
INNOVACIÓN PÚBLICA LOCAL: SISTEMAS IMPORTANTES DE PATRIMONIO AGRÍCOLA MUNDIAL (SIPAM) COMO GOBERNANZA COLABORATIVA EN EL ARCHIPIÉLAGO DE CHILOÉ, CHILE

CLAUDIO RIVERA-MERCADO, EDUARDO MONDACA-MANCILLA, RODRIGO ESPAÑA-RUIZ, DANIELA RIVERA-CUBILLOS Y CRISTIAN ZAHN-MUÑOZ

RESUMEN

La innovación en la gestión pública ha cobrado una relevancia creciente para fortalecer la eficacia, la legitimidad y la capacidad de respuesta del Estado. Sin embargo, persisten brechas en el análisis sistemático de experiencias empíricas. Este trabajo analiza el potencial innovador del programa “Sistema Importante del Patrimonio Agrícola Mundial” (SIPAM) en Chiloé, Chile, considerando su rol en la gobernanza territorial insular y en la dinamización de capacidades institucionales a nivel local. Se empleó un estudio de caso cualitativo, exploratorio y descriptivo, centrado en las comunas de Castro y Ancud, a partir de la realización de grupos focales y entrevistas a actores municipales, agricultores, organizaciones sociales y cooperativas. Los hallazgos evidencian que proyectos locales como el SIPAM pueden actuar como catalizadores de innovación públi-

ca cuando se insertan en dinámicas colaborativas que articulan a actores públicos, privados y comunitarios. La contribución de este artículo consiste en demostrar cómo un programa de reconocimiento patrimonial puede configurarse como un dispositivo de innovación pública regional, destacando el rol estratégico de los gobiernos locales en la activación de procesos de gobernanza colaborativa. Se concluye que la innovación pública requiere condiciones habilitantes —como liderazgo, capacidades técnicas, compromiso político y mecanismos de coordinación multinivel— que resultan particularmente relevantes en territorios rurales e insulares de América Latina, donde la articulación entre patrimonio, desarrollo territorial y acción pública constituye una oportunidad para fortalecer la gobernanza y la capacidad institucional del Estado a escala local.

Introducción

En las últimas dos décadas, la innovación en la gestión pública ha adquirido una creciente relevancia tanto académica como política (Bran *et al.*, 2023;

Desmarchelier *et al.*, 2019; Liarte *et al.*, 2025, 2024; Ramírez-Alujas, 2010), en un contexto marcado por una mayor presión orientada a mejorar la eficacia, la eficiencia, la legitimidad y la capacidad de respuesta del Estado frente a problemas complejos (Borins, 2010; Hartley, 2013; Osborne y Brown, 2011). Dos grandes

tendencias han contribuido a impulsar esta demanda.

Por un lado, el predominio de la Nueva Gestión Pública (NGP), que introdujo en la administración pública principios propios del sector privado (Osborne, 2006; Osborne y Brown, 2011; Pollitt y Bouckaert, 2017). Por otro, una

PALABRAS CLAVE / Desarrollo Territorial / Gobernanza Territorial / Innovación Pública / Patrimonio Agrícola / SIPAM / Territorios Insulares /

Recibido: 06/09/2024. Aceptado: 09/12/2025.

Claudio Rivera-Mercado. Doctor en Ciencias de la Educación. Académico, Departamento de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Los Lagos, Puerto Montt, Chile.

Eduardo Mondaca-Mancilla. Doctor en Ciencia Política. Académico, Departamento de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Los Lagos, Castro, Chile.

Rodrigo España-Ruiz (Autor de correspondencia). Doctor en Ciencias Políticas, Académico, Departamento de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Los Lagos, Santiago, Chile. Dirección: República 517, Santiago, Chile. e-mail: rodrigo.espana@ulagos.cl.

Daniela Rivera-Cubillos. Doctora en Estudios Americanos. Investigadora, Departamento de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Los Lagos, Santiago, Chile.

Cristian Zahn-Muñoz. Magíster en Ciencias Sociales Aplicadas. Académico, Departamento de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Los Lagos, Puerto Montt, Chile.

creciente valorización de enfoques de gobernanza que promueven relaciones más horizontales, participativas e incidentes entre el Estado y la ciudadanía (Bason, 2010; De Vries *et al.*, 2016; McMullin, 2021). Si bien la NGP desempeñó un rol clave en el fomento de la innovación (Osborne y Brown, 2011), otros paradigmas, como la gobernanza pública (GP), también ofrecen fundamentos teóricos sólidos para su promoción (Criado *et al.*, 2023; De Vries *et al.*, 2016; Gutiérrez y Gutiérrez, 2021; McMullin, 2021).

Desde una perspectiva colaborativa, la innovación se concibe como la introducción y aplicación intencional de ideas, procesos o soluciones nuevas, co-creadas por actores diversos, con el propósito de generar valor público (Osborne *et al.*, 2020; West y Farr, 1990). El concepto de valor público remite a los beneficios tangibles e intangibles que las acciones del sector público generan para la sociedad, tales como el bienestar social, la confianza ciudadana y la legitimidad institucional (Moss, 1996). Bajo este enfoque, el ciudadano deja de ser concebido exclusivamente como receptor de servicios y pasa a desempeñar el rol de socio activo en su diseño e implementación (Osborne y Strokosch, 2013).

La colaboración entre actores, entendida como un modo de coordinación, reemplaza gradualmente a la jerarquía, favoreciendo respuestas más flexibles y ajustadas a problemas públicos complejos y multidimensionales (Desmarchelier *et al.*, 2019; Hartley *et al.*, 2013). En este marco, la innovación y el valor público se encuentran estrechamente interrelacionados, en tanto innovar adquiere un carácter estratégico para sostener la legitimidad institucional y responder a demandas sociales cambiantes (Arros y Ramírez-Alujas, 2017; Kim y Mauborgne, 2004).

Sin embargo, pese al avance conceptual y a la creciente aceptación de la necesidad de transitar hacia formas de gobernanza colaborativa, persisten importantes brechas en su estudio en el contexto latinoamericano. Por una parte, una proporción significativa de los estudios se ha concentrado en el nivel central del Estado, invisibilizando experiencias subnacionales o locales (Cravacuore, 2009; Farinós, 2015; España *et al.*, 2024; Liarte *et al.*, 2025; Liarte *et al.*, 2024; Porras, 2016; Quezada, 2019). Por otra, el conocimiento acumulado proviene mayoritariamente del norte global, existiendo una limitada documentación sistemática sobre experiencias innovadoras en el hemisferio sur (Criado *et al.*, 2023; Liarte *et al.*, 2024; Walker, 2006).

En este escenario, resulta pertinente analizar iniciativas que puedan detonar procesos de innovación pública, que tengan potencial de articulación con los gobiernos subnacionales y que se encuentren situadas en el sur global. Un ejemplo de ello lo constituyen los Sistemas Importantes del Patrimonio Agrícola Mundial (SIPAM), iniciativas de alcance global impulsadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), orientadas a la salvaguardia de los sistemas agrícolas tradicionales, la biodiversidad, los conocimientos locales y las formas de organización social y territorial asociadas.

Los SIPAM abarcan territorios en los que las comunidades locales han forjado, a lo largo de siglos, prácticas y sistemas productivos innovadores que se destacan por su eficiencia y por un enfoque agroecológico y socialmente sostenible (Venegas y Lagarrigue, 2014). Desde esta perspectiva, los SIPAM pueden ser observados como un marco internacional que, además de reconocer el valor patrimonial de estos sistemas, podría contribuir a la generación y fortalecimiento de procesos de innovación pública, al favorecer dinámicas de gobernanza territorial colaborativa y la articulación entre escalas globales y locales, permitiendo el desarrollo de respuestas institucionales adaptadas a contextos territoriales específicos.

Esta investigación aborda ambas brechas al analizar el potencial innovador del programa “Sistema Importante del Patrimonio Agrícola Mundial” (SIPAM) en el Archipiélago de Chiloé, Chile. Por una parte, se sitúa en el análisis del nivel local de gobierno, relevando su rol estratégico frente a crecientes responsabilidades hacia la ciudadanía y su condición de espacio privilegiado para articular soluciones desde la proximidad territorial y social. Por otra, la investigación se focaliza en un caso de gobernanza territorial insular en el hemisferio sur, reconociendo la insularidad como una categoría analítica emergente que desafía los marcos continentales tradicionales (Boadas, 2011; Pugh, 2013).

A través de un estudio de caso mixto, se propone examinar dos aspectos centrales: (1) el papel del SIPAM en el fortalecimiento de la innovación pública en los municipios de Chiloé y (2) la identificación y discusión de condiciones habilitantes que permiten que un programa de escala internacional dinamice las capacidades institucionales locales.

Una contribución adicional del trabajo radica en su foco en la insularidad, entendida como una categoría de estudio de alcance mundial (Stratford,

2013; Grydehøj *et al.*, 2025; Saa *et al.*, 2024). Este campo de estudio reafirma que las dinámicas isleñas, junto con su amplio abanico de particularidades, no pueden ser adecuadamente abordadas desde paradigmas continentales. En este sentido, el programa SIPAM reconoce la especificidad de las dinámicas insulares del Archipiélago de Chiloé (Mondaca y Aránguiz, 2025), considerando diferencias relevantes en su estructuración social y cultural; organización político-territorial; diversidad biológica; gestión ecosistémica; estructura económica, entre otras dimensiones.

Los resultados derivan de un proceso de investigación cualitativa que combinó técnicas de grupos focales y entrevistas semiestructuradas, orientadas a explorar experiencias de gobernanza colaborativa e innovación pública vinculadas al programa SIPAM en el territorio de Chiloé. Los grupos focales congregaron a actores relevantes de los ámbitos municipal, campesino, asociativo y técnico, incluyendo funcionarios públicos, agricultores, representantes de organizaciones sociales y miembros de cooperativas. Esta diversidad permitió identificar cómo distintas trayectorias institucionales y territoriales configuran percepciones, niveles de apropiación y formas de participación diferenciadas en torno a la implementación del programa.

Este artículo se organiza en cuatro secciones. En primer lugar, se analiza la innovación pública como oportunidad para la promoción de nuevas formas de gobernanza colaborativa. La segunda sección describe el marco metodológico del estudio. La tercera sección presenta los principales hallazgos empíricos. Finalmente, en la cuarta sección, se desarrollan reflexiones analíticas sobre el vínculo entre gobernanza territorial e innovación local en contextos insulares.

La innovación en la gestión pública local empujada desde nuevas formas de gobernanza

Una contribución adicional del trabajo radica en su foco en la insularidad, entendida como una categoría de estudio de alcance mundial (Stratford, 2013; Grydehøj *et al.*, 2025; Saa *et al.*, 2024). Este campo de estudio reafirma que las dinámicas isleñas, junto con su amplio abanico de particularidades, no pueden ser adecuadamente abordadas desde paradigmas continentales. En este sentido, el programa SIPAM reconoce la especificidad de las dinámicas insulares del Archipiélago de Chiloé (Mondaca y Aránguiz, 2025), considerando diferencias relevantes en su estructuración social y

cultural; organización político-territorial; diversidad biológica; gestión ecosistémica; estructura económica, entre otras dimensiones.

Los resultados derivan de un proceso de investigación cualitativa que combinó técnicas de grupos focales y entrevistas semiestructuradas, orientadas a explorar experiencias de gobernanza colaborativa e innovación pública vinculadas al programa SIPAM en el territorio de Chiloé. Los grupos focales congregaron a actores relevantes de los ámbitos municipal, campesino, asociativo y técnico, incluyendo funcionarios públicos, agricultores, representantes de organizaciones sociales y miembros de cooperativas. Esta diversidad permitió identificar cómo distintas trayectorias institucionales y territoriales configuran percepciones, niveles de apropiación y formas de participación diferenciadas en torno a la implementación del programa.

Este artículo se organiza en cuatro secciones. En primer lugar, se analiza la innovación pública como oportunidad para la promoción de nuevas formas de gobernanza colaborativa. La segunda sección describe el marco metodológico del estudio. La tercera sección presenta los principales hallazgos empíricos. Finalmente, en la cuarta sección, se desarrollan reflexiones analíticas sobre el vínculo entre gobernanza territorial e innovación local en contextos insulares.

Innovación y creación de valor constituyen conceptos inseparables: innovar forma parte esencial de la estrategia institucional para sostener propuestas de valor socialmente reconocidas por la ciudadanía (Kim y Mauborgne, 2004). Desde esta perspectiva, la innovación pública se orienta a la generación de soluciones colaborativas, contextualizadas y centradas en problemas públicos concretos, mediante la integración de recursos, saberes y capacidades diversas (Arros y Ramírez-Alujas, 2017). Cuando participan actores con dotaciones diferenciadas de recursos, el resultado incorpora insumos que trascienden lo estrictamente económico, ampliando las posibilidades de creación de valor público (Gutiérrez y Gutiérrez, 2021).

La innovación permite a las instituciones públicas adaptarse a contextos cambiantes, establecer metas, aprovechar oportunidades, fortalecer liderazgos y fomentar el aprendizaje organizacional (Sánchez *et al.*, 2013). Para Gutiérrez y Gutiérrez (2021), lo que genera valor no se limita al producto final, sino que incluye el involucramiento ciudadano en su construcción. En consecuencia, la innovación pública se sustenta en dinámicas de coproducción y colaboración activa con la ciudadanía, lo

que contribuye a mejorar tanto la calidad de las respuestas públicas como su legitimidad social (Fu y Chang, 2019).

Si bien la innovación ha sido analizada en distintos niveles de gobierno, el interés por los gobiernos locales ha aumentado en los últimos años, dada su cercanía con la ciudadanía y su potencial como espacios de experimentación institucional. Estos actores enfrentan desafíos complejos, como el cambio climático, la gestión urbana o la participación ciudadana, que demandan respuestas innovadoras ajustadas a las particularidades del territorio. El estudio de la innovación pública en el nivel local permite no solo identificar buenas prácticas, sino también comprender los factores institucionales, políticos y culturales que favorecen o dificultan su desarrollo.

Cinar *et al.* (2024) distinguen siete tipos de innovación pública: innovación en servicios, en procesos administrativos, tecnológica, conceptual, de gobernanza, sistémica y social. En este marco, el programa SIPAM presenta un potencial específico para incidir en la innovación en gobernanza pública, al promover nuevas formas de participación, coordinación interinstitucional, transparencia y rendición de cuentas (De Vries *et al.*, 2016). La gobernanza pública local, en este contexto, se configura como una forma particular de acción colectiva territorial, centrada en nuevas modalidades de intervención y articulación participativa entre actores institucionales, formales e informales (Ramírez, 2014). Así, se consolida como un componente clave para el desarrollo de innovaciones sistémicas.

Las soluciones innovadoras no son necesariamente transferibles sin procesos de adaptación, ya que las diferencias socioculturales y territoriales inciden directamente en su aplicación (Hausmann *et al.*, 2005). En Chile, la innovación a nivel local enfrenta múltiples desafíos, tales como una descentralización limitada, restricciones presupuestarias, insuficiencia de capacidades técnicas, culturas organizacionales conservadoras, escasa coordinación intermunicipal, regulaciones rígidas y dificultades en la participación ciudadana. Cienfuegos y Vera (2019) enfatizan que los procesos de innovación no dependen únicamente de la introducción de nuevas prácticas, sino de la capacidad de las instituciones para adaptarse a realidades sociales y políticas cambiantes, enfrentando barreras estructurales, normativas y culturales que obstaculizan la implementación de soluciones innovadoras en contextos de desigualdad y escasez de recursos. Estas condiciones limitan la posibilidad de escalar o replicar experiencias innovadoras sin un ajuste sustantivo a los

contextos locales, reforzando la necesidad de enfoques territoriales y situados para el análisis de la innovación pública.

Para Daher (2017), la descentralización ha abierto nuevas oportunidades, pero también ha acentuado desigualdades en la capacidad de innovar, especialmente en territorios rurales o periféricos. La falta de personal capacitado y de habilidades técnicas restringe la innovación en los gobiernos locales (Ríos, 2022). Asimismo, se identifican deficiencias en la coordinación interna y externa, en la gestión de procesos y en el intercambio de buenas prácticas entre municipios (Torres *et al.*, 2000). A ello se suma un marco legal restrictivo, junto con la ausencia de mecanismos sostenibles de innovación que no dependan exclusivamente de liderazgos individuales o de los ciclos electorales (Mulgan, 2007; Mulgan y Albury, 2003).

El ámbito local emerge como un espacio privilegiado para observar experiencias de innovación, dada su flexibilidad institucional y los sentidos de identidad y pertenencia que lo caracterizan (Farinós, 2015). La literatura ha destacado que la presión o demanda proveniente de la comunidad puede actuar como un factor clave en los procesos innovadores de la gestión pública (Bason, 2010). Sobre esta base, esta investigación parte del supuesto de que un programa de alcance internacional, con alto reconocimiento patrimonial y orientación colaborativa, como el SIPAM, puede operar como un catalizador de innovación pública a nivel local, particularmente en contextos territoriales complejos como los insulares.

Métodología

Este estudio corresponde a un estudio de caso, enmarcado dentro de una estrategia metodológica de carácter cualitativo, de tipo exploratorio y descriptivo, orientada a comprender los procesos de innovación pública y gobernanza colaborativa impulsados por el programa Sistema Importante del Patrimonio Agrícola Mundial (SIPAM) en el Archipiélago de Chiloé, Chile. El objetivo consistió en aportar evidencia empírica sobre las condiciones y dinámicas locales que posibilitan o dificultan la promoción de innovaciones públicas en contextos territoriales insulares. Para ello, se analizaron las comunas de Ancud y Castro, seleccionadas por su trayectoria contrastante en la implementación del programa, lo que permitió observar cómo distintas configuraciones locales condicionan una misma política pública.

La recolección de información se desarrolló entre septiembre de

2023 y abril de 2024. Posteriormente, y como estrategia para profundizar en los hallazgos emergentes de los grupos focales, se realizaron dos entrevistas individuales a actores clave del ámbito municipal (Tabla 1). La selección de participantes se efectuó mediante un muestreo intencional, orientado a identificar actores con conocimiento directo del programa. En los grupos focales se procuró asegurar la diversidad de perspectivas, incorporando funcionarios municipales, agricultores, representantes de organizaciones territoriales y profesionales vinculados al SIPAM. Los actores entrevistados de manera individual fueron definidos como “clave” en función de su rol estratégico en la toma de decisiones municipales y de su capacidad para aportar información crítica sobre los procesos de coordinación y gestión local del programa.

Los grupos focales se condujeron a partir de una pauta flexible, diseñada para favorecer la discusión colectiva y explorar narrativas, percepciones y valoraciones compartidas en torno al rol del programa SIPAM en la gestión local. Se prestó especial atención a la identificación de aprendizajes, tensiones, barreras y facilitadores institucionales.

El análisis de la información se realizó mediante un proceso interpretativo orientado a reconstruir los sentidos, tensiones y aprendizajes que los propios actores territoriales atribuyen al programa SIPAM en Ancud y Castro. Para ello, se trabajó con las transcripciones completas de los grupos focales y entrevistas, realizando una lectura sistemática y reiterada que permitió identificar patrones discursivos y temas recurrentes. El procedimiento combinó una codificación inicial, con una reorganización posterior en torno

a cuatro ejes analíticos definidos: gobernanza territorial multinivel, valoración del programa, relación con los municipios y potencial innovador del SIPAM como experiencia territorial.

En cuanto a los resguardos éticos, todos los participantes otorgaron consentimiento informado y se garantizó la confidencialidad y el anonimato en la presentación de los resultados. Asimismo, se procuró que la participación no implicara riesgos para los participantes y que la información recolectada fuera utilizada exclusivamente con fines académicos, siguiendo las directrices éticas propias de la investigación social en contextos comunitarios.

Resultados

El diálogo con los actores territoriales vinculados al programa SIPAM en las comunas de Ancud y Castro permitió reconstruir los principales hitos del programa desde su instalación, así como develar las tensiones, aprendizajes y desafíos asociados al tránsito desde una lógica de gestión sectorial y jerárquica hacia formas más abiertas, inclusivas y horizontales de acción pública a nivel local.

La experiencia SIPAM es interpretada por los propios participantes como un campo de disputa simbólica y material, en el que se ponen en juego diversas visiones de desarrollo, legitimidad institucional y capacidades colectivas para innovar desde el territorio.

A continuación, se presentan los principales hallazgos, organizados en torno a cuatro ejes temáticos: la gobernanza territorial multinivel, la valoración del programa, su relación con el municipio y el potencial innovador de la experiencia.

El proyecto SIPAM Chiloé: Gobernanza territorial multinivel

Los SIPAM corresponden a territorios donde comunidades locales han desarrollado, a lo largo de siglos, prácticas y sistemas productivos creativos, caracterizados por su eficiencia y sustentabilidad desde una perspectiva agroecológica y social (Venegas y Lagarrigue, 2014). Con el fin de resguardar y apoyar estos sistemas, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) impulsó en 2002 la Iniciativa para la Conservación y Manejo Adaptativo de los Sistemas Ingeniosos del Patrimonio Agrícola Mundial (Agüero, 2016).

Uno de los seis sitios piloto seleccionados para la ejecución inicial de esta iniciativa fue el Archipiélago de Chiloé. En 2008, la FAO reconoció formalmente este territorio y, en 2010, el Gobierno de Chile, a través del Ministerio de Agricultura, puso en marcha un proyecto financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) para apoyar su implementación (Agüero, 2016). En este proceso, desde los ámbitos internacional y nacional, la declaratoria de Sitio SIPAM involucró a la FAO y a diferentes agencias gubernamentales chilenas, principalmente adscritas al Ministerio de Agricultura (Figura 1).

Actualmente, la gestión del Sitio SIPAM Chiloé se configura como un proyecto de alta visibilidad que involucra al menos cinco escalas de coordinación: global, nacional, regional, provincial y comunal/local. Todas las instituciones involucradas enfrentan el desafío de sostener una coordinación efectiva y sostenida tanto entre como dentro de los distintos niveles de gestión, orientada a fortalecer capacidades técnicas y humanas para resguardar y proyectar el Sitio SIPAM. Sin embargo, esta lógica multinivel introduce tensiones respecto de los enfoques jerárquicos tradicionales.

Los entrevistados reconocen esta tensión y expresan resistencia frente al centralismo con que tiende a pensarse y gestionarse la política pública, incluso cuando se trata de iniciativas con fuerte anclaje territorial. El vínculo más directo entre el territorio y el Estado central se establece principalmente a través del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP). Entre los participantes emerge una crítica persistente al centralismo con que se gestionan iniciativas como SIPAM:

“Las autoridades locales no se sienten mandatadas por el territorio. Sienten que deben obediencia al Estado

TABLA I
COMPOSICIÓN DE GRUPOS FOCALES

Comuna	Perfil de participantes de grupos de discusión
Ancud	Directivas y profesionales de la Municipalidad de Ancud representantes de la Dirección de Turismo y Fomento Productivo, y el Programa Paisaje de Conservación de la Municipalidad.
	Encargados de coordinación y representantes del Consejo Territorial SIPAM Ancud y SIPAM Chiloé.
	Representantes de organizaciones comunitarias relacionadas con Ecoturismo.
	Representantes de instituciones públicas, tales como el Museo Regional de Ancud.
Castro	Representantes de organizaciones comunitarias, tale como Agrupación La Melga y SIPAM Chiloé, Cámara de Turismo de Puqueldón, y agrupación Huertos de Teupa y SIPAM Chiloé.
	Representantes de comunidad indígena de Mapuche-Williche Fundo Alto Gamboa.

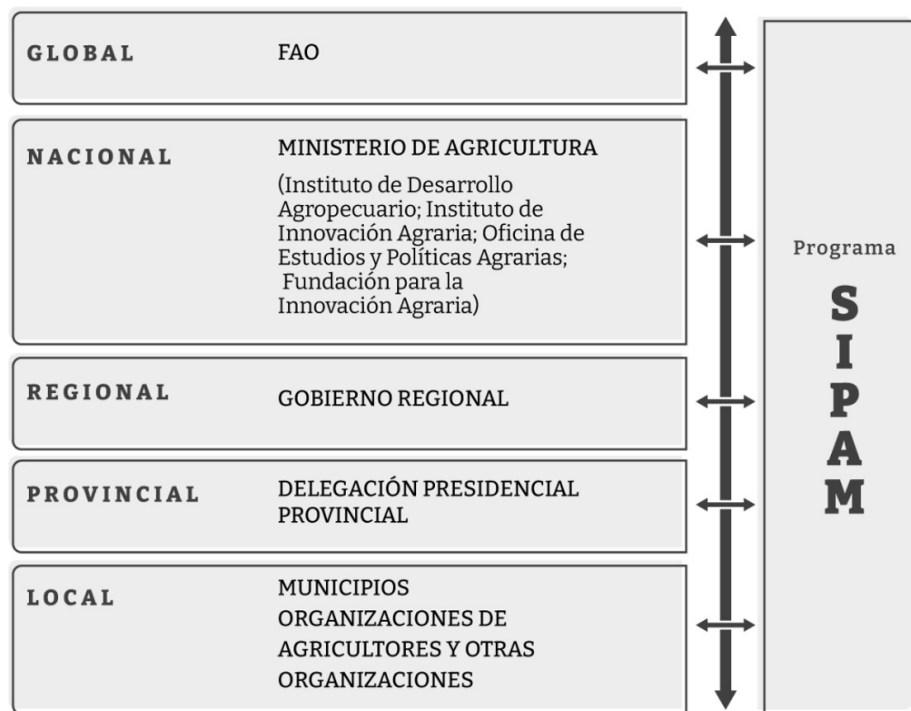


Figura 1. Niveles de coordinación e instituciones del Sitio SIPAM Chiloé.

central y no al mandato que les entrega la ciudadanía” (Entrevistado K, grupo Castro).

Otro entrevistado refuerza esta crítica, señalando: “La comunidad quiere SIPAM, intenta relevarlo todo el tiempo, pero la institución que lo administra se trunca a medida que va descentralizándose. Imagínate que la administración de SIPAM la lleva ODEPA, que es una oficina en Santiago” (Entrevistado A, grupo Castro).

Desde una perspectiva aún más crítica, otro participante cuestiona el involucramiento real del Estado: “El abandono del programa se debe a que nació al alero de una institución privada (...) Luego, el Estado chileno debía apropiarse y fortalecerlo como política nacional, pero nunca lo hizo. No como en China, donde el Estado es parte del proceso desde el inicio” (Entrevistado A, grupo Castro).

Estas percepciones dan cuenta de la emergencia de dinámicas territoriales que demandan una nueva forma de gestionar y “hacer política”, en la cual, como señala Barca (2009), las políticas no se impongan a los territorios, sino que se co-diseñen con ellos. Ello implicaría no solo una coordinación multinivel más robusta y democrática, sino también la generación de condiciones propicias para el surgimiento de procesos de innovación pública, especialmente en el ámbito local/comunal.

Valoración del programa

Para los entrevistados, el programa SIPAM representa una experiencia relevante de gestión local. La totalidad de los participantes entrevistados, ya sea de manera grupal o individual, valoran y reconocen el alto valor del programa. Como señaló un participante del grupo de Ancud: “El programa SIPAM funciona con un sentido marco. El sitio SIPAM funciona como un buen parámetro, de bastante peso porque comprende a todo el archipiélago, reúne muchos atributos y características sobre lo productivo, lo cultural y lo medioambiental” (Entrevistado A, grupo Ancud).

Pese a esta valoración general, los entrevistados advierten la existencia de una barrera de carácter cultural, asociada al peso simbólico del concepto de agroecología, vinculado a la sustentabilidad, la diversidad de cultivos y el uso mínimo de insumos externos. Dicho enfoque puede ser percibido como menos rentable o más riesgoso frente a mercados que privilegian la estandarización, el volumen y los bajos costos. Asimismo, el concepto suele asociarse a movimientos sociales, organizaciones no gubernamentales o discursos ambientalistas críticos de la agricultura convencional, lo que puede generar resistencias en productores que interpretan estas posturas como externas,

urbanas o poco comprensivas de la realidad económica del mundo rural. Un entrevistado explicó: “El nombre SIPAM entra de la misma manera que ‘agroecológico’. De partida, en la mayoría de los municipios de Chiloé cae mal. Cae mal porque estas dos palabras se asocian a hippismo, a una visión antiprogreso. Hay una gran fracción de los funcionarios municipales, como de los habitantes de Chiloé, que tiene una tremenda aversión por los temas de ecología, de agroecología. ¿Por qué? Porque significa estancamiento productivo (...), significa antiprogreso. Por eso es tan difícil en muchos municipios entrar de una forma viable” (Entrevistado A, grupo Castro).

Las diferencias culturales y perceptuales pueden obstaculizar la colaboración efectiva, limitando la capacidad de implementar prácticas innovadoras que equilibren la producción agrícola con la sostenibilidad. En este contexto, resulta clave fomentar la comunicación y el entendimiento mutuo entre las instituciones públicas y los actores del sector agrícola, con el fin de promover soluciones que sean simultáneamente innovadoras y económicamente viables.

El programa SIPAM y el Municipio

En las comunas de Castro y Ancud se observan percepciones diferenciadas respecto del relacionamiento entre el programa SIPAM y el municipio. Mientras que en la comuna de Castro el programa descansa principalmente en el esfuerzo de los propios agricultores, en Ancud se evidencia un relacionamiento más estrecho con la institucionalidad municipal. En Castro, los entrevistados no identifican a la institucionalidad pública local como un actor que sostenga el programa, sino más bien el apoyo de profesionales y personas específicas. Una de las entrevistadas en Castro plantea:

“Yo no sé si da para hablar de un Programa SIPAM. Más bien se trata de personas comprometidas con la idea de SIPAM, más que haya un programa bien estructurado, bien sostenido a largo plazo o con objetivos definidos. Esa ha sido mi experiencia local (...) Yo no logro ver un programa propiamente tal, sino gente más cercana o más lejana” (Entrevistada B, grupo Castro). En el mismo sentido, otro entrevistado señala:

“No existe relación con las autoridades, sino más bien contactos. De repente alguien nos considera para algo puntual, pero no hay una relación con la institucionalidad. (...) Nunca el Estado sintió como propia la denominación. No le costó nada tampoco porque no hizo ningún trabajo. Le llegó del

cielo y aun así nunca entendió ni ha entendido qué significa” (Entrevistado K, grupo Castro).

La falta de una institucionalidad local, como el municipio, que apoye de manera decidida el programa es percibida como un problema de visión estratégica del territorio. En este sentido, un entrevistado señala:

“La estructura administrativa municipal, ¿quiénes la integran? Gente que tiene una definición política (...) con aspiraciones más personales que institucionales. Es una falta de visión. Imagínate que Chiloé es único en el mundo. Tienes todo dado para ser exitoso, si te interesa el reconocimiento de la gente, si te interesa el reconocimiento internacional” (Entrevistado K, grupo Castro).

En Ancud, se ha seguido una trayectoria distinta. El programa SIPAM se encuentra integrado a la propia gestión municipal y un número significativo de profesionales, responsables de distintas reparticiones municipales, participa activamente en su implementación. Un entrevistado del municipio de Ancud señala:

“Además del Programa Paisaje de Conservación, están la Oficina de Asuntos Indígenas, el Departamento de Turismo, Pesca y Fomento Productivo. Es una forma de relacionarse con el sector privado y con los actores locales de manera más transversal” (Entrevistada C, grupo Ancud).

Esta participación de múltiples reparticiones municipales en el programa SIPAM se refleja también en el relato de la siguiente entrevistada:

“Prácticamente toda la dirección de turismo y fomento productivo de la municipalidad está abocada al tema, porque hay una instrucción de que todos los programas y unidades se permeen del tema SIPAM. Las 10 oficinas con orientación productiva están involucradas. Los programas PRODESAL y PETI, con INDAP, también han adaptado sus planes de trabajo. Participan principalmente en la Comisión de Apoyo al Fomento Productivo y Comercialización” (Entrevista personal, funcionario municipal).

La decisión del municipio de Ancud de participar activamente en el programa SIPAM se explica, según los entrevistados, por dos razones principales: una mayor conciencia de los problemas de legitimidad y gobernanza pública, y la emergencia de nuevas demandas hacia la administración local derivadas del propio programa SIPAM. La primera remite a un diagnóstico claro de la crisis de legitimidad y participación que enfrenta la gestión pública local. Una entrevistada sintetiza esta visión del siguiente modo:

“Desde la institucionalidad municipal, uno de los problemas que visualizábamos —antes incluso de la constitución del Consejo Territorial— era la crisis de gobernanza: una crisis de participación, un tejido social muy apartado de la institucionalidad municipal y de los sistemas de planificación. En eso, el municipio tiene un rol articulador. Por ello, plantearse un tipo de gobernanza más abierto, más del territorio, transversal, es una necesidad que ya se venía evaluando por mucho tiempo” (Entrevistada C, grupo Ancud).

Por otra parte, el programa SIPAM implicó la necesidad de mejorar la articulación de la oferta de servicios municipales. Una entrevistada describe esta situación de la siguiente manera:

“Como municipalidad no teníamos la capacidad para responder a la creación de tantas mesas sectoriales de trabajo, que calculábamos en unas 14, pero que abarcaban el mismo territorio. ¿Qué crea eso? Fragmentación de la inversión. A veces se duplica. A nosotros como municipio nos hizo participar activamente en el Consejo” (Entrevistada C, grupo Ancud).

La necesidad de fortalecer la articulación con las organizaciones de base y evitar la duplicidad de esfuerzos fue clave en la participación del municipio en el Consejo Territorial, instancia de coordinación del programa SIPAM. Este Consejo se configura como una forma de gobernanza autoconvocada, permanente, horizontal y participativa, en la que participan de manera activa y regular las organizaciones que componen el programa SIPAM de Castro. El rol que asumen los funcionarios municipales en el Consejo Territorial del programa SIPAM es fundamentalmente articulador, como se expresa en el siguiente testimonio:

“El rol del municipio ha sido el de facilitador del espacio (...) Es un espacio de reeducación permanente, para los funcionarios, para la comunidad. Todos aprendemos a ejercer nuestras funciones públicas de otra manera. Y allí es donde entra el municipio: prestar el espacio, generar la instancia, convocar a otros servicios públicos, visibilizar ante autoridades locales y nacionales, y dar sentido a los instrumentos municipales para acoger iniciativas como esta” (Entrevistado A, grupo Ancud).

Los entrevistados de Castro refuerzan este contraste, al observar experiencias significativamente distintas respecto de Ancud:

“Uno tiene la oportunidad de participar del Consejo Territorial Ancud y allí el Municipio tiene la camiseta puesta. Las personas que están allí

han conquistado ese espacio y lo han usado. Y un detalle relevante: la labor que ejercen ellos como articuladores no está subordinada a un mayor financiamiento. Con los recursos que tienen lo gran articular a los distintos actores interesados en sostener el sitio” (Entrevistado K, grupo Castro).

La mayor capacidad adaptativa observada en Ancud pone de relieve algunos de los factores facilitadores de la innovación pública, tales como la presencia de liderazgos político-técnicos, especialmente en el nivel directivo intermedio, y la flexibilidad institucional para adaptarse a nuevas realidades sociales y políticas.

La nueva gobernanza local del SIPAM y su potencial innovador

Experiencias de cooperación público-privada, con involucramiento de actores territoriales, ya existían en Chiloé con anterioridad al proyecto SIPAM. Los entrevistados describen intentos de gestión colaborativa previamente promovidos por el Estado en el territorio. Esta idea se refleja en la experiencia del SIPAM Chiloé, la cual releva la existencia de formas de colaboración preexistentes, aunque fragmentadas. Un participante del grupo focal en Ancud señala:

“Uno de los antecedentes relevantes es el proceso de gobernanza que el Estado ha impulsado a través de distintas instituciones, en distintas materias, pero que, en los territorios, esas gobernanzas fragmentadas no permiten un diálogo fluido o una compenetración de diferentes instrumentos” (Entrevistado A, grupo Ancud).

Otra entrevistada destaca el aprendizaje acumulado en el territorio como un factor facilitador, poniendo énfasis en experiencias previas de innovación en formas de gobernanza colaborativa de carácter endógeno. Al referirse a una experiencia de coordinación local en la gestión del sitio turístico de Puñihuil, comenta:

“Lo importante es que el proceso haya sido endógeno, con la gente que trabajaba en el lugar, que vivía en el lugar, que entendimos realmente lo que significa estar allí, en un monumento natural, y que entendía lo que significaba la sostenibilidad de nuestras actividades en el futuro, valorando la articulación con el municipio y otras autoridades públicas” (Entrevistada E, grupo Ancud).

Los entrevistados mencionan experiencias previas de espacios de cooperación promovidos por el Estado, que involucraban a distintas instituciones y materias, y destacan su valor como

aprendizaje para perfilar el alcance y las formas de trabajo del Consejo Territorial. Un entrevistado del grupo Ancud sostiene:

“En los territorios, esas gobernanzas fragmentadas no permiten un diálogo fluido ni una complementación de diferentes instrumentos. El Consejo (Territorial) es una propuesta de articulación de diferentes gobernanzas para darle un sentido macro, un marco, que es el sitio SIPAM Chiloé. Una propuesta de articulación con otras gobernanzas” (Entrevistado A, grupo Ancud).

Sobre la base de esta experiencia acumulada y con el apoyo del municipio, la respuesta de los agricultores y funcionarios municipales ha sido fortalecer la gobernanza territorial. En esta línea, el Consejo Territorial SIPAM Ancud reafirma su compromiso a través del eslogan: “Somos la gobernanza comunal Ancud del Sitio SIPAM Chiloé”.

La experiencia del programa SIPAM en Ancud ha gatillado procesos de innovación en la gestión local, vinculados a dinámicas de gobernanza colaborativa y a un trabajo horizontal de co-construcción de valor público. En este contexto, la experiencia del Consejo Territorial de Ancud ha comenzado a ser discutida en espacios de coordinación de la Asociación de Municipalidades como una metodología potencialmente replicable en otras comunas. Una profesional entrevistada comenta:

“Nosotros tenemos una Mesa de Fomento Productivo, donde participan los encargados de Fomento, Turismo, Pesca y ahora se incorporó Medio Ambiente. Hemos pedido a la Asociación de Municipios que valide esta mesa como mesa técnica, porque uno se da cuenta de que muchas veces, cuando hay interlocuciones con quienes toman decisiones, los alcaldes no tienen los elementos técnicos para defender o proponer iniciativas. Entonces, los municipios hemos decidido que la metodología empleada en Ancud con el Consejo Territorial es replicable en todos los municipios. Quizás no con el objetivo SIPAM, pero sí como una forma de tomar decisiones en el territorio” (Entrevistada C, grupo Ancud).

Respecto del carácter innovador del programa, se subraya asimismo la relevancia de los temas que aborda. Estos resultan diversos, se discuten ampliamente y presentan una clara pertinencia local. Un entrevistado plantea:

“Para mí (la innovación) tiene que ver con la capacidad de responder a los escenarios que son precisamente los que trabaja SIPAM: crisis alimentaria, crisis climática, crisis ambiental. Entonces yo diría que si se han dado procesos de innovación desde la gestión pública, que

preparen de mejor manera a Chiloé frente a escenarios de cambio climático, pérdida de biodiversidad, que garanticen la calidad de vida y las posibilidades de vida de las comunidades campesinas que sostienen este patrimonio” (Entrevistado D, grupo Ancud).

Otro aspecto relevante radica en el carácter abierto de la innovación promovida por el programa, dado el tipo de relaciones horizontales que se configuran entre municipio, servicios públicos, agricultores, comunidades locales y organizaciones sociales. Estas interacciones favorecen procesos de co-construcción del conocimiento. Un entrevistado lo explica así:

“Se trata más bien de un tipo de innovación abierta, más que una innovación de laboratorio, en la que se puede tener una primera imagen. Es más bien un proceso abierto en el que es muy difícil identificar causalidades, como decir ‘esta innovación se produjo porque se constituyó el Consejo’. Como que hay muchas conexiones que se están influyendo unas con otras” (Entrevistado D, grupo Ancud).

Estos hallazgos vinculan la experiencia observada en Ancud con enfoques de innovación abierta. En particular, la experiencia del Consejo Territorial SIPAM en Ancud ilustra cómo la co-construcción de soluciones entre el Estado, la sociedad civil y los actores locales potencia no solo la eficacia de la gestión pública, sino también su legitimidad y sostenibilidad. Este aprendizaje resulta especialmente relevante para territorios insulares y rurales de América Latina, donde las desigualdades territoriales, la fragmentación institucional y los desafíos ecosistémicos demandan enfoques colaborativos, adaptativos y sensibles al contexto.

Conclusiones

La experiencia del programa SIPAM en Chiloé pone en evidencia cómo iniciativas con alto valor agroambiental y un marcado enfoque territorial pueden configurarse como dispositivos de innovación pública a escala local, especialmente cuando se estructuran sobre arreglos de gobernanza colaborativa que articulan actores públicos, privados y comunitarios. Desde una perspectiva analítica, estos resultados permiten interpretar al SIPAM no solo como un programa sectorial, sino como una plataforma de innovación en gobernanza, en la medida en que habilita nuevas formas de coordinación, coproducción y generación de valor público en el territorio.

En este contexto, la condición de insularidad, lejos de constituir

únicamente una restricción estructural, opera como un laboratorio territorial, en tanto intensifica la necesidad de soluciones adaptativas y favorece procesos de innovación contextualizados a dinámicas socioinstitucionales específicas.

Desde el enfoque de la innovación en los servicios públicos, los hallazgos refuerzan la idea de que la gobernanza colaborativa constituye un factor clave para dinamizar la gestión pública local, en la medida en que permite transitar desde lógicas jerárquicas hacia esquemas de coproducción y acción colectiva, orientados a la resolución de problemas complejos y cambiantes. Este vínculo entre colaboración, innovación y valor público adquiere especial relevancia en territorios insulares, donde las capacidades estatales tienden a ser más limitadas y la interdependencia entre actores se convierte en una condición estructural de la acción pública.

El trabajo analiza cómo un programa de alto impacto territorial puede actuar como facilitador de procesos de innovación en la gestión pública. La experiencia del SIPAM en Chiloé permite identificar diferentes trayectorias de innovación municipal, asociadas a la forma en que los gobiernos locales incorporan —o no— el programa dentro de sus estrategias de desarrollo territorial. La creación de instancias como el Consejo Territorial en Ancud ha posibilitado una articulación efectiva entre actores públicos, privados y comunitarios, promoviendo una gestión más inclusiva, participativa y adaptativa a los desafíos del territorio.

Los hallazgos subrayan el rol fundamental de los funcionarios públicos en la activación de procesos innovadores. Su compromiso, visión y capacidad de articulación resultan determinantes para el desarrollo de iniciativas colaborativas, como se evidencia en el caso de Ancud. No obstante, las limitaciones estructurales derivadas del centralismo, la fragmentación institucional o la resistencia cultural pueden inhibir el potencial innovador, como lo demuestra la experiencia contrastante de la comuna de Castro.

La comparación entre ambos municipios permite observar cómo las trayectorias de innovación local dependen en gran medida del liderazgo institucional, la cultura organizacional y la disposición a compartir poder con los actores territoriales. Mientras Ancud ha logrado incorporar el programa SIPAM como una plataforma articuladora de distintas ofertas y servicios públicos a nivel local, Castro presenta mayores dificultades para apropiarse estratégicamente de la iniciativa y vincularla a una visión de desarrollo local. En este sentido, futuras investigaciones

podrían profundizar en las condiciones que permiten el surgimiento y fortalecimiento de capacidades institucionales en algunos gobiernos locales —y no en otros— para la innovación pública.

Finalmente, la existencia de un programa con potencial innovador no garantiza por sí sola la generación de procesos efectivos de innovación. Para que estos se materialicen, se requieren condiciones habilitantes, tales como capacidades técnicas, compromiso político, flexibilidad institucional y mecanismos de coordinación multinivel. La experiencia analizada confirma que la innovación es un proceso colectivo y contextual, que depende tanto de las estructuras institucionales como de las dinámicas relacionales entre los actores involucrados.

REFERENCIAS

- Agüero T (2016) *Sitios SIPAM: rescate y valorización del patrimonio agrícola y cultural de un territorio*. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA). Santiago, Chile. 6 pp.
- Arros V, Ramírez-Alujas A (2017) Innovación en el sector público chileno: la experiencia y aprendizajes del Laboratorio de Gobierno. *Revista de Gestión Pública* 6: 43-80. <https://doi.org/10.22370/rgp.2017.6.1.2215>.
- Barca F (2009) *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*. Independent Report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy. 244 pp. <https://bit.ly/3Uk83JH>.
- Bason C (2010) *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press. Bristol, RU. 288 pp.
- Boadas AR (2011) Islas e insularidad geográfica. *Terra. Nueva Etapa XXVII*: 147-154.
- Borins S (2010) *Innovation as Narrative. Ash Center for Democratic Governance and Innovation*. Harvard Kennedy School of Government. Cambridge, MA, Estados Unidos. 38 pp.
- Bran L, Valencia-Arias A, Palacios-Moya L, Arias-Vargas FJ (2023) Análisis bibliométrico sobre la investigación en innovación dentro de la administración pública. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación* 13: 9-24. <https://doi.org/10.19053/20278306.v13.n1.2023.16060>.
- Cienfuegos I, Vera A (2019) Facilitadores e inhibidores de la innovación pública: percepción desde la red de innovadores en Chile. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 75. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n75.a195>.
- Cinar E, Simms C, Trott P, Demircioglu MA (2024) Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. *Public Management Review* 26: 265-292. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2080860>.
- Cravacuore D (2009) La participación ciudadana en los gobiernos locales argentinos. En De La Maza G y Flores D. (eds.), *Gestión Municipal Participativa. Construyendo Democracia Cotidiana*. Universidad de Los Lagos – Corporación Innovación y Ciudadanía. Chile. pp. 162-181.
- Criado JI, Alcaide L, Liarte I (2023). *Perspectivas sobre la innovación en los ayuntamientos españoles*. ITGesPub. Madrid, España. 28 pp.
- Daher A (2017) Contradicción anarco-metropolitana: descentralización municipal y centralismo regional en Chile. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (69): 133-158.
- De Vries H, Bekkers V, Tummers L (2016) Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration* 94: 146-166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>.
- Desmarchelier B, Djellal F, Gallouj F (2019) Innovation in public services in the light of public administration paradigms and service innovation perspectives. *Revue Européenne d'Économie et Management des Services* (8): 91-120.
- España R, Rivera D, Rivera C, Mondaca E, Zahn C (2025) Facilitadores y obstaculizadores para la innovación en la gestión pública: percepción de funcionarios/as públicos en gobiernos locales, provincia de Chiloé, Chile. *Revista Reforma y Democracia* 92: 145-181.
- Farinós J (2015) Desarrollo Territorial y Gobernanza: refinando significados desde el debate teórico pensando en la práctica. Un intento de aproximación fronteriza. *DRd - Desarrollo Regional Em Debate* 5: 4-24. <https://doi.org/10.24302/drd.v5i2.993>.
- Fu K, Chang T (2019). Toward an Integrative Framework of Dynamic Capabilities in Innovation-based Public Services: Empirical Analysis in Taiwan. *Chinese Public Administration Review* 10: 60-76. <https://doi.org/10.22140/cpar.v10i1.193>.
- Grydehøj A, Su P, Markussen U, Mausio A (2025) If Islands Did Not Exist, It Would Be Necessary to Invent Them: Grappling with Divergent Ascriptions of Islandness in Island Studies. *Island Studies Journal* 20: 1-22. <https://doi.org/10.24043/001c.137602>.
- Gutiérrez J, Gutiérrez L (2021) ¿Para qué la innovación en el sector público? *Estado, Gobierno y Gestión Pública* 19: 101-134. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2021.66053>.
- Hay P (2013) What the Sea Portends: A Reconsideration of Contested Island Tropes. *Island Studies Journal* 8: 209-232. <https://doi.org/10.24043/isj.283>.
- Hartley J, Sørensen E, Torfing J (2013) Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review* 73: 821-830. <https://doi.org/10.1111/puar.12136>.
- Hausmann R, Pritchett L, Rodrik D (2005) Growth Accelerations. *Journal of Economic Growth* 10: 303-329. <http://dx.doi.org/10.1007/s10887-005-4712-0>.
- Kim WC, Mauborgne R (2004). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review* 82: 172-180.
- Lasagna M, Sánchez C, Marcet X (2013) *Innovación pública: un modelo de aportación de valor*. RIL Editores. Chile. 214 pp.
- Liarte I, Criado JI, Alcaide-Muñoz L (2024) Exploring barriers to innovation in public administration: An empirical study of the local Layer of government. *International Journal of Public Administration in the Digital Age (IJPADA)* 11: 1-23. <https://doi.org/10.4018/IJPADA.361011>.
- Liarte I, Criado JI, Alcaide-Muñoz L (2025) Determinants of Public Sector Innovation: A Comparative Study of Spanish Local Governments. *International Journal of Public Administration* 49: 30-45. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2451390>.
- McMullin C (2021) Challenging the necessity of New Public Governance: Co-production by third sector organizations under different models of public management. *Public Administration* 99: 5-22. <https://doi.org/10.1111/padm.12672>.
- Mondaca E, Aránguiz P (2025) *Agricultural and environmental governance from the islands: lessons learned, imaginaries, and island dynamics in the governance of the Chiloé SIPAM Site, southern Chile* [Conferencia en Congreso]: The Third International Conference on Small Island States and Subnational Island Jurisdictions. University of Prince Edward Island, Canada.
- Moss P (1996) Enlarging the Dialogue in Educational Measurement: Voices from Interpretive Research Traditions. *Educational Researcher* 25: 20-29. <https://doi.org/10.3102/0013189X025001020>.
- Mulgan G (2007) *Ready or not? taking innovation in the public sector seriously*. NESTA. RU. 39 pp.
- Mulgan G, Albury D (2003) *Innovation in the public sector*. Cabinet Office. Londres, RU. 77 pp.
- Osborne SP (2006) *The new public governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge. Londres, RU. 448 pp.
- Osborne S, Brandsen T, Mele V, Nemec J, van Genugten M, Flemig S (2020) Risking innovation. Understanding risk and public service innovation—evidence from a four nations study. *Public Money and Management* 40: 52-62. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1621051>.
- Osborne S, Brown L (2011) Innovation, public policy and public services: The word that would be king? *Public Administration* 89: 1335-1350. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>.
- Osborne SP, Strokosch K (2013) It takes two to tango? Understanding the coproduction of public services by integrating the services management and public administration perspectives. *British Journal of Management* 24: S31-S47. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12010>.
- Pollitt C, Bouckaert G (2017) *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford University Press. RU. 410 pp.
- Porras Sánchez F (2016) *Gobernanza: Propuestas, límites y perspectivas*. Editorial Mora. México. 230 pp.
- Pugh J (2013) Island Movements: Thinking with the Archipelago. *Island Studies Journal* 8: 9-24. <https://doi.org/10.24043/isj.273>.
- Quezada M (2019) Gobiernos locales con gobernanza interactiva: El caso del programa escuela abierta de la Municipalidad de Recoleta. *Territorios y Regionalismos* (1).
- Ramírez M (2014) Políticas públicas, gobernabilidad y gobernanza: La pluralidad de actores en las decisiones democráticas. *Aportes: Revista del Colegio de Ciencias y Humanidades para el Bachillerato* 20: 63-71.
- Ramírez-Alujas A (2010) Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una vieja nueva idea. *Revista Buen Gobierno* 9: 99-125.

- Ríos L (2022) Factores que influyen en la Gestión de la Innovación en empresas financiadas por el Gobierno Federal. *Trascender; Contabilidad y Gestión* 7: 37-67. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.133>.
- Saa Y, Vallejos A, Rivera C, Zahn-Muñoz C, Mondaca R (2024) Gestión de Residuos, Riesgos e Impactos en Islas. Una Revisión de la Literatura. *Fronteiras* 13: 318-338. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2024v13i4.p318-338>.
- Sánchez C, Lasagna M, Marcet X (2013) *Innovación pública. Un modelo de aportación de valor*. RIL Editores. Santiago, Chile. 210 pp.
- SIPAM Chiloé. Acerca de SIPAM. En <https://sipamchiloe.minagri.gob.cl/acerca-de-sipam/>
- Sørensen E, Torfing J (2013) What's in a name? Grasping New Public Governance as a political-administrative system. *International Review of Public Administration* 18: 9-25. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805250>.
- Stratford E (2013) La idea del archipiélago: Reflexiones sobre las relaciones insulares. *Island Studies Journal* 8: 3-8. <https://doi.org/10.24043/isj.272>.
- Thomas J (2012) *Citizen, customer, partner: engaging the public in public management*. Routledge. Londres, RU. 256 pp.
- Torfing J, Peters BG, Pierre J, Sørensen E (2012) *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford University Press. RU. 284 pp. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199596751.001.0001>.
- Torres G, Rosales M, Cortés P, Pressacco F (2000) *Innovación desde el funcionario municipal*. LOM Editores. Santiago, Chile. 69 pp.
- Venegas V, Lagarrigue I (2014) *Manual de gestión de sitios SIPAM*. <https://sipamchiloe.minagri.gob.cl/download/manual-sitio-sipam/>.
- Walke RM (2006) Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration* 84: 311-335.
- West MA, Farr JL (1990) *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons Ltd. EE.UU. 349 pp.

LOCAL PUBLIC INNOVATION: GLOBALLY IMPORTANT AGRICULTURAL HERITAGE SYSTEMS (GIAHS) AS COLLABORATIVE GOVERNANCE IN THE CHILOÉ ARCHIPELAGO, CHILE

Claudio Rivera-Mercado, Rodrigo Mondaca-Mancilla, Rodrigo España-Ruiz, Daniela Rivera-Cubillos and Cristian Zahn-Muñoz

SUMMARY

Innovation in public management has gained increasing relevance as a means to strengthen the effectiveness, legitimacy, and responsiveness of the State. However, gaps persist in the systematic analysis of empirical experiences. This study examines the innovative potential of the “Globally Important Agricultural Heritage Systems” (GIAHS) program in Chiloé, Chile, considering its role in insular territorial governance and in the enhancement of local institutional capacities. A qualitative, exploratory, and descriptive case study was employed, focused on the municipalities of Castro and Ancud, based on the implementation of focus groups and interviews with municipal officials, farmers, social organizations, and cooperatives. The findings indicate that local initiatives such as the GIAHS program can act as catalysts for public innovation when embedded in collaborative dynamics that articulate public, private, and community actors.

The contribution of this article lies in demonstrating how a heritage recognition program can be configured as a regional public innovation mechanism, highlighting the strategic role of local governments in activating processes of collaborative governance. It is concluded that public innovation requires enabling conditions—such as leadership, technical capacities, political commitment, and multilevel coordination mechanisms—that are particularly relevant in rural and insular territories of Latin America, where the articulation between heritage, territorial development, and public action represents an opportunity to strengthen governance and the institutional capacity of the State at the local level.

INOVAÇÃO PÚBLICA LOCAL: SISTEMAS IMPORTANTES DO PATRIMÔNIO AGRÍCOLA MUNDIAL (SIPAM) COMO GOVERNANÇA COLABORATIVA NO ARQUIPÉLAGO DE CHILOÉ, CHILE

Claudio Rivera-Mercado, Rodrigo Mondaca-Mancilla, Rodrigo España-Ruiz, Daniela Rivera-Cubillos e Cristian Zahn-Muñoz

RESUMO

A inovação na gestão pública tem adquirido crescente relevância para fortalecer a eficácia, a legitimidade e a capacidade de resposta do Estado. No entanto, persistem lacunas na análise sistemática de experiências empíricas. Este estudo analisa o potencial inovador do programa “Sistemas Importantes do Patrimônio Agrícola Mundial” (SIPAM) em Chiloé, Chile, considerando seu papel na governança territorial insular e na dinamização de capacidades institucionais em nível local. Foi empregado um estudo de caso qualitativo, exploratório e descritivo, focado nos municípios de Castro e Ancud, com base na realização de grupos focais e entrevistas com gestores municipais, agricultores, organizações sociais e cooperativas. Os resultados indicam que iniciativas locais como o SIPAM podem atuar como catalisadoras da inovação pública quando inseridas

em dinâmicas colaborativas que articulam atores públicos, privados e comunitários.

A contribuição deste artigo consiste em demonstrar como um programa de reconhecimento patrimonial pode configurar-se como um dispositivo de inovação pública regional, destacando o papel estratégico dos governos locais na ativação de processos de governança colaborativa. Conclui-se que a inovação pública requer condições habilitadoras — como liderança, capacidades técnicas, compromisso político e mecanismos de coordenação multinível — que se mostram particularmente relevantes em territórios rurais e insulares da América Latina, onde a articulação entre patrimônio, desenvolvimento territorial e ação pública representa uma oportunidade para fortalecer a governança e a capacidade institucional do Estado em escala local.

Licencia de uso



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).