos constructivos.

Para lograr esto, la conformación de la sala se planteó siempre como un círculo en la cual todos quedan en posición de mirarse, contrario a la disposición de aula en donde hay filas y personas ubicadas adelante y atrás. El espacio es clave y solo utilizamos mesas, al momento de generar ejercicios o desafíos de construcción manual, en donde el cuerpo participa activamente en coordinación con los otros, fomentando una integración ligada a un desarrollo colectivo.

En las experiencias realizadas con vecinos observamos una alta disposición a aportar soluciones en respuesta a problemáticas sociales y la conversación de posibilidades aparece desde una legítima ambición de querer mejorar el entorno.

Marshmallow Challenge:
Metodología conocida por sus
positivos efectos para estimular
comportamiento colaborativo y lúdico
entre los participantes.



Ejercicios corporales de integración y conversaciones para la generación de confianzas entre vecinos



6.4.4. Entrenamiento a vecinos en desarrollo de proyectos

Con el propósito de facilitar y apoyar a los vecinos en el desarrollo de sus proyectos, incorporamos la metodología CANVAS en las interacciones efectuadas en los talleres realizados en cada uno de los sub-sectores.

Esta metodología utilizada habitualmente para una dimensión de generación de emprendimientos, fue adaptada por IUS para hacerse cargo de lograr proyectos de mayor calidad en su formulación, garantizando que todos los equipos participantes, accedieran a presentar sus proyectos con una nivelación metodológica clara.

De esta forma a los 9 módulos que propone el CANVAS se ajustaron las preguntas claves orientándolas a guiar a los participantes, estas son:



CANVAS

Alianzas Clave

- ¿Cuáles son los principales aliados del proyecto?
- ¿A quiénes puedes sumar al proyecto?
- ¿Quiénes se podrían oponer?
- ¿Con quién debo aliarme para dar a conocer nuestro proyecto?
- ¿Quiénes son indiferentes pero podrían sumarse?

Actividades Clave

- ¿Con quién debo reunirme para trabajar nuestro proyecto?
- ¿Qué reuniones son claves para dar a conocer el proyecto?
- ¿Cómo puedo difundir nuestro proyecto?

Propuesta de Valor

- ¿De qué problema del sector se hace cargo nuestro proyecto?
- ¿A qué segmento de los vecinos atiende nuestro proyecto?
- ¿Nuestro proyecto es innovador en la solución al problema?
- ¿Nuestro proyecto mejora un servicio, un espacio, genera acercamiento entre los vecinos, es accesible para los vecinos que quiero atender, aporta valor a nuestra comunidad?

Relación con el Vecino

- ¿Cómo nuestra organización se relaciona actualmente con los vecinos a los que pudiese beneficiar el proyecto?
- ¿Qué debemos realizar para mejorar la relación con los vecinos y sumar apoyos?

Usuarios - Beneficiarios

- ¿Qué vecinos se benefician con nuestro proyecto?
- ¿Son distintos entre ellos?
- ¿Cuántos vecinos se benefician con nuestro proyecto?

Recursos Clave

- ¿A qué profesionales necesitaría para desarrollar bien nuestro proyecto?
- ¿Qué tipo de recursos o materiales necesito para llevar a cabo nuestro proyecto?
- ¿Existen otros recursos extra que debiese considerar (tomas de agua, electricidad, mantención. otros)?

Canales de Comunicación

- ¿Cómo puedo llegar a los vecinos para difundir nuestro proyecto?
- ¿Cómo puedo lograr el apoyo de personas que no me conocen?
- ¿Cómo doy a entender que nuestro proyecto les aportará valor?
- ¿Cómo acceden o reciben los vecinos los beneficios de nuestro proyecto?

Estructura de Costos

- ¿Cuánto cuesta el proyecto?
- Apoyarse del Listado de Precios y asesorías técnicas del Municipio
- ¿Hay costos extras que no estoy considerando? ¿Cuáles podrían ser?

Financiamiento

- ¿Es posible financiar nuestro proyecto con recursos municipales?
- ¿Es posible financiar nuestro proyecto con otros recursos municipales?
- ¿Nuestro proyecto se ajusta al tope máximo de financiamiento entregado por Presupuestos Participativos?

6.4.5. Postulación de proyectos

El período de entrenamiento tuvo una duración de aproximadamente 2 meses, al cabo de los cuales los vecinos postularon 54 proyectos en la plataforma digital.

Postulación

Como parte de las reglas de participación se estableció que para poder postular un proyecto era necesario recolectar al menos 100 firmas de vecinos, así como firmas de vecinos colindantes al territorio donde está ubicado el proyecto postulado. Cada uno de los proyectos fueron postulados a través del siguiente formulario disponible en la plataforma.



FORMULARIO ÚNICO DE POSTULACIÓN DE INICIATIVAS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS PEÑALOLÉN 2015

DATOS GLOBALES

- MacroSector
- Número de unidad vecinal
- Nombre del Barrio

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

- Nombre del Proyecto
- Localización del Proyecto

II. IDENTIFICACIÓN REPRESENTANTE DEL PROYECTO

- Representante Del Equipo
- Nombres y Apellidos Completos
- Nombre organización (llenar sólo si representa a una organización o institución)
- Dirección representante del Proyecto
- RUT/ Cédula de Identidad
- Correo electrónico
- Teléfonos de contacto

III. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Seleccione la(s) categoría(s) de inversión del proyecto

IV. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Señalar qué desea realizar concretamente, detallar las características del proyecto. ¿Qué se pretende hacer? ¿En qué consiste el proyecto?

V. COSTO DEL PROYECTO

Indique cual es el costo aproximado del proyecto que desea realizar, es decir a que monto corresponde la inversión solicitada (en referencia a Anexo 2: Listado de Precios Referenciales).

VI. FIRMAS DE APOYO PARA PRESENTACIÓN DE INICIATIVAS PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2015

CADA INICIATIVA PRESENTADA AL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO DEBE SER ACOMPAÑADA Y APOYADA POR 100 FIRMAS DE APOYO (COMO MÍNIMO) PARA SER ACEPTADA. Suba el archivo escaneado o en foto de las firmas:

LAS PERSONAS QUE VIVEN COLINDANTE AL PROYECTO DEBEN MANIFESTAR CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE SU FIRMA EN EL ANEXO N° 5: CERTIFICADO DE CONOCIMIENTO DE VECINOS COLINDANTES. Suba el archivo escaneado o en foto correspondiente al Anexo 5.

VII. MATERIAL ADICIONAL (optativo)

- Debes subir tu video a Youtube o Vimeo y copiar la URL o link
- Sube aquí imágenes que apoyen tu proyecto (opcional)
- En esta sección puedes subir todo el material complementario que le agrega valor a tu proyecto, como por ejemplo, carta de presentación, desglose del presupuesto, etc.



6.4.6. Verificación, difusión y selección de proyectos

Verificación Técnica y Legal

En esta etapa, funcionarios de la Municipalidad verificaron que cada proyecto postulado cumpliera en primera instancia con las bases especialmente en relación a que fuera un proyecto de impacto comunitario (no privado) además de que fuera realizado en espacios de propiedad pública; que fuera técnicamente factible y con presupuesto económicamente viable. Esta verificación ocurrió en 10 días. Después de este proceso, quedaron 49 proyectos declarados como elegibles.

Campaña de vecinos proponentes

En esta etapa cada proponente de los 49 proyectos elegibles realizaron campaña de difusión de sus proyectos a fin de que otros vecinos conocieran y dieran su voto a la iniciativa.

Para esto, se brindó entrenamiento en técnicas de Elevator Pitch a los vecinos proponentes para que ellos mismos desarrollaran una comunicación efectiva en medios y redes sociales.

Como resultado de este proceso cada proyecto recibió un promedio de 500 votos.

Votación y Selección de ideas

La campaña y proceso de votación se realizó en 10 días al cabo de los cuales cerca de 24 mil vecinos, desde los 14 años en adelante, eligieron vía on line 12 proyectos relativos a infraestructura deportiva, cultural y recreativa; de seguridad, recuperación de espacios públicos y arreglos en la vía pública.

El hecho de haber realizado un proceso 100% en línea desde un organismo municipal en lo que se refiere a presupuestos participativos, marca un hito sin precedentes en Chile. De esta forma, los vecinos de la comuna pudieron votar desde cualquier computador, y para quienes no tenían acceso, la municipalidad dispuso más de 60 locales habilitados para que realizaran dicho proceso.



Presupuestos Participativos 2015
Historica Inversión



Link web: Ganadores

En el siguiente link se aprecia la nota de prensa y acceso a los resultados del proceso y los ganadores en cada sub-sector de la comuna de Peñalolén.

<http://www.penalolen.cl/concejo-municipal-felicita-a-ganadores-presupuestos-participativos-2015/>

N	Nombre	Subsector	Representante	Votos	Resultado
1	NUESTRO ENTORNO BELLO	PEÑALOLÉN ALTO NORTE 1	Patricia Mazua	330	
2	ALBORADA Y PALENA TRABAJANDO EN COMUN POR UN SUEÑO	PEÑALOLÉN ALTO NORTE 1	Hugo Alvarez	291	
3	INSTALACIÓN DE LUMINARIAS PEATONALES	PEÑALOLÉN ALTO NORTE 1	Sergio Marchant	208	
4	MEJORANDO NUESTRO BARRIO	PEÑALOLÉN ALTO NORTE 1	Maria Ines Soto	565	
5	PLAZA SEGURA Y VIDA SANA	PEÑALOLÉN ALTO NORTE 1	Leslie Urra	501	
6	ILUMINEMOS NUESTRA VILLA REAL AUDIENCIA	PEÑALOLÉN ALTO NORTE 1	Gioconda Guajardo	771	Ganador
7	LUMINARIAS PLAZA Y REPOSICIÓN VEREDAS	PEÑALOLÉN ALTO NORTE 1	Silvia Correa	265	
8	MEJORAMIENTO DE PLAZA VILLA *SOL NACIENTE*	PEÑALOLÉN ALTO NORTE 1	Rosa Miranda	97	
9	TECHADO MULTICANCHA CASA DE ACOGIDA EL BUEN SAMARITANO	PEÑALOLÉN ALTO NORTE 1	Eliana Vera	717	
10	UNIDOS POR UN MEJOR CAMINAR Y UNA VIDA SANA	PEÑALOLÉN ALTO NORTE 2	Luis Betancur	507	
11	REPOSICIÓN DE VEREDAS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS	PEÑALOLÉN ALTO NORTE 2	Alicia Vera	111	
12	FUTURA FERIA MODELO LAS PERDICES	PEÑALOLÉN ALTO NORTE 2	Patricio Venegas	810	Ganador
13	CONSTRUYENDO NUESTRA MULTICANCHA *CONDOMINIO OLGA LEIVA N°4*	PEÑALOLÉN ALTO SUR 1	Noemi Cespedes	376	
14	POR FIN NUESTRA CANCHA	PEÑALOLÉN ALTO SUR 1	Carlos Ruz	591	Ganador
15	MEJORAMIENTO DE VEREDAS EN EL COLEGIO MIRAVALLE	PEÑALOLÉN ALTO SUR 1	Doris Torres	98	
16	MEJORAMIENTO MULTICANCHA *REAL MEDIA LUNA*	PEÑALOLÉN ALTO SUR 1	Jose Rojas	113	
17	¡¡¡ILUMINEMOS LA CANCHA DE ESPERANZA ANDINA!!	PEÑALOLÉN ALTO SUR 1	Maria Montoya	414	
18	PASTO SINTÉTICO PARA NUESTRA CANCHA DE BABY MICROBUSEROS PRESENTE.	PEÑALOLÉN ALTO SUR 1	Maria Ines Soto	363	
19	JUNTOS CUMPLIENDO SUEÑOS	LA FAENA 1	Rosa Soto	786	
20	HAZTE VER 2015	LA FAENA 1	Victoria Perez	1030	Ganador
21	NUESTRO BARRIO CRECE ILUMINADO	LA FAENA 1	Dulia Landeros	344	
22	CANCHA BABYFUTBOL SAN DANIEL	LA FAENA 2	Ana Isabel Betancourt	650	Ganador
23	MEJORAMIENTO PLAZA AYLÉN	LA FAENA 2	Patricia Yegha	130	
24	LUZ PARA MI BARRIO	LA FAENA 2	Carmen Ugalde	260	
25	EL SUEÑO DEPORTIVO DE LA VILLA RENÉ SCHNEIDER	LO HERMIDA 1	Barbara Sepulveda	714	
26	YO CAMINO MEJOR: VEREDAS VILLA EL DURAZNAL	LO HERMIDA 1	Valenska Gomez	281	
27	VAMOS TODOS UNIDOS POR UN ESPACIO DIGNO Y HERMOSO PARA NUESTRA COMUNIDAD	LO HERMIDA 1	Hortensia Novoa	495	
28	MEJORAMIENTO ILUMINACIÓN HONORINO LANDA	LO HERMIDA 1	José Vidal	1271	Ganador
29	AREA VERDE BUDIPANGUI	LO HERMIDA 2	Carola Labra	135	
30	PARQUE PARA TODOS	LO HERMIDA 2	Nelson Opazo	269	
31	VILLA ORIENTE AVANZA Y SURGE	LO HERMIDA 2	Maria Mendez	456	Ganador
32	PULMÓN VERDE	LO HERMIDA 2	Elizabeth Diaz	257	
33	BIENESTAR PARA TODOS.	LO HERMIDA 2	Antonietta Mariqueo	328	
34	BIENESTAR PARA EL FUTURO	LO HERMIDA 2	Cecilia Suárez	368	
35	HACIENDO HISTORIA	LO HERMIDA 2	Rosa Jimenez	123	
36	CON ESFUERZO Y ALEGRIA	LO HERMIDA 2	Oriana Toledo	193	
37	CAMINANDO FIRME	SAN LUIS 1	Victoria Vela	1427	Ganador
38	UNA CANCHA RENOVADA PARA TODOS	SAN LUIS 1	Jeanette Lizama	440	
39	RECUPERANDO ALEGRIA PARA NUESTRA COMUNIDAD	SAN LUIS 1	Susana Sanhueza	694	
40	MEJORANDO TU PLAZA	SAN LUIS 1	Maria Ines Vallejo	506	
41	SEGURIDAD CLARA	SAN LUIS 1	Rolando Jara	1342	Ganador-11
42	MEJORAMIENTO DE VEREDAS	SAN LUIS 2	Sandra Sanchez	671	Ganador
43	MEJORAMIENTO DE CANCHA VILLA CORDILLERA UV21SUR	SAN LUIS 2	Maria Angelica Paine	198	
44	VIVIR SANO VIVIR FELIZ	SAN LUIS 2	Maria Soledad Zavala	362	
45	MEJORAMIENTO DE CANCHA MAS SU ENTORNO E INSTALACIÓN DE JUEGO DE PLAZA MODULAR "CONTRA VIENTO Y MAREA TOBALABA CORDILLERA"	SAN LUIS 2	Maria Angelica Olguin	317	
46	PARQUE DE DEPORTES URBANOS	PEÑALOLÉN NUEVO 1	German Fuentes	919	Ganador
47	CALIDAD DE VIDA EN UN ESPACIO ILUMINADO	PEÑALOLÉN NUEVO 1	Ramon Morales	263	
48	MEJORAMIENTO PLAZA CENTRAL CASAS DE LA VIÑA	PEÑALOLÉN NUEVO 1	Jose San cristobal	847	Ganador-12
49	MULTICANCHA BOMBEROS PEÑALOLÉN	PEÑALOLÉN NUEVO 1	Francisco Lazo	621	



100% digital
y 60 locales
municipales
presenciales

24.000

Vecinos participantes



7. Conclusiones y aprendizajes: Hacia una gestión de la innovación pública

Como resultado del proceso y de las interpretaciones que surgen de este, hemos elaborado una lista de aprendizajes que esperamos aporten una guía práctica a la hora de implementar una gestión de innovación en servicios públicos y especialmente municipios.

Queremos aclarar que, aun cuando puede parecer que los siguientes pasos son secuenciales, en la práctica hay mucho trabajo en paralelo y contingencias que despiertan alertas para diseñar soluciones políticas, estratégicas, comunicacionales y operativas, las cuales dependerán de múltiples variables, que merecen una investigación especial.

Nuestro interés aquí, es brindar ciertas preguntas que permiten construir conversaciones de valor y cuidado de la organización pública, mismas que pueden ser tomadas como orientadoras y referente al momento de diseñar y ejecutar procesos similares en la dimensión pública, y por tanto, serán de utilidad para el profesional y equipo a cargo de llevar la innovación a un plano de aplicación práctica.

Estamos claros que algunos de los enunciados aquí presentados, son una interpretación y no constituyen una regla a aplicar de forma estricta, sino más bien responden a conclusiones basadas en una experiencia y al cúmulo de otras experiencias sintetizadas en esta lista.

Esperamos abrir con estas una conversación en mayor profundidad en relación a este ámbito de enorme valor e importancia para el desarrollo de los gobiernos locales y en pro de una innovación que pone como centro la calidad de vida de los ciudadanos de los municipios de Chile.

1. Crea un equipo de trabajo interno.
Para ello identifica aliados, busca a quienes la innovación es relevante y establece reuniones con ellos en torno a la pregunta ¿Qué ámbito requiere soluciones?
2. A partir del equipo de trabajo, crea un comité de innovación que tenga respaldo institucional y establece la práctica de reunirse periódicamente.
Considera los siguientes aspectos y preguntas:
 - a. ¿A quienes, estratégicamente, conviene invitar?
 - b. Incorpora equilibrio entre autoridad y capacidad ejecutiva
 - c. ¿Cuáles son los retos y desafíos de innovación de mayor impacto?
 - d. ¿Qué implicancias tiene desarrollar un proceso de innovación al interior del organismo público versus ampliarlo incorporando a la ciudadanía? Evalúa riesgos y oportunidades.
3. Entrena y fortalece el comité de innovación y a los participantes colaboradores del sistema de Innovación. Cuando nos referimos a entrenamiento, hablamos de incorporar nuevas conversaciones y distinciones de lenguaje que faciliten, aporten y corrijan el proceso de construcción de coordinaciones, compromisos, apertura de mundo en un estado de ánimo de ambición y entusiasmo. El entrenamiento ha de ser ejecutado por expertos en competencias ontológicas y con especialidad en el cuidado de las dimensiones políticas, estratégicas y operativas. Adicionalmente, el entrenamiento es clave implementarlo con foco en una movilización social que incida positivamente en el clima organizacional y por ende en el proceso de innovación.
4. Construye un diagnóstico y un plan de acción que tenga hitos y fechas concretas y sea conocido por todos. Sociabilizar hallazgos, estadísticas y datos, previo a procesos de innovación es clave, ya que habla de incorporar la inteligencia colectiva en un espacio de transparencia donde todos pueden aportar soluciones. De la misma forma, un plan de acción o ruta del proceso expresada como un esquema o diagramas de flujo ayuda a observar los hitos, y en la temporización de ellos, básico hacer un cruce con los hitos prefijados del cronograma municipal, asegurando no sobre cargar los calendarios y por ende la agenda de los funcionarios.

5. Determina quienes son los vecinos y/o clientes de los servicios públicos claves, a quiénes beneficiar con el sistema de innovación. Los vecinos son el centro de la gestión municipal, y por tanto, no es posible sostener un servicio público con niveles de insatisfacción o no escuchando las preocupaciones e intereses de este grupo de personas. De la misma forma, al interior del municipio o en la red de clientes claves cercanos al organismo, existen relaciones asociadas a los servicios que son relevantes e impactan en el desempeño de la gestión. Los municipios y organismos públicos deben seleccionar, con información y con una decisión fundada, los segmentos de vecinos y clientes de los servicios a los que se van a dirigir y tomar en consideración. Una vez elegido el o los grupos, es posible desplegar la conversación de los retos y desafíos de innovación.

6. Establece reglas claras de juego, considerando los intereses de quienes participen en el sistema de innovación; establece incentivos; diseña el plan de difusión. En ese sentido, el proceso de redacción de la bases en las cuales se tangibilizan las reglas de juego es el instrumento que debe expresar el propósito, el estímulo y qué hacer. Y seguido de esto, el plan de difusión como eje de la movilización permanente que debe proveer información y seducción, en una línea editorial cercana con el foco de incentivar y sostener un estado de ánimo de entusiasmo y expectación hacia el proceso de innovación.

7. Establece una plataforma digital para el apoyo de las campañas de innovación. La tecnología es un gran aliado de este tipo de procesos. Implementar plataformas de interacción e iteración asincrónicas permite sostener la conversación de la innovación, establecer orden y claridad en las acciones que se deben ejecutar en cada etapa, promueve la participación en el grupo innovador, como el grupo que apoya a los innovadores, generando un espacio propicio para la estimulación y el reconocimiento social. Y principalmente, deja sentir un estilo de total transparencia fortaleciendo las confianzas.

8. Publica los avances y fechas de actividades o hitos por venir en los medios de comunicación internos. La anticipación y reserva de tiempos en la agenda municipal y el sector público es crucial. No basta con invitar, hay que avisar anticipadamente, pedir agendar, recordar, (a veces insistentemente) de forma digital y principalmente de forma presencial y bajo todos los canales disponibles en el servicio, no escatimando, canales nuevos y sorprendentes, que quiebren la rutina y capten la atención.

9. Lanza públicamente el concurso de Innovación, consigue que las autoridades asistan y apoyen el concurso. Las innovaciones suceden con fuerza cuando el poder político respalda la cultura de la innovación. Es una señal inequívoca de que la innovación es importante, y por lo mismo, el acto declarativo de compromiso emanado desde el Alcalde o líder a cargo de la organización pública, es un ámbito que requiere diseño y ha de ser desarrollado con anticipación, ya que es a través y mediante el lenguaje que los seres humanos construimos el mundo de posibilidades en las que vivimos. El discurso, la declaración o el hablar del líder político modifica las posibilidades para el otro, permitiéndole a éste reproducir lo que antes no habría dicho. En otras palabras le permite al ser habitante de la organización construir una narrativa interpretativa de lo que es, implica y permitirá el proceso de la innovación para sí mismo, para el vecino y para la identidad del organismo, como mundo de posibilidades a la mano.

10. Buenas practicas: haz que publiquen la idea con un video de la misma. Incentiva que los diferentes participantes visiten y conozcan las ideas de otros. Los medios audiovisuales se han democratizado, al punto que hoy día producir un video sucede más bien por superar el pánico escénico y atreverse a realizarlo. Presentar una idea de innovación mediante un video permite al equipo evaluador observar la dimensión personal de los integrantes de un equipo. El cuerpo y el hablar dicen mucho más y hacen que una idea cobre fuerza, ya que despierta emociones en quien lo ve. Un video construido con técnicas de story telling y con el talento natural, vale más que mil informes técnicos.

11. Realiza charlas y talleres de entrenamiento dirigido a los participantes de las diferentes direcciones, gerencias o departamentos que componen el organismo público: que las personas conozcan desde el sentido de la innovación hasta dónde tienen que publicar su idea de Innovación. En nuestra experiencia, las instancias presenciales son una de las piezas fundamentales en procesos de innovación. El diseño de estos espacios de interacción debe ser lo más práctico, participativo e inclusivo y alejado de la teoría. La sugerencia es clarificar los detalles operativos utilizando instrumentos facilitadores en dinámicas individuales y grupales.

12. Comunica periódicamente el “ranking” de postulaciones en el comité de innovación: ¿Qué departamento lidera el proceso? y ¿Cuál se queda atrás?. Ya comentamos que la transparencia del proceso fortalece las confianzas y fomenta un tipo de incentivo que en nuestra interpretación tiene que ver con la identidad pública y la reputación que se construye al estar exhibidos los avances y resultados parciales. Este hecho hace que los participantes observen en que posición se encuentran y desde ahí, movilicen recursos de equipo para difundir sus ideas en línea con generar adhesión social al interior del organismo, lo que provoca una amplificación mediática que fortalece los esfuerzos comunicacionales e incide en el clima y cultura organizacional.

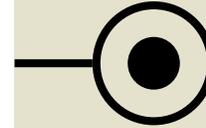
13. Establece una homologación de criterios de evaluación y equipos que evalúen las ideas. La experiencia de evaluar ideas se hace muy compleja si no existe una homologación de criterios y por tanto, es clave desarrollar un formato que simplifique la valoración por parte de un comité evaluador o jurado, entidades que generalmente están compuestas por profesionales de diferentes ámbitos. De esta forma, utilizar métricas que permitan realizar puntuaciones minimiza los efectos interpretativos en la calificación.

En relación a los equipos evaluadores, rescatamos lo valioso de contar con un mix profesional que integre al menos visiones políticas, sociales, comunicacionales y técnicas. Permitiendo enriquecer el proceso de evaluación y cuidar aspectos que van más allá de una buena solución factible de implementar.

14. Diseña los espacios de reconocimiento. Para ello, considera reservar con anticipación la participación de las máximas autoridades de la organización, especialmente el Alcalde y de la comunidad de colaboradores y/o vecinos según sea el caso. La ceremonia organízala de forma tal que se cuiden los aspectos de protocolo y solemnidad combinando entretención y expectación, incorporando videos resumen del proceso, cortes musicales y/o elementos que se hagan cargo del público. Procura elaborar un guión que cuide la narrativa que se busca dejar instalada, más allá de quien gane, de tal forma que se rescate el espíritu y propósito del proceso de innovación.

15. Comunica (rápidamente) quiénes son los ganadores. Independiente si el proceso es interno o externo, se lo más rápido para comunicar resultados y especialmente los ganadores. Hacerlo fortalece las confianzas y evita conversaciones o rumores que puedan contaminar la validez y transparencia del mismo. Para ello, prepara con anticipación a cada evento, en el cual exista la posibilidad de generar resultados o ganadores, y pre-redacta notas de prensa, a fin de solo colocar los nombres y/o los ranking de los seleccionados o premiados. Anticipa la imágenes que hay que rescatar, con el propósito de pautear a quienes estén encargados de hacer el registro fotográfico y si tienes la posibilidad de realizar grabaciones, diseña las preguntas en un ánimo positivo, orientadas a rescatar aprendizajes y buenas prácticas de la experiencia.

16. Repite el diagnóstico entre los funcionarios: ¿Hay algún cambio? ¡Comunica los avances! La innovación cuando es realizada de forma participativa inicia un camino de cambio cultural, fortaleciendo el compromiso de las personas. En ese sentido, realiza un nuevo diagnóstico una vez terminado el proceso de innovación, buscando indagar por los cambios que las personas perciben en las prácticas cotidianas, en las relaciones entre pares o interáreas, cuando es a nivel del organismo y entre vecinos cuando es ciudadano. Busca elaborar un registro de estas observaciones y definir métricas que sean de valor para comunicarlas a la comunidad como elementos que apoyen y refuercen el proceso.



17. Planea el siguiente ciclo de innovación. Entendiendo que la innovación es una práctica cultural, es más que claro que hacer compañías de innovación una vez en la vida no provocará cambios en una organización o una comunidad. Es más bien la recurrencia de estar permanentemente innovando la que profundiza e instala nuevas prácticas innovativas. De ahí que cultivar las condiciones estructurales de la innovación, incorporándola en el organigrama, idealmente con reporte directo al más alto nivel, es la mejor ubicación para transformar una organización o comunidad. Nuestra experiencia nos indica que cuando la innovación es encargada a un funcionario sin experiencia y sin autoridad política al interior de un organigrama, es garantía de actos innovativos decorativos y mediáticos.

Por el contrario, cuando la innovación se instala en una organización como elemento estratégico y opera desde un comité o consejo, se sugiere que sea tratada como un organismo público-privado que tiene la misión de asesorar a la alta dirección en la identificación, formulación y ejecución de políticas y acciones que fortalezcan la innovación, la competitividad y el desarrollo del territorio, proponiendo la acción pública y privada en la materia.

De esta forma, colabora en la identificación y formulación de políticas, planes, programas, medidas y demás actividades que aportan valor en el desarrollo en el mediano y largo plazo, incluyendo los campos de la ciencia, la formación de recursos humanos especializados, y el desarrollo, transferencia y difusión de tecnología. Asimismo, asesora a la Alcaldía en la identificación de las principales trabas al desarrollo comunal, con la consiguiente búsqueda de soluciones, a la vez que actúa como instancia de apoyo en la coordinación de las instituciones y políticas públicas de innovación.

“La posibilidad de innovar siempre está ahí si uno está dispuesto a reflexionar, a soltar la certidumbre de dónde está parado y a preguntarse si quiere estar donde está”.

“Saber escucharnos es la base para innovar”.

Humberto Maturana

8. Agradecimientos

Agradecemos el aporte y apoyo de las siguientes personas, quienes contribuyeron de diferentes maneras en este proceso:

Carolina Leitao, Señora Alcaldesa, Municipalidad de Peñalolén
Patricio Escobar, Municipalidad de Peñalolén
Maria Paz Ortega, Municipalidad de Peñalolén
Ricardo Cofré, Municipalidad de Peñalolén
María Eugenia Lagos, Municipalidad de Peñalolén
Benjamin Coderch, Municipalidad de Peñalolén
Luis Olguín, Municipalidad de Peñalolén
Hanja Yutronic, Municipalidad de Peñalolén
Meng Hsiung Chao, Municipalidad de Peñalolén
Carlos Díaz, Municipalidad de Peñalolén
Paulina Villalón, Municipalidad de Peñalolén
Karla Díaz, Municipalidad de Peñalolén
María de los Angeles Paredes, Municipalidad de Peñalolén
Jeanette Quevedo, Municipalidad de Peñalolén
Equipo de movilizadores voluntarios, Municipalidad de Peñalolén
Cristian Blanc, Corfo
Giancarlo Durán Díaz, Laboratorio de Gobierno
Santiago Barcaza, CDT
Vanessa Gonzalo, CDT
Victoria Albornoz, CDT
Aldo Aspilcueta, CDT
Pedro Mancilla, Innovación Urbana Sustentable
Carla Silva, Innovación Urbana Sustentable
Bárbara Von Knorring, Innovación Urbana Sustentable
Felipe Cabezas, Innovación Urbana Sustentable
Ricardo Ibáñez, Innobis
Marian Garayoa, AIN
Jesús Hernández, AIN
Alfredo del Valle, PhD University of Pennsylvania



A continuación una breve reseña de las organizaciones e instituciones participantes que colaboraron y aportaron valor desde sus diferentes ámbitos para hacer posible esta iniciativa de innovación en la Municipalidad de Peñalolén y desde el aporte de CORFO.

La Corporación de Desarrollo Tecnológico (CDT) es una Corporación de derecho privado creada por la Cámara Chilena de la Construcción en 1989, su misión es promover la innovación, el desarrollo tecnológico y la productividad de país. Para esto dispone de un Área de Innovación, orientada a asesorar y motivar a las organizaciones públicas y privadas en el desarrollo de proyectos de innovación, ya sea individuales o asociativos.

En este contexto, la CDT impulsa permanentemente la implementación de sistemas de gestión de innovación que les permita a estas organizaciones, innovar de forma permanente y sistemática.

A la fecha se han apoyado a 55 organizaciones de diferentes sectores de la economía; constituyéndose en un referente en la materia, permitiéndole en el año 2012 publicar la Guía Metodológica de Innovación en conjunto con la Asociación de la Industria Navarra (AIN). Este permitió apoyar a empresas de distintos sectores productivos para que identifiquen los elementos clave que componen la gestión de la innovación haciéndolo un proceso susceptible de ser gestionado.



La Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, es una corporación orientada a mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado.



Innovación Urbana Sustentable es una agencia especializada en procesos de innovación para el sector público y privado, que incorpora en sus procesos la metodología ICES/BID para facilitar el re-diseño de ciudades con enfoque sostenible, mejorando la calidad de vida de sus habitantes. El estilo de Innovación Urbana Sustentable se caracteriza por su énfasis en el cuidado de los seres humanos participantes, el rescate de las preocupaciones y dolores sociales, el diseño participativo como posibilitador de soluciones y el monitoreo ciudadano hacia una gestión transparente.



Innobis es una empresa dedicada a la generación de soluciones que ayudan a potenciar la innovación dentro y fuera de empresas e instituciones. Tiene amplia experiencia en el desarrollo de productos, creación de software y soluciones de alto nivel sobre plataformas web y móviles.



La Asociación de la Industria de Navarra (AIN) es una entidad privada, sin fines de lucro, propiedad de las empresas asociadas y comprometidas con el desarrollo empresarial de Navarra. Su misión es ejercer liderazgo real sobre la sociedad de Navarra a través de iniciativas que fomenten un desarrollo y la prestación de servicios que incrementen la competitividad de las empresas. Desde el año 2010 AIN sostiene una relación de estrecha colaboración con CDT que ha permitido diagnosticar y desarrollar capacidades de gestión de Innovación a más de 30 empresas del rubro construcción en Chile.



El Laboratorio de Gobierno es un equipo multidisciplinario del Gobierno de Chile, con un directorio compuesto por representantes de los siguientes Ministerios y Servicios: Interior-Subdere, Hacienda, Segpres, Economía, Desarrollo Social, Corfo y Servicio Civil.

Creado en diciembre de 2014, el Laboratorio está mandado a crear una nueva relación entre el Gobierno y la ciudadanía a través de desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación en servicios públicos centrados en las personas.

9. Bibliografía

A Government 2.0: Fostering Public Sector Rethinking by Open Innovation,
Dennis Hilgers, Innovation Management

Citizen sourcing: Applying the Concept of Open Innovation to the Public Sector, DENNIS HILGERS &
CHRISTOPH IHL, The International Journal of Public Participation Volume 4
Number 1 January 2010.

Citizen Participation, Open Innovation, and Crowdsourcing:
Challenges and Opportunities for Planning, Ethan Seltzer and Dillon Mahmoudi. 2012

Generación de Modelos de Negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2014.
Adaptado para el sector público por Innovación Urbana Sustentable, 2015.

Citizen Participation Handbook (Banco Mundial, 2002),

Democratizing Innovation, Eric Von Hippel, MIT 2005

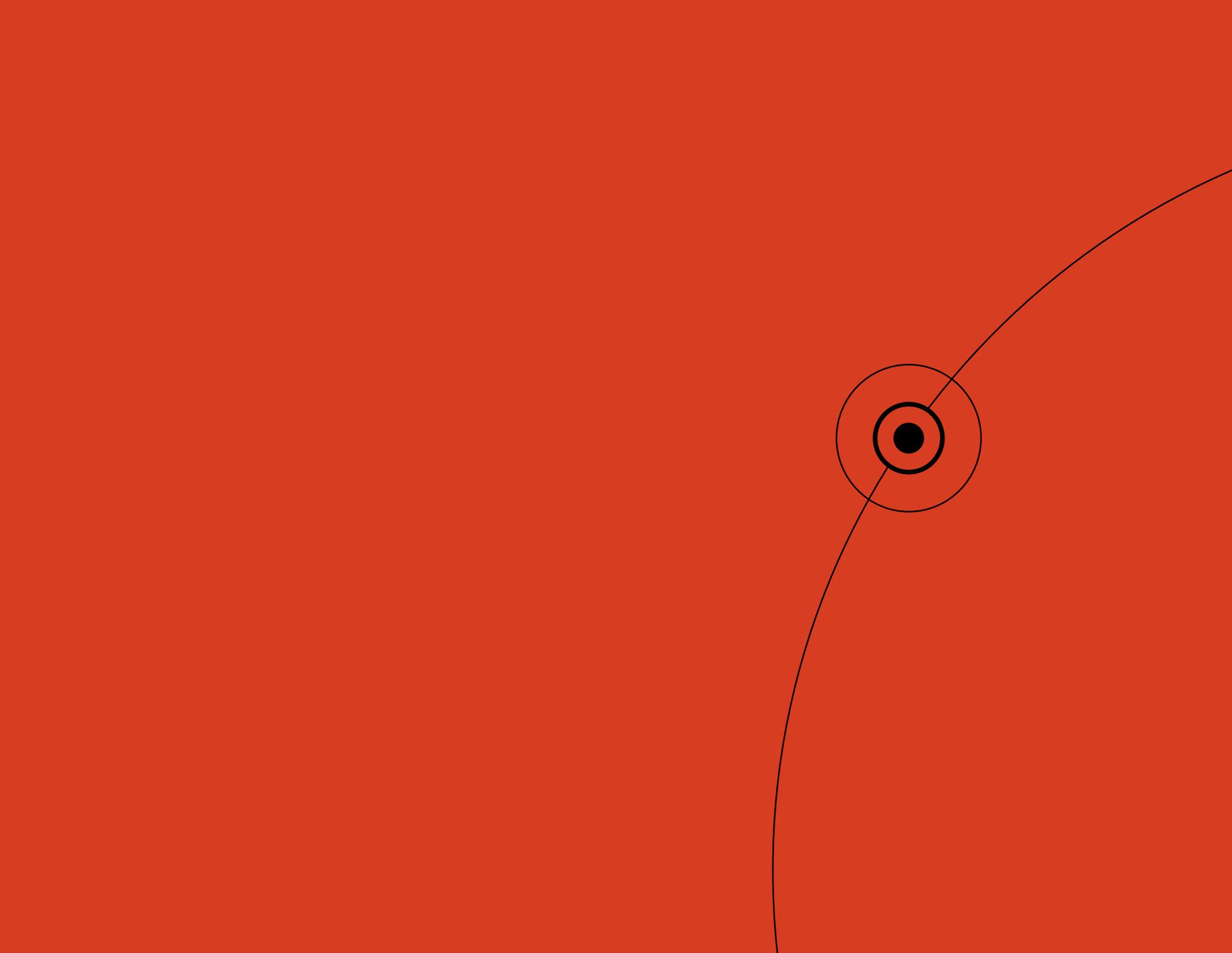
Good Practices and Innovation in Public Governance.
United Nations Public Service Awards. 2011.

Metodología ICES, (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014)

Generación de Modelos de Negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2014.

Innovación Pública, Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet, 2013.





INNOVACIÓN
MUNICIPAL

