Escuela de Gobierno y Gestión Pública
Programa Especial de Titulación en Administración Pública

UNIVERSIDAD ACADEMIA
DE HUMANISMO CRISTIANO

Humanizar la institución

Trabajo de grado para optar al Título de Administradora Pública
y el Grado de Licenciada en Gobierno y Gestión Pública

Estudiante: Katherine Aravena Cáceres
Profesora guía: Hilda Carrera Gamonal

7 de enero, 2021 | Santiago, Chile.

Según sus propias palabras
sus métodos de trabajo serían los siguientes:
a. El método de la comedia del arte
b. El método de las divagaciones compulsivas
y c. El método de las improvisaciones + o – premeditadas

¿podría decirnos, cuál es su método de trabajo?

Nicanor Parra Sandoval

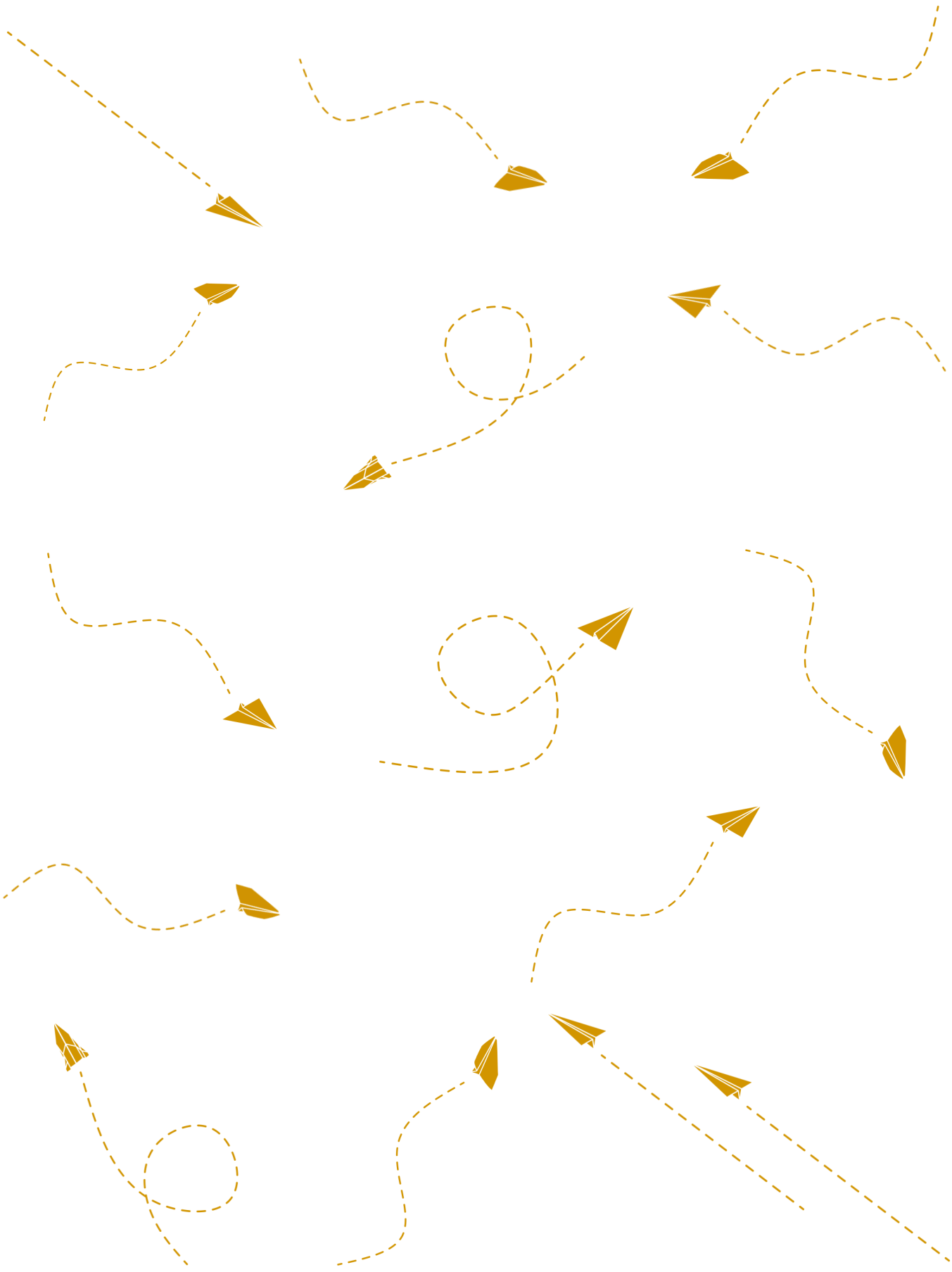
RESUMEN

Con la serie de acontecimientos que se han desarrollado a partir de octubre de 2019, se ha configurado un fuerte cuestionamiento hacia la capacidad de respuesta que el Estado chileno ha desarrollado ante las demandas ciudadanas, situación que interpela directamente la cara visible de este, es decir, las organizaciones que conforman su administración y su capacidad de gestión. Con esto, se ha develado una necesidad de transformación en su manera de hacer las cosas.

Junto con analizar algunas prácticas cotidianas como obstáculos o potenciadores de las posibilidades de innovación en el sector público desde la visión de personas que lo conforman, *Humanizar la institución* propone una reflexión desde la Biología Cultural que busca destacar la creatividad, como elemento esencial para alcanzar aquella transformación mencionada y la idea de que la clave para lograrlo se encuentra en los espacios que se ofrezcan para su despliegue.

PALABRAS CLAVE

Creatividad, Administración Pública, Innovación en Gestión Pública.



ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	6
II.	ANTECEDENTES	8
	Neoliberalismo y Administración pública	8
	Estudio *Innovar en el Sector Público Chileno: Desarrollando Capacidades en Chile*	11
	Laboratorio de Gobierno	12
	Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile	14
	CECREA, una política pública esencialmente innovadora	19
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
IV.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	21
V.	OBJETIVOS	21
VI.	JUSTIFICACIÓN DE ESTUDIO	22
VII.	MARCO TEÓRICO	23
	La creatividad	23
	La creatividad y el convivir armonioso	24
	Algunas configuraciones del entorno institucional	28
	Innovación y Estado	29
VIII.	MARCO METODOLÓGICO	30
	Carta Gantt	32
	Diseño de instrumentos	33
	Operacionalización de variables	34
IX.	RESULTADOS, ANÁLISIS Y REFLEXIONES	39
	Precisiones previas	39
	Concepto de *Innovación*	41
	Elementos de la cultura organizacional como barreras o potenciadores de la creatividad	45
X.	REFLEXIONES FINALES	65
XI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
XII.	ANEXOS	71

Índice de tablas

Tabla 1. Nivel de Confianza en el Gobierno y en la Administración pública 10

Tabla 2. Alcance del Concurso *Funciona!* 14

Tabla 3. Principales Resultados Encuesta Nacional de Funcionarios 2019 16

I. INTRODUCCIÓN

Con implantación del modelo neoliberal en Chile, que redujo las facultades del Estado y otorgó amplia libertad a los actores privados en cuanto a la disposición de satisfactores de necesidades esenciales, se generó una exacerbada mercantilización de estos y resultó su acceso, ser determinado por la capacidad adquisitiva de la ciudadanía en desmedro de su condición de derecho. Carencias en distintos ámbitos, soluciones incumplidas y dignidades trasgredidas, no podían sino generar descontento y *estallar* en un determinando momento. Con los acontecimientos que se han desarrollado a partir del 18 octubre de 2019 y sumando la agudización de esta situación en el contexto de la pandemia por la enfermedad COVID-19, la capacidad de respuesta del Estado ante las demandas ciudadanas ha sido cuestionada, siendo interpelada directamente la cara visible de este, las organizaciones que conforman su administración y la gestión de estas.

Si bien durante los Gobiernos democráticos Chile ha sido capaz de ofrecer oportunidades de desarrollo, en términos generales, el actuar estatal se mantiene caracterizado por un mismo mecanismo de diseño, implementación y evaluación de respuestas estatales que hoy es incapaz de abordar la avanzada complejización de los problemas públicos, develando una necesidad de transformación en aquel actuar.

Observar la manera de hacer las cosas en la gestión pública, es observar las configuraciones e interacciones internas que originan las respuestas estatales. Al hacerlo y sumando la necesidad de transformación, aparece con fuerza el concepto de *innovación*, pero *¿qué tan eficaz resulta un proceso de innovación, inserto en la cultura burocrática de la Administración pública?* Frente a esta interrogante es que apareció el concepto de *creatividad* como una arista a abordar, pues siempre se habla de esta como base para la *innovación*.

El paradigma que se propuso como sustento para esta investigación, apareció como resultado de una búsqueda personal de la autora de esta tesina, originada en la necesidad de comprender las dinámicas que configuran el actual vivir de la humanidad. Sumergida esta en un ritmo que establece una escasez de espacios para la reflexión y la comprensión de su propia naturaleza, desarrolla su cotidiano basándose en una relación poco sensible con su entorno. Por supuesto, sea esto mencionado en términos generales y sin desconocer la existencia de cierta parte de la humanidad consciente de su vivir y de su convivir.

Resultó entonces, el encuentro con la teoría de la *Biología Cultural* desarrollada por Humberto Maturana Romesín y Francisco Varela García, la cual propone que los seres humanos desde el origen son seres simultáneamente *biológico-culturales*. De la indagación

en esta teoría, surge una serie de conceptos que permiten analizar aquel vivir y convivir y que establece como elemento base, la *creatividad*. Según lo planteado, se buscó observar parte de la cultura organizacional de la Administración pública chilena y a partir de esto, identificar elementos que posibiliten un convivir armonioso entre sus integrantes que, en efecto, resulte en acciones significativas en beneficio de la consecución de los objetivos de una organización pública, es decir, un convivir que favorezca el bien común.

Según la *Biología Cultural*, la *creatividad* es un fenómeno propio de seres vivos que les permite conocer y transformar su realidad y que se despliega con mayor o menor fluidez dependiendo de las posibilidades que ofrezca el entorno. Frente a esta definición, resultó válido preguntarse: *¿cuál es el rol de la creatividad en la transformación de la manera de hacer las cosas? ¿cuáles son aquellos elementos estructurales, propios de la cultura organizacional, que obstaculizan o potencian su despliegue? ¿de qué manera incide esta situación en las posibilidades de innovación de la gestión pública?*

Para responder estas interrogantes y buscando conocer visiones protagónicas de la situación descrita, es que se invitó a ser parte de este estudio a cuatro personas que se desempeñan en dos organizaciones públicas distintas. Para aproximarse a la situación objeto de análisis, se diseñó un proceso cuyo *modelo cualitativo* permitió la realización de una *investigación de campo* y fue principalmente, mediante la utilización de la técnica *Entrevista en Profundidad*, que se indagó en visiones y experiencias que se convirtieron en insumo para el análisis.

A lo largo de este documento y de manera simbólica, se utiliza la figura del *avión de papel* buscando realizar una analogía entre este y la *creatividad*, pues al igual que esta, el *avión de papel* se va a desplegar en su vuelo con mayor o menor fluidez de acuerdo con las características otorgadas por quienes los construyen y las condiciones que ofrezca el entorno.

II. ANTECEDENTES

Neoliberalismo y Administración pública

En 1973, con el golpe militar y el inicio de la dictadura encabezada por Augusto Pinochet, se implementó en Chile el denominado modelo neoliberal diseñado por la Universidad de Chicago, habilitando en el país una gran entrada de capital económico internacional que buscó generar una reactivación de la economía nacional. Para llevar a cabo el mencionado modelo, el régimen dictatorial redactó con la colaboración del abogado constitucionalista Jaime Guzmán, la *Constitución Política de la República de Chile* de 1980, estableciendo así la base estructural para dar sustento al neoliberalismo en el país mediante *"una relativización del sistema democrático, además de una concepción antropológica radicalmente individualista y una maximización de los criterios mercantiles como instrumento de comprensión de todos los fenómenos del mundo de la vida"* (Viera, 2013, p.161).

Basándose en el principio de subsidiariedad, las facultades del Estado se vieron disminuidas y se determinó un alto nivel de libertad para actores privados en cuanto a economía y a derechos sociales. Con este principio en juego, se establecieron límites para el Estado impidiéndole desarrollar aquellas actividades que actores privados puedan y quieran realizar, lo que en efecto generó que el ejercicio de los mencionados derechos esté determinado por la capacidad propia de la ciudadanía[1], de acuerdo con su poder adquisitivo y no como garantía estatal.

Con los Gobiernos democráticos que se han desarrollado con posteridad al fin de la dictadura militar, se observa un período en que el país *"demostró tener instituciones sólidas y gobernabilidad democrática, al tiempo que exhibía un crecimiento económico generalmente sostenido y una marcada reducción de la pobreza"* (PNUD, 2019, p.5). Los mencionados períodos, que han sido liderados por figuras políticas con diversas ideologías, poseen un elemento en común: la conservación esencialmente intacta de la Constitución de 1980 y, por ende, de las características estructurales que sustentan el modelo neoliberal. Gobiernos que *"no hicieron más que completar y perfeccionar el modelo neoliberal original dándole una apariencia modernista, democrática y futurista."* (Salazar, 2019). Así es como la privatización de la salud, la educación, el agua, el transporte, las comunicaciones, entre otros, han generado una insatisfacción en la ciudadanía que se ha traducido en una crisis de

[1] Para efectos de esta investigación, el concepto de *ciudadanía* abarca también a niños, niñas y jóvenes, quienes al no tener cumplidos 18 años y según el Art. 13 de la Constitución, ante el Estado, no son reconocidas como personas ciudadanas. Esto, con la intención de promover su reconocimiento como tal y el desarrollo de capacidades ciudadanas desde el inicio de la vida, permitiendo su auto-reconocimiento como personas con derechos y; el desarrollo de pensamiento crítico y creativo que aporten a la construcción de sociedades justas.

legitimidad respecto del sistema político completo. Esto porque, además, las posibilidades de participación ciudadana en la toma de decisiones políticas que entreguen soluciones efectivas a los problemas públicos son escasas, y si existen, son debilitadas por mecanismos propios del Estado. Ejemplo de esto es el caso del *Proceso Constituyente* desarrollado en el segundo Gobierno de Michelle Bachelet, específicamente en 2016, a través del cual se invitó a la ciudadanía mayor de 14 años a dialogar en torno a valores, principios, derechos, deberes e instituciones que se deberían considerar en una próxima Constitución democrática. Lo identificado en el proceso fue plasmado en actas provenientes de los *"8.113 Encuentros Locales autoconvocados (en formato digital), 71 Cabildos Provinciales y 15 Cabildos Regionales"* (Biblioteca Nacional, 2017) y fue a través de esta sistematización, que se comprometía que los resultados de los diálogos ciudadanos serían la base para una futura transformación constitucional a manos del Congreso Nacional, lo cual no fue llevado a cabo. Otro ejemplo, es el caso de la formulación del conjunto de Políticas[2] para el ámbito de las culturas, las artes y el patrimonio, elaboradas mediante un proceso participativo y ciudadano que recogió necesidades y propuestas de personas de todo el país. Cada año, en la presentación del proyecto de *Ley de presupuesto* a manos del poder ejecutivo, el sector se ve amenazado con significativas rebajas en su asignación presupuestaria[3], lo cual genera un gran nivel de incertidumbre en cuanto a la implementación del conjunto de Políticas desarrolladas junto a la ciudadanía. Finalmente, con instancias como estas, es posible decir que se establecen mecanismos que generan altas expectativas, pero que también producen una constante desilusión.

Respecto a la crisis de legitimidad del sistema político que como ya se mencionó, se origina en la débil respuesta ante requerimientos ciudadanos y en la débil representatividad, se suman elementos como los altos índices de desigualdad y los casos de corrupción que se han develado en las últimas décadas ante la opinión pública. Tal como indica (CEPAL, 2018, p.62), en el año 2017 los cinco deciles más pobres de la población poseían un 2,1% de la riqueza neta del país; el decil más rico el 66,5% de esta y, el 1% de la población más rica, el 26,5% de esta. Por otro lado, en el mismo año se registra la emblemática malversación de fondos a manos de *Carabineros de Chile*, correspondiente a más de 28 mil millones de pesos.

La convergencia de estos cuatro elementos ha configurado un creciente nivel de desconfianza desde la ciudadanía respecto al Estado, lo cual es confirmado por las estadísticas presentadas por *Corporación Latinobarómetro*, de acuerdo con las respuestas de

[2] Política Nacional, Políticas Regionales y Políticas Sectoriales.
[3] Hay que recordar que el presupuesto del sector cultural solo corresponde a un 0,4% del gasto público total en el presente año (OPC, 2020) y que para el 2021, según el proyecto propuesto por el poder ejecutivo se reduciría al 0,3%.

personas encuestadas ante la pregunta: *¿Diría que tiene mucha, algo, poca o ninguna confianza en….?*

Tabla 1. Nivel de Confianza en el Gobierno y en la Administración pública					
Institución	Año / Nivel de confianza	Mucha	Algo	Poca	Ninguna
Gobierno	1995	13,6%	45,2%	27,4%	12,1%
	2018	4,9%	33,2%	35,3%	21,8%
	Variación	-8,7%	-12%	7,9%	9,7%
Administración pública	1995	6,7%	34,7%	39,9%	14,1%
	2013	2%	22,1%	41,5%	30,7%
	Variación	-4,7%	-12,6%	1,6%	16,6%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en (Latinobarómetro, 2020)

Aquella desconfianza y aquel descontento se han manifestado en las calles en diversos años y mediante masivas protestas. En 2001, 2006 y 2011, protagonizadas principalmente por estudiantes de nivel secundario; en 2012, por asambleas territoriales del extremo sur del país; en 2017, por el movimiento de pescadores artesanales de Chiloé en el denominado *Mayo Chilote*; en las cada vez más masivas marchas feministas, entre otras instancias.

De este suceder de aconteceres relatado a partir del año 1973[4], es de entender que llegado el día 18 de octubre de 2019 haya acontecido el denominado *Estallido Social*, el cual no es más que una respuesta a la precarización de la vida y al sistemático abuso hacia la ciudadanía por parte del Estado y de su modelo neoliberal.

El proceso que se comenzó a desarrollar con aquel acontecimiento no ha dejado de lado a las organizaciones que constituyen la Administración pública las que, por el contrario, han sido directamente interpeladas por el requerimiento ciudadano, porque es en estas, que recae la responsabilidad de implementación de medidas que generen cambios. En este sentido, el desafío que se les presenta pareciera estar vinculado con la incorporación de una nueva manera de relacionarse con la ciudadanía en la que necesariamente sea la co-construcción junto a esta, la que origine respuestas adecuadas y oportunas ante las diversas necesidades y complejos problemas públicos y que, en consecuencia, promueva que se constituyan como personas con derechos, dando cuenta de organizaciones que están al

[4] Aunque se identifican y reconocen elementos históricos previos a este año que también configuran este escenario, el relato se realiza a partir de esta fecha con el propósito de abarcar solamente elementos esenciales relacionados con el proceso de investigación.

servicio de estas y no al revés.

Ahora bien, aún este escenario no terminaba de configurarse del todo y estando ad-portas de la realización de un *Plebiscito Nacional* que consultaría respecto al desarrollo de un proceso constituyente para generar una nueva Constitución, en reemplazo de la Carta Magna de 1980, al igual que todos los países Chile entró en la dinámica originada por la pandemia de la enfermedad COVID-19. Las medidas que se observan a partir de marzo de 2020, implementadas por el actual Gobierno encabezado por Sebastián Piñera, develan una priorización de intereses económicos por sobre el bienestar de la sociedad y no han hecho más que evidenciar y acentuar aquella precarización de la vida. Sumando a esto, la crisis de credibilidad originada en el inadecuado manejo de cifras, en las contradicciones de las indicaciones entregadas a la ciudadanía y en ciertos comportamientos éticamente cuestionables de la elite política, probablemente esté profundizando aquella crisis sistémica descrita anteriormente.

En este nuevo contexto, las necesidades relacionadas con el sustento biológico de las personas otorgan un carácter de urgencia a la gestión de las organizaciones públicas haciendo que nuevamente se vean interpeladas. Sin embargo, esta vez no solamente desde una dimensión estructural, sino que también desde su manera de actuar, cuestionando su capacidad y rapidez para crear soluciones, confirmando la necesidad de transformación de la manera en que lleva a cabo su quehacer.

Estudio *Innovar en el Sector Público Chileno: Desarrollando Capacidades en Chile*

En el año 2017, la OCDE publicó los resultados de *Innovar en el Sector Público: Desarrollando Capacidades en Chile*, lo que responde a una solicitud realizada por el Gobierno chileno respecto al análisis de capacidades y habilidades para la innovación en el sector público, con el propósito de identificarlas y fortalecerlas. En términos generales, establece que *"la mejora de la capacidad de innovación del Estado chileno requerirá de un enfoque sistémico y un esfuerzo coordinado en múltiples instituciones"* (OCDE, 2017a, p.3). También establece que esta dependerá del liderazgo de toda la organización pública, de la consolidación de una fuerza de trabajo calificada y de la existencia de herramientas para motivar la innovación.

El estudio reconoce que la innovación en Chile forma parte del proceso de *Modernización del Estado* que comenzó a principio de la década de los años noventa y a partir de esto, examina cómo las personas que trabajan en el sector público contribuyen a la innovación en este. Finalmente, es a través del informe que la OCDE efectúa recomendaciones respecto al desarrollo de elementos estratégicos para lograr la innovación en el sector las que principalmente están dirigidas hacia el *Laboratorio de Gobierno*, institución que se abordará en el siguiente punto. Por ahora, se presentan algunas observaciones desprendidas de este

informe (OCDE, 2017b, p.9-10), específicamente las relacionadas con contenidos que la investigación incluirá.

- Para innovar, los servidores/as[5] públicos chilenos requieren habilidades y conocimientos técnicos específicos, así como una gama de habilidades cognitivas y conductuales […] como el pensamiento creativo y la comunicación. Dichas habilidades son encontradas en los servicios públicos de Chile, sin embargo, no están bien desarrolladas o apoyadas institucionalmente.

- Los funcionarios/as chilenos que participaron en el proyecto demostraron un alto nivel de motivación para contribuir a la innovación y mejorar los servicios que prestan a los ciudadanos/as. A menudo, sin embargo, esta motivación es amortiguada por una burocracia que se percibe como rígida, y las culturas organizacionales que favorecen el cumplimiento sobre la resolución creativa de problemas.

- Innovadores del sector público altamente capaces y motivados sólo lograrán una verdadera innovación si se les da la oportunidad de poner esas habilidades y motivaciones en acción. Los empleados necesitan una cierta autonomía para contribuir a la innovación. Los servidores públicos chilenos perciben pocas oportunidades de poner en práctica sus habilidades de innovación. Muchos hablaron de la necesidad de más recursos, tiempo, formación, gestión y liderazgo para crear espacios para innovar.

Laboratorio de Gobierno

En el año 2014 se crea en Chile el denominado *Laboratorio de Gobierno*, organismo multidisciplinar que desarrolla y promueve la innovación en las instituciones del sector público y que *"representa un nuevo enfoque del Estado chileno para abordar desafíos públicos"* (Laboratorio de Gobierno, 2020), es decir, intenta a través de la innovación, fortalecer la Administración pública en su capacidad de respuesta ante los cada vez más complejos requerimientos de su entorno, los cuales demandan nuevas maneras de desarrollar su quehacer.

Dentro de sus iniciativas es posible identificar experiencias en tres líneas de trabajo tal como lo expresa el organismo en su sitio web. La primera es *Consultoría Ágil*, la cual ofrece a los servicios públicos un trabajo conjunto que permite co-construir soluciones para problemas

[5] Con el propósito de conservar la integridad de la información, esta, ha sido copiada de manera textual a pesar de que su redacción no está desarrollada con enfoque de lenguaje inclusivo de género. Esto se diferencia del tipo de redacción que se ha escogido para este documento, lo cual está guiado por la *Guía de Lenguaje Inclusivo de Género* del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

públicos específicos. En este contexto, el *Laboratorio de Gobierno* tiene a cargo el programa *Experimenta*, el cual se presenta como la transformación y mejoramiento de un anterior programa, *Gestión de la Innovación en el Sector Público* (GIP). *Experimenta* posee el enfoque de *aprender haciendo* y su tarea es apoyar a un equipo de personas que se desempeñen en una entidad pública específica, que enfrente un desafío concreto y se encuentren en la búsqueda de soluciones para este. Aquel apoyo se desarrolla a lo largo de un proceso de investigación y diseño, mediante la co-creación y la colaboración, desde una mirada multidisciplinar.

La segunda línea es la *Red de Innovadores Públicos*, un espacio colaborativo compuesto por personas que son parte de los servicios públicos y también de otros actores sociales (estudiantes, académicos, emprendedores, dirigentes sociales, representantes de la sociedad civil y personas ciudadanas en general) que posean el interés de contribuir en el mejoramiento de los servicios que el Estado entrega. Para esto, indagan en herramientas, metodologías y experiencias relacionadas con innovación en el sector público, contando con talleres, encuentros y una plataforma digital.

La tercera línea es *Funciona!*, un concurso desarrollado por la *Dirección Nacional del Servicio Civil* en colaboración con el *Laboratorio de Gobierno* cuyo objetivo es *"reconocer y premiar iniciativas innovadoras implementadas por los funcionarios de la administración del Estado, para mejorar la atención a los ciudadanos y elevar la eficiencia interna de los servicios públicos"* (Laboratorio de Gobierno, 2020). Los tres equipos que resultan ganadores del mencionado concurso reciben como premio una pasantía en el extranjero, instancia en la cual comparten e intercambian experiencias con personas que integran entidades homólogas de países de la OCDE. Las postulaciones a *Funciona!* se evalúan según cinco criterios: 30% respecto al nivel de innovación de la propuesta, 30% en cuanto a los resultados que se esperan de esta, 20% en relación con sus posibilidades de replicabilidad, 10% respecto a participación de usuarios, 5% otorgado por la aplicación del enfoque de género y 5% por el cumplimiento de aspectos formales en la presentación de antecedentes.

Respecto a este concurso, la OCDE declara en su informe que *"Un premio debe ser más que el reconocimiento de la realización de un proceso"* (OCDE, 2017c, p.71), declaración que realiza una crítica hacia una debilidad del concurso, pues más allá de la entrega de una recompensa, esta debería promover una sensibilización respecto a la necesidad e importancia de innovación en el sector público, fomentar la gestación de más innovaciones y mentes innovadoras; y fortalecer la replicabilidad en otras instituciones. La OCDE fundamenta lo dicho y destaca la importancia de la replicabilidad, mencionando datos del *Barómetro de la Innovación de Dinamarca* y la aplicación de una encuesta a 1.255 instituciones públicas de aquel país, la cual sugiere que hasta el 60% de las innovaciones públicas se inspiran en soluciones de otras personas y que el 13% se copian de otras. Frente

a esto, "premios como *Funciona!* son herramientas ideales para apoyar este tipo de replicación" (OCDE, 2017c, p.71).

En relación con el alcance que ha tenido el concurso, es posible apreciar lo siguiente:

Tabla 2. Alcance Concurso *Funciona!*	
Servidores Públicos movilizados	2.655
Innovaciones públicas desarrolladas por servidores y postuladas al concurso	707
Instituciones públicas movilizadas	288

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en (Laboratorio de Gobierno, 2020).

Respecto a la primera cifra, esta representa un 0,7% de la totalidad del personal disponible del Gobierno Central, el cual corresponde a un total de 367.581personas (DIPRES, 2019, p.15).

En relación con el segundo número, en el sitio web del *Laboratorio de Gobierno* es posible encontrar una sección que entrega información específica respecto a propuestas presentadas, es decir, identificación del problema abordado, solución diseñada, actores involucrados, proceso implementado, además de una ficha complementaria descargable, entre otros. Sin embargo, esta información solamente está disponible para 3 de los 707 proyectos que se indican como postulados. Respecto a esta situación es posible decir que, según lo indicado por OCDE, sin esta información difícilmente será posible llevar a cabo procesos de replicabilidad.

Respecto al tercer número se debe tomar en cuenta que, con "Instituciones públicas movilizadas", no solamente se refiere a Ministerios y Servicios públicos, sino que la postulación puede realizarse por divisiones, departamentos o equipos que los conforman, así que el universo es bastante más amplio que las 288 instituciones que se indican.

Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile

No fue hasta el año 2016 en que, en el contexto nacional se hablaría de un instrumento para indagar en la percepción y visión que las personas que trabajan en diversas entidades públicas tienen respecto a la Administración pública chilena. Fue entonces, que se desarrollaría entre el año mencionado y el siguiente, un proyecto de cooperación internacional que buscaba diseñar un instrumento adecuado para el contexto nacional, para lo cual se contó con el financiamiento de un fondo del *Departamento de Desarrollo*

Internacional del Gobierno del Reino Unido y resultó en el diseño e implementación piloto de una encuesta que buscaba, tal como se indica en (Schuster, 2019, p.1): *"aportar con evidencia y mejorar las decisiones y prácticas en la gestión de personas en el Estado"*. El mismo autor indica que para la aplicación del instrumento, se contó con la colaboración del *Centro de Sistemas Públicos* de la *Universidad de Chile* y que fue aplicado en 11 servicios públicos de todo el país y en 5.000 personas que trabajan en estos, obteniendo resultados que le permitieron conseguir un nuevo financiamiento, esta vez, el *Fondo Universitario de Intercambio de Conocimiento e Innovación* de *University College London*. Los recursos obtenidos permitieron llevar a cabo en 2019 la denominada *Primera Encuesta Nacional de Funcionarios(as)*, mediante el liderazgo de representantes de las mencionadas universidades y de la *Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)*, entidades que contaron con el apoyo de la *Asociación Nacional de Funcionarios Públicos*, lo cual posibilitó la aplicación del instrumento en 65 servicios y 21.443 personas que trabajan en estos.

Adicionalmente, el autor indica que la recopilación lograda se relacionó específicamente con *"experiencias y percepciones de funcionarios sobre las prácticas de gestión de personas en sus respectivos servicios y sobre sus actitudes y comportamientos laborales"* y que sus resultados han sido considerados como un hito relevante para la Administración pública en Chile pues, tal como expresó el Director Nacional de la DNSC, *"…tiene un enorme valor, no solo por la interesante evidencia que entrega, sino porque es la primera vez que escuchamos en forma tan masiva la voz de los funcionarios"* (Weber, 2019, p.iv).

Las personas encuestadas pertenecen en su totalidad a los estamentos Auxiliar, Administrativo, Técnico, Profesional y Directivo, en cuatro calidades jurídicas de contratación: honorarios, Código del Trabajo, contrata y planta. Frente a esto, se vuelve relevante mencionar que no fueron consideradas las personas con relación sub-contractual, pese a desempeñar su quehacer mediante dinámicas de trabajo cotidianas similares a la de las personas que conforman los grupos anteriormente mencionados.

A continuación, se presenta una tabla con algunos de los resultados de la encuesta que aparecen como antecedentes relevantes para la investigación.

Tabla 3. Principales Resultados Encuesta Nacional de Funcionarios 2019											
Bloque	Índice	Resultado general	ESTAMENTOS					CALIDAD CONTRACTUAL			
			Auxiliar	Administrativo	Técnico	Profesional	Directivo	Honorarios	Código del trabajo	Contrata	Planta
Actitudes y comportamientos[6]	Compromiso laboral	78%	82%	79%	79%	76%	81%	77%	76%	78%	80%
	Identificación con el servicio público	78%	80%	78%	79%	77%	82%	75%	75%	78%	82%
	Satisfacción laboral	79%	83%	82%	83%	77%	82%	78%	78%	79%	83%
	Confianza	65%	61%	64%	65%	66%	64%	65%	63%	62%	65%
	Motivación laboral	82%	86%	81%	82%	81%	86%	82%	83%	82%	83%
Gestión de personas[7]	Liderazgo (superior directo)	63%	71%	67%	65%	61%	66%	66%	63%	63%	65%
	Características del trabajo	66%	69%	68%	67%	65%	69%	67%	65%	66%	68%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en (Servicio Civil, 2019)

[6] Los porcentajes deben ser interpretados como el nivel de adherencia a la actitud o comportamiento.
[7] Los porcentajes deben ser interpretados como el nivel de aprobación respecto al elemento.

Se identifican algunos datos específicos de cada índice, que también resultan relevantes para efectos de la investigación y que se detallan a continuación.[8]

Actitudes y Comportamiento

Compromiso laboral

- 73% dice sentirse feliz cuando trabaja intensamente.
- 72% adhiere a la afirmación cuando se levanta en la mañana, le gusta ir a trabajar.
- 91% indicó estar orgulloso/a del trabajo que hace.

Identificación con el servicio público

- 78% siente que los valores de la función pública son muy similares a los suyos.
- 80% se siente fuertemente identificado/a con el servicio público.
- 86% siente que su trabajo tiene un efecto positivo en la vida de los chilenos.
- 80% está dispuesto/a a hacer sacrificios por el bien de la sociedad.
- 70% cree que ser funcionario/a es una parte central de su identidad.
- 78% siente un fuerte arraigo con el servicio público.

Confianza

- 66% cree que sus colegas son confiables.
- 46% piensa que los directivos de su servicio son confiables.
- 65% opina que su superior directo es confiable.

Intención de permanecer

- 60% pretende pasar el resto de su carrera laboral en el sector público.
- 23% quisiera dejar su servicio dentro de los próximos dos años.
- 15% quisiera dejar el sector público dentro de los próximos dos años.

Motivación laboral

- 97% indica que da su mejor esfuerzo para cumplir con su trabajo, independiente de las dificultades.
- 85% está dispuesto/a a realizar tareas adicionales a su trabajo, aunque no sean

[8] Estos datos han sido tomados de la misma fuente que se indica para la elaboración de la tabla anterior. Respecto a estos, también se aclara que las afirmaciones han sido copiadas de manera textual con el propósito de conservar la integridad de la información. En efecto, se ha respetado la utilización de la barra inclinada "/" para distinguir entre hombres y mujeres, a pesar de la decisión declarada anteriormente respecto a la utilización de un lenguaje inclusivo de género.

realmente exigidas.
- 77% está dispuesto/a a comenzar su jornada más temprano o quedarse hasta después de la jornada para terminar un trabajo pendiente.

Gestión de personas

Liderazgo (superior directo)

- 61% indica que su superior inmediato comunica estándares éticos claros a sus subordinados.
- 56% indica que su superior directo transmite y genera entusiasmo sobre la misión y visión de su servicio.
- 51% opina que su superior directo transmite mensajes que hacen a los funcionarios/as sentirse orgullosos/as de formar parte del servicio.
- 60% cree que su superior directo lidera dando un buen ejemplo.
- 55% opina que su superior directo se preocupa personalmente por su bienestar.

Características del trabajo

Diseño del trabajo

- 74% cree que el quehacer regular de su trabajo es muy interesante.
- 65% considera que tiene bastante autonomía para decidir cómo hacer su trabajo.
- 49% percibe qué en su trabajo, se siente alentado/a a generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Carga laboral

- 49% indica tener una carga laboral excesiva.
- 7% indica que no tiene mucho que hacer en su trabajo.

Vínculo con la misión y los objetivos de su servicio

- 92% opina que tiene una comprensión clara de cómo su trabajo contribuye a la misión y los objetivos de su servicio.
- 91% opina que tiene una comprensión clara de la misión y los objetivos de su servicio.

CECREA, una política pública esencialmente innovadora

De aquella crítica situación que se origina en la débil respuesta estatal ante necesidades y demandas ciudadanas, y que configura una urgencia por incorporar a esta ciudadanía en los procesos de búsqueda de soluciones, se observan ciertos esfuerzos por parte de algunos organismos públicos en cuanto al desarrollo de iniciativas con carácter colaborativo. Es así como, por ejemplo, en el *Ministerio de Vivienda y Urbanismo* se observan algunas experiencias que han utilizado este enfoque especialmente las desarrolladas junto al arquitecto Alejandro Aravena; y la labor del programa *Quiero mi Barrio*, el cual también se despliega desde esta lógica promoviendo que *"Cada una de las iniciativas físicas y sociales sean priorizadas en conjunto a través de un proceso participativo e inclusivo"* (MINVU, 2020).

El *Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio* es otro organismo en que se observa la adopción de este enfoque, específicamente en programas como *Acciona*, *Red Cultura* y *CECREA* (Centros de Creación). Dadas las particularidades de este último que se describen a continuación y que lo establecen como una política pública innovadora, es que se escoge como uno de los elementos que conformará el análisis.

Inicialmente, es pertinente establecer que el mencionado programa se despliega en trece regiones del país mediante la implementación de un centro (dependencia infraestructural) y que, mediante su quehacer *"Promueve procesos creativos de aprendizaje con enfoque de Derechos para Niños, Niñas y Jóvenes*[9] *entre 7 a 19 años. [...] además escucha las problemáticas y motivaciones de NNJ en cada región para orientar y reorientar el desarrollo de proyectos y laboratorios que permitan vincular experiencias creativas con experiencias ciudadanas."* (MINCAP).

El programa posee un enfoque que promueve el reconocimiento de NNJ como ciudadanos y ciudadanas a pesar de que, de acuerdo con la Constitución actual esta condición se adquiere con el cumplimiento de los 18 años. Que se reconozca a las personas menores de esa edad como sujetos y sujetas con derechos de opinión y participación, es una acción escasamente observada las políticas públicas que históricamente han abordado necesidades y demandas de la niñez y la juventud.

El programa propone una metodología pedagógica propia la cual, cuestionando el modelo pedagógico convencional, promueve un trabajo conjunto y horizontal entre personas adultas y NNJ proponiendo una nueva manera de generar conocimiento, ya no desde la lógica de superioridad de personas adultas que entregan o "vierten" contenidos en NNJ, sino que sería mediante el co-protagonismo entre ambos grupos etarios, que el conocimiento se construiría

[9] En adelante NNJ.

de manera colectiva. Lo descrito y fundamentado en la relevancia de la experimentación que prioriza procesos por sobre productos, determina la utilización de la palabra "Laboratorio" para denominar las experiencias pedagógicas, en vez del tradicional uso de la palabra "Taller".

Para su implementación, el programa conforma un equipo de facilitadores con experiencia en educación, compuesto por profesionales con diversas especializaciones (artistas de distintas disciplinas, científicos, expertos en tecnologías, profesionales de las comunicaciones, entre otros), con lo cual se promueve la implementación de procesos pedagógicos basados en la convergencia de distintas áreas buscando asegurar con esto, el desarrollo de reflexiones que originen propuestas desde una concepción integral.

La mencionada metodología está conformada por cinco etapas: *Escucha, Co-diseño, Experimentación, Irradiación* y *Consejo*, las cuales se estructuran en la misma lógica que proponen algunos modelos de gobernanza colaborativa en la creación de políticas públicas. Por ejemplo, se observa una similitud en la metodología utilizada por el *Laboratorio de Gobierno* la cual está conformada por las etapas: *Descubrimiento del desafío, ideación, prototipado, testeo y pilotaje*.

Son las características descritas las que determinan el carácter innovador del programa pues, además de proponer una nueva configuración entre la adultez y la niñez y una nueva manera de desarrollar la pedagogía, se estructura basándose en modelos de gobernanza colaborativa mediante lo cual apunta a la formación ciudadana de su segmento social beneficiario el que, en escasas oportunidades, ha tenido acceso experiencias con estas características.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Invisibilización sistemática de capacidades y potencialidades en cuanto a la creatividad de personas que se desempeñan en organizaciones públicas, lo cual limita las posibilidades de innovación en la Administración pública chilena y, por ende, la generación de respuestas adecuadas y pertinentes ante problemas públicos.

IV. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Dado que existen elementos estructurales en la Administración pública chilena que impiden el despliegue de capacidades creativas de las personas se desempeñan en esta, es posible establecer que se limitan las posibilidades de innovación y, por tanto, también el diseño de soluciones efectivas ante los problemas que afecta a la población en Chile. Respecto a esta situación surge la interrogante, *¿cuáles son aquellos elementos estructurales que obstaculizan el despliegue de la creatividad y de qué manera incide esta situación, en las posibilidades de innovación?*

V. OBJETIVOS

Objetivo General

Describir maneras en que la invisibilización de capacidades y potencialidades en cuanto a la creatividad de personas que se desempeñen en dos organizaciones públicas distintas, incide en las posibilidades de innovación.

Objetivos Específicos

1. Determinar la incidencia de la *creatividad* en los procesos de *innovación*, mediante la revisión de los distintos puntos de vista de las personas entrevistadas respecto a este último concepto.

2. Identificar elementos de las culturas organizacionales de las instituciones abordadas, que actúen como potenciadores o barreras para el despliegue de la creatividad de las personas que se desempeñen en estas.

3. Analizar experiencias de personas que trabajen en organizaciones públicas, evidenciando la incidencia de elementos estructurales en las posibilidades de transformación de su gestión.

VI. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Tal como develan los antecedentes recopilados y expuestos anteriormente, en Chile la relación entre ciudadanía y Estado se encuentra marcada por un alto grado de desconfianza. A pesar de los esfuerzos y algunos avances, las soluciones implementadas por el aparato estatal no han entregado respuestas óptimas ni soluciones definitivas a las situaciones que afectan a la población, lo cual ha generado en esta decepción y desaprobación. Esto se debe a que, en gran medida, es el propio Estado en su actuar el que ha promovido la generación de aquellos problemas y, a que estos se caracterizan por un alto nivel de complejidad, característica referida a la diversidad de factores que los originan, a los diversos ámbitos de desarrollo humano en que impactan y, en consecuencia, a la diversidad de elementos que inciden en su solución.

En este contexto es que la responsabilidad de generar soluciones para los problemas públicos recae principalmente en el sector público, es decir, en las organizaciones que constituyen la Administración del Estado situación que además de presentarse como responsabilidad, también lo hace como un desafío.

Sin embargo, esto es algo que resulta difícil de conseguir cuando a nivel interno, se observan características estructurales que impiden que las organizaciones logren generar respuestas adecuadas ante las necesidades de la sociedad actual. Tal como indican los resultados del estudio *Innovar en el Sector Público: Desarrollando Capacidades en Chile*, existen: una burocracia rígida, escasas oportunidades para el desarrollo del pensamiento creativo y falta de autonomía, elementos que impiden el despliegue de capacidades creativas y, por ende, la creación de nuevas maneras de hacer las cosas. Además, son escasas las instancias de consulta y apreciación de visiones de las personas que conforman las organizaciones. Ello, a pesar de que estas poseen habilidades, motivación, capacidades y vocación. En esta dicotomía, nace el problema.

Las respuestas y soluciones se esperan de las organizaciones. Al mismo tiempo, estas se conforman a partir de las personas quienes les dan vida llevando a cabo sus labores y cumpliendo con los objetivos. En este sentido, las capacidades creativas de estas personas son las que originan los procesos de innovación al interior de las organizaciones y como consecuencia de estos, las respuestas y soluciones tan necesarias y esperadas. En efecto, la clave para desarrollar la innovación en el sector público se encuentra en los espacios que se ofrezcan para el despliegue de capacidades creativas de las personas que allí se desempeñan.

VII. MARCO TEÓRICO

La teoría *Biología Cultural* es una propuesta del biólogo y profesor Humberto Maturana Romesín junto al biólogo Francisco Varela García quienes, desde la exploración científica y principios biológicos, posibilitan una comprensión de la dinámica social de seres humanos. Durante los últimos años, el trabajo del profesor Maturana ha sido desarrollado junto a la orientadora Ximena Dávila Yáñez.

La creatividad

Elementos sustanciales para la teoría de la *Biología Cultural* son: *Biósfera* y *Antropósfera*.

- Biósfera: *"Sistema de sistemas de seres vivos que constituyen en conjunto, toda la vida en la corteza terrestre"* (Instituto Matríztica, 2009).

- Antropósfera: dimensión de la biósfera, relacionada con todas las actividades humanas y con *"…crear mundos, con nuestro vivir y haceres"* (Instituto Matríztica, 2009). Son todas las actividades, de cualquier tipo, que realizan las personas.

Mientras que la *Biósfera* se desarrolla de manera natural en *"…un continuo cambio espontáneo"* (Instituto Matríztica, 2009), la *Antropósfera* se desarrolla por las acciones que sus habitantes, las personas, realizan, impactando positiva o negativamente en la primera.

Para la *Biología Cultural* en el momento en que una persona llega a la *Antropósfera*, es decir, cuando una persona nace, se inserta en un espacio completamente desconocido y comienza a inventarlo, en un proceso de *creatividad* pura y constante. Sin embargo, la persona que llega al mundo no lo hace con una ignorancia absoluta, sino que trae consigo ciertos elementos básicos que le permiten interpretar su entorno y que provienen de la información que el proceso de selección evolutiva ha conservado, los cuales y al mismo tiempo, se relacionan con lo que ha permitido la sobrevivencia humana. Aquella información 'previa' es el *conocimiento*.

- Conocimiento: Es información. De acuerdo con lo planteado anteriormente, conforma la base para la persona que nace, que le permite conocer el mundo en que se inserta. A partir de este momento se genera un proceso de almacenamiento de información respecto a su entorno, es decir, adquisición de conocimiento nuevo, el cual determina que su vivir sea, por tanto, un conocer constante respecto a cómo adaptarse a este. Esta búsqueda no es posible solamente mediante el almacenamiento de información puesto que el vivir humano implica razonar y en

efecto, generar ideas. Es por esto, por lo que el conocimiento requiere de la creatividad.

- Creatividad: fenómeno que se desarrolla a partir del momento en que se nace, *"porque cada ser vivo comienza a inventar su mundo desde que empieza a vivir"* (Maturana, 2017). Como se mencionó, la *creatividad* se alimenta del conocimiento y es mediante la asociación de información, que se crean las ideas. Se realiza sin la necesidad de estímulos externos, más bien de manera espontánea desde el momento inicial de la vida. Sin embargo, estos estímulos externos sí van a determinar su nivel de despliegue, pues esta *"…depende, por supuesto, de cómo está hecho ese ser vivo y del espacio de diversidad en el que se va a mover"* (Maturana, 2017). La *creatividad* es, por tanto, la capacidad propia de seres humanos que le permite interactuar, conocer y transformar su propia realidad, dependiendo su despliegue de las posibilidades que esta entregue.

Establecida la directa relación entre *conocimiento* y *creatividad*, y tomando en cuenta la última cita, resulta lógico entonces abordar el rol que desempeñan las características del entorno en esta relación.

La creatividad y el convivir armonioso

En primera instancia es importante establecer la existencia de un sistema nervioso propio de seres vivos, el cual cumple la función de *"distinción de configuraciones en el entorno"* (Maturana, 2017) y que dichas distinciones, van a efectuarse en aquel entorno y en las características de este. Ergo, aquellas distinciones van a determinar las posibilidades de despliegue de la *creatividad* y el grado de fluidez que tendrá el proceso de adquisición de conocimiento, el cual corresponde al *proceso de aprendizaje*.

- Proceso de aprendizaje: constituye el almacenamiento de información o conocimiento, pero se debe destacar que es lo que constituye el modo de relacionarse con el entorno permitiéndole a la persona vivir y sobrevivir. Lo que la persona aprende *"es cómo conservo mi bienestar en las correlaciones senso-efectoras*[10] *en este mundo cambiante en que está viviendo, donde hay configuraciones que se van distinguiendo."* (Maturana, 2017).

Para comprender mayormente este proceso, es fundamental establecer que toda persona está constituida por emoción y racionalidad, es decir, que toda persona es inteligente y

[10] Entiéndase como la capacidad de interpretar estímulos recibidos y generar respuestas ante estos.

amorosa. Respecto a esta dualidad, en la actualidad se observa la existencia de un paradigma dominante que se basa en la idea de que el cerebro está conformado por dos hemisferios, uno ligado a lo racional y otro a lo emocional. Más allá de los fundamentos científicos que existen respecto a esto, es relevante para esta investigación observar que este paradigma genera un fuerte encasillamiento de personas y personalidades, en 'racionales' y 'emocionales', promoviendo la separación de áreas y de ámbitos. En esta lógica, por ejemplo, las personas que desempeñan su quehacer en las artes tendrían más desarrollado el hemisferio ligado a lo emocional, mientras que una persona que se desempeña en economía tendría mayormente desarrollado el hemisferio ligado a lo racional.

A diferencia de lo planteado, la mirada de la *Biología Cultural* propone que *"todo sistema racional tiene un origen emocional, ya que los razonamientos lógicos aceptados nacen de los deseos, gustos y preferencias de cada persona"* porque *"las emociones, miedos y gustos, siempre nos van a guiar, a pesar del intento humano permanente por desvalorizar las emociones."* (Maturana, 2017). Las emociones siempre existen, en todo momento, sin embargo *"generamos sistemas racionales explicativos tratando de darle una forma o una argumentación lógica a las emociones […] el razonamiento justifica o invalida esas emociones."* (Maturana, 2013). A partir de esta base, la *Biología Cultural* propone que las dificultades en el proceso de aprendizaje no son de la inteligencia, sino de la emoción y que su superación depende de las condiciones que el entorno entregue.

Dicho esto, respecto al paradigma dominante descrito en el penúltimo párrafo, la *Biología Cultural* plantea que la relevancia que se entrega a la *razón* por sobre la *emoción*, da sustento a lógicas de *dominación* lo cual se ejemplifica en (Maturana, 2013), al explicarse que, cuando una persona indica a otra el deber de ser racional, en realidad, la persona que indica lo hace con la intención de promover que la otra persona, actúe como la primera desea, utilizando para esto un fundamento validado universalmente: la *razón*. Es una manera de obligar y cuando se obliga, aparece la lógica de *dominación*. Al generarse, se ponen en juego la *confianza* y el *control*.

- Confianza: en (Maturana, 2013), se expone que es la aceptación y la validación del otro y de sus acciones, pero además en (Maturana, 2016), se establece como *"un modo de convivir en que me importa la armonía de la comunidad a la cual pertenezco y, cuando se viola esa confianza, se borra la historia. Por lo tanto, se requiere un nuevo comienzo."*.

  Complementando esto, se encuentra la visión planteada por (Thorelli, 1986), mediante la cual explica que la *confianza*: es la continuación de una relación mutuamente satisfactoria, que se va formando en el reconocimiento del propio

desempeño y en el requerido para cada uno de los participantes de la red. La *confianza* está basada en la reputación y en el pasado desempeñado y se va construyendo a través de la amistad y la formación de lazos sociales que se establecen en la interacción cotidiana.

Respecto a su origen, también es posible indicar que la *confianza* nace de la evaluación de la relación que se desarrolla entre riesgo y acción. Tal como comenta (Luhmann, 1988), *"el riesgo acompaña a cada decisión frente a la eventualidad de un futuro dado por la alternativa elegida como propiciadora o no de confianza"*, es decir, al confiar, se desarrolla una evaluación entre las posibilidades de mejoramiento de una situación presente, enfrentadas a la incertidumbre que contempla el futuro.

Cuando no existe *confianza*, aparece la *desconfianza* la cual se expresa a través del *control*.

- Control: dinámica relacional desde donde uno mismo, el otro y la otra surgen negados en sus capacidades y talentos, estrechando la mirada, la inteligencia y la creatividad, generando dependencia, desde donde no son posibles la autonomía y el respeto por sí mismo (Dávila & Maturana, 2006).

El *control* se ejerce desde la *dominación* y esta, necesariamente implica *desconfianza* desde su origen y *obediencia* en su demanda. Tanto en la *desconfianza* como en la *obediencia* no existe el respeto propio ni por la otra persona, lo que, en consecuencia, impide la *colaboración* ya que esta solo existe, *"si se convive desde la legitimidad de ser, que implica el respeto por sí mismo y el respeto por otros"* (Dávila & Maturana, 2006). Con esto, aparecen dos elementos clave para el posterior análisis: la *colaboración* y su antónimo, la *competencia*.

La mirada *biológico-cultural*, sitúa el vivir actual caracterizado por una cultura competitiva en la cual se promueve el 'ser mejor que el otro', de ganarle a ese otro para así conseguir el tan anhelado *éxito*. Esto, se establece como una dinámica de *dominación* porque *"Implica la negación de lo que no hace. Uno hace las cosas en función de lo que hace el otro, para ganarle a ese otro. Lo que guía mi hacer no es lo que yo quiero, sino que lo que el otro hace"* (Maturana, 2013). En este sentido, lo contrario a la *competencia* es la *colaboración*, en la cual lo que guía el hacer son las habilidades propias, permitiendo *"mirar y aprender del otro"* (Maturana, 2013) e involucra un estado activo en el tiempo presente, que permite la contribución en las acciones que se realizan de manera colectiva.

La *confianza* y el *control* se asocian con los niveles de *autonomía* y de *independencia* que posee una persona. En efecto, estos conceptos se presentan como elementos necesarios de definir para favorecer la compresión del paradigma. La *independencia* se presenta como un

elemento propio de la dimensión del *hacer*, es decir, la capacidad de una persona para realizar labores por sí misma, mientras que la *autonomía*, aparece como un elemento propio de la dimensión del *ser* y se relaciona con la libertad de elegir opciones y definir la forma de llevarlas a cabo.

Una manera de alcanzar un convivir armonioso y lejos de las lógicas de dominación, surge al considerar y comprender el concepto de *lenguaje*.

- Lenguaje: a diferencia de lo que generalmente se cree, el lenguaje no es un *"sistema simbólico de comunicación para transmitir información"* (Maturana, 2017) más bien, es un elemento que determina el vivir, siendo un fluir en el convivir y ocurre en la coordinación de seres, de sus sentires, emociones y haceres, mediante la amplia gama de interacciones posible, no solamente el hablar. Lo que determina el vivir y el convivir humano entonces, es el *lenguajear*.

Según lo expuesto, es posible establecer que la *competencia* y la *colaboración* son maneras de *lenguajear*. Complementariamente a esta última, aparecen otros actos amorosos fundamentales para alcanzar el convivir armonioso: *escuchar* y *conversar*. No obstante, para una mejor comprensión de estos en su condición *amorosa*, es necesario abordar en primera instancia el concepto *amor*.

- Amor: se habla de amor cuando *"se habla de la emoción que especifica el dominio de acciones en las cuales los sistemas vivientes coordinan sus acciones de un modo que trae como consecuencia la aceptación mutua"* (Maturana, 2017). A partir de esta definición, la *Biología Cultural* sostiene que el amor sustenta todos los fenómenos sociales.

- Escuchar: acto amoroso clave para conseguir una armonía en el convivir, es un acto en que la persona que escucha deja de lado su punto de vista y percibe como válido lo que la otra persona dice, a pesar de no ser coherente con la visión u opinión propia, *"es un acto en el cual el otro tiene presencia"* (Instituto Matríztica, 2009). Cuando se ejerce, se ejerce desde el auto-respeto para quien lo hace y desde el respeto por la otra persona involucrada. Cuando ocurre este acto, se abre el espacio para el trabajo conjunto, *"para la conversación, la colaboración y la co-inspiración."* (Instituto Matríztica, 2009).

- Conversar: si se logra realizar desde el acto amoroso de escuchar, la conversación se realizará de manera armoniosa, de lo contrario será un tipo comunicación unilateral caracterizada por la *dominación* y el sometimiento.

Algunas configuraciones del entorno institucional

Si el despliegue de la *creatividad* está determinado por las condiciones que ofrezca el entorno, no solamente es necesario identificar las dinámicas que caracterizan el *lenguajear* entre las personas, sino que también las configuraciones estructurales que estas diseñan para sus espacios de interacción.

- Estructura: (Maturana & Varela, 1984, p.28), definen el concepto como *"componentes y relaciones que concretamente constituyen una unidad particular realizando su organización"*, es decir, la estructura, es la manera en que los componentes de una organización se disponen u ordenan, lo cual determina las características de la comunicación que se genere entre estos, lo que finalmente conlleva a la conformación de la organización misma.

- Organización: desde la mirada científica (Maturana & Varela, 1984, p.28)**,** indican que es un *"conjunto de relaciones que tienen que existir o tienen que darse para que algo sea"*, es decir, las relaciones que se establezcan entre los componentes de algo ya sean estos, átomos, moléculas, astros, personas u otros, van a determinar la conformación de la organización es sí misma. Ahora bien, la *Biología Cultural* desde una dimensión social, la va a definir como *"un conjunto de personas que viven en el quehacer de estar juntos, que quieren estar y compartir juntos"* (Dávila, 2019).

Con lo anterior y de acuerdo con una perspectiva propia, la organización es entendida como una entidad constituida por personas con un fin en común, quienes, mediante la asunción de roles y la implementación de actividades acordes con estos, contribuyen en la consecución de aquel fin. Esto solo es posible de conseguir mediante la *interacción* e *interrelación* entre las personas que la conforman, respecto a lo cual (Morin, 2001, p.126)**,** indica que *"asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias"*. Por su parte, (Luhmman, 2000) indica que una organización *"se caracteriza por poner condiciones que deben ser aceptadas por quienes desean pertenecer a ellas como miembros"*, por lo que es posible indicar que quienes conformen una *organización* aceptan una serie de códigos que van a condicionar su comportamiento, desempeño y que, además, van a configurar cierta identidad colectiva y, por ende, una cultura propia.

Respecto a *cultura organizacional*, (Waissbluth, 2008) plantea lo siguiente:

- Cultura organizacional: suma de las prácticas, creencias, símbolos, ritos, valores y expectativas acerca de lo que se considera adecuado, que priman mayoritariamente en una institución. Es '*como se hacen las cosas aquí*', y se traduce en prácticas concretas y cotidianas, negativas y positivas.

Innovación y Estado

Finalmente, con el propósito de complementar lo expuesto y abarcando un concepto clave para esta investigación, se indaga en las definiciones de innovación desde la visión estatal, lo cual entregó los siguientes resultados.

Desde el *Ministerio de Economía, Fomento y Turismo*, a través de la mirada de la *Corporación de Fomento de la Producción* (CORFO) y su *Gerencia de Innovación*, es posible identificar en su misión que *"[…] busca convertir a Chile en un país impulsado por la innovación, entregando herramientas y promoviendo la colaboración entre actores que permitan mejorar, sofisticar, diversificar y digitalizar la matriz productiva de manera sostenible e inclusiva."* (CORFO, 2020)

Por otro lado, el *Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación*, según lo observado en su Política Nacional en implementación, se refiere a la innovación desde el concepto I+D+i (Investigación, Desarrollo, Innovación), el cual establece a la innovación como una *"Actividad cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes."* (Universidad de León, 2020).

De ambas visiones, se infiere que el concepto de innovación es visto como un medio para transformar el quehacer productivo del país y que además, es vinculado fuertemente con medios tecnológicos que den sustento a aquella transformación.

Frente a esto y dado el contexto del proceso investigativo se vuelve necesario establecer otro punto de vista, ante lo cual se ofrece una definición personal.

- Innovación en la Administración pública: capacidad que resulta al dejar de lado las maneras tradicionales en que el Estado entrega sus respuestas a necesidades y requerimientos ciudadanos, utilizando y articulando de manera novedosa, métodos de trabajo y recursos, tradicionales o nuevos, satisfaciendo las diversas y complejas necesidades actuales de la ciudadanía.

VIII. MARCO METODOLÓGICO

Respecto a las características que tuvo el proceso investigativo, es posible comentar que este se diseñó desde el **modelo cualitativo** puesto que buscaría develar visiones de un espacio laboral, referidas a sus elementos o caracteres. En congruencia con esto, la investigación fue establecida como **de campo**, pues se observaría una realidad existente.

En vista que la situación identificada como problema ha sido escasamente abordada en términos investigativos, se identificó que el estudio ofrecería una oportunidad para ahondar en sus causas y que mediante la confirmación o no de la hipótesis formulada, el proceso investigativo se diseñó en función de resultados en **nivel explicativo** ya que buscaría establecer una teoría.

Respecto al lugar observado, es decir, el lugar desde donde se obtuvo la información, en el momento del diseño se determinó que fueran dos organizaciones públicas. Como criterio de selección, una de estas debería tener incorporado el elemento *creatividad* en sus lineamientos estratégicos de trabajo, es decir, que este elemento ejerciera un rol estructural. Además, debería poseer alguna experiencia en su quehacer, desarrollada desde el enfoque de gobernanza colaborativa. Mientras, se estableció que la otra organización no debería cumplir con estas condiciones, lo que tuvo como propósito la observación de diferencias entre culturas organizacionales y la incidencia del dominio del elemento *creatividad*, es decir, el foco se dirigiría hacia la manera en que la institución aborda la *creatividad*, si lo hace desde la mera intuición o desde un nivel relevante para el quehacer institucional.

Buscando cumplir con los requisitos descritos en primera instancia, la entidad seleccionada sería la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, organismo perteneciente al Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP). Específicamente se trabajaría con el Departamento de Educación y Formación en Artes y Culturas, el cual alberga el programa CECREA. Completando la selección, la otra entidad seleccionada sería el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), servicio descentralizado radicado en el Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Específicamente, se trabajaría con la Unidad de Desarrollo de Personas perteneciente a la División de Administración y Finanzas.

También se estableció que la muestra tendría un carácter **estratificado**, determinado por la variable estamento. Esto, con el propósito de identificar posibles diferencias configuradas por la estructura jerárquica y su característica de verticalidad. En efecto, por cada institución se seleccionaría una persona que ejerciera jefatura, además de una persona jerárquicamente

inferior, como Administrativo o Auxiliar. También se definió que podría ser una opción la selección de personas subcontratadas ya que, en algunos casos, desarrollan dinámicas altamente similares a las que desarrollan las personas contratadas mediante otras calidades jurídicas.

Para llevar a cabo el proceso investigativo se consideraron **fuentes de información directa**, es decir, personas que trabajan en ambas organizaciones y que posiblemente viven la situación identificada como problema. Sus visiones fueron abordadas inicialmente, mediante la técnica de recolección de datos **Cuestionario**, a través del instrumento **Cuestionario Digital**. Este, tuvo como objetivo la caracterización a las personas entrevistadas y la realización de un primer acercamiento con su realidad y punto de vista lo cual facilitara la aplicación de la siguiente técnica, **Entrevista en Profundidad**. La elección de esta estuvo determinada por el propio carácter indagatorio del estudio, que buscaría explorar en la subjetividad de las personas. Para esto, el instrumento escogido fue **Entrevista Semi-estructurada** pues si bien se preestablecerían elementos clave para el desarrollo del diálogo, la indagación en el imaginario individual supone el posible surgimiento espontáneo de otras variables y que podrían presentarse como una oportunidad para profundizar en la situación objeto de análisis.

Las entrevistas se realizaron bajo un **ambiente controlado**, en un momento escogido por la persona entrevistada. Esto, con la finalidad de ofrecer un espacio confiable y cómodo. Se desarrollaron en **momentos únicos**, indagando en su visión respecto al **tiempo presente,** pero considerando libremente experiencias del **tiempo pasado** lo que supuso la revisión de **más de un acontecimiento**. Dadas las condiciones originadas por la pandemia de la enfermedad COVID-19, las entrevistas fueron llevadas a cabo vía virtual, mediante video llamada a través de la plataforma *Zoom*.

Para llevar a cabo la metodología descrita, se establecieron los plazos que a continuación se detallan en una carta Gantt.

Carta Gantt Proceso Investigativo															
Actividad / Semana	Sept.	Octubre			Noviembre					Diciembre					Ene.
	28 - 4	5 - 11	12 - 18	19 - 25	26 - 1	2 a 8	9 - 15	16 - 22	23 - 29	30 - 6	7 - 13	14 -20	21 - 27	28 -3	4 - 10
Diseño de instrumento	X	X													
Prueba de aplicación de instrumento		X													
Eventuales correcciones o ajustes al instrumento		X	X	X											
Aplicación de instrumento			X	X											
Análisis de resultados					X	X	X								
Elaboración informe								X	X	X					
Entrega informe											X				
Correcciones informe														X	
Defensa															X

Diseño de Instrumentos

Dos fueron los instrumentos mediante los cuales se desarrolló el proceso investigativo. El primero de estos es el denominado **Cuestionario Digital**[11], cuyo propósito fue descrito anteriormente y que estuvo compuesto por dos secciones:

Sección A. Relación con la institución. Compuesta por seis preguntas, solicitó algunos datos personales principalmente respecto a las características del vínculo laboral entre la persona y la institución, lo que permitió cerciorarse del cumplimiento del requisito determinado dado el carácter estratificado de la muestra.

Sección B. Innovación en la institución. Compuesta por seis preguntas, indagó de manera inicial en la realidad de la persona entrevistada, abordando para ello en su nivel de autonomía, concepción del concepto de *innovación* y principalmente, en su percepción en cuanto a cultura de innovación al interior de su espacio laboral.

Este, fue enviado algunos días antes de la fecha acordada para la realización de la entrevista, mediante un vínculo web a través del medio de comunicación establecido previamente. Las respuestas obtenidas mediante la aplicación de este instrumento, tal como se mencionó anteriormente, se convirtieron en un primer acercamiento a la realidad de las personas entrevistada, por tanto, otorgaron información que permitió adecuar el segundo instrumento diseñado al escenario de cada una de estas.

Respecto a aquel segundo instrumento denominado **Entrevista Semi-estructurada**[12], se estableció un listado de preguntas que fueron adaptadas a los perfiles de cada persona y a sus contextos. Los elementos en los que se intentó profundizar a través de este estuvieron determinados según las directrices obtenidas en la recopilación y en el análisis de antecedentes, además de lo reflexionado a partir del paradigma establecido en el marco teórico.

[11] Detalle de este, en Anexo N° 1
[12] Detalle de este, en Anexo N° 2

Operacionalización de Variables

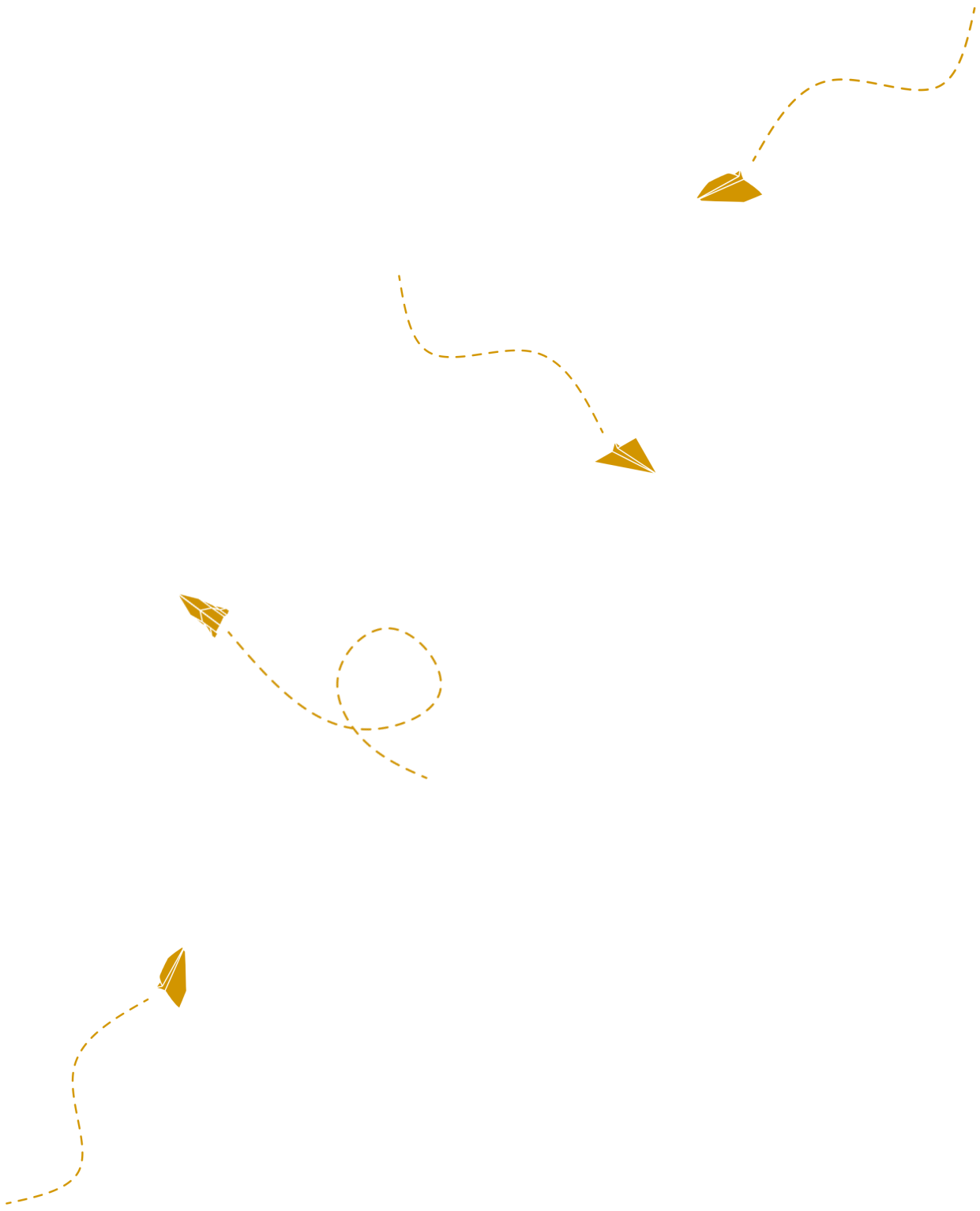
Variable	Definición	Dimensión	Instrumento	Pregunta	Indicador
Creatividad	Capacidad intrínseca a las personas humanas, que se despliega en todo momento de sus vidas, con mayor o menor fluidez, dependiendo de las posibilidades que ofrezca su entorno. Les permite conocerlo e interactuar con su propia realidad, entregando la posibilidad de transformarla.	Autoimagen capacidades creativas	Entrevista en profundidad	¿De qué manera se vincula tu trabajo, con los objetivos que tiene la institución?	Nivel de incidencia percibida, respecto a la labor propia en la organización.
			Entrevista en profundidad	En el caso imaginario de que tu jefatura te pidiera crear una nueva manera de hacer las cosas, ¿qué elementos de tu experiencia utilizarías para hacerlo?	Nivel de importancia que otorga a sus propios conocimientos, habilidades, capacidades y/o saberes.
		Cultura organizacional	Cuestionario digital	Pensando en la manera en que actualmente realizas las actividades en tu trabajo, ¿cuántas de estas actividades, las realizas mediante una manera que creaste tú y cuántas las realizas de acuerdo con indicaciones que recibiste?	Nivel de autonomía (bajo, medio, alto y muy alto) en la definición de maneras de llevar a cabo labores designadas.[13]
			Cuestionario digital	¿Con qué frecuencia la institución en que trabajas, repiensa la manera de hacer las cosas?	Frecuencia percibida, respecto al cuestionamiento de la manera de realizar el quehacer organizacional.
			Cuestionario digital	Si se llegasen a diseñar nuevas maneras de hacer las cosas, ¿en qué nivel crees que se tomaría en cuenta la opinión y la experiencia de trabajadores y trabajadoras?	Nivel de importancia (nulo, bajo, medio, alto) que la institución otorga a la opinión y experiencia de sus trabajadores y trabajadores.
			Cuestionario digital	¿Qué tan de acuerdo estas con la siguiente afirmación?: *'La institución en que trabajo tiene un espíritu de innovación'*.	Nivel de novedad (escala de acuerdo/ en desacuerdo) con que se realiza el quehacer.

[13] Para conocer cada alternativa y el nivel asociado a estas, ver Anexo N° 1.

	Entrevista en profundidad	De acuerdo con lo que pude apreciar en tus respuestas en el cuestionario, diría que cuentas con (INDICAR OPCIÓN ESCOGIDA) de autonomía para definir la manera en que realizas tus labores, ¿dirías que es así? ¿en qué lo observas en tu día a día? ¿de qué manera crees que la autonomía, influye en tus resultados?	Nivel de incidencia de la autonomía en los resultados propios.
	Entrevista en profundidad	Me imagino que dentro de la institución en que trabajas, hay personas con diversos niveles de autonomía, ¿qué crees que lo determina? ¿crees que hay otras causas? ¿cómo crees que el nivel de autonomía se vincula con la confianza? ¿en qué lo observas en el día a día?	Nivel de vinculación percibida entre confianza y autonomía.
	Entrevista en profundidad	De acuerdo con tu respuesta en el cuestionario, indicaste estar (INDICAR OPCIÓN ESCOGIDA) con la afirmación *'La institución en que trabajo posee un espíritu de innovación'*, ¿lo recuerdas? ¿Me podrías contar, en qué notas la ausencia/presencia del espíritu de innovación? ¿de qué manera se promueve/obstaculiza? ¿cómo podría mejorarse?	Nivel de ausencia/presencia del elemento innovación en la cultura organizacional.

Variable	Definición	Dimensión	Instrumento	Pregunta	Indicador
Innovación en la Administración pública	Capacidad que resulta al dejar de lado las maneras tradicionales en que el Estado entrega sus respuestas a necesidades y requerimientos ciudadanos, utilizando y articulando de manera novedosa, métodos de trabajo y recursos, tradicionales o nuevos, satisfaciendo las diversas y complejas necesidades	Estructura	Cuestionario digital	Si se menciona el concepto de 'innovación', menciona tres palabras que vengan a tu mente.	Nivel de aproximación con definición propia de la investigación.
			Cuestionario digital	¿Existe(n) en la institución en que trabajas, personas, divisiones, departamentos u otros espacios, ante las que puedas presentar nuevas ideas para mejorar tu trabajo? ¿podrías mencionarlas?	N° de Divisiones, Departamentos u otros actores o espacios reconocidos por la persona entrevistada, a cargo de implementar y gestionar acciones innovadoras.
			Entrevista en profundidad	Con respecto a tu equipo de trabajo: ¿en qué medida se intercambian ideas entre tú y tus compañeras y compañeros? ¿hay espacios realizar este intercambio de ideas? ¿de qué manera se intercambian estas ideas? ¿hay alguien que promueva esto? ¿crees que tiene algún beneficio?	Niveles de presencia de *conversación*, *cooperación* y *colaboración*.
		Oportunidades de innovación	Entrevista en profundidad	¿Has propuesto o recuerdas alguna iniciativa o idea que se haya implementado en tu trabajo para mejorar la manera en que se hacen las cosas? ¿quién la presentó? ¿qué se buscaba con esta? ¿recibió apoyo? ¿qué tipo de apoyo? ¿en qué momento? ¿crees que influyó en algún grado, en el desempeño institucional?	Nivel de valoración de la propuesta.

actuales de la ciudadanía.		Entrevista en profundidad	¿Recuerdas que, en el cuestionario se preguntaba por tres palabras que te vinieran a la mente cuando se menciona el concepto 'innovación'?, me podrías contar, la manera en que estas palabras se relacionan con la innovación.	Nivel de vinculación del concepto innovación con elementos mencionados.
		Entrevista en profundidad	Supongamos que la institución en que trabajas quisiera mejorar su desempeño y propone para esto, nuevas maneras de hacer las cosas. Frente a esto, ¿de qué manera crees que la institución podría aprovechar la experiencia y opinión de trabajadores y trabajadoras? ¿con qué barreras o potenciadores crees que se encontraría?	Nivel de valoración de experiencia y opiniones. Nivel de dificultad/facilidad a los que se enfrentaría.
		Entrevista en profundidad	Tomando en cuenta los acontecimientos que han ocurrido en Chile durante el último año, específicamente estallido social y pandemia, ¿identificas algún elemento del funcionamiento interno de la institución en que trabajas, que se haya visto en crisis? ¿se adaptó? ¿cómo se transformó? ¿cómo se desarrollaba esto antes del estallido social? ¿cómo impactó la pandemia en esto? ¿De qué manera crees que la innovación se relaciona con esta situación que describes?	Nivel de incidencia en el quehacer institucional, respecto a los acontecimientos nacionales del último año.
		Entrevista en profundidad	¿Hoy en día, la innovación es algo que aporta a la sociedad? ¿qué representa para ti y para tu trabajo? ¿qué le aporta la innovación a la institución?	Nivel de relevancia que entrega a la innovación.



IX. RESULTADOS, ANÁLISIS Y REFLEXIONES

PRECISIONES PREVIAS[14]

La opción de anonimato

El anonimato fue una opción dada en el comienzo de la aplicación del instrumento N° 2. Mediante el resguardo de la autoría de las declaraciones que se realizarían, el ofrecimiento de la opción buscó generar un vínculo de confianza y comodidad con la instancia. Al planteárselos a las personas del estamento Directivo / Jefatura[15], se obtuvo distintas respuestas. La persona que se desempeña en SENDA solicitó omitir su nombre en la elaboración de este informe, indicando que prefería que se refirieran a así misma por el cargo que ejerce. Su justificación se relacionó exclusivamente con comodidad personal. Es por esto por lo que, en adelante, esta persona será mencionada como "Jefatura SENDA".

El funcionario del departamento de Educación y Formación en Artes y Cultura de MINCAP, manifestó que esta opción le generaba cierto nivel de contradicción, pues si bien entiende que hay una intención de objetividad en el tratamiento de información sin nombre, no deja de sorprenderle el *"miedo a dar el nombre"* y estableció que, su testimonio es verídico, que no tiene algo que ocultar y por tanto no tiene problema en con la aparición de su nombre. Por este motivo y en adelante, al ser mencionado será llamado por su nombre, Christian Báez.

En el momento de plantear esta opción a las otras dos personas entrevistas ocurrió que, la persona del estamento administrativo de SENDA manifestó estar de acuerdo con la omisión de su nombre y lo hizo en el mismo momento en que se realizó la pregunta. Por otro lado, la persona que se desempeña como facilitador o facilitadora en el programa CECREA, inicialmente había rechazado la opción, pero realizó la solicitud de anonimato espontáneamente luego de terminada la entrevista.

Al indagar en las razones para hacerlo, en ambos casos, estas se relacionan con temores a posteriores actos de hostilidad originados en posibles diferencias con sus puntos de vista. Respetando sus elecciones, en adelante serán llamadas "Administrativo SENDA" y "Facilitador CECREA", respectivamente.

[14] Para conocer en detalle los perfiles de las personas entrevistadas, observar Anexo N° 3 y Anexo N° 6.
[15] Si bien "Jefatura" no existe como estamento en la Administración Pública, esta palabra se incorporó en el Cuestionario Digital buscando corroborar el cumplimiento del requisito: tener personal a cargo.

De los matices observados

A diferencia de lo observado en las entrevistas de los casos estamento Directivo / Jefatura, contexto en que ambas personas expusieron sus relatos a partir del desarrollo de ideas en torno a conceptos y recurrieron de manera alternada y en momentos puntuales, a ejemplificar con experiencias vividas, en los casos de las otras dos entrevistas se observó una situación distinta. Si bien la aplicación del instrumento tenía el mismo objetivo y buscaba indagar en los mismos conceptos y temáticas, el tipo de relato de estas dos personas entrevistadas tuvo mayor cercanía a la narración de experiencias que al desarrollo mismo de los conceptos abordados. Esto, especialmente refiriéndose a lo narrado por Administrativo SENDA.

Lo planteado, permite una primera diferenciación entre las muestras. En los primeros casos, se observa un dominio teórico en cuanto a los conceptos abordados puesto que las personas entrevistadas parecieran tener una relación más cotidiana con estos, pues parecieran ser propios y cercanos a sus quehaceres. Mientras, en los otros dos casos se observa que, si bien existe cierto nivel de dominio de estos conceptos, la manera más cercana o cómoda para las personas entrevistadas fue la narración de experiencias, las que incluso abordaron ámbitos personales.

Se realiza esta observación ya que la diferenciación descrita, podría convertirse en un elemento que desvíe o dificulte la comparación entre las muestras obtenidas. Sin embargo, se deja establecido que la situación fue considerada para el desarrollo del análisis, tratando de resguardar la similitud en el tratamiento de las muestras.

Dado que las opciones entregadas para manifestar la edad fueron rangos etarios amplios y no reflejaron con exactitud las edades de las personas entrevistadas y que, en las instancias de entrevistas se observó una amplia diferencia de edad entre ambas personas pertenecientes al estamento Directivo / Jefatura, a lo cual se suma la diferencia entre el tiempo que llevan ejerciendo sus cargos, se vuelve adecuado realizar la siguiente precisión: la decisión de entrevistar a estos dos perfiles, distintos entre sí, fue tomada considerando y buscando abordar parte de la diversidad de perfiles que encabezan los grupos de trabajo en el sector público chileno. Por tanto, la diferencia generacional y en experiencia, no se constituyó como un elemento que capaz de generar desviaciones en el análisis.

Previo a la lectura de este análisis y otorgando mayor claridad a este, resulta adecuado establecer que, "Jefatura SENDA" conforma el mismo equipo de trabajo que "Administrativo SENDA", siendo el primero jerárquicamente superior. Por otro lado, Christian Báez se desempeña en un departamento de nivel central del Ministerio, el cual alberga el programa CECREA. Mientras, "Facilitador CECREA" conforma un equipo regional de este.

CONCEPTO DE *INNOVACIÓN*

¿Imaginarios divergentes?

Al indagar en el concepto de *innovación* junto a Jefatura SENDA, respecto al cual en el instrumento N° 1 mencionó *"Creación de valor público y creatividad"* como conceptos asociados, se observa que el primero es considerado mayormente relevante cuando explicó: *"…la creatividad es la capacidad de crear una medida, pero más allá de cambiar la manera de hacer las cosas tiene que tener un sentido, qué le voy a dar al usuario con esto"*. Complementariamente a esta definición, relacionó el concepto con el de *eficiencia* al exponer que la medida creada *"… se pueda hacer al menor costo posible y generar la mayor cantidad de impacto…"*.

Al realizar el mismo ejercicio junto Christian Báez, quien inicialmente señaló relacionar *innovación* con los conceptos *"novedoso, eficiencia y original"*, se solicitó explicar la diferencia entre el primer y el tercer concepto, ante lo cual manifestó: "*La verdad son sutilezas, son sutilezas porque lo novedoso tiene que ver más con lo nuevo, entrecomillas con las nuevas tecnologías de la información, como esta*[16]*. La originalidad tiene que ver con, y si no tengo internet, ¿qué hago? ¿cómo me reúno con la Katherine?"*. De esta explicación es posible interpretar que, para el entrevistado lo *original* tiene relación con una actitud, una disposición a la búsqueda de soluciones ante obstáculos que lo *nuevo* o la *tecnología*, no pueden resolver por sí mismas. Esto fue reafirmado cuando expuso: *"Hay que ser lo suficientemente ágil, hábil para plantearse un 'Plan B'"* y ejemplificó con la actual situación de niños, niñas y jóvenes que no han podido acceder a clases virtuales en el contexto de pandemia, *"Ya la novedad, lo novedoso de tener plataformas digitales no sirvió, bueno, entonces, seamos originales y volvamos a la carta, volvamos al correo, ¡qué hacemos!, de ahí surge lo original, qué alternativa vemos a lo novedoso cuando esto no funciona"*. Respecto al concepto de *eficiencia*, manifestó: *"No sacamos nada con tener una excelente forma de enfrentar las cosas si eso va a involucrar todos los años desembolsar millones y millones de pesos"*. Englobando lo descrito, señaló: *"no solamente es hacer las cosas de manera distinta, sino que hacerlas de manera más eficiente y de manera más sustentable, o sea de manera más respetuosa con el entorno, no solamente a nivel ecológico, sino que a nivel social, como el impacto que provoco con una acción que hago en una comunidad, cómo ese impacto también es concertado por esa comunidad […] innovación es también participación, es también empoderamiento, identificación, es también un tema de autoestima, autoestima social"*.

Resultó ineludible continuar indagando en *innovación* sin abordar el contexto actual. Y es que la pandemia por la enfermedad COVID-19, además de interpelar los paradigmas individuales

[16] Refiriéndose a la plataforma *Zoom*.

y colectivos en los diversos ámbitos que componen las sociedades, lo ha hecho con especial detención en los paradigmas que sustentan el funcionamiento de la Administración pública. Esto es posible de apreciar con la relación espontánea que hicieron ambas personas entrevistadas, al invitarles a recordar alguna experiencia del pasado con la característica de *innovadora* implementada en sus espacios laborales. En ambos casos, los relatos se relacionaron con acciones vinculadas a la implementación del *teletrabajo*[17].

En el caso de Jefatura SENDA relató el proceso de implementación de esta modalidad, desde la adquisición de la plataforma *G-suite Google*, las posibilidades de comunicación que esta entrega, capacitaciones realizadas, la elaboración de un protocolo para la implementación de *teletrabajo*, las acciones que se generaron paralelamente junto al *Laboratorio de Gobierno*, entre otros detalles. De su relato y el énfasis otorgado a este, es posible inferir que, en cierto nivel, relaciona *innovación* con *tecnología*.

Por otro lado, Christian Báez se refirió al contexto pandemia y a la implementación de la mencionada modalidad de trabajo desde un cuestionamiento al paradigma de funcionamiento, abordando para esto los conceptos de *autonomía* y *confianza*, lo cual será abordado en otro punto de este análisis. No obstante, en otro momento mencionó que el *'espíritu de innovación de la institución'* lo ve en una *"inquietud materializada"* en la incorporación de la plataforma OFFICE 365 y en la adecuada gestión de TICs al interior de la institución.

Habiendo ya relacionado el concepto *novedoso* con *tecnología* y sumando lo recientemente expuesto, es posible deducir que también vincula *innovación* con la utilización de *tecnología* en el espacio laboral. Sin embargo, al indagar en esto aclaró que la *tecnología* sería un medio para innovar, no una acción innovadora en sí misma y lo expuso ejemplificando con la experiencia de su propio equipo: *"Hay una inquietud permanente de cambiar un poquito el formato de los materiales. Estamos preguntando, estamos consultando por la manera de presentar nuestros materiales que no sea ni libro, ni pdf, por ejemplo, y esto es independiente de si es tecnológico o no […] se busca otra manera, otra manera de gestionar, otra manera de llegar a la gente"*.

En el caso de Administrativo SENDA, de lo expuesto en el primer instrumento se observa que también relaciona el concepto de *innovación* con el concepto de *tecnología*, siendo esta última la única palabra incorporada como respuesta. Al indagar en esto y al igual que en los casos anteriores, la persona entrevistada ejemplificó con una iniciativa implementada en el contexto del *teletrabajo*. Al profundizar en la manera en que esta medida incide en la *manera de hacer*

[17] "El trabajo a distancia se denominará *teletrabajo* cuando los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios." (Dirección del Trabajo, 2020)

las cosas indicó que *"…otorga más independencia porque ya no se tiene que estar solicitando documentos a personas, sino que se descargan de la plataforma."*. De esto, se infiere una percepción relacionada con la utilidad que la *innovación* mediante la *tecnología* puede generar en el día a día.

Cuando se abordó *innovación* con Facilitador CECREA, los conceptos mencionados en el primer instrumento fueron *"creación, desafío y entretención"*. Al solicitar la explicación de esto, indicó que *creación* responde a *"…la necesidad de inventar con los niños en los laboratorios…"*, que *desafío* se relaciona con *"…la apropiación futura de la innovación por parte de los niños y con lo diferente que la experiencia tiene que ser en comparación con los procesos de aprendizaje de la Escuela que a veces son muy cuadrados."*, en lo expuesto en última parte de la cita, es donde encuentra cabida el concepto de *entretención*.

Buscando clarificar la relación entre los conceptos se solicitó profundizar aún más en esta y expuso refiriéndose al programa: *"Yo veo la innovación desde dos ámbitos, desde la metodología que eso ya es una innovación en los procesos de aprendizaje y, por otro lado, lo veo desde la manera en que NNJ se apoderan de eso a través de la creatividad y pueden ser innovadores en el futuro, cómo los proyecta"*. Al declarar esto, la persona entrevistada evidenció el carácter que posee el programa y lo fundamental que es la *innovación* para la implementación de esta política pública.

Miradas confluyentes

El concepto de *novedad* se relacionó directamente con lo *nuevo* y, al mismo tiempo, lo *nuevo* se vinculó fuertemente con *tecnología*. A pesar de que la *innovación* como tal también fue relacionada con *tecnología*, resulta relevante incorporar el concepto *originalidad* y así establecer que la *tecnología* es un medio, entre otros, para desarrollar procesos innovadores. La *innovación* entonces, antes de ser una *manera de hacer las cosas*, es un acto reflexivo que permite definir cómo hacer las cosas, un acto que, a partir de su puesta en práctica, permite actuar en la dimensión del *hacer*. La incorporación de la acción de *reflexionar* permite incluir los conceptos *creatividad* y *creación,* los cuales aparecieron directamente relacionados entre sí. El primero siendo definido como la capacidad de inventar nuevas *maneras de hacer las cosas*, y el segundo, como el resultado de esta capacidad. Ergo, la *creatividad* es el punto de inicio para generar una acción innovadora.

La *eficiencia* también es un concepto que encuentra espacio en la búsqueda de una definición de *innovación* puesto que, cuando se habla de recursos del sector público, se habla de recursos colectivos, pertenecientes a la ciudadanía y que, además poseen la característica de limitados.

Por tanto, la incorporación de este concepto resulta clave en la gestión pública y en todo proceso relacionado con esta.

Si el concepto de *valor público* apunta a una mayor satisfacción de las personas que se ven beneficiadas con el quehacer estatal, se propone su vinculación con el concepto de *sustentabilidad* puesto que este sugiere que, antes de la intervención, se consideren las visiones de las personas beneficiarias y de las características del espacio que se pretende intervenir, transformándolo de manera positiva, pero conservando su armonía. Si este concepto es abordado desde la *Biología Cultural*, aparece como el elemento que *"hace referencia a sostener algo que está, a algo que existe, a entregarle a ese algo que existe, un sustento que le permita seguir funcionando"* (Instituto Matriztica, 2009) por tanto, las posibilidades que entrega en cuanto a armonía podrían convertirle en un elemento clave en la generación de medidas innovadoras pertinentes.

El concepto de *desafío* y *entretención* aparecen como elementos específicos de la política pública a la cual se refirió la persona entrevistada, por tanto, no constituyen una visión general del concepto de *innovación*.

Considerando los puntos de vista expuestos y desde el paradigma de la *Biología cultural*, la definición que se propone para *Innovación* es, **el resultado de un proceso que se inicia con el despliegue del fenómeno de la creatividad lo cual permite, reflexionar respecto a una necesidad o problema y, posteriormente inventar una nueva manera de llevar a cabo un determinado quehacer para satisfacerla o solucionarlo. Si se aplica en el contexto de la Administración pública, se origina en el mismo proceso descrito, focalizado en la búsqueda de nuevas configuraciones en el desempeño interno y/o en la búsqueda de la articulación de recursos, tradicionales o novedosos, de manera original y eficiente, que generen valor público de una forma sustentable.**

Entonces, ¿cuál es la incidencia de la *creatividad* en los procesos de *innovación*?, la *creatividad* es el punto de partida para aquellos procesos, su esencia. Pero no es meramente *crear una idea* como frecuentemente se entiende, por el contrario, para que sea efectivo, debe entenderse como un acto reflexivo que parte en la detención de la persona, que mira lo que ocurre y a partir de esto, inicia un proceso de ideación de opciones de solución considerando además de la situación específica, el contexto de esta.

ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO BARRERAS O POTENCIADORES DE LA CREATIVIDAD

Innovación: *'un costoso asunto de jóvenes'*

Al preguntar directamente respecto a posibles barreras u obstáculos que enfrenta la *innovación* al interior de sus espacios laborales, las personas pertenecientes al estamento Directivo / Jefatura, mencionaron la relación de la *innovación* con la generación -o edad- de la persona que sea parte de este tipo de procesos. Respecto a esto y en el contexto de su relato en cuanto al *teletrabajo*, Jefatura SENDA indicó: *"[…] mira, no va a ser políticamente correcto en decirlo, pero hay un segmento etario, tal vez ya mayor, que le costaba un poco y tenía cierto rechazo a trabajar con estas plataformas y también cierto grado de incertidumbre porque les podía cambiar la forma de trabajo o perfectamente podían después cambiar las funciones"*. Respecto a este asunto Christian Báez comentó: *"Yo creo que también nosotros, los viejos, nos resistimos al cambio, porque los cambios te obligan a cuestionar tus formas antiguas de trabajo, los cambios te obligan a aprender otras cosas, los cambios indudablemente te cuestionan"*.

En ambos testimonios es posible apreciar la existencia de un prejuicio que establece a la *innovación* como un ámbito distante de las generaciones mayores, bajo la lógica: a mayor edad, mayor costumbre y resistencia al cambio y, como la *innovación* lo involucra, se genera la idea, a las personas mayores se les dificulta innovar. Este prejuicio también podría estar originado en la vinculación entre *innovación* y *tecnología* y en la concepción respecto a que, mientras mayor edad tenga una persona, menor dominio de herramientas tecnológicas posee.

Al igual que desde las miradas descritas, se observa en el caso de Administrativo SENDA que, además de coincidir mediante la relación que hizo entre *innovación* y *tecnología* (descrita en el punto anterior) su visión también relaciona *innovación* y *juventud*, lo cual se expresó cuando se indagó en una de las respuestas que entregó en el instrumento N° 1, al manifestar estar de acuerdo con que 'la institución posee un espíritu de innovación'. Al preguntar *¿en qué lo notas?*, se obtuvo lo siguiente: *"En que veo harta gente joven, con harto espíritu de hacer cosas nuevas. La gran mayoría son jóvenes y eso te impulsa a los demás que somos mayores, a seguir el ritmo de ellos"*. Al continuar indagando en esto, manifestó *"Yo creo que es algo en general y no solamente ocurre en SENDA, sino que en la sociedad también. Uno también puede opinar, puede aportar de la experiencia"*.

Además de este prejuicio que establece a la *innovación* como un ámbito desarrollado por personas jóvenes, existe otra mirada que establece que los procesos de innovación son costosos. Esto fue expuesto por Christian Báez, cuando se refirió a la permanente inquietud en su departamento en cuanto a la búsqueda de nuevos formatos para la presentación de resultados: *"¿por qué van a comprar una plataforma que vale 25 millones?, una plataforma no*

vale tanto. Hay un cuestionamiento constante a los costos y sales al mercado y la verdad es que los precios no son tan altos". Este otro prejuicio puede encontrar explicación en la concepción que relaciona *innovación* con *tecnología*, lo cual alude a lo costoso que puede llegar a ser la incorporación de esta en cualquier tipo de espacios o procesos, especialmente si es de última generación.

Resumiendo, existen dos prejuicios asociados a la *innovación:* el primero, 'es un ámbito de personas jóvenes' y; el segundo, 'lo costosa que es'. Ambas ideas se originan en la vinculación entre *innovación* y *tecnología*.

Según lo planteado por (Waissbluth, 2008), si uno de los elementos que constituyen la *cultura organizacional* es *"las creencias"*, la presencia de estos prejuicios en el imaginario de tres de las cuatro personas entrevistadas en esta investigación confirma que este prejuicio se constituye como un elemento que forma parte de la *cultura organizacional* de la Administración pública.

Si los prejuicios son ideas preconcebidas y desde *Biología Cultural* se establece la ausencia de espacios reflexivos en las actuales sociedades, es posible decir que los prejuicios son 'contagiosos' porque al presentarse como verdades, solamente la reflexión los pondría en duda, pero si no existen los espacios para este ejercicio, se consolidarán. El problema que surge con esto es que, cuando una cultura está constituida por prejuicios, las personas que la conforman van a estar constantemente adquiriendo una idea no comprobada y posiblemente distante de la realidad lo que, al mismo tiempo va a promover su replicación y finalmente se constituirá como el modo de relacionarse con el entorno, originándose un *lenguajear* basado en una ilusión.

Por lo expuesto, es que aquellos prejuicios que denominan la *innovación* como *'un costoso asunto de jóvenes'*, se constituyen como un obstáculo para el despliegue de las capacidades creativas de las personas que conforman los organismos estatales, pues estas se ven enfrentadas a concepciones como: *'no lo intentaré porque es costoso y si es costoso no lo van a financiar';* en el caso de las personas mayores: *'no soy capaz de hacerlo'* o; desde las personas jóvenes: *'los mayores no son capaces de hacerlo'*.

Finalmente, con base en la definición propuesta para el concepto de *innovación*, el concepto de *originalidad* surge como desafío y a la vez como herramienta. Se debe plantear que la *innovación* se inicia repensando la *manera de hacer las cosas* y que la *tecnología* es solamente un medio, entre otros, para lograr realizarlas.

Dinámicas de rotación

Otro elemento identificado como barrera y que fue manifestado por ambas personas del estamento Directivo / Jefatura, es la rotación de personas. Esto, desde dos miradas: en la conformación de equipos y en el *cambio de Gobierno*.

En el caso de Jefatura SENDA, planteó: *"Tenemos una barrera más allá de rango etario, una barrera súper grande que es… al ser un servicio nuevo y tener un alto grado de rotación, hay muchas cosas en las que nosotros estamos incumpliendo, cosas que no se han realizado. Y lo digo transversalmente, nos pasa mucho en 'Personas' que hay varios procedimientos establecidos por el Servicio Civil que no se han cumplido, entonces estamos tratando de hacer cosas nuevas, pero a la vez de cumplir con cosas que no se han realizado, que no están al día"*.

Por otro lado, el Christian Báez hizo referencia a las características de contratación de equipos de facilitadores del Programa CECREA[18] e indicó: *"un equipo que está cambiando año a año para mí no es equipo y eso no puede ser, por las razones que sea. Cómo, no tenemos la imaginación suficiente como para decirle al Estado, mire esta traba administrativa se puede arreglar por este lado […] las leyes no están hechas para mantenerse en el tiempo, el cambio es una necesidad. Imagínate un equipo que trabaje en el CECREA durante 5, 6 o 7 años, imagínate la potencialidad de ese equipo"*.

Con base en lo planteado por (Maturana & Varela, 1984, p.28), si una organización nace de las *"relaciones que se establezcan entre los componentes de algo […] y van a determinar la organización en sí misma"*, los vínculos que se generen dentro de un grupo de trabajo, con objetivos por cumplir, debiesen mantenerse durante el tiempo que la naturaleza del objetivo mismo establezca. Según esto, en el caso SENDA, la frecuente rotación de personas impactaría negativamente en el desempeño, porque mientras una persona asuma responsabilidades y después sea destituida de su puesto, la función asignada quedará sin responsable, dificultándose el cumplimiento de esta e impactando, además, en las funciones interdependientes. Así mismo, cuando alguien asuma nuevamente la función, necesitará de un tiempo para comprenderla y llegar a ejecutarla de manera óptima, produciéndose dificultades en la continuidad de esta. Por otro lado, mientras se concrete la incorporación de una nueva persona, probablemente alguien del grupo asumirá aquella función, cumpliéndola de manera adicional a las labores propias lo que podría producir sobrecarga laboral, perjudicando el rendimiento. Si bien se comprende que existen motivos para la destitución o incorporación de personas, cuando esta es realizada con frecuencia, se constituye como una barrera para la

[18] El programa CECREA conforma sus equipos mediante la contratación de servicios licitados mediante Mercado Público, lo cual permite, generalmente, contar con un mismo equipo de facilitadores por un período máximo de un año.

generación de nuevas ideas porque dentro de la dinámica descrita, los tiempos y los espacios estarán destinados a las funciones que presentaron dificultades en cumplimiento y/o en continuidad, en desmedro de los tiempos y espacios que podrían destinarse a la generación de nuevas ideas.

Del segundo caso, se infiere que la rotación constante debilita la cohesión absolutamente necesaria entre las personas que conformen el equipo de facilitadores, dada la naturaleza del programa. De acuerdo con esta, la oferta programática de los centros se origina junto a NNJ partícipes en procesos de creación colectiva que surgen del trabajo convergente de diversos saberes, representados por cada uno de los integrantes del equipo, por tanto, la vinculación que se genere entre estas personas es fundamental. Si la *confianza* es, según (Thorelli, 1986), *"…la continuación de una relación mutuamente satisfactoria, que se va formando en el reconocimiento del propio desempeño y en el requerido para cada uno de los participantes de la red"*, con los cambios constantes de integrantes no se logrará, porque no habrá experiencias previas que originen su surgimiento. Por otro lado, pero también relacionado con la naturaleza del programa y la *confianza*, el constante cambio de personas adultas en los equipos de facilitadores genera exactamente lo contrario en NNJ, es decir, la *desconfianza*, pues ante nuevos rostros es algo que se despliega naturalmente porque, según el mismo autor *"La confianza está basada en la reputación y en el pasado desempeñado y se va construyendo a través de la amistad y la formación de lazos sociales que se establecen en la interacción cotidiana."*. Por tanto, al atentar esta dinámica contra la generación de *confianza*, también lo hace contra los objetivos del programa.

Por lo expuesto, la frecuente rotación de personal se conforma como un obstáculo para el despliegue de una política pública que se plantea desde una lógica innovadora porque su mecanismo de contratación impide la consolidación del equipo que implementa las acciones que se plantean estratégicamente. Pero más allá de esto, resulta preocupante que sea el mismo Estado y su incapacidad de adaptación y muchas veces, característica de inflexibilidad en cuanto a normativa, lo que dificulte su propio quehacer.

Continuando con la entrevista, Christian Báez también planteó la existencia de otro elemento que actúa como barrera para la continuidad de acciones: el *cambio de Gobierno*. Primero, se debe mencionar que el entrevistado explicó el actuar de este elemento utilizando el concepto de *"la duda"*, planteando: *"…hay un constante cuestionamiento y tensión en el funcionamiento o de las formas de hacer las cosas […] de verdad, cuesta, cuesta convencer a las autoridades que vienen de que lo que estás haciendo está bien […] y si es una política que viene desde antes, no por el hecho de que sea así va a ser mala […] desgraciadamente, hay una tensión permanente entre los cambios de Gobierno y la política pública, que tiene que ver con estos cambios, con esta duda permanente de por lo menos un año […]"*. En lo declarado se observa

una vinculación entre *duda* y *confianza* -más bien *desconfianza*-, pues pone en evidencia la intención de cerciorarse respecto de la efectividad de las acciones que realizó la gestión anterior.

No obstante, si la *confianza* nace de las experiencias pasadas que respaldan su surgimiento, pareciera ser natural que no surja en un contexto tan radical como es un *cambio de Gobierno*. Sin embargo, observando la situación desde una visión macro, esta *desconfianza* encuentra sus cimientos en la *competitividad* porque, además de que mediante el cuestionamiento a lo desempeñado se busca anular lo realizado por el otro, independientemente de las ideologías en juego, ese otro, pareciera siempre aparecer como rival. En el escenario político nacional, se observa un tipo de interacción similar que se manifiesta a través de descalificaciones constantes o la búsqueda de frenar o invalidar los quehaceres de aquel otro, lo cual parece desarrollarse como si fuese el flujo natural en este ámbito de interacción humana. Pareciera ser que las sociedades se han acostumbrado a presenciar y ser parte de este tipo de interacción, que con la inacción se valida. Frente a esto, más que certezas surge la pregunta, *¿es este carácter competitivo, un elemento inherente al convivir político?*

Intentando dar con alguna respuesta, surge la siguiente reflexión: si en realidad existiese un interés en generar impacto positivo en la vida de las personas que son beneficiarias del quehacer estatal, el inicio de un nuevo Gobierno no se generaría desde la *competencia* porque esta, intenta frenar y/o anular los avances, los progresos que se hayan generado anteriormente y, por el contrario, se abordarían entregándoles continuidad, mejorando lo que haya que mejorar y realizándolo desde la *colaboración* como el enfoque que enlaza el anterior y el nuevo Gobierno. Si bien, se continúa sin la certeza que permita responder la interrogante planteada, se vislumbra un camino alternativo, la *colaboración*.

Es el *cambio de Gobierno* entonces, un elemento que se presenta como un obstaculizador de la *creatividad* ya que, en la lógica de la *competencia* los esfuerzos estarán puestos en anular y ganarle a la gestión anterior y no en mejorar el quehacer institucional.

El entrevistado finalizó el punto manifestando: *"yo diría que esa es la tensión más permanente, interna, y tiene que ver con nosotros, con las personas, con cómo definimos las maneras de relacionarnos"* visión que se convierte en un complemento a aquel camino alternativo planteado anteriormente, porque si las personas crean las dinámicas sociales, son estas mismas quienes pueden transformarlas.

El elemento *cambio de Gobierno* apareció también en la entrevista a Administrativo SENDA, respecto a lo cual relató la manera en que este configuró negativamente su etapa inicial en la institución.

La persona entrevistada consiguió un puesto en la organización mediante su participación en un concurso público. El espacio ofrecido contaba con la calidad jurídica planta, frente lo cual manifestó haber sentido inseguridad: *"todo el mundo me decía que era muy difícil que quedara, me decían que era imposible porque los concursos de planta estaban todos arreglados"*. En el momento en que narraba esta cita, se observó un énfasis de orgullo en el relato; continuó: *"yo entré el 3 de marzo del 2014 y el 11 de marzo, asumió otro Gobierno. Obviamente se fueron casi todas las personas que estaban en el Gobierno anterior y llegaron personas nuevas. Y bueno, mi tema estaba en Contraloría junto con el de otras tres o cuatro personas más esperando la aprobación de la planta y luego la echaron para atrás…"*. Frente a esta situación, la oferta del Servicio fue la contratación en calidad honorarios para el desempeño de funciones escasamente clarificadas y que, a primera vista, no se relacionaban con lo ofrecido inicialmente. Tal como se le informó en aquel momento, todas las divisiones ya contaban con personal necesario para el desempeño de la función en cuestión. A pesar de esto la persona entrevistada decidió aceptar la oferta, impulsada por algunas situaciones del ámbito familiar, pero indicó que principalmente: *"No me retiré porque sentí que me lo gané con mi esfuerzo, mis propios méritos y sin pituto"*. De aquí en adelante, su labor consistió en realizar tareas inconclusas del Servicio, en sus palabras: *"Tuve que hacer mucho trabajo pendiente, trabajo que el resto no quiso hacer y estuve varios meses así, quizás un año"*. También se ocupó de las labores originadas en puestos que quedaban vacíos por diversos motivos (ejemplificó con vacaciones, licencias médicas y maternidad).

Paralelamente a esta situación, la central telefónica de la institución pasó a ser parte de la división para la cual había sido contratada y además de cumplir con las labores descritas anteriormente, fue asignada a la atención de este medio de comunicación, función que cumplió durante alrededor de dos años y respecto a la cual indicó: *"La verdad es que nunca nadie quiso atender la central telefónica porque era entrecomillas, un cacho. Quizás por esto estuve tanto tiempo atendiéndola, porque nunca dije nada (silencio prolongado) …en un momento sí, me quejé porque cuando salí de vacaciones, nadie respondía el teléfono."*.

La persona entrevistada manifestó que fue un período de gran complejidad, no solamente por la gran cantidad de tareas con las que tenía que cumplir al mismo tiempo que atendía la central telefónica, sino que también porque la experiencia significó una gran carga emocional. Al ser un canal comunicacional utilizado por la ciudadanía, como un medio mediante el cual busca contención y entrega alertas de situaciones riesgosas y muchas veces violentas, o en palabras de la persona entrevistada: *"se usa como el FonoDrogas"* [19], se vio enfrentada a situaciones para las que no estaba profesionalmente preparada: *"Fue tremendamente difícil porque tuve*

[19] "El Fono Drogas y Alcohol es un servicio gratuito, anónimo y confidencial, que funciona las 24 horas del día y SENDA pone a disposición de personas afectadas por el consumo de alcohol y otras drogas, sus familiares, amigos o cercanos." (SENDA, 2016)

que contener a personas que llamaban desesperadas. Los lunes era tremendo y había días que me angustiaba muchísimo porque me ponía en el rol de las mamás que llamaban, porque yo soy mamá y sentía que no podía no hacer nada, menos traspasar las llamadas a un número en que yo sabía que nunca les iban a contestar[20]. Al final las escuchaba y lograba que se calmaran […] yo decía qué puedo hacer, me angustiaba y me venía con el rollo para la casa".

Al consultar por capacitaciones que le ayudaran a desempeñar su labor y gestionar de manera adecuada su dimensión emocional, indicó: *"Me pasaron el teléfono de un día para otro nomás y ahí me las arreglé como pude"*. Casi al final del período en que desempeñó esta función, recibió una capacitación relaciona con el ámbito, *"me metieron a un grupo de contacto ciudadano y ahí se conversaron un poco los temas, pero ya a esa altura yo sabía que tenía que olvidarme un poco de lo que escuchaba, además ya estaba terminando y sabía que me iba a donde estoy ahora."*.

A pesar de reconocerse desde la dimensión emocional, o en términos *biológico-culturales*, como un ser *amoroso*, lo que la persona protagonista de esta situación realizó, fue una priorización de lo racional por sobre lo emocional pues pese a la trasgresión hacia su logro, a sus expectativas y a su integridad, aceptó continuar en el espacio laboral con las nuevas condiciones. Con esto, no se busca analizar ni juzgar las razones o motivos que puedan haber incidido en la toma de la decisión, más bien se busca evidenciar que en esta dinámica de priorización de la *razón* por sobre la *emoción,* se genera el sustento para la lógica de *dominación*. Posterior a la aceptación de la nueva condición, el empleador, es decir el Estado, dispuso de su servicio sin importarle su dignidad, más bien la cosificó, convirtiéndola en un objeto que encontraba cabida en espacios que nadie quería.

A pesar de lo descrito, aun cuando la relación *empleador-persona subordinada* adquirió un carácter de *dominación*, la capacidad de adaptación de la persona protagonista fue abundante. Si el conocimiento es la información que permite a las personas apropiarse del entorno en que se encuentran, fue el proceso de aprendizaje lo que a esta persona le permitió vivir y sobrevivir en el amenazante espacio, pues de una u otra manera, logró responder a lo que se le solicitaba, es decir, responder a su realidad.

Aunque el *cambio de Gobierno* no aparece en este caso en sí mismo, como una barrera para el despliegue de la *creatividad*, lo que produjo fue generar tal grado de inestabilidad en la continuidad de acciones, que detonó un proceso que puso en riesgo la integridad de una persona pero que, al mismo tiempo, también detonó el despliegue de su *creatividad*. Es así como este relato testimonial se convierte en una prueba empírica de que la *creatividad* se

[20] Refiriéndose al FonoDrogas.

despliega en todo momento de la vida pese a las condiciones adversas del entorno, permitiendo establecer que este fenómeno es el elemento que permite a las personas enfrentar desafíos y, por tanto, si las instituciones están conformadas por personas, también es la *creatividad* el recurso clave de su labor en entornos dinámicos y complejos como las actuales sociedades.

Principio jerárquico

Si la *estructura* es la manera en que los componentes de una organización se disponen u ordenan constituyendo la *organización* en sí misma y determinando el tipo de comunicación que se genere entre estos, serán los elementos propios de la cultura organizacional los que caractericen la interacción cotidiana. Si se habla de esta en términos transversales a la Administración pública, el principio jerárquico toma protagonismo otorgando a la interacción entre las personas la lógica de subordinación.

Es importante mencionar que la superioridad establecida con este principio no solamente podría ser observada en cuanto a la emisión de órdenes y su acatamiento, sino que también en cuanto a la validación de los puntos de vistas existentes en un grupo humano. En este caso, el principio jerárquico podría otorgar mayor validez al punto de vista de la persona que encabeza aquel grupo por sobre los puntos de vista de las personas subordinadas.

En el primer instrumento diseñado se incorporó la pregunta: *"Según tu percepción, ¿existe(n) en la institución en que trabajas, personas, divisiones, departamentos u otros espacios o actores, ante los que se puedan presentar ideas para mejorar la manera de hacer las cosas?"*, las respuestas de las cuatro personas entrevistadas fueron similares e hicieron referencia directa a puestos jerárquicamente superiores[21]. De esto, se infiere una importante incidencia del principio jerárquico y es que, a mayor grado de un cargo, mayor es el grado de poder que posee, por tanto, aumenta la posibilidad de implementación de lo que se propone. Los énfasis y matices encontrados respecto a la situación se exponen a continuación.

Caso SENDA

Para Jefatura SENDA, la manera con que se ejerce el cargo jerárquicamente superior al propio, fue definida como *"…muy dada al tema de innovación, le gusta mucho, y le gusta que la gente venga con ideas, con ese concepto de que cambiemos lo que estamos haciendo. De hecho, la cosa que menos le gusta escuchar es 'siempre se ha hecho así'."*. También mencionó que,

[21] Detalle de esto, en Anexo N° 5 y Anexo N° 8.

cuando alguien presenta algún tipo de iniciativa, *"…se recibe apoyo de inmediato. Si esa propuesta es mejor de lo que estábamos haciendo antes y genera alguna mejora, démosle."*.

Al explorar en la existencia de espacios de creación que apunten a la transformación de la *manera de hacer las cosas* y la caracterización de estos, señaló: *"principalmente, esto se conversa en las reuniones entre encargados y jefaturas, ahí se diseñan ideas para poder realizar mejoras"*. En lo expuesto se observa la incidencia del principio jerárquico y su carácter de verticalidad, puesto que el relato establece la existencia de *cabezas pensantes* que se reúnen a diseñar ideas que transformarán la *manera de hacer las cosas* y que serán llevadas a cabo por otras personas, las *cabezas hacientes*. La persona entrevistada completó su relato mencionando que, a su jefatura *"no le importa el cómo lo hagamos, sino que lo hagamos y eso lo recalca bastante"*, lo cual manifiesta un énfasis en la consecución de objetivos, por sobre el proceso que se desarrolle para el logro de aquellos objetivos.

Al preguntar respecto a la posibilidad de plantear propuestas a su jefatura, Administrativo SENDA declaró contar con aquella libertad, al manifestar: *"Yo creo que sí, siento que sí. De ahí a que la implementen, no sé, quizás hay que conversarla, darle vueltas, pero sí, yo me siento con la libertad de presentar algo"*. Consultando por los espacios para presentar ideas o iniciativas, la persona entrevistada indicó la realización de una reunión con frecuencia semanal y la utilización de medios de comunicación como correo electrónico y WhatsApp. Sin embargo, dada la descripción del espacio y del tipo de interacción, se interpreta que apunta a la coordinación del equipo más que a la creación de nuevas *maneras de hacer las cosas*.

Lo observado en los relatos es que, a pesar de que las personas subordinadas en distintos niveles de protagonismo son actores y actoras clave en la dinámica de funcionamiento de este grupo de trabajo, sus visiones serían escasamente consideradas en el momento del diseño de las mejoras, ya que son establecidas como *cabezas hacientes* y no como *cabezas pensantes*. Establecido esto y considerando que la *creatividad* es un fenómeno que se desarrolla de manera constante, permitiendo la transformación del entorno y la supervivencia de una persona, es que nace la interrogante: *¿quién más que las personas que enfrentan y viven los problemas día a día son las mismas que van ideando las soluciones?* Aquella jerarquía robusta y de verticalidad pronunciada determina entonces, el lenguaje con que interactúa este equipo cerrando los posibles espacios para crear soluciones que involucren perspectivas diversas y generen propuestas integrales y significativas.

Relacionado con lo descrito, aparece el concepto de *autonomía*[22]. Frente a este, Jefatura SENDA declaró que es *"la libertad para poder hacer las cosas en mi equipo […] la libertad en*

[22] Detalles de respuestas en torno a este concepto, en Anexo N° 4.

el sentido de poder decir 'mira, esto lo vamos a hacer así, tenemos que cumplir algo que siempre se ha hecho de una manera, pero lo vamos a hacer de otra forma'". En el momento de la entrevista, en esta declaración se observó una posible relación entre *autonomía* y la facultad de *dar órdenes*, por tanto y con el fin de verificarlo se planteó la pregunta: *¿en qué nivel observas la autonomía de las personas que integran tu equipo?*, ante esto respondió: *"Yo mantengo el enfoque de innovación, creo que uno de los focos principales tiene que ver con la cooperación y con la colaboración […] si bien hay muchas cosas que cumplir, también es importante generar propuestas, que ellos* -el equipo- *generen propuestas, como formas de trabajo…"*. De esto, se interpreta que la persona entrevistada buscó establecer que su labor como líder se caracteriza por la promoción de un espacio libre, en que se pueden proponer ideas o iniciativas que transformen la *manera de hacer las cosas*.

Cuando se abordó el concepto de *autonomía* con la persona subordinada, es decir con Administrativo SENDA, ante la pregunta *¿cuántas actividades, las realizas mediante una manera que inventaste tú y cuántas las realizas de acuerdo con instrucciones que recibiste?*, indicó la opción: *"Recibí instrucciones respecto a cómo desarrollar la totalidad o la mayoría de las actividades que realizo"*, respuesta de la cual se interpretó la existencia de un bajo nivel de *autonomía* en cuanto a la manera de realizar sus labores. No obstante, al corroborar esta información, la persona entrevistada explicó: *"Yo necesito un empuje, que me digan como hacer esto, pero de ahí en adelante sigo, no necesito que me estén diciendo todo el rato lo que tengo que hacer"*, entonces aclaró que su nivel de autonomía no sería "bajo", sino que "alto" y aunque esta determinación no la representó del todo ya que respecto a su labor indicó: *"Yo no hago todo lo que quiero o podría hacer."*, lo estableció de la siguiente manera: *"Alto nivel de autonomía, pero no absoluta."*.

En síntesis, la persona entrevistada indicó haber tenido escasos espacios para crear las maneras en que lleva a cabo sus labores y se refirió a que necesita indicaciones para hacerlo, pero no de manera constante. Es posible que esto devele mayor cercanía al concepto de *independencia*, puesto que *autonomía* tiene mayor relación con el definir las acciones e *independencia* con la realización de estas. Por tanto, se deduce que percibe un alto nivel de *independencia* y no de *autonomía*. Aún así, al indicar que no realiza todo lo que quisiera o podría, se observa que ese alto nivel percibido, podría ser menor.

Ambos relatos se cruzaron en un acontecimiento ocurrido una vez finalizada la entrevista a Jefatura SENDA. Se solicitó a la persona entrevistada, generar contacto con alguna persona integrante de su equipo con el propósito de conseguir una nueva muestra, aplicando el mismo instrumento de investigación. Al solicitarlo, Jefatura SENDA seleccionó una persona (Administrativo SENDA) y estableció fecha y hora para la realización de la entrevista, omitiendo la posibilidad de plantearle cómo opción, su participación en la instancia. Si bien, esto es algo

que ocurrió de manera anexa a la aplicación del instrumento diseñado, podría manifestar características del tipo de interacción entre estas personas y de ser así, considerando que el acto amoroso de *escuchar* es un acto en que la persona deja de lado su punto de vista y percibe como válido lo que la otra persona dice, con esta acción, la persona jerárquicamente superior cerró los espacios para la *conversación*.

Desde la *Biología Cultural* la *conversación* es un acto clave para el *lenguajear* y en el contexto del análisis, para el trabajo conjunto. En el caso descrito, se observa un pronunciado protagonismo del principio de jerarquía el cual da sustento a un alto grado de *control*, impactando negativamente en el nivel de *autonomía* de la persona subordinada. Además, en la acción de no consultar, pone en duda su capacidad de decisión y coordinación, con lo cual se limitan las posibilidades de fortalecimiento de estas. Esta experiencia permite establecer que, el principio de jerarquía podría convertirse en un elemento que obstaculice el despliegue de las capacidades creativas porque si la *autonomía* permite definir la *manera de hacer las cosas*, si no se posee en algún grado, la persona ni siquiera sentirá la inquietud respecto a otras maneras de llevar a cabo sus labores y mucho menos, se sentirá incentivada a buscar estrategias resolutivas en su cotidianeidad y, por el contrario, desarrollará sus labores de la misma manera en un sinfín de repeticiones. Además, si el exceso de *control* hacia una persona cuestiona sus capacidades, la acción en sí misma cuestiona la *creatividad*.

Caso MINCAP

Desde la perspectiva de Christian Báez, la *autonomía* fue explicada con el siguiente ejemplo: *"el mandato es 'relacionarse con otra institución del ámbito de la cultura y las artes', ahora, cómo se consigue esa relación, es lo que he hecho yo. Por ejemplo, cómo lo hemos establecido, las formas de trabajo, la manera de llevar a cabo esos trabajos…"*. El entrevistado explicó que el alto grado de consolidación del departamento en que desempeña sus labores, *"…lo robusto que es este departamento…"*, es una de las razones que determina que su nivel de *autonomía* se establezca en nivel medio-alto e hizo referencia a la existencia de *"confianzas"* como otra razón de esto: *"Yo trabajo en un departamento donde hay confianzas, donde hay una confianza puesta en lo que hacemos…"*.

Respecto al contexto de pandemia y la interpelación al paradigma de funcionamiento enunciado en el inicio de este análisis, indicó: "…*hoy día tenemos un tipo de trabajo, en que se trabaja por objetivos. Por ejemplo, el tema de las horas, hay una confianza de que tú ocupas tus horas para hacer estas cosas*[23] *y no otras, pero ahí hay una confianza que se ha tenido que*

[23] Refiriéndose a la entrevista en el marco de esta investigación.

instalar de manera obligatoria. Entonces hoy, el paradigma de cumplir horas es, yo te diría, cumplir objetivos".

Desde una visión diametralmente contraria, Facilitador CECREA manifestó que existe un alto nivel de *contro*l en la manera de relacionarse en el equipo del que es parte y que esta situación se ha agudizado con el contexto pandemia: *"Con la pandemia empezó a ser todo más controlado porque empezaron a haber más reuniones. Antes había dos al mes, de coordinación, ahora hay dos a la semana"*.

Al preguntar directamente por la *confianza*, la persona entrevistada estableció la existencia de dos subgrupos dentro del equipo que conforma. El primer subgrupo estaría conformado por las personas que se desempeñan como facilitadores y facilitadoras[24], mientras que el segundo subgrupo estaría conformado por las personas que desempeñan los cargos de Dirección, y quienes cumplen la labor de Encargado o Encargada de Pedagogía y de Programación, - tres personas-. Respecto a esto indicó: *"El equipo de facilitadores se divide con el equipo directivo. Entre los facilitadores existe confianza en cuanto al trabajo, en cuanto a que tu dupla si te va a apañar o que, si hace el trabajo"* y, añadió: "*Existe la diferencia entre los que están contratados y los que licitamos […] la jerarquía no es tan diferente a como funcionan los otros servicios a pesar de que se esperaría que no fuese tan así por como es el programa en sí mismo"*. Profundizó aún más en lo anterior indicando que, a pesar de la existencia de esta diferenciación, persiste una confusión en cuanto a la toma de decisiones y a los roles que cumple cada integrante del subgrupo directivo, pues *"…los roles se confunden un poco, existen en el papel, pero en la práctica no, no se tiene claro quién hace cada cosa, porque en realidad ellos trabajan como grupo, entonces si quieres hacer algo tienes que preguntarle a cada uno y en distintos momentos y eso complica la labor de uno"*.

En una primera instancia, se observan dos escenarios complemente distintos frente al contexto pandemia. En el caso de lo expuesto por Christian Báez, se observa un aumento en la *autonomía* con que desempeña su quehacer en la actualidad y en el caso Facilitador CECREA, lo contrario. A pesar de ser situaciones complemente opuestas, se observa la existencia de un elemento común en su origen, la *confianza* y con esto, nuevamente es posible apreciar la incidencia de la dinámica de rotación de personal ya que cuando Christian mencionó lo robusto que es el departamento como origen de la existencia de *confianza*, hace referencia a que hay un determinado tiempo de trabajo conjunto y experiencias previas que permiten la aparición esta. No así en el caso del equipo CECREA, en que la frecuente rotación de personas impide contar con aquellas experiencias que respalden o den seguridad del desempeño en la dinámica que ha adquirido el trabajo en contexto de pandemia, otorgando espacio para la aparición del

[24] Generalmente, conformado por entre cinco a seis personas.

control en exceso. El desarrollo del quehacer se dificulta aún más con la existencia de roles difusos, porque decisiones que debiesen tomarse y orientaciones que debiesen surgir desde uno de estos, son tomadas y realizadas por varios de estos en distintos momentos, lo que puede generar la existencia de indicaciones contradictorias que desorienten y perjudiquen la labor del equipo subordinado.

Continuando con las entrevistas, se consultó respecto a los espacios para desarrollar ideas o iniciativas. Christian Báez planteó la reunión semanal como una instancia relevante para intercambiar ideas con su equipo y dadas las condiciones originadas por el contexto actual, mencionó la utilización de WhatsApp como un medio utilizado con la misma finalidad. Para referirse a este último, nuevamente vinculó el elemento *confianza* al relacionarlo con la posible necesidad de interacción en caso de tener una consulta o solicitud fuera de los horarios colectivamente acordados, *"…si se tiene algo urgente, o una pregunta, la puedes hacer. Eso también es parte de la confianza, confianza de que se necesita."*. Hizo énfasis en la existencia de horarios acordados para la interacción a través de este medio, entre la totalidad de integrantes de su equipo.

Sin duda WhatsApp es una aplicación que ha transformado la comunicación y hoy en día, es considerada esencial y permite la interacción en los diversos ámbitos que componen la vida de las personas. Indagando en la utilización de este medio con Facilitador CECREA expuso que, mediante una reciente indicación[25] del nivel central del programa, se establecieron límites en su uso porque *"…hasta antes de esto, teníamos WhatsApp desde las 7.30 hasta pasadas las 20 hrs., entonces el WhatsApp era una forma de control porque tienes que responder en cualquier horario. Entonces quien no responde, no está conectado y queda como la persona que no está atenta al trabajo y eso genera una presión."*.

La utilización del WhatsApp entonces se convierte en una evidencia de que cualquiera puede ser el medio de comunicación que un grupo utilice, pero la *confianza* es el elemento que va a determinar el carácter de la interacción, pudiendo convertirse una *tecnología* que permite la comunicación instantánea y que puede favorecer los principios de *eficacia* y *eficiencia*, así como también convertirse en un mecanismo de *control* en desmedro de estos mismos principios, por el agobio que puede provocar. Esto, porque la *desconfianza* configura un exceso de *control* y el tiempo que se destine a controlar, es tiempo que podría utilizarse en desarrollar el quehacer propio, el quehacer institucional.

Al indagar en otras instancias existentes previas al contexto actual, mencionó: *"hay un buen porcentaje de ideas que han salido en espacio no formales de reunión" y especificó: "el*

[25] Esta entrevista fue realizada el día 21 de octubre de 2020.

almuerzo […], una reunión social después de la pega […] o conversaciones espontáneas que surgen de repente con mi colega que está al lado del escritorio… de repente veo algo, conversamos la idea, la anotamos y de repente así han salido cosas buenas". Al consultar respecto al cómo impacta este tipo de interacción en la consecución de objetivos o ideación de nuevas *maneras de hacer las cosas*, el entrevistado planteó: *"Yo creo que es súper importante porque en el fondo tiene que ver con esa libertad y con lo original que da el espacio no estructurado para poder sacar la idea […] cuando no estoy presionado, o si no hubiera estado presionado a decir cosas interesantes y después se me ocurren otras cosas, si existe la confianza, te podría llamar y decir 'sabes, me faltó decir tal cosa o sabes tengo esta idea', ya no tengo la presión encima"*. El entrevistado complementó su relato enfatizando en la idea de *"respetar los ritmos de cada uno"*.

Respecto a estos mismos tipos de espacios, Facilitador CECREA expuso: *"Todo es funcional y va a depender de las metas que se quiere lograr. Se han pensado diferentes formas de trabajo, se han planteado, pero no se han tomado en cuenta porque si está alejado de la programación o no apunta a la cantidad de niños que se quiere tener, se descarta y se pierde […] si no viene de ellos*[26]*, no es buena"*.

De lo expuesto es posible apreciar que, nuevamente, la *confianza* aparece como un elemento determinante de los procesos de ideación, lo que encuentra sustento en la *Biología Cultural* cuando esta propone que las dificultades en el proceso de aprendizaje no son de la *inteligencia*, sino que de la *emoción*. En la situación del equipo CECREA, esto va a determinar su *lenguajear* puesto que, dada la experiencia de anulación de propuestas que se descartan si no se condicen con las expectativas del subgrupo directivo, *¿cuál es la posibilidad de que alguien del subgrupo facilitadores, se atreva a proponer una idea o iniciativa?*, probablemente muy pocas porque el entorno continuamente las ha rechazado. Lo relevante de esto, surge al considerar que quienes conforman el equipo de facilitadores son quienes están en contacto directo y constante con NNJ, es decir, con el segmento social beneficiario del programa. Su conocimiento, por tanto, es un insumo esencial para la generación de mejoras.

Según lo planteado mediante los relatos, es posible establecer que el principio jerárquico puede convertirse en un elemento que amenace o favorezca la *creatividad* pues genera un suceder de acontecimientos concatenados: si se ejerce desde la desconfianza, genera exceso de control lo cual provoca agobio, situación que finalmente produce estar pendiente de demostrar que se está trabajando, en desmedro del trabajo mismo; por el contrario, es posible deducir que a mayor grado de confianza, mayor grado de autonomía e independencia, lo que configura el grado de libertad en cuanto a crear la manera de hacer las cosas, favoreciendo el

[26] Refiriéndose al subgrupo directivo descrito anteriormente.

cumplimiento de tareas y actividades desde la comodidad del sello personal. Es necesario destacar que esto no significa que los niveles de *autonomía* y de *independencia* deban ser absolutos, sino que deberían estar determinados por las características y necesidades de las personas que interactúan -en sus acuerdos- y de la naturaleza de los objetivos que se tengan.

La relevancia de lo expuesto radica en que, con aquella *libertad* en la *manera de hacer las cosas*, nace la coherencia de las medidas que se ideen, porque es desde la subjetividad de quien vive una experiencia, que nace la capacidad de adaptarse al entorno. La *confianza*, por tanto, confirma su condición de propulsora de procesos de *innovación*, mientras que la *desconfianza*, lo hace como barrera.

Las (im)posibilidades de errar

Una variable no considerada inicialmente, es la posibilidad de *error* en el desempeño como posible barrera para la innovación. Esta surgió de manera espontánea a partir de un comentario realizado por la primera persona entrevistada, Jefatura SENDA, momento que se expone a continuación:

> *Pregunta: ¿Algún comentario que quisieras realizar antes de finalizar la entrevista?*
> *Respuesta: Además de que la innovación es cambiar lo que está y tener mejoras o más impacto, también tiene mucho que ver con generar los espacios, ahí nosotros, trato yo, al menos, que mi equipo tenga esos espacios para poder crear, para poder innovar y no esté siendo sancionado y viendo lo malo, porque también desde el error se puede innovar 'porque es parte de'.*
>
> *Pregunta: Y ahí, el error, ¿qué concepción tiene? ¿o cómo impacta?*
> *Respuesta: Yo creo que la Administración pública tiene mucho de negativo y también puedo decir que hay un cierto grado de castigar lo negativo, que son cosas que también he comentado harto. Eso también afecta el tema de colaborar. Pero también está la otra mirada de poder ver, ya, perfecto, nos equivocamos, hicimos esto mal, cómo lo hacemos de nuevo o cómo hacemos para que la próxima vez no pase.*
>
> *Pregunta: tú planteas que, en este contexto ¿lo negativo se castiga?*
> *Respuesta: Sí, se castiga.*
>
> *Pregunta: ¿En qué ves ese castigo?*
> *Respuesta: Se castiga cuando hay alguna negligencia, no sé, nos ha pasado en el último tiempo que se nos ha pasado algún documento, algún tema legal que había*

> *que gestionar, eso después genera alguna acción por haber omisión y eso claramente deriva en un sumario […] También esa es una de las grandes barreras que se da en el ámbito de la Administración pública, que se da un carácter sancionador, los sumarios buscan responsabilidades más que buscar oportunidades de mejora.*

Con la aparición de esta variable, el tema también fue abordado junto a Christian Báez planteándole lo siguiente: *Respecto al funcionamiento interno, ¿cómo ves el error o las posibilidades de equivocarse?, ¿cómo se enfrenta el error a las normas del aparto público?*, frente a lo cual se obtuvo lo siguiente: *"El error es parte del proceso artístico, eso lo tenemos asumido como departamento. Los procesos artísticos indudablemente avanzan a medida que existe la equivocación, por ejemplo. Como el error es parte del proceso artístico, ahí tenemos que ser súper claros nosotros y no confundir nuestros procesos con artistas o nuestros procesos de trabajo interno, con el error que se pude cometer a nivel administrativo […] El error puede ser hasta bien visto si estás trabajando en un ámbito de proceso, en un ámbito de creación, pero sí, el error no puede suceder dentro del ámbito administrativo y para eso tienes que apoyarte en los administradores públicos. Nosotros tenemos muy buenas y buenos administradores, y no son buenos porque conozcan mucho de la Administración pública, sino que son buenos porque saben adecuar la rigidez del aparato estatal, para poder armar estos otros procesos que son más bien de carácter artístico".*

Del primer caso se infiere una visión que establece el *error* como un obstáculo para implementar procesos de *innovación*, ya que el temor a equivocarse y recibir sanción actuaría como una presión constante que impediría la fluidez de los procesos cotidianos. Dada la idea que relaciona *error* con sanción, se infiere la existencia de una cultura interna que se relaciona en la lógica correlativa '*acción-castigo-corrección*' y que configurara cierto distanciamiento con las posibilidades propias de los procesos de ideación: el temor a equivocarse limita atreverse a crear ya que se puede errar y recibir castigo.

Si bien Jefatura SENDA declaró que el *error* es una oportunidad de mejora, en su relato se observa que no realiza la distinción del *error* en sus ámbitos administrativo y creación. Distinto es el segundo caso expuesto en que la persona entrevistada sí realiza la mencionada distinción, reconociendo el *error* administrativo como un elemento propio de la gestión pública y enfatizando en las posibilidades que entrega el *error* en un proceso creativo. Respecto a esto, puede que el origen de su dominio se encuentre en la cercanía de su quehacer con el ámbito creativo y la naturaleza de la institución en que lo desarrolla, lo cual lo hace consciente de esta diferenciación. No obstante, devela que, si una jefatura es efectivamente consciente de esta diferenciación, puede guiar de manera provechosa el curso de un proceso de ideación a pesar de desarrollarse en un contexto marcado por la rigidez y el castigo.

Un proceso experimental se desarrolla cuando se busca algo, pero muchas veces ocurre que, al finalizar una experimentación, no se llega a los resultados esperados, sin embargo, el proceso mismo de experimentación genera una vivencia significativa y se constituye como una base cognitiva para futuros aprendizajes. Para Facilitador CECREA, esta visión de experimentación es compartida y al respecto complementó: *"puede que al final la experimentación sea búsqueda por búsqueda, y la búsqueda en sí ya es enriquecedora, pero al no generar un producto hay una presión, entonces no hay espacio para equivocarse […] Tú puedes proponer un laboratorio que haga énfasis en un proceso integral para los niños, pero al final, siempre te preguntan: '¿qué cosa van a mostrar?' '¿qué va a haber?'"*. Con esta última declaración, es posible identificar que en su equipo existe un énfasis en el *producto* más que en el *proceso*, situación que se contrapone a lo que estratégicamente proponen los lineamientos del programa los cuales promueven exactamente lo contrario. Esta idea de priorizar el *producto* por sobre el *proceso*, de cierta manera se vincula con la frase emitida por Jefatura SENDA refiriéndose a su jefatura: *"No le importa el cómo lo hagamos, sino que lo hagamos […]"* en la cual, también se aprecia un énfasis en *lograr hacer algo*, por sobre la *manera de hacerlo*.

Si esto se aborda desde la burocracia estatal, quizás encuentre explicación en el elemento *medios de verificación*. La manera en que tradicionalmente se comprueba la ejecución de actividades es la firma de una lista de asistencia o un informe que contenga registros fotográficos de lo desarrollado. Ergo, quizás sea el interés por conseguir una fotografía de éxito elocuente o una larga lista de firmas -que reflejaría un amplio número de beneficiarios- lo que determine el énfasis en el *resultado* y no en el *proceso*. Y es que enfocado el actual vivir y convivir social en la búsqueda del éxito, pareciese quedar en el olvido la significancia del proceso para llegar a lograr algo, la cantidad pareciera ser mayormente relevante que la calidad.

Indagando en este concepto de éxito, Facilitador CECREA frente a la pregunta *¿qué es un laboratorio exitoso?*, expuso: *"un laboratorio es exitoso cuando los niños han disfrutado y han podido crear, interactuando entre ellos con visión social*[27]*, empatía, que realmente se genere esta diferencia con un proceso de aprendizaje del colegio que a veces es un poco más cuadrado […] Eso es exitoso para mí, no que salga un producto maravilloso"*. En este contexto, la persona entrevistada vinculó espontáneamente la *competitividad* operacionalizándola en la competencia que desde su visión existe entre los centros, lo cual se expresa en su cotidianeidad cuando el equipo directivo emite comentarios como los siguientes: *"'Tenemos que tener la programación antes del CECREA de… ' o 'ellos publicaron más laboratorios que nosotros en Redes Sociales'"* y continuó: "*… es una comparación poco sana porque sobreexige a los facilitadores y es absurda también, porque cada CECREA tiene su tinte especial, por algo*

[27] Refiriéndose con esto a la convergencia social, la interacción entre distintas clases sociales que busca el programa.

estamos en los territorios que estamos…". Para la persona entrevistada, esto se constituye como una expresión de la desalineación entre los objetivos planteados para el programa y funcionamiento real de este, e indicó: *"en la metodología se valora el proceso de aprendizaje y la creatividad, pero en la práctica falta comprensión de esto […] esa competitividad hace que nos convirtamos en una máquina de producción de talleres en vez de facilitadores de laboratorios".*

Si el *medio de verificación* es lo que acredita la ejecución de una actividad, quizás habría que preguntarse *¿realmente necesitamos verificar su ejecución*?, porque si una política pública es la respuesta del Estado ante una necesidad o demanda ciudadana, los esfuerzos debiesen estar enfocados en la verificación del impacto que se genera en la vida de las personas con esta acción y no en su mera presencia en el desarrollo de las instancias. Esta perspectiva, da pie a la observación de mediciones de resultados por parte del Estado.

Si se observa el documento *"Monitoreo y Seguimiento Oferta Pública 2019"* (DIPRES, 2019) correspondiente al programa CECREA, se identifica que la situación inicial a resolver declarada es "*…la inequidad en el acceso a la creación y desarrollo de expresiones culturales de niños, niñas y jóvenes entre 7 y 19 años del país"* y que, la sección *"Eficacia (propósito)"* está compuesta por dos indicadores:

1. Porcentaje de niños, niñas y jóvenes entre 7 y 19 años que acceden a experiencias pedagógicas del programa.
2. Porcentaje de niños, niñas y jóvenes entre 7 y 19 años que valoran la participación en experiencias pedagógicas para la creación que ofrece el programa.

Mientras, la sección *"Eficacia (componentes)"*, está conformada por tres indicadores:

1. Porcentaje de asistencia de NNJ a laboratorios.
2. Porcentaje de NNJ que valoran positivamente la experiencia de la RED.
3. Tasa de variación de la programación en centros de creación en funcionamiento.[28]

En una primera lectura de los indicadores, es posible decir que varios de estos apuntan más bien a la cobertura del programa ya que la medición se realiza a partir del número de NNJ partícipes de las experiencias. Mientras, otros se basan en la consideración de la opinión que NNJ posean respecto a su propia experiencia con el programa. Lo cierto, es que ninguno de estos dos puntos de vista va a reflejar el avance en el desarrollo de capacidades en cuanto a expresión y creación de NNJ. Mas aun, puede que los indicadores sí sean adecuados al considerarse la redacción de la situación inicial a resolver, la cual establece como problema

[28] Dada la redacción de este indicador, podría asumirse que apunta a medir la variación del número de experiencias que se ofrecen entre períodos determinados en la programación de los centros, pero esto no queda del todo claro.

público la inequidad en el acceso. Sin embargo, frente a esto, cabe cuestionarse: *¿si los indicadores de eficacia de una política pública, se focalizan en la cobertura e indagan vagamente*[29] *en la significancia de los procesos pedagógicos que esta propone, miden estos realmente el impacto de la ejecución?*, así también, *¿es la inequeidad el problema o es esta, una causa de algo mayor?*

Quizás, el verdadero problema sea el débil desarrollo de capacidades expresivas y creativas de NNJ de cierta parte de la sociedad del país, siendo la inequidad su causa. La comprobación o refutación de esto quedará en manos de quien(es) se aventure(n) a desarrollar un nuevo proceso investigativo o en el ejercicio reflexivo que pueda realizar el grupo de personas que implementa esta política pública desde el nivel estratégico. Por ahora, es posible decir que de ser así, estaríamos frente a una política pública que no comprende cabalmente el problema que intenta abordar y que, a pesar de ser innovadora, continúa respondiendo a una *manera de hacer las cosas* con la que el Estado ha formulado, desde la incomprensión, medidas poco efectivas. En efecto, entonces, para la *creatividad* y los procesos de *innovación*, esta incomprensión se constituye como un obstáculo porque, si bien no impide el despliegue del primer elemento, ciertamente desvía su focalización en lo que realmente podría ser efectivo y que daría sustento a una *innovación* sólida, con fundamentos sólidos.

Una oportunidad en la burocracia

En cada sesión de cada laboratorio, como *medio de verificación*, debe ser llenado un listado con los datos de NNJ participantes respaldado con su firma. No existe un formato establecido por el programa y cada centro utiliza una ficha elaborada por sí mismo. Tal como narró Facilitador CECREA, cuando el programa se despliega mediante la realización de actividades masivas, resulta difícil -a veces imposible- conseguir los datos completos y las firmas de la totalidad de participantes, *"te conviertes como en una máquina de burocracia, incluso dan ganas de decir, oye pon tu huella o hacerlo con un contador"*.

Para Christian Báez, esta situación se constituye como un elemento que materializa el cambio de paradigma que describió, pues en el actual contexto de pandemia, los laboratorios se han desarrollado vía virtual y la posibilidad de conseguir la lista firmada, es nula. Frente a esto, la opción administrativa es la captura - "pantallazo" – de la totalidad de NNJ presentes. Esto lo plasmó en la siguiente oración*: "Hoy los verificadores son también remotos, la situación nos obligó a innovar, nos tuvimos que adaptar obligadamente, nos obligó a cambiar el paradigma… porque en realidad, quizás, la firma no era tan importante o no era la única posibilidad"*.

[29] Observar Anexo N° 9 el cual corresponde al instrumento aplicado a NNJ en el momento de finalización de un laboratorio.

No obstante, para Facilitador CECREA la burocrática instancia descrita, se convierte en una oportunidad para contribuir a los objetivos del programa. *"Cuando tú los enfrentas a que tengan que firmar, ellos dicen '¿por qué si soy un niño?', entonces el hecho que tengan que identificarse es un ejercicio de derecho también. Es como desafiante para ellos, les da como una seriedad, los empodera también […] y en la repetición van también generando identidad"*.

En el encuentro de ambos puntos de vista que se genera a través de esta redacción, que busca hacer confluir estas perspectivas y que se convierte simbólicamente en el acto amoroso de *conversar*, se abre el espacio para plantear el desafío de encontrar una manera equilibrada de implementar aquel mecanismo burocrático, aprovechando al mismo tiempo, la oportunidad que entrega.

X. REFLEXIONES FINALES

Comprender que la transformación de la gestión pública se origina en las prácticas cotidianas, implica considerar una serie de factores que, en la actualidad, cuentan con escasos espacios para su reflexión. Las culturas organizacionales son percibidas como elementos rígidos lo cual se expresa en el marcado *statu quo* que caracteriza la Administración pública. Sin embargo, no se debe olvidar que la cultura es dinámica y que está en constante transformación. En este sentido la acción de asumir que una cultura organizacional es de tal forma y que no se puede cambiar, es negar la raíz de esta misma, es decir, negar la creación humana.

Quizás, tal como plantea la *Biología Cultural*, se evita la reflexión en torno a esto porque al hacerlo, se cuestiona el propio actuar implicando un ejercicio de auto-reconocimiento en cuanto a la incidencia de la labor personal en lo colectivo, por tanto, involucra también la posibilidad de transformación del propio punto de vista surgiendo como una opción más cómoda, el letargo de la repetición y la seguridad en cuanto a eficacia que esta ofrece.

Si se observa con detención esta comodidad que aparece como opción, y respondiendo a la hipótesis planteada, sí, es posible decir que la *manera de hacer las cosas* encuentra obstáculos y potenciadores en las culturas organizacionales y estos son: los prejuicios, los principios y las dinámicas que configuran la interacción. Sin embargo, lo que realmente determina esto es el elemento *confianza*. La *confianza* es la base de toda interacción humana y al mismo tiempo lo que la va a caracterizar. No hace falta estar constantemente preguntándose si se confía o no en algo, esta aparece con naturalidad dadas ciertas circunstancias y experiencias. Una persona utiliza un ascensor porque confía en que este la llevará al piso que desea, por ejemplo. La clave para alcanzar un convivir armonioso, ya sea dentro de las organizaciones públicas o cualquier otro tipo de espacio social se encuentra entonces, en el momento mismo en que la confianza ocurre, tal como diría el profesor Maturana. Esta, en efecto, no podría incorporarse a la cultura organizacional mediante una capacitación técnica, por ejemplo. Más bien un camino podría ser la promoción cotidiana de reflexiones en torno a esta, pero esencialmente, la acción misma de confiar.

En el caso de las organizaciones públicas, un real mejoramiento de su gestión y del desprestigio que actualmente se le otorga va a lograrse cuando se alcance un convivir armonioso, es decir, cuando se logre una transformación originada en la existencia y el desarrollo de espacios de reflexión respecto al interactuar entre las personas que las conforman. Así, nacerán las condiciones para el despliegue de fenómenos propios de la naturaleza humana, como la *creatividad*, que sin duda y según lo expuesto a lo largo del análisis es fundamental para los procesos de *innovación*.

A partir de la transformación descrita, las instituciones públicas pasarán a ser instituciones humanizadas y *humanizantes*, porque entenderán su propia naturaleza y actuarán desde allí. Si hoy, al interior de las organizaciones se trasgrede la dignidad de una persona, *¿se puede esperar una comprensión de la incidencia de su labor, en la dignidad de las personas beneficiarias de su gestión?*

Es por lo descrito que, *Humanizar la institución* busca destacar la urgencia de observar y transformar las prácticas cotidianas y lo hace, ofreciendo una mirada distante de las ópticas desde las cuales se analiza comúnmente la Administración pública. En este sentido, la *Biología Cultural* más que entregar una serie de conceptos para analizar el vivir y convivir humano a nivel organizacional, originó una nueva manera de observarlo y de comprenderlo, otro punto de vista. Desde estas intenciones surge entonces, un espacio abierto y voluntario, pero a la vez de cierta manera obligatorio, que invita a quienes conforman el sector público de este país a incorporarlo en su cotidianeidad. Así también, se convierte en una reflexión que busca ser parte de un entramado de visiones que aporten de alguna manera en el nuevo país que se está construyendo. En este marco, *Humanizar la institución* podría convertirse en un punto inicial para investigaciones futuras que aborden los elementos descubiertos u otros.

Lo que surge también con este estudio, es un desafío que inicialmente se presenta ante las personas que llevan a cabo el quehacer de las organizaciones pero que después, realiza una interpelación directa -y de vuelta- hacia la ciudadanía, incitándola a hacerse partícipe. No obstante, al mismo tiempo que la ciudadanía actual demanda mayores y mejores respuestas ante sus necesidades y con esto, una comprensión integral respecto a su realidad lo que ineludiblemente requiere de su participación, se observa el surgimiento de una paradoja puesto que el contexto actual, en que el descontento determina el convivir y se agudiza día a día, pareciera ser que esta relación entre personas y organizaciones difícilmente se concretará. Pero no todo está perdido, siempre se podrá reflexionar.

Un guiño a otros espacios que se abren

Inicialmente, el estudio intentó abordar los acontecimientos *Estallido social* y *pandemia COVID-19* ya que como se expuso en la recopilación de antecedentes, se identificaron como situaciones que generan cuestionamientos directos hacia la calidad de la gestión pública. La acción de intentar abordar esta situación mediante el diálogo con las personas entrevistadas develó que aquel cuestionamiento hacia el quehacer de las instituciones publicas, aún no es del todo identificado e internalizado. Se observa que este punto de vista se encuentra en proceso de gestación puesto lo contingente de ambos acontecimientos. Ciertamente, la distancia temporal y la reflexión aparecen como elementos posiblemente propulsores de que,

en el futuro, este punto de vista se convierta en una tendencia y promueva que de esta *megacrisis*[30], surjan los tan necesarios nuevos lineamientos del actuar estatal.

Además de las características que en términos culturales el *neoliberalismo* ha otorgado a la sociedad chilena, permeando y determinando el interactuar humano al interior de las organizaciones públicas, dado el agudo carácter de las demandas feministas actuales, resultaría muy pertinente al contexto nacional sumar al análisis desarrollado, una mirada desde el enfoque de género. Hay que recordar que *neoliberalismo* y *patriarcado* son aliados, lo que seguramente configura la existencia de otras variables originadas en la relación *poder* y *género* al interior del sector público, potencial y ciertamente abordables desde la *Biología Cultural*.

Decir que *"la cultura lo es todo"*, es una oración que en sí misma se vuelve una contradicción dado el carácter general otorgado por la palabra "todo". En la generalidad se desdibuja lo que se está tratando de definir. No obstante, en el contexto del análisis desarrollado, mencionar esta oración cobra sentido al referirse a lo determinante que es la reflexión respecto a la interacción entre personas y los alcances que esto tiene en cuanto resultados organizacionales, situación demostrada ampliamente con este estudio. De esto surge una posible línea investigativa que vincula *cultura* y *enfoque sistémico* ya que, si una persona que está constantemente cultivando su mente mediante la reflexión y desarrolla su pensamiento crítico, va también a comprender el sentido y relevancia de su quehacer en cualquier sistema social en que esté inserta. Generalmente, se piensa que una *persona culta* responde al canon de conocer respecto a un sinfín de temas, a disponer de datos desconocidos por la mayoría de las otras personas o, comunicarse utilizando palabras poco frecuentes en el cotidiano. No obstante, aquella posible vinculación entre *cultura* y *enfoque sistémico* plantea la pregunta: *¿ser una persona culta, es ser una persona erudita, o es esta una condición que nace en el conocimiento y que permite comprender el rol propio en el entorno?* Quizás en la respuesta de esto, aparezcan nuevas posibilidades para el mejoramiento de la gestión pública, porque la persona que se transforma a sí misma transforma también su entorno.

Con esta pregunta y evocando todas las interrogantes que quedaron plasmadas con el desarrollo del análisis, finaliza engañosamente este informe. Engañosamente, porque más que un cierre, es una apertura.

[30] Término empleado por Gastón Soublette en su última obra publicada, para referirse a la actual situación país.

XI. REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS

Biblioteca Nacional. (13 de julio de 2017). *Presidenta Bachelet entregó actas del proceso constituyente a la Biblioteca Nacional*. Recuperado el 28 de junio de 2020, de Biblioteca Nacional de Chile: https://www.bibliotecanacional.gob.cl/615/w3-article-77699.html?_noredirect=1

CEPAL. (2018, p.62). *Panorama Social de América Latina 2018*. Recuperado el 25 de abril de 2020, de Repositorio Digital: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44395/11/S1900051_es.pdf

CORFO. (2 de diciembre de 2020). *Bienvenidos a la Gerencia de Innovación*. Obtenido de Corporación de Fomento de la Producción: https://www.corfo.cl/sites/cpp/innovacion

Dávila, X. (6 de mayo de 2019). Entrevista: El liderazgo en las empresas debe dejar paso a un modelo basado en el consenso y la colaboración. *Observatorio de RRHH*. (ORH, Entrevistador) Obtenido de Observatorio de RRHH: https://observatoriorh.cl/entrevista-humberto-maturana-y-ximena-davila/

Dávila, X., & Maturana, H. (febrero de 2006). Biología del conocer y Biología del amar. Desde la matriz biológica de la existencia humana. *PRELAC. Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe*(2). Obtenido de Biblioteca Digital Universidad Academia Humanismo Cristiano: http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/611

DIPRES. (2019, p.15). *Informe Estadístico del Empleo Público en el Gobierno Central 2011-2018*. Recuperado el 28 de junio de 2020, de Dirección de Presupustos Gobierno de Chile: https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15676.html

DIPRES. (30 de noviembre de 2019). *Monitoreo de Programas Públicos 2019*. Obtenido de Dirección de Presupuestos Gobierno de Chile: http://www.dipres.gob.cl/597/articles-207006_doc_pdf.pdf

Dirección del Trabajo. (2 de octubre de 2020). *¿Qué se entiende por Teletrabajo?* Obtenido de Dirección del Trabajo: https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-118651.html

Instituto Matríztica. (Julio de 2009). Biología-cultural: Relación acción-ética en el habitar organizacional. *Biología Cultural*. Brasil.

Laboratorio de Gobierno. (2020). *El lab*. Recuperado el 19 de junio de 2020, de Laboratorio de Gobierno: https://www.lab.gob.cl/el-lab/

Laboratorio de Gobierno. (2020). *Iniciativa: Concurso de Innovación Funciona!* Recuperado el 19 de junio de 2020, de Laboratorio de Gobierno: https://www.lab.gob.cl/iniciativas/funciona/

Latinobarómetro. (2020). *Latinobarómetro Database*. Recuperado el 28 de junio de 2020, de Latinobarómetro: http://www.latinobarometro.org/latOnline.jsp

Luhmann, N. (1988). *Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives; en Gambeta, Diego, Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition, Department of Sociology*. Oxford.

Luhmman, N. (2000). *Organización y decisión*. Wiesbaden, Alemania: Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen.

Maturana, H. (21 de enero de 2016). Humberto Maturana y la falta de ética social imperante: "Hoy no estamos viviendo en democracia". (E. Mostrador, Entrevistador)

Maturana, H. (27 de marzo de 2017). Humberto Matuana y la naturaleza del hombre. *De Culto, La Tercera*. (M. Garrido, Entrevistador) Santiago, Chile.

Maturana, H. (13 de Diciembre de 2017). Procesos creativos en el arte y la ciencia. *Conversatorio con Juan*. (S. Onetto, Entrevistador)

Maturana, H. (Enero de 2013). *El vivir en la competencia no hace que hagamos mejor las cosas*. Obtenido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=uc-Sybj6HKw&ab_channel=Neuroideas

Maturana, H., & Varela, F. (1984, p.28). En H. Maturana, & F. Varela, *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago, Chile: Editorial Universitaria.

MINCAP. (s.f.). *Centros de Creación*. Recuperado el 4 de noviembre de 2020, de Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio: https://www.cultura.gob.cl/educacion-artistica/centros-de-creacion/

MINVU. (30 de noviembre de 2020). *Quiero mi barrio*. Obtenido de Ministerio de Vivienda y Urbanismo: https://quieromibarrio.cl/index.php/programa/

Morin, E. (2001, p.126). *El método I. La naturaleza de la Naturaleza (Ana Sánchez, Dora Sánchez, trad.) (Obra original publicada en 1977)* (Sexta Edición ed.). (D. S. Ana Sánchez, Trad.) Madrid, España: Educiones Cátedra.

OCDE. (2017a, p.3). *Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*. Obtenido de OECD iLibrary: http://dx.doi.org/10.1787/9789264275089-es

OCDE. (2017b, p.9-10). *Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*. Obtenido de OECD ILibrary: http://dx.doi.org/10.1787/9789264275089-es

OCDE. (2017c, p.71). *Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*. Obtenido de OECD iLibrary: http://dx.doi.org/10.1787/9789264275089-es

OPC. (2020). *Situación presupuestaria*. Recuperado el 28 de junio de 2020, de Observatorio de Políticas Culturales: http://www.observatoriopoliticasculturales.cl/OPC/seguimiento/spresupuestaria/presupuesto-de-cultura-2020/

PNUD. (2019, p.5). *Diez años de auditoría a la democracia: Antes del estallido*. (P. d. Desarrollo, Ed.) Recuperado el 28 de junio de 2020, de PNUD Chile: https://www.cl.undp.org/content/dam/chile/docs/gobernabilidad/Auditoria%20a%20la%20Democracia%20(libro%20PDF).pdf

Salazar, G. (octubre de 2019). *El «reventón social» en Chile. Una mirada histórica*. Recuperado el 25 de junio de 2020, de Revista Nueva Sociedad: https://nuso.org/articulo/protestas-Chile-estudiantes-neoliberalismo/

Schuster, C. (2019, p.1). *Primera Encuesta Nacional de Funcionarios/as Públicos/as*. Recuperado el 17 de junio de 2020, de Servicio Civil: https://www.serviciocivil.cl/primera-encuesta-nacional-de-funcionarios-as-publicos-as/

SENDA. (12 de diciembre de 2016). *Conoce cómo funciona Fono Drogas y en qué consiste el servicio de Fono Drogas y Alcohol*. Obtenido de SENDA: https://www.senda.gob.cl/conoce-como-funciona-y-en-que-consiste-el-servicio-de-fono-drogas-y-alcohol/

Servicio Civil. (2019). *Encuesta Nacional de Funcionarios de Chile 2019*. Recuperado el 18 de junio de 2020, de Servicio Civil: https://enf.serviciocivil.cl/encuesta2019/#section-integridad

Thorelli, H. (1986). *Netwoorks: Between Markets and Hierarchies. Strategic Management Journal*. John Wiley & Sons, Ltda.

Universidad de León. (2 de diciembre de 2020). *Concepto de I+D+i*. Obtenido de Universidad de León: https://www.unileon.es/investigadores/otri/colaboracion-con-empresas-instituciones/servicios/incentivos-fiscales/concepto-idi

Viera, C. (2013, p.161). *Libre iniciativa económica y Estado social*. Santiago, Chile: Thomson Reuters.

Waissbluth, M. (2008). *Publicaciones*. Recuperado el 15 de junio de 2020, de Mario Waissbluth: http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/109%20ceges%20MW.pdf

Weber, A. (2019, p.iv). Prólogo: Hacia un mejor servicio público para todos los chilenos. En U. C. London, *Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile*.

Para la elaboración de este documento se utilizó la tipografía *Avenir*, creada por el tipógrafo suizo Adrian Frutiger, en 1988.

XII. ANEXOS

ANEXO 1. Instrumento N° 1 / Cuestionario Digital

¡Hola!,
Confío en que te encuentres bien. Como ya te he contado por teléfono, el cuestionario que responderás a continuación es parte de una investigación desarrollada en el contexto de mis estudios en Administración pública, carrera de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Como te he comentado anteriormente, este cuestionario tiene como propósito conocer algunos aspectos básicos de tu relación con la institución en que trabajas permitiéndome conocerte un poco más, antes de la conversación que tendremos en los próximos días. También me permitirá identificar algunos temas en los que profundizar, lo cual me ayudará a desarrollar de mejor manera el proceso.

Recuerda que este cuestionario no tiene respuestas buenas ni malas y solo busca caracterizar tu relación laboral y conocer tu opinión. También recuerda que tus respuestas son confidenciales y solo serán utilizadas en el contexto de la investigación.

Si tienes dudas con alguna(s) pregunta(s), podemos comunicarnos a través del teléfono +569 9277 5661

Desde ya, agradezco tu disposición, tiempo y confianza.

Sección A. Relación laboral
Seis preguntas que me permitirán caracterizar tu relación con la institución en que trabajas.

Pregunta 1. ¿En qué rango de edad te ubicas?

a) 30 años o menos b) entre 31 y 45 años c) 46 años o más

Pregunta 2. ¿En qué institución trabajas? ¿cuál programa, departamento o división específica? Menciónala por favor.

Pregunta 3. Aproximadamente, ¿cuánto tiempo llevas trabajando en esta institución?

Pregunta 4. Indica el cargo que desempeñas y explica de forma general cuáles son tus funciones.

Pregunta 5. Indica el estamento al cual perteneces.

a) Directivo o Jefatura
b) Profesional sin personal a cargo

c) Administrativo
d) Técnico
e) Auxiliar
f) No pertenezco a un estamento.

Pregunta 6. ¿Qué tipo de relación contractual tiene con la organización?

a) Planta
b) Contrata
c) Código del trabajo
d) Honorarios
e) Servicio externo

Sección B. Innovación en la institución

Seis preguntas que me permitirán conocer tu percepción respecto a innovación en tu espacio laboral.

Pregunta 7. Pensando en la manera en que realizas tu trabajo, ¿cuántas actividades, las realizas mediante una manera que inventaste tú y cuántas las realizas de acuerdo con instrucciones que recibiste? (por indicaciones de jefatura, a través de capacitaciones, mediante manuales de procedimientos u otros). Selecciona la alternativa que mejor represente tu situación:

a) Recibí instrucciones respecto a cómo desarrollar la totalidad o la mayoría de las actividades que realizo. *(Nivel Bajo)*[31]
b) Diría que mitad y mitad, mis funciones las realizo siguiendo indicaciones, pero tuve la oportunidad de inventar algunas maneras de llevarlas a cabo. *(Nivel Medio)*
c) Me indicaron lo esencial y tengo libertad de crear las maneras en que llevo a cabo mis funciones. *(Nivel Alto)*
d) Inventé con toda libertad la manera en que realizo las funciones que me corresponden. *(nivel Muy Alto)*

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia la institución en que trabajas, repiensa la manera de hacer las cosas? Selecciona la alternativa que mejor represente tu visión:

a) Nunca
b) Casi nunca
c) Cada cierto tiempo
d) Casi siempre
e) Siempre

[31] La asociación de *alternativa* con *nivel* se agregó de manera explicativa en este informe y no formó parte del cuestionario enviado a las personas entrevistadas.

Pregunta 9. Si se llegasen a diseñar nuevas maneras de hacer las cosas, ¿en qué nivel crees que tu institución tomaría en cuenta la opinión y la experiencia de trabajadores y trabajadoras? Selecciona la alternativa que mejor represente su visión:

a) Nulo, no creo que tomen en cuenta la opinión y experiencia de trabajadores y trabajadoras.
b) Bajo, solo consultarían algunas cosas, pero el diseño lo harían las jefaturas.
c) Medio, la opinión y experiencia de trabajadores y trabajadoras, sería importante en algunas cosas, pero no determinante a la hora de diseñar soluciones.
d) Alto, la opinión y la experiencia de trabajadores y trabajadoras sería fundamental para el diseño.

Pregunta 10. Si se menciona el concepto de "innovación", ¿qué palabras te vienen a la mente? (menciona de 1 a 3 palabras)

Pregunta 11. ¿Qué tan de acuerdo estas con la siguiente afirmación?: *'La institución en que trabajo tiene espíritu de innovación'*. Indica tu nivel de acuerdo:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni es desacuerdo
- En desacuerdo
- Absolutamente en desacuerdo

Pregunta 12. Según tu percepción, ¿existe(n) en la institución en que trabajas, personas, divisiones, departamentos u otros espacios, ante las que puedas presentar nuevas ideas para mejorar tu trabajo? ¿podrías mencionarles? (si es persona, indicar solamente su cargo)

ANEXO 2. Instrumento N° 2 / Entrevista Semi-estructurada

Como ya sabes, mi nombre es Katherine Aravena Cáceres, soy estudiante de Administración pública y estoy realizando esta entrevista con el fin de conocer tu percepción respecto a las posibilidades e importancia de la innovación en la organización en que trabajas.

Tu testimonio es muy valioso para mí, por lo que no quisiera perderme ningún detalle al registrarla. Por esto, estoy grabando esta conversación. La grabación será privada y solo se utilizará con fines de análisis en el contexto de estudio.

¿Tienes algún inconveniente con que continúe grabando?

a) Si
b) No

Por favor, siéntete libre de compartir tus ideas, aquí no hay respuestas correctas e incorrectas ya que esta entrevista que busca conocer de la manera más sincera posible, las percepciones que tienes en cuanto a tu lugar de trabajo, sean estas positivas o negativas. Para el resguardo de su tranquilidad, existe la opción de omitir tu nombre.

¿Deseas conservar el anonimato?

a) Si
b) No

Siendo (MENCIONAR DÍA, MES Y AÑO), vamos a comenzar la entrevista.

Pregunta 13. ¿Recuerdas que, en el cuestionario se preguntaba por tres palabras que te vinieran a la mente cuando se mencionara el concepto 'innovación'?, me podrías contar, la manera en que estas palabras se relacionan con la innovación.

Pregunta 14. De acuerdo con tu respuesta en el cuestionario, indicaste estar (INDICAR OPCIÓN ESCOGIDA) con la afirmación 'La institución en que trabajo posee espíritu de innovación', ¿lo recuerdas? ¿Me podrías contar, en qué notas la ausencia/presencia del espíritu de innovación? ¿de qué manera se promueve/obstaculiza? ¿cómo podría mejorarse?

Pregunta 15. Fijándome en el cuestionario digital, en que declaraste (INDICAR OPCIÓN ESCOGIDA), según esto, ¿en qué nivel definirías tu autonomía para llevar a cabo tus labores? ¿en qué lo observas en tu día a día? ¿de qué manera crees que la autonomía, influye en los resultados de tus labores?

Pregunta 16. Me imagino que dentro de la institución en que trabajas, hay personas con diversos niveles de autonomía, ¿es así? ¿qué crees que lo determina? ¿crees que hay otras causas? ¿cómo crees que el nivel de autonomía se vincula con la confianza? ¿en qué lo observas en el día a día?

Pregunta 17. ¿Cómo definirías los objetivos estratégicos de tu institución? ¿cómo crees que se vincula tu trabajo con estos?

Pregunta 18. ¿Has propuesto o recuerdas alguna iniciativa o idea que se haya implementado en tu trabajo para mejorar la manera en que se hacen las cosas? ¿quién la presentó? ¿qué se buscaba con esta? ¿recibió apoyo? ¿qué tipo de apoyo? ¿en qué momento? ¿crees que influyó en algún grado, en el desempeño institucional?

Pregunta 19. Con respecto a tu equipo de trabajo: ¿en qué medida se intercambian ideas entre tú y tus compañeras y compañeros? ¿hay espacios realizar este intercambio de ideas? ¿de qué manera se intercambian estas ideas? ¿hay alguien que promueva esto? ¿crees que tiene algún beneficio para la institución?

Pregunta 20. Supongamos que la institución en que trabajas, quisiera mejorar su desempeño y propone para esto, nuevas maneras de hacer las cosas. Frente a esto, ¿de qué manera crees que la institución podría aprovechar la experiencia y opinión de trabajadores y trabajadoras? ¿con qué barreras u potenciadores crees que se encontraría?

Pregunta 21. En el caso imaginario de que tu jefatura te pidiera crear una nueva manera de hacer las cosas, ¿qué elementos de tu experiencia utilizarías para hacerlo?

Pregunta 22. Tomando en cuenta los acontecimientos que han ocurrido en Chile durante el último año, específicamente estallido social y pandemia, ¿identificas algún elemento del funcionamiento interno de la institución en que trabajas, que se haya visto en crisis? ¿se adaptó? ¿cómo se hizo? ¿cómo se desarrollaba antes del estallido social? ¿cómo impactó la pandemia en esto? ¿De qué manera crees que la innovación se relaciona con la situación que describes?

Pregunta 23. ¿Hoy en día, la innovación es algo que aporta a la sociedad? ¿qué representa para ti y para tu trabajo? ¿qué le aporta la innovación a la institución?

¿Algún comentario que quisieras realizar antes de cerrar esta entrevista?

ANEXO 3. Caracterización Personas Entrevistadas, Casos Estamento Directivo/Jefatura (según aplicación de instrumento N° 1, sección B)								
N°	Nombre	Edad	Entidad	División / Dpto.	Cargo	Estamento	Calidad Jurídica	Años en el cargo
1	Solicita anonimato	31 a 45 años	SENDA	División Administración y Finanzas	Encargado/a Unidad de Desarrollo de Personas	Directivo o Jefatura	Contrata	1 año
2	Christian Báez	45 años o más	MINCAP	Dpto. Formación y Educación en Artes y Cultura	Coordinador Unidad de Contenidos Transversales	Directivo o Jefatura	Planta	6 años

ANEXO 4. Variable Creatividad, dimensión Cultura Organizacional / Autonomía Casos Estamento directivo/Jefatura (según aplicación de instrumento N° 1, sección B)		
Entrevista N°	1	2
Pensando en la manera en que realizas tu trabajo, ¿cuántas actividades, las realizas mediante una manera que inventaste tú y cuántas las realizas de acuerdo con instrucciones que recibiste? (por indicaciones de jefatura, a través de capacitaciones, mediante manuales de procedimientos u otros)	Diría que mitad y mitad, mis funciones las realizo siguiendo indicaciones, pero tuve la oportunidad de inventar algunas maneras de llevarlas a cabo.	Diría que mitad y mitad, mis funciones las realizo siguiendo indicaciones, pero tuve la oportunidad de inventar algunas maneras de llevarlas a cabo.
Nivel de autonomía asignado con base en respuesta escogida[32]	Medio	Medio
Nivel de autonomía percibido, corroborado con persona entrevistada[33]	Alto	Medio-Alto

[32] Luego de recibir las respuestas del cuestionario digital, las opciones se categorizaron en cuatro niveles: *bajo, medio, alto y muy alto.*

[33] Corroboración realizada en la aplicación del segundo instrumento.

ANEXO 5. Variable Creatividad, dimensión Cultura Organizacional / Innovación Casos Estamento directivo/Jefatura (según aplicación de instrumento N° 1, sección B)		
Entrevista N°	1	2
¿Con qué frecuencia la institución en que trabajas, repiensa la manera de hacer las cosas?	Casi siempre	Cada cierto tiempo
Si se llegasen a diseñar nuevas maneras de hacer las cosas, ¿en qué nivel crees que tu institución, tomaría en cuenta la opinión y la experiencia de trabajadores y trabajadoras?	Alto, la opinión y la experiencia de trabajadores y trabajadoras sería fundamental para el diseño de soluciones.	Medio, la opinión y experiencia de trabajadores y trabajadoras sería importante en algunas cosas, pero no determinante a la hora de diseñar soluciones.
Si se menciona el concepto de "innovación", ¿qué palabras vienen a tu mente?	- Creación de valor público - Creatividad	- Novedoso - Eficiencia - Original
¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación?: "La institución en que trabajo tiene espíritu de innovación"	En acuerdo	En acuerdo
Según tu percepción, ¿existe(n) en la institución en que trabajas, personas, divisiones, departamentos u otros espacios o actores, ante los que se puedan presentar ideas para mejorar la manera de hacer las cosas?	Jefatura de División de Administración y Finanzas	Jefatura directa

ANEXO 6. Caracterización Personas Entrevistadas, Casos Estamento Administrativo / Licitación Pública (según aplicación de instrumento N° 1, sección B)								
N°	Nombre	Edad	Entidad	División / Dpto.	Cargo	Estamento	Calidad Jurídica	Años en el Cargo
3	Solicita anonimato	45 años o más	SENDA	División Administración y Finanzas	Apoyo Administrativo Unidad de Desarrollo de Personas	Administrativo	Contrata	6 años
4	Solicita anonimato	31 a 45 años	MINCAP	Dpto. Formación y Educación en Artes y Cultura	Facilitador/a Educador/a en programa CECREA	No pertenece	Contrato a través de Licitación Pública	4 años

ANEXO 7. Variable Creatividad, dimensión Cultura Organizacional / Autonomía Casos Estamento Administrativo / Licitación Pública (según aplicación de instrumento N° 1, sección B)		
Entrevista N°	3	4
Pensando en la manera en que realizas tu trabajo, ¿cuántas actividades, las realizas mediante una manera que inventaste tú y cuántas las realizas de acuerdo con instrucciones que recibiste? (por indicaciones de jefatura, a través de capacitaciones, mediante manuales de procedimientos u otros)	Recibí instrucciones respecto a cómo desarrollar la totalidad o la mayoría de las actividades que realizo.	Me indicaron lo esencial y tengo la libertad de crear las maneras en que llevo a cabo mis funciones.
Nivel de autonomía asignado con base en respuesta escogida[34]	Bajo	Alto
Nivel de autonomía percibido, corroborado con persona entrevistada[35]	Alto	Medio- Bajo

[34] Luego de recibir las respuestas del cuestionario digital, las opciones se categorizaron en cuatro niveles: *bajo, medio, alto y muy alto.*

[35] Corroboración realizada en la aplicación del segundo instrumento.

ANEXO 8. Variable Creatividad, dimensión Cultura Organizacional / Innovación Casos Estamento Administrativo / Licitación Pública (según aplicación instrumento N° 2, sección B)		
Entrevista N°	3	4
¿Con qué frecuencia la institución en que trabajas, repiensa la manera de hacer las cosas?	Casi siempre	Cada cierto tiempo
Si se llegasen a diseñar nuevas maneras de hacer las cosas, ¿en qué nivel crees que tu institución, tomaría en cuenta la opinión y la experiencia de trabajadores y trabajadoras?	Medio, la opinión y experiencia de trabajadores y trabajadoras sería importante en algunas cosas, pero no determinante a la hora de diseñar soluciones.	Medio, la opinión y experiencia de trabajadores y trabajadoras sería importante en algunas cosas, pero no determinante a la hora de diseñar soluciones.
Si se menciona el concepto de "innovación", ¿qué palabras vienen a tu mente?	- Tecnología	- Creación - Desafío - Entretención
¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación?: "La institución en que trabajo tiene espíritu de innovación"	Totalmente en acuerdo	En acuerdo
Según tu percepción, ¿existe(n) en la institución en que trabajas, personas, divisiones, departamentos u otros espacios o actores, ante los que se puedan presentar ideas para mejorar la manera de hacer las cosas?	Encargado Unidad Desarrollo de Personas	Encargado programático nivel local, Encargado pedagógico nivel nacional.

Anexo 9. Instrumento evaluación laboratorios CECREA.

[redacted]

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

cecrea
centros de creación

Encuesta de laboratorios (7-10 AÑOS)

La presente encuesta busca conocer tu opinión sobre este laboratorio. No es obligatoria, pero nos ayudará mucho que participes para ir mejorando tu Cecrea. No lleva nombre, expresa tu opinión con libertad.

Nombre del laboratorio: vistiendo el esqueleto

Fecha: 27/09/2019

Cecrea: RM

Tu edad: 7

Género: Femenino ☑ Masculino ☐ Otro ☐

✓ **Pinta la cara que refleje tu respuesta:**

¿Cómo te sentiste con el facilitador del laboratorio?	☹	😐	☺	👍

¿Por qué? bien

¿Qué te parecieron las actividades del laboratorio?	☹	😐	☺	👍

¿Por qué? muy bien

¿Qué te pareció el tiempo que duró el laboratorio?	☹	😐	☺	👍

¿Por qué? super bien