

## ANÁLISIS DE CASO

# Innovación y gestión del talento: servidores públicos hacia una política social de calidad

Innovation and talent management: public officers towards a quality social policy

Inovação e gestão de talentos: servidores públicos rumo a uma política social de qualidade

KAREN GONZÁLEZ FLORES

*Trabajadora Social, Universidad Tecnológica de Chile INACAP*

*Magister Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Universidad Oberta de Cataluña, España*

*Máster en Educación Emocional y Neurociencias Aplicadas FLICH, Chile*

*SEREMI Desarrollo Social y Familia, Región Gral. Bernardo O'Higgins, Chile*

*Autora para correspondencia: [gonzalez.f.karen@gmail.com](mailto:gonzalez.f.karen@gmail.com)*

*<https://orcid.org/0000-0003-2005-8958>*

---

### Resumen

Conseguir que las políticas sociales obtengan resultados de calidad se convierte en un desafío para las organizaciones responsables del desarrollo social en Chile. El propósito de este artículo es evidenciar que la innovación y gestión del talento son competencias claves en el ejercicio profesional de servidores públicos y factores determinantes a la hora de implementar cualquier política social. Se presentan los resultados de la implementación del proyecto "Talento Público Innovador" en la Secretaría Regional Ministerial de Desarrollo Social y Familia región de O'Higgins, el cual se viene ejecutando desde el año 2018 y busca, mejorar el desempeño de los profesionales en su función pública, así como, potenciar el valor de los equipos locales responsables de la oferta gubernamental a personas en situación de vulnerabilidad. Utilizando técnicas cualitativas, se analiza esta experiencia y se discute en torno a los resultados en términos de las ventajas competitivas logradas, para fortalecer la capacidad institucional del Estado y la incidencia del proyecto en el logro de los objetivos de política social. Finalmente, se reflexiona sobre la relevancia de este tipo de proyectos en el cumplimiento de los objetivos en instituciones públicas, así como en el impacto directo a políticas sociales.

**Palabras clave:** *servidores públicos, innovación, gestión del talento, políticas sociales, Ministerio de Desarrollo Social y Familia.*

### Abstract

Ensuring that social policies obtain quality results becomes a challenge for the organizations responsible for social development in Chile. The purpose of this article is to show that innovation and talent management are key competencies in the professional practice of public servants and determining factors when implementing any social policy. The results of the implementation of the project "Innovative Public Talent" in the Regional Ministerial Secretariat of Social Development and Family O'Higgins region are presented, which has been implemented since 2018 and seeks to improve the performance of professionals in their public function, as well as enhance the value of the local teams responsible for the government offer to people in vulnerable situations. Using

---

Fecha de recepción: 2 de octubre de 2023. / Fecha de aceptación: 27 de noviembre de 2023.

qualitative techniques, this experience is analyzed, and the results are discussed in terms of the competitive advantages achieved to strengthen the institutional capacity of the State and the impact of the project on the achievement of social policy objectives. Finally, we reflect on the relevance of this type of projects in the fulfillment of objectives in public institutions, as well as in the direct impact on social policies.

**Keywords:** *public officers, innovation, talent management, social policies, Ministry of Social Development and Family.*

### Resumo

Garantir que as políticas sociais obtenham resultados de qualidade torna-se um desafio para as organizações responsáveis pelo desenvolvimento social no Chile. O objetivo deste artigo é mostrar que a inovação e a gestão de talentos são competências chave na prática profissional dos servidores públicos e fatores determinantes na implementação de qualquer política social. Os resultados da implementação do projeto "Talento Público Inovador" são apresentados na Secretaria Ministerial Regional de Desenvolvimento Social e Família da região de O'Higgins, que funciona desde 2018 e busca melhorar o desempenho dos profissionais em sua função pública bem como, valorizar o que as equipes locais responsáveis pela oferta governamental oferecem às pessoas em situação de vulnerabilidade. Utilizando técnicas qualitativas, esta experiência é analisada e os resultados são discutidos em termos das vantagens competitivas alcançadas, para fortalecer a capacidade institucional do Estado e o impacto do projeto na concretização dos objetivos de política social. Por fim, refletimos sobre a relevância deste tipo de projetos na concretização dos objetivos das instituições públicas, bem como no impacto direto nas políticas sociais.

**Palavras-chave:** *servidores públicos, inovação, gestão de talentos, políticas sociais, Ministério do Desenvolvimento Social e Família.*

## Descripción del problema público

El escenario social actual es bastante complejo y se transforma rápida y profundamente. Chile hace frente a desafíos que generan tensión en las políticas públicas, entre ellos: una ciudadanía mucho más exigente por cantidad y calidad de servicios públicos; una mayor complejidad institucional, incluyendo distintos niveles de gobierno; desprestigio y desconfianza hacia los actores que participan en el ciclo de política pública; mayor dificultad para generar consensos políticos; problemas sociales emergentes propios de un país que ha avanzado en su desarrollo; una clase media creciente que aspira a derechos universales en vez de prestaciones focalizadas; programas que quedan obsoletos; y mayores restricciones fiscales (Centro de Políticas Públicas UC, 2020). Sin desmedro de los avances del sistema en materia de desarrollo social, tres años más tarde sigue presente y se acentúa la necesidad de que la intervención pública dirigida a la población más vulnerable sea más eficiente, con mejores resultados para la ciudadanía.

En cuanto a la medición de calidad de una política pública, ella puede efectuarse a través de distintos

critérios, entre los cuales destacan su efectividad, eficiencia y equidad. Por otra parte, hay atributos funcionales de las políticas públicas que inciden en su calidad, como son la estabilidad y adaptabilidad (BID, 2006). En esta tarea, hoy más que nunca se da relevancia a las instituciones públicas, porque es fundamental que funcionen bien para facilitar la efectividad de las políticas sociales. La calidad y eficiencia de las políticas dependerá del desempeño de la gestión pública. Por ello, es fundamental centrar el foco de la discusión en los actores principales que intervienen en la etapa de implementación de las políticas sociales. Para Dimitrakopoulos y Richardson (2001: 336), "la etapa del proceso de la política pública donde las subyacentes teorías de decisiones de política pública, la elección de los instrumentos de intervención y los recursos destinados durante el proceso de formulación son testeados en la realidad". Hay diversos enfoques que analizan la implementación, como el que plantea Lipsky (1989) donde argumenta que los burócratas del nivel inferior de la organización tienen un rol clave dado que son quienes diseñan las rutinas y mecanismos administrativos que resuelven las omisiones o situaciones no previstas por el diseño de la política pública.

La literatura evidencia diferentes visiones y posiciones en el análisis de la implementación de políticas públicas, entre las que se encuentran los enfoques *top-down* y *bottom-up*. Elmore (1979-1980) argumenta que el segundo enfoque, al que denomina *backward mapping*, parte el análisis al nivel más bajo y retrocede a través de la estructura de la organización para establecer si el organismo implementador tiene las capacidades y habilidades necesarias para lograr las metas definidas por la política pública. En este sentido, el enfoque retrospectivo indica que mientras más cerca se esté del origen del problema, mayor será la capacidad de ejercer influencia sobre él y la capacidad que tienen los sistemas complejos para resolver los problemas no depende del rigor del control jerárquico, sino de la maximización de la capacidad de decisión ahí donde el problema se manifiesta de manera más inmediata.

Algunos estudios de implementación se centran en analizar el rol de la burocracia como la única o principal variable que afecta en el proceso, sin embargo, el presente análisis destaca que el proceso de implementación en este sector, se caracteriza por la presencia de 3 fuerzas impulsoras de acuerdo al estudio de Hassenfeld y Brock (1991): a) adecuación organizacional al entorno de la política pública; b) discreción y adaptación burocrática; c) liderazgo y competencia, cualidades de liderazgo, las habilidades interpersonales y las competencias de los encargados de la implementación.

De esta manera, se subraya la necesidad de comprender cómo estos factores afectan la función pública de los implementadores o “administradores de programas sociales”, y su relación con las fases de formulación de políticas y de evaluación de programas. Esto último marcado por una desconexión entre ministerios y agencias ejecutoras, y pocos o débiles mecanismos de rendición de cuentas (Lafuente, Rojas, & Agosta, 2012).

La misión de la gerencia pública es acortar la brecha entre las fases del ciclo de políticas públicas. El conocimiento técnico de esa gerencia ha sido tradicionalmente garantizado a través de un sistema de mérito, tanto en sistemas de carrera como en otros sistemas (OCDE, 2020). Sin embargo, aunque los aportes son notorios en muchos ámbitos, por ejemplo el Plan de

Modernización de la Gestión Pública (1997-2000), Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado (2013), creación del Laboratorio de Gobierno (2014), Programa de Modernización del Sector Público (2015), Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil (2016), cambio de la Ley N° 20.955<sup>1</sup>, que modifica la Ley N° 19.882<sup>2</sup>, donde se sustituye el concepto de recursos humanos por el de gestión de personas (2016), no existe evidencia clara, donde se demuestre que los resultados de estas medidas mejoran la calidad de las políticas sociales; algunas de estas medidas se encuentran todavía en una etapa incipiente.

Tomando en consideración estos retos organizacionales y profesionales, una cuestión que surge naturalmente es ¿qué papel juegan los servidores públicos? ¿están preparados para afrontar los desafíos de este sector? ¿Cómo profesionalizar, innovar y promover el talento de las personas que trabajan para el sector público? ¿Qué oportunidades tienen para desarrollar su carrera profesional en este entorno organizacional?

Para responder estas cuestiones, se parte de la premisa respecto a que las personas a cargo de implementar las políticas públicas no son meros recursos humanos, sino socios activos y proactivos de las organizaciones, son quienes proporcionan conocimientos, habilidades y competencias, además de la inteligencia colectiva que genera decisiones racionales hacia el logro de objetivos institucionales del Estado. Los servidores públicos poseen una enorme capacidad potencial de innovación, pero en muchas ocasiones, las dinámicas e inercias organizativas, los sistemas de gestión de recursos humanos, las relaciones laborales, una cultura administrativa conservadora y la ausencia de recursos financieros que apoyen el desarrollo de iniciativas, dificultan las capacidades potenciales de innovación y creación de nuevo valor público. Esto último tiene relación directa con el logro de resultados desafiantes, que a la vez depende significativamente del desarrollo de competencias, dirección centrada en el control de gestión, asignación de recompensas y una cultura de mejora continua.

El desafío está en asignar mejor uso al capital intelectual y al talento al interior de las instituciones públicas, para maximizar la eficacia, el impacto de gestión pública y la modernización del Estado.

1 Ley N° 20.955 Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil.

2 Ley N° 19.882 Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica.

La innovación pública busca nuevas maneras para crear valor público, es decir, valor compartido por todos. La innovación en la gestión pública puede definirse como el proceso de explorar, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas institucional, organizativa y social, de forma que aporte soluciones inéditas, originales y creativas a los problemas y permita así responder de manera óptima a las nuevas y tradicionales necesidades de los ciudadanos y de la sociedad (CLAD, 2020). Pero en la práctica, y por mencionar un ejemplo, a la fecha el Ministerio de Desarrollo Social y Familia no ha sido parte del Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno.

Es en este contexto, donde toma relevancia la gestión del talento humano, área que agrega y construye talentos por medio de un conjunto de integrado de procesos y que se ocupa de aumentar el capital humano de las organizaciones; es decir, el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito en virtud de las ventajas competitivas que proporcionan a su negocio. Es la gestión del talento que posee cada persona, ya no es la gestión de la persona en sí (Chiavenato, 2020). Incorporar el Modelo de seis procesos básicos de la GTH en las organizaciones es crucial por varias razones, entre ellas la alineación con los objetivos organizacionales, mejora el desempeño, facilita la adaptación al cambio. Los seis procesos básicos de la gestión del talento son: a) procesos para integrar talentos y competencias; b) procesos para comprometer a los talentos y a los equipos; c) procesos para utilizar talento y competencias; d) procesos para recompensar a los talentos y equipos; e) procesos para desarrollar el talento y a los equipos; y f) procesos para vigilar a los talentos y a los equipos.

El talento humano considerado como una verdadera ventaja competitiva, supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización (Bonnet, 1993). La literatura afirma que la gestión del talento humano es un factor de éxito en el mejoramiento del desempeño laboral y la gestión pública (Jara Martínez, Asmat Vega, Alberca Pintado, & Medina Guzman, 2018).

El caso que a continuación se presenta, considerando y relevando la totalidad de procesos y la importancia de que sean incorporados en la gestión de servidores públicos implementadores, se centra en la etapa de desarrollo de talentos y de equipos; y evidencia

su influencia en el proceso de implementación de las políticas públicas.

## Descripción de la intervención

El análisis de caso que aquí se presenta, tiene como propósito visibilizar los resultados que ha obtenido el equipo regional a cargo del Subsistema Seguridades y Oportunidades (Ley N°20.595) de la Secretaría Regional Ministerial de Desarrollo Social y Familia O'Higgins, a través de la implementación del proyecto "Talento Público Innovador", iniciativa que propone incorporar la innovación y la GTH como fuerzas impulsoras en la implementación de una política pública y determinar si su aplicación incide en los resultados de la política social que atiende a grupos vulnerables en la región. El espacio de tiempo analizado va desde el 2018 hasta mediados del 2022.

La unidad de análisis es la red interorganizacional en que la política pública es implementada, en el caso del Ministerio de Desarrollo Social y Familia: centro de Gobierno, organismos ejecutores y ciudadanía. La información que se ha usado en este análisis proviene de entrevistas en profundidad a actores clave del proceso, documentos oficiales, literatura especializada. Se utiliza el muestreo no probabilístico. El foco de este análisis cualitativo es entender cómo estas fuerzas impulsoras operan en los hechos de la implementación.

El desarrollo del proyecto "Talento Público Innovador" inicia en el año 2018, tomando como referencia los desafíos del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, los resultados organizacionales del Servicio Regional, y las necesidades profesionales detectadas en el equipo, y se determinaron las competencias directivas necesarias para contribuir con iniciativas innovadoras que apuntan al cumplimiento idóneo de la política social de grupos vulnerables. Para recolectar datos y detectar las competencias directivas que presentaba el equipo y para ayudar a generar un perfil general de las fortalezas y debilidades de habilidades directivas de cada uno/a, se utilizó la Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS, Personal Assessment of Management Skills) y una entrevista de diagnóstico individual. Las siguientes etapas de esta acción innovadora, son la elaboración de un Plan de Desarrollo Profesional, individual y grupal, para dar paso a la ejecución de proyectos y actividades que fortalecen sus competencias profesionales.

El Plan de Desarrollo Profesional busca potenciar las competencias del equipo regional a cargo del Subsistema Seguridades y Oportunidades, mediante la innovación y gestión del talento. El objetivo es agregar valor a la institución y mejorar la ejecución de la política pública. Se incluye la evaluación de procesos a nivel individual y grupal a través de entrevistas planificadas y permanentes. El equipo ha añadido valor a su ejercicio profesional mediante proyectos y actividades no declaradas en sus funciones, fortaleciendo

competencias a través de métodos innovadores como el coaching ejecutivo y el mentoring de equipos.

En definitiva, se crean espacios que no existen, mecanismos eficaces de trabajo conjunto entre el gobierno central y las regiones, con la opinión de los implementadores y con los interlocutores sociales, para definir las condiciones necesarias para incrementar la calidad de los servicios públicos. Los resultados en la Tabla 1.

**TABLA 1. CUADRO RESUMEN DE COMPETENCIAS DESARROLLADAS E INNOVACIONES QUE SURGEN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO. ELABORACIÓN PROPIA.**

Habilidades Directivas	Habilidades Directivas seleccionadas	Formación y desarrollo	Innovaciones que surgen del desarrollo de estas competencias
Habilidades personales	Manejo del estrés y el bienestar	Competencias emocionales	Promoción de espacios de autocuidado para equipos.
		Desarrollo profesional	Profesionalización de la labor de acompañamiento y asistencia técnica otorgada por los equipos de la SEREMI a instituciones ejecutoras.
	Solución analítica y creativa de problemas	Competencias administrativas	Instalación de espacios de formación continua, gestionado y desarrollado por el propio equipo a través del desarrollo de talleres prácticos en temáticas como gestión de convenios, sistemas informáticos, herramientas digitales, habilidades sociales.
		Creatividad	Reconocimiento de Buenas Prácticas a nivel regional, en los diferentes programas.
			Desarrollo del 1er Congreso Regional del Subsistema Seguridades y Oportunidades 2021 denominado “Grupos vulnerables en tiempos de pandemia: cambios de paradigmas en la intervención social”, dirigido a los equipos profesionales ejecutores. Esta iniciativa pionera a nivel nacional fue liderada por el equipo regional de la SEREMI y participaron más de 400 profesionales.
		Uso de tecnología	Jornada regional de actividad virtual “Vivir y trabajar en tiempos de COVID-19” a equipos ejecutores, con el objetivo de entregar herramientas para enfrentar el teletrabajo y la intervención social remota.
Habilidades interpersonales	Ganar influencia con los otros	Competencias de servicio al cliente	Encuentros provinciales (3) con usuarios(as) de los Programas Familias, Vínculos, Calle y Abriendo Caminos, para evaluar su percepción acerca de los beneficios de la política pública y la labor de los/as profesionales de acompañamiento.
	Motivación de los demás	Relaciones humanas	Implementación de reuniones de coordinación y gestión e instalación de Mesas de Trabajo con otros servicios públicos.
			Integración de nuevas redes de colaboración del servicio público, privado y de la Academia, como la Universidad O’Higgins, las que se materializan en convenios de colaboración.
Habilidades grupales	Liderar un cambio positivo	Competencias técnicas/ actualización de conocimientos	Desarrollo de instancias de formación continua como el Seminario “Retos del envejecimiento activo: Experiencia Regional en Intervención Social con Adultos Mayores”
			Evaluación de proceso de los Programas del Subsistema, con equipos ejecutores a nivel territorial.
			Jornadas provinciales (3) con la Capacitación “Habilidades Sociales para la intervención con grupos vulnerables” dirigida a los equipos ejecutores de los Programas del Subsistema.
	Formación de equipos eficaces de trabajo	Competencias para supervisar	Evaluación regional sobre componentes Oferta Programática y Transferencias Monetarias del Subsistema, con equipos ejecutores de sus Programas Sociales.
Habilidades de delegación	Competencias comunicacionales	Elaboración de documentos de sistematización de experiencias.	

## Análisis

En la práctica profesional, estas actividades y proyectos han quedado instalados como parte de la cultura de trabajo del equipo regional, obteniendo un impacto positivo que se refleja en los indicadores de mejoramiento del desempeño (aumento de nota en evaluaciones), en eliminar los retrasos administrativos de los convenios (Sistema de Gestión de Convenios, plataformas del Ministerio), lo que ha demostrado un incremento en la eficiencia y productividad de la política a través del mejoramiento de sus competencias profesionales.

A partir de la consideración de que el ser humano es el elemento esencial de las organizaciones, este proyecto propone la participación e involucramiento de las personas, promoviendo acciones diseñadas y ejecutadas en conjunto, a través de la autogestión de los recursos existentes. Plantea instalar la innovación y la gestión del talento como foco principal, que otorgue valor agregado y permita demostrar la hipótesis sobre la incidencia de estas competencias de los(as) servidores públicos, en la calidad de los resultados obtenidos de la ejecución de políticas sociales.

A través de diversas estrategias de mejora continua, este equipo ha logrado una diferenciación en las capacidades competitivas, lo que se traduce en la instalación de una red de profesionales que auto-gestionan su formación y que permanentemente desarrollan encuentros o instancias de reflexión, análisis y de intercambio de experiencias y aprendizajes.

Se ratifica una adaptación rápida a las necesidades de cambio e innovación, exponiendo los desafíos que enfrenta la gestión del talento en el contexto público actual. Asimismo, el efecto cascada de estas prácticas innovadoras ha permitido una importante extensión territorial y un aumento considerable en el volumen de profesionales participantes otorgando herramientas prácticas para realizar su labor de líder regional/local, fortaleciendo la labor del Ministerio.

Los resultados de este proyecto aportan al desarrollo profesional, a través de la innovación y la gestión del talento, beneficiando al Estado, en tanto que los(as) servidores públicos pueden adaptarse más rápidamente y mejor a las necesidades de la población. Se gestó una importante red de profesionales que sacan provecho de su capital intelectual para sa-

tisfacen las necesidades de los equipos que lideran. Esta nueva forma de trabajo, ha evidenciado un progreso positivo en el desempeño laboral, adaptación rápida a las necesidades de cambio, visibilizando así los desafíos que enfrenta la gestión del talento en el contexto público actual.

## Conclusiones y recomendaciones

El proyecto innovador revela la necesidad de aumentar la inversión pública en la gestión del conocimiento, destacando la escasa literatura aplicada existente en el servicio público. Se enfatiza la urgencia de actualizar la definición de las características y roles del directivo público, que hasta la fecha se ha centrado exclusivamente en los altos mandos. Se subraya la importancia de implementar procesos de mejoramiento continuo, sin diferenciar niveles jerárquicos ni condición contractual.

La inexistencia de un departamento/unidad dedicado a la gestión del talento deja a la autoridad regional decidir si emplear o no la innovación y otras competencias. Esta carencia organizacional afecta directamente el cumplimiento de objetivos institucionales y destaca la importancia de evolucionar los modelos de gestión del talento para mostrar rendimientos sobresalientes y ventajas competitivas.

La aparición de eventos adversos y la elevada carga laboral de los funcionarios/as regionales afectan los recursos destinados al desarrollo de competencias profesionales. El éxito de las políticas sociales a nivel local depende de las formas de trabajo de los/as servidores/as públicos, y se identifican factores clave para el éxito, como la búsqueda creativa en la diferenciación de capacidades competitivas y una cultura organizacional comprometida con el talento.

Se plantea la necesidad de adaptarse a desafíos subyacentes como el trabajo a distancia, equipos híbridos, coworking, habilidades digitales, habilidades humanas, salud mental y cultura organizacional. En resumen, el proyecto destaca la importancia de la inversión en gestión del conocimiento, la actualización de roles directivos, la implementación de procesos de mejora continua y la evolución de modelos de gestión del talento para el éxito y la calidad en los resultados de las políticas sociales a nivel regional y nacional.



## Referencias

- BONNET, L. (1993). *La Gerencia del Talento Humano en el Siglo XXI*. Universidad Santo Tomás de Aquino.
- BUYREU, P. (s.f.). People Analytics y Gestión del talento. UOC.
- RIVERA. (2018). Relaciones Laborales en el sector público: desarrollo histórico y propuestas regulatorias. *Un Estado para la ciudadanía*, 451 - 454.
- MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA. (1990). Obtenido de <http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/historia>
- CLAD. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Obtenido de <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=10facea6-7e22-4c84-b821-479ba1e42346>
- DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. (s.f.). Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/servicio-civil/>
- DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. (s.f.). Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/>
- WAISSBLUTH, M., INOSTROZA, J., AVENDAÑO, C., ACUÑA, E., & LAGOS, R. (2009). Análisis organizacional de entidades públicas en Chile: lecciones para la gestión y diseño de políticas. Santiago, Chile.
- GOMEZ ROLDAN, I. (2005). *Redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83400805.pdf>
- BONNET, L. (1993). *La Gerencia del Talento Humano en el Siglo XXI*. Universidad Santo Tomás de Aquino.
- JARA MARTINEZ, A., ASMAT VEGA, N., ALBERCA PINTADO, N., & MEDINA GUZMAN, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- OLAVARRÍA GAMBI, M. (2017). *Implementación de políticas públicas: lecciones para el diseño*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3575/357550203004/html/>
- CLAD. (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*.
- CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS UC. (2020). *Propuestas para una mejor calidad del gasto y las políticas públicas en Chile*. Obtenido de [https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2020/04/Paper-Nº-120\\_VF.pdf](https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2020/04/Paper-Nº-120_VF.pdf)
- BID. (2006). *La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina. Informe 2006*. Planeta.
- LAFUENTE, M., ROJAS, F., & AGOSTA, L. (2012). *Mejorar la calidad de las políticas públicas para restaurar la confianza en el gobierno*. Caracas: Revista CLAD Reforma y Democracia.