

Laboratorio  
de Gobierno



# Instalando una cultura de innovación en la Municipalidad de Peñalolén

---



**Tipificación del caso**  
**Metodológico**

**Foco**  
 Instalando metodologías de innovación como prácticas institucionales

**Etapas proceso de innovación**  
 Etapa de descubrimiento del desafío, Generación de ideas, Prototipado y testeo

**Programa**  
 Concurso GIP,  
 Programa  
**EXPERIMENTA**

**Temporalidad**  
 2015-2017

**Fuentes de información**  
 Entrevista Equipo Peñalolén  
 Entrevista Alcaldesa Peñalolén  
 Entrevista Mentor  
 Notas de prensa  
 Material documental

**Destinatario**  
 Jefes de servicios  
 Servidores públicos  
 gestores de procesos de innovación

**Levantamiento de Datos/información**  
 2017

# Resumen de la experiencia

---

La instalación de una cultura de innovación en la Municipalidad de Peñalolén, institución pública situada en la región Metropolitana de Chile, se establece como un objetivo organizacional a ser desarrollado de forma transversal y sistemática. Esto significa para sus autoridades generar un cambio de mentalidad interna al momento en que los funcionarios se enfrentan a diferentes problemas en sus tareas diarias.

Para el cumplimiento del objetivo anterior, la institución atravesó por diferentes etapas que dan cuenta de un proceso de institucionalización de la innovación. Estas etapas, descritas por Junginger (2009), son: (1) Innovación en la periferia; (2) Innovación como parte de la institución; (3) Innovación al centro, e (4) Innovación intrínseca a la institución. Para la Municipalidad estas etapas se vivieron de la siguiente manera.

La primera etapa, periodo 2006-2015, consiste en la gestión de un conjunto de proyectos de innovación, impulsados por las autoridades de la Municipalidad en diferentes períodos y relacionados con diferentes temáticas. Entre ellos están los de índole tecnológico, como el Permiso de Circulación en Línea, y otros de índole social como el Kintún, Centro de Atención de Adultos Mayores. Estas iniciativas marcan el inicio de la instalación de una cultura de innovación en la Municipalidad, sin embargo, una característica que los define es que son aislados y disgregados en el tiempo.

Luego, la segunda etapa está representada por la adjudicación en el año 2014 del Concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP). Este es el primer paso para implementar una cultura de innovación de manera sistemática. Asesorados por una empresa consultora, la Municipalidad de Peñalolén instala formalmente un Comité de Innovación y crea el rol de coordinador. Este es un esfuerzo por introducir de manera permanente la lógica innovadora en la gestión de la institución.

La tercera etapa está impulsada por la participación en la primera versión del Programa Experimenta (2016-2017). La metodología de innovación aplicada en esta iniciativa, gestionada por el Laboratorio de Gobierno, le permitió a un equipo de funcionarios modificar sus prácticas laborales a través del aprendizaje experiencial de distintas herramientas. Entre ellas, el viaje del usuario, mapa de actores y lluvia de ideas. Asimismo, los resultados de la participación en Experimenta se identifican a nivel organizacional, principalmente, por la construcción de una estrategia de innovación denominada Peñalab. Gracias al apoyo de las autoridades, bajo esta estrategia se consolida una cultura de innovación como un eje de los lineamientos municipales.

## Palabras claves:

***Municipalidad, Concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público, Programa Experimenta, Cultura de Innovación***

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

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

Peñalab fue inaugurado en septiembre de 2017 a partir de un taller que contó con la participación de funcionarios y directivos, donde se implementó una metodología del diseño llamada “Design Sprint”. Esta metodología estuvo enfocada en la solución ágil y rápida de diferentes desafíos institucionales bajo la premisa del trabajo colaborativo. Cabe destacar que esta experiencia es única en el sector público chileno. A largo plazo, la continuidad de Peñalab es un medio para transversalizar una cultura de innovación en las prácticas de todo el municipio y, por tanto, el logro de la cuarta etapa de institucionalización. Es decir, la instalación de una cultura de innovación.

## **I. La Innovación en la Municipalidad de Peñalolén**

La Municipalidad de Peñalolén se identifica como una institución joven. Fue creada el 15 de noviembre de 1984 tras la reformulación comunal de la región Metropolitana, proceso que, a partir de 1981, dio origen a 17 nuevas comunas en la Provincia de Santiago (Municipalidad de Peñalolén, 2017). Actualmente es una de la comunas con mayor extensión territorial de la provincia, con 54,9 kilómetros, y una de las más pobladas a nivel nacional con un total de 243.847 habitantes (SINIM, 2018).

El objetivo de instalar una cultura de innovación dentro de la Municipalidad se originó y llevó a cabo durante diferentes administraciones. Claudio Orrego, alcalde durante los años 2004-2012, estableció como visión institucional que en el año 2012 Peñalolén fuera “una comuna referente en Chile por su capacidad de innovación, piloto de iniciativas (...), el país sabrá que es una comuna segura, amiga, con desarrollo urbano integrado, turística, entretenida, digital (...) (Municipalidad de Peñalolén, 2010). Las prácticas innovadoras de la gestión del alcalde Orrego se concretizaron a partir de la implementación de diferentes proyectos. Entre ellos, el Permiso de circulación en línea (2006), la Dirección de Obras digital (2010) y la creación del Centro de Empleo, Capacitación y Emprendimiento Yunus (2012).

Desde el período 2013-2020, ha asumido como alcaldesa de la comuna Carolina Leitao Álvarez-Salamanca, quien ha dado continuidad a la instalación de una cultura de innovación dentro de la comuna. Por ello priorizó como misión institucional: “consolidar con la participación de todos un Peñalolén alegre, inclusivo y ecológico, con barrios limpios y seguros, a través de una gestión cercana y de calidad, que sea motivo de orgullo y referente en innovación” (Municipalidad de Peñalolén, 2017a). Además, estableció la innovación como eje estratégico del Plan de Desarrollo Comunal 2013-2016 (Municipalidad de Peñalolén, 2014).

La gestión de la innovación para la alcaldesa tiene un doble significado. Por una parte, consiste en mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos haciéndolos más eficientes. Esto tiene como consecuencia “cambiar la mirada del servicio público para los vecinos” (Leitao, 2017). Por otra parte, instalar una cultura de innovación implica un cambio a nivel organizacional centrado en los funcionarios. innovación en el centro de la gestión de la Municipalidad de Peñalolén. Éstas son homologables al modelo descrito por Sabine Junginger en “Design in the Organization: parts and wholes” (2009) donde analiza el rol del diseño en las organizaciones a partir de cuatro fases diferentes. Aplicadas a la institucionalización de la innovación en el sector público, estas etapas son: 1) Innovación en la periferia; 2) Innovación como parte de la institución; 3) Innovación al centro de la institución y 4) Innovación intrínseca a la institución. Para el detalle de cada etapa ver Figura 2.

“

***La innovación significa para nosotros cambiar el switch interno, es decir, no seguir haciendo las cosas como siempre se han venido haciendo. Cuando tú te enfrentas a un problema, ya no es, ‘no puedo hacer nada, no tengo las herramientas’, sino que las personas y los funcionarios se tornan en una mirada distinta y dicen ‘qué podríamos hacer para cambiarlo’***  
(Leitao, 2017)

Para cumplir con el objetivo de instalar la innovación de manera transversal en las prácticas de los funcionarios, es decir, generar una cultura de innovación, la Municipalidad ha transitado por una serie de etapas. Estas son homologables al modelo descrito por Junginger (2009), donde analiza el rol del diseño en las organizaciones a partir de cuatro fases diferentes.



Figura 2. Etapas del proceso de institucionalización de la innovación



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

## II. Trayectoria de Innovación de la Municipalidad de Peñalolén

De acuerdo con el modelo anterior, la Municipalidad de Peñalolén ha transitado por las tres primeras etapas del proceso de institucionalización de la innovación, con miras a cumplir las cuatro. A continuación se detallan las principales características de cada una de ellas.

### 2.1 Innovación en la periferia: primeras iniciativas de innovación de la Municipalidad de Peñalolén

La primera fase dentro del proceso de instalar la innovación en la gestión de la Municipalidad de Peñalolén, periodo 2006-2016, está marcada por un conjunto de proyectos que mejoran y facilitan prácticas relativas a diferentes ámbitos de la gestión institucional y con un claro enfoque hacia los usuarios. Esta etapa, que podría considerarse el hito cero de la implementación de una cultura de innovación, se adjudica a factores determinantes como el contexto económico adverso del Municipio, que lo condujo a establecer convenios con diferentes instituciones para tener más recursos y a la gestión de las autoridades para superarlo (Jiménez, Lagos, Oemick, Pastén y Villalón, 2017). En este sentido, destacan iniciativas

Claudio Orrego impulsó desde el año 2004 el "Proyecto Comuna Digital Peñalolén" bajo la premisa que las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) tienen impacto en el desarrollo económico, político y social. Para ello desarrolló una estrategia local conformada por tres ejes: alfabetización digital para la comunidad, acceso y conectividad para la comunidad y gobierno electrónico. Las dos primeras iniciativas respecto a digitalización son parte del último eje. Para mayor información ver: <http://dds.cepal.org/eventos/presentaciones/2010/1020/Comuna-Digital-Claudio-Orrego.pdf>

implementadas durante la administración del alcalde Claudio Orrego (2004-2012), con un marcado enfoque hacia la digitalización de servicios, y otras de la alcaldesa Carolina Leitaó (2013-2020):

- **Permiso de circulación en línea (2006):** primer Municipio donde se puede sacar el permiso de circulación en línea a través de un computador con conexión a internet en cualquier parte de Chile.
- **DOM digital (2010):** posibilidad de obtener certificados en línea de la Dirección de Obras Municipal a través de internet.
- **Centro de Empleo, Capacitación y Emprendimiento Yunus (2012):** espacio donde los vecinos de la comuna pueden encontrar información, asesoría y herramientas para comenzar un emprendimiento, formar su microempresa, mejorar la competitividad y productividad de las PYMEs, para capacitarse en diversos oficios y encontrar un nuevo empleo.
- **Kintún (2013):** primer centro de atención de adultos mayores con problemas cognitivos, donde las familias pueden dejar al adulto mayor bajo cuidado, y así la persona que los cuida habitualmente puede descansar.
- **Ecoparque (2016):** centro de educación ambiental en alianza con la Universidad Adolfo Ibáñez.

Fuente: Equipo entrevistado (2017) y Municipalidad de Peñalolén (2018)

Si bien estas iniciativas allanan el terreno para instalar una cultura de innovación en la Municipalidad, un punto común entre ellas es que se trata de acciones innovadoras disgregadas y no sistemáticas, en términos de no impulsar de forma importante la innovación a mayor escala. Como reconocieron algunos funcionarios municipales, pasan la etapa disruptiva y no trascienden más allá (Equipo entrevistado, 2017).

Esta discontinuidad de las prácticas innovadoras dentro del Municipio es una característica de esta etapa. Sin embargo, esto comienza a cambiar con la adjudicación del Concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP) el año 2014.



Equipo Experimenta junto a la Alcaldesa de Peñalolén Carolina Leitaó.

## 2.2 Innovación como parte de la Institución: el GIP en la Municipalidad de Peñalolén

La adjudicación del Concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP) en el año 2014 fue la bisagra entre la primera y segunda etapa dentro del proceso de instalar una cultura de innovación en la gestión de la Municipalidad de Peñalolén.

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

Para la Municipalidad de Peñalolén la ejecución del GIP tuvo relevancia puesto que permitió “mover el músculo de innovación”. Esto, porque por un lado “se hizo un concurso interno de innovación con funcionarios y, por otro lado, se intervino un proceso en donde se hacía co-creación con vecinos. En los presupuestos participativos se trató de establecer metodologías distintas” (Equipo entrevistado, 2017).

Uno de los principios innovadores que destacó durante los presupuestos participativos fue la colaboración entre distintas partes. Por ejemplo, para la comunidad mejoraron los procesos de postulación a los presupuestos por parte de los vecinos. En tanto, para la cooperación entre unidades municipales, se implementó una plataforma en línea de votación que las obligó a trabajar en conjunto para agilizar el proceso de adjudicación de los presupuestos a los ganadores.

El GIP, como ayuda externa a la Municipalidad de Peñalolén, recibida desde una entidad experta o consultora, es representativa de la etapa de innovación en la periferia. Sin embargo, su efecto es el primer paso a la institucionalización y, por ende, a la segunda etapa, ya que uno de sus resultados concretos fue la creación de un espacio especializado para la gestión de la innovación, específicamente, un Comité y el cargo de Coordinador (Ver Anexo 1. Resolución Exenta que lo crea).

A pesar de estos avances, una de las dificultades con que se enfrentaron los funcionarios municipales, ya terminada la ejecución del programa, fue cómo seguir avanzando en la instalación de una cultura de innovación. La respuesta la encontraron en la participación de la primera versión del Programa Experimenta (2016-2017), eje central de la siguiente etapa.

## **2.3 Innovación al centro de la institución: participación del equipo Peñalolén en el Programa Experimenta**

La participación de la Municipalidad de Peñalolén en el Programa Experimenta 2016-2017 surgió como iniciativa desde el Comité de Innovación creado gracias al GIP. De esta instancia colaborativa eran integrantes los funcionarios que conformaron el equipo representante de la institución en el programa. Ellos fueron: Katalina Jofré, profesional de apoyo de la Gerencia de Desarrollo Económico; Marcia Jiménez, periodista de la Unidad de Comunicaciones; María Eugenia Lagos, Asistente del Administrador Municipal; Hugo Montes, Profesional de Apoyo de la Unidad Técnica; Mariely Oemick, Supervisor en Terreno; Nicolás Pastén, Arquitecto de la Unidad Técnico Metodológica y Paulina Villalón, Gestora de Innovación (Ver Anexo 2. Organigrama Municipalidad de Peñalolén).

Según el equipo entrevistado, (2017), las principales características para ser seleccionados fueron pertenecer a unidades municipales distintas y tener habilidades latentes para innovar. Estas habilidades, producto de una “voluntad institucional por instalar la innovación” fueron reconocidas por el mentor del equipo durante el programa, Andrés Ortega, como determinantes pues “no estábamos trabajando sobre cero, ya sobre unas capacidades instaladas que, una vez terminado el programa, nos dimos cuenta que es un factor importante a la hora de configurar un equipo de innovación” (Ortega, 2017).

Esta trayectoria de innovación, plasmada en las capacidades individuales del equipo de Peñalolén, se nutrió de nuevas herramientas a partir del desarrollo del programa.

### **2.3.1 Experimenta: metodología de innovación como elemento transformador**

Experimenta, programa gestionado por el Laboratorio de Gobierno, tiene como objetivo generar competencias y motivaciones en los servidores públicos que permitan desarrollar procesos de innovación. Estos están centrados en las personas sobre la base de una metodología del aprendizaje-experiencial (Bases Experimenta, 2017). Para ello, durante el transcurso del programa, bajo la modalidad de talleres y mentorías, se aborda un desafío de innovación diagnosticado por los mismos servidores y que esté alineado con las estrategias institucionales.

La especificidad de la metodología de innovación, utilizada en Experimenta, tuvo un claro impacto tanto en el abordaje del desafío planteado por el equipo de Peñalolén como también en la incorporación de nuevas prácticas laborales, producto de las herramientas aplicadas durante el programa.

Con respecto a lo primero, el equipo de Peñalolén basó su postulación a Experimenta en una problemática que tenía relación con el diseño participativo de espacios públicos, siendo el foco el involucramiento de los usuarios (problema externo). Luego, gracias a un proceso de investigación en terreno, se dieron cuenta que la problemática tenía su origen en la colaboración entre unidades municipales (problema interno). Como explicó uno de los funcionarios participantes en el programa, “en la etapa del Descubrimiento del desafío nos empezamos a dar cuenta que el tema de áreas verdes era una consecuencia del mismo problema y que así como pasaba con las áreas verdes, pasaba con otros tipos de ámbitos” (Equipo entrevistado, 2017).

Los servidores públicos explicaron que el problema se ubicaba en esferas superiores, “un tema más neurálgico, por así decirlo, del ADN de las distintas unidades municipales”. Esto, porque “se volvieron feudos, lo que pasa es que tienen mucha independencia entre sí y eso ha llevado a que haya poca coordinación entre ellas al momento de intervenir y ejecutar” (Equipo entrevistado, 2017).

***Nos empezamos a dar cuenta en cada módulo que íbamos pasando que nuestra idea inicial no era lo que nosotros pensábamos, que podía desarrollarse y nos fuimos dando cuenta al ir aplicando las distintas metodologías que nos iban enseñando en los módulos. El proyecto como estaba planteado no era ese, sino que era otro el camino que teníamos que tomar para poder llegar a una solución. (Equipo entrevistado, 2017)***

El desafío de innovación que planteó el equipo de Peñalolén a manera de pregunta se planteó de la siguiente manera: ¿Cómo podríamos diseñar un proceso para que las unidades municipales se coordinen, los proyectos puedan ejecutarse más comunicado y alineados, siendo capaces de dar una respuesta eficaz a la comunidad?

Entre las herramientas basadas en el diseño de servicios que se aplicaron en Experimenta, el equipo nombró como fundamentales para la transformación de la problemática, el viaje del usuario, el mapa de actores y la lluvia de ideas. En términos transversales, no obstante, destaca la metodología del doble diamante, con su lógica de divergencia y convergencia, como una guía clave durante el proceso ya que, “íbamos, volvíamos, íbamos, volvíamos porque no sabíamos por dónde ir” (Equipo entrevistado, 2017).

Con respecto a la incorporación de nuevas prácticas laborales, el equipo de Peñalolén identificó de qué manera sus diferentes actividades diarias se vieron permeadas por la metodología de Experimenta. En este sentido, reconocieron la aplicación de láminas de trabajo, utilizadas como herramientas de organización durante el programa, que les facilitaron la realización de reuniones institucionales o talleres con vecinos.

Los beneficios de estas técnicas, en sus propias palabras, fueron ordenar mejor las ideas, pensar distinto, agilizar ciertos procedimientos de mayor complejidad o, incluso, desarrollar habilidades de diseño para las presentaciones.

Lo anterior estuvo aparejado a la presencia de nuevas actitudes como la escucha activa frente a las propuestas de otros compañeros, la promoción del trabajo colaborativo con otras unidades municipales o el empoderamiento con respecto a las propias capacidades comunicacionales.

### 2.3.2 Experimenta: resultados organizacionales

Además de resultados a nivel de prácticas individuales, Experimenta también tuvo resultados a nivel organizacional. Para ello fue fundamental el apoyo y retroalimentación de las autoridades del Municipio, principalmente la alcaldesa y el administrador municipal, al trabajo realizado por el equipo durante todo el trayecto del programa.

La solución específica para el desafío de innovación planteado en Experimenta, la falta de coordinación entre unidades municipales, fue la elaboración de un toolkit de herramientas para la colaboración a ser aplicado por los funcionarios. Sin embargo, la motivación y ambición del equipo de Peñalolén los condujo a plantear un marco para la innovación de alcances mucho mayores. En este sentido, el resultado organizacional que más destacaron es Peñalab, estrategia de innovación proyectada para el periodo 2017-2020 cuyo objetivo es generar un “cambio cultural con eje en la colaboración” (Equipo entrevistado, 2017).

Para lograr lo anterior, la estrategia identifica cuatro áreas de acción que son: una hoja de ruta de innovación; desarrollo de proyectos que tengan impacto en el Municipio y los vecinos; transferencia de capacidades y herramientas para innovar; y la generación de una comunidad en torno a la innovación externa e interna (Municipalidad de Peñalolén, 2017b).

Los primeros avances para la implementación del Peñalab fueron la aprobación de un presupuesto para el 2018 y su inclusión en las metas institucionales del Programa de Mejoramiento de Gestión Municipal (PMG Municipal).

Asociado al Peñalab, cabe destacar la consolidación del rol de coordinador de innovación quien tiene mayor visibilización y responsabilidades, demostrado en su mayor injerencia en las decisiones institucionales como en la construcción del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) (Equipo entrevistado, 2017).

Los principales resultados de Experimenta son la modificación de las prácticas laborales de los funcionarios y las repercusiones organizacionales del Peñalab. Ambas dan cuenta de la visibilización y centralidad de una

---

**Viaje del usuario:** herramienta que muestra todos los pasos de forma lineal que un usuario realiza antes, durante y después de interactuar con el servicio (Laboratorio de Gobierno, 2017b).

**Mapa de actores:** Es una representación visual de las distintas personas e instituciones que tienen relación con un servicio, un usuario o un problema (Laboratorio de Gobierno, 2017b).

**Lluvia de ideas:** técnica que tiene como objetivo generar la mayor cantidad de ideas posibles en un periodo de tiempo determinado. Los participantes son invitados a pensar ideas rápidamente alrededor de una pregunta, problema u oportunidad.

cultura de innovación dentro de la gestión municipal y, por tanto, del paso a la tercera etapa del proceso de institucionalización. Es en los desafíos a futuro, no obstante, donde se visualiza el cumplimiento de la última fase, la innovación como algo intrínseco a la institución o, en otras palabras, la instalación de una cultura de innovación.

### **III. Desafíos: hacia la instalación transversal de la innovación**

En septiembre de 2017, el equipo de Peñalolén lanzó oficialmente el Peñalab. Esto a partir de un taller con funcionarios y directivos del Municipio, donde se aplicó una metodología de innovación denominada “Design Sprint”. Esta metodología consiste en un proceso de resolución de problemas durante cinco días, que obliga a los funcionarios a trabajar colaborativamente haciendo más eficiente su labor (Equipo entrevistado, 2017). Las soluciones respondieron a cuatro desafíos institucionales previamente establecidos: gestión de respuesta, gestión de residuos, gestión de espacios públicos y ruta del emprendedor.

El taller de “Design Sprint” es una de las tantas actividades de transferencia de capacidades que ha realizado el equipo de Peñalolén. Éstas tienen como objetivo difundir la innovación en las prácticas de todos los funcionarios de la institución.

***El Peñalab no es una ocasión, nosotros aspiramos a que tenga un espacio físico con funcionarios asignados, de dedicación exclusiva o dedicación parcial, que tenga, por decirlo, su centro de votos, su independencia, su apoyo político, su libertad de acción, su calendarización de actividades anuales, su abanico de oferta para otras direcciones intrainstitucionales, para otras instituciones, para la comunidad, o sea, una unidad nueva con una misión enfocada (Equipo entrevistado, 2017)***



Ya a largo plazo, en tanto, se consideran otras acciones para la implementación del Peñalab:

Las diferentes etapas de institucionalización por las que ha atravesado la Municipalidad de Peñalolén evidencian el logro de instalar una cultura de innovación como parte de la orgánica institucional. Sin embargo, es en la consistencia y en el desarrollo a futuro de estrategias como el Peñalab donde se identifica el paso final hacia su inserción de manera integral de una cultura de innovación. Es decir, una municipalidad que ejecuta la innovación transversal y cotidianamente.

## Datos de identificación

### Nombre:

Instalando una cultura de innovación en la Municipalidad de Peñalolén

### Instituciones participantes:

- Corporación de Fomento a la Producción (CORFO)
- Estudio Racimo
- Laboratorio de Gobierno
- Municipalidad de Peñalolén

### Equipo Experimenta:

- Marcia Jiménez, Periodista de la Unidad de Comunicaciones
- María Eugenia Lagos, Asistente Administrador Municipal de la Unidad Administración Municipal
- Hugo Montes, Profesional de Apoyo Unidad Técnica de la Gerencia Comunidad y Familia
- Mariely Oemick, Supervisor en Terreno de la Dirección de Operaciones
- Andrés Ortega, Mentor de Estudio Racimo
- Nicolás Pastén, Arquitecto Unidad Técnico Metodológica de la Unidad de Seguridad Ciudadana
- Paulina Villalón, Gestora de la Innovación de la Unidad de Administración Municipal
- Katalina Jofré, Profesional de apoyo de la Gerencia de Desarrollo Económico

### Entrevistados:

- Marcia Jiménez
- María Eugenia Lagos
- Mariely Oemick
- Andrés Ortega
- Nicolás Pastén
- Paulina Villalón
- Carolina Leitao

### Región:

Metropolitana, Santiago

## Autores y colaboradores

### Autores responsables:

- Dr. Christian Cancino del Castillo
- Carolina Chacón Contreras

### Equipo colaborador:

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

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



# EXPERIMENTA

un Estado innovador para las personas

Laboratorio  
de Gobierno