



INNOVACIÓN, DISEÑO Y CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

A NIVEL LOCAL

Análisis de la gestión del Paseo Bandera en Santiago de Chile

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GOBIERNO Y GERENCIA PÚBLICA

FRANCIA CARREÑO BASTÍAS
PROFESOR GUÍA: ÁLVARO RAMÍREZ-ALUJAS

SANTIAGO, CHILE

2020

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
ANTECEDENTES PRELIMINARES	10
Caracterización de la Comuna de Santiago de Chile	11
Administración local de la Comuna de Santiago de Chile	13
CAPÍTULO 1 - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
Pregunta de Investigación.....	14
Hipótesis.....	15
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
Propósito y Justificación.....	16
Alcance de la investigación.....	16
Resultados esperados	18
CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO	19
I. Creación de Valor Público.....	19
II. Innovación Pública	24
<i>Definiciones de Innovación Pública</i>	<i>24</i>
<i>Riesgos de no innovar</i>	<i>26</i>
Factores que influyen en la Innovación en el Sector Público	28
Capacidades para la innovación en el Sector Público Chileno	30
Habilidades para innovar en el Sector Público	31
<i>De la teoría a la práctica: Laboratorios de Innovación pública</i>	<i>33</i>
<i>Principios de Innovación Pública</i>	<i>34</i>
III. Diseño	35
Un primer acercamiento al concepto de Diseño.....	35
Diseño en las Políticas Públicas y en la gestión del Sector Público	38
Enfoque de Pensamiento de Diseño o “ <i>Design Thinking</i> ”	39

Enfoque metodológico: Innovación en el proceso de diseño	41
Relación entre Diseño, movilidad y espacios públicos en la ciudad.....	44
¿Qué se entiende por Espacio Público?.....	48
Urbanismo táctico, innovación y diseño en espacios públicos	51
<i>Laboratorios urbanos – Diseño y experimentación en espacios públicos</i>	56
<i>Laboratorio para la ciudad de México</i>	57
<i>Laboratorio de ciudades del BID</i>	58
CAPÍTULO 3 - DISEÑO METODOLÓGICO	59
I. Enfoque Metodológico	60
II. Elección de Estudio de Caso como Método de Investigación	61
III. Diseño de Estudio de Caso y Nivel de Intervención	62
CAPÍTULO 4 - CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	67
CAPÍTULO 5 - ANÁLISIS Y RESULTADOS	80
CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	152
Anexo 1: Ubicación Geográfica Comuna de Santiago de Chile	152
Anexo 2: Definiciones de Innovación Pública.....	153
Anexo 3: Criterios de calidad en relación con el Paisaje Peatonal.....	154
Anexo 4: Preguntas de Reflexión para el Estudio de Caso.....	155
Anexo 5: Matriz de actores relevantes Unidad de Análisis.....	156
Anexo 6: Entrevistas a Actores Relevantes de la Unidad de Análisis.....	158
Anexo 7: Área de intervención “Paseo Bandera”, importancia vial a Escala Metropolitana	161
Anexo 8 : Tramos de Intervención “Paseo Bandera” centro de Santiago.	162
Anexo 9: Ejes y Objetivos Estratégicos de la I. Municipalidad de Santiago.....	163
Anexo 10: Organigrama con unidades municipales que participaron en la gestión del Paseo Bandera.....	164
Anexo 11: Atributos organizacionales facilitadores/obstaculizadores de innovación identificados en la gestión del Paseo Bandera	165
Anexo 12: Habilidades para innovar presentes en los Directivos de la I. Municipalidad de Santiago, que estuvieron a cargo de la Gestión del Paseo Bandera	166

Anexo 13: Facilitadores y Obstaculizadores de la Dimensión Política en la gestión del Paseo Bandera.....	167
Anexo 14: Facilitadores y Obstaculizadores de la Dimensión Administrativa en la gestión del Paseo Bandera	168
Anexo 15: Factores determinantes en la gestión del Paseo Bandera.....	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Atributos organizacionales que influyen en la innovación en el Sector Público.....	29
Tabla 2: Descripción de las Habilidades para innovar en el Sector Público	32
Tabla 3: Principios de Innovación Pública, Laboratorio de Gobierno.....	34
Tabla 4: Premisas del enfoque de Pensamiento de diseño o <i>Design Thinking</i>	41
Tabla 5: El valor del Espacio Público.....	50
Tabla 6: Características del Urbanismo táctico	53
Tabla 7: Ventajas del Urbanismo Táctico en la ejecución de proyectos en las ciudades	55
Tabla 8: Pasos para la experimentación urbana	59
Tabla 9: Principios de Innovación Pública identificados en la gestión del Paseo Bandera.....	99
Tabla 10: Premisas del enfoque de Design Thinking en la gestión del Paseo Bandera.....	107
Tabla 11: Dimensión Sustantiva identificada en la gestión del Paseo Bandera.....	130

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Fotografía vista aérea, Paseo Bandera, Santiago de Chile	8
Ilustración 2: Gobierno y Administración del Estado por Unidad Territorial	13
Ilustración 3: Triángulo estratégico, valor público.....	21
Ilustración 4: Esquema medición del Valor Público	24
Ilustración 5: Características de la innovación en el Sector Público	26
Ilustración 6: Riesgos de no innovar.....	27
Ilustración 7: Ambiente para la innovación en el Sector Público	29
Ilustración 8: Elementos para innovar en el Sector público chileno	30
Ilustración 9: Habilidades básicas para innovar en el Sector Público	31
Ilustración 10: El Diseño entendido como Proceso	37
Ilustración 11: Principios básicos del diseño aplicados en la Innovación.....	42
Ilustración 12: El proceso de diseño a través del Doble Diamante	43
Ilustración 13: Peatones y ciclistas como prioridad de la movilidad sostenible.....	46
Ilustración 14: Tipos de Espacios Públicos.....	48
Ilustración 15: Actividades que se desarrollan en el Espacio Público	49
Ilustración 16: Intervención de Urbanismo táctico en Time Square, N.Y. EEUU	53
Ilustración 17: Recuperación cancha de basquetbol. La Rue de Duperrè. Paris, Francia.....	56
Ilustración 18: Plaza de Bolsillo. Calle Santo Domingo. Santiago, Chile	56
Ilustración 19: Fotografía panorámica 1° Tramo Paseo Bandera, Santiago. Chile.....	70
Ilustración 20: Fotografía 2° Tramo Paseo Bandera, Santiago. Chile.....	72
Ilustración 21: Cambios implementados en la calle Bandera entre los años 2013-2019.....	74
Ilustración 22: Elementos que contribuyen a la innovación en la Gestión del Paseo Bandera...86	
Ilustración 23: Diagrama Causa y Efectos del Problema de la calle Bandera	93
Ilustración 24: Características de Innovación Pública identificadas en la Gestión del Paseo Bandera.....	100
Ilustración 25: El diseño del Paseo Bandera entendido como proceso	102
Ilustración 26: Principios básicos del diseño aplicados en la Innovación del Paseo Bandera..108	
Ilustración 27: Tipos de Actividades desarrolladas en el Paseo Bandera.....	111
Ilustración 28: Intervención de Urbanismo Táctico, calle Bandera, Santiago. Chile	114
Ilustración 29: Urbanismo táctico en calle San Diego, Santiago de Chile.....	116
Ilustración 30: Elementos del Diseño del Espacio Público utilizados en el Paseo Bandera	118
Ilustración 31: Mapa de Actores Gestión del Paseo Bandera	127

RESUMEN

Entre los años 2017-2018 la Municipalidad de Santiago lideró la gestión del Paseo Bandera en la ciudad de Santiago de Chile. La iniciativa ha sido reconocida y valorada por parte de la comunidad por ser una intervención de urbanismo táctico que destaca por su creativo diseño y uso del espacio público.

A partir de lo anterior, se desarrolla una investigación de carácter cualitativo, mediante un estudio de caso, con el objetivo de analizar los factores que fueron determinantes en la gestión del Paseo Bandera como un posible caso de innovación pública, diseño y creación de valor público a nivel local. Entre los principales hallazgos se pudo identificar factores de innovación pública tales como: atributos organizacionales, capacidades, habilidades y motivaciones para innovar; factores vinculados al concepto de diseño como: el diseño del Paseo Bandera entendido como un proceso, el uso del *Design Thinking*, los principios del diseño aplicados en marcos de innovación y el Diseño en espacios públicos asociado a enfoques como la movilidad sostenible, el urbanismo táctico, el uso y apropiación del espacio público. Todos los factores antes mencionados fueron determinantes y permitieron que los directivos del municipio de Santiago pudieran abordar las dimensiones estratégicas del proyecto, creando valor público para los usuarios, las autoridades y colaboradores de la iniciativa. A partir de la gestión del Paseo Bandera, el municipio ha explorado nuevas oportunidades para innovar mediante la creación de un laboratorio urbano.

Palabras claves: Innovación pública, *design thinking*, diseño en espacios públicos, urbanismo táctico, laboratorio urbano, movilidad sostenible, gestión pública, gobierno local, valor público.

ABSTRACT

During 2017-2018, the municipality of Santiago led the implementation and management of the “Paseo Bandera” project in the city of Santiago de Chile. The initiative has been recognized and valued by the community as a tactical urban intervention that stands out for its creative design, and the use of the public space.

A qualitative research through a case study was carried out with the objective of analyzing the factors that were determinant in the management of “Paseo Bandera” as a local case of public innovation and public value creation.

Among the main results, factors of public innovation were identified such as: organizational features, capacities, skills and motivation to innovate; factors linked to the concept of design as: the design of “Paseo Bandera” as a process, the use of Design Thinking, design principles applied to innovation frameworks, and the design of public space linked to sustainable mobility, tactical urbanism, and the use and appropriation of the public space. All the factors mentioned above were key, and allowed the municipality’s management to approach the strategic scope of the project, creating public value for the users, the authorities and other stakeholders.

From this project, the municipality has explored new opportunities to innovate through the creation of an urban lab.

Key words: public innovation, design thinking, design of public spaces, tactical urbanism, urban lab, sustainable mobility, public management, local government, public value.

INTRODUCCIÓN

El problema de investigación es la gestión e implementación del Paseo Bandera en la comuna de Santiago de Chile (2017-2018), como un posible caso de innovación, diseño y creación de valor público a nivel local.

El Paseo Bandera es un paseo peatonal que fue creado el año 2017 a través de una estrategia de urbanismo táctico. Destaca principalmente por su colorido diseño el cual posee uno de los murales de piso más grandes del mundo, cuenta con mobiliario e infraestructura que contempla áreas verdes, ciclistas, asientos, esculturas, entre otros. Es una mezcla de arte, arquitectura, diseño e innovación en un mismo lugar.

Ilustración 1: Fotografía vista aérea, Paseo Bandera, Santiago de Chile



Fuente: Imagen recuperada de (Diseño Arquitectura, s.f.)

Esta iniciativa fue impulsada durante el año 2017 por la Municipalidad de Santiago y surge como una intervención urbana sin precedentes en Chile, que buscó dar un nuevo

uso a la calle Bandera, mientras se terminaban de ejecutar las obras de la Línea 3 del metro de Santiago, obras que durarían un total de 5 años (2013-2018).

En función de lo anterior la calle Bandera quedó sin la posibilidad de conectar vialmente el centro y el sur de la ciudad de Santiago, limitando completamente su uso entre los años 2013 y 2017. Esta calle se convirtió en un espacio residual en el cual surgieron estacionamientos ilegales, problemas de seguridad, además de suciedad y falta de mantención por parte del municipio.

Ante la observación de esta problemática, la Municipalidad de Santiago liderada por su Alcalde Felipe Alessandri y el Director de la Secretaria Comunal de Planificación (Secplan) César Rodríguez, identificaron la oportunidad de brindar un nuevo uso a la calle Bandera, a través de la creación de un paseo peatonal de carácter transitorio.

Para la materialización de esta iniciativa el municipio contó con diversas capacidades de gestión que permitieron generar alianzas público- privadas, entre estas, encargó a la agencia creativa Estudio Victoria el diseño e implementación del Paseo Bandera y también contó la participación y aporte de la cervecería Carlsberg y del Banco Santander.

Algunas consecuencias preliminares que dan cuenta del impacto de la iniciativa: se generó un aumento en el flujo peatonal, mayores ventas de los locatarios del sector, contó con aceptación de la opinión pública, apoyo y reconocimiento de los sectores público y privado.

Tras el éxito de la iniciativa, la Municipalidad de Santiago en el año 2018 logró gestionar los permisos necesarios con las autoridades gubernamentales competentes para que el Paseo Bandera se conservara de forma permanente.

Para apreciar la importancia del Paseo Bandera es necesario comprender la relevancia que posee tiene la calle Bandera, no sólo como el lugar donde se desarrolló la intervención del espacio público, sino desde la relevancia que posee esta calle desde la perspectiva de la ciudad.

Finalmente, a través de un estudio de caso cualitativo, intenta responder algunas interrogantes que surgen en materia de gestión pública. Este análisis se realiza desde la perspectiva o enfoques: de Innovación Pública; el Diseño y la generación de Valor Público.

Esta investigación tiene como fin último, que este caso pudiera ser de interés ya sea a modo de orientación e inspiración para otros gobiernos locales, o que pudiera servir de referencia para futuras investigaciones de otras disciplinas que quisieran abordar temáticas no resueltas que surjan a partir de este caso.

ANTECEDENTES PRELIMINARES

El Paseo Bandera se encuentra ubicado en el casco histórico de la comuna de Santiago de Chile. Como ya se ha anticipado en la introducción, se trata de una intervención gestionada por la Municipalidad de Santiago que se implementa en la calle Bandera.

A modo de contexto general, la Constitución Política de la República de Chile señala que, el Estado de Chile es unitario, sin embargo, en materia de gobierno y administración interior del Estado, el territorio de su jurisdicción se divide inicialmente

en regiones, luego en provincias, y que, para efectos de la administración local, las provincias se dividen en comunas. En función de lo anterior, en Chile existen un total de 16 regiones, las que se dividen en 56 provincias, y estas se dividen en 346 comunas, siendo estas últimas las unidades territoriales de menor tamaño.

En el [Anexo N°1](#) es posible identificar a nivel de contexto: la región, la comuna y el barrio donde se encuentra situado el Paseo Bandera.

Caracterización de la Comuna de Santiago de Chile

La comuna de Santiago, es una de las 52 comunas que conforman la Región Metropolitana, tiene una superficie de 22 km² de extensión¹ siendo una de las comunas de menor tamaño de la región y del país, sin embargo es una de las comunas que posee un territorio 100% urbanizado. En la actualidad los límites de la comuna de Santiago son los siguientes:

Al norte, con las comunas de Renca, Independencia y Recoleta, separadas por la ribera norte del río Mapocho; al oriente con las comunas de Providencia y Ñuñoa a través del eje central de la avenida Vicuña Mackenna; al sur con las comunas de San Joaquín, San Miguel y Pedro Aguirre Cerda, con quienes tiene su deslinde en la antigua vía férrea; y al poniente con las comunas de Estación Central y Quinta Normal. (Municipalidad de Santiago)

Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas al año 2020 tiene una población estimada² de 503.147 habitantes, de los cuales 250.718 (49,8%) son mujeres

¹ Información extraída del Sistema Nacional de Información Municipal

² Proyecciones de población INE al año 2020

y 252.429 (50,2%) son hombres, lo que la convierte en una de las comunas más pobladas de la R.M.³

La historia de la comuna es la historia de la ciudad, ya que, desde su fundación en el año 1541, por el español Pedro de Valdivia, el desarrollo de la vida colonial se inició al interior del centro histórico de la comuna de Santiago, teniendo a la Plaza de Armas como su centro político, administrativo, social, comercial y religioso. Algunos investigadores afirman que antes de la llegada de los españoles a la capital, esta ya era una importante sede del imperio Inca. En la misma línea Stehberg y Sotomayor (2012) concluyen que habría existido un centro urbano, bajo el casco antiguo de la ciudad de Santiago, desde el cual salían caminos incaicos en distintas direcciones.

Es tal la importancia del centro histórico de Santiago, ya que es a partir de este lugar desde donde se comienza a habitar y expandir la ciudad. En el año 1810, la Constitución política establece a Santiago como su Capital siendo la sede de la historia republicana de este país.

En el siglo XX, en el periodo contemplado entre el año 1930 hasta 1950, producto de las intensas migraciones de campesinos y mineros a la capital, junto con el desarrollo del transporte y la industrialización, la ciudad de Santiago sufre un explosivo aumento de población, lo que desencadena un crecimiento del área urbana. En tanto, el centro disminuyó su población y se convirtió progresivamente en un polo administrativo y comercial. (Memoria Chilena. Biblioteca Nacional de Chile, s.f.)

³ R.M. Abreviatura de Región Metropolitana

Desde entonces Santiago tradicionalmente ha sido sede de poderes como el Ejecutivo, el Judicial, Ministerios y Servicios Públicos, concentrando comercio, transporte, biblioteca, museos, entre otros.

Tras haber realizado una breve reseña de la comuna de Santiago es posible señalar que el Paseo Bandera se encuentra localizado en una emblemática calle capitalina al interior del casco histórico de la ciudad de Santiago.

Administración local de la Comuna de Santiago de Chile

La Constitución Política de la República de Chile (2005), establece que: “La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad, la que estará constituida por el alcalde, que es su máxima autoridad, y por el concejo”. (Biblioteca del Congreso Nacional, 2005)

A continuación, es posible observar un esquema que permite comprender la división territorial, las autoridades que ejercen gobierno y administración interior del Estado de Chile, así como los diversos niveles de administración existentes.

Ilustración 2: Gobierno y Administración del Estado por Unidad Territorial

Unidad Territorial	Gobierno y Administración del Estado	Nivel de Administración
Nación	Jefe de Estado: Presidente de la República, Ministros	Nacional
Región	Gobierno regional: Gobernador regional y Consejo regional	Regional
Provincia	Delegación presidencial provincial: Delegado presidencial provincial	Provincial
Comuna	Municipalidad: Alcalde, Concejo	Local

Fuente: Elaboración propia, en base a (Biblioteca del Congreso Nacional, 2005)

Las municipalidades por definición son: “corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.” (Ministerio del Interior; SUBDERE, 2006)

En el caso de la administración local de la comuna de Santiago, reside en el municipio que lleva su mismo nombre, se trata de la Municipalidad de Santiago, la cual resulta relevante mencionar, ya que se trata de la Unidad de Análisis de escogida para el estudio de caso, y que en el Capítulo 4 - Contexto de la investigación, se aborda con un mayor nivel de profundidad.

CAPÍTULO 1 - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Pregunta de Investigación

Este trabajo tiene como propósito responder la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué factores fueron determinantes en la gestión del Paseo Bandera como posible caso de innovación, diseño y de creación de valor público a nivel local?

A través de esta pregunta se investigará el proceso de gestión del Paseo Bandera, desde los actores involucrados en el caso, el propósito, los resultados de su implementación y los factores que fueron determinantes en el caso de estudio. Junto con lo anterior, se contrastará en base a la literatura si acaso el Paseo Bandera puede

ser encasillado o referido como un caso de innovación y de diseño, que además genera valor público.

Hipótesis

Factores vinculados a la Innovación Pública, el Diseño, Dimensiones administrativa, política y sustantiva, fueron determinantes en la gestión del Paseo Bandera y hacen de este un caso de Innovación, Diseño y de creación de Valor Público a nivel local.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar los factores que fueron determinantes en la gestión del Paseo Bandera como posible caso de innovación, diseño y de creación de valor público a nivel local.

Objetivos Específicos

1. Describir los factores de Innovación pública que actuaron como facilitadores u obstaculizadores en la gestión del Paseo Bandera.
2. Descubrir las motivaciones que tuvo la Gerencia Pública de la Municipalidad de Santiago en la gestión del Paseo Bandera.
3. Identificar los elementos y/o enfoques de diseño presentes en la gestión del Paseo Bandera.
4. Identificar los factores que actuaron como facilitadores u obstaculizadores en la gestión del Paseo Bandera y que permitirían generar valor público.

Propósito y Justificación

La finalidad de este estudio es analizar los factores que fueron determinantes en la gestión del Paseo Bandera como posible caso de innovación, diseño y de generación de valor público a nivel local. En cuanto a los motivos que justifican el caso de estudio, se puede enunciar los siguientes:

- El Paseo Bandera se ha convertido en un tema de interés público, ya que es una iniciativa que posee valoración, aceptación y apoyo de distintos sectores.
- Existen una serie de interrogantes en materia de gestión pública que no han sido resueltas, se desconocen los factores que fueron determinantes en la gestión del Paseo Bandera.
- Se ha constatado que a la fecha no existen investigaciones publicadas que analicen este fenómeno de estudio.
- Informantes claves involucrados en la gestión del Paseo Bandera muestran interés por el tema de investigación.
- Existe una motivación personal por el tema de estudio, debido a que involucra aspectos de otras disciplinas como es el diseño y el urbanismo.
- Por último, se informa que la investigación es viable, ya que se cuenta con los recursos necesarios para su realización.

Alcance de la investigación

Se define que el tipo de investigación será exploratorio, ya que estos según Hernández-Sampieri se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado

o novedoso. (2014a, pág. 91) Esta es una cualidad del caso escogido, ya que como he referido con anterioridad es un problema que ha sido poco abordado y resulta interesante de ser estudiado.

Se deja establecido que la investigación se inicia como exploratoria, ya que se considera como supuesto que no existan antecedentes sobre los factores que fueron determinantes en la gestión del Paseo Bandera.

El caso en sí mismo tiene particularidades que podrían diferenciarlo de otros tipos de intervenciones o proyectos más tradicionales que hayan sido ejecutadas en espacios públicos, ya que, tras la revisión documental y del contexto ha sido posible identificar preliminarmente algunos elementos asociados a la innovación y al diseño. Sin embargo durante el transcurso de la investigación han ido emergiendo una serie de interrogantes que surgen a partir de la revisión de la literatura realizada en el Capítulo 2- Marco Teórico, la cual ha sido de utilidad para ir revelando que existen conceptos y elementos que podrían estar vinculados al caso de estudio, no obstante, no existe certeza y evidencia empírica sobre su aplicación en la gestión del paseo Bandera, es por ello que se busca indagar estas áreas a través de la exploración de nuevas perspectivas.

Por último, se genera una aclaración sobre el alcance de la investigación, y es que el tipo de alcance podría ir variando en el transcurso de la misma, ya que según lo señalado por Hernández- Sampieri, cualquier investigación puede tener más de un alcance en las distintas etapas de su desarrollo: “es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa”. (2014, pág. 90). Lo anterior es evaluado conforme al avance en el desarrollo de la investigación.

Resultados esperados

A través de esta investigación se espera recopilar información valiosa que permita elaborar y validar productos que den sustento y consistencia a esta investigación.

Se espera que el producto de este trabajo sea de utilidad y pueda considerarse un aporte para futuras investigaciones, ya que este trabajo servirá para documentar un fenómeno social que aún no ha sido explorado.

Junto con lo anterior se espera que el resultado de esta investigación contribuya a enfoques teóricos poco explorados desde su vínculo con la gestión pública, como es el caso del pensamiento de diseño, la innovación aplicada a la gestión de espacios públicos, así como también visibilizar otros enfoques emergentes que puedan no ser expresados o considerados.

En resumen, se espera que los resultados sirvan para responder sobre ¿Qué factores fueron determinantes en la gestión del Paseo Bandera como posible caso de innovación, diseño y de creación de valor público a nivel local? procurando dar respuesta a las interrogantes que surgieron en la identificación del problema, o al menos intentar aproximarse a posibles respuestas.

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO

Para responder a la pregunta de investigación y abordar los Objetivos planteados en este trabajo, se analizará el fenómeno de estudio desde una revisión de la literatura, a través de tres miradas o enfoques vinculados a gestión pública: I) Creación de Valor Público, II) Innovación Pública y III) desde el Diseño.

I. Creación de Valor Público

Mark Moore introdujo el enfoque de valor público a la gerencia pública, con la intención de: “desarrollar una estructura de razonamiento práctico que suponga una guía para el gestor público”. (Moore, 1998, pág. 20)

Moore (1998) señala que: “el objeto del trabajo directivo en el sector público, es crear valor público, del mismo modo en que el del trabajo directivo del sector privado es crear un valor privado”. (Moore, 1998, pág. 60) El concepto de valor público que plantea Moore, surge como una analogía al concepto de valor utilizado en el sector privado, el cual según Ramírez- Alujas (2004) se encuentra asociado a tres funciones básicas que son parte integral de la estrategia de una empresa: Financiar, producir y vender un producto o servicio, generando valor para el accionista al rentabilizar su capital, valor para el cliente al adquirir un producto o servicio, y valor interno, que la empresa obtiene tras una serie de decisiones para producir el bien o servicio. Para Ramírez- Alujas esta analogía del valor privado sería: “una visión excesivamente restringida a la hora de considerar el valor creado por el sector público”. (2004, pág. 10)

El valor público está estrechamente relacionado con la respuesta a la pregunta: ¿Cómo el Estado genera bienes y servicios que son valorados por la sociedad? Según Mark

Moore este valor debe ser descubierto, definido y generado por los directivos públicos, quienes deben explorar e intentar averiguar el valor de lo que están haciendo, en vez de sólo limitar su accionar al cumplimiento de los mandatos establecidos.

Así mismo Moore (1998) plantea que los directivos deben buscar la forma de integrar tres dimensiones para concebir el valor público, estas son: la dimensión política; mediante un diagnóstico de las expectativas políticas, esto significa evaluar los apoyos y fuentes de legitimidad que se utilizarán para cumplir con dicho propósito de la organización; la dimensión sustantiva; entendida como una reflexión de lo que es valioso y eficaz para la organización, es términos simples, cómo mediante la estrategia organizativa genera valor tanto al interior de la organización (Directivos, Autoridades, entre otros) y como lo hace hacia el exterior (a sus clientes, usuarios o beneficiarios) con un costo bajo en términos monetarios y de autoridad; y por último la dimensión administrativa; que implica un análisis de lo que es viable operativamente, esta dimensión explica cómo la tareas y actividades se organizará y gestionará para conseguir los objetivos que se han plateado como organización.

Lo anterior se resume en lo que denomina “triángulo estratégico”, el cual sirve para recordar lo que los directivos deben analizar y responder: 1) para saber si el propósito de la organización es el adecuado; 2) para establecer las funciones y tareas; 3) para definir y realizar su visión. A continuación, en el gráfico N°1, es posible observar las ideas clave del triángulo estratégico de Mark Moore.

Ilustración 3: Triángulo estratégico, valor público



Fuente: Elaboración propia, en base a: Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. (Moore, 1998, págs. 47-48)

El enfoque de creación de valor público obedece a un cambio de paradigma de cómo enfrentar y gestionar la administración pública. Podría considerarse una crítica al enfoque de Nueva Gestión Pública (NGP), el cual buscaba superar el enfoque burocrático weberiano y que se caracterizó por: “adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos y propuso una prestación de servicios ajustada a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad” (CAF Banco de Desarrollo de América Latina, 2015, pág. 20)

Peter Aucoin (1996) por su parte señala que la Nueva Gestión Pública: “englobaba la idea de la necesidad de un cambio en las políticas de la Administración orientada hacia la reducción de costos mediante la medición cuantitativa del desempeño y la eficiencia en la prestación y entrega de los servicios públicos”. (Chica Vélez, 2011, pág. 61)

Según García Reátegui (2015) cuando Mark Moore incorporó el concepto de valor público, buscaba reformular el enfoque tradicional de la gestión pública a través de un cambio en la forma de razonar de los gestores públicos, ya que como señala este autor,

estos tenían una mentalidad de administradores y no de gerentes, lo que implicaba una ausencia de liderazgo en la prestación de servicios públicos. Esto es opuesto a lo que la sociedad podría esperar de un gestor público, ya que en palabras de Moore: “la sociedad necesita el liderazgo de dichos directivos para averiguar lo que es deseable y posible hacer en ámbitos públicos, de los cuales los directivos son temporalmente responsables”. (1998, pág. 107)

Por tanto, lo planteado por Moore sobre el enfoque de valor público en contraste con lo propuesto durante años por la Nueva Gestión Pública es que, como mencionarían los autores Kelly, G., Mulgan, G. & Muers, S.: “mejoras en la eficiencia en este sentido estricto no era sinónimo de aumento del valor público”. (2002, pág. 9) Estos autores indican que “el valor público se refiere al valor creado por el gobierno a través de: servicios, leyes, regulación y otras acciones” (2002, pág. 4), el cual estaría determinado por las preferencias de los ciudadanos.

García Reátegui agrega que la creación de valor público se podría simplificar en la respuesta a las siguientes tres preguntas: ¿Para qué sirve este servicio público?, ¿A quién se le rendirá cuentas?, ¿Cómo sabemos que hemos tenido éxito? Una vez respondidas estas interrogantes por parte de los directivos y gestores públicos, sería posible concluir que “el valor público se genera cuando el Gobierno conoce las aspiraciones de los ciudadanos y define los beneficios que habrán de generarse para la sociedad”. (2015, pág. 3).

Kelly G., Mulgan G. & Muers S. (2002) señalan que el concepto de valor público es un criterio medible mediante el desempeño de políticas e instituciones públicas, lo cual permitiría tomar decisiones sobre cómo se asignan los recursos. Moore de igual forma

plantea que existen diversas formas de medir el valor público, se refiere a ellas como técnicas analíticas señalando que estas: “se pueden usar objetivamente para averiguar ex ante o aprender ex post si las actividades públicas son valiosas o no”. (Moore, 1998, pág. 66)

Estas técnicas propias de la economía, estadística y la investigación permitirían determinar si las propuestas eran viables, y evaluando los costos de la acción gubernamental en relación al beneficio social o a su efectividad. Sin embargo, Moore plantea que dichas técnicas son útiles al aportar datos al desarrollo de las tareas del gestor público, midiendo el valor de determinados programas, pero no lograrían medir “el valor global de los esfuerzos de una organización”. (1998, pág. 67) A cambio, este mismo autor destaca que se han adoptado nuevas modalidades que permitirían aumentar el valor de sus acciones, por medio del énfasis en el servicio al cliente y en su satisfacción: “Se da por supuesto que las organizaciones públicas tienen clientes: los ciudadanos que están situados al final del proceso” (Moore, 1998, pág. 69)

Así mismo, Kelly G., Mulgan G. & Muers S. complementan la idea anterior, señalando que: “Las preferencias del público están en el corazón del valor público. En una democracia solo el público puede determinar qué es verdaderamente valioso para ellos”. (2002, pág. 6), indicando que: “como regla general, las cosas clave que los ciudadanos valoran tienden a clasificarse en tres categorías: resultados, servicios y confianza”. (2002, pág. 4)

Según Moore otro cliente final son los representantes del gobierno, ya que al igual que los ciudadanos: “son ellos quienes deciden lo que merece la pena producir en el sector

público, y sus valores son los que, en definitiva, cuentan a la hora de juzgar si un programa es valioso o no". (1998, pág. 71)

A continuación, se muestra un esquema que resume lo planteado por Kelly, G., Mulgan, G. & Muers, S y por M, Moore en relación a como se puede medir el valor público.

Ilustración 4: Esquema medición del Valor Público



Fuente: Elaboración propia, en base a Moore. M (1998) y a Kelly G., Mulgan G. & Muers S., (2002).

II. Innovación Pública

Definiciones de Innovación Pública

El concepto de Innovación según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en términos generales puede ser entendido como: "La implementación de un producto (bien o servicio), o proceso, nuevo o mejorado

significativamente, un nuevo método de mercadotecnia, o un nuevo método organizativo en las prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas”. (OCDE, 2016, pág. 32)

La definición mencionada anteriormente coincide con la idea planteada por Sánchez, C., Lasagna, M. y Marcet, X. (2013) en la que señalan que: “Innovar significa llevar nuevas ideas a la práctica y supone combinar de un modo distinto el conocimiento existente, aplicándolo de un modo diferente. Innovar es vincular la capacidad creativa con la de ejecución”. (2013, pág. 26)

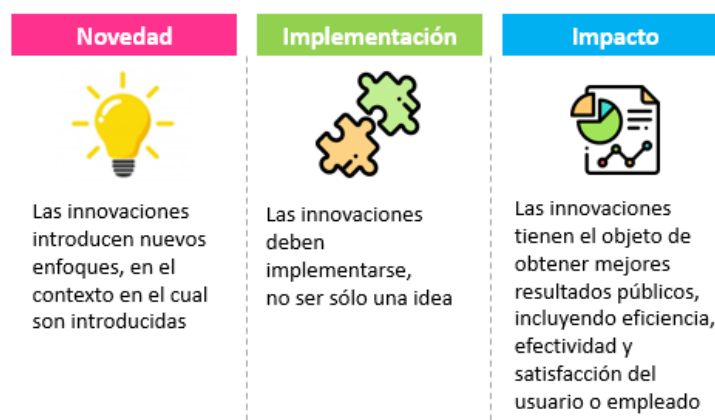
En relación a la definición de innovar presentadas, una de las características de la innovación está dada por la implementación, no basta sólo con pensar o idear algo novedoso, sino que la idea debe poder operativizarse. Según Sánchez, C., Lasagna, M. y Marcet, X. (2013) plantean que en el ámbito del sector público se generan muchas ideas, pudiendo algunas de estas convertirse en oportunidades de crear valor público, mencionando que: “la clave está, entonces, en que no se queden solo como ideas, sino que se implanten y lleven a la práctica.” (2013, pág. 26)

Esta definición se acerca a la planteada por Mulgan (2007) en relación al sector público, donde señala que: “La innovación pública se trata de nuevas ideas que crean valor público. Las ideas tienen que ser en parte nuevas (más que mejoras); tienen que ser útiles; tienen que implementarse y suceder (más que ser sólo buenas ideas)”. (2016, pág. 166)

Para mayor conocimiento acerca del concepto de Innovación Pública en el [Anexo N°2](#) es posible visualizar una Tabla que resume las definiciones propuestas por diversos autores.

Si bien existen algunas aproximaciones entre las definiciones de innovación pública, la OCDE (2016) destaca tres características o elementos en común en la Innovación en el sector público, las cuales se indican a continuación:

Ilustración 5: Características de la innovación en el Sector Público



Fuente: Elaboración propia en base a: (OCDE, El imperativo de la innovación en el sector público: estableciendo una agenda para la acción., 2016, págs. 32-33)

Riesgos de no innovar

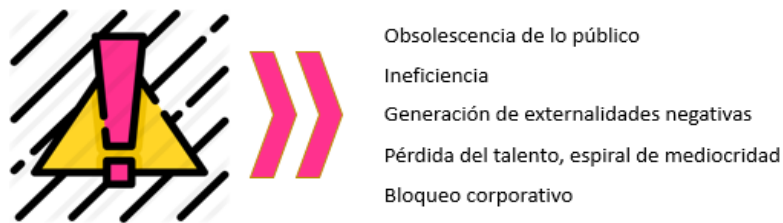
Una de los aspectos que coinciden tanto en la definición de Mulgan G., Bason C., como en la establecida por el CLAD, en relación a la Innovación pública, es que crea valor público. Autores como Sánchez, C., Lasagna, M. y Marcet, X. (2013) señalan que: “a la hora de plantear la creación de valor público, una organización debe tener en cuenta tanto las necesidades de los ciudadanos como la forma en la que aplica aquellas responsabilidades que, por ley, le son concedidas”. (2013, pág. 42) así mismo,

mencionan que el riesgo no está en innovar, sino en no hacerlo: “porque innovar no es otra cosa que establecer un mecanismo de búsqueda constante acerca de cómo adecuar las necesidades sociales a las nuevas propuestas de valor público.” (2013, pág. 43)

En relación al riesgo, la OCDE (2016) menciona que: “un reporte del gobierno australiano sugiere que una cultura adversa al riesgo desalienta a los empleados a presentar ideas innovadoras ante los tomadores de decisiones con el poder de hacerlas avanzar” (Australian Government, 2010).

Este riesgo de no innovar se puede simplificar a las ideas planteadas por Sánchez, C., Lasagna, M. y Marcet, X. (2013) las cuales se enuncian a continuación:

Ilustración 6: Riesgos de no innovar



Fuente: Elaboración propia en base a Innovación pública: un modelo de aportación de valor (Sánchez, C., Lasagna, M. y Marcet, X., 2013, pág. 43)

Factores que influyen en la Innovación en el Sector Público

Autores como Brugué, Q., Blanco, I. y Boada, J. (2014) afirman que existen factores que promueven la innovación en el Sector público y en políticas públicas, estos serían los siguientes:

Entorno innovador: “Se refiere a aquellas características ambientales que cuestionan las rutinas, estimulan la creatividad, aceptan la prueba y el error, y, finalmente, permiten la introducción de nuevo conocimiento”. (2014, pág. 20)

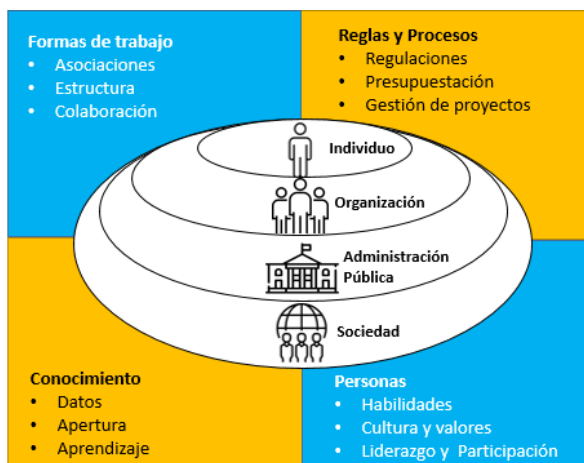
Motores de la Innovación: “Se refiere a aquellos factores (humanos, organizativos, institucionales, etc.) que favorecen la activación del potencial innovador”. (2014, pág. 20)

Así mismo, el Observatorio de Innovación del Sector Público de la OCDE, conocido por sus siglas OPSI tras una revisión de casos y de la literatura, establece un marco de referencia sobre los factores o elementos que pueden influir en la innovación en el sector público, afirmando que: “los innovadores del sector público no innovan en un vacío, sino en un ambiente organizativo estructurado”. (OCDE, 2016, pág. 29)

Para el ambiente enunciado, OPSI (2016) establece una serie de factores que podrían influir en la innovación en el sector público. En la ilustración N°7 es posible observar mediante un esquema el ambiente para la innovación. OPSI (2016) identifica en el centro los niveles de análisis donde se puede generar la innovación, pudiendo ser desde un individuo el que innova, a una o varias organizaciones del sector público, etc. Cada nivel presenta una complejidad y especificidad según cada contexto. Adicionalmente la Ilustración menciona 4 atributos organizacionales que influyen en la innovación en el

Sector público, entre ellas: las Formas de Trabajo; Reglas y Procesos; Personas y Conocimiento, las que pueden ser observadas mediante la Tabla N°2.

Ilustración 7: Ambiente para la innovación en el Sector Público



Fuente: Elaboración en base a: El imperativo de la innovación en el sector público: estableciendo una agenda. (OCDE, 2016, pág. 30)

Tabla 1: Atributos organizacionales que influyen en la innovación en el Sector Público

Atributo Organizacional	Descripción
Personas	La dimensión cultural –cómo las personas son motivadas dentro del escenario organizacional para explorar nuevas ideas y experimentar con nuevos enfoques. Aquí también se sugiere que el liderazgo y la manera en que las personas son seleccionadas, recompensadas, socializadas y gestionadas tendrán un impacto en la capacidad innovadora de una organización.
Conocimiento	El rubro de conocimiento y aprendizaje que nos ayuda a considerar asuntos relacionados con recolectar, analizar y compartir información, con el desarrollo de conocimiento y con el aprendizaje. La hipótesis es que los datos, la información, el conocimiento y el aprendizaje son esenciales para la innovación y la manera en que son manejados puede apoyar o dificultar la innovación. El desafío es construir la capacidad para reunir el conocimiento disponible para mejorar las decisiones públicas sobre las soluciones innovadoras y compartir el conocimiento para impulsar la innovación social.
Formas de trabajo	La forma en que el trabajo está estructurado dentro y entre las organizaciones puede tener un impacto en la innovación del sector público. Esto incluye el desarrollo de espacios físicos y métodos innovadores para estructurar los equipos, dividir los silos y trabajar en asociaciones entre las organizaciones y hasta entre sectores.
Reglas y procesos	Las reglas y procesos (incluyendo el marco legal/ regulatorio, la presupuestación y la aprobación de procesos) puede ofrecer (o bloquear) oportunidades para innovar.

Fuente: Elaboración propia, en base a: El imperativo de la innovación en el sector público: estableciendo una agenda. (OCDE, 2016, pág. 31)

Capacidades para la innovación en el Sector Público Chileno

Innovar en el sector público, desarrollando capacidades en Chile es un estudio sobre Gobernanza Pública realizado por la OCDE en el año (2017). El documento, establece una visión en común para fomentar el desarrollo de habilidades y capacidades para la innovación en contexto chileno, un marco analítico compuesto por: “tres elementos que los servidores públicos en Chile requieren: habilidades, motivaciones y oportunidades para contribuir a la innovación en sus organizaciones públicas.” (OCDE, 2017, pág. 13)

Ilustración 8: Elementos para innovar en el Sector público chileno



Destrezas, conocimientos y comportamientos que una persona posee. No hay una definición para definir habilidades de innovación en el sector público, sin embargo, según la experiencia e investigación se sugieren dos tipos de habilidades:

Habilidades duras: las que sirven para usar herramientas/tecnologías y metodologías específicas.

Habilidades blandas: comportamientos u orientaciones.

La motivación determina lo que la fuerza de trabajo realmente hará. Las motivaciones para que los servidores públicos puedan contribuir a la innovación dependen de un equilibrio entre los factores motivacionales intrínsecos tales como: la construcción de culturas organizativas innovadoras, y los factores extrínsecos, como los incentivos de una organización para la innovación.

El liderazgo institucional puede crear un espacio para la innovación dentro de la organización y para que los funcionarios capaces y motivados tengan la oportunidad de innovar. Considera a su vez los elementos organizativos que impulsan la innovación en el sector público como las estructuras y estrategias que las organizaciones adoptan.

El liderazgo institucional específico y las características del sector público pueden aumentar la oportunidad para que los servidores públicos puedan innovar.

Fuente: Elaboración propia, en base a Innovar en el sector público. Desarrollando Capacidades en Chile (OCDE, 2017, pág. 16)

Habilidades para innovar en el Sector Público

OPSI en el año 2017 publicó: “*Core skills for public sector innovation*”, el cual consiste en la identificación y descripción de seis habilidades básicas que promoverían y permitirían la innovación en el sector público, indicando que: “los servidores públicos necesitarían hacer uso o aplicar estas habilidades en su trabajo diario”. (2017, pág. 8)

El documento se trata de un modelo “beta” de habilidades y competencias que se ha ido perfeccionando, el cual consiste en un prototipo creado a partir de una versión inicial diseñada en el año 2016 con la colaboración de NESTA⁴.

Ilustración 9: Habilidades básicas para innovar en el Sector Público



Fuente: Elaboración propia en base a Core Skills for Public Sector Innovation (OECD, OPSI, 2017, pág. 9)

⁴ NESTA es una fundación global de innovación con sede en Reino Unido.

La ilustración N°9 visualiza las habilidades identificadas por OPSI (2017) estas son: Iteración; Alfabetización en datos, Centrado en el usuario, Curiosidad, Contar historias e Insurgencia. Para conocer en qué consiste cada una de estas habilidades, se ha establecido un cuadro resumen que describe cada habilidad, y adicionalmente se mencionan niveles o formas de ponerlas en práctica.

Tabla 2: Descripción de las Habilidades para innovar en el Sector Público

	Descripción de la habilidad para innovar en el Sector Público	Niveles de práctica
ITERACIÓN	<p>La iteración consiste en utilizar enfoques incrementales, a menudo rápidos, en el desarrollo de un proyecto, producto o servicio mientras se reduce riesgos.</p> <p>El desarrollo de prototipos, la realización de pruebas y experimentos pueden ayudar a identificar la mejor solución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de proyectos de innovación 2. Usar prototipos para explorar enfoques 3. Realización de pruebas y experimentos 4. Asumir riesgos, pero no con tiempo, ni dinero.
ALFABETIZACIÓN EN DATOS	<p>La alfabetización en datos significa que, siempre que sea posible, las decisiones deben basarse en datos, no en intuiciones o conjeturas.</p> <p>Los datos no son solo para 'geeks', los no especialistas deben comprender su importancia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usar datos para tomar decisiones 2. Servicios públicos basados en datos 3. Trabajar con especialistas en datos 4. Explicar datos y resultados
CENTRADO EN EL USUARIO	<p>Se trata de tener servicios y políticas que están diseñados para resolver las necesidades de los usuarios, con los usuarios considerados en cada etapa del proceso para que digan "Lo haría de nuevo".</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resolver las necesidades del usuario 2. Centrarse en los usuarios en cada paso 3. Considerar como piensan y actúan los usuarios 4. Involucrar a los usuarios en proyectos
CURIOSIDAD	<p>La Curiosidad y el pensamiento creativo ayudan a identificar nuevas ideas, nuevas formas de trabajar y nuevos enfoques. Puede significar algo nuevo o adaptar el enfoque de alguien más.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar nuevas ideas 2. Replantear problemas y soluciones 3. Adaptar enfoques 4. Aprender continuamente
CONTAR HISTORIAS	<p>Se trata de comunicarse en un mundo en constante cambio, contar la "historia" del cambio ayuda a generar apoyo y participación de personas al hablar sobre el pasado, presente y posibles futuros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usar narrativas 2. Contar historias de usuarios 3. Trabajar con múltiples medios y métodos 4. Enseñanza de lecciones
INSURGENCIA	<p>Significa desafiar el <i>status quo</i> y la forma habitual de hacer las cosas, significa trabajar con socios nuevos y diferentes para obtener nuevos conocimientos o entregar proyectos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desafiar el <i>status quo</i> 2. Probar cosas que pueden no funcionar 3. Construir alianzas 4. Trabajar con socios inusuales

Fuente: Elaboración propia en base a Core Skills for Public Sector Innovation (OECD, OPSI, 2017, págs. 10-21)

De la teoría a la práctica: Laboratorios de Innovación pública

Sabine Junginger (2016) visualizaba cómo las prácticas y métodos propios del diseño se están aplicando en el trabajo y en la hechura de las políticas públicas, señalando que existen una serie de laboratorios dedicados a este trabajo, los denominados laboratorios de innovación pública.

Desde la visión de Mulgan (2014) todos los gobiernos necesitan instituciones desde donde puedan catalizar o impulsar la innovación. (2014, pág. 5) Los laboratorios son una concreta alternativa para ello, agregando que estos son “instituciones que utilizan métodos experimentales para diseñar o descubrir nuevas formas de trabajo que aborden necesidades sociales y públicas”. (Mulgan, 2014, pág. 3) Similar es la definición de Junginger indicando que los laboratorios de innovación pública son: “unidades organizacionales especiales en el nivel local, regional o nacional que experimentan activamente con nuevas metodologías y nuevos enfoques para aproximarse a los problemas de política pública.” (Junginger, 2016, pág. 135)

En referencia a lo anterior, Ramírez – Alujas (2016) señala que estos equipos: “constituyen un fenómeno emergente y novedoso en el territorio de las políticas públicas en la región”. (2016, pág. 165) Así mismo el autor expresa que, si bien los equipos o laboratorios pueden basarse en diferentes métodos u aproximaciones, gran parte de estos utilizan enfoques que destacan por experimentar y prototipar, buscando soluciones escalables, compartiendo un denominador en común: “trabajar desde la perspectiva del ciudadano o usuario”. (Ramírez-Alujas, Álvaro V., 2016, pág. 172)




Chile, no se mantiene al margen de esta tendencia, en el año 2014 se crea el Laboratorio de Gobierno, institución que: “representa un nuevo enfoque del Estado chileno para

abordar desafíos públicos; situando a las personas en el centro de su acción, creando e implementando soluciones que entreguen valor para las personas, la sociedad y su entorno”. (Laboratorio de Gobierno, s.f.)

Principios de Innovación Pública

El Laboratorio de Gobierno de Chile ha definido 5 principios de Innovación Pública, los cuales guían el diseño, la gestión y la propuesta de valor de la institución.

Tabla 3: Principios de Innovación Pública, Laboratorio de Gobierno

Principio de Innovación Pública	Descripción del principio de Innovación Pública
 <p>Foco en las personas</p>	<p>Cambio de orientación desde un enfoque centrado en las “cosas” a uno centrado en las personas, a quienes sitúa al centro de las preocupaciones para entender sus necesidades, activos, motivaciones y capacidades para ser agentes del proceso de innovación.</p>
 <p>Co-Creación</p>	<p>Colaboración activa entre los diversos actores. Consiste en abrir espacios, entregar herramientas y motivar a los múltiples actores para co-descubrir, co-definir, co-idear y co-implementar innovaciones que tengan impacto.</p>
 <p>Enfoque sistémico</p>	<p>Integrar múltiples perspectivas a través de una mirada holística a los problemas y las soluciones. La coordinación inter y transectorial, y la utilización del pensamiento sistémico permiten romper los silos disciplinares y de gestión para gobernar la complejidad</p>
 <p>Experimentación</p>	<p>Forma para desarrollar soluciones y procesos de aprendizaje. Al prototipar con un enfoque de “aprender haciendo” se construye conocimiento práctico que informa, mejora y hace factibles las soluciones, lo que permite descartar las malas ideas y potenciar las buenas.</p>
 <p>Foco en la experiencia</p>	<p>Nuevas formas de entender y comunicar, basadas en historias y en el pensamiento visual. Asimismo, provee una experiencia de innovación a partir de un espacio, identidad y materialidad que ayudan a que la innovación pública sea una experiencia formativa y de cambio cultural.</p>

Fuente: Elaboración en base a: Un Estado innovador para las personas. (Laboratorio de Gobierno, 2018, pág. 43)

III. Diseño

¿Qué se entiende por diseño? Antes de responder esta pregunta es preciso aclarar que en esta investigación se podrá hacer tres tipos de distinciones para el concepto de Diseño.

La primera distinción es el relacionado con el proceso de diseño en la formulación e implementación de las políticas públicas o de iniciativas de carácter gubernamental.

La segunda distinción es la vinculada al enfoque de Pensamiento de diseño o *Design Thinking*, junto a los principios básicos y métodos del diseño aplicado a marcos de innovación.

La tercera distinción y final, es el relacionado con el Diseño en Espacios Públicos, asociado a enfoques de Movilidad Urbana, Urbanismo Táctico, Laboratorios Urbanos.

Un primer acercamiento al concepto de Diseño

El diseño posee un diverso campo de estudio con múltiples aproximaciones, donde uno de los elementos que distingue al diseño es la creatividad, la cual es concebida por George Cox (2013) como la generación de nuevas ideas, donde la innovación permite una explotación exitosa de las mismas. Este mismo autor agrega una definición de diseño señalando que: "es lo que une la creatividad e innovación. Da forma a las ideas para convertirse propuestas prácticas y atractivas para usuarios o clientes". (2013, pág. 21)

El Design Council⁵ de Reino Unido, destaca que algo que une al diseño es la creación de cosas destinadas a su uso, ya sea por medio de la creación de un objeto físico, o a través de objetos que no son físicos, como es en el caso del diseño de servicios y políticas públicas. De acuerdo a lo anterior, el diseño puede aplicar tanto en el ámbito empresarial, como en el sector público, es en este contexto que Tim Brown (2017) ha definido el diseño como:

Es uno de los motores más importantes de la calidad de la experiencia para los usuarios de servicios. Para que los gobiernos sigan siendo creíbles para sus ciudadanos, deben tratar la calidad del diseño de sus servicios tan seriamente como lo hacen los mejores negocios. (IDEO; Design for Europe & Nesta, 2017, pág. 3)

Otros autores como Geoff Mulgan se refieren específicamente a los métodos de diseño en el ámbito público, señalando que estos:

(...) pueden aportar una nueva energía vital a los servicios públicos, ayudándoles a escuchar a los ciudadanos sobre sus experiencias vividas, a hacer prototipos rápidos, a aprender haciendo y a usar visualizaciones y textos. Todos estos métodos aceleran el impulso de la innovación y ayudan a los gobiernos a obtener mejores soluciones con mayor rapidez. (IDEO; Design for Europe & Nesta, 2017, pág. 9)

Visiones como la del *Design Council* o la de Tim Brown coinciden en que el diseño puede ser entendido como un proceso que puede ser simplificado en tres pasos, los cuales se enuncian en la ilustración N°10.

⁵ El Design Council, es el Consejo de Diseño del Reino Unido. El objetivo de la organización es inspirar nuevas formas de pensar basándose en herramientas y técnicas de diseño, fomentar el debate público e informar las políticas gubernamentales. Para mayor información su sitio web oficial es: www.designcouncil.org.uk

Ilustración 10: El Diseño entendido como Proceso

	Paso 1	Paso 2	Paso 3
Tim Brown (2008)	Inspiración	Ideación	Implementación
Design Council (2013)	Investigar las necesidades del usuario	Visualizar soluciones	Prototipar y mejorar

Fuente: Elaboración en base a T. Brown (2008) y a Design Council (2013)

Brown (2008), explica que el primer paso de un proceso de diseño es la inspiración, la que se puede entender como aquellas circunstancias que motivan los proyectos de diseño a la búsqueda de soluciones, pudiendo ser de inspiración un problema, una oportunidad o una mezcla de ambas. El segundo paso según este autor se denomina ideación, paso en el cual se generan, desarrollan y prueban o prototipan ideas para encontrar posibles soluciones, y el tercer paso es el de implementación, con la intención de establecer un camino para lanzar el producto o servicio al mercado. (2008, págs. 88-90) Según Brown: “el proceso de diseño se describe mejor metafóricamente como un sistema de espacios más que como una serie definida de pasos ordenados”. (2008, pág. 88)

El *Design Council* (2013) señala que el primer paso del proceso de diseño es investigar las necesidades de los usuarios, en este paso un diseñador habitualmente intenta conocer y comprender las necesidades que poseen los usuarios de un servicio, con este conocimiento el diseñador puede comenzar a esbozar posibles soluciones. En el tercer paso cuando ya se ha diseñado una solución, puede ser probada mediante prototipos, esto permitirá que el diseñador de forma rápida y económica revisar lo que funciona para el usuario y detectar lo que no, para hacer mejoras a partir de esta información. (2013, pág. 7).

En función de lo anterior es posible señalar que el Pensamiento de diseño: “ofrece un método de resolución de problemas de principio a fin”. (Design Council, 2013, pág. 7)

Diseño en las Políticas Públicas y en la gestión del Sector Público

Según Junginger (2016) los principios y métodos del diseño están cambiando la forma de comprender las políticas públicas. La existencia de nuevas metodologías y enfoques está moviendo el diseño al escenario central de las políticas públicas, en algunos casos se han aventurado en introducir el pensamiento de diseño (“*Design Thinking*”) y el diseño centrado en los humanos (“*human - centred design*”) en las prácticas del trabajo gubernamental.

Junginger argumenta que el uso del pensamiento de diseño no sería algo ajeno al sector público, puesto que estas formas estarían presentes de forma implícita cuando los directivos públicos “desarrollan nuevas políticas, nuevos procedimientos, nuevos procesos y nuevos servicios” (2016, págs. 136-137). Según Junginger (2016) los directivos públicos y formuladores de políticas, utilizan el diseño cuando toman decisiones y buscan resolver problemas, cuando estos conciben, planifican y desarrollan una idea (pudiendo ser una política pública o también un producto o servicio) dándole forma a estos pensamientos, a través de su ejecución mediante acciones. Bajo el planteamiento de Junginger cualquier política pública; producto o servicio es resultado de prácticas de diseño.

Por otra parte, el *Design Council* plantea en relación al sector público, que habitualmente este sector presenta una serie de obstáculos como la falta de participación ciudadana, la escasa comprensión de sus necesidades, pilotajes de alto riesgo y a gran escala,

entre otras situaciones que se abordan desde el enfoque de pensamiento de diseño. (págs. 18-19)

Organismos como IDEO, *Design for Europe* & Nesta señalan que algunos de los problemas que los gobiernos que deben enfrentar es la disminución de la confianza de los ciudadanos con el gobierno y sus servicios, por tanto, el *Design Thinking* se está transformando en una valiosa herramienta para los gobiernos, consiguiendo mayores niveles de satisfacción ciudadana en los servicios que utilizan este enfoque, como consecuencia de políticas públicas que se conectan con los ciudadanos. (2017, pág. 5)

Enfoque de Pensamiento de Diseño o “*Design Thinking*”

El *Design Thinking* surge: “a partir de la idea de que pensar como un diseñador puede transformar cómo se desarrollan, los productos, los procesos y los negocios de las empresas.” (Durán Bobadilla, L. y Mancipe Lopez, L., 2018, pág. 182) Este enfoque no fue inventado por IDEO ⁶ sin embargo como empresa son reconocidos a nivel mundial por practicarlo durante años en la resolución de problemas, siendo Tim Brown uno de los máximos exponentes de este enfoque, quien a su vez es el presidente ejecutivo de esta firma. Según Brown, el pensamiento de diseño o *Design Thinking* es:

Un enfoque de la innovación centrado en el ser humano que se basa en el conjunto de herramientas del diseñador para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial. (Brown, s.f.)

⁶ IDEO Es una empresa de diseño global. Según su descripción crean impacto positivo a través del diseño. Para mayor información visitar sitio web: www.ideo.com

Otra definición es la planteada por Urroz-Oses (2018), en la que se refiere al Design Thinking como:

(...) una metodología de diseño centrada en el usuario, colaborativa, que se basa en la empatía, que, apuesta por la elaboración de prototipos para contrastar su efectividad, que no sigue un proceso lineal de pensamiento y que propugna la colaboración de diversos ámbitos para encontrar la mejor solución. (Urruz-Oses, 2018, pág. 196)

En relación al concepto de *Design Thinking* y su aplicación en el sector público la empresa IDEO, *Design for Europe* & Nesta, en conjunto plantean: “El *Design Thinking* es un enfoque centrado en el ser humano, lo que significa que comienza con las necesidades de las personas (y considera tanto a los ciudadanos como a los funcionarios públicos).” (2017, pág. 5) En este mismo ámbito el *Design Thinking* es: “un enfoque de innovación, sus herramientas y técnicas pueden conducir a cambios significativos tanto en el diseño de políticas como en la prestación de servicios.” (IDEO; *Design for Europe* & Nesta, 2017, pág. 5)

De este modo, el *Design Thinking* plantea un cambio en la forma de diseñar las políticas y los servicios públicos, el cambio consiste en modificar la forma habitual de diseño de los gobiernos desde adentro hacia afuera, que en palabras de Sabine Junginger: “hubiera sido desarrollado por expertos con buenas intenciones, pero concebida e implementada en ausencia de conocimiento sobre cómo esta política afecta las vidas de las personas”. (2016, pág. 142) En su reemplazo el *Design Thinking* aporta una nueva forma de diseñar desde el exterior hacia al interior, encontrando equilibrios entre lo deseable por el gobierno y por los ciudadanos.

El *Design Thinking*, posee una serie de premisas que forman parte de la esencia de esta metodología, las cuales se enuncian en la Tabla N°4.

Tabla 4: Premisas del enfoque de Pensamiento de diseño o *Design Thinking*

Premisas <i>Design Thinking</i>	Descripción
Involucrar al equipo de Trabajo	Empiece por el principio, donde se involucra al equipo de desarrollo desde el inicio de los proyectos, incluso antes de haber definido el rumbo o el objetivo de la intervención.
Centrado en las personas	Adopte un enfoque centrado en las personas, en la medida que la investigación del pensamiento de diseño debe basarse en la conducta, las necesidades y preferencias de los posibles usuarios.
Experimentación durante el proceso	Pruebe desde el principio y con frecuencia, se busca generar un prototipo del proyecto lo más rápido posible en cada interacción del proceso, de manera que se falle lo más pronto y pueda mejorarse.
Co-creación	Busque ayuda externa, el pensamiento de diseño busca ampliar el ecosistema de innovación a partir de la co-creación con clientes y consumidores.

Fuente: Elaboración propia, en base: Enfoques teóricos de diseño que propenden hacia el desarrollo sostenible de Latinoamérica a: (Durán Bobadilla, L. y Mancipe Lopez, L., 2018, pág. 183)

Enfoque metodológico: Innovación en el proceso de diseño

Desde *IDEO; Design for Europe & Nesta* plantean que la innovación: “requiere de inspiración y de un pensamiento divergente, lo que significa que explorará muchas soluciones diferentes”. (2017, pág. 14) Es la misma “inspiración” que señala Tim Brown, como parte de los pasos básicos del diseño.

Autores como Sánchez, C., Lasagna, M. y Marcet, X. afirman que el enfoque de *Design Thinking* “se está convirtiendo en una herramienta habitual en los procesos de innovación en las organizaciones”. (2013, pág. 200) , principalmente porque se basa en una metodología que tiene base en el diseño, y es utilizada para resolver problemas a través del pensamiento creativo. Según Urroz- Osés habría una gran aceptación por este enfoque, señalando que: “hace se estudie en todas las escuelas de negocio actuales, es que recoge prácticas y modos de hacer creativos para provocar soluciones innovadoras”. (2018, pág. 198)

Para el Laboratorio de Gobierno de Chile una de las principales contribuciones que ha realizado el diseño a los procesos de innovación, ha sido que este ha permitido su expansión a otras dimensiones del trabajo, siendo la Innovación Pública: “una de las áreas más importantes debido a su escala y potencial de impacto”. (2018, pág. 40)

Los enfoques dirigidos por el diseño, se están comenzando a aplicar más frecuentemente en procesos de innovación en los gobiernos: “cuando se quiere repensar cuál es su política o la forma en que se entrega a los ciudadanos”. (IDEO; Design for Europe & Nesta, 2017, pág. 14)

El *Design Council* ha planteado una serie de principios de diseño que en su conjunto conforman un marco para la innovación, los que se describen en la siguiente ilustración.

Ilustración 11: Principios básicos del diseño aplicados en la Innovación



Fuente: Elaboración propia, en base a (*Design Council*, s.f.)

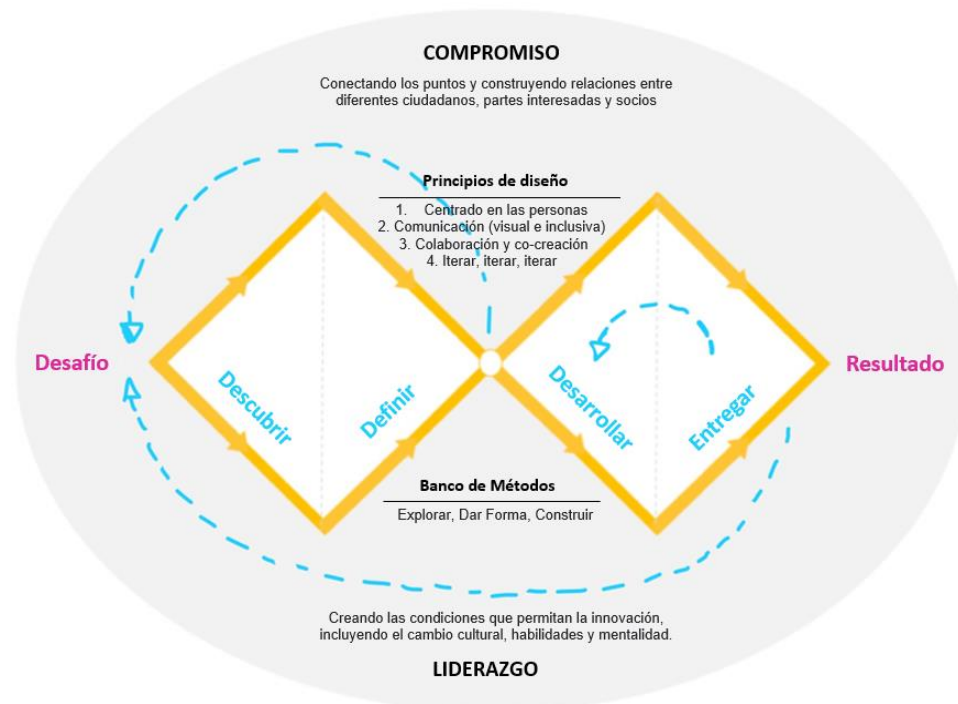
Como parte del mismo marco para la Innovación, el *Design Council* en el año 2004 publicó la metodología del doble diamante, la cual consiste en una descripción visual del proceso de diseño e innovación, es un método que sirve para comprender el tipo y

la forma del proyecto que se está llevando a cabo, el estableciendo el pensamiento de diseño en un contexto estratégico.

Esta metodología puede ser aplicada en la planificación de un proyecto, ya que este formato: “ofrece la oportunidad de trabajar de manera más colaborativa y dinámica” (IDEO; Design for Europe & Nesta, 2017, pág. 19)

Sobre la interpretación del doble diamante estos: “representan un proceso de exploración de un tema de manera más amplia o profunda (pensamiento divergente) y luego tomar una acción enfocada (pensamiento convergente)”. (Design Council, s.f.)

Ilustración 12: El proceso de diseño a través del Doble Diamante



Fuente: Elaboración en base Framework for Innovation (Design Council, 2019)

En el primer diamante ocurre la fase de descubrimiento donde existe un proceso de exploración por medio de una búsqueda de comprensión del problema desde la

perspectiva de las personas afectadas por él. Con la información que se obtuvo en el descubrimiento, convergen ideas para replantear el problema, definiendo el desafío. En el segundo diamante ocurre el desarrollo, se produce un proceso de divergencia, de búsqueda de respuestas, co-diseñando soluciones para un problema claramente definido. En la entrega, se prueban diversas soluciones a pequeña escala, se produce una constante iteración, donde se mejoran las cosas que pueden ser mejorables, y se descartan las que no funcionarán. En la actualidad el doble diamante como metodología permite representar procesos de diseño e innovación, esta metodología ha sido ampliamente aceptada y se utiliza como referencia en todo el mundo.

Relación entre Diseño, movilidad y espacios públicos en la ciudad

Utrilla S. y Jiménez J. señalan que, durante el siglo XX, el diseño: “ha formado una parte importante de la cultura y de la vida cotidiana en la concepción y planificación de los productos diseñados por el hombre, con el propósito de mejorar la calidad de vida urbana”. (2010, pág. 116) Es el lugar donde convergen las actividades realizadas por el hombre, y donde se desarrolla la vida en comunidad. Batista (2018) por su parte señala que: “en el contexto de una ciudad, el diseño tiene amplio alcance, ya sea en el campo de la estrategia, de la innovación, de la estética, de la forma o en la expresión cotidiana”. (2018, pág. 138)

Hace un siglo atrás tan sólo uno de cada diez personas vivía en ciudades, sin embargo, en la actualidad más del 50% de la población mundial lo hace en las urbes, según estas cifras de Naciones Unidas se proyecta que el 75% de la población vivirá en ciudades en el año 2050.

En relación a la expansión urbana descontrolada, Mawromatis menciona que las nuevas concepciones del diseño urbano han ido cambiando hacia una construcción más integral y sostenible de las ciudades, para lo cual buscan revertir o mitigar los efectos que ha provocado el crecimiento explosivo de las urbes. (Mawromatis, 2013, págs. 126-127).

Mawromatis menciona que la movilidad surge como principio orientador una de las corrientes del diseño urbano contemporáneo, el cual plantea la reivindicación del peatón, hasta formas alternativas e innovadoras de desplazarse en la ciudad, procurando mayor conectividad y animación del espacio público, todo lo anterior en respuesta a los impactos causados por el predominio que ha tenido durante décadas el uso del automóvil. (2013, pág. 145)

En palabras de Mawromatis en relación a este enfoque: “se considera esencial el disminuir la dependencia del automóvil y el fomentar paralelamente el uso del transporte público, la bicicleta y la caminata de manera integrada y racional”. (Mawromatis, 2013, pág. 146) Jan Gehl (2014), denomina a esto movilidad “verde”, señalando que es el modo más eficiente de lograr que una ciudad sea sostenible. (Gehl, 2014, pág. 7)

La movilidad sostenible, según Ocupa tu calle, Onu-Habitat y Fundación Avina hace referencia a la planificación, diseño y gestión de la movilidad, priorizando las modalidades más accesibles, seguras, amigables y saludables para los usuarios.

La movilidad sostenible, pone énfasis en: “combatir el uso indiscriminado del automóvil y en fomentar la caminata, el uso de la bicicleta y de los sistemas de transporte público masivos”. (2018, pág. 63)

Ilustración 13: Peatones y ciclistas como prioridad de la movilidad sostenible



Fuente: Imagen extraída de Intervenciones Urbanas hechas por Ciudadanos: Estrategias hacia mejores Espacios Públicos (Ocupa tu calle, ONU-Hábitat y Fundación Avina, 2018, pág. 62)

Gehl relata que Copenhague fue una de las ciudades pioneras que impulsó este tipo de movilidad. En el año 1962, convirtieron la calle Strøget (una calle principal de la ciudad) en peatonal, causando un escepticismo mayúsculo. La iniciativa al poco tiempo de ser implementada, logró gran aceptación, a lo cual señala: “El número de peatones ascendió a 35% solo en el primer año. Era más cómodo caminar y había más espacio para hacerlo”. (Gehl, 2014, pág. 13) Desde esa experiencia, Copenhague fue reconvirtiendo muchas más calles, facilitando la movilidad de los peatones, y la vida urbana.

En una publicación sobre percepciones sobre la calidad de vida urbana en América Latina y el caribe del BID (2016), una reflexión del estudio es en relación al espacio público y al transporte, indicando que estos son: “esenciales para que los ciudadanos sientan que se apropian de sus ciudades; la mejor manera de conocer si estos disfrutaban de su ciudad es a través de cómo se mueven y cómo acceden al espacio público”. (Ellis, 2016, pág. 13) Esta publicación además menciona que tanto parques, plazas y paseos, entre otros espacios públicos contribuyen al incremento de la calidad de vida de las personas. (Ellis, 2016, pág. 106)

Para ONU-Hábitat la planificación urbana tiene el rol de organizar los espacios públicos y las calles, y el diseño en cambio tiene la responsabilidad de alentar su uso, con la finalidad de que estos espacios logren transmitir una sensación de identidad y de pertenencia. (Gehl, 2014, pág. XIV) El autor Jan Gehl complementa esta idea señalando que aparte de alentar a las personas a usar estos espacios, se debe incorporar: “protección, seguridad, y una razonable cantidad de espacio y equipamiento adecuado que provea un atractivo visual”. (2014, pág. 21)

Los gobiernos locales y nacionales están jugando un rol clave: “desarrollando políticas que promuevan áreas compactas, habitables, con el espacio público adecuado que facilite el transporte público, promoviendo la movilización a pie y en bicicleta, lo que reduce las emisiones de carbono”. (ONU-Hábitat III, 2015, pág. 5)

Gehl (2014) menciona que si bien existen políticas públicas que buscan alentar la vida en la ciudad, también: “hay sobrados ejemplos de cómo la renovación de un solo espacio y hasta el cambio de un mobiliario y algunos detalles pueden llevar a las personas a patrones completamente nuevos de comportamiento”. (2014, pág. 17)

¿Qué se entiende por Espacio Público?

Los espacios públicos: “son lugares de propiedad pública o de uso público, accesibles y agradables por todos de forma gratuita y sin afán de lucro. Esto incluye calles, espacios abiertos e instalaciones públicas”. (ONU-Hábitat III, 2015, pág. 1) Otra definición es la aportada por CEPAL: “El espacio público supone, pues, dominio público, uso social colectivo y diversidad de actividades”. (Segovia, O. y Jordan, R., 2005, pág. 18)

La noción del espacio público como un bien en común, puede ser explicado por dos aspectos: 1) es accesible para todos, no requiriendo un costo directo para sus usuarios, y 2) su único propósito como servicio público es contribuir a la calidad de la vida en la ciudad. (UN-Habitat, 2016, pág. 26)

ONU-Hábitat (2016) menciona que existen tipos de espacios públicos, entre ellos las calles, los espacios públicos abiertos y los que sirven de equipamiento.

Ilustración 14: Tipos de Espacios Públicos

Calles como espacios públicos <ul style="list-style-type: none">• Calles, avenidas y bulevares• Plazas y plazas• Pavimentos• Pasajes y galerías• Carriles para bicicletas	Espacios públicos abiertos <ul style="list-style-type: none">• Parques• Jardines• Campos de juego• Playas públicas• Riberas y muelles	Equipamientos públicos urbanos <ul style="list-style-type: none">• Bibliotecas Públicas• Centros cívicos / comunitarios• Mercados municipales• Instalaciones deportivas públicas
--	--	--

Fuente: Elaboración propia, en base a Global Public Space Toolkit: From Global Principles to Local Policies and Practice (UN-Habitat, 2016, pág. 27)

El espacio público es aquel lugar donde las personas realizan un sinnúmero de funciones en común, desde movilizarse de un lugar a otro, visitando lugares privados; o movilizándose a otras partes de la ciudad, es el lugar donde se disfrutan actividades

recreativas o culturales, donde se puede conocer a otros, comprar, o bien, simplemente pasear. (UN-Habitat, 2016, pág. 15)

En relación al tipo de actividades que se desarrollan en el espacio público, Jan Gehl indica que se pueden categorizar en tres tipos:

- 1) Las actividades necesarias, que uno realiza por obligación, como desplazarse a pie de un punto a otro, hacer fila, esperar el bus, etc.
- 2) Las actividades opcionales, que uno realiza por gusto cuando las condiciones son adecuadas, como ver las vitrinas de una tienda, sentarse a leer u observar a la gente, pararse un rato para apreciar una vista, etc.
- 3) Las actividades sociales, que uno realiza con otras personas, como reunirse, conversar, ver un espectáculo, etc.” (Morgan Bal, 2006, pág. 36)

Ilustración 15: Actividades que se desarrollan en el Espacio Público



● Actividades necesarias ● Actividades opcionales ● Actividades sociales

Fuente: Elaboración propia, en base a: “Los Usuarios del Espacio Público como Protagonistas en el Paisaje Urbano” (Morgan Bal, 2006, pág. 36). imágenes extraídas de “Ciudades para la gente” (Gehl, 2014, págs. 62,140, 24)

Daniel Morgan (2006) señala que las intervenciones en el espacio público, deben crear condiciones para aumentar su uso por parte de los ciudadanos. Aparte de considerar

elementos visuales y estéticos que hagan más atractivos el paisaje urbano, no se debe olvidar que la presencia de gente, el colorido y su movimiento, concentrando a los usuarios, o seduciéndolos a permanecer en él, son finalmente las que hacen que el paisaje se vuelva aún más interesante. (2006, pág. 36)

En relación a lo anterior Gehl (2014) afirma que la mayor atracción de una ciudad es la gente, y da como ejemplo una decisión que deben enfrentar las personas sobre caminar a lo largo de una calle desierta o por una llena de gente, la mayoría escogería la calle donde existe mayor actividad, puesto que el paseo sería más interesante y además proporciona mayor sensación de seguridad. En palabras del autor: “la gente se concentra donde pasan cosas y espontáneamente busca la presencia de otros. (Gehl, 2014, pág. 25)

Autores como Utrilla S, & Jiménez J. (2010) por su parte destacan el valor del espacio público para las personas en el contexto de la ciudad.

Tabla 5: El valor del Espacio Público

El valor del Espacio Público en la vida en la ciudad
El espacio público es el lugar donde la vida comunal se despliega. Son dinámicos.
Las calles, plazas, parques de la ciudad; dan forma al flujo y reflujo al intercambio humano.
Constituye un complemento fundamental de los lugares rutinarios: trabajo, vida familiar.
Proporcionan los canales para la circulación, nodos de comunicación, siendo un terreno común para el juego y la relajación.
En todas las instalaciones comunes para la vida hay un equilibrio dinámico entre las actividades públicas y privadas.

Fuente: Elaboración propia, en base: Diseño de mobiliario urbano para lograr la dinámica social en la ciudad. (Utrilla, S. y Jiménez, J., 2010, pág. 117)

Enrique Peñalosa, en el libro “La humanización del espacio urbano: la vida social entre los edificios” menciona:

Si la ciudad es el lugar de encuentro por excelencia, más que cualquier otra cosa, la ciudad es su espacio público peatonal. Los seres humanos no pueden estar en el espacio de los automotores, ni en los espacios privados que no les pertenecen. La cantidad y la calidad del espacio público peatonal determinan la calidad urbanística de una ciudad. (Ocupa tu calle, ONU-Hábitat y Fundación Avina, 2018, pág. 37)

Es la calidad del espacio público la que define finalmente que tan bien estos espacios funcionan, factores como la escala humana entre otros, deben ser considerados en el diseño de un espacio público peatonal. Gehl (2009) en relación a lo mencionado anteriormente, contribuye con el desarrollo de 12 criterios que permiten evaluar la calidad del espacio público peatonal en las ciudades, estos sirven para asegurar que los lugares sean cómodos y resulten atractivos para que más personas realicen actividades en ellas. En el [Anexo N°3](#) es posible conocer los criterios de calidad en relación al Paisaje Peonato, del autor Jan Gehl.

Según ONU-Hábitat, en muchas ciudades en vías de desarrollo, los espacios públicos se encuentran abandonados o en un deplorable estado. No obstante, en el último tiempo han surgido interesantes e innovadoras experiencias en ciudades de distintas partes del mundo: “se están reutilizando y reimaginando aquellos espacios que hasta ahora habían sido descartados, como herramientas que puedan servir para revigorizar comunidades y transformar las vidas de sus habitantes”. (Gehl, 2014, pág. XIV)

Urbanismo táctico, innovación y diseño en espacios públicos

En relación a la recuperación de espacios públicos en las ciudades han comenzado a surgir iniciativas dirigidas por diversos grupos de personas, se trata de ciudadanos, académicos, estudiantes, activistas, artistas, municipios, empresas, entre otros actores, todos con un objetivo en común: realizar intervenciones de pequeña escala, que: “lejos

de impulsar grandes proyectos metropolitanos, estos grupos apuntan a realizar intervenciones focalizadas en el ámbito local”. (Ocupa tu calle, ONU-Hábitat y Fundación Avina, 2018, pág. 24) Desde *Street Plans* (2012) señalan que este tipo de intervenciones buscan mejorar la habitabilidad de pueblos y ciudades, comenzando por la escala de la calle, cuadras o edificio, agregan: “Si bien los esfuerzos y proyectos de gran tamaño son necesarios e importantes, las intervenciones de pequeña escala son una manera de establecer inversiones más sustanciales en el espacio público.” (2012, pág. 1)

¿A qué tipo de intervenciones se refieren estos autores? Se refieren al enfoque de “Urbanismo Táctico”, el que se puede entender como:

(1) un prototipo de corto plazo que puede dotar de información a la planificación de largo plazo; (2) esta forma de hacer ciudad no requiere necesariamente de expertos urbanistas, sino al contrario, se construye a partir de grupos de personas empoderadas, esto es, urbanismo ciudadano; (3) el desafío del urbanismo táctico en Latinoamérica está en reconocer el valor de las acciones informales en el espacio público y encausarlo en forma de políticas públicas urbanas inclusivas de largo plazo. (Ciudad Emergente y *Street Plans*, 2013, pág. 13)

Para Donovan Finn (2014) las intervenciones de urbanismo táctico a menudo son: “soluciones, innovadoras, sofisticadas y de bajo costo para soluciones difíciles o problemas urbanos no resueltos”. (2014, págs. 381-382). Desde Ciudad Emergente y *Street Plans* destacan que estas intervenciones: “permiten probar (y fallar) rápido y barato, de modo de poder ajustar la estrategia y escalarla”. (2013, pág. 64)

El Urbanismo Táctico, también denominado DIY Urbanism o “Hazlo tú mismo”; o bien prototipos ágiles, urbanismo de código abierto o simplemente tácticas urbanas es reconocido como enfoque por considerar los siguientes aspectos:

Tabla 6: Características del Urbanismo táctico

Características del Urbanismo Táctico	
Según (Street Plans, 2012)	Según (Ciudad Emergente y Street Plans, 2013)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser un enfoque intencionado y progresivo para promover el cambio 2. Ofrece ideas locales para desafíos en la planificación local 3. Compromiso a corto plazo y expectativas realistas 4. Bajo riesgo, con una posible gran recompensa 5. Desarrollo de capital social entre ciudadanos y construcción de capacidad organizacional entre instituciones públicas/ privadas, ONGs y sociedad civil 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser una aproximación intencionada para instigar cambio. 2. Ofrecer soluciones locales para desafíos en la planificación local. 3. Apostar por compromisos de corto plazo y expectativas realistas. 4. Asumir riesgos menores con posibilidad de alcanzar recompensas mayores. 5. Desarrollar el capital social de la ciudadanía instalando capacidades en las personas para llevar adelante un tipo de vida que les dé razones para valorar.

Fuente: Elaboración propia, en base: Urbanismo Táctico 2 Acción a corto plazo / Cambio a largo plazo y a Urbanismo Táctico 3. Casos Latinoamericanos.

Según Mike Lydon - quien es el principal impulsor de este enfoque – el término urbanismo táctico tiene como inspiración la peatonalización del Times Square en Nueva York, la cual fue relatada en un blog en el año 2010 en el cual utilizaba el término de intervenciones tácticas. (Street Plans, 2012)

Ilustración 16: Intervención de Urbanismo táctico en Time Square, N.Y. EEUU



Fuente: Imagen extraída del blog ciudades sostenibles del BID. Título: Urbanismo táctico: 3 ventajas en la ejecución de proyectos en las ciudades. (Razu Aznar, 2019)

Razu (2019) relata en el Blog de ciudades sustentables del BID, que la recuperación de Times Square comenzó: “a partir de intervenciones temporales los fines de semana utilizando un poco de pintura y mobiliario plegable que la gente ocupaba de manera espontánea”. (Razu Aznar, 2019)

Según Ciudad Emergente y *Street Plans* el urbanismo táctico que conocemos en la actualidad está basado en la idea que tuvo Jane Jacobs en los años sesenta sobre cómo debía ser la construcción y planificación de las ciudades, en palabras de Jacobs (1961): “las ciudades tienen la capacidad de proveer algo para todo el mundo, sólo porque, y sólo cuando, están creadas por todos”. (2013, pág. 64) Jacobs plantea con esta frase que la ciudad debe construirse mediante colaboración, la cual puede ser entendida como una “poderosa herramienta de transformación urbana”. (2013, pág. 65)

Ciudad Emergente y *Street Plans* mencionan las iniciativas que han recopilado sobre urbanismo táctico, son “soluciones livianas, rápidas y baratas hechas por personas con más creatividad que recursos” (2013, pág. 17) y destacan como aspecto en común la colaboración, explicando que en este tipo de estrategias: “se entre cruzan tanto las visiones de ciudadanos y organizaciones locales como las de autoridades de gobierno”. (2013, pág. 65)

Otras organizaciones como Ocupa tu calle, ONU-Habitat y Fundación Avina, plantean que habitualmente este tipo de intervenciones: “proviene de ciudadanos motivados por generar cambios significativos en sus barrios” (2018, pág. 57), agregando que en algunos casos no solicitan la autorización para desarrollar las intervenciones, y en otras ocasiones son los mismos gobiernos locales los que se suman a las iniciativas impulsadas por los vecinos. Razu (2019) por su parte señala que el Urbanismo táctico

posee 3 ventajas en la ejecución de proyectos en las ciudades, estas pueden ser observadas en la Tabla N°7.

Tabla 7: Ventajas del Urbanismo Táctico en la ejecución de proyectos en las ciudades

Ventajas Urbanismo Táctico	Descripción
Bajos costos	Los costos asociados a su ejecución en etapa experimental están muy por debajo en comparación a un proyecto convencional.
Ágil implementación	Son intervenciones diseñadas en pequeña escala y por medio de la experimentación es posible evaluar el impacto y sus resultados en tiempo breve, perfeccionando la intervención.
Pone en el centro a las comunidades	Lógica horizontal y comunitaria, por medio de un modelo de planeación participativa, en donde la comunidad debe apropiarse de las intervenciones para que estas cobren sentido.

Fuente: Elaboración propia, en base: blog ciudades sostenibles del BID. Título: Urbanismo táctico: 3 ventajas en la ejecución de proyectos en las ciudades. (Razu Aznar, 2019)

Según Ocupa tu calle, ONU-Habitat y Fundación Avina (2018) las intervenciones urbanas pueden ser realizadas a partir de acciones tomadas por ciudadanos que son impulsadas desde abajo hacia arriba, o la inversa, pueden surgir de arriba hacia abajo, a través de decisiones tomadas por autoridades por medio de la implementación de políticas públicas urbanas. Lo importante es que exista un punto de encuentro entre ambas formas de construir la ciudad. (2018, pág. 33)

Para una mejor comprensión del urbanismo táctico a continuación es posible visualizar algunos ejemplos de su aplicación en espacios públicos.

Ilustración 17: Recuperación cancha de basquetbol. La Rue de Duperrè. Paris, Francia



Fuente: Elaboración en base a Imágenes recuperadas de (Superbasket canarias) y (Artificial Rome, s.f.)

Ilustración 18: Plaza de Bolsillo. Calle Santo Domingo. Santiago, Chile



Fuente: Elaboración en base a Imágenes recuperadas de (Plazas de Bolsillo, 2016)

Laboratorios urbanos – Diseño y experimentación en espacios públicos

Los Laboratorios urbanos o “*urban labs*”, también denominados “laboratorios vivos” son una forma de experimentación y colaboración en la ciudad, tienen la particularidad de aplicar distintos enfoques y métodos, -entre ellos el Urbanismo táctico- para desarrollar intervenciones para resolver problemas, las que se realizan a partir de la comprensión de las múltiples necesidades que enfrentan las ciudades y su creciente población. Es así como: “diferentes metrópolis se están lanzando en la generación de espacios colaborativos de concepción y desarrollo de productos o servicios públicos”. (Tironi, 2013)

Según Roland Krebs (2016), los laboratorios urbanos se pueden definir como:

Un laboratorio de ideas, empleado de forma permanente o temporal, que ayuda a los municipios a encontrar soluciones multi-sectoriales en el mundo tan complejo y dinámico en el que vivimos. Se configuran como laboratorios de apoyo para el departamento de planificación de un municipio, y contribuyen a la generación de soluciones rápidas en el contexto de la rápida urbanización. (Krebs, 2016)

Existen diversos y variados laboratorios urbanos en el mundo, sin embargo, en esta investigación se mencionan sólo dos ejemplos, se trata del Laboratorio para la ciudad, más conocido como “LabCDMX”, un área experimental y creativa del gobierno de la Ciudad de México y el caso del Laboratorio de ciudades del Banco Interamericano del Desarrollo BID.

Laboratorio para la ciudad de México

Según consta en el archivo oficial del Laboratorio para la ciudad (2013-2018), el LabCDMX surgió como una iniciativa del gobierno de la ciudad de México con licencia creativa tanto para experimentar como para prototipar, mencionando que este laboratorio fue:

Un espacio en el que ciudadanía, sociedad civil, academia, iniciativa privada y gobierno se reunieron para cambiar la manera de entender la ciudad y realizar acciones en conjunto. A partir de distintas iniciativas se exploró la creatividad urbana con el objetivo de generar participación, colaboración y cocreación con la ciudadanía. (Laboratorio para la ciudad, s.f.)

El LabCDMX operó entre los años 2013-2018, constituyéndose como el primer Laboratorio de gobierno de América Latina y en una megalópolis. Entre sus atribuciones destacan la posibilidad de prototipar, diseñar, difundir y promover la adopción de

soluciones creativas para enfrentar los retos urbanos de la ciudad, en coordinación con los organismos de Estado. (Laboratorio para la ciudad, s.f.)

¿Cómo funcionó el Laboratorio para la ciudad?

Realizaron pequeñas intervenciones, prototipos, o “experimentos”, por medio de estos se establecían pequeñas “provocaciones” que buscaban mostrar formas y posibilidades de cambio, explorando posibilidades de modificaciones de comportamientos y escenarios para una mejor ciudad. (Laboratorio para la ciudad, s.f.)

Laboratorio de ciudades del BID

Según la información publicada en su sitio web oficial, el Laboratorio de Ciudades del BID, LAB Ciudades o también denominado BID *urban lab*, se define como: “plataforma de innovación, diseño y experimentación para el desarrollo urbano sostenible en América Latina y el Caribe”. (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f.) Desde esta plataforma se encargan de conducir prototipos innovadores, por medio del co-diseño entre funcionarios del BID, junto a actores locales, siendo clave la participación ciudadana durante el proceso.

¿Cómo funciona el Laboratorio de ciudades del BID?

Realizan intervenciones urbanas, por medio de la cual evalúan experiencias, analizando el éxito de cada caso. Lo anterior lo realizan con la finalidad de poder compartir el conocimiento, ampliar o replicar los pilotos que ya fueron ejecutados. En resumen, conectan ideas con proyectos, transforman proyectos en prácticas y generan nuevas ideas a partir de la experiencia. (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f.)

El LAB Ciudades promueve en las ciudades de la región un entorno de innovación, mediante un proceso iterativo de resolución de problemas basado en la experimentación y en el *Design Thinking*. “Innovación, co-diseño, experimentación y lecciones aprendidas proponen transformar el desarrollo urbano sostenible con ideas que no solo son disruptivas, sino que son escalables y replicables”. (Inter-American Development Bank, 2019) Para realizar la experimentación urbana, el LAB Ciudades del BID ha definido 5 pasos los cuales se enuncian a continuación:

Tabla 8: Pasos para la experimentación urbana

5 Pasos para la experimentación urbana	Descripción
Explorar	Analizando y replanteando los problemas urbanos a tratar
Experimentar	Poniendo en práctica las ideas y probándolas de manera temporal para su evaluación y rediseño
Evaluar	Analizando los impactos, efectos y rentabilidad de los proyectos piloto
Escalar	Conectando a las ciudades con organizaciones técnicas a través de soluciones financieras creativas
Comunicar	Compartiendo resultados para más innovación cuando se adaptan los pilotos a otros contextos urbanos

Fuente: Elaboración propia, en base sitio web Laboratorio de Ciudades del BID. (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f.)

CAPÍTULO 3 - DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se expone el marco metodológico de este estudio, se presentará el enfoque de investigación, elección del método, el diseño de estudio de caso y nivel de intervención.

El enfoque metodológico bajo el cual se ha enmarcado esta investigación es el cualitativo, ya que es a partir del uso de técnicas como: entrevistas, evaluación de experiencias personales, revisión documental, entre otras herramientas, que es posible

aproximarse de mejor forma a este campo de estudio y cumplir con los propósitos de esta investigación.

El diseño para abordar el proceso de investigación es por medio de un Estudio de caso, el cual consiste en la pesquisa de algunos antecedentes que aportan en la exploración de posibles respuestas a las preguntas aquí planteadas, contribuyendo de esta forma a la búsqueda de los objetivos enunciados y finalmente producen datos de tipo descriptivos, los que son requeridos para el análisis y reflexión final de este trabajo. El estudio de caso, resulta factible como estrategia a utilizar para cumplir con los propósitos específicos de esta investigación, propiciando el análisis y comprensión en profundidad de la realidad desde la perspectiva de los actores involucrados en el caso.

En el diseño del Estudio del caso se define la unidad de análisis, así como la fundamentación del método de investigación y su alcance, señalando en detalle los instrumentos mediante los cuales se recopiló información y la forma en que se parametriza e interpretan los datos que son recabados.

I. Enfoque Metodológico

Como se ha mencionado con anterioridad esta investigación utiliza un enfoque cualitativo. Según Hernández-Sampieri este tipo de aproximación: “se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)” (2014a, pág. 8) El proceso en sí mismo tiene por finalidad reconstruir la realidad por medio de las interpretaciones que realiza el investigador sobre la experiencia de los participantes que tuvieron en determinado hecho o situación. Es entonces a partir de la descripción de situaciones, recuerdos, ideas, vivencias e interacciones de los participantes el lugar desde donde se construye el conocimiento.

Para Hernández-Sampieri (2014) a medida que el investigador se va sumergiendo en el tema, este posee la flexibilidad de ir desarrollando preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección e interpretación de datos. (2014a, pág. 7) Ya que los enfoques cualitativos tienden a ser más dinámicos y flexibles, esto podría ser considerado una ventaja para el desarrollo de esta investigación.

II. Elección de Estudio de Caso como Método de Investigación

En virtud de la particularidad del fenómeno a estudiar, el estudio de caso es uno de los métodos que se ajusta en mayor medida a los objetivos y propósitos de esta investigación, cuyo objetivo principal es describir, analizar e interpretar en profundidad el objeto de estudio. Para Bernal el objeto de estudio, unidad de análisis o también denominado “el caso”: “es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias” (Bernal, 2010, pág. 116)

En relación a la utilidad como método o diseño de investigación:

Un Estudio de Caso sistematiza a lo largo de un período de tiempo una o varias experiencias o procesos, sus momentos críticos, actores y contexto con el fin de explorar sus causas, y entender por qué la/s experiencia/s o proceso/s objeto de estudio se desarrolló como lo hizo, obtuvo los resultados que obtuvo, y qué aspectos merecen atención particular en el futuro. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011)

Autores como Hernández-Sampieri y Mendoza indican que los estudios de caso son útiles para refinar, confirmar y/o extender la teoría, y producir conocimiento y validar resultados obtenidos por otros diseños (2014b, pág. 3) Así mismo ambos autores agregan que la teoría en los estudios de caso cumple el rol de ayudar a definir la

naturaleza del caso de estudio, como su contexto; también es de utilidad para especificar lo que se va explorar, y por último sirve para orientar las descripciones y resultados obtenidos. (2014b, pág. 25)

Según Bernal (2010) en un estudio de caso las principales fuentes para obtener información, son: 1) las personas, grupos o instituciones que están directamente relacionados con el caso, 2) los documentos que entreguen información sobre el caso. Así mismo Bernal indica que las técnicas de recolección de datos más apropiadas para utilizar en los estudios de caso son las entrevistas, los cuestionarios, la observación, etc. (2010, pág. 122)

III. Diseño de Estudio de Caso y Nivel de Intervención

Entendiendo el diseño como la estrategia o el conjunto de acciones a seguir en el proceso investigativo, es en esta instancia el momento donde se generan las especificaciones y directrices que orientan el desarrollo del estudio del caso. Para abordar el diseño del estudio de caso, se tomó como referencia la pauta para elaboración de Estudios de Caso (2011) del BID.

Preguntas de reflexión

Considerando el tiempo que ha transcurrido desde la gestión e implementación del Paseo Bandera y que, hasta el momento en que se desarrolla esta investigación, aún se desconocen los múltiples factores que fueron determinantes en la gestión del mismo, es que a partir de este fenómeno surgieron una serie de interrogantes que invitan a la reflexión, estas pueden ser consultadas en el [Anexo N°4](#). Las preguntas o reflexiones

ayudaron a enfocar los objetivos del estudio de caso, así como también a aproximarse a una posible respuesta para la pregunta de investigación.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis escogida para esta investigación es la Ilustre Municipalidad de Santiago, la decisión es tomada en función de que fue esta organización pública de carácter local la que gestionó e implementó el Paseo Bandera en la comuna de Santiago de Chile, generando alianzas con otras entidades tanto públicas como privadas. Tras la revisión documental realizada fue posible observar que la Ilustre Municipalidad de Santiago tuvo un rol protagónico en la gestión del Paseo Bandera.

Métodos e instrumentos de recolección de la Información

Se determina como métodos e instrumentos de recolección de información, a aquellos que sean propios del tipo de enfoque de investigación cualitativa, para tratar de descubrir, explorar e interpretar información que pudiera ser relevante para el estudio de caso.

Según el BID (2011) el uso de múltiples fuentes de información permite corroborar los resultados obtenidos y otorgar mayor solidez y confiabilidad a los hallazgos. En general los estudios de caso se caracterizan por utilizar diversos métodos para recolectar la información. A continuación, se señalan los métodos y los instrumentos utilizados en el contexto de esta investigación.

a) Revisión documental y bibliográfica

En primera instancia se realizó una investigación documental sobre el caso de estudio. Esta búsqueda se realizó por medio de:

- Notas de prensa
- Entrevistas públicas en medios digitales
- Sitios web oficiales: Municipalidad de Santiago, Ministerio de Transporte, entre otros.
- Normativas, Leyes y Resoluciones.
- Documentos públicos: Memorias institucionales, entre otros.
- Fotografías en sitios web dedicados a realizar artículos vinculados al arte, diseño, arquitectura y urbanismo.

La característica en común que tienen estas fuentes de información es que estas fueron publicadas durante el mismo periodo que ocurrió el evento o fenómeno de estudio, por tanto, estas fuentes son recientes, se consultaron en los mismos años que se implementó el Paseo Bandera o al poco tiempo de este.

Con esta acción fue posible definir conceptos y literatura que sirvieron de sustento para la confección del marco teórico. Los documentos que sirvieron de referencia conceptual, obedecen a las siguientes fuentes de información:

- Libros
- Tesis
- Publicaciones científicas: Artículos académicos y papers indexados
- Otro tipo de Publicaciones y Revistas
- Sitios web

b) Entrevistas a actores

La técnica escogida para recopilar información sobre la experiencia y perspectiva de los participantes del caso es la entrevista. Se escoge este método, puesto que resulta muy ventajoso y de utilidad para recabar datos en la investigación cualitativa.

Se escoge como entrevistados a una muestra de participantes que surgen del establecimiento de la matriz de actores relevantes para el estudio de caso. Se prioriza a aquellos actores que forman parte de la Unidad de análisis, y que tuvieron o mantienen una participación directa con el fenómeno de estudio, ya que es necesario conocer su percepción y experiencia.

En relación a la forma de conducción de la entrevista, la modalidad que se utiliza es la de entrevista semiestructurada, ya que para este caso de estudio se necesitaba flexibilidad debido a su alcance exploratorio.

Población o universo

La población o universo de investigación: Son todos los actores que participaron directamente o indirectamente en la gestión del Paseo Bandera, entre ellos se encuentran los Directivos, Funcionarios y Autoridades de la I. Municipalidad de Santiago que gestionaron e impulsaron la iniciativa.

Unidad de Observación o Muestra: Como muestra se ha identificado una serie de actores relacionados con la investigación, se trata de: personas que fueron identificados tras una entrevista preliminar realizada con el Ex Director de Secplan César Rodríguez, más la revisión documental, fue posible identificar que los actores mencionados tuvieron o aún mantienen algún grado de participación en la gestión del Paseo Bandera.

Para la aplicación de entrevistas, se selecciona a 7 personas de la muestra de Matriz de actores relevantes entre ellos autoridades, directivos, jefaturas de la Municipalidad de Santiago, que pueden ser observadas en el [Anexo N°5](#).

El formulario de preguntas aplicadas en las Entrevistas a actores relevantes puede ser consultado en el [Anexo N°6](#).

Métodos e instrumentos para analizar e interpretar información

El análisis de este estudio se realizó mediante métodos e instrumentos cualitativos de análisis de la información. El propósito de la aplicación de instrumentos es que estos aporten la mayor cantidad de información sobre el estudio de caso, para así encontrar explicaciones de su éxito. Según el BID (2011): “El método seleccionado debe permitir darle respuesta de una forma eficiente a las preguntas formuladas.” (2011, pág. 4)

La información de las entrevistas es analizada mediante el software ATLAS.ti (versión 7.5.4), el cual permitió la agrupación de contenido, citas, en base a un conjunto de categorías definidas en el marco teórico (innovación, diseño, valor público).

Se recurre a otras herramientas como láminas, cuadros e imágenes para sistematizar y visualizar los resultados del análisis.

CAPÍTULO 4 - CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo está dividido en dos grandes áreas:

La primera explica en detalle y de forma cronológica el contexto en el cual ocurrió el fenómeno o caso de estudio.

La segunda área de este capítulo aborda el contexto y marco de acción en el que se desenvuelve la unidad de análisis.

I. Contexto del Caso de estudio

Los problemas de la calle Bandera

En la ciudad de Santiago de Chile, con fecha 31 de mayo de 2013, la Secretaría Regional Ministerial⁷ de Transporte y Telecomunicaciones de la Región Metropolitana (2013a) en adelante “SEREMI de transportes RM”, prohibía la circulación de vehículos motorizados en la calle Bandera entre los tramos que van desde: Padre Alonso Ovalle hasta Moneda y desde calle Compañía hasta Santo Domingo. Esta decisión se implementó en función del inicio de obras relacionadas con la construcción de la Línea 3 del metro de Santiago.⁸ Como consecuencia de lo señalado anteriormente, la calle Bandera quedaría por cuatro años sin la posibilidad de conectar vialmente el centro con

⁷ El quehacer ministerial se desconcentra territorialmente a través de las Secretarías Regionales Ministeriales.

⁸ Metro inició la construcción de la Línea 3 en el centro de Santiago en el mes de mayo del año 2013. Según consta en la Memoria anual 2013 de Metro de Santiago, esta construcción se desarrolló en su totalidad de forma subterránea y en el caso particular del sector centro de la ciudad, la entidad requirió el cierre de dos tramos de la calle Bandera y de uno de en calle San Diego, por el cuidado de los edificios patrimoniales lo que derivó en desvíos de transporte.

el sur de la ciudad, limitando su uso al tránsito de vehículos de emergencia, ingreso o egreso de residentes, y a estacionamientos en la vía pública. Durante este periodo, la calle Bandera tuvo un escaso uso, lo que, de acuerdo a lo señalado por autoridades municipales, derivó en un abandono de la misma.

César Rodríguez⁹, quien se desempeñó como Director de la Secretaría Comunal de Planificación del municipio de Santiago, menciona en una entrevista televisiva que la calle Bandera era un lugar olvidado, lleno de vehículos mal estacionados, era la única calle del centro que tenía doble vía, era muy particular, cerrado por las estaciones de creación del metro línea 3. (24 Horas TVN Chile, 2019)

Importancia de la calle Bandera

La calle Bandera es trascendental en términos de vialidad para la ciudad de Santiago, es una de las pocas arterias capitalinas que cruza completamente el centro de la ciudad (ver [Anexo N°7](#)), son cerca de 30 km de extensión que conectan a Santiago con comunas que limitan al sur y al norte como son San Miguel e Independencia, cuenta además con infraestructura como un paso bajo nivel pensado originalmente para el uso exclusivo de automóvil. Otro aspecto relevante a considerar es que la calle Bandera espacialmente posee una ubicación privilegiada (ver [Anexo N°8](#)), se encuentra cercana al barrio cívico capitalino (el cual concentra gran parte de los edificios gubernamentales), y además se encuentra paralela al Paseo Ahumada, lugar reconocido por ser una de las zonas comerciales más importantes de Chile y que según un estudio realizado en el año

⁹ César Rodríguez Rojas, se desempeñó como Director de SECPLAN del municipio de Santiago desde el mes de diciembre de 2016 hasta el mes de mayo del año 2019 y durante este periodo, fue el directivo que estuvo a cargo de gestionar la renovación de la calle Bandera a solicitud del Alcalde de la comuna.

2019 por Colliers Internacional asegura que el eje comercial que va entre el Paseo Ahumada y Puente es el más caro de Latinoamérica en lo que a valor de suelo se refiere, ubicándose por sobre otros ejes ubicados en ciudades como Buenos Aires o Sao Paulo. (Adn Radio, 2019)

Gestión del Paseo Bandera

En el año 2017, tras transcurrir cerca de 4 años desde el inicio de las obras del Metro, el municipio de Santiago solicita a la SEREMI de transportes RM el cierre de la calle Bandera con el fin de destinarla de forma transitoria como paseo peatonal, mientras se ejecutaban las obras del metro. Esta autorización finalmente fue concedida mediante Resolución Exenta N° 7.397 de fecha 10 de noviembre de 2017, destinando el eje San Diego-Bandera, entre Padre Alonso Ovalle y Compañía a tránsito peatonal, en horario diurno (entre las 07:00 y las 21:00 horas). En dicha resolución se explica que la medida “no generará impactos en los servicios de transporte público mayor de pasajeros, toda vez que estos no circulan actualmente por dicha vía, por lo cual resulta procedente su autorización”. (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones; Subsecretaria de Transportes; SEREMI R.M., 2017b)

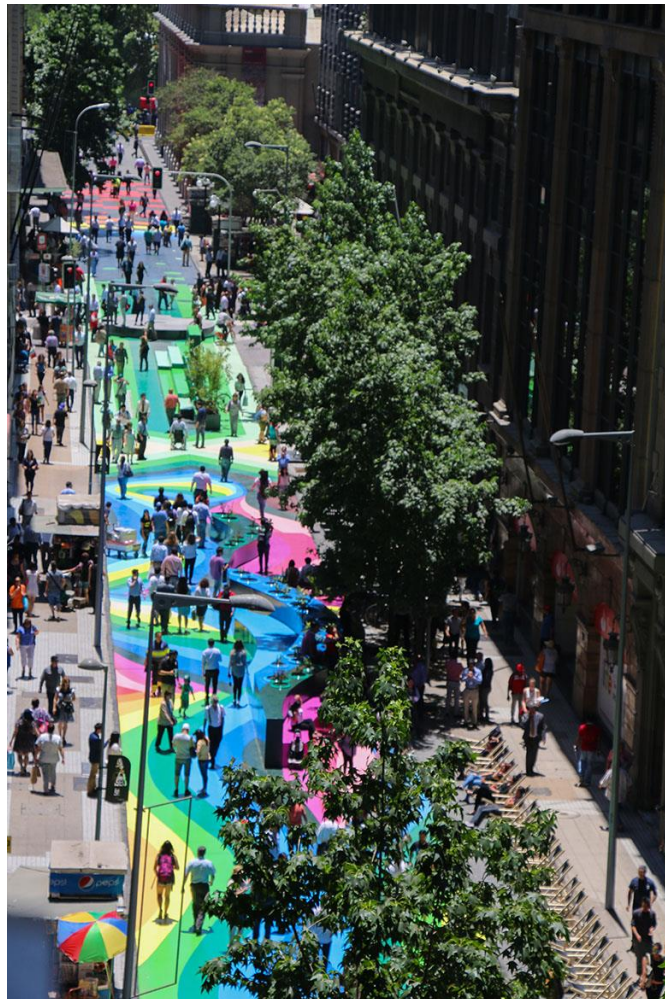
La habilitación del paseo peatonal se realizó mediante una intervención urbana basada en un experimento de Urbanismo táctico, permitiendo destinar la calzada para la exclusiva circulación de peatones, con la finalidad de mejorar la calidad y seguridad de los desplazamientos en la zona céntrica.

Es así como el 20 de diciembre de 2017 se inaugura el Paseo Bandera, con ello la Municipalidad de Santiago consigue implementar una intervención del espacio público cuya principal característica es el diseño, lo cual lo convierte en un paseo inédito en

Latinoamérica, y que, en palabras del Alcalde de la comuna, el Paseo Bandera destaca por lo siguiente:

Incluye una pintura a nivel de piso de 3.300 m², áreas verdes, ciclistas y zonas para realizar reuniones de trabajo. Con esta intervención, se recupera un lugar característico del Casco Histórico de Santiago que durante los últimos años había sido utilizado principalmente como estacionamiento, y se les entrega a los vecinos y visitantes de la comuna. (Municipalidad de Santiago, 2017)

Ilustración 19: Fotografía panorámica 1° Tramo Paseo Bandera, Santiago. Chile



Fuente: Imagen recuperada de El Paseo Bandera no se va. (AMO SANTIAGO, 2018)

El 31 de agosto de 2018, tras ocho meses de la implementación de la iniciativa, el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones junto a la Municipalidad de Santiago anunciaban que la calle Bandera seguirá manteniéndose como paseo peatonal de forma indefinida, esto a petición del mismo municipio. La decisión fue tomada tras un análisis técnico de los equipos del Ministerio de Transporte, considerando a su vez la valoración que le han dado los santiaguinos, quienes han encontrado en este paseo un nuevo espacio de esparcimiento y encuentro en pleno centro de la capital. La Ministra del ramo, Gloria Hutt destacó que la decisión responde a una nueva forma de hacer ciudad, donde los espacios para la caminata, la bicicleta y el transporte público son priorizados.

Las ciudades modernas son aquellas que están disponibles para todos los modos de transporte, y en este caso, los beneficiados son los peatones. Con esta medida Santiago se suma a otras capitales del mundo, donde este tipo de calles se transforman en puntos de encuentro para ciudadanos y turistas. (Ministerio de Transporte, 2018)

Fue así como por medio de la Resolución Exenta N° 5.506 se concretaba la autorización del paseo peatonal Bandera de forma permanente, considerando el tramo que va desde calle Moneda hasta Compañía, indicando a su vez que gracias a su implementación: “(...) se ha podido evidenciar que su uso ha permitido, no solo incrementar los flujos peatonales en el área céntrica, sino que estos se comporten de manera más eficiente, generando una mejor movilidad en el sector”. (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones; Subsecretaría de Transportes; SEREMI R.M., 2018c)

De acuerdo a estadísticas presentadas en el sitio web del mismo ministerio, desde la implementación del Paseo Bandera su flujo peatonal subió un 325% transitando más de 88 mil personas diarias. Esto ha traído beneficios no sólo para el comercio del sector, quienes tras cinco años de cierre por los trabajos de la Línea 3 del Metro, han logrado

recuperar en un 40% las ventas, sino que además aumentaron sus transacciones en un 20%. (Ministerio de Transporte, 2018) A lo anterior, se puede agregar que el Paseo Bandera tuvo una recepción positiva ya que según un estudio municipal un 96% de los santiaguinos califica la iniciativa con nota 6.0 (en una escala del 1 al 7, siendo 7 la nota más alta).

Gestión del segundo tramo del Paseo Bandera

Con la luz verde entregada por el Ministerio de transporte en el año 2018, la Municipalidad de Santiago comenzó a gestionar un segundo tramo del Paseo Bandera: entre calle Moneda hasta calle San Diego, dando un nuevo uso al paso bajo nivel que cruza Av. Libertador Bernardo O'Higgins, popularmente conocida como Alameda. La principal característica de esta nueva etapa es un mural de piso de 4.000 m² que se complementa con más de 3.000 m² de pinturas en las paredes.

Ilustración 20: Fotografía 2° Tramo Paseo Bandera, Santiago. Chile



Fuente: Imagen recuperada de (AMO SANTIAGO, 2018)

El 20 de diciembre de 2018, en la inauguración del segundo tramo del Paseo Bandera el Alcalde de la comuna de Santiago, Felipe Alessandri señaló:

Hoy el Paseo Bandera creció, manteniendo su esencia con el mural de piso más grande Latinoamérica de más de 10 mil metros cuadrados. Esta es la demostración más clara de que las alianzas público privadas son efectivas y un tremendo aporte para la ciudad. (Municipalidad de Santiago, 2018)

A lo anterior, es posible agregar que el Paseo Bandera se ha transformado en un laboratorio urbano en la cual se han probado nuevas tecnologías, desde sensores de estacionamiento y sistemas de medición de la calidad del aire, a luminarias inteligentes y tótem interactivos, estos últimos son capaces de otorgar información de lugares de interés cercanos, hasta tomar fotografías con quienes interactúan con estos.

Cabe destacar que la implementación del Paseo Bandera (tanto en su primera y segunda etapa) no tuvo costos para la municipalidad, ya que los fondos para su desarrollo fueron aportados a través de una alianza con el sector privado.

En esta alianza público-privada destaca la realizada entre el municipio y el Banco Santander, la entidad financiera menciona en su memoria anual 2017 que la intervención artística de la calle Bandera, fue realizada a fines de 2017 para convertirla en un colorido paseo peatonal y que el primer tramo de esta intervención se emplaza frente a la casa matriz del Banco, y que contó con el apoyo de Santander. (Banco Santander, 2017)

Junto con lo anterior el municipio consigue consolidar una alianza estratégica con el Gobierno, a través del Ministerio de Transportes quien otorgó las autorizaciones para concretar esta iniciativa.

Para una mejor comprensión de los cambios implementados en la calle Bandera y su transformación en paseo peatonal permanente, a continuación, se presenta la cronología con un resumen de los principales hitos entre el año 2013 e inicios del año 2019.

Ilustración 21: Cambios implementados en la calle Bandera entre los años 2013-2019



Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que a poco menos de un año de la implementación la intervención del Paseo Bandera tiene su primer reconocimiento público, al ser finalista del Premio Avonni¹⁰ 2018, en la categoría “Innovación Pública – Laboratorio de Gobierno”, esta categoría (...) premia a los programas, servicios, equipos o procesos más innovadores que provengan del sector público, tanto internamente como en colaboración con los privados, la academia y/o la sociedad civil. (Laboratorio de Gobierno, 2018)

¹⁰ El premio Nacional de Innovación Avonni, es un premio honorífico, busca visibilizar los casos de éxito que están creando valor a través de la innovación, y para ello entrega un reconocimiento a iniciativas en distintos rubros y categorías.

El premio es desarrollado desde el año 2007 por la fundación Foro Innovación en conjunto con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, El Mercurio y Televisión Nacional de Chile.

Lo que ocurrió con la gestión del Paseo Bandera es sin duda un tema de interés público, debido a que se trata de un caso sin precedentes en Latinoamérica, el cual se originó como una intervención urbana transitoria o laboratorio urbano que destaca por su diseño y que por el éxito de la experiencia (Incrementos del flujo peatonal y valoración ciudadana) es evaluado técnicamente para que finalmente lo autoricen el año 2018 de forma permanente.

Por los motivos expuestos, este podría ser considerado un caso de innovación, diseño y creación de valor público a nivel local.

II. Contexto Unidad de Análisis

Como ya fue enunciado en los antecedentes generales de esta investigación, la administración local de la comuna de Santiago de Chile recae en la Ilustre Municipalidad de Santiago. Para ello, la municipalidad, así como las 345 municipalidades del país, cuentan con una serie de funciones y atribuciones de exclusividad en el ámbito de su territorio, y otras funciones que le corresponde efectuar directamente o de forma conjunta con otros órganos de la Administración del Estado, todas estas están establecidas en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. (Ministerio del Interior; SUBDERE, 2006)

Entre las funciones privativas que posee la municipalidad y que guardan algún grado de relación con el ámbito de este estudio, es posible señalar las siguientes: La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes; el aseo y ornato de la comuna; y el aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, así como las de construcción y urbanización dentro

de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.

Por otra parte, son funciones que el municipio puede ejercer de forma directa o con otros órganos de la Administración del Estado: el transporte y tránsito público; la urbanización y la viabilidad urbana; el turismo, el deporte y la recreación; el desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local, entre otras funciones, las que puede desarrollar y dar cumplimiento mediante el ejercicio de sus atribuciones legales y por medio de una dotación de personal y estructura orgánica que posee para tal efecto.

La Municipalidad de Santiago, a su vez, ha determinado en su Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) una Misión, Visión y un conjunto de valores institucionales que permitieron a esta organización orientar el desarrollo de su gestión entre los años 2014-2020. La innovación, la valoración con colaboradores y el vínculo con la comunidad, la capitalidad, son tan solo algunos de los valores institucionales plasmados en la misión institucional y que se relacionan con el caso de estudio.

En relación a la visión de la organización, existe una definición a nivel institucional sobre cómo deben ser los espacios públicos de la comuna, estas pueden ser observadas a continuación:

Misión Institucional

Impulsar y articular las tareas propias de la capitalidad mediante un modelo de gestión que sea reconocido por su capacidad de innovación, transversalidad y eficiencia, y buen servicio, sustentado en la valoración de sus funcionarios y colaboradores y que tenga como foco un vínculo sano y abierto con la comunidad, marcado por la transparencia, la participación y la inclusión. (Ilustre Municipalidad de Santiago, pág. 198).

Visión Institucional

Ser la municipalidad referente por proyectar a Santiago como comuna capital de Chile con espacios públicos que sean lugares de encuentro, con identidad y buen servicio, con barrios inclusivos que otorguen calidad de vida y una convivencia armónica en la diversidad de sus vecinos, usuarios y actividades, contribuyendo al logro de una ciudad sustentable, equitativa y próspera. (Ilustre Municipalidad de Santiago, pág. 197)

Para el cumplimiento de la misión y acercarse a la visión establecida, el municipio adicionalmente desarrolló un conjunto de objetivos sectoriales y ejes estratégicos de gestión, algunos de ellos vinculados al desarrollo urbano de la comuna: “Comuna mixta e integrada”; “Santiago patrimonial y multicultural”, “Espacio público sustentable” y “Movilidad sustentable”; entre otros ejes estratégicos contribuyen a sectores que también son relevantes para la gestión municipal. La relevancia de los ejes estratégicos antes mencionados radica en que estos tienen además objetivos que están vinculados a planes con acciones y metas concretas para su ejecución.

La totalidad de los sectores, ejes y objetivos estratégicos pueden ser consultados en el [Anexo N° 9](#).

Plan Integral de Movilidad de la comuna de Santiago

En el año 2015 el área de movilidad urbana de la I. Municipalidad de Santiago creó el Plan Integral de Movilidad también conocido por sus siglas “PIM”, cuyo objetivo es “implementar proyectos que apunten a perfeccionar la infraestructura de la movilidad intermodal, dando preferencia al desarrollo de medios de transporte sustentable que ayudan al descongestionamiento de la ciudad”. (2016, págs. 9-10)

El PIM, se sustentó en ejes tales como: el Fomentar el transporte sustentable (caminata y bicicletas); desincentivar el uso del vehículo particular motorizado, disminuyendo congestiones y priorizando el transporte público; brindar las herramientas y la información necesaria para empoderar a los ciudadanos sobre el futuro de la comuna, entre otros ejes.

El Plan Integral de Movilidad 2015, incluyó emblemáticos proyectos tales como: el Plan peatón primero, Plan centro, Plan pro bicicletas, Plan zonas calmas, entre otras iniciativas, sin embargo, ninguno de los proyectos tenía la intención de analizar, desarrollar o implementar la peatonalización de la calle Bandera. En el documento fue posible constatar que la calle Bandera figura como una de las 7 arterias del centro de Santiago que se transformaría en vía exclusiva de transporte público (Transantiago), o al menos así estaba establecido por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, y también por el municipio.

Durante el año 2018 el equipo de Movilidad Urbana de la Ilustre Municipalidad de Santiago desarrolló una segunda versión de este Plan, denominado “Plan Integral de Movilidad 2019-2029” en el cual da continuidad al enfoque de movilidad sostenible,

donde las prioridades están definidas de acuerdo a la pirámide invertida de movilidad, en la que los peatones se encuentran en la cúspide y al extremo de ella, se encuentran los vehículos particulares. A partir de este tipo de definiciones el Municipio generó planes, estrategias de intervención y proyectos específicos para actuar en consecuencia a los lineamientos del Plan.

Entre las particularidades del nuevo plan de movilidad el municipio añade mejoras en términos de contenido del documento; señala las estrategias y principios que apoyan la movilidad sostenible; agrega los resultados de proyectos ejecutados por la municipalidad y los múltiples reconocimientos de organismos nacionales e internacionales; añade legislación y manuales que sirvieron para su elaboración. El Plan Integral de Movilidad 2019-2029 destaca:

Santiago, como comuna capital de Chile, ofrece lugares de encuentro para la diversidad de los ciudadanos, funciones y culturas, para vecinos, visitantes y turistas. (Ilustre Municipalidad de Santiago, 2019, pág. 28)

Así mismo, el Plan señala los distintos tipos de estrategias de planificación e intervención que posee el municipio para la ejecución de proyectos, entre ellas menciona el “Urbanismo táctico”, concepto ya desarrollado en el Marco Teórico de esta investigación.

En cuanto a los proyectos para el peatón, el nuevo plan de movilidad destaca proyectos como el Paseo Bandera, donde es posible observar los principales hitos que permitieron que la calle se lograra peatonalizar y como fue la estrategia de intervención. Una de las frases que es posible destacar del documento es la siguiente:

El Paseo Bandera permitió demostrar la gran rentabilidad social de recuperar espacios sub-utilizados por automóviles a través de intervenciones estratégicas que demuestran con contundencia su vocación peatonal. Para la Municipalidad el éxito del proyecto superó con creces lo esperado, el paseo se transformó inmediatamente en un espacio altamente reconocido y agradecido por miles de visitantes que recibe cada día, y un hito mediático que esperamos sirva de referente para la recuperación de muchos otros espacios de la comuna. (Ilustre Municipalidad de Santiago, 2019, pág. 78)

Por último, en relación al caso de estudio, en esta investigación se da cuenta a nivel de estructura orgánica de las unidades municipales que tuvieron algún grado de participación en la gestión del Paseo Bandera (ver [Anexo N°10](#)), para lo cual se establece un organigrama más simplificado que el establecido a través del Reglamento 914 sobre Estructura, Funciones, y Coordinación Interna de la ilustre Municipalidad de Santiago.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISIS Y RESULTADOS

En función del análisis de las entrevistas, en contraste con las referencias establecidas en el marco teórico, es posible señalar que fue posible identificar factores vinculados a los conceptos de Innovación Pública, Diseño y Valor Público.

Factores de innovación pública que actuaron como facilitadores u obstaculizadores en la gestión del Paseo Bandera

Para poder descubrir los factores de innovación pública en la gestión e implementación del Paseo Bandera, se efectuó el análisis en función de las siguientes categorías:

- A. Atributos Organizacionales
- B. Capacidades para innovar, la cual se subdivide en: Habilidades para innovar, motivación para innovar y oportunidad para innovar.
- C. Principios de innovación pública
- D. Características de la innovación pública

Algunos de estos factores estuvieron presentes en su totalidad, o en otros casos parcialmente, para poder comprender la dimensión que abarcó cada uno de estos, se describen a continuación:

A. Atributos organizacionales

Se refiere al ambiente que facilita o bloquea la innovación en el caso del Paseo Bandera, y como lo señala el OPSI, la innovación no surge en un vacío, sino que innovan en un ambiente estructurado. Se utiliza como referencia los 4 atributos organizacionales publicados en el documento “El imperativo de la innovación en el sector público: estableciendo una agenda.” OCDE (2016)

El atributo organizacional “personas” se identifica como facilitador y a la vez obstaculizador de la innovación en la gestión del Paseo Bandera

Se identifican como facilitadores los comportamientos, habilidades de cada Directivo y/o Jefatura que participó directamente en la gestión del Paseo Bandera. El liderazgo del Alcalde, Felipe Alessandri; sirvió para crear la oportunidad de innovar, el liderazgo del entonces Director de Secplan César Rodríguez sirvió para motivar y movilizar al equipo, la capacidad para generar alianzas y buscar financiamiento con el sector privado del

Jefe de proyectos estratégicos de Secplan, Alfredo Alarcón, la capacidad del Director de Movilidad Urbana, Miguel Olivares para analizar y proporcionar información relevante sobre las dimensiones del problema, evaluar la iniciativa, antes durante y después de ser implementada.

Uno de los atributos que comparten en común las personas antes mencionadas es la habilidad de abrirse a nuevas ideas, ya que como señalan los entrevistados, fue más fácil provocar con la posibilidad de aplicar nuevas ideas y enfoques durante el proceso.

En relación a los obstaculizadores del atributo organizacional “personas”, el equipo de trabajo a cargo del proyecto, así como los demás entrevistados señalan que hubo resistencia de algunas unidades municipales, principalmente por temas de cultura organizacional y porque finalmente son estas áreas las que deben resguardar el cumplimiento del marco legal en el ámbito de su competencia.

El atributo organizacional “conocimiento”, se identifica como facilitador y obstaculizador de la innovación en la gestión del Paseo Bandera

Destaca el conocimiento del equipo a cargo de gestionar el Paseo Bandera, conocen perfectamente el territorio, las dinámicas de la ciudad y sus usuarios, los aspectos de movilidad de la comuna, los tipos de actividades que se desarrollan en el espacio público, el marco legal y normativo en relación al Plan Regulador de la Comuna. El conocimiento contribuyó al efectuar un buen diagnóstico del problema y a la presentación de argumentos basados en datos para defender la iniciativa ante las autoridades de Transporte.

Se señala como un obstaculizador durante el proceso la falta de conocimiento administrativo y legal, en la generación de elaboración de convenios de colaboración con privados, cuando existen contraprestaciones y/o aportes al espacio público. A pesar de que este atributo puso en riesgo el proyecto, esto logró ser subsanado por los equipos municipales, quienes se hicieron cargo de mejorar los términos y condiciones de convenios establecidos por el municipio en alianza con el Sector Privado.

El atributo organizacional “forma de trabajo”, se identifica como facilitador y obstaculizador de la innovación en la gestión del Paseo Bandera

Entre los facilitadores, se puede mencionar que la forma de trabajo del equipo municipal a cargo del proyecto, se caracteriza por ser rápida y ágil, e incremental, lo que permitió que la iniciativa Paseo Bandera se pudiera concretar prontamente. Los entrevistados mencionan que esto fue un aspecto positivo, puesto que no debieron pasar por un sinnúmero de pasos y revisiones como un proyecto municipal “tradicional”.

La colaboración estuvo presente en el equipo municipal a cargo del proyecto, así como con los organismos del sector público y privado. La coordinación con las unidades operativas del municipio, se activa una vez que el Paseo Bandera es implementado. Buscan resolver asuntos de seguridad y mantención del Paseo, ya que como mencionan los entrevistados, la calle Bandera, no aparecía en los contratos de mantención de servicios municipales.

La forma de trabajo rápida y ágil, se mencionó con antelación como un facilitador, este atributo tiene una doble lectura, porque también fue un obstaculizador. La forma de trabajo a veces impulsiva, ocasionó dificultades para abordar en términos administrativos y legales la iniciativa. La rapidez a su vez impidió visualizar y planificar

un modelo de negocios que pudiera ser sostenible para asegurar la conservación del Paseo Bandera.

Se identifica como obstaculizador, la falta de estructura orgánica y capacidades para canalizar proyectos de innovación como una práctica permanente. Entre los entrevistados existen visiones opuestas sobre que institución – Corporación para el Desarrollo de Santiago o el municipio- debe hacerse cargo de este tipo de proyectos.

El atributo organizacional “Reglas y Procesos”, se identifica como facilitador y obstaculizador

Al inicio del proyecto, fue un obstaculizador el marco legal, ya que impedía dar un nuevo uso a la calle Bandera. La facultad de hacer cambios normativos depende de la decisión del Ministerio de Transporte y no del municipio. El marco legal y la falta de flexibilidad de los procesos al interior del municipio, obstaculiza la aprobación de proyectos de esta índole.

Otro obstaculizador fue la imposibilidad de conseguir recursos con el sector público. Este tipo de intervenciones no se podían financiar con fondos del Gobierno Regional, ni del Ministerio de vivienda y urbanismo. La falta de presupuesto del municipio, también sirvió de facilitador. Obligó a buscar recursos externos y alianzas con empresas privadas que quisieran involucrarse en el Proyecto. En el [Anexo N°11](#) se presenta un resumen con los atributos organizacionales antes descritos.

B. Capacidades para innovar: Habilidades, motivación y oportunidad para innovar.

Una vez identificados los atributos organizaciones que crean un entorno favorable para la innovación, fue posible observar a modo de contexto general los elementos o capacidades que contribuyen a la innovación en el caso del Paseo Bandera, entre ellas se encuentran las Habilidades para innovar, como aquellas destrezas o conocimientos de las personas que estuvieron a cargo del proyecto, la motivación para innovar, como aquellos factores que generan compromiso de los directivos con la iniciativa, y por último la Oportunidad para innovar, que corresponde los que causa u origina la oportunidad para Innovar a través de la gestión del Paseo Bandera. Para conocer en qué consiste cada una de las capacidades señaladas, se establece un resumen, que es posible visualizar en la ilustración N°23.

Habilidades para innovar la gestión del Paseo Bandera

Para lograr identificar las Habilidades para innovar que estuvieron presentes en el caso del Paseo Bandera, se recurre a la descripción del Observatorio de Innovación del Sector Público de la OCDE (2017), "*Core skills for public sector innovation*" para realizar el análisis de las Entrevistas.

Ilustración 22: Elementos que contribuyen a la innovación en la Gestión del Paseo Bandera

Habilidades para innovar

- Tanto los directivos públicos que forman parte del equipo de trabajo a cargo de gestionar el Paseo Bandera cuenta con una serie de destrezas y conocimientos, Habilidades duras y blandas que ayudaron a provocar y crear un ambiente propicio para la innovación.

Motivación para innovar

- El equipo de trabajo estuvo convencido de solucionar el problema inicial y de dar un nuevo uso a la calle Bandera por medio de una intervención de urbanismo táctico.
- Existe una visión compartida sobre como deben ser los espacios públicos y la movilidad en la ciudad.
- La propensión al cambio y el compromiso son factores motivacionales que estuvieron presente en el proceso de gestión del Paseo Bandera.
- Una vez implementado el Paseo Bandera y tras el éxito de la iniciativa, la motivación estuvo en conservar el paseo peatonal de forma permanente.

Oportunidad para innovar

- El liderazgo del Alcalde crea la oportunidad de innovar: Brinda su apoyo y delega responsabilidad en el Director de Secplan para que dedique tiempo en buscar una solución rápida, creativa y con el desafío "sin recursos".
- El liderazgo del Director de Secplan permite dar origen a la idea de intervenir la calle Bandera, motiva y al moviliza equipo de trabajo. El Director confía en los atributos personales de sus colaboradores. Las estrategias adoptadas por este grupo de personas sirvieron para impulsar y materializar la iniciativa.
- A partir de la implementación del Paseo Bandera se crearon nuevas oportunidades para innovar transformando este espacio en un Laboratorio urbano.

Fuente: Elaboración propia en base a Análisis de Entrevistas y a (OCDE, 2017)

Iteración

Se identifica la iteración como una habilidad para innovar, el municipio utilizó un enfoque incremental, ágil y rápido en la ejecución de las etapas del proyecto.

La ejecución del primer tramo del Paseo Bandera fue ejecutado a finales del año 2017, como un paseo peatonal "Transitorio", mientras se ejecutaban las obras del Metro. Esto fue de utilidad para que el municipio pudiera experimentar con una creativa solución de bajo costo y explorar el comportamiento que tendrían los usuarios con la implementación

del paseo, además de corregir elementos del diseño. Un ejemplo de ello es que tuvieron que sacar el mobiliario aéreo porque podía ser peligroso.

En el año 2018, se implementa una segunda etapa del Paseo Bandera, que incluye el paso bajo nivel que cruza la Av. Libertador Bernardo O'Higgins. La ejecución de esta etapa permite anunciar la continuidad del paseo peatonal, cambiando su uso a "Permanente". De acuerdo a lo mencionado por parte de los entrevistados, el Paseo Bandera no es un proyecto terminado, desde Secplan indican que se deben hacer mejoras en el espacio público y además se vislumbra la posibilidad de próximamente crear un Tercer Tramo, extendiendo el paseo peatonal hasta la intersección con la Av. San Pablo.

De acuerdo al relato de los entrevistados es posible identificar que estuvieron presentes los 4 niveles de práctica de la habilidad Iteración.

Alfabetización en datos

Se identifica la Alfabetización en datos como una habilidad para innovar. El equipo de trabajo municipal, utiliza datos durante todo el proceso de gestión e implementación del Paseo Bandera, comprenden la importancia de estos, y sirvieron para tomar decisiones de manera informada.

Al inicio del proceso los datos fueron de utilidad para efectuar un diagnóstico de la Calle Bandera en relación a los flujos de tránsito peatonal y de tránsito de la comuna. Los datos fueron analizados por el Director de Movilidad Urbana y su equipo y se utilizaron en los diálogos entre el municipio y la Directorio de Transporte Público Metropolitano (DTPM) para argumentar y defender el proyecto.

Los datos también han sido útiles para el municipio durante el proceso de implementación del Paseo Bandera, ya que se han seguido monitoreando y evaluando los impactos que ha tenido el paseo en términos de movilidad en la ciudad.

De acuerdo al relato de los entrevistados es posible identificar que estuvieron presentes los 4 niveles de práctica de la habilidad Alfabetización en Datos.

Centrado en el usuario

Se identifica el estar centrado en el usuario como una habilidad para innovar. Desde el origen de la iniciativa, el equipo municipal a cargo del proyecto buscaba resolver las necesidades de los usuarios, entre ellos transeúntes, trabajadores y locatarios del sector, afectados por los problemas de la calle Bandera.

Esta habilidad estuvo presente a través de la observación de los usuarios realizada por la Dirección de movilidad urbana, donde buscaron conocer lo que hacían los usuarios, averiguar cuáles eran sus necesidades antes de que la calle fuera intervenida.

La habilidad “centrado en el usuario” también está relacionada con el diseño del Paseo Bandera. El municipio junto a Estudio Victoria desarrolló: arte, espacios lúdicos y mobiliario pensando en el uso que le podrían dar a este renovado espacio público. Esto resultó atractivo para los usuarios, lo usan para trasladarse de un punto a otro en el centro de la ciudad o bien lo han adoptado como un lugar de encuentro. El Paseo Bandera ha sido ampliamente valorado por la comunidad.

De acuerdo al relato de los entrevistados es posible identificar que estuvieron presentes 2 niveles de práctica de la habilidad centrado en el usuario.

Cabe señalar que no hay suficiente evidencia que los niveles de práctica: “Centrarse en los usuarios en cada paso del proyecto” e “involucrar a los usuarios en el desarrollo del proyecto” estuvieran presentes, puesto que no fueron aspectos mencionados por los entrevistados.

Curiosidad

Se identifica la curiosidad como una habilidad para innovar. La curiosidad y el pensamiento creativo, fueron parte de la gestión e implementación del Paseo Bandera. Como habilidad, contribuyó al uso de nuevas formas de trabajo y de enfoques para dar solución al problema.

Al inicio del proceso, el municipio exploró nuevas ideas y enfoques como el “Urbanismo Táctico”, siendo este el escogido para la intervenir el espacio público.

Durante el proceso de implementación del Paseo Bandera el municipio ha seguido explorando nuevos enfoques y formas de trabajo al interior de la organización. Algunos de los entrevistados relatan que el Paseo Bandera ha servido como Laboratorio Urbano, una plataforma para desarrollar otro tipo de iniciativas y continuar innovando. Por ejemplo, se ha probado tecnología en el espacio público con colaboración de CORFO y empresas privadas, entre otras iniciativas.

De acuerdo al relato de los entrevistados es posible identificar que estuvieron presentes los 4 niveles de práctica de la habilidad Curiosidad.

Contar historias

Se identifica el Contar historias como una habilidad para innovar. El municipio a través de sus autoridades y directivos que formaron parte del equipo de trabajo, ha contado la

“historia” del cambio de la calle Bandera, esto lo han realizado a través de narrativas a través de la prensa, explicando las dimensiones del problema, como se hicieron cargo del problema, los métodos, medios y estrategias que adoptaron poniendo énfasis en los resultados que obtuvieron. El contar historias ha servido al municipio para comunicar el éxito de la iniciativa.

Algunos entrevistados contaron historias de usuarios refiriéndose a los locatarios del sector que se vieron beneficiados en sus ventas una vez que se implementó el Paseo Bandera. Sin embargo, ningún entrevistado mencionó que el municipio haya utilizado métodos para sistematizar y conocer historias de usuarios, en donde se narren vivencias, experiencias contadas por los propios usuarios antes y durante la implementación del Paseo Bandera.

De acuerdo al relato de los entrevistados es posible identificar que estuvieron presentes 3 niveles de práctica de la habilidad Contar historias.

Cabe señalar que el nivel de práctica: “Enseñanza de lecciones” es un aspecto que no pudo ser constatado a partir del análisis de las entrevistas. Si bien los entrevistados destacaron el aprendizaje que obtuvieron con la gestión del Paseo Bandera, no mencionaron si han difundido la historia de cambio compartiendo las lecciones y el aprendizaje al interior del municipio generando apoyos.

Insurgencia

Se identifica la insurgencia como una habilidad para innovar. El equipo directivo a cargo del proyecto Paseo Bandera, desafió el status quo y la forma de trabajo habitual que posee el municipio. En relación al relato de los entrevistados, estos coinciden en que la

gestión no se parece a ningún otro proyecto municipal antes gestionado por el municipio. Se trata de un proyecto único, que se caracteriza por ser disruptivo, en palabras de uno de los entrevistados:

Este proyecto es único en su concepción, en su génesis, en su desarrollo porque no está dentro de la política, la estructura, de la gestión de un municipio, es súper atípico, es súper extraño este proyecto desde su génesis, desde cómo se desarrolla, etc. (...) es súper interesante el proyecto porque viene a provocar y viene a estresar un modelo de administración de más de 100 años, entonces y es algo que está a la vista y que funcionó. (A. Alarcón; Entrevista, 23 de septiembre de 2020)

La habilidad insurgencia fue de utilidad para el municipio para construir alianzas con sector público y privado. Trabajaron con socios inusuales, como Estudio Victoria¹¹ quienes estuvieron a cargo de realizar el diseño y la ejecución del Paseo Bandera, como una obra encargada por el municipio, la empresa de cerveza Carlsberg y Banco Santander, que según relata el Director de Movilidad Urbana, y aparte de ser financistas, también aportaron sugerencias al diseño. De acuerdo al relato de los entrevistados es posible identificar que estuvieron presentes los 4 niveles de práctica de la habilidad Insurgencia.

Para mayor información, en el [Anexo N°12](#) es posible observar las 6 Habilidades Básicas para Innovar presentes en los directivos de la I. Municipalidad de Santiago que estuvieron a cargo de gestionar el Paseo Bandera.

¹¹ Estudio Victoria: Despacho creativo orientado a construir experiencias públicas significativas, a través de la integración de la Arquitectura, Arte y Diseño. <http://estudiovictoria.cl/>

Motivación para innovar la gestión del Paseo Bandera

En el documento Innovar en el sector público. Desarrollando Capacidades en Chile , la OCDE menciona que “la motivación determina lo que la fuerza de trabajo realmente hará”, (OCDE, 2017, pág. 16) es por tal razón que se busca descubrir las motivaciones que tuvo el municipio de Santiago para innovar a través de la gestión del Paseo Bandera, se analiza la información proporcionada por los entrevistados quienes actualmente se desempeñan o desempeñaron como gerentes públicos, a través de cargos Directivos o de Jefatura y que además han tenido participación en la gestión del Paseo Bandera. Las motivaciones para innovar de los Gerentes Públicos fueron las siguientes:

Buscar una solución a la problemática de la Calle Bandera asumiendo el mandato establecido por el Alcalde

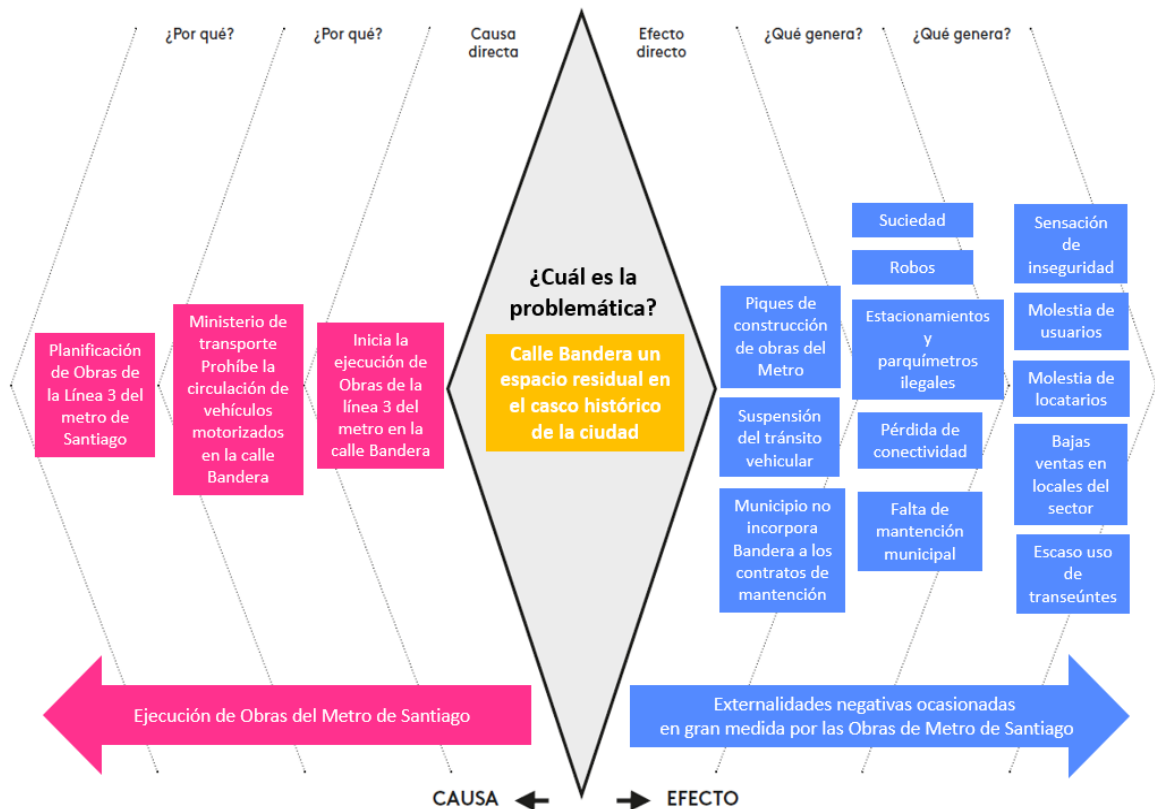
En el inicio de la gestión, ésta fue la principal motivación del equipo directivo a cargo del proyecto, puesto que comprendían las dimensiones del problema junto a todas las externalidades negativas que provocaba tener la calle Bandera “abandonada”.

Yo creo que la motivación del municipio, en resumen, era mejorar las condiciones de mal uso que se tenía en la calle Bandera con toda la externalidad negativa que produjo la construcción del Metro. (A. Plaza; Entrevista, 24 de septiembre de 2020)

Se logra confirmar que la calle Bandera era un espacio residual en el casco histórico de la ciudad, la suspensión por años del tránsito vehicular, la pérdida de conectividad que ofrecía la calle Bandera, el establecimiento de piques de construcción de obras del metro, generó suciedad, robos en el sector, falta de mantención por parte del municipio, estacionamientos ilegales en la calle Bandera, que personas se aprovecharan de esta situación y cobraran por ello, sumado al escaso uso que le daban los transeúntes. Todo

lo mencionado anteriormente generó sensación de inseguridad, bajas ventas en el sector y molestias de usuarios y locatarios. Por medio del Diagrama es posible observar las causas y efectos de los problemas de la Calle Bandera.

Ilustración 23: Diagrama Causa y Efectos del Problema de la calle Bandera



Fuente: Elaboración propia en base a Análisis de Entrevistas, contexto del caso de estudio. Utiliza Diagrama de Causa y Efectos (Laboratorio de Gobierno, 2018).

Los entrevistados coincidieron que era un error que esto ocurriera, relataron que no entendían como podía ocurrir un problema de tal magnitud en pleno centro de una ciudad capital donde se movilizan más de 2 millones de personas. Mencionaron que era habitual que Metro de Santiago inicie obras generando externalidades negativas en superficie y que no necesite mediar ni con municipios, ni vecinos del sector porque tienen un marco legal y una rentabilidad social que los ampara.

Tanto Miguel Olivares como Alexis Arévalo de la Dirección de Movilidad Urbana habían observado el problema caminando por la zona, pero no fue hasta que el entonces Director de Secplan César Rodríguez caminando por la calle Bandera junto al Alcalde Felipe Alessandri, le pide permiso para poder dedicar tiempo para buscar una solución al problema. Desde ese momento el Alcalde autoriza a este directivo para hacerse cargo de la iniciativa y le da además el sentido de urgencia, al hacer pública esta decisión en un medio de prensa, mucho antes inclusive de que el municipio contara con los permisos por parte de las autoridades de Transporte.

Los colaboradores del Director de Secplan adoptaron el mandato del Alcalde como una instrucción, por tanto, sabían que debían dedicar esfuerzos y tiempo en ello, convirtiéndose en una de las principales motivaciones para poder buscar una solución al problema, de forma rápida, creativa y sin recursos.

El entonces Director de Secplan estaba convencido que intervenir la calle Bandera podía significar no sólo mejoras en las condiciones del espacio público y de movilidad de los usuarios, sino que se además podía ser una oportunidad para potenciar otro tipo de actividades comerciales – como la habilitación de permisos para la instalación de mesas y sillas en cafeterías, restaurantes-, mejorar ventas de locatarios y quizás con el paso del tiempo incrementar la plusvalía del sector.

Propensión al cambio del equipo Directivo a cargo del proyecto

El equipo directivo o gerencial a cargo del proyecto tenía una propensión a hacer algo distinto, los entrevistados coinciden que fue más fácil provocar ideas innovadoras, con apertura a nuevos enfoques y formas de trabajo. Esto fue una motivación adicional para el equipo de trabajo y también para el Director de Secplan que lideraba el proceso. Según el entonces Director de Secplan, César Rodríguez, plantea que no había una motivación inicial específica que buscara desarrollar un proyecto de este tipo.

Había una motivación general por el tipo de liderazgo del Alcalde, por el tipo de equipo ejecutivo directivo o gerencial, un equipo multidisciplinario, con apertura de mente, muchos de ellos novatos en el mundo público, pero con espíritu emprendedor o de innovación incluso, para mi estando en el rol de Secplan era bastante más fácil provocar en un equipo como este, ciertas ideas como las que llegaron a ser. (C. Rodríguez, Entrevista, 24 de septiembre de 2020)

La propensión al cambio en las formas de trabajo, también es algo que algunos colaboradores directos destacan del Alcalde, señalando que la innovación, en la gestión municipal es un sello característico de esta autoridad Municipal, que ha permitido desarrollar otro tipo de proyectos como: compra y recuperación de inmuebles municipales, innovar en procesos de compras, o implementar otras intervenciones artísticas en el espacio público.

Existencia de una visión sobre cómo deben ser los espacios públicos y la movilidad en la ciudad

Fue posible identificar que cada entrevistado entregó su propia visión sobre cómo deben ser los espacios públicos, mencionando que deben ser lugares de encuentro, amables con sus usuarios y que además sean compatibles con el desarrollo de distintos tipos de

actividades. Al observar que varios paseos peatonales del centro de Santiago se encontraban sobre cargados en sus flujos peatonales, una motivación del equipo gerencial fue promover la calle Bandera como cuarto paseo peatonal, sumándose a los ya existentes Ahumada, Estado y Huérfanos.

Por medio del Paseo Bandera podían seguir promoviendo la caminata como forma de desplazarse, por sobre el ingreso de vehículos y de transporte público al casco histórico de la ciudad, esto es algo que está claramente identificado en el Plan Integral de Movilidad de la comuna.

Conservar el Paseo Bandera de forma permanente

Una vez que se implementa el Paseo Bandera y que la iniciativa es valorada por parte de la comunidad, la máxima preocupación y a su vez motivación del equipo directivo a cargo del proyecto y del Alcalde es conservar el Paseo Bandera como una iniciativa de carácter permanente.

La valoración de la iniciativa, fue un impulso, una motivación que movilizó a todo el equipo gerencial para argumentar la necesidad de dar continuidad al Paseo Bandera, esto implicó múltiples reuniones y un dialogo permanente con la Dirección de Transporte Público Metropolitano DTPM y con el Seremi de Transportes, puesto que los organismos de Transporte esperaban que una vez que finalizaran las obras del metro, el paseo peatonal Bandera se terminara y volviera a ser una arteria de transporte público.

Según relatan los entrevistados que participaron de estas reuniones, la discusión sobre la continuidad del Paseo Bandera fue difícil, puesto que desde la DTPM tenían argumentos sobre la importancia que tenía la calle Bandera como conector del norte y el sur de la capital, por lo que defendían que volviera a ser un corredor del Transantiago, sumado a que tiene infraestructura pública, como es un paso bajo nivel, que tuvo una inversión cercana a los 50 millones de dólares y que inicialmente no estaban dispuestos a ceder. En palabras de uno de los entrevistados:

Fueron gestiones súper duras porque Bandera no es cualquier calle, es una arteria que conecta la zona sur-norte de esta comuna, que atraviesa una cantidad de comunas súper importantes, entonces también era un corredor muy apreciado por todo lo que significaba transporte público. (A. Alarcón, Entrevista, 23 de septiembre de 2020)

El municipio contraargumentó con datos sobre el comportamiento de los flujos peatonales y de transporte público del centro de Santiago de los últimos años, viajes, destinos, etc., complementando que además en los últimos años se habían creado las nuevas líneas del metro, porque lo que ya no era una necesidad ingresar al centro de Santiago a través del Transporte público terrestre, sino que se había diversificado las formas de transporte y de movilidad en la ciudad, afirmando que el comportamiento de los usuarios había cambiado.

Oportunidad para innovar la gestión del Paseo Bandera

En el documento de la OCDE, “Innovar en el sector público. Desarrollando Capacidades en Chile” publicado en el año 2017, menciona que la oportunidad para innovar está relacionada con el liderazgo institucional y en cómo este atributo crea un espacio para innovar al interior del municipio. En el caso del Paseo Bandera no es la excepción, ya que los entrevistados mencionan que el liderazgo fue fundamental para poder respaldar

la intervención de la calle Bandera. El liderazgo del Director de Secplan permite dar origen a la idea de intervenir la calle Bandera y el liderazgo del Alcalde genera el apoyo y delega responsabilidad para buscar una solución rápida, creativa y con el desafío “sin recursos” y además el Director de Secplan confía en sus colaboradores directos, los motiva y moviliza durante el proceso.

Había primero un ambiente a nivel gerencial y directivo, y sobre todo el liderazgo del alcalde y había además un conocimiento de parte de los equipos municipales que era bueno, a mí me sirvió como insumo para sumarme rápidamente para dirigirlo, y estaba el hecho concreto de una ubicación totalmente valorizable, ¿no?, y que me parecía extraño que no lo hubieran visto antes. (C. Rodríguez, Entrevista, 24 de septiembre de 2020)






Luego de que se implementa el Paseo Bandera, surgen nuevas oportunidades para innovar en este espacio público. Una de las iniciativas innovadoras que surgió a partir del Paseo Bandera es la mencionada por Juan Francisco García Mac-Vicar quien se desempeña como Administrador Municipal, se refiere a este espacio público como “Laboratorio Bandera”, un laboratorio urbano que según relata ha estado funcionando durante los últimos dos años en una alianza con CORFO, donde se ha desarrollado el concepto de *Smart City* a través de innovación tecnológica.

Respecto a este tema los entrevistados señalaron que las características propias de la calle Bandera permitían poder experimentar en este espacio, su privilegiada ubicación concentrando grandes flujos de personas en el día y escaso uso durante la noche, albergando exclusivamente oficinas y locales comerciales, condiciones que la hacían favorables para probar tecnología, sin perjudicar, ni molestar a algún vecino.

C. Principios de Innovación Pública

Fue posible identificar de forma parcial o total los 5 principios de innovación pública establecidos por el Laboratorio de Gobierno en la gestión del Paseo Bandera. En la siguiente Tabla es posible observar en qué medida se presentó cada principio.

Tabla 9: Principios de Innovación Pública identificados en la gestión del Paseo Bandera

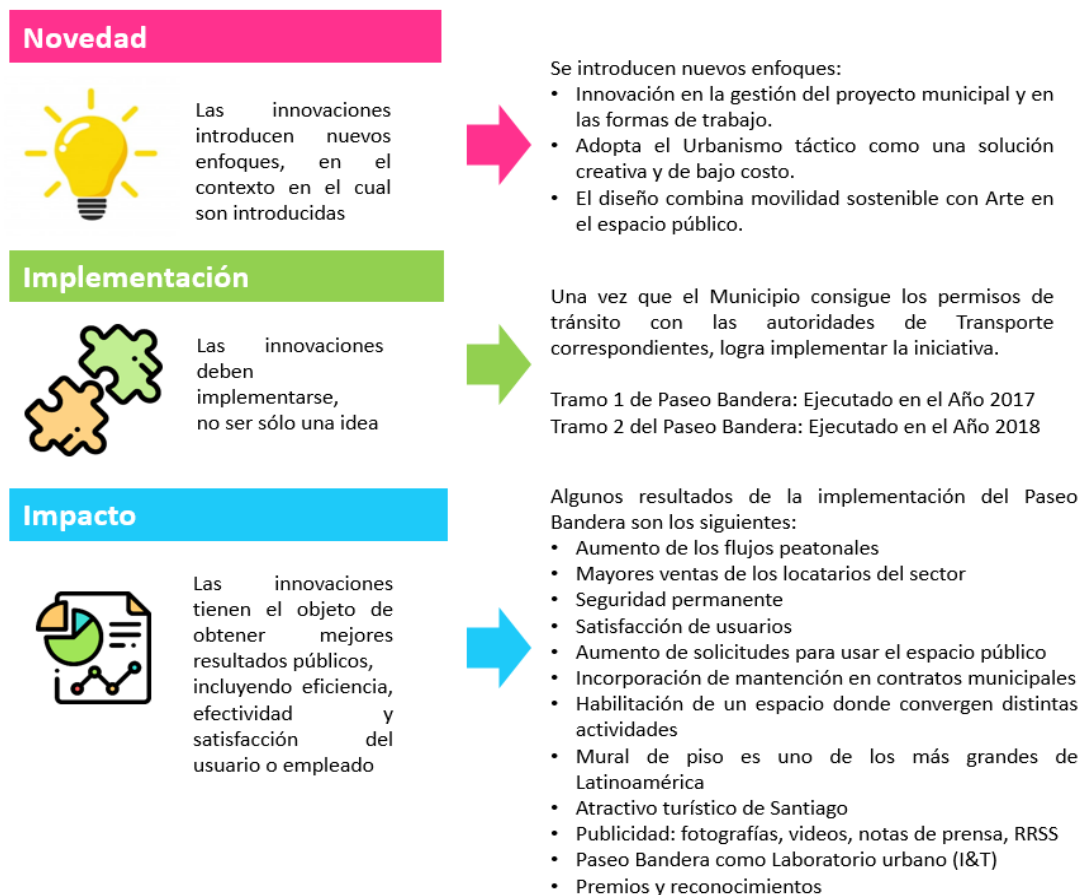
Principio	Descripción del principio de Innovación Pública
 <p>Foco en las personas</p>	<p>El municipio a través del equipo gerencial puso su foco en las personas, analiza las necesidades y comportamiento de los usuarios antes de la intervención y durante la implementación del proyecto. El método utilizado es por medio de la observación en terreno.</p> <p>Se desconoce si se utilizaron otras herramientas de investigación para descubrir las motivaciones y necesidades de los usuarios, como elaboración de perfiles de usuarios, Mapas de empatía, entrevistas, <i>focus group</i>, entre otras.</p>
 <p>Co-Creación</p>	<p>Existe una colaboración activa de Estudio Victoria, Banco Santander, Carlsberg y el equipo directivo a cargo del proyecto, a través de la co-creación de la iniciativa.</p> <p>No fue posible identificar que participaran co-definiendo, co-descubriendo, co-creando, co-ideando o co-implementando con usuarios, con funcionarios municipales y otros actores relevantes de la calle Bandera. (Locatarios, organismos públicos, universidades, u otros)</p> <p>Se desconoce si se utilizaron otras herramientas como el mapa de actores para identificar a los actores relacionados con la Calle Bandera.</p>
 <p>Enfoque sistémico</p>	<p>El equipo directivo a cargo estaba compuesto por profesionales, con experiencia en distintas áreas de gestión, esto favoreció la integración de múltiples miradas para comprender el problema y acercarse a posibles soluciones. Esto se potenció aún más incorporando nuevos enfoques a través de la colaboración de los artistas, arquitectos, gestores culturales de Estudio Victoria.</p> <p>La utilización del pensamiento sistémico permitió romper silos disciplinares y organizacionales al interior del municipio.</p>
 <p>Experimentación</p>	<p>(1) El equipo directivo experimentó en el proceso de gestión del Paseo Bandera, ya que no responde a la forma habitual de gestionar proyectos municipales.</p> <p>(2) Experimentación en el diseño, el Paseo Bandera utiliza "urbanismo táctico" por definición este tipo de intervenciones son experimentos a pequeña escala, de bajo costo, que son temporales y que se orientan a buscar o probar soluciones que con el tiempo puedan servir para implementar soluciones definitivas.</p> <p>(3) Tras la implementación del paseo, el municipio ha seguido experimentando, usándolo como Laboratorio Urbano para probar diversas iniciativas.</p> <p>A partir del "aprender haciendo", el municipio ha ido adquiriendo conocimientos sobre qué aspectos deben mejorar en relación a la funcionalidad del espacio público y su mantenimiento, así como mejorar en términos administrativos y modelo de negocios.</p>
 <p>Foco en la experiencia</p>	<p>El foco en la experiencia de los usuarios es un elemento que fue considerado en el diseño del Paseo Bandera, estableciendo un concepto para cada cuadra del paseo, para que cada experiencia de los usuarios fuera en función de cada espacio. Una vez implementado el paseo se utilizan encuestas de satisfacción para conocer la experiencia que tuvieron los usuarios.</p> <p>En relación al foco en la experiencia de los funcionarios municipales, se desconoce si el equipo directivo a cargo del proyecto recurrió a nuevas formas de entender y comunicar la iniciativa, que hayan estado basadas en el pensamiento visual y en la creación de historias para proveer una experiencia de innovación, un sentido de identidad y de cambio cultural al interior del municipio.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Análisis de Entrevistas. (Laboratorio de Gobierno, 2018)

D. Características de Innovación Pública

El documento “el imperativo de la innovación en el sector público: estableciendo una agenda para la acción” de OCDE (2016) señala que la novedad, la implementación y el impacto son características de la innovación en el Sector público. En función de los relatos de los entrevistados, se describe cada una de estas características en la gestión del Paseo Bandera.

Ilustración 24: Características de Innovación Pública identificadas en la Gestión del Paseo Bandera



Fuente: Elaboración propia en base a Análisis de Entrevistas. (OCDE, 2016)

Identificar los elementos y/o enfoques de diseño presentes en la gestión del Paseo Bandera

En el marco teórico de esta investigación se señaló que el concepto de diseño está relacionado con el pensamiento creativo, desarrollar cosas nuevas que resuelvan problemas, y que este concepto no se limita al ámbito empresarial, sino que también tiene alcance en las iniciativas formuladas por el sector público.

Para poder identificar los elementos o enfoques de diseño presentes en la gestión e implementación del Paseo Bandera, se efectuó el análisis de las entrevistas en función de las siguientes categorías:

- A. Diseño del proyecto Paseo Bandera entendido como proceso
- B. Enfoque de Pensamiento de Diseño o “*Design Thinking*” y Principios básicos del diseño aplicados en marcos de innovación
- C. Diseño en Espacios Públicos

Es posible anticipar que algunos de estos elementos estuvieron presentes en su totalidad, o en otros casos de forma parcial. Para poder comprender la dimensión que abarcó cada uno de estos se señalan cada uno a continuación:

A. Diseño del proyecto Paseo Bandera entendido como proceso

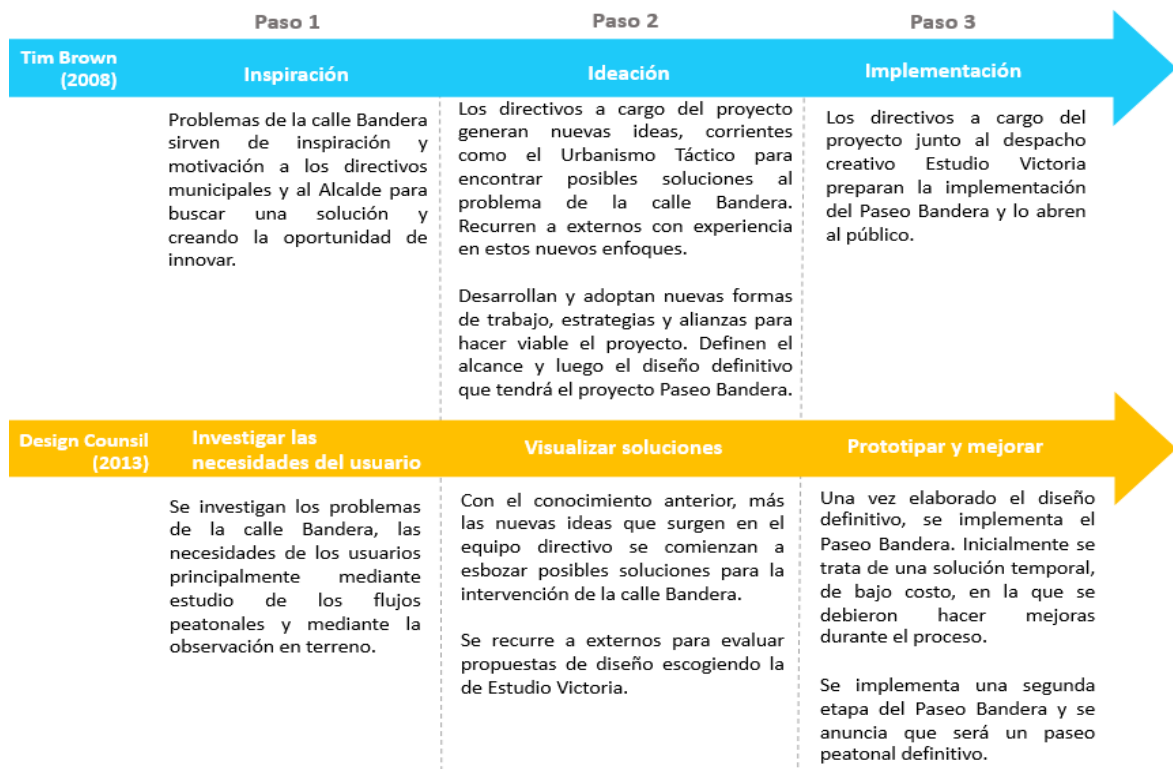
Junginger en el año 2016 planteaba que los directivos públicos cuando toman decisiones y buscan resolver problemas utilizan el diseño para concebir, planificar o desarrollar una idea, a través de la ejecución de estas mediante acciones. En base al

pensamiento de Junginger cualquier tipo de iniciativa gubernamental es el resultado de prácticas de diseño.

En el entendido que el Paseo Bandera surgió como una idea que se desarrolló y se implementó a través de un proyecto municipal y que tuvo resultados concretos, es posible visualizar la gestión del Paseo Bandera como un proceso de diseño de una iniciativa de un gobierno local.

Tomando en consideración los pasos planteados por los autores Tim Brown (2008) y la organización *Design Council* (2013) a continuación se explicará cómo fue el diseño del Paseo Bandera, entendido como un proceso.

Ilustración 25: El diseño del Paseo Bandera entendido como proceso



Fuente: Elaboración propia en base a Análisis de Entrevistas y a T. Brown (2008) y a Design Council (2013)

La ilustración permite visualizar cada paso del diseño del proyecto Paseo Bandera de principio a fin. Como aclaración cabe señalar que este esquema es una interpretación de cada paso en función de la información aportada por los entrevistados.

Paso 1 del Diseño del Paseo Bandera entendido como proceso

El autor Tim Brown (2008), plantea que en el paso 1 “Inspiración”, se identifican las circunstancias y motivaciones que dan origen a los proyectos, pudiendo ser un problema o una oportunidad, o ambas. En el caso del Paseo Bandera ya se ha mencionado en el análisis de esta investigación que una de las principales motivaciones que tuvieron los directivos era poder abordar los problemas de la calle Bandera, cumpliendo a su vez con el mandato del Alcalde.

El paso 1 de un proceso de diseño de una iniciativa gubernamental según el *Design Council* es “Investigar las necesidades de los usuarios” y que con la información obtenida es posible esbozar posibles soluciones. En el caso del Paseo Bandera, el Director de Movilidad Urbana, Miguel Olivares indicó en la entrevista que hubo un proceso de estudio, principalmente de recopilación de datos de flujos peatonales, sumado a un proceso de observación de lo que ocurría en la calle Bandera. Esta información permitía comprender las dimensiones del problema y las necesidades de los usuarios. El entrevistado plantea que cualquier tipo de proyecto siempre debe tener un monitoreo antes, durante y después para conocer el comportamiento de los usuarios y el impacto de la iniciativa.

Paso 2 del Diseño del Paseo Bandera entendido como proceso

En el paso 2 “Ideación” el autor Tim Brown señala que en este espacio se generan, desarrollan, se prueban ideas para encontrar posibles soluciones. En el caso del Paseo Bandera, la ideación contempló la generación de ideas mediante la incorporación de nuevas miradas o enfoques como es el Urbanismo Táctico para encontrar posibles soluciones a través de este tipo de intervención. En este proceso, recurren a externos con experiencia en el tema, los que presentan sus propuestas, siendo escogida por varios motivos la propuesta de Estudio Victoria. El municipio, a través de su equipo directivo, desarrolla las formas de trabajo y estrategias para concretar la iniciativa y dar forma al proyecto, tomando decisiones sobre el diseño definitivo.

En el paso 2 “Visualizar soluciones” del *Design Council*, se toman decisiones sobre el diseño de la solución. Este paso no es necesario volver a relatar, ya que presenta similitudes con el paso 2 de ideación de Tim Brown, la única distinción, es que agrega que se deben utilizar los datos y la información del paso 1 para elaborar las posibles soluciones. En el caso del Paseo Bandera, los datos e información recopilados sobre la calle Bandera, sirvieron para entender las dimensiones del problema y pensar en posibles soluciones.

Paso 3 del Diseño del Paseo Bandera entendido como proceso

El paso 3 “Implementación” tal como lo indica su nombre se refiere a cuando se ejecuta una solución, estableciendo un camino para lanzar un producto o servicio para conocimiento del público o del mercado. Bueno, este paso ocurre cuando se implementa el primer tramo del Paseo Bandera en el año 2017.

El paso 3 “Prototipar y mejorar” del *Design Council* busca que la solución que ya ha sido diseñada previamente pueda ser implementada mediante prototipos, permitiendo revisar, mejorar de forma rápida y económica lo que funciona y lo que no, implementando mejoras. El autor Tim Brown en cambio plantea que en el paso 2 debería haber pruebas de la solución, antes de realizar la implementación.

Cuando se implementó por completo el primer tramo del Paseo Bandera, como señalan los entrevistados, este tenía la característica de ser una solución temporal, de bajo costo, que le daría un nuevo uso a la calle Bandera mejorando la calidad del espacio público que se podría utilizar mientras se ejecutaban las obras del metro.

El probar o prototipar corresponde al paso 2 o 3 del diseño como proceso, Independiente de la visión de cada autor antes mencionado, podría interpretarse que el primer tramo del Paseo Bandera fue un prototipo que sirvió para probar el paseo peatonal en tres cuadras por un período de tiempo determinado y que hubo errores que como municipio tuvieron que mejorar. Un ejemplo de ello es lo mencionado por uno de los entrevistados:

No se sabía limpiar este lugar, no se sabía cuidar, el diseño tuvo errores conceptuales también de uso. Porque todo esto fue yendo, creciendo en el camino y esta conceptualización inicial de estar por un tiempo, una intervención urbana por un tiempo, también hizo que el diseño estuviera errado en algunas cosas.
(C. Rodríguez, Entrevista, 24 de septiembre de 2020)

Una anécdota que contaron los entrevistados, fue el error en el diseño en la incorporación de mobiliario aéreo entre las intersecciones de calle Agustinas y Moneda, que tuvo que ser rápidamente retirado por el municipio porque era peligroso y porque además impedía que pasaran los carros de Bomberos.

B. Enfoque de Pensamiento de diseño o “*Design Thinking*”

Sabine Junginger (2016) indica que existen nuevas metodologías y enfoques como el “*Design Thinking*” que se están volviendo el escenario central de las políticas públicas, señalando que los directivos usan el pensamiento de diseño de forma implícita cuando por ejemplo desarrollan “nuevas políticas, nuevos procedimientos, nuevos procesos y nuevos servicios” (2016, págs. 136-137) Es en función de lo planteado por Junginger, se analiza el contenido de las entrevistas realizadas para determinar si hubo algún elemento del enfoque *Design Thinking* que estuviera presente de forma implícita en la Gestión del Paseo Bandera.

No está de más recordar en esta investigación que una de las virtudes del *Design Thinking* es que este tipo de enfoque se encuentra centrado en el ser humano, lo que significa que comienza a partir de las necesidades de las personas.

De acuerdo a Liliana Durán y Luis Mancipe el (1) Involucrar al equipo de trabajo; (2) el estar centrado en las personas, (3) la experimentación durante el proceso y (4) la co-creación son las premisas que posee el enfoque de *Design Thinking*, en la siguiente Tabla, es posible observar en qué medida estuvieron presentes estas orientaciones del pensamiento de diseño en la gestión del Paseo Bandera.

Tabla 10: Premisas del enfoque de Design Thinking en la gestión del Paseo Bandera

Premisas <i>Design Thinking</i>	Descripción
Involucrar al equipo de Trabajo	Desde el principio, el director de Secplan involucró al equipo de trabajo en el desarrollo del proyecto. Involucró al Jefe de Proyectos Estratégicos y al Director de Movilidad Urbana inclusive antes de tomar definiciones sobre el rumbo y el objetivo que tendría la intervención en la calle Bandera.
Centrado en las personas	Los directivos a cargo del proyecto adoptaron un enfoque centrado en las personas, ya que el pensamiento de diseño se basó en el comportamiento, conductas, necesidades, y preferencias que podían tener los posibles usuarios.
Experimentación durante el proceso	Probar desde el principio y con frecuencia ocurrió en cada etapa del Paseo Bandera. El prototipo inicial fue la puesta en marcha del primer tramo del Paseo Bandera, se buscó generar un prototipo de paseo peatonal de carácter temporal. El Paseo Bandera se gestionó y ejecutó rápidamente y por lo que se debieron hacer iteraciones, que implicaron revisar los fallos tanto en el diseño como en el proceso de gestión, de modo de que se pudieran mejorar. Una vez que se implementa la segunda etapa del Paseo Bandera también se ha seguido iterando, realizando mejoras, incorporando nuevos elementos de gestión y tecnológicos.
Co-creación	Los directivos a cargo del proyecto buscaron ayuda externa. El pensamiento de diseño busca ampliar el ecosistema de innovación, situación que ocurrió en la gestión del Paseo Bandera ya que hubo co-creación con colaboradores poco habituales como un despacho creativo (Estudio Victoria) y con clientes o financistas del proyecto (Banco Santander y Carlsberg).

Fuente: Elaboración propia en base a Análisis de Entrevistas y a (Durán, L. & Mancipe, L., 2018)

A partir del análisis de la tabla N°10 es posible dar cuenta que sí ha existido una presencia de las premisas del *Design Thinking* en la gestión del Paseo Bandera. Sin embargo, es posible afirmar que dichas premisas estuvieron presentes sólo de manera implícita en los directivos y no como un método guiado y visual– como el doble diamante– para buscar soluciones creativas e innovadoras al problema de la calle Bandera. Situación que expone el Director de Rentas y Finanzas, cuando se le pregunta sobre si acaso consideraron elementos propios del diseño en la gestión del Paseo Bandera:

Yo creo que sí, pero inconscientemente. Yo creo que no fue una forma planificada de incorporar elementos de diseño ya sea co-creación o iteración, modelamiento, *Design Thinking*, lo que quieran decirle, que eso pasó, pero pasó porque el proceso mismo fue encaminando a que las cosas sucedieran de esa forma, no porque se planificó actuar de esa forma. (V. Soto, Entrevista, 30 de septiembre de 2020)

Principios básicos del diseño aplicados en la innovación

Los enfoques dirigidos por el diseño se están comenzando aplicar en procesos de innovación en los gobiernos. Desde esta mirada el *Design Council* ha propuesto 4 principios básicos del diseño que se aplican en los contextos de Innovación. A partir del análisis es posible dar cuenta que ha existido presencia de los principios básicos del diseño en la gestión del Paseo Bandera. No obstante, lo anterior, no hay suficiente evidencia que permita concluir que los directivos públicos a cargo del proyecto Paseo Bandera hayan usado métodos o herramientas para explorar, desarrollar nuevas ideas y que permitieran para comunicar de forma visual e inclusiva el proceso de diseño de este particular proyecto de innovación.

Ilustración 26: Principios básicos del diseño aplicados en la Innovación del Paseo Bandera



Fuente: Elaboración propia en base a Análisis de Entrevistas y a (Design Council, s.f.)

C. Diseño en Espacios Públicos

Cuando se les preguntó a los entrevistados por elementos vinculados al concepto de diseño, gran parte de las respuestas apuntaron a que no eran especialistas en diseño y que por esa razón buscaron alternativas de como plantear conceptualmente el proyecto, recurriendo a despachos creativos que les pudieran hacer una propuesta atractiva de intervención en la Calle Bandera. Cuando mencionan esto, se están refiriendo al concepto de diseño en un tipo de espacio público, considerando el diseño urbano, creativo y artístico, por medio de Urbanismo Táctico.

En función del relato de los entrevistados, más los conceptos que forman parte del marco teórico de la investigación, a continuación, se señala cuáles fueron los elementos o enfoques que orientaron el diseño del Paseo Bandera, como paseo peatonal.

La movilidad sostenible un enfoque que orienta el diseño del Paseo Bandera

Los entrevistados relatan en detalle los problemas de la calle Bandera, indicando que los paseos peatonales que se encuentran en el entorno de esta calle, se encontraban completamente sobrecargados en los flujos de personas que transitaban diariamente, por tanto, era una excelente oportunidad para crear un nuevo paseo peatonal, que a su vez resolviera los problemas de la calle Bandera, aunque fuera de forma transitoria.

Es preciso recordar que uno de los nuevos enfoques o corrientes del diseño urbano contemporáneo tiene su foco en la movilidad sostenible, autores como Mawromatis (2013) señalan que estas corrientes plantean la reivindicación del peatón hasta formas alternativas e innovadoras para desplazarse en la ciudad.

Los entrevistados mencionan que la Municipalidad de Santiago posee un Plan Integral de Movilidad que tiene como eje de gestión pensar la comuna de Santiago a escala humana. Gracias a este Plan, el Plan centro, entre otras iniciativas innovadoras, el municipio ha estado gestionando proyectos en función de la pirámide invertida, donde el peatón está primero, en palabras del Director de Movilidad Urbana, este enfoque tendría relación con el Paseo Bandera:

Yo creo que desde que se empezó a formar el tema de la movilidad, se está pensando más en las personas que en los vehículos, y en este otro caso la idea era darle una característica más armónica a este sector porque es muy gris. (M. Olivares, Entrevista, 23 de septiembre de 2020)

El Director a cargo del proyecto, también consideró que el diseño estuvo centrado en las personas, teniendo un enfoque primordialmente peatonal.

Aquí el espacio público, fue repensando, y fue rediseñado, reutilizado con un enfoque netamente peatonal, con un enfoque netamente ciudadano en la práctica, cuando recorres lo que hicimos en lo que se hace con el Paseo Bandera, desde el diseño hasta las características, en como lo complementamos, en que cosas agregamos, etc., estas siempre fueron pensadas en poder dar mayor calidad de servicio a las calzadas y a un paseo peatonal. (C. Rodríguez, Entrevista, 24 de septiembre de 2020)

El tipo de uso del Espacio Público como elemento que orienta del diseño del Paseo Bandera

Durante esta investigación se ha señalado que la calle Bandera concentra un destino mayoritariamente financiero, los entrevistados señalaron que esto implicaba que la calle tenía uso solo los días de semanas en horario diurno y no tenía ningún otro tipo de actividad los fines de semana.

Un día domingo era una calle y una arteria totalmente muerta, donde no había ningún tipo de actividad, ni siquiera comercial. (B. Lorenzini, Entrevista, 25 de septiembre de 2020)

El autor Morgan (2006), señala que las intervenciones en el espacio público deben crear condiciones para aumentar el uso de los ciudadanos, lo mismo ocurre cuando los directivos a cargo del proyecto deciden que la intervención en la calle Bandera será mediante la creación de un nuevo paseo peatonal, señalando que el propósito en este tipo de proyectos, es que lleguen personas.

(...) cuando tú haces un paseo peatonal, ¿Qué es lo que buscas? Que llegue gente, que lleguen personas. (M. Olivares, Entrevista, 23 de septiembre de 2020)

Según los entrevistados, el nuevo paseo peatonal debía además propiciar el desarrollo de distintos tipos de actividades que permitieran hacerlo un espacio vivible, atractivo, más lúdico, un lugar de encuentro a escala humana, más amable con las personas, que sirviera para construir identidad.

Ilustración 27: Tipos de Actividades desarrolladas en el Paseo Bandera



Fuente: Elaboración propia, utiliza imagen Paseo Bandera extraída de (La tercera, 2018)

A partir del relato de los entrevistados y de la observación de la ilustración anterior, es posible identificar los tipos de actividades que se desarrollan en el Paseo Bandera, para ello se utilizó como referencia las 3 categorías de actividades del espacio público de Jan Gehl. En el Paseo Bandera se desarrollan simultáneamente los 3 tipos de actividades que enuncia este autor, entre ellas es posible distinguir (1) las actividades necesarias, donde se observa gente caminar por el Paseo Bandera; (2) las actividades opcionales, hay personas sentadas o de pie que están observando a la gente pasar, o la vista del lugar; (3) actividades sociales hay personas reunidas conversando de pie, con un café en la mano.

El diseño con una lógica de urbanismo táctico, no sólo buscaba que llegaran personas, buscaba adicionalmente que las personas se apropiaran de este espacio público. A continuación, se señala la reflexión compartida por una de las entrevistadas:

¿Cómo nosotros nos apropiamos de mejor manera de ese espacio público, haciéndolo más amable, yo te podría decir incluso hasta más lúdico para que la gente quisiese abordar, quisiese apropiarse de ese espacio? (B. Lorenzini, Entrevista, 25 de septiembre de 2020)

El relato de los entrevistados se condice con lo planteado por el BID (2016), tanto el espacio público como el transporte son vitales para que los ciudadanos sientan que se apropian de sus respectivas ciudades. Organismos como ONU-Hábitat plantean que la responsabilidad del diseño como disciplina es alentar el uso de los espacios públicos, o calles, con la finalidad de que estos espacios logren transmitir un sentido de identidad y pertenencia.

Un creativo diseño y la experimentación como sellos distintivos del Paseo Bandera

Los entrevistados mencionan a modo de contexto la mixtura de actividades comerciales, financieras, artísticas, entre otras que se concentran en el casco histórico de la comuna de Santiago y que contrastaban con la escasa oferta programática de lugares icónicos en la ciudad. El Urbanismo Táctico y las expresiones de arte son parte del sello más característico y reconocido en el diseño del Paseo Peatonal Bandera.

Al inicio del proceso de gestión, cuando los directivos a cargo del proyecto comenzaron a pedir propuestas a externos para intervenir la calle Bandera mediante Urbanismo Táctico, relatan que las propuestas que llegaron eran bastante similares.

Hubo tres propuestas arriba de la mesa, todas muy similares, todas tenían que ver con un mobiliario urbano liviano, con hacer intervenciones que duraran poco tiempo, y la verdad que la apuesta no podía ser más. (A. Alarcón, Entrevista, 23 de septiembre de 2020)

El relato de los entrevistados coincide con las características del enfoque de Urbanismo Táctico de Ciudad Emergente y *Street Plans* quienes señalan que por lo general este tipo de intervenciones son “soluciones livianas, rápidas y baratas hechas por personas con más creatividad que recursos”. (2013, pág. 17)

Es preciso recordar que los entrevistados señalaron que una de las motivaciones para haber recurrido a este enfoque era la posibilidad de buscar una solución al problema, de forma rápida, creativa y sin recursos.

Ilustración 28: Intervención de Urbanismo Táctico, calle Bandera, Santiago. Chile



Fuente: Elaboración propia en base a captura de imagen calle Bandera 206, google maps febrero 2014 y a (Plataforma arquitectura, 2018)

Ante esta situación los directivos pensaron en diversas ideas que podían servir para realizar la intervención, desde techos de paraguas de colores, entre otras iniciativas que fueron surgiendo en el proceso de ideación del proyecto.

(...) Hay un tema bien puntual que es el de darle una identidad al proyecto ¿Qué es lo que buscamos? ... y Bandera fue hacer un Paseo de colores en un lugar gris".
(M. Olivares, Entrevista, 23 de septiembre de 2020)

Los entrevistados indican que el paseo de colores –como lo denominaron en el equipo de movilidad urbana inicialmente- surgió como una idea disruptiva desde el punto de vista del diseño. Mencionan que el solo hecho de poder desarrollar una obra de arte en el piso, era algo completamente innovador.

Es preciso recordar que el autor Morgan (2006) señalaba que uno de los elementos que hace que el paisaje urbano sea atractivo, tiene relación con los elementos visuales y estéticos, pero finalmente lo que lo hace aún más interesante es la presencia de personas, el colorido, el movimiento, la concentración de usuarios, un espacio público

que seduce a los usuarios a permanecer en él. Un ejemplo de ello es el mencionado por la Directora de Espacios Públicos:

Entonces nos ha pasado que claro, hay gente que se demora más caminando por el Paseo Bandera, pero que lo prefieren por estas cosas que generan agrado o distracción.
(B. Lorenzini, Entrevista, 25 de septiembre de 2020)

Lo planteado por la Directora de Espacios Públicos cobra sentido, ya que según Gehl (2014) la mayor atracción de las ciudades es la gente. Según este autor, las personas se concretan donde pasan cosas, esto ocurre porque espontáneamente buscan la presencia de otros, por ejemplo, la caminata por el Paseo Bandera puede resultar más interesante –aunque demore más tiempo- y además proporciona mayor sensación de seguridad.

De acuerdo a los relatos de los entrevistados es posible señalar que existía una preocupación por parte de los directivos en mejorar la experiencia final de los usuarios que utilizan el paseo. Esperaban que los usuarios tuvieran una grata experiencia a través de la visualización de los colores del pavimento y de sus muros, de la forma del mobiliario, que todo lo anterior les hiciera recordar una experiencia positiva para seguir usando el paseo diariamente o bien, para recomendar la experiencia a familiares o amigos.

Según relatan los entrevistados, ideas de intervención en el eje San Diego-Bandera, surgieron inclusive en la administración anterior, afirmando que siempre ha existido la intención por parte del municipio de hacer algo y de recuperar espacios subutilizados. Mencionan que un primer experimento de Urbanismo táctico, ocurrió en la continuación de la calle Bandera, específicamente la calle San Diego esquina Alonso Ovalle. La

intervención la realizó el municipio en una alianza con la escuela de Arquitectura Universidad del Desarrollo y la fundación Ciudad Emergente. Dos directivos públicos entrevistados participaron de esta intervención en el año 2013, por consiguiente, ya poseían algún grado de conocimiento, experiencia preliminar o cercanía con este tipo de intervenciones.

Ilustración 29: Urbanismo táctico en calle San Diego, Santiago de Chile



Fuente: Imagen recuperada Okuplaza San Diego. (OkuPlaza, 2013)

Así mismo los entrevistados agregan que otro de los sellos distintivos que posee el Paseo Bandera es el de Laboratorio Urbano.

Es preciso recordar que los “*urban lab*” o Laboratorios Urbanos son una forma para poder experimentar en la ciudad. Tienen como particularidad la posibilidad de aplicar múltiples enfoques y métodos como el Urbanismo Táctico, entre otros.

Los directivos relatan que este espacio público, se ha repensado para hacerlo compatible con la experimentación, mediante pruebas de diversos tipos de iniciativas: Se han probado modelos de mantenimiento y aseo del espacio público, porque no es lo mismo mantener una calzada que ha sido pintada, con el nivel de uso y carga peatonal que tiene el Paseo Bandera, se probó un modelo de gestión de seguridad, se ha

experimentado con la instalación de tótems multimedia donde las personas pueden consultar información de la comuna y sacarse fotografías, se probó tecnología para el recambio del alumbrado público que cuenta con sensores inteligentes, cámaras con reconocimiento facial, tecnología 5G, entre otras iniciativas.

El Paseo Bandera como Laboratorio Urbano ha servido para probar ideas municipales, generar alianzas para que actores privados puedan testear productos y para que actores públicos expongan sus servicios y programas gubernamentales.

La descripción del Laboratorio Bandera, relatado por los entrevistados coincide con lo planteado por Tironi (2013), señalando que diferentes ciudades están utilizando estos espacios colaborativos, principalmente para concebir y desarrollar productos y servicios, y a su vez coincide con la definición de Laboratorio Urbano de Krebs (2016), cuyos elementos principales tiene el ser un laboratorio de ideas, que se puede emplear de forma permanente o temporal, que ayuda a los municipios a encontrar soluciones multi-sectoriales.

En la ilustración N°30 es posible visualizar los elementos del diseño de espacios públicos presentes en la gestión del Paseo Bandera.

Ilustración 30: Elementos del Diseño del Espacio Público utilizados en el Paseo Bandera



Fuente: Elaboración propia, en base Entrevistas y elementos/enfoques del Diseño en Espacios Públicos.

Identificar los factores que actuaron como facilitadores u obstaculizadores en la gestión del Paseo Bandera y que permitirían generar “Valor Público”

Para poder descubrir los factores que actuaron como facilitadores u obstaculizadores en la gestión e implementación del Paseo Bandera y que permitirían generar valor público, se efectuó el análisis en función de las siguientes 3 categorías:

- A. Dimensión Política
- B. Dimensión Administrativa
- C. Dimensión Sustantiva

Según Mark Moore la integración de estas tres dimensiones permite que los directivos o gerentes públicos puedan generar Valor Público. Para poder comprender la dimensión que abarcó cada uno de estos se describen a continuación:

A. Dimensión Política

La dimensión política es entendida como la evaluación de los apoyos y legitimidad que utilizaron los directivos públicos para cumplir el propósito de la organización, en este caso, del municipio. Esta dimensión debe responder a la siguiente pregunta: ¿En qué medida el gerente público, o bien en este caso los Directivos Públicos recibieron el apoyo político y legal para gestionar el Paseo Bandera?

Factores facilitadores de la dimensión política en la gestión del Paseo Bandera

De acuerdo al relato de los entrevistados uno de los principales apoyos políticos quedó radicado en el liderazgo que ejerció el Alcalde Felipe Alessandri. La máxima autoridad municipal apoyó la intervención de la calle Bandera desde que se originó la idea, respaldando el liderazgo del Director de Secplan, César Rodríguez, para que pudiera trabajar y dedicar tiempo en el desarrollo de la iniciativa.

Los entrevistados señalan que, si el Alcalde no hubiera apoyado la iniciativa no habría sido posible realizar el proyecto. El apoyo del Alcalde a la intervención de la calle Bandera fue entendido por los directivos públicos como instrucción y una motivación adicional para hacerse cargo de la problemática existente en ese lugar.

El municipio y sus directivos contaron con datos que sirvieron como fuente de legitimidad para poder justificar la intervención del Espacio Público. Los directivos públicos

destacaron la importancia que es contar con “data” para poder argumentar y tomar decisiones de manera informada.

Los directivos públicos reciben el apoyo político de las autoridades de Transporte para poder intervenir la calle Bandera a través de un paseo peatonal mediante un enfoque de Urbanismo Táctico. Este apoyo político, permitió contar con las autorizaciones legales pertinentes, cediendo temporalmente la calle Bandera a la Administración del municipio de Santiago, mientras se terminaban de ejecutar las obras de Metro.

De acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, una vez que se implementa la iniciativa “Paseo Bandera”, el Alcalde, las autoridades municipales y sus directivos reciben múltiples apoyos de la opinión pública, prensa, artistas, urbanistas, etc., La ciudadanía le otorgó legitimidad a la iniciativa.

Los directivos públicos señalan que después de muchas jornadas de reuniones junto a las autoridades de Transporte, consiguen el apoyo político para conservar el paseo peatonal de forma permanente, de este modo los directivos obtuvieron la legitimidad para mantener el paseo peatonal y para poder extenderlo a través de la implementación de un segundo tramo. Este apoyo político según relatan los entrevistados fue uno de los más complejos de conseguir, porque en esas discusiones no sólo estaba en juego la continuidad del Paseo Bandera, o si convertirlo nuevamente en una vía de transporte público.

Los directivos públicos, después del éxito de la iniciativa comienzan a sumar apoyos al interior del municipio.

Todas las fuentes de apoyos políticos y de legitimidad antes mencionados, permitieron a los directivos públicos desarrollar la estrategia para gestionar el Paseo Bandera.

Factores obstaculizadores de la Dimensión Política en la gestión del Paseo Bandera

Los directivos públicos se debieron enfrentar a un escenario que no les favorecía, la potestad legal para poder convertir una calle en paseo peatonal recae en el Ministerio de Transporte, en ningún caso en el municipio. Por consiguiente, los directivos públicos, no podían efectuar ningún tipo de intervención en la calle Bandera sin contar previamente con su autorización.

Inicialmente los directivos públicos no contaron con el apoyo político de las autoridades de transporte para intervenir la calle Bandera, siendo un obstaculizador que podía poner en riesgo la viabilidad del proyecto. Sin embargo, esto cambió tras reuniones y terminó siendo un elemento facilitador.

Los entrevistados señalan que una vez implementado el Paseo Bandera, la discusión con las autoridades de Transporte giró hacia la conservación del Paseo Bandera y a la movilidad y el transporte público de la comuna. Había una defensa de sus directivos municipales por una movilidad sostenible y eso implicaba que no se crearan más corredores de transporte público que cruzaran el triángulo central de la comuna. El municipio no consiguió el apoyo político para que la DTPM del Ministerio de Transporte no siguiera creando más corredores del Transantiago, que atravesaran el centro de la ciudad. En opinión de los entrevistados, esto era un error porque seguía privilegiando el ingreso de transporte público terrestre por sobre otras formas alternativas de movilidad como el Metro, la caminata y la bicicleta.

El Marco normativo en la gestión de proyectos municipales es poco flexible, los directivos públicos tienen obstáculos para gestionar proyectos innovadores como el Paseo Bandera.

Los directivos públicos señalan que el apoyo legal lo buscaron una vez que la iniciativa fue implementada, no lo hicieron antes porque temían que pudiera atrasar o impedir su puesta en marcha.

A pesar de la existencia de obstaculizadores en la Dimensión Política, estos no lograron impedir la gestión e implementación del Paseo Bandera.

En el [Anexo N°13](#) es posible visualizar una Tabla con el resumen de los Facilitadores y obstaculizadores de la Dimensión Política en la gestión del Paseo Bandera

B. Dimensión Administrativa

Esta dimensión es entendida como la evaluación que debe hacer un gerente público sobre lo que es viable operativamente. Debe explicar cómo se organizan las funciones y tareas al interior del municipio, para cumplir con los objetivos propuestos por la misma. Responde a la pregunta ¿En qué medida es viable administrativamente y operativamente el Paseo Bandera?

Factores facilitadores de la Dimensión Administrativa en la gestión del Paseo Bandera

Fue un facilitador que los directivos a cargo del proyecto utilizaran estrategias rápidas e incrementales para gestionar el Paseo Bandera, esto permitió desarrollar el proyecto y ejecutarlo en tiempo record, sin pasar por procesos excesivamente burocráticos al interior del municipio.

Actuaron como facilitadores las capacidades y habilidades para innovar que poseen los Directivos públicos a cargo del proyecto, permitieron crear la oportunidad para innovar a través de la gestión del Paseo Bandera.

Destacan los atributos personales de los directivos públicos, habilidades blandas para dialogar y persuadir a autoridades de transporte, así como sus habilidades duras y las de sus equipos de trabajo para realizar análisis y procesamiento de datos de la comuna, útiles para la toma de decisiones. Los directivos públicos usan a su favor los recursos que tienen disponibles como Recursos Humanos, tiempo, conocimientos, tecnología, etc.

Los directivos públicos buscan artistas urbanos y despachos creativos que pudieran hacerse cargo de diseñar y ejecutar el Paseo Bandera haciendo uso del enfoque Urbanismo Táctico.

Los directivos públicos no cuentan con recursos financieros municipales para ejecutar el proyecto, por tanto, utilizan sus capacidades para generar alianzas, buscar recursos, logrando financiamiento externo con empresas privadas. Con ello consiguen factibilidad financiera.

Fue un facilitador la forma de trabajo de los directivos públicos, rompen la forma habitual de gestionar proyectos municipales. Una vez implementado el Paseo Bandera, esta forma de trabajo obligó a que las unidades municipales operativas trabajaran coordinadamente, y que sus procesos estuvieran alineados contribuyendo al mismo objetivo, mantener el Paseo Bandera en óptimas condiciones para sus usuarios.

Todos los elementos antes mencionados hicieron viable administrativamente y operativamente el Paseo Bandera.

Factores Obstaculizadores de la Dimensión Administrativa en la gestión del Paseo Bandera

Gran parte de los factores obstaculizadores en términos administrativos y de capacidad operativa estuvieron radicados en la estructura municipal y en su cultura resistente al cambio. Directivos públicos tienen dificultades para poder gestionar proyectos municipales innovadores como el Paseo Bandera. Los entrevistados coinciden que uno de los mayores obstáculos para gestionar el Paseo Bandera, fue el mismo municipio.

Unidades con procesos aislados o poco conectados en el municipio. Esto dificulta o impide trabajar de forma más coordinada y colaborativa. Se vincula con la lentitud de los procesos internos, aspecto que estuvo enfrentado constantemente con la rápida forma de trabajo de los directivos públicos.

La forma de trabajo de los directivos públicos provocó resistencias para colaborar de parte de algunas unidades municipales. Entrevistados señalan que es común escuchar que “no se puede hacer”, en vez de buscar soluciones dentro del marco legal que si lo permitan.

Parte del equipo directivo que lidera el proyecto no posee suficientes conocimientos legales y administrativos de los procesos internos del municipio, lo cual se suma a la inexistencia de parámetros o experiencias de proyectos municipales similares en su ejecución que pudieran haber servido de referencia para gestionar operativamente la iniciativa.

Inexistencia de fondos municipales y gubernamentales para financiar proyectos de intervenciones de espacios públicos, mediante urbanismo táctico. Entrevistados relatan que no era posible postular a financiamiento en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo o en el Gobierno Regional, para una intervención que consideraba una intervención de este estilo. Simplemente no la entendían y no era parte de los programas o fondos de gobierno.

Cabe señalar que la existencia de obstaculizadores en la Dimensión Administrativa no fue impedimento para que se lograra gestionar e implementar la iniciativa.

En el [Anexo N°14](#) es posible visualizar una Tabla con el resumen de los Facilitadores y obstaculizadores de la Dimensión Administrativa en la gestión del Paseo Bandera

C. Dimensión Sustantiva

Esta dimensión es entendida como la reflexión que realizan los gerentes públicos sobre lo que es valioso y eficaz para la institución, en este caso para la Municipalidad de Santiago.

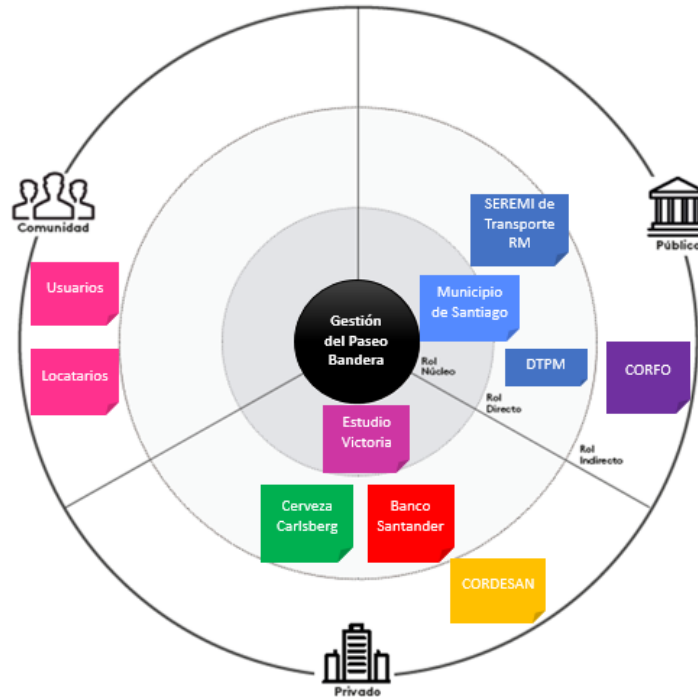
Esta dimensión permite visualizar cómo la estrategia que adoptó la Municipalidad de Santiago genera valor tanto al interior, como al exterior de la organización. Por medio de esta dimensión se responde a la siguiente pregunta: ¿En qué medida el propósito de gestionar el Paseo Bandera genera valor público?

La dimensión sustantiva en la gestión del Paseo Bandera, tiene relación con el cumplimiento del propósito que definió el municipio, a través de sus gerentes públicos o directivos, en la visión que tiene esta institución sobre el uso que debía tener la calle Bandera como paseo peatonal y solución a una problemática en el espacio público.

Es posible señalar que el Paseo Bandera cumple con su misión institucional, respondiendo a ejes estratégicos de gestión vinculados a la visión que posee el municipio y sus autoridades, sobre la movilidad y el uso de los espacios públicos previamente establecidos por esta organización, que se corresponde con la definición del Plan Integral de Movilidad de la comuna de Santiago promoviendo iniciativas y proyectos de integración entre diversas formas de movilidad (caminata, bicicleta, transporte público, automóvil) para crear condiciones para una ciudad más amigable y más humana con las personas, donde los peatones son la prioridad para el municipio.

A partir del análisis del caso, fue posible además reconstruir el mapa de actores, con los organismos que tuvieron algún rol directo o indirecto en la gestión del Paseo Bandera, que propiciaron la oportunidad de innovar y dan cuenta del desarrollo de la estrategia que adoptó la organización para generar valor.

Ilustración 31: Mapa de Actores Gestión del Paseo Bandera



Fuente: Elaboración propia en base a Análisis de Entrevistas. Utiliza Diagrama de Mapa de Actores (Laboratorio de Gobierno, 2018).

Se constata a través del relato de los entrevistados que el Paseo Bandera cumple el propósito para el cual fue creado, soluciona los problemas de la calle Bandera de una forma creativa e innovadora, brindando un nuevo uso a su espacio público, y que además logra ser implementado con un bajo costo monetario para el municipio, ya que los directivos públicos utilizan la imaginación gerencial, para establecer una estrategia que permitió buscar ideas creativas para implementar el proyecto, entre ellas es posible destacar:

La dimensión administrativa permitió a los directivos públicos hacer uso de sus habilidades y capacidades para conseguir recursos por medio de alianzas con el sector privado y así dar factibilidad financiera; generar alianzas con un despacho creativo para

poder crear y ejecutar un proyecto de urbanismo táctico en la calle Bandera; estableciendo formas de trabajo disruptivas que permitieron dar viabilidad administrativa y operativa a la iniciativa.

La dimensión política permitió a los directivos públicos contar con los apoyos políticos necesarios para obtener los permisos para convertir la calle Bandera en un paseo peatonal, y contar con la legitimidad para poder desarrollar e implementar la iniciativa. En este aspecto cabe destacar que una vez implementado el primer tramo del Paseo Bandera, la ciudadanía es la que da la legitimidad al proyecto, el impacto que generó en los usuarios con grandes flujos de personas diarios, sirvieron de argumento a los directivos públicos para que la iniciativa logre conservarse de forma permanente.

Los entrevistados relataron que los principales resultados e impactos que ha generado el Paseo Bandera, lo cual se complementa con la información obtenida a través de medios de prensa y publicaciones, las que se enuncian a continuación:

El Paseo Bandera cuenta con una obra de arte que posee uno de los murales de piso más grandes Latinoamérica (con más de 7 mil metros cuadrados de extensión) que convirtió al Paseo Bandera en un polo de atracción turístico de la ciudad; paisaje urbano que atrae a personas generando aumento de los flujos peatonales del paseo, pasando de 27 mil personas (antes de la creación del paseo peatonal) a 88 mil personas diarias en promedio, y en momentos de mayor tránsito puede llegar a sobrepasar las 100 mil personas. El aumento de los flujos de personas, también permitió que los locatarios del sector se vieran beneficiados con un aumento de aproximadamente 20% en sus ventas. (OPSI. Observatory of Public Sector Innovation, 2017).

El Paseo Bandera es compatible con el desarrollo de diversas actividades: actividades necesarias, opcionales y sociales dan vida al espacio público, y además permite que el municipio pueda activar otro tipo de actividades artísticas, activaciones de marcas, lanzamiento de programas gubernamentales, entre otras iniciativas.

El Paseo Bandera también ha permitido crear un espacio para experimentación desde su origen utilizando el Urbanismo Táctico como forma de intervención y lo más reciente ha sido utilizar el paseo peatonal para crear un laboratorio urbano, experimentando con diversos productos y servicios de tecnología.

El Paseo Bandera ha recibido apoyos de la opinión pública, donde un estudio de opinión pública realizado en el año 2018 confirmó que el 99% de los usuarios encuestados se presentó satisfecho con la intervención.

Para todo lo anterior, el municipio debió asegurar condiciones de mantención (Incorporando el Paseo Bandera a sus contratos de aseo y limpieza) y seguridad, para que el Paseo Bandera se mantuviera libre del comercio ambulante, todo lo anterior, para que la experiencia de los usuarios fuera la mejor posible.

Desde su creación, la intervención del Paseo Bandera ha sido ampliamente difundida en Redes sociales, prensa nacional e internacional. A sólo 2 meses de su implementación el Paseo Bandera llegó a tener 2.602 publicaciones (de cuentas públicas) en la red social “Instagram”. (OPSI. Observatory of Public Sector Innovation, 2017).

La intervención ha sido premiada siendo finalista de los premios Avonni categoría “Innovación Pública” en el año 2018 y galardonada con el Premio de la Ciudad 2018 en

la categoría “Proyecto Urbano Público” otorgada por el Museo Nacional Benjamín Vicuña Mackenna.

Por todo lo anterior el Paseo Bandera genera valor, satisfacción, apropiación y sentido de identidad en los usuarios y además genera valor y reconocimiento para el municipio, sus autoridades y colaboradores directos (públicos y privados).

Por consiguiente, a través de la gestión e implementación del Paseo Bandera es posible señalar que los directivos públicos de la Municipalidad de Santiago lograron generar valor público.

En la siguiente Tabla es posible visualizar los aspectos de la Dimensión Sustantiva identificados en la gestión del Paseo Bandera.

Tabla 11: Dimensión Sustantiva identificada en la gestión del Paseo Bandera

Dimensión Sustantiva
<p>El Paseo Bandera responde a una misión institucional y al mandato establecido por el Alcalde, contribuye a la movilidad sostenible de la comuna, uno de los ejes de gestión del municipio.</p>
<p>El Paseo Bandera cumple el propósito para el que fue creado. Soluciona el problema de la calle Bandera de forma creativa e innovadora, brindando un nuevo uso a su Espacio Público, el cual se implementa con un bajo costo monetario para el municipio.</p>
<p>Entre los principales resultados se puede mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Obra de arte con mural de piso es uno de los más grandes Latinoamérica.• Paisaje urbano atrae a personas generando aumento de los flujos peatonales del paseo.• Locatarios son beneficiados con mejores ventas.• Municipio incorpora mantención y seguridad en el Paseo Bandera• Permite el desarrollo de diversas actividades en su espacio público.• Crea un polo de atracción turístico, es difundido Redes Sociales y en medios nacionales e internacionales.• Recibe reconocimientos y premios.• Permite experimentar en el espacio: Urbanismo Táctico y Laboratorio Bandera.• Genera valor, satisfacción, apropiación y sentido de identidad en sus usuarios.• Genera valor y reconocimiento para el municipio, para las autoridades públicas y para sus colaboradores directos.

Fuente: Elaboración propia, en base a Análisis del caso y a (Moore, 1998)

CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES

Tras el desarrollo de los capítulos anteriores, junto a la exposición del análisis y resultados en el capítulo N°5 sobre el estudio de caso Análisis de la gestión del Paseo Bandera, cuya unidad de análisis fue la I. Municipalidad de Santiago es posible dar respuesta en este capítulo final a la pregunta de investigación:

¿Qué factores fueron determinantes en la gestión del Paseo Bandera como posible caso de innovación, diseño y de creación de valor público a nivel local?

A través de esta investigación fue posible identificar los siguientes factores que fueron determinantes en la gestión del Paseo Bandera, entre ellos es posible señalar:

Factores de la innovación pública presentes en la gestión del Paseo Bandera

1. Atributos organizacionales

Existencia de un ambiente o contexto que facilitó la innovación en el caso del Paseo Bandera, entre ellos se identificaron los 4 atributos organizacionales: **“Personas”**, **“Conocimiento”**, **“Formas de trabajo”**, **“Reglas y procesos”**.

Cabe señalar que los principales hallazgos en torno a los 4 atributos organizacionales antes mencionados, es que estos también estuvieron presentes como obstaculizadores, no obstante, no lograron ser un impedimento para el desarrollo de la iniciativa.

2. Capacidades para innovar

Corresponden a aquellas habilidades, motivaciones y oportunidad para innovar, que estuvieron presentes en el caso del Paseo Bandera.

2.1. Habilidades básicas para innovar

Se identificó que los directivos públicos hicieron uso de las seis habilidades para innovar: “Iteración”, “alfabetización en datos”, “centrado en el usuario”, “curiosidad”, “contar historias”, “insurgencia”.

Destacan las habilidades iteración, alfabetización en datos, curiosidad e insurgencia, ya que fue posible identificar los cuatro niveles de prácticas que estas poseen.

En el análisis de la habilidad “centrado en el usuario” no se reunió suficiente evidencia para poder afirmar que los directivos públicos hayan establecido las siguientes prácticas: centrarse en los usuarios en cada paso e involucrar a los usuarios en el proyecto Paseo Bandera. En la habilidad “contar historias” el nivel de práctica enseñanza de lecciones, fue un aspecto que no pudo ser constatado en esta investigación.

2.2. Motivaciones para innovar

Corresponden a aquellas motivaciones que tuvieron los directivos públicos a cargo del Paseo Bandera, estas son las siguientes:

- Buscar una solución a la problemática de la calle Bandera asumiendo el mandato del Alcalde
- Propensión al cambio del equipo Directivo a cargo del proyecto

- Existencia de una visión sobre cómo deben ser los espacios públicos y la movilidad en la ciudad
- Conservar el Paseo Bandera de forma permanente

2.3. Oportunidad para innovar la gestión del Paseo Bandera

Se refiere a qué elementos permitieron a los directivos públicos tener la oportunidad de innovar en la Municipalidad de Santiago.

El director de Secplan es el gerente público que da origen a la idea de intervenir la calle Bandera y solicita al Alcalde autorización para trabajar en la iniciativa. El Alcalde crea la oportunidad de innovar cuando le brinda su apoyo, delegando la responsabilidad para que dedique tiempo en buscar una solución rápida, creativa y con el desafío “sin recursos”. El liderazgo del director de Secplan motiva, moviliza a los directivos públicos que forman parte del equipo de trabajo y colaboran en la iniciativa. Las estrategias adoptadas sirvieron para impulsar y materializar el Paseo Bandera, y además crearon nuevas oportunidades para innovar en este renovado espacio público, transformándolo en un Laboratorio Urbano.

3. Principios de Innovación Pública

Fue posible identificar la presencia de los 5 principios de innovación pública “**Foco en las personas**”, “**Co-creación**”, “**Enfoque sistémico**”, “**Experimentación**” y “**Foco en la experiencia**” en la gestión del Paseo Bandera, sin embargo, quedaron algunas preguntas abiertas sobre la aplicación de los siguientes principios:

Principio “foco en las personas” se desconoce si se utilizaron otras herramientas de investigación aparte de la observación, para descubrir las motivaciones y necesidades

de los usuarios, como elaboración de perfiles de usuarios, mapas de empatía, entrevistas, u otros.

Principio “co-creación”, se desconoce si los directivos públicos co-definieron, co-descubrieron, co-crearon o co-idearon, co-implementaron junto a usuarios y otros actores relevantes de la calle Bandera. (Locatarios de centros comerciales, organismos públicos, universidades, u otros). Sólo se pudo constatar que Banco Santander que sí es un actor relevante en la calle Bandera participó en el diseño.

Se desconoce además si los directivos utilizaron alguna herramienta tipo mapa de actores para poder identificar a los actores relevantes para el proyecto.

Principio “foco en la experiencia” de los funcionarios municipales, se desconoce si el equipo directivo a cargo del proyecto recurrió a nuevas formas de entender y comunicar la iniciativa, que hayan estado basadas en el pensamiento visual y creación de historias para proveer una experiencia de innovación, un sentido de identidad y de cambio cultural al interior del municipio.

4. Características de la Innovación Pública

La novedad, la implementación y el impacto son características definidas para la innovación en el sector público. El Paseo Bandera fue una solución novedosa para los problemas que concentraba la calle Bandera, en pleno centro de la ciudad. La **novedad** estuvo en que los directivos introdujeron nuevas formas de gestión un proyecto municipal y nuevos enfoques como la movilidad sostenible, el urbanismo táctico y arte en el espacio público. Fue una iniciativa que se ejecutó en dos etapas 1° tramo en el año 2017 y 2° tramo en el año 2018, por lo tanto, **no sólo fue una idea, sino que se**

implementó. El Paseo Bandera **ha generado impacto en la ciudad y para sus usuarios**, aumentando los flujos de personas que transitan y hacen uso de este reconvertido espacio público, declarándose satisfechos con la iniciativa, entre otros tantos resultados que fueron relatados en el desarrollo de esta investigación.

Factores vinculados a elementos y/o enfoques de diseño presentes en la gestión del Paseo Bandera

6. Diseño del Paseo Bandera entendido como proceso

La gestión del Paseo Bandera, se logra entender como un proceso que permitió concebir, desarrollar y ejecutar la idea que tuvieron los directivos públicos a cargo del proyecto.

Se identifican los pasos **“Inspiración”**; **“Ideación”** e **“implementación”** del autor Tim Brown y también los pasos **“Investigar las necesidades de los usuarios”**, **“visualizar soluciones”**, **“prototipar y mejorar”**, planteados por el *Design Council*. A partir de esta investigación fue posible recrear cada paso del diseño del proyecto Paseo Bandera como un proceso de principio a fin.

Entre los hallazgos resultó ser más representativo el proceso planteado por el *Design Council*, ya que la secuencia tiene más relación con el relato de los entrevistados.

A diferencia de los pasos planteados por Tim Brown, el *Design Council* plantea que el **“prototipar y mejorar”** ocurre como paso 3° del diseño, y que efectivamente en el caso del Paseo Bandera ocurre cuando se implementa el primer tramo del paseo peatonal, el que termina siendo un prototipo de bajo costo, una solución temporal al problema de la calle Bandera y que sobre el mismo los directivos fueron realizando mejoras.

7. Enfoque de Pensamiento de Diseño o “*Design Thinking*” y Principios básicos del diseño aplicados en marcos de innovación

Se pudieron identificar las 4 premisas de este enfoque *Design Thinking* “**Involucrar al equipo de Trabajo**”, “**Centrado en las personas**”, “**Experimentación durante el proceso**” y “**Co-Creación**” presentes en la gestión del Paseo Bandera.

El principal hallazgo de esta investigación en relación a este enfoque, es que las cuatro premisas estuvieron presentes de manera implícita en los directivos y no como un método guiado, planificado y visual– como el doble diamante u otro- para buscar soluciones creativas e innovadoras al problema de la calle Bandera.

En relación a los principios básicos del diseño aplicados en marcos de innovación en el contexto gubernamental, fue posible identificar los principios “**Pon al centro a las personas**”, “**colabora y co-crea**”, “**iterar, iterar, iterar**”.

El principio “**Comunicarse de forma visual e inclusiva**” se identifica de forma parcial. Un elemento de comunicación visual que utilizaron los directivos públicos fue la observación en terreno, lo cual ayudó a que pudieran comprender el problema. Sin embargo, durante la investigación no se encontró evidencia que permita señalar que los directivos utilizaron algún método o herramienta de representación visual e inclusiva para comprender el problema, comunicar sus ideas y el proceso de diseño del Paseo Bandera como proyecto de innovación.

8. Diseño en Espacios Públicos

Se pudo constatar que la “**Movilidad sostenible**”, el “**Urbanismo Táctico**”, el “**Tipo de Espacio Público**”, la “**Apropiación del espacio Público**”, y “**Laboratorio Urbano**” son elementos del diseño del Espacio público utilizados en el Paseo Bandera.

Entre los hallazgos en esta materia fue posible observar que la “**movilidad sostenible**” es un enfoque que orienta la solución de la calle Bandera a través de la creación de un paseo peatonal, donde los “peatones” están primero y desincentiva el uso del automóvil.

El “**Urbanismo táctico**” es como los directivos y colaboradores imaginaron que debía ser la solución a ejecutar en el espacio público. El Paseo Bandera fue una solución creativa, rápida, incremental y de bajo costo, que tuvo como objetivo probar una solución transitoria para la calle Bandera, la que derivó en un paseo peatonal permanente.

También hubo una orientación de los directivos públicos a definir y visualizar el “**tipo de espacio público**” un paseo peatonal que busca atraer personas y además los directivos intencionaron a través del diseño que el concepto del espacio público fuera un lugar de encuentro, donde pudieran desarrollarse diversas actividades.

Los 3 elementos anteriores generaron como efecto una “**Apropiación del espacio público**” por parte de los usuarios. Las personas se concentran donde ocurren cosas y el Paseo Bandera no es la excepción. El atractivo diseño genera un paisaje urbano más interesante, un sentido de identidad y una mejor experiencia para los usuarios.

Tras la implementación del Paseo Bandera surge la orientación de experimentar en este espacio público. Comenzaron a integrar elementos innovación y tecnología en productos y servicios, a través de diversas iniciativas que se gestan mediante alianzas

estratégicas con el sector público y privado. En los últimos 2 años esto se ha sido una práctica recurrente, donde este espacio se ha transformado en un “**Laboratorio Urbano**” denominado “Laboratorio Bandera”.

Factores vinculados a la creación de Valor Público

9. Dimensiones del Enfoque de Valor Público

Se refiere a las dimensiones que permitieron que los directivos públicos pudieran crear valor público por medio de la gestión del Paseo Bandera.

9.1. Dimensión política

En el inicio del proceso permitió a los directivos públicos contar con los apoyos políticos para obtener la autorización y la legitimidad para convertir la calle Bandera en un paseo peatonal y desarrollar la iniciativa. Una vez implementado el primer tramo del Paseo Bandera, se logran visualizar los primeros impactos en la ciudad.

El apoyo de la ciudadanía es la que le da la legitimidad a la iniciativa y permite presionar a las autoridades de transporte para que esta se conserve de forma permanente.

9.2. Dimensión Administrativa

Permitió a los directivos públicos hacer uso de sus habilidades y capacidades para buscar soluciones creativas que permitieron dar viabilidad administrativa y operativa a la iniciativa. Destacan la capacidad para conseguir recursos externos, generar alianzas con un despacho creativo para poder crear y ejecutar un proyecto de urbanismo táctico en la calle Bandera; estableciendo formas de trabajo disruptivas.

9.3. Dimensión Sustantiva

Permitió a los directivos públicos distinguir lo que era valioso y eficaz al momento de buscar soluciones para el problema de la calle Bandera. La iniciativa responde a una misión institucional y un mandato establecido por el Alcalde y contribuye uno de los ejes de gestión del municipio. El Paseo Bandera cumple el propósito para el que fue creado, soluciona el problema de la calle Bandera de forma creativa e innovadora, brindando un nuevo uso a su Espacio Público, el cual se implementa con un bajo costo financiero para el municipio.

El triángulo estratégico compuesto por la dimensión política, administrativa y sustantiva presentes en la gestión del Paseo Bandera generó una propuesta de valor público. Esta se ve reflejada en el valor que genera para los usuarios del Paseo Bandera y en el valor que genera para las Autoridades, Directivos y colaboradores directos en la gestión de la iniciativa.

En virtud de lo expuesto en este capítulo final (Ver [Anexo N°15](#)) es posible afirmar la hipótesis de este trabajo de investigación señalando que: **Los factores vinculados a la Innovación Pública, el Diseño, Dimensiones administrativa, política y sustantiva, fueron determinantes en la gestión del Paseo Bandera y hacen de este un caso de Innovación, Diseño y de creación de Valor Público a nivel local.**

Así mismo es posible señalar que la innovación pública, el *Design Thinking*, el urbanismo táctico, tienen elementos, principios y aspectos en común, entre ellos el buscar soluciones creativas, estar centrado en las personas o usuarios, involucrar a los equipos de trabajo, la co-creación, la experimentación por lo que a partir del análisis de

caso es posible sugerir que estos enfoques facilitan intervenciones innovadoras en el diseño de espacios públicos.

Reflexiones finales

En torno al análisis del caso surgen reflexiones e interrogantes en materia de gestión pública que no pudieron ser resueltas a partir de esta investigación, algunas de estas son las siguientes.

¿Cómo el municipio crea una cultura para la innovación al interior de su organización?

Los obstáculos que se detectaron en la gestión del Paseo Bandera dieron cuenta de que la iniciativa no responde a la forma de trabajo habitual del municipio, se identificaron resistencias por parte de unidades municipales, procesos aislados, poca costumbre de trabajar colaborativamente, carencia de métodos o herramientas como el *Design Thinking* u otras herramientas visuales que permitan comunicar y canalizar proyectos de innovación tanto al interior, como al exterior del municipio.

Existen visiones contrapuestas entre los Directivos públicos entrevistados, en relación a quién debe innovar con proyectos estratégicos, sin embargo, en la gestión del Paseo Bandera fueron clave los roles, el liderazgo y el compromiso que asumieron los directivos públicos a cargo del proyecto. Los directivos que participaron de la iniciativa tienen un conjunto de capacidades y habilidades para innovar que quizás no habían sido descubiertas. Las preguntas que surgen al respecto son:

¿Cómo los gerentes públicos pueden promover una cultura de innovación al interior del municipio para que el caso del Paseo Bandera no sea una iniciativa aislada?

Entre los aprendizajes en torno al caso de estudio, se sugiere crear y reforzar las capacidades y las seis habilidades básicas para innovar mencionadas en esta investigación en los directivos públicos de las distintas áreas del municipio, ya que la innovación pública tiene la virtud que permite trabajar ágilmente y además colaborativamente entre áreas, conectando personas y procesos internos, relevando la experiencia de los funcionarios, y conecta a la institución con la realidad y necesidades de sus usuarios.

Se sugiere elaborar una estrategia para la innovación en el municipio, que pudiera considerar los siguientes aspectos:

- Dotar de estructura interna con una unidad municipal a cargo de liderar y facilitar los procesos y proyectos de innovación (internos y externos).

Como fue posible observar en la gestión del Paseo Bandera, uno de los aspectos a mejorar es que el organismo pueda contar con metodología para canalizar proyectos de innovación. Lo óptimo es que pudiera contar con perfiles de cargo que contemplen habilidades, competencias para innovar, la experiencia en metodologías ágiles como el *Design Thinking*, entre otras, que facilitan un marco para la innovación al interior de la organización, como por ejemplo: proporcionando la metodología del *Design Thinking*, herramientas visuales para hacer seguimiento a proyectos u otra metodología “ágil”, puede apoyar procesos de digitalización, de compras ágiles, intervenciones en el Espacio Público, etc.

- Trabajar de forma colaborativa

Uno de los obstaculizadores en la gestión del Paseo Bandera, fue la resistencia a esta nueva forma de trabajo, que requirió coordinar a las distintas unidades con un mismo objetivo. El poder contar con equipos de trabajo multidisciplinarios facilita las múltiples visiones, potencia la creatividad y colaboración de los equipos de trabajo al interior de una organización. Esto es algo que dio resultado en el caso de la gestión del Paseo Bandera y que también corresponde a un principio de innovación pública, el enfoque sistémico, es algo que podrían seguir potenciando.

Áreas como Administración y Finanzas, Control, Jurídico, Secplan, son áreas que por la naturaleza de sus funciones pueden bloquear o facilitar la innovación, se sugiere sensibilizar y potenciar las habilidades para innovar en Directivos y Equipos de Trabajo que forman parte de estas unidades municipales.

- Estrategia de innovación apoyada por la Autoridad

Como fue posible observar uno de los factores que creó la oportunidad para innovar, es el respaldo que le pudo dar la autoridad a un proyecto estratégico para el municipio como fue el Paseo Bandera. La creación de una estrategia para la innovación municipal, requiere de múltiples apoyos, entre ellos el de su autoridad, ya que finalmente a través de su liderazgo es quien permite motivar, movilizar y coordinar a la estructura municipal a modificando formas de trabajo y canalizando el compromiso de los directivos y funcionarios municipales hacia objetivos en común, por ejemplo, entregar un mejor servicio.

- Estrategia incremental

La forma de trabajo para diseñar y poner en práctica una estrategia de innovación en el municipio debiera ser incremental, ya que como fue posible observar en el caso del Paseo Bandera, esto permite reducir esfuerzos y costos para el municipio. Un enfoque experimental permite iterar continuamente, probar iniciativas rápidamente, desechar las que no funcionan, y potenciar las que sí dan buenos resultados.

¿Cómo el municipio logra un modelo de gestión para el Paseo Bandera que sea sostenible?

La duda que surge al respecto, es cómo los directivos pueden generar una estrategia o modelo de negocios que permita asegurar las fuentes de financiamiento para seguir mejorando el paseo peatonal o extenderlo, mantener la seguridad, mejorar la mantención del Paseo Bandera, porque es una obra de arte que tiene un mural de piso cuyo desgaste es mayor y requiere de otro tipo de cuidado, un costo que inicialmente el municipio no tenía proyectado.

Se desconoce si el nuevo uso que se le agregó al Paseo Bandera como Laboratorio Urbano, puede generar rentabilidad mediante el uso de ese espacio a través de alianzas con privados.

Se desconoce si el sector público (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, gobiernos regionales, u otro) ha generado fondos públicos para elaborar o preservar iniciativas de alto impacto vinculadas a la mejora de espacios públicos mediante urbanismo táctico.

Las reflexiones que se mencionan a continuación se espera que puedan abrir nuevas líneas de investigación al interior del municipio o bien a otras disciplinas como arquitectos, urbanistas interesados en este tema.

¿Cómo el municipio puede seguir mejorando la calidad de su espacio público?

Según relatan los directivos el Paseo Bandera no es un proyecto que haya finalizado, por tanto, se vislumbra la posibilidad de que los gerentes públicos actualmente responsables del Paseo Bandera puedan continuar haciendo mejoras de forma incremental en el paseo peatonal en relación a la calidad del espacio público, durabilidad del mobiliario, nivelación de aceras, etc. Para lo anterior se sugiere un diagnóstico sobre la calidad del paseo peatonal, pudiendo utilizar los criterios de Espacio Público establecidos por Jan Gehl, quien es un autor reconocido por promover ciudades para las personas.

Preguntas abiertas sobre la extensión de un 3° tramo de Paseo Bandera

Autoridades y directivos anuncian que el Paseo Bandera podría extenderse creando un tercer tramo hacia el norte de la ciudad, estableciendo como limite la Av. San Pablo. Las preguntas que surgen a partir de los enfoques de innovación y diseño estudiados en esta investigación, son las siguientes:

¿Cómo están desarrollando el proyecto?; ¿Qué alianzas público y/o privadas se visualizan?; ¿Qué actores relevantes fueron identificados?; ¿Tienen pensando aperturar el proceso de diseño y co-crear con usuarios?; ¿Utilizarán algún método o herramienta para canalizar y comunicar visualmente un proyecto de innovación pública?

Así mismo surge la observación sobre si acaso ¿El municipio ha evaluado una posible extensión del Paseo Bandera hacia al sur, hasta la esquina de San Diego con Alonso de Ovalle?

En esta investigación se mencionó que en el año 2013 hubo un experimento de urbanismo táctico en ese eje que es continuo a la calle Bandera. Dado que el paso bajo nivel ya está intervenido y hacia el sur no hay continuidad del Paseo Peatonal se visualiza como una oportunidad para innovar.

Convergen diversos actores: hay universidades, colegios, locatarios (libreros), y un mall, quizás resultaría interesante generar esa oportunidad y utilizar algún concepto que vincule la educación y potencie el tradicional comercio del sector.

BIBLIOGRAFÍA

- 24 Horas TVN Chile. (17 de Mayo de 2019). Intervención del paseo bandera fue premiado por Avonni por "Innovación Pública". Recuperado el 14 de Noviembre de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=-GewvGgKdDg>
- Adn Radio. (15 de Marzo de 2019). *ADN Radio*. Obtenido de <https://www.adnradio.cl/noticias/economia/el-paseo-ahumada-fue-destacada-como-la-calle-mas-cara-de-latinoamerica/20190315/nota/3877321.aspx>
- Alarcón, A. (12 de Septiembre de 2018). <http://networking.barter.es/>. Recuperado el 10 de Agosto de 2020, de <http://networking.barter.es/programembed2/sessions.php?idevent=51&token=3fce5f178e019d725e0214c8cf93baf9&idlanguage=1&idsession=5397>
- AMO SANTIAGO. (31 de Agosto de 2018). *amosantiago.cl*. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de <https://amosantiago.cl/el-paseo-bandera-no-se-va/>
- AMO SANTIAGO. (Diciembre de 2018). *amosantiago.cl*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2019, de <http://www.amosantiago.cl/wp-content/uploads/2018/12/PaseoBandera-amosantiago-4.jpg>
- Arros, V. y Ramírez-Alujas, A. (Enero- Junio de 2017). Innovación en el sector público chileno: la experiencia y aprendizajes del laboratorio de gobierno. *Revista de Gestión Pública*, VI(1), 43-80.
- Artificial Rome. (s.f.). *Artificial Rome*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2020, de http://artificialrome.com/nike_court.php
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Febrero de 2011). <https://publications.iadb.org/>. Recuperado el 29 de Junio de 2020, de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/13744/pautas-para-la-elaboracion-de-estudios-de-caso>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). *iadb.org*. Recuperado el 10 de Agosto de 2020, de <https://www.iadb.org/es/desarrollo-urbano-y-vivienda/lab-ciudades-bid>
- Banco Santander. (2017). Obtenido de <https://banco.santander.cl/nuestro-banco/informacion-corporativa/memorias-y-politicas/archivos/memoria-anual-2017>
- Batista, E. (2018). Direito à cidade: o Design no processo de retomada da cidade de Belo Horizonte. (U. d. Palermo, Ed.) *Cuadernos del Centro de Estudios en en Diseño y Comunicación [Ensayos]*(69), 137-150.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de Investigación. Tercera edición*. Colombia: Pearson.
- Biblioteca del Congreso Nacional. (22 de Septiembre de 2005). *bcn.cl*, última versión de 27-08-2020. Recuperado el 07 de Octubre de 2020, de <http://bcn.cl/2f6sk>
- BID. (2011). Pautas para la elaboración de estudios de caso. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pautas-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-estudios-de-caso.pdf>

- Brown, T. (Junio de 2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 84-92. Recuperado el 2 de Octubre de 2020, de https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/IIDEO_HBR_DT_08.pdf
- Brown, T. (s.f.). *designthinking.ideo.com*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de <https://designthinking.ideo.com/>
- Brugué Q., Blanco I. y Boada J. (Junio de 2014). Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(59), 5-34. Obtenido de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/059-Junio-2014/Brugue.pdf>
- CAF Banco de Desarrollo de América Latina. (2015). *El valor estratégico de la gestión pública. Trece textos para comprenderla*. (CAF, Ed.) Argentina.
- Chica Vélez, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*(39), 55-74.
- Ciudad Emergente y Street Plans. (2013). *Urbanismo Táctico 3- Casos Latinoamericanos*.
- CLAD. (8 de Octubre de 2020). *clad.org*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- Design Council. (Mayo de 2013). *www.designcouncil.org.uk*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2020, de <https://www.designcouncil.org.uk/resources/report/design-public-good>
- Design Council. (2019). *www.designcouncil.org.uk*. Obtenido de <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Double%20Diamond%20Model%202019.pdf>
- Design Council. (s.f.). *designcouncil.org.uk*. Obtenido de <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. (U. N. México, Ed.) *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Recuperado el 16 de 11 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Diseño Arquitectura. (s.f.). *DiseñoArquitectura.cl*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2019, de <https://www.disenoarquitectura.cl/paseo-bandera-de-estudio-victoria/>
- Durán Bobadilla, L. y Mancipe Lopez, L. (2018). Enfoques teóricos de diseño que propenden hacia el desarrollo sostenible en Latinoamérica. *Cuadernos del Centro de Estudios en el Diseño y Comunicación [Ensayos]*(69), 175-193.
- Ellis, J. T. (Junio de 2016). *publications.iadb.org*. (B. I. Desarrollo, Ed.) Washington. Recuperado el 10 de Agosto de 2020, de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Voces-emergentes-Percepciones-sobre-la-calidad-de-vida-urbana-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Finn, D. (2014). DIY urbanism: implications for cities. *Journal of Urbanism: International Research on Placemaking and Urban Sustainability*, 7(4), 381-398. doi:<https://doi.org/10.1080/17549175.2014.891149>
- García Reátegui, J. H. (Abril de 2015). Gestión pública y valor público. *Actualidad Gubernamental*.(78).

- Gehl, J. (2014). *Ciudades para la gente* (1° ed.). (J. Décima, Trad.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Infinito.
- Hernández- Sampieri, R. (2014a). *Metodología de la investigación* (6° Edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, Roberto. (2014b). *Metodología de la investigación*, 6/e. (McGraw-Hill, Ed.) Recuperado el 25 de Junio de 2020, de Centro de recursos en línea: <http://www.mhhe.com/he/hmi6e>
- IDEO; Design for Europe & Nesta. (Enero de 2017). www.nesta.org.uk. Recuperado el 3 de Diciembre de 2020, de https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf
- Ilustre Municipalidad de Santiago. (28 de Mayo de 2019). www.munistgo.cl. Recuperado el 28 de Diciembre de 2020, de https://issuu.com/munistgo/docs/pim_2019-2029_final?e=8313693/70339752
- Ilustre Municipalidad de Santiago. (s.f.). <http://transparencia.munistgo.cl/>. Recuperado el 26 de Diciembre de 2020, de <http://transparencia.munistgo.cl/web2/file/tei/PORTAL/OTROS%20ANTECEDENTES/PLADECO%20Version%20preliminar.pdf>
- Ilustre Municipalidad de Santiago. Movilidad Urbana. (19 de Octubre de 2016). bicultura.cl. Recuperado el 9 de Septiembre de 2020, de <https://www.bicultura.cl/wp-content/uploads/2016/10/Plan-Integral-de-Movilidad-para-Santiago-2016.pdf>
- Inter-American Development Bank. (12 de Agosto de 2019). IDB Cities LAB: innovation, co-design, and experimentation for the sustainable urban development. Recuperado el 30 de Septiembre de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=q-PbSg6VjMA>
- Junginger, S. (2016). Diseño en la hechura e implementación de políticas públicas. En G. Cejudo, M. Dussauge, & C. Michel, *La Innovación en el Sector Público: Tendencias internacionales y experiencias mexicanas* (pág. 304). Ciudad de México, México: Instituto Nacional de Administración Pública y Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Kelly, G. ,Mulgan, G. & Muers, S. (Octubre de 2002). *Creating public value: An analytical framework for public service reform*. Obtenido de https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100407164622/http://www.cabinetoffice.gov.uk/strategy/seminars/public_value.aspx
- Krebs, R. (11 de Marzo de 2016). <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/>. Recuperado el 26 de Diciembre de 2020, de <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/urban-labs-2/>
- La tercera. (13 de Febrero de 2018). latercera.com. (A. Vera, Editor) Recuperado el 26 de Diciembre de 2021, de <https://www.latercera.com/nacional/noticia/presentan-nuevo-tramo-del-paseo-bandera/66745/>
- Laboratorio de Gobierno. (12 de Septiembre de 2018). [lab.gob](http://lab.gob.cl). Recuperado el 16 de Julio de 2019, de <https://www.lab.gob.cl/noticias/conoce-los-finalistas-avonni-2018/>
- Laboratorio de Gobierno. (2018). *Un Estado innovador para las personas: los primeros años del Laboratorio de Gobierno, 2014-2018*. (1° Edición ed.). (G. d. Chile, Ed.) Santiago.
- Laboratorio de Gobierno. (s.f.). <https://www.lab.gob.cl>. Obtenido de <https://www.lab.gob.cl/el-lab/>

- Laboratorio para la ciudad. (s.f.). *labcd*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2020, de <https://labcd.mx/>
- Lydon, M. (2012). *Urbanismo táctico 2: Acción a Corto Plazo / Cambio a Largo Plazo*. Miami , New York: Nextgen .
- Mawromatis, C. (Noviembre de 2013). Tensiones y convergencia: el diseño urbano contemporáneo como alternativa a la ciudad dispersa y difusa. *INVI*, N° 28(79), 125-163.
- Memoria Chilena. Biblioteca Nacional de Chile. (s.f.). *Memoriachilena.gob.cl*. Obtenido de <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3414.html#presentacion>
- Ministerio de Transporte. (31 de Agosto de 2018). *www.mtt.cl*. Recuperado el 6 de Marzo de 2019, de <http://www.mtt.gob.cl/archivos/19380>
- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones; Subsecretaria de Transportes; SEREMI R.M. (10 de noviembre de 2017b). *bcn.cl*. Recuperado el 6 de Marzo de 2019, de <http://bcn.cl/28jvi>
- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones; Subsecretaria de Transportes; SEREMI R.M. (31 de Agosto de 2018c). *bcn.cl*. Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de <http://bcn.cl/29pe1>
- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones; Subsecretaria de Transportes; SEREMI R.M. (31 de Mayo de 2013a). *bcn.cl*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de <http://bcn.cl/28jvi>
- Ministerio del Interior; SUBDERE. (26 de Julio de 2006). *bcn.cl*, última versión de 05-11-2020. Recuperado el 30 de Mayo de 2020, de <http://bcn.cl/2f796>
- Ministerio Secretaria General de la Presidencia. (22 de Septiembre de 2005). *bcn.cl*. Recuperado el 7 de Octubre de 2020, de <http://bcn.cl/2f6sk>
- Moore, M. H. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Barcelona, España: Paidós.
- Morgan Bal, D. (2006). Los Usuarios del Espacio Público como Protagonistas en el Paisaje Urbano. (U. C. Colombia, Ed.) *Revista de Arquitectura*, 8, 34-41. Recuperado el 30 de Noviembre de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125112640006>
- Mulgan, G. (Febrero de 2014). Obtenido de https://media.nesta.org.uk/documents/social_and_public_labs_-_and_the_radicals_dilemma.pdf
- Municipalidad de Santiago. (20 de diciembre de 2017). *www.munistgo.cl*. Recuperado el 6 de Marzo de 2019, de <https://www.munistgo.cl/paseo-bandera-abre-a-la-comunidad-y-se-transforma-en-un-espacio-unico-en-latinoamerica/>
- Municipalidad de Santiago. (20 de Diciembre de 2018). *www.munistgo.cl*. Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de <https://www.munistgo.cl/paseo-bandera-inaugura-segunda-etapa-y-tendra-una-feria-navidena/>
- Municipalidad de Santiago. (s.f.). *munistgo.cl*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://www.munistgo.cl/situacion-geografica/>
- Municipalidad de Santiago. (s.f.). *munistgo.cl*. Recuperado el 30 de Octubre de 2020, de <https://www.munistgo.cl/organizacion-territorial/>

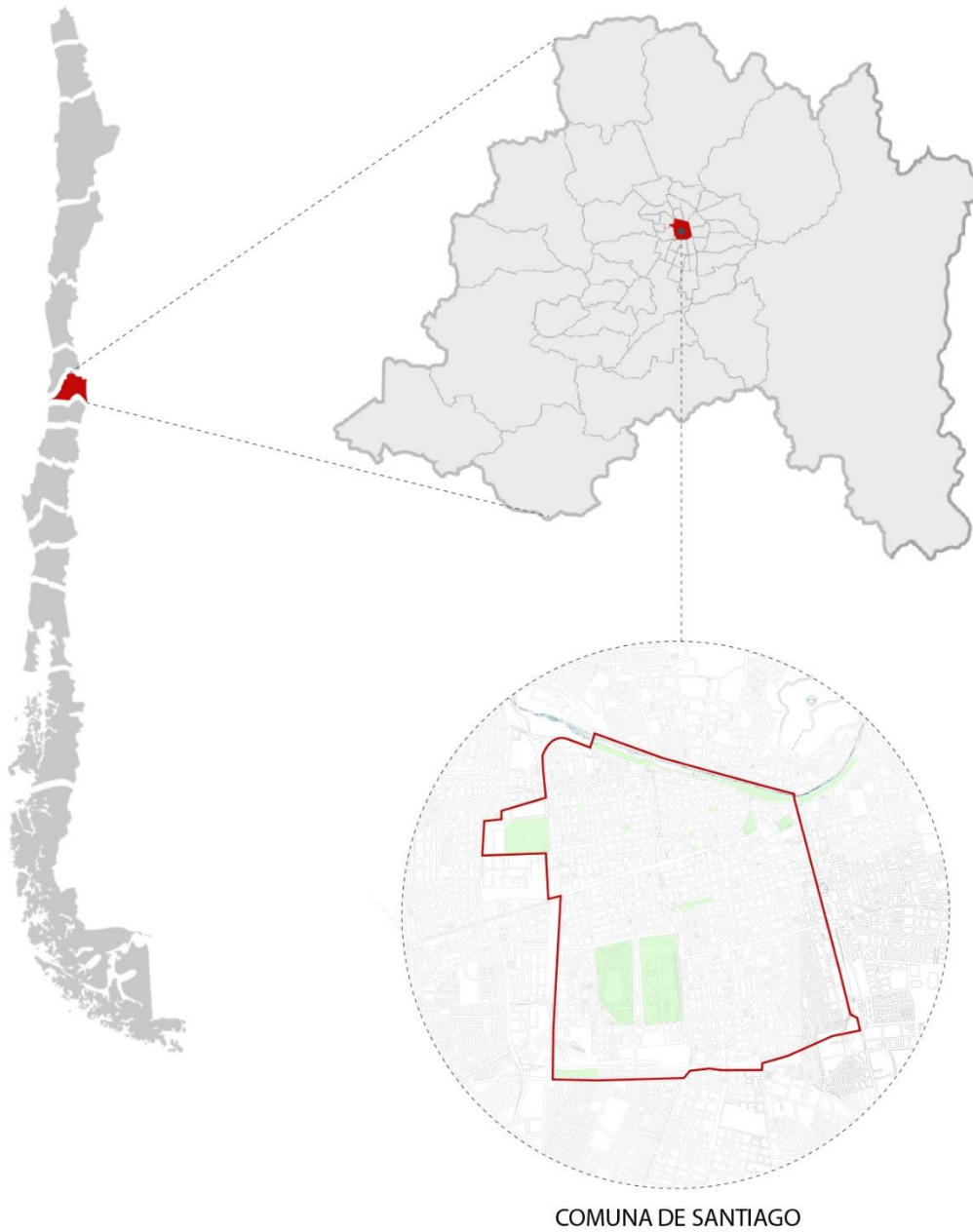
- Municipalidad de Santiago. (s.f.). *munistgo.cl*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2020, de <https://www.munistgo.cl/historia-2/>
- OCDE. (2016). El imperativo de la innovación en el sector público: estableciendo una agenda para la acción. En G. Cejudo, M. Dussauge, & C. Michel, *La Innovación en el Sector Público: Tendencias internacionales y experiencias mexicanas* (Primera ed., pág. 302). Ciudad de México, México.
- OCDE. (2017). *Innovar en el sector público. Desarrollando Capacidades en Chile* (Vol. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública). Paris: Éditions OCDE. Obtenido de https://www.oecd-ilibrary.org/governance/innovar-en-el-sector-publico_9789264275089-es
- Ocupa tu calle, ONU-Hábitat y Fundación Avina. (2018). *Intervenciones urbanas hechas por ciudadanos: Estrategias hacia mejores espacios públicos* (1° ed.). Lima, Perú. Obtenido de <https://ocupatucalle.com/manual-intervenciones/>
- OECD, OPSI. (Abril de 2017). *oecd-opsi.org*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2020, de https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf
- OkuPlaza. (2013). *okuplaza.org*. Recuperado el 5 de Enero de 2021, de <http://okuplaza.org/?portfolio=okuplaza-san-diego>
- ONU-Hábitat III. (29 de Mayo de 2015). *habitat3.org*. Recuperado el 30 de Agosto de 2020, de https://habitat3.org/wp-content/uploads/Issue-Paper-11_Public_Space-SP.pdf
- OPSI. Observatory of Public Sector Innovation. (29 de Octubre de 2017). *oecd-opsi.org*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de <https://oecd-opsi.org/innovations/bandera-street-promenade/>
- Plataforma arquitectura. (18 de Enero de 2018). *plataformarquitectura.cl*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de <https://www.plataformarquitectura.cl/cl/885881/colorida-intervencion-busca-transformar-en-paseo-peatonal-emblematica-calle-de-santiago-centro>
- Plazas de Bolsillo. (5 de Diciembre de 2016). Santiago. Obtenido de <https://twitter.com/plazasbolsillo/status/805846064288952321?s=20>
- Puttick, R., Baeck, P. & Colligan, P. (2014). *The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. (N. & Philanthropies, Ed.) London, England. Obtenido de https://media.nesta.org.uk/documents/i-teams_june_2014.pdf
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. (2-5 de Noviembre de 2004). *Nuevos paradigmas en gerencia pública: conjeturas y reflexiones sobre la teoría*. Recuperado el 30 de Abril de 2019, de https://www.academia.edu/823882/Nuevos_paradigmas_en_gerencia_p%C3%BAblica_conjeturas_y_reflexiones_sobre_la_teor%C3%ADa
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El Eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública*(19), 5-50.
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. (2016). Laboratorios de gobierno como plataforma para la innovación pública. En G. Cejudo, M. Dussauge, & C. Michel, *La innovación en el Sector Público: Tendencias internacionales y experiencias mexicanas* (pág. 304). Ciudad de México: Instituto Nacional de Administración Pública y Centro de Investigación y Docencia Económicas.

- Razu Aznar, D. (4 de Febrero de 2019). <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/>. Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/urbanismo-tactico-3-ventajas-en-la-ejecucion-de-proyectos-en-las-ciudades/>
- Sánchez, C., Lasagna, M. y Marcet, X. (2013). *Innovación pública: un modelo de aportación de valor* (Primera edición ed.). (R. editores, Ed.) Santiago, Chile.
- Segovia, O. y Jordan, R. (Diciembre de 2005). <https://repositorio.cepal.org/>. (CEPAL, Ed.) Recuperado el 5 de Octubre de 2020, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5660/1/S0501090_es.pdf
- Stehberg, R. y Sotomayor, G. (2012). *publicaciones.mnhngob.cl*. Obtenido de http://publicaciones.mnhn.gob.cl/668/articles-70584_archivo_01.pdf
- Street Plans. (2012). *Urbanismo táctico 2: Acción a Corto Plazo / Cambio a Largo Plazo*. (M. Lydon, Ed.) Miami , New York: Nextgen.
- Superbasket canarias. (14 de Noviembre de 2018). *superbasketcanarias*. (J. L. Hernández, Editor) Recuperado el 20 de Diciembre de 2020, de <https://www.superbasketcanarias.info/reportaje-la-cancha-de-baloncesto-mas-colorida-y-fotografiada-de-paris/>
- Tironi, M. (30 de Julio de 2013). *plataformaurbana.cl*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2020, de <https://www.plataformaurbana.cl/archive/2013/07/30/la-ciudad-como-laboratorio-de-innovacion-el-caso-de-los-usuarios-de-las-bicicletas-publicas-en-paris/>
- UN-Habitat. (Febrero de 2016). *unhabitat.org*. (P. d. Humanos, Ed.) Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de https://unhabitat.org/sites/default/files/2019/05/global_public_space_toolkit.pdf
- Urroz-Osés, A. (Septiembre de 2018). Diseño y desarrollo: la innovación responsable mediante el Design Thinking. (U. d. Palermo, Ed.) *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*(69), 195-206.
- Utrilla, S. y Jiménez, J. (2010). Diseño de mobiliario urbano para lograr la dinámica social en la ciudad. (U. A. México, Ed.) *Quivera*, 12(1), 115-124. Recuperado el 22 de Mayo de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40113202011>

ANEXOS

Anexo 1: Ubicación Geográfica Comuna de Santiago de Chile

REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO















Fuente: Elabora Karina San Martín, utiliza Autocad 2018/ Illustrator 2020.

Anexo 2: Definiciones de Innovación Pública

Autor	Definición de Innovación Pública
CLAD (2020)	La innovación pública busca nuevas maneras para crear valor público, es decir, valor compartido por todos. La innovación en la gestión pública puede definirse como el proceso de explorar, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas institucional, organizativa y social, de forma que aporte soluciones inéditas, originales y creativas a los problemas y permita así responder de manera óptima a las nuevas y tradicionales necesidades de los ciudadanos y de la sociedad.
Burgué, Blanco y Boada (2014)	Es sustantiva, considera la capacidad de auto cuestionarse para generar nuevo conocimiento y se desarrolla de forma colectiva.
Mulgan (2016)	Se trata de nuevas ideas que crean valor público. Las ideas tienen que ser en parte nuevas (más que mejoras); tienen que ser útiles; tienen que implementarse y suceder (más que ser sólo buenas ideas)
Zurbriggen y González (2014)	Proceso que transforma reflexivamente la información en algo inteligente y, de esta manera, lo convierte en conocimiento colectivo
European Comission (2013)	Proceso de crear una nueva idea y transformala en valor para la sociedad.
Lasagna, Marcet y Sánchez (2013)	Creación y aplicación de nuevos modelos de gestión, procesos, productos, servicios y métodos al alcance del usuario, los que dan lugar a importantes mejoras en la eficiencia, eficacia y en la calidad de los resultados.
Barros (2012)	Herramienta para establecer nuevas formas de operar, considerando que existen múltiples razones para idear soluciones inteligentes a problemas públicos.
Sørensen y Torfing (2010)	Proceso más o menos previsto y proactivo que genera, implementa y difunde nuevas y creativas ideas, que tienen como objetivo producir un cambio cualitativo en un contexto particular.
Christian Bason (2010)	Es el proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad (valor público).
Koch y Hauknes, (2006)	Hacer algo diferente y deliberadamente con el fin de lograr ciertos objetivos o bien, cambios deliberados en el repertorio de acciones o comportamientos con un objetivo específico en mente.
CEPREDE (2006)	Debería ser definida en un sentido más amplio, como todo proceso de generación y aplicación de nuevas ideas capaces de mejorar la operatividad de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad.
Mulgan y Albury (2003)	Es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega los cuales resultan en mejoras significativas en resultados de eficiencia, efectividad o calidad.
Moore, Sparrow y Spelman (1997)	Deben ser cambios nuevos en la organización, ser lo suficientemente grandes, y ser lo suficientemente duraderos para afectar de forma apreciable las operaciones o carácter de la organización.
Vignolo (1993)	Proceso de cambio continuo en el que el Estado tiene las competencias técnicas y el poder político para "cambiar permanente de estado", en seguimiento a los avatares impredecibles del mundo y a los desafíos cambiantes del país.

Fuente: Elaboración propia en base a: (Arros, V. y Ramírez-Alujas, A., 2017, pág. 48) y a (Ramírez-Alujas, Álvaro V., 2012, págs. 12-13)

Anexo 3: Criterios de calidad en relación con el Paisaje Peatonal

protección	<p>Protección del tránsito y los accidentes — sensación de seguridad física</p> <ul style="list-style-type: none"> Protección para los peatones Eliminar el temor al tránsito 	<p>Protección del crimen y la violencia — sensación de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> Ámbito público vital Miradas en la calle Funciones que se solapan de día y de noche Buena iluminación 	<p>Protección de las molestas experiencias sensoriales</p> <ul style="list-style-type: none"> Viento Lluvia y nieve Frio y calor Polución Polvo, ruido, reflejos del sol 	
	confort	<p>Oportunidades para caminar</p> <ul style="list-style-type: none"> Lugares para caminar Ausencia de obstáculos Buenas superficies Accesibilidad para todos Fachadas interesantes 	<p>Oportunidades para permanecer</p> <ul style="list-style-type: none"> Efecto de borde y zonas atractivas donde pararse y permanecer Apoyaturas donde pararse 	<p>Oportunidades para sentarse</p> <ul style="list-style-type: none"> Zonas para sentarse Aprovechar las ventajas: la vista, el sol y las personas Buenos lugares donde sentarse Bancos en donde descansar 
		<p>Oportunidades para mirar</p> <ul style="list-style-type: none"> Distancias razonables Visuales sin obstáculos Vistas interesantes Iluminación artificial (cuando oscurece) 	<p>Oportunidades para hablar y escucharse</p> <ul style="list-style-type: none"> Bajos niveles de ruido Equipamiento urbano que ofrezca lugares donde se pueda charlar 	<p>Oportunidades para el juego y el ejercicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Alentar a la creatividad, la actividad física, el ejercicio y el juego De día y de noche En verano y en invierno 
placer	<p>Escala</p> <ul style="list-style-type: none"> Edificios y espacios diseñados acorde con la escala humana 	<p>Oportunidades para disfrutar los aspectos positivos del clima</p> <ul style="list-style-type: none"> El sol y la sombra El calor y el fresco Las brisas 	<p>Oportunidades para mirar</p> <ul style="list-style-type: none"> Buen diseño y detalles adecuados Buenos materiales Visuales atractivas Árboles, plantas y agua 	

Fuente: Imagen extraída de Ciudades para la gente, (Gehl, 2014, pág. 239)

Anexo 4: Preguntas de Reflexión para el Estudio de Caso

Dimensión		Preguntas de Reflexión
Valor Público	Ambiente o Contexto	<p>¿Con qué fuentes de legitimidad y apoyo se debió contar para impulsar esta iniciativa?;</p> <p>¿Qué elementos fueron facilitadores u obstaculizadores en la gestión de este proyecto?; ¿Cómo surge la oportunidad para que esta iniciativa se transformara en una intervención permanente?</p>
	Motivaciones	<p>¿Cuáles fueron las motivaciones de la gerencia pública (autoridades locales, directivos y jefaturas) para gestionar esta iniciativa?; ¿Cuáles fueron las motivaciones de otros actores públicos y privados para impulsar y/o conservar esta iniciativa?</p>
	Misión/ Propósito Institucional	<p>¿Cuál es el valor público que a partir de esta iniciativa el municipio busca producir?; ¿Cómo la implementación del Paseo Bandera contribuye a la creación valor público?; ¿Qué valor agrega a la ciudad la gestión del paseo Bandera?; ¿Qué impacto tuvo en los usuarios esta iniciativa?</p>
	Capacidad Operativa	<p>¿Con qué capacidades operativas se debe contar para lograr la gestión e implementación del Paseo Bandera?; ¿Cómo el municipio gestiona a nivel de procesos internos/externos esta iniciativa?; ¿Cómo se financia un proyecto de esta índole?</p>
Innovación Pública	Elementos y Metodología	<p>¿Puede ser la gestión del paseo Bandera considerado un caso de Innovación pública?; ¿Qué elementos caracterizan a un caso de innovación pública?; ¿La gestión del Paseo Bandera contó con alguna metodología de innovación pública durante su desarrollo?; ¿Se requiere la aplicación de todos los principios de innovación pública para que el caso pueda ser reconocido como tal?</p>
Diseño	Elementos y características	<p>¿Qué metodología o corrientes sirvieron de inspiración para el diseño del paseo Bandera?; ¿Fue el diseño un factor determinante en la gestión del paseo Bandera?; ¿Fueron considerados métodos de experimentación o de co-creación?; ¿Cuál es la percepción de los usuarios respecto al diseño y distribución del espacio público?</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Matriz de actores relevantes Unidad de Análisis

Nombre	Cargo	Descripción
Felipe Alessandri Vergara	Alcalde de la Municipalidad de Santiago	Es la máxima autoridad del municipio. Se requiere de este actor conocer que misión o propósito busca el municipio al gestionar e implementar el Paseo Bandera, cuáles fueron los apoyos que tuvieron como municipio, además de conocer las motivaciones que tuvo para gestionar e implementar esta iniciativa.
César Rodríguez Rojas	Ex Director de Secretaría de Planificación SECPLAN - Municipalidad de Santiago	César Rodríguez se desempeñó como Director de SECPLAN hasta el mes de mayo 2019. Fue quien estuvo a cargo de dirigir el proyecto Paseo Bandera. Se requiere de este actor que proporcione mayor información sobre los factores que fueron facilitadores / obstaculizadores en la gestión del Paseo Bandera, además de conocer las capacidades operativas que fueron necesarias para su gestión e implementación, como lograron hacer viable la iniciativa. Adicionalmente indicar cuales fueron las motivaciones que tuvo para gestionar e implementar el Paseo Bandera.
Miguel Olivares Hauva	Director de Movilidad Urbana, SECPLAN – Municipalidad de Santiago	Miguel Olivares, participó directamente en la gestión del Paseo Bandera como Director de movilidad urbana, su mayor aporte estuvo en la generación de los fundamentos técnicos de la iniciativa. Fue colaborador directo de César Rodríguez, el ex Director de SECPLAN. Se requiere de este actor proporcione mayor información sobre las motivaciones, los factores que fueron facilitadores / obstaculizadores en la gestión del Paseo Bandera, principalmente en los argumentos que presentaron al SEREMI RM, además de conocer las capacidades operativas que fueron necesarias para su gestión e implementación. Interesa conocer cómo fue el proceso de Diseño del Paseo, si acaso consideraron algunos elementos asociados a la innovación y al pensamiento de diseño para gestionar el Paseo Bandera. Adicionalmente puede aportar elementos asociados al aprendizaje. Alexis Arévalo, es su colaborador directo en el área de movilidad urbana, puede aportar también datos sobre el diseño y argumentos técnicos de la iniciativa.
Alfredo Alarcón Villaseca	Jefe de proyectos estratégicos, SECPLAN – Municipalidad de Santiago	Alfredo Alarcón actuó en su calidad de asesor de SECPLAN. Participó directamente en la gestión del Paseo Bandera. Fue colaborador directo de César Rodríguez, el ex Director de SECPLAN. Se requiere de este actor que proporcione mayor información sobre las motivaciones, sobre cómo se gestionó el proyecto, como generaron las alianzas con otros organismos y cómo lograron conseguir financiamiento interno o externo., conocer como se hizo viable administrativamente y legalmente. Interesa conocer cómo fue el proceso de gestión e implementación del mismo, si acaso consideraron algunos elementos asociadas a la innovación y al diseño para gestionar el Paseo Bandera. Adicionalmente puede aportar elementos asociados al aprendizaje.

Nombre	Cargo	Descripción
Juan Francisco García Mac-Vicar	Administrador Municipal – Municipalidad de Santiago	<p>Asume como Administrador Municipal en el mes enero de 2020. Es la autoridad política que sigue en la escala de atribuciones después del Alcalde, por tanto en caso que el Alcalde no posea disponibilidad para una posible Entrevista, el Administrador Municipal puede responder desde la visión más institucional.</p> <p>Se requiere de este actor conocer que misión o propósito busca el municipio al gestionar e implementar el Paseo Bandera, que tipo de apoyos políticos, legales tuvieron, además de conocer las motivaciones que tuvieron para gestionar e implementar esta iniciativa.</p>
Alejandro Plaza Zárate	Actual Director Secretaría de Planificación SECPLAN - Municipalidad de Santiago	<p>Alejandro Plaza asume como Director de SECPLAN (S) en el año 2019. En su rol de Secplan, se hace cargo de la continuidad del Paseo Bandera, de coordinar con otras unidades municipales la conservación y posible expansión de este espacio.</p> <p>Se requiere de este actor, que misión o propósito busca el municipio al gestionar e implementar el Paseo Bandera, además de conocer las motivaciones que tuvieron para gestionar e implementar esta iniciativa. Adicionalmente puede aportar elementos asociados al aprendizaje.</p>
Bernardita Lorenzini Izaga	Directora de Espacios Públicos	<p>Bernardita Lorenzini en su rol de Directora de Espacios Públicos, colaboró en la gestión e implementación del Paseo Bandera. Destaca por promover iniciativas y actividades que se desarrollan en él.</p> <p>Interesa conocer cómo fue el proceso de Diseño del Paseo, si acaso consideraron algunos elementos asociados a la innovación y al pensamiento de diseño para gestionar la iniciativa.</p> <p>Adicionalmente puede aportar elementos asociados al aprendizaje.</p>
Víctor Soto Álvarez	Director de Rentas y Finanzas	<p>Víctor Soto como Director de Rentas y Finanzas, aportó información sobre el tipo de actividades comerciales que se desarrollaban en la calle Bandera, además de conocer y estudiar la plusvalía del sector.</p> <p>Se requiere de este actor conocer qué misión o propósito busca el municipio al gestionar e implementar el Paseo Bandera, además de conocer las motivaciones que tuvieron para gestionar e implementar esta iniciativa.</p>

Fuente: Elaboración propia. En base a revisión documental y entrevista preliminar con César Rodríguez, ex Director del SECPLAN del municipio de Santiago

Anexo 6: Entrevistas a Actores Relevantes de la Unidad de Análisis

Breve reseña de los Entrevistados

(1) César Rodríguez Rojas

Profesión: Ingeniero Comercial.

Cargo: Ex Director de la Secretaría de Planificación Comunal de la Municipalidad de Santiago (2017-2019)

Actualmente se desempeña como Intendente de Beneficios Sociales en la Superintendencia de Seguridad Social SUSESO. Un cargo de Alta Dirección Pública,

(2) Miguel Olivares Hauva

Profesión: Ingeniero Civil Industrial.

Mg. Diseño Espacios Públicos, Arquitectónicos y Movilidad y Mg. Tráfico, Seguridad vial y Movilidad

Cargo: Director de Movilidad Urbana.

Se desempeña en el municipio de Santiago desde 1998 al presente.

(3) Alexis Arévalo Castro

Profesión: Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero de Ejecución en Transporte y Tránsito.

Cargo: Profesional en la Dirección de Movilidad Urbana.

Se desempeña en el municipio de Santiago desde el 2017 al presente.

(4) Alfredo Alarcón Villaseca

Profesión: Administrador Público, Magister Gestión y Administración.

Cargo: Jefe de Proyectos Estratégicos en Secplan. Anteriormente se desempeñó como Subdirector-Gerente Corporación para el Desarrollo de Santiago (CORDESAN).

Se desempeña en el municipio de Santiago desde el 2016 al presente.

(5) Juan Francisco García Mac-Vicar

Profesión: Ingeniero Comercial, Magister en Gestión Empresarial.

Cargo: Administrador Municipal. (2020 -al presente).

Anteriormente se desempeñó en la CORFO como Director Ejecutivo del Comité de Transformación Digital, en el Ministerio del Interior como Jefe División Administración, Finanzas y Personas, y en la Municipalidad de Santiago como Subdirector de Planificación (2017-2018).

(6) Alejandro Plaza Zárate

Profesión: Arquitecto

Cargo: Director de Secretaria de Planificación Comunal (2019 – al presente).

Anteriormente se desempeñó en la Municipalidad de Santiago como Director de Permisos de Edificación y como Director del Área Urbana.

Se desempeña en la Municipalidad de Santiago desde el año 1999 al presente.

(7) Bernardita Lorenzini Izaga

Profesión: Administrador Público e Ingeniera en Marketing.

Máster en Administración.

Cargo: Directora de Espacios Públicos.

Se desempeña en la Municipalidad de Santiago desde el año 2014 al presente.

(8) Víctor Soto Álvarez

Profesión: Administrador Público

Cargo: Director de Rentas y Finanzas.

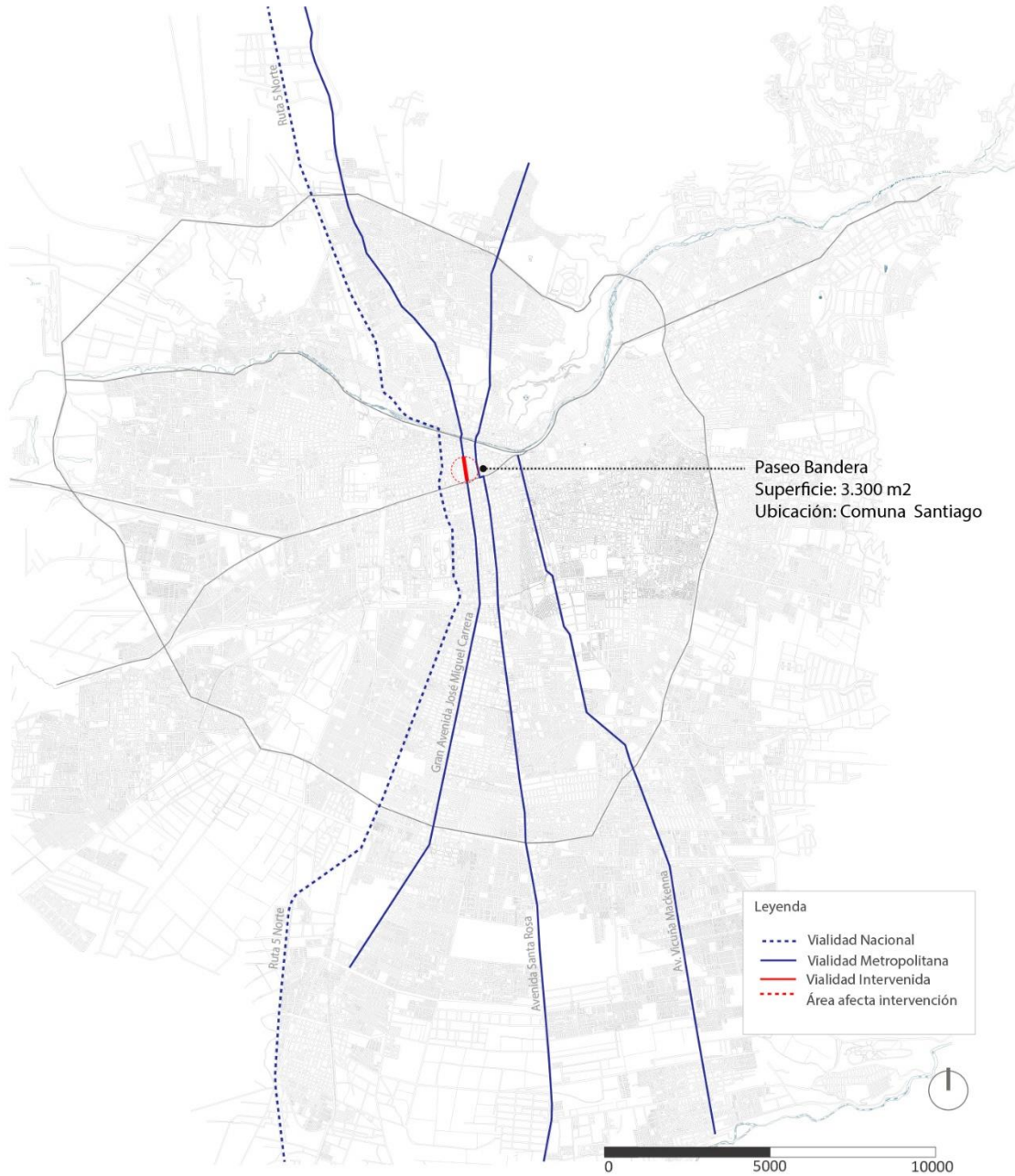
Se desempeña en la Municipalidad de Santiago desde el año 1995 al presente.

Pauta de Entrevista

1. Desde su percepción: ¿Cuál (es) cree fueron las motivaciones del municipio y de su gerencia pública, para impulsar y/o conservar el Paseo Bandera? (Entiéndase por Gerencia pública: autoridades, directivos, jefaturas, asesores).
2. ¿Qué elementos cree que caracterizan y distinguen la gestión del Paseo Bandera de otro tipo de proyectos que son gestionados por el municipio?

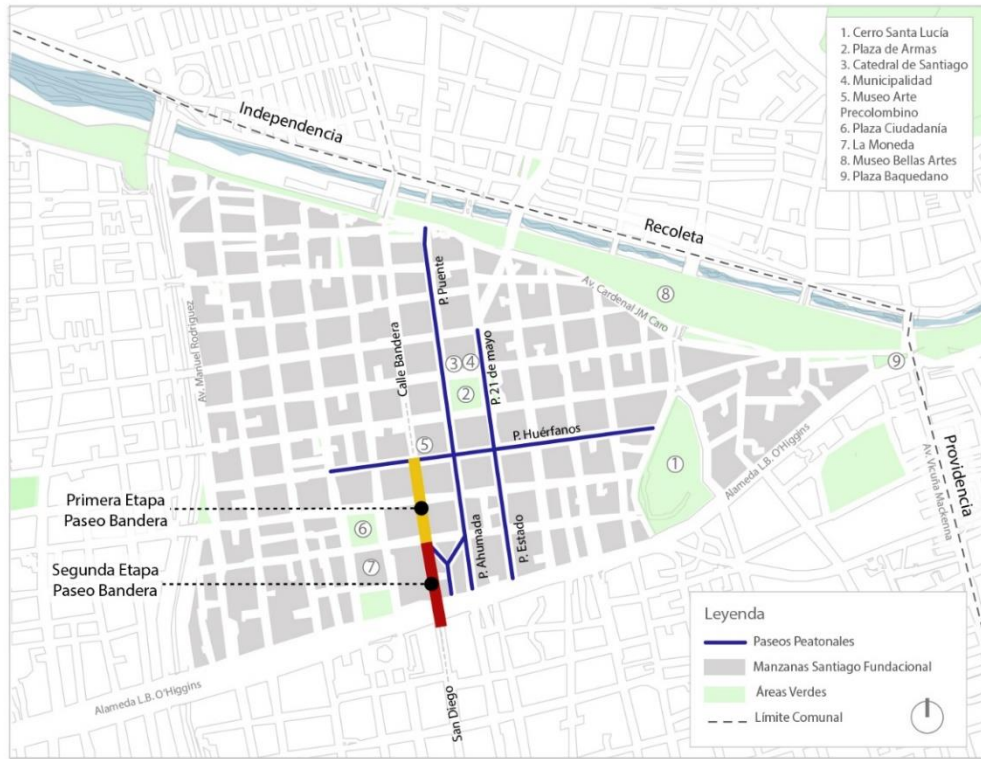
3. ¿Con qué tipo de capacidad(es) debió contar el municipio para gestionar el Paseo Bandera? Nombrar aquellas capacidades que pudieron servir para hacer viable administrativa y operativamente la iniciativa.
4. ¿Con qué tipo de apoyos o legitimidad contó el municipio para gestionar e implementar el Paseo Bandera? (Apoyos políticos, legales, financieros, opinión pública u otro)
5. Tomando en consideración el concepto de Innovación pública que *“se trata de nuevas ideas que son útiles para las personas, que se implementan y suceden (más que ser sólo buenas ideas)”* de Geoff Mulgan, 2007; a partir de esta definición ¿Cree que la gestión del Paseo Bandera podría ser considerado un caso de innovación pública a nivel local?, ¿Por qué?
6. *Los procesos de diseño; la creatividad; la usabilidad, el poner al centro a las personas de una iniciativa*, son tan solo algunos elementos vinculados al concepto de diseño: ¿Cree que se consideraron elementos propios de esta disciplina en la gestión del Paseo Bandera?, ¿Por qué?
7. ¿Cómo la implementación del Paseo Bandera contribuye a la generación de valor público? Mencionar en base a su experiencia, si considera que el paseo Bandera ha generado algún Impacto; valor para la ciudad o para los usuarios; locatarios; en términos de movilidad, etc.
8. ¿Cuál(es) cree han sido los principales obstáculos y amenazas que tuvo que enfrentar el municipio para gestionar e implementar el Paseo Bandera?
9. Una vez observada la gestión e implementación del Paseo Bandera: ¿Qué elementos considera que se debieron haber gestionado de una forma diferente?
10. En resumen ¿Cuál creen fueron el o los factores de éxito de la iniciativa?
11. Dado su experiencia y aprendizaje de la gestión del Paseo Bandera ¿qué factores o elementos o aspectos considera necesarios para poder innovar en el municipio?

Anexo 7: Área de intervención “Paseo Bandera”, importancia vial a Escala Metropolitana



Fuente: Elabora Karina San Martín, utiliza Autocad 2018/ Illustrator 2020.

Anexo 8 : Tramos de Intervención “Paseo Bandera” centro de Santiago.



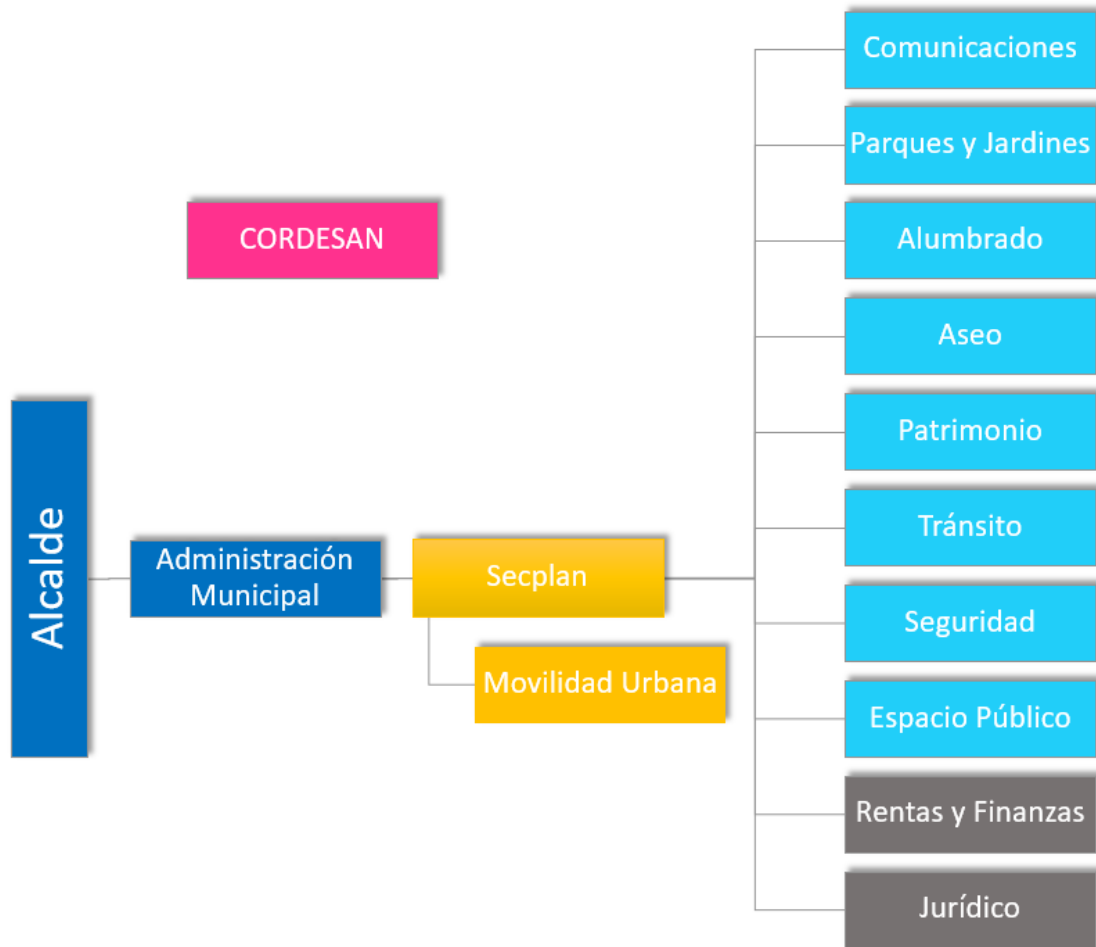
Fuente: Elabora Karina San Martín, utiliza Autocad 2018/ Illustrator 2020.

Anexo 9: Ejes y Objetivos Estratégicos de la I. Municipalidad de Santiago

Sector	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico
Desarrollo e Integración Social	Comuna participativa	Fortalecer la participación ciudadana a través de una nueva relación municipio-comunidad que incluya la diversidad de actores de la comuna.
	Santiago amable y seguro	Aumentar la percepción de seguridad ciudadana objetiva y subjetiva.
	Santiago inclusivo e integrado	Promover la cohesión social de la comuna, que integre la diversidad en base al diálogo intercultural y construcción de valores comunes (principios: confianza, respeto, valores comunes).
Desarrollo Humano	Santiago vive sano	Promover estilos de vida saludables de los habitantes de Santiago.
	Capital de la educación	Contra con infraestructura de educación municipal adecuada para el logro de los programas educativos.
Desarrollo Urbano	Comuna mixta e integrada	Orientar un desarrollo residencial que considere mixtura social y de usos, integrándose armónicamente con el entorno.
	Santiago patrimonial y multicultural	Articular la acción municipal con actores externos, públicos y privados, para generar posibilidades reales de gestión y activación del patrimonio urbano como un bien social, urbano y/o económico.
	Espacio público sustentable	Definir y materializar espacios públicos de calidad mediante estándares mínimos que aseguren la equidad.
	Movilidad sustentable	Gestionar un acceso equitativo al espacio público para la movilidad sostenible.
Desarrollo económico local	Santiago, territorio para nuevos desarrollos	Proveer las condiciones para mejorar la rentabilidad económica comercial y productiva en el territorio.
Desarrollo ambiental	Comuna limpia y sustentable	Mejorar las condiciones ambientales de la comuna a fin de alcanzar mayores niveles de sustentabilidad.
Desarrollo Institucional	Municipio vinculado con la comunidad	Reordenar las prioridades de la gestión, poniendo como objetivo último a la comuna y su gente.
	Municipio Moderno	Incentivar la innovación de los funcionarios municipales para superar las brechas individuales y de la Institución.

Fuente: Elaboración Propia en base a (Plan de desarrollo comunal de Santiago 2014-2020, págs. 187-188).

Anexo 10: Organigrama con unidades municipales que participaron en la gestión del Paseo Bandera.



Fuente: Elaboración Propia en base a (I.Municipalidad de Santiago: Gestión de Espacios públicos en la comuna capital, 2018, pág. 31) y Entrevistas.

Anexo 11: Atributos organizacionales facilitadores/obstaculizadores de innovación identificados en la gestión del Paseo Bandera

Atributo organizacional: Personas	
FACILITADORES	<p>El liderazgo del Alcalde y del Director de Secplan permitió crear la oportunidad de innovar, conformar un equipo de trabajo a cargo del proyecto comprometido y motivado durante el proceso.</p> <p>Personas que conformaron el equipo de trabajo compuesto, son escogidos por sus cualidades individuales y/o experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos municipales. • Movilidad urbana y proyectos en espacios públicos. • Búsqueda de aliados estratégicos en el sector público y privado. • Abrirse a nuevas ideas y enfoques. <p>La apertura a nuevos enfoques como el Urbanismo táctico, permitió recurrir a expertos en este tipo de intervenciones en espacios públicos.</p>
	<p>Escepticismo y resistencia de unidades municipales, como la Dirección de Obras Municipales, Dirección de Control fueron las más complejas de tratar, presentaron resistencia ante gestión e implementación del Paseo Bandera. Estas áreas son responsables de resguardar el marco legal en el ámbito de su competencia.</p>
Atributo organizacional: Conocimiento	
	<p>El equipo municipal posee conocimiento en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinámicas de la ciudad, el territorio, patrimonio, plusvalía y actividades desarrolladas en la comuna. • Usuarios y actividades en el espacio público. • Estrategias de movilidad sostenible. Datos sobre el comportamiento de Flujos de tránsito vehicular y peatonal de la comuna. • Actores que son relevantes en el espacio público. • Marco normativo, Plan Regulador Comunal, etc.
	<p>Falta de conocimiento administrativo y legal, sobre elaboración de convenios de colaboración con privados, considerando contraprestaciones y aportes al espacio público.</p>
Atributo organizacional: Formas de Trabajo	
	<ul style="list-style-type: none"> • La forma de trabajo fue rápida y ágil, se caracterizó por ser incremental, a través de ensayo y error. • La colaboración estuvo presente en la generación de alianzas con el sector público y privado. • La coordinación al interior del municipio (unidades operativas) se activa una vez que el Paseo Bandera se implementa, no antes.
	<ul style="list-style-type: none"> • La forma de trabajo rápida, a veces “impulsiva”, ocasionó dificultades en términos administrativos y legales para delimitar los términos de colaboración con el sector privado, y para pensar en un modelo de negocios sostenible. • Falta de estructura orgánica, métodos y capacidades para canalizar proyectos de innovación como una práctica permanente.
Atributo organizacional: Reglas y Procesos	
	<p>La falta de presupuesto y el nivel de endeudamiento del municipio obligó a los gestores del Paseo Bandera a salir en búsqueda de recursos externos y a conseguir apoyo de privados.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de conseguir financiamiento con organismos públicos. Proyectos de urbanismo táctico no recibían financiamiento. • El Marco legal impide dar un nuevo uso a la calle Bandera, ya que la facultad legal recae en el Ministerio de Transportes. • Marco legal y escasa flexibilidad en los procesos internos produce dificultades para aprobar proyectos de estas características.

Fuente: Elaboración propia en base a Análisis de Entrevistas y (OCDE, 2016)

Anexo 12: Habilidades para innovar presentes en los Directivos de la I. Municipalidad de Santiago, que estuvieron a cargo de la Gestión del Paseo Bandera

	Descripción de la habilidad para innovar en el Sector Público	Niveles de práctica
ITERACIÓN	<p>Destaca la rapidez y agilidad con la que se gestionó el Paseo Bandera. Utiliza un enfoque incremental, a través de la ejecución por etapas del proyecto.</p> <p>Tramo 1: Ejecutado en el Año 2017 (Transitorio) Tramo 2: Ejecutado en el Año 2018 (Permanente) Tramo 3: El Paseo Bandera no es un proyecto terminado. Se visualiza la posibilidad de implementar en el futuro un nuevo tramo, extendiendo el paseo hasta la intersección con Av. San Pablo.</p> <p>Se han efectuado iteraciones, a través de pruebas de ensayo y error que han servido para implementar mejoras en el Paseo Bandera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos de innovación • Usar prototipos para explorar enfoques • Realización de pruebas y experimentos. • Asumir riesgos, pero no con tiempo, ni dinero.
ALFABETIZACIÓN EN DATOS	<p>Los datos han sido relevantes en el proceso de gestión e implementación del Paseo Bandera, sirvieron a los involucrados para tomar decisiones de manera informada.</p> <p><u>Al inicio del proceso:</u> Los datos proporcionados en el diagnóstico de la calle Bandera y de la movilidad de la ciudad, sirvieron para argumentar y defender la iniciativa ante las Autoridades de Transporte.</p> <p><u>Durante el proceso:</u> Los datos han servido al municipio para monitorear y evaluar el impacto del Paseo Bandera en la ciudad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usar datos para tomar decisiones • Servicios públicos basados en datos • Trabajar con especialistas en datos • Explicar datos y resultados
CENTRADO EN EL USUARIO	<p>El Paseo Bandera, desde el origen ha estado pensado en resolver las necesidades de los usuarios.</p> <p>Destaca su innovador diseño: A través del arte, espacios lúdicos y el mobiliario utilizado en el Paseo. Esto ha generado una atracción para los usuarios que utilizan el paseo peatonal para trasladarse o utilizarlo como un lugar de encuentro. Los usuarios han valorado la implementación del Paseo Bandera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver las necesidades del usuario • Considerar como piensan y actúan los usuarios
CURIOSIDAD	<p>La Curiosidad y el pensamiento creativo estuvo presente como habilidad, desde el origen de la iniciativa y durante el proceso de gestión e implementación del Paseo Bandera.</p> <p><u>Al inicio del proceso:</u> El municipio exploró nuevas ideas y enfoques como el "Urbanismo Táctico" para una posible solución al problema de la calle Bandera.</p> <p><u>Durante el proceso:</u> El municipio ha seguido explorando nuevas formas de trabajo al interior de la organización y nuevos enfoques utilizando el Paseo Bandera como Laboratorio Urbano para el desarrollo de otras iniciativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevas ideas • Replantear problemas y soluciones • Adaptar enfoques • Aprender continuamente
CONTAR HISTORIAS	<p>El municipio ha contado la historia del cambio del proceso del Paseo Bandera: Autoridades municipales han explicado las dimensiones del problema, como se hicieron cargo, que estrategias adoptaron, como implementan una solución y los resultados que obtuvieron, principalmente a través de medios de prensa. Las narrativas han servido para comunicar el éxito de la iniciativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usar narrativas • Contar historias de usuarios • Trabajar con múltiples medios y métodos
INSURGENCIA	<p>El equipo de trabajo a cargo del proyecto desafió el status quo y la forma habitual de trabajar al interior del municipio. La gestión del proyecto es disruptiva, no se parece a ningún proyecto municipal antes gestionado por este organismo.</p> <p>El municipio construyó alianzas con el sector público y privado. Trabajó con socios inusuales entre ellos un Despacho Creativo, un Banco y una marca de Cervezas para desarrollar el proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desafiar el status quo • Probar cosas que puedan no funcionar • Construir alianzas • Trabajar con socios inusuales

Fuente: Elaboración propia en base a Análisis de Entrevistas y (OECD, OPSI, 2017)

Anexo 13: Facilitadores y Obstaculizadores de la Dimensión Política en la gestión del Paseo Bandera

Dimensión Política	
FACILITADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Principal apoyo político radica en el Alcalde quien da su respaldo al Director de Secplan, para trabajar en la iniciativa. • El municipio cuenta con datos y le da legitimidad para solicitar la intervención del espacio público. • Directivos públicos reciben el apoyo político de las autoridades de transporte. Cuentan con la legitimidad para poder intervenir la calle Bandera, implementando el Paseo Bandera de manera transitoria. • Una vez implementada la iniciativa el Alcalde recibe múltiples apoyos de la opinión pública, artistas, urbanistas, otorgando una legitimidad por parte de la ciudadanía. • Directivos públicos, tras discusiones con autoridades de transportes logran recibir el apoyo político y la legitimidad para conservar el Paseo Bandera de forma permanente, extendiéndolo un 2° Tramo. • Unidades municipales y externos brindaron apoyo en términos legales, para subsanar posibles problemas con el marco normativo. • Directivos consiguen generar apoyos al interior del municipio. Estos se fueron sumando tras el éxito de la iniciativa.
	<ul style="list-style-type: none"> • El marco legal para convertir una calle en paseo peatonal es potestad absoluta del Ministerio de Transporte, no del municipio. • Inicialmente, no estuvo el apoyo político de las autoridades de transporte para que Bandera fuera un paseo peatonal transitorio, ni permanente. • El municipio no logra conseguir el apoyo político por parte de las autoridades de transporte para no agregar más corredores del Transantiago que atraviesen el centro de la comuna. • Marco legal municipal en relación a la gestión de proyectos es poco flexible, dificulta la posibilidad de gestionar proyectos estratégicos innovadores como el Paseo Bandera. • Directivos públicos buscan el apoyo legal del municipio, una vez que la iniciativa esta implementada y no antes. La gestión del Paseo Bandera tuvo dificultades ser gestionado dentro de los marcos normativos municipales establecidos, esto en algún momento puso en riesgo la iniciativa.
	OBSTACULIZADORES

Fuente: Elaboración propia, en base a Análisis de Entrevistas y a (Moore, 1998)

Anexo 14: Facilitadores y Obstaculizadores de la Dimensión Administrativa en la gestión del Paseo Bandera

Dimensión Administrativa	
FACILITADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos públicos a cargo del proyecto, utilizan una estrategia rápidas e incrementales para gestionar el Paseo Bandera. • Directivos públicos a cargo del proyecto cuentan con capacidades y habilidades para innovar. Habilidades blandas permiten dialogar y persuadir a autoridades de transporte, habilidades duras permiten analizar y procesar datos para la toma de decisiones. • Directivos públicos hacen uso de los recursos disponibles (RRHH, tiempo, conocimientos, motivaciones, etc.) • Directivos públicos hacen uso de la reputación que posee el municipio de Santiago, para establecer alianzas con diversos actores gubernamentales y del sector privado. • Directivos públicos cuentan con la capacidad para buscar y lograr financiamiento externo. • Directivos públicos buscan exponentes en urbanismo táctico para diseñar y ejecutar la iniciativa. • Directivos públicos rompen la forma habitual de trabajo de gestionar proyectos municipales, obligando a generar una coordinación transversal de unidades municipales operativas y de procesos que contribuyen a un mismo objetivo, mantener el paseo peatonal en óptimas condiciones para sus usuarios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de fondos municipales y gubernamentales para financiar proyectos como el Paseo Bandera. • Unidades con procesos aislados/poco conectados al interior del municipio. • Lentitud en los procesos internos del municipio en constante oposición a la rapidez con la que los directivos públicos buscan gestionar soluciones a través de proyectos estratégicos como el Paseo Bandera. • Parte del grupo de los Directivos que lideran el proyecto poseen un desconocimiento legal y administrativo de los procesos internos del municipio. • Inexistencia de parámetros o experiencias similares de proyectos municipales que sirvieran de referencia para gestionar operativamente el Paseo Bandera. • Forma de trabajo de los directivos a cargo del proyecto, provoca resistencia para colaborar de parte de algunas unidades municipales. • Estructura municipal rígida, cultura organizacional resistente al cambio dificulta a Directivos la posibilidad de generar espacios colaborativos para la gestión del Paseo Bandera y de otros proyectos de innovación.
	OBSTACULIZADORES

Fuente: Elaboración propia, en base a Análisis de Entrevistas y a (Moore, 1998)

Anexo 15: Factores determinantes en la gestión del Paseo Bandera

Factores vinculados a la Innovación Pública	Factores vinculados al Diseño	Factores vinculados a las dimensiones del Valor Público
<p>1. <u>Atributos Organizacionales</u> Personas, conocimiento, formas de trabajo, Reglas y procesos.</p> <p>2. <u>Capacidades para innovar</u> 2.1 Habilidades para innovar: Iteración; alfabetización en datos; centrado en el usuario; curiosidad; contar historias; insurgencia. 2.2 Motivaciones para innovar: - Buscar una solución a la problemática de la calle Bandera asumiendo el mandato del Alcalde - Propensión al cambio del equipo Directivo a cargo del proyecto - Existencia de una visión sobre cómo deben ser los espacios públicos y la movilidad en la ciudad - Conservar el Paseo Bandera de forma permanente 2.3 Oportunidad de innovar Liderazgo del Alcalde y del Director de Secplan Adopción de estrategias innovadoras</p> <p>3. <u>Principios de Innovación Pública</u> Foco en las personas; co-creación; enfoque sistémico; Experimentación y Foco en la experiencia.</p> <p>4. <u>Características de la innovación pública</u> Fue una idea novedosa, que se implementó y que ha generado un impacto en la ciudad y en sus usuarios.</p>	<p>1. <u>Diseño del Paseo Bandera entendido como proceso</u> Inspiración; ideación e implementación o Investigar las necesidades del usuario; visualizar soluciones; prototipar y mejorar.</p> <p>2. <u>Premisas del design Thinking</u> Involucrar al equipo de trabajo; centrado en las personas; experimentación durante el proceso y co-creación.</p> <p>3. <u>Principios básicos del diseño aplicados en marcos de innovación</u> Pon a las personas primero; comunicarse de forma visual e inclusiva; colabora y co-crea; iterar, iterar, iterar.</p> <p>4. <u>Diseño en Espacios Públicos</u> Movilidad sostenible; Urbanismo Táctico; tipo de Espacio Público; Apropriación del Espacio Público y Laboratorio Urbano.</p>	<p>1. <u>Dimensión Política</u> Permitió a los directivos públicos contar con los apoyos políticos para obtener la autorización y la legitimidad para convertir la calle Bandera en un paseo peatonal. Una vez implementado, el apoyo de la ciudadanía es la que le da la legitimidad a la iniciativa.</p> <p>2. <u>Dimensión Administrativa</u> Permitió a los directivos públicos hacer uso de sus habilidades y capacidades para buscar soluciones creativas que permitieron dar viabilidad administrativa y operativa.</p> <p>3. <u>Dimensión Sustantiva</u> Permitió a los directivos públicos distinguir lo que era valioso y eficaz al momento de buscar soluciones para el problema de la calle Bandera. La iniciativa responde a una misión institucional y un mandato establecido por el Alcalde y contribuye uno de los ejes de gestión del municipio</p> <p>El triángulo estratégico compuesto por la dimensión política, administrativa y sustantiva presentes en la gestión del Paseo Bandera generó una propuesta de valor público. Generó valor para los usuarios, para las autoridades, directivos y colaboradores de la iniciativa.</p>

Fuente: Elaboración propia, en base Conclusiones.