Muni Lab#52
Gobierno de Santiago

Informe de sistematización

MESA TERRITORIAL EL CAMINO A LA SOLUCIÓN

ACTIVANDO LA **INNOVACIÓN LOCAL**

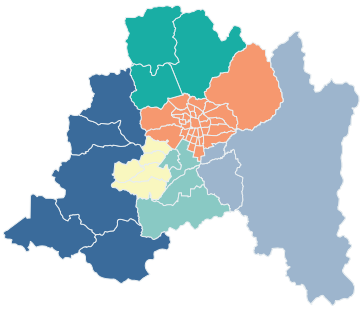


GS GOBIERNO DE SANTIAGO

CORE CONSEJO REGIONAL
Gobierno Regional Metropolitano de Santiago

MESA TERRITORIAL EL CAMINO A LA SOLUCIÓN

MAPA DE ACTORES PARTICIPANTES



59 PARTICIPANTES

187 NUEVAS INICIATIVAS

08 PROYECTOS DE SOLUCIÓN

BUIN
Ruslay Toro
Mario Ávila

CALERA DE TANGO
Marcela Calcagno

CERRILLOS
Kriscsolys Romero

CERRO NAVIA
Raúl Pavéz
Eduardo Valdivia

CONCHALÍ
Ruth Arriagada

EL BOSQUE
Lorena Taucare

EL MONTE
Má Salomé Bahamondes
Claudia Moyano Reyes
Matilde Reyes

HUECHURABA
David Sánchez

INDEPENDENCIA
Felipe Enríquez
Henry Bauer

ISLA DE MAIPO
Francisco Tornguist
César González

LA CISTERNA
Fabrizio Alday
Karen Cisterna

LA GRANJA
Marcela Rodríguez

LA PINTANA
Ana María Correa

LA REINA
Loreto Ulloa

LAMPA
Agustín Sanhueza

LO ESPEJO
Paula de la Cruz Romo

LO PRADO
Luis García

MACUL
Nancy Quiroga

MAIPÚ
Carlos Salinas
Perla Gajardo

MARÍA PINTO
Daniela Ibarra

MELIPILLA
Pamela Ocampo

ÑUÑOA
María Vergara
Beatriz Núñez
Pablo Vega

PAINE
Camila López

PAC
Claudio Ibáñez
Francisco Vera
Claudia Aceituno
Nicolás Moreno

PEÑAFLOR
Vania Barahona
Loreto Garrido

PEÑALOLÉN
Catalina Gajardo

PIRQUE
Antonio Nieto

PROVIDENCIA
Juliette Rubilar

PUDAHUEL
Daniela Prelle

PUENTE ALTO
Eduardo Cartes

QUILICURA
Daniela Tapia
Carolay Ruiz

QUINTA NORMAL
Paula Coyopay

RENCA
Sebastián Pezo
Paula del Pozo

SAN BERNARDO
Jocelyn Ponce

SAN JOAQUÍN
Pamela Peralta

SAN JOSÉ DE MAIPO
Muriel Vicencio
Bárbara Donoso

SAN MIGUEL
Nancy Espinosa
Camila Domínguez

SAN RAMÓN
Leonardo Riquelme

TALAGANTE
Antonieta Oliva

VITACURA
Gonzalo Palma

LABORATORIO DE GOBIERNO

CHILE COMPRA

U. CATÓLICA SILVA HENRIQUEZ

U. TECNOLÓGICA METROPOLITANA

LIP UC



La **Mesa Territorial de MuniLab#52** reunió a 59 funcionarias y funcionarios municipales de la Región Metropolitana, junto a representantes del Laboratorio de Gobierno, ChileCompra y universidades vinculadas al ecosistema de innovación y desarrollo económico local. La actividad constituyó una importante instancia de gobernanza y coordinación del programa, orientada a fortalecer capacidades municipales mediante metodologías de innovación pública y trabajo colaborativo.

La jornada fue diseñada como una experiencia de aprendizaje progresiva. Las actividades combinaron la presentación de referentes conceptuales, el análisis de experiencias institucionales y un proceso de ideación colaborativa que permitió a los equipos municipales recorrer las principales etapas de una metodología de innovación: comprender un problema complejo, generar alternativas, construir soluciones de manera colectiva y comunicar propuestas con potencial de implementación.

Como resultado del trabajo desarrollado durante la jornada, los equipos municipales agrupados en mesas elaboraron propuestas orientadas principalmente a fortalecer la articulación entre actores públicos, privados, académicos y comunitarios, consolidar redes de colaboración territorial y generar nuevos espacios para el desarrollo económico local. Más allá de la diversidad de soluciones planteadas, el análisis de los resultados evidencia una comprensión compartida respecto de que las principales brechas del desarrollo económico local no se relacionan únicamente con la disponibilidad de recursos, sino también con la capacidad de coordinación, gobernanza y generación de alianzas.

La sistematización presentada en este informe busca documentar la metodología aplicada, analizar los principales resultados obtenidos y extraer aprendizajes que orienten el desarrollo de las futuras mesas territoriales del programa MuniLab#52.

Objetivos de la Mesa Territorial

La actividad fue concebida como una instancia destinada a fortalecer las capacidades municipales para abordar desafíos del desarrollo económico local mediante enfoques de innovación pública.
En coherencia con los objetivos definidos para la jornada, la metodología buscó:

- Incorporar referentes, conceptos y experiencias en innovación pública aplicables a la gestión municipal.
- Promover la interacción entre municipios y actores del ecosistema de innovación.
- Activar los procesos creativos de los equipos municipales, buscando diseños de políticas públicas fuera de sus pensamientos cotidianos.
- Generar propuestas iniciales susceptibles de transformarse posteriormente en proyectos de desarrollo económico local.



Innovación pública: Enfoquez, herramientas y buenas prácticas

La primera exposición estuvo a cargo del **Laboratorio de Gobierno** y tuvo como propósito **introducir un marco común para comprender la innovación pública** como una herramienta de transformación de la gestión municipal.

A través de distintos casos implementados por instituciones públicas, se presentaron experiencias que evidencian cómo procesos de rediseño de servicios, simplificación de trámites y colaboración interinstitucional pueden traducirse en mejoras concretas para la ciudadanía. La exposición buscó fortalecer una forma distinta de aproximarse a los problemas públicos, enfatizando la importancia de comprender el contexto antes de diseñar soluciones.

Este marco conceptual constituyó el punto de partida para el resto de la jornada, entregando un lenguaje común desde el cual abordar posteriormente los desafíos trabajados por las mesas.

La articulación institucional como herramienta para el desarrollo económico local



La segunda intervención, desarrollada por **ChileCompra, trasladó el concepto de innovación pública hacia un ámbito concreto de aplicación:** las compras públicas como instrumento para fortalecer el desarrollo económico local.

La exposición presentó el trabajo que desarrolla la institución para facilitar el acceso de pequeñas empresas al sistema de Mercado Público, destacando el rol que cumplen los municipios como actores estratégicos para acercar esta herramienta a los emprendimientos de sus territorios.

En este contexto, se identificaron tres brechas recurrentes observadas en el trabajo con proveedores: procesos de formalización incompletos, debilidades en la gestión empresarial y dificultades asociadas a la digitalización. Frente a estos desafíos, ChileCompra expuso un modelo basado en la articulación con instituciones de fomento productivo, servicios públicos y gobiernos locales, proponiendo a los departamentos municipales de desarrollo económico como un eslabón relevante para ampliar el alcance de estas acciones.

La incorporación de esta experiencia permitió vincular el concepto de innovación pública con un caso concreto de colaboración institucional, mostrando cómo la coordinación entre actores puede transformarse en una herramienta para fortalecer el ecosistema productivo local

De la generación de ideas a la construcción de propuestas

La segunda parte de la jornada tuvo como propósito trasladar los conceptos revisados durante las exposiciones iniciales hacia un ejercicio aplicado de resolución de problemas. Para ello se propuso a las mesas trabajar sobre tres desafíos previamente definidos, vinculados a problemáticas identificadas durante el diagnóstico del programa MuniLab#52: alianza público-privada-academia, financiamiento-presupuesto y la generación de espacios para la articulación del ecosistema.

Como etapa preparatoria, se desarrolló una breve actividad de activación creativa basada en el trabajo colaborativo y la resolución de un desafío práctico. Esta dinámica buscó estimular la experimentación, favorecer la interacción entre participantes y generar una disposición común hacia la colaboración antes de iniciar el proceso de ideación.

Posteriormente, cada mesa trabajó mediante una secuencia metodológica compuesta por la generación colaborativa de ideas (3x3x3), la selección de una propuesta, su desarrollo a través de la herramienta "Camino a la Solución", la construcción de un prototipo conceptual y la presentación de un pitch al plenario. Esta metodología permitió que las propuestas evolucionaran desde ideas individuales hacia soluciones construidas colectivamente y analizadas desde distintas perspectivas institucionales.

El proceso buscó fortalecer capacidades para estructurar problemas, consensuar alternativas y transformar ideas iniciales en propuestas susceptibles de ser desarrolladas posteriormente.

Sistematización de los resultados

La metodología de ideación 3x3x3 permitió abrir un primer espacio de generación y enriquecimiento colectivo de alternativas frente a los tres desafíos planteados. El ejercicio se estructuró en tres rondas sucesivas de generación y complementación de ideas, para posteriormente seleccionar una alternativa por grupo y desarrollarla mediante el Camino a la Solución.

Más que producir soluciones terminadas, el ejercicio permitió ampliar el repertorio de alternativas consideradas por los participantes y trasladar la conversación desde la identificación general de problemas hacia posibles formas de abordarlos. Esta distinción resulta relevante para interpretar los resultados: las propuestas recogidas corresponden a primeras hipótesis de solución, construidas en un tiempo acotado.
La categorización de las 187 soluciones planteadas en el ejercicio de ideación 3x3x3 permite identificar los principales ámbitos de interés y las tendencias que emergieron durante la actividad, tal como se presenta a continuación:






187 soluciones: distribución de tendencias



Nota: Porcentajes redondeados. Total: 187 iniciativas.

Para continuar con el análisis de los hallazgos, es necesario precisar que, la categorización presentada tiene un carácter orientador y analítico, y no debe entenderse como una clasificación rígida o excluyente. Algunas soluciones presentan elementos que podrían situarlas razonablemente en más de una categoría, existiendo en ciertos casos fronteras o líneas de diferenciación muy delgadas entre ellas. Por ello, los resultados deben interpretarse principalmente como tendencias y patrones generales dentro del conjunto de 187 soluciones, más que como una distribución estrictamente delimitada.

De las 187 soluciones, 64 corresponden a articulación público-privada y red territorial, es decir, aproximadamente 34,2% del total. Si sumamos la categoría de habilitación de espacios de articulación, directamente relacionada con la generación de vínculos, llegamos a 75 propuestas, el 40% del total. Esto sugiere que el principal problema identificado por los participantes no parece ser exclusivamente la falta de capacidades o recursos, sino la dificultad para conectar actores, generar vínculos y transformar esas conexiones en oportunidades concretas.

Hay un segundo grupo importante compuesto por capacitación y formación (32), ferias y espacios de comercialización (24) y apalancamiento de financiamiento y recursos (17). Estas tres categorías representan 73 propuestas, 39% del total.

En conjunto, muestran una demanda por herramientas concretas para hacer gestión económica local: adquirir capacidades, acceder a recursos y generar espacios donde los emprendimientos puedan conectarse con mercados.

Hay una demanda menos visible por fortalecimiento estructural: pymes y comercio local (11), digitalización/plataformas (10), fortalecimiento DEL y gestión interna municipal (10) e investigación y estudio del ecosistema (8), las cuales suman 39 propuestas (20,9%). Estas son menos numerosas, pero no necesariamente menos importantes, ya que algunas podrían generar condiciones habilitantes para las categorías más grandes.

Por ejemplo, una plataforma digital puede aparecer como una solución de articulación; una capacitación puede estar orientada a mejorar la gestión DEL; un estudio puede ser propuesto para identificar empresas con las cuales generar encadenamiento productivo.

Luego del análisis de las 187 soluciones planteadas, resulta pertinente observar cómo estas ideas se relacionaron con el ejercicio siguiente, en el cual los equipos debieron profundizar y concretar una alternativa de solución mediante el Camino a la Solución. Este proceso permitió transformar parte de las ideas iniciales en siete propuestas con un mayor nivel de definición y potencial de implementación, expresadas en forma de políticas o mecanismos de intervención.

Siete propuestas con mayor nivel de definición

PROPUESTA DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN	CATEGORIZACIONES
Marketplace municipal	Plataforma para visibilizar y comercializar productos y servicios locales, facilitando la conexión entre emprendimientos, Pymes y potenciales clientes.	Ferias / espacios de comercialización + Pymes y comercio local + Digitalización / plataformas.
De Rumbo al Jumbo	Espacios de encuentro y vinculación entre grandes empresas y pequeños empresarios, buscando generar nuevas oportunidades de conexión e integración productiva.	Articulación público-privada y red territorial + Ferias / espacios de comercialización + Habilitación de espacios de articulación.
Bus del emprendimiento	Dispositivo móvil que acerque servicios, información y oportunidades de apoyo al emprendimiento directamente a los territorios, facilitando el acceso de emprendedores al ecosistema.	Capacitación y formación + Pymes y comercio local.
Casa Tinder de emprendedor	Mecanismo para conectar emprendedores y actores según sus intereses, necesidades y afinidades, facilitando colaboraciones y oportunidades conjuntas.	Articulación público-privada y red territorial + Habilitación de espacios de articulación
Tablero interactivo de gestión de datos	Herramienta para organizar y visualizar información del ecosistema productivo, facilitando la identificación de actores, iniciativas y oportunidades	Digitalización / plataformas + Fortalecimiento DEL y gestión interna municipal + Investigación y estudio del ecosistema
Vive la Innovación	Espacio para experimentar, colaborar y desarrollar soluciones innovadoras, promoviendo el encuentro entre distintos actores del ecosistema.	Capacitación y formación + Habilitación de espacios de articulación + Fortalecimiento DEL y gestión interna municipal.
Corporación de recaudación de fondos	Mecanismo institucional para captar y movilizar recursos, ampliando las alternativas de financiamiento para iniciativas y proyectos del ecosistema.	Apalancamiento de financiamiento y recursos + Fortalecimiento DEL y gestión interna municipal.

Aprendizajes para futuras mesas territoriales

- Mantener una etapa inicial de divergencia: El ejercicio de ideación 3x3x3 permitió generar un volumen importante de alternativas y enriquecer las ideas a partir de la interacción entre participantes. Esta capacidad de ampliar el repertorio de soluciones constituye un elemento valioso que conviene mantener en futuras Mesas.

- Incorporar una etapa explícita de convergencia y priorización: Luego de generar alternativas, resulta conveniente establecer criterios claros que permitan seleccionar aquellas con mayor pertinencia, impacto y factibilidad, favoreciendo una transición más efectiva desde la generación de ideas hacia propuestas concretas.

- Fortalecer la trazabilidad entre problema, solución y propuesta: Las futuras Mesas pueden registrar de manera más explícita la relación entre los desafíos iniciales, las ideas generadas y las soluciones posteriormente desarrolladas. Esto facilitaría su sistematización, evaluación y seguimiento.

- Incorporar la perspectiva de implementación: Una vez seleccionadas las propuestas, resulta conveniente avanzar hacia preguntas concretas sobre responsables, usuarios, recursos, capacidades requeridas, sostenibilidad, restricciones y condiciones necesarias para su implementación.

- Priorizar la claridad y eficiencia metodológica: Las metodologías utilizadas deben contar con instrucciones claras y simples. Cuando los ejercicios presentan un nivel de complejidad elevado, una parte importante del tiempo puede destinarse a comprender su funcionamiento en lugar de profundizar la conversación. Asimismo, establecer previamente bases y preguntas precisas permite acotar la discusión y orientar los esfuerzos hacia resultados más concretos.

- Ampliar la participación de equipos municipales: En futuras Mesas resulta conveniente incorporar a funcionarios de otras áreas municipales, además de las jefaturas de Desarrollo Económico Local y estudiantes del Diplomado DELE. Esto permitiría diversificar las perspectivas, incorporar conocimientos de otras áreas de gestión y ampliar las posibilidades de generar soluciones creativas y aplicables desde el municipio.

Conclusiones

El ejercicio de ideación 3x3x3 permitió recoger 187 soluciones, evidenciando una fuerte concentración en torno a la articulación público-privada y territorial. Esto sugiere que una de las principales necesidades identificadas es mejorar la conexión entre actores, capacidades, recursos y oportunidades del ecosistema.

El Camino a la Solución permitió transformar parte de esta diversidad de ideas en siete propuestas con mayor nivel de definición, integrando distintas categorías y avanzando desde la generación de alternativas hacia posibles mecanismos de intervención.

Sin embargo, los resultados también muestran una tensión entre la complejidad de los desafíos y el carácter tradicional de algunas soluciones. Ferias, espacios de comercialización, capacitaciones y marketplaces aparecen con frecuencia. Si bien pueden responder a necesidades inmediatas, su capacidad para modificar brechas estructurales de productividad, atracción de inversiones, acceso a mercados o encadenamiento productivo puede ser limitada cuando se implementan de manera aislada. Esta tensión resulta particularmente evidente en la articulación público-privada: aunque esta dimensión concentra el 34,2% de las soluciones iniciales, solo dos de las siete propuestas desarrolladas en el Camino a la Solución la abordan de manera directa. Esto podría indicar que, si bien la articulación público-privada es reconocida como una problemática relevante por los participantes, existe una mayor dificultad para traducir este diagnóstico en mecanismos concretos de intervención, lo que constituye un desafío metodológico y sustantivo para futuras Mesas Territoriales.

En este sentido, el principal desafío no necesariamente consiste en descartar estas herramientas, sino en cuestionar si son suficientes para el problema que se busca resolver. La innovación pública implica también avanzar desde actividades puntuales hacia soluciones capaces de generar cambios sostenibles en las condiciones que originan los problemas.

Finalmente, las siete propuestas deben entenderse como hipótesis de intervención, que requieren procesos posteriores de validación, priorización y diseño antes de considerarse iniciativas implementables.

