

# Las cinco prioridades de la innovación pública

Principales desafíos, buenas prácticas  
y nuevas propuestas

Marzo de 2023

**Coordinación General de la Agenda  
Iberoamericana de Innovación Pública**

Pablo Pascale

**Equipo de trabajo de la Agenda Iberoamericana  
de Innovación Pública**

Cristiano Ferri

Mariana Romiti

Pablo Pascale

Sebastián Cabezón

Valeria Viva

**Colaboración conceptual**

Bruno Monteiro, OPSI/OCDE

Camila Medeiros, ENAP, Brasil

Dilía Leticia Jorge Mera, MAPRE, República  
Dominicana

Luciano Crisafulli, Municipalidad de Cordoba,  
Argentina

**Diseño gráfico y editorial**

Valeria Solís



# Índice

Resumen ejecutivo	04
<hr/>	
Agenda Iberoamericana de Innovación Pública (AIP)	05
<hr/>	
Proceso y metodología utilizada	07
Fase 1: Identificación de los principales obstáculos	07
Fase 2: Depuración y validación abierta	08
Fase 3: Priorización de desafíos, buenas prácticas y propuestas	08
Fase 4: Consenso de claves para innovar	09
Las 5 prioridades de la innovación pública	11
<hr/>	
1. Incentivar la colaboración institucional	11
2. Promover la apertura al cambio	12
3. Motivar a servidores/as públicos/as	14
4. Impulsar la experimentación	15
5. Agilizar los procedimientos burocráticos	16
Claves para implementar innovaciones	18
<hr/>	
El presente inmediato de la AIP	20
<hr/>	
Anexos	21
<hr/>	
Anexo I	22
Anexo II	25

# Resumen ejecutivo

Actualmente, nos encontramos con variadas modalidades para resolver problemas públicos mediante la innovación. Esto ha dado lugar al surgimiento de ecosistemas en los que se concentran los enfoques, tales como gobierno abierto, gov tech, laboratorios de gobierno, sandboxes, gobierno digital, entre otros.

La innovación pública se refiere a la aplicación de técnicas y herramientas novedosas en el ámbito del sector público, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios públicos que se prestan a la ciudadanía<sup>1</sup>.

Para mejorar los alcances y funcionalidades de la innovación pública identificamos la necesidad de iniciar un proceso estratégico basado en dos activos: la articulación de los ecosistemas mencionados anteriormente, para potenciar sus impactos; y la participación<sup>2</sup> de los/as servidores/as públicos/as (SSPP, en adelante) que son quienes poseen el conocimiento de la administración y tienen en sus manos la implementación de soluciones.

De esta forma, la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) inició la Agenda Iberoamericana de Innovación Pública (AIP, en adelante) encargada por la XXVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en Andorra, y en la que aquí presentamos los resultados de su primera etapa (marzo 2022 - marzo 2023).

La AIP, tiene el objetivo de instalar una cultura de la innovación en las administraciones públicas de los países de la región, y para eso ha identificado cinco prioridades sobre las que trabajar:

- Articular una mayor colaboración entre áreas e instituciones.
- Promover la apertura al cambio.
- Tener el apoyo de los/as servidores/as públicos/as.
- Impulsar la experimentación.
- Rediseñar los procedimientos burocráticos.

A fin de tener mayores referencias sobre cómo trabajar estas prioridades, también se comparten 50 buenas prácticas de 18 países, 5 nuevas soluciones co-diseñadas, y 5 claves sobre cómo comenzar a implementar innovaciones en el sector público.

Esto se logró a través de un trabajo colaborativo de doce meses entre gobiernos, SSPP, personas expertas, ciudadanía de distintos países y organismos internacionales.

---

<sup>1</sup>Definición obtenida mediante inteligencia artificial a través de CHAT GPT que denotan una frecuencia de concordancia sobre este concepto.

<sup>2</sup>Participación activa en todas las fases del proceso de innovar que incluye desde la identificación del problema, el diseño de la solución, hasta la monitorización de los resultados.

## Agenda Iberoamericana de la Innovación Pública (AIP)

Las instituciones públicas necesitan sincronizar sus avances con el resto de sectores que componen la sociedad y estos avances se dan, en buena medida, por su capacidad de innovar y, de esta forma, generar nuevas soluciones a los desafíos que enfrentan las administraciones.

Con esta realidad en vista, la SEGIB organizó en el marco de la XXVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno de Andorra en 2020, la 1ª Semana Iberoamericana de la Innovación Pública (SIP2020), que reunió a personas de 32 instituciones de 15 países.

Como resultado principal de la SIP2020, se evidenció la necesidad de articular a los distintos ecosistemas que trabajan en innovación pública para mejorar su intensidad de interacción y, por lo tanto, conseguir mejores resultados. Así cómo identificar los principales desafíos que comparten los países de la región al momento de innovar en la administración.

En la XXVII Cumbre de Andorra, se encargó a la SEGIB la articulación de una Agenda Iberoamericana de Innovación Pública en la región:

*“Dar seguimiento a los resultados de la Semana de la Innovación Pública organizada por la SEGIB en noviembre de 2020 donde participaron más de 10.000 personas, a fin de articular una agenda iberoamericana de la innovación pública que pueda acompañar a los países, a su solicitud, en sus esfuerzos por alcanzar mayores niveles de eficiencia en la gestión pública, mediante la colaboración entre ecosistemas como: gobierno digital, govtech, gobierno de datos, y laboratorios de gobierno, así como la colaboración con experiencias exitosas de otras regiones y formación en habilidades mediante mecanismos innovadores”<sup>3</sup>.*

---

(3) Documento: Programa de Acción. XXVII Cumbre de Andorra. Párrafo B.15 Pág. 5.

En este contexto, la SEGIB, mediante la AIP<sup>4</sup>, comenzó un trabajo colaborativo entre gobiernos, expertos/as en la temática, organismos internacionales y con la participación activa de SSPP, quienes poseen los conocimientos y experiencias de ejecución cotidiana y hacen posible las transformaciones que la innovación pública propone.

La meta de esta AIP es instalar una cultura de la innovación en la administración pública de Iberoamérica. Para ello, se trabajará en el avance en etapas, cuyos resultados se plasman en la aplicación de soluciones innovadoras concretas a los desafíos que enfrentan nuestros gobiernos.

Esta propuesta no solo procura el trabajo y articulación al interior de los países, sino que su fortaleza añadida radica en la cooperación entre los países de Iberoamérica, compartiendo experiencias, conocimientos y generando soluciones conjuntas a desafíos comunes.

Los principios sobre los que basa la AIP son:

- 1. Aplicabilidad.** Se concentra en crear soluciones aplicables con impacto evidenciable.
- 2. Colaboración.** Se articula entre distintos agentes con una perspectiva de abajo hacia arriba, donde la producción surge del intercambio entre SSPP, ciudadanía, expertas/os, ecosistemas, instituciones y países.
- 3. Permeabilidad.** Que las soluciones e innovaciones que se produzcan, trascienden los espacios originales y puedan ser transferidas, coproducidas y adaptadas al resto de la administración.
- 4. Sostenibilidad.** Considerar la AIP desde una innovación inclusiva, que reduzca brechas y considere su impacto ambiental, económico y social al momento de crear e implementar soluciones.

El objetivo general de la etapa 1 de la AIP (marzo de 2022 a marzo de 2023), se ha centrado en la identificación de cinco prioridades de la innovación pública. Para esto se trabajó en:

- **Identificar** cuáles son los principales obstáculos para innovar;
- **compartir** buenas prácticas implementadas para superar estos obstáculos;
- **proponer** posibles soluciones novedosas y;
- **consensuar** las principales claves para activar innovaciones.

En un trabajo colaborativo con 72 instituciones de 16 países y organismos internacionales en las diferentes fases de este proceso, se lograron alcanzar estos objetivos y los resultados producidos son los que se presentan en el desarrollo de este documento.

---

(4) Llevada adelante por la División Pública y Ciudadana de la Segib.

## Proceso y metodología utilizada

La primera etapa de la AIP constó de 4 fases en las que se produjeron los resultados sistematizados que se presentan en este documento.



### Fase 1: Identificación de los principales obstáculos

En julio de 2022 en Santo Domingo, República Dominicana, se realizó el Taller de Innovación Pública<sup>5</sup> con funcionarios y funcionarias del gobierno nacional, municipal y universidades públicas, organizado por la SEGIB junto al Ministerio Administrativo de la Presidencia (MAPRE) de República Dominicana, con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo - AECID (ver listado de participantes en Anexo I). El mismo permitió identificar los principales obstáculos que se enfrentan para innovar en la administración pública siendo el inicio para este proceso de construcción regional. Los obstáculos se resumieron en los siguientes 20:

1. La toma de decisiones es muy lenta.
2. La burocracia dificulta la agilidad de los procedimientos.
3. No se motiva a las/os servidoras/es públicos para innovar.
4. Creer que innovar es solo introducir tecnologías.
5. Los procedimientos no están pensados para la ciudadanía.
6. Falta de formación a servidoras/es públicos en innovación.
7. La resistencia al cambio.
8. Desconfianza en la tecnología.
9. Penalización del error.

(5) Coordinado metodológicamente por Cristiano Ferri y Dinorah Cantú.

10. Falta de cultura de la experimentación (ensayo-error).
11. Falta de voluntad política para innovar.
12. No se trabaja de forma articulada entre áreas/instituciones.
13. El trabajo en beneficio propio.
14. Falta de trabajo en equipo.
15. La innovación no genera resultados inmediatos.
16. Jerarquías rígidas.
17. Falta de conocimiento sobre la innovación y sus beneficios.
18. La creencia de que en el estado no se puede innovar.
19. La comodidad que genera transformarse en servidoras/es públicos.
20. Innovación como gasto y no como inversión.

## Fase 2: Depuración y validación abierta

Con este listado depurado de los 20 (veinte) obstáculos más comunes para la innovación en la administración pública, la SEGIB realizó una encuesta abierta con la plataforma All Our Ideas<sup>6</sup>. La votación se realizó entre el 11 y el 18 de noviembre de 2022, contó con 1718 votaciones y se resumió en una lista de los 10 (diez) obstáculos más comunes para innovar en el Estado:

1. No se trabaja de forma articulada entre áreas/instituciones.
2. La resistencia al cambio.
3. La burocracia dificulta la agilidad de los procedimientos.
4. No se motiva a las/os servidoras/es públicos para innovar.
5. Falta de cultura de la experimentación (ensayo-error).
6. Los procedimientos no están pensados para la ciudadanía.
7. Creer que innovar es solo introducir tecnologías.
8. Falta de voluntad política para innovar.
9. Falta de formación a servidoras/es públicos en innovación.
10. Falta de conocimiento sobre la innovación y sus beneficios.

## Fase 3: Priorización de desafíos, buenas prácticas y propuestas

Con este listado se llegó al 21 y 22 de noviembre de 2022 a Montevideo, Uruguay, donde se realizó el 1er Laboratorio Iberoamericano de Innovación Pública (LAIB2022, en adelante)<sup>7</sup>, organizado por la SEGIB junto al Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay, con el apoyo de AECID (ver listado de participantes en Anexo I). El mismo fue diseñado como un espacio de colaboración, con los objetivos de:

- **identificar y delimitar** los 5 principales obstáculos para innovar en la administración pública.

---

(6) All Your Ideas: Plataforma abierta de recolección de datos para investigaciones: <https://www.allourideas.org>

(7) Coordinado por Cristiano Ferri, y sistematizada la información por Valeria Viva.



- **identificar y compartir** experiencias sobre buenas prácticas para superar esos obstáculos.
- **generar nuevas propuestas** realistas y graduales para abordarlos.

El laboratorio contó con un equipo diverso de participantes, entre los que se invitó a SSPP, de la academia y organismos internacionales, teniendo en cuenta la diversidad geográfica y buscando la equidad de género.

Con base en el listado obtenido de la encuesta abierta, se realizó una votación con Mentimeter<sup>8</sup> entre las personas participantes del LAIB2022 y con la votación de 31 de ellos se definieron los 5 problemas más importantes:

1. No se trabaja de forma articulada entre áreas/instituciones.
2. La resistencia al cambio.
3. No se motiva a las/os servidoras/es públicas/os para innovar.
4. Falta de cultura de la experimentación (ensayo-error).
5. La burocracia dificulta la agilidad de los procedimientos.

A efectos de poder trabajar en la superación de estos obstáculos, en primer lugar se hizo necesario comprender las causas que los generan para, posteriormente, poder expresarlos en términos de desafíos sobre los cuales trabajar.

Para transformar estos obstáculos en desafíos se utilizó la siguiente fórmula:

**Cómo podemos = verbo (acción posible) + actor (usuario) + objetivo (impacto que buscamos) + contexto (restricciones existentes)<sup>9</sup>**

Una vez definidos los desafíos, se identificaron buenas prácticas que, en diferentes países, demostraran su pertinencia para trabajar en la superación de estos desafíos<sup>10</sup>. A esto, se sumó la co-creación de posibles soluciones innovadoras para cada desafío.

#### Fase 4: Consenso de claves para innovar

En la Semana Iberoamericana de la Innovación Pública (SIP2023, en adelante) realizada en Santo Domingo, República Dominicana, en marzo de 2023 en el marco de la XXVIII Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno, participaron representantes de 32 instituciones Iberoamericanas que están impulsando procesos de innovación pública.

Allí, se trabajó en talleres colaborativos para la identificación de las principales claves en las cuales priorizar los esfuerzos para superar cada uno de los 5 desafíos aquí identifica-

(8) Mentimeter: Aplicación para encuestas en vivo: <https://www.mentimeter.com/>

(9) Basado en "Ciudades que renuevan" - Escuela Nacional de Administración Pública - Brasil.

(10) Durante el LAIB 2022 se identificaron 44 buenas prácticas, a las que se sumaron 6 seleccionadas mediante convocatoria abierta.

dos. Dada la gran cantidad de propuestas generadas, hemos optado por resumirlas en las más recurrentes y transversales a los 5 desafíos, y dejar para una futura publicación la sistematización de todo el material producido de una forma más detallada.

Las 5 claves transversales consensuadas han sido:

- Poner a las personas en el centro.
- Ampliar las fuentes de aprendizaje.
- Formar en nuevas habilidades.
- Promover conexiones alternativas.
- Habilitar espacios para prueba de regulaciones.

Estas claves son desarrolladas, más adelante, en el apartado “Claves para implementar innovaciones”.

# Las 5 prioridades de la innovación pública

El primer paso para el diseño de la primera etapa de la AIP ha sido la identificación de los desafíos que compartimos en la región y, por lo tanto, cuáles son las prioridades para mejorar la eficiencia y eficacia de la innovación en la resolución de problemas públicos. De esta forma, la AIP logra identificar las siguientes 5 prioridades de la innovación pública.

Cada una de estas prioridades surge a partir de un obstáculo identificado y las causas que se le asocian. A fin de encontrar fórmulas para resolver cada obstáculo se transforma en un desafío sobre el que podemos trabajar. Para ello, se suman buenas prácticas implementadas en diferentes países por instituciones que han buscado superar este desafío con resultados positivos junto a nuevas soluciones ideadas por la comunidad de la AIP.

## 1. Incentivar la colaboración institucional

La dificultad de articulación entre áreas y/o instituciones, se expresa en un trabajo en silos. Esto significa que no se comparten conocimientos, no se trabaja en equipos y se tiende a la competencia entre áreas, lo cual afecta a la optimización de recursos y generación de resultados.

### **Obstáculo:**

No se trabaja de forma articulada entre áreas y/o instituciones.

### **Causas identificadas:**

- Ausencias de retos vinculantes para innovar que congreguen a diferentes áreas.
- Medición individual de los objetivos alcanzados por cada área, no por su contribución a los objetivos globales de la institución.
- Falta de Política de Estado de innovación.
- Falta de modelos de gobernanza que respondan a la articulación entre áreas.
- No se trabaja con el/la usuario/a en el centro.
- Hay cultura de competencia, no de colaboración.
- Liderazgos muy verticales.

- Desconocimiento de acciones y cometidos en otras instituciones.
- Fragmentación de información en el Estado.

### Desafío:

¿Cómo podemos articular el trabajo de las Instituciones para la generación de valor público a través de la innovación?

### Buenas prácticas identificadas:

1. [Red de Innovadores Públicos](#), Laboratorio de Gobierno, Chile.
2. [Fondo Córdoba Ciudad Inteligente](#), Municipalidad de Córdoba, Argentina.
3. [Impronta Granada](#), Diputación y Universidad de Granada, España.
4. [Simplificación de trámites para la Ciudadanía. Mi Argentina](#), Gobierno Nacional, Argentina.
5. [Concurso de Buenas Prácticas Regulatorias](#), CAF, Colombia.
6. [GovtechLab](#), CAF. [Govtechlab Madrid](#), IE Publictech Lab, España. [MiLab. Laboratorio Gov Tech](#), INNpulsa Colombia, Colombia.
7. [Marca Uruguay](#), Uruguay XXI, Uruguay.
8. [Gobernanza de la Infraestructura Nacional de Datos](#), CAF, Colombia.
9. [Demodays](#), Municipalidad de Córdoba, Argentina.
10. [Ojos en Alerta](#), Municipalidad de la ciudad de Mendoza, Argentina.
11. [Agenda de coordinación interinstitucional](#), Política justicia abierta, Poder judicial, Costa Rica.

### Nueva solución ideada:

*InnovaMatch, repositorio de capacidades para la transformación pública.*

Plataforma de intercambio entre SSPP, donde se identifican sus capacidades e intereses, para el desarrollo de proyectos transversales basados en la identificación conjunta de problemas públicos que afecten a la ciudadanía (conocer propuesta ampliada en Anexo II).

## 2. Promover la apertura al cambio

Generalmente, a las instituciones del sector público les resulta más dificultosa la tarea de incorporar cambios que a organizaciones de otros sectores. El proceso de innovar supone introducir transformaciones en la institución que serán llevadas adelante por personas. Por lo tanto, es con ellas con quienes debemos comenzar a promover la apertura al cambio.

### Obstáculo:

La resistencia al cambio.

**Causas identificadas:**

- Procesos participativos débiles o inexistentes para identificar cambios necesarios.
- Falta de una estrategia de innovación clara con foco en la ciudadanía.
- Debilidad de las visiones, misiones y valores de las instituciones públicas.
- Estructura organizacional poco permeable a la innovación.
- Falta de comunicación interna: por qué hacemos las cosas, para qué, con qué objetivos, quiénes serán los beneficiarios de esas innovaciones?
- Falta de capacitación, motivación e incentivos de quienes trabajan en el Estado.
- Ausencia de un liderazgo político para impulsar cambios.
- Falta cultura de la innovación, tener miedo a asumir riesgos y a equivocarse.
- Priorización del costo político sobre los beneficios.
- Valorar más la continuidad de políticas públicas que la necesidad de instrumentar modificaciones.

**Desafío:**

¿Cómo podemos disminuir el grado de resistencia al cambio de los/as servidores/as públicos/as para lograr procesos sostenidos de innovación en organizaciones burocráticas y rígidas?

**Buenas prácticas identificadas:**

1. [Fail Gov Brasil](#), Failtech, Brasil.
2. [Gestión del cambio en los procesos de innovación](#), AGESIC, Uruguay.
3. [Brújula de innovación](#), ANII, Uruguay.
4. [Capacitación en innovación a funcionarios/as](#), Centro de Formación y Estudios Intendencia Montevideo, Uruguay.
5. MOOCs para incrementar capacidades relacionadas con [Govtech](#) y [datos e innovación digital en las contrataciones públicas](#), CAF.
6. [GovTech LATAM](#), PublicTech Lab, España.
7. [Sello Gov Tech](#) para visibilidad, reconocimiento y desarrollo de soluciones Gov Tech, BrazilLAB, Brasil.
8. [GovTech Summit](#) está mapeando iniciativas de innovación en govtech a nivel mundial, Public, Países Bajos.
9. [Inspire](#). Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável de Santa Catarina, Brasil.

**Nueva solución ideada:**

*Espacio de cuestionamiento ¿Por qué siempre lo hicimos así?*

Espacio de reflexión y participación donde se permita cuestionar determinadas formas de hacer de la organización que se consideren que tienen oportunidades de mejora. El objetivo es hacer a SSPP partícipes de la identificación de necesidades de cambio y la

propuesta de solución, para así disminuir su resistencia al cambio (conocer propuesta ampliada en *Anexo II*).

### 3. Motivar a servidores/as públicos/as.

Habitualmente, se habla de que dentro de las administraciones públicas hay una cultura de conformismo. Sin embargo, hay muchas personas que tienen iniciativas propositivas e innovadoras pero que no encuentran motivación o espacios para llevarlas a cabo.

#### Obstáculo:

No se motiva a quienes trabajan en el Estado para innovar.

#### Causas identificadas:

- No hay incentivos de carrera asociados a innovar.
- Falta de espacios y actividades que fomenten la innovación.
- Evaluación de desempeño basado en el status quo de objetivos y procedimientos.
- Definiciones restrictivas de los puestos que no dejan espacio para ensayar nuevas posibilidades.
- Ausencia de participación en la definición de prioridades
- Existencia de una cultura punitiva del error como producto de ensayar posibilidades.
- Falta de conocimiento de los beneficios que conlleva innovar tanto para quienes trabajan en el estado como para la ciudadanía.
- Falta de formación en metodologías y procedimientos que fomentan la innovación.
- Falta de continuidad de las innovaciones ante cambios de mandato político.
- Poca democratización de la innovación, pensar que solo algunas personas pueden innovar.

#### Desafío:

¿Cómo podemos motivar a servidores/as públicos/as para una mayor eficiencia/eficacia, ante la falta de incentivos y reconocimientos, por el exceso de miedos y penalidades?

#### Buenas prácticas identificadas:

1. [Canada's Free Agents](#). Promover la conexión/circulación, Gobierno Nacional, Canadá.
2. [Compromiso con la gestión](#). Indicadores, datos de gestión y retribución variable por alcance de metas. Intendencia de Montevideo, Uruguay.
3. [Concursos internos de innovación pública](#), ANII, Uruguay.
4. [Kit de innovación pública](#), ANII, Uruguay.

5. [Compras Públicas como Catalizador del Ecosistema Gov Tech](#), estado y mejores prácticas en materia de compras públicas de innovación en la región. CAF.
6. [Índice Govtech](#). CAF.
7. [Concurso de Innovación](#). GNOVA, ENAP, Brasil.
8. [Scioteca](#). Gestión del conocimiento, banco de ideas/soluciones, una base de conocimientos, CAF.
9. [Alianza de Líderes Gov Tech](#), red de laboratorios de innovación y gobiernos para intercambiar mejores prácticas en la materia. CAF.
10. [Programa Innovadores Públicos Paraguay](#), Conacyt y Unidad de Gestión, Presidencia de la República, Paraguay.
11. [Líderes que transforman](#), GNOVA, ENAP, Brasil.
12. [Desafíos Públicos](#), ANII, Uruguay.

#### **Nueva solución ideada:**

##### *Concurso de innovación*

Convocatoria a capacitación y concurso sobre problemas a resolver para cumplir con los compromisos asumidos con la ciudadanía. El mismo cuenta con premios e incentivos para SSPP y sus equipos, con el objetivo de incentivar proyectos innovadores y perder el miedo a innovar (conocer propuesta ampliada en *Anexo II*).

## **4. Impulsar la experimentación**

La innovación no es un proceso lineal, en el que de antemano conocemos los resultados; sino que es un proceso heurístico, de tanteos y descubrimientos que van encaminando la solución deseada a través de la experimentación. Por lo tanto, cuando buscamos innovar en instituciones o políticas públicas se hace necesario habilitar mecanismos para la experimentación.

#### **Obstáculo:**

Falta de cultura de la experimentación.

#### **Causas identificadas:**

- Desconocimiento de los beneficios de experimentar para innovar.
- Rutinas instauradas de trabajo (es más fácil repetir de experimentar).
- Miedo al error (a asumir riesgos) de parte de servidores/as públicos/as.
- Considerar los errores, fracasos y no aprendizajes.
- Conformación de equipos homogéneos sin personas intrínsecamente curiosas.
- Valorar más la opinión que la evidencia de los datos.
- Falta de incentivos e iniciativas públicas para promover la experimentación.
- Falta de formación en metodologías de experimentación en organizaciones (evaluaciones aleatorias, pruebas A/B, experimentos de ciclo rápido, etc).

**Desafío:**

¿Cómo podemos promover que ciudadanía, servidores/as públicos y políticos/as incorporen prácticas de experimentación en el diseño e implementación de políticas públicas, en las que el error sea parte del aprendizaje?

**Buenas prácticas identificadas:**

1. Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo (MVD LAB), Intendencia Montevideo, Uruguay.
2. Metodologías ágiles, Banco Mundial.
3. Laboratorio de Gobierno (LABgobar), Gobierno Nacional, Argentina.
4. El peor trámite de mi vida. Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción (MTILCC), Bolivia.
5. Visor Urbano. Gobierno de Jalisco, México.
6. Proyecto Tunas Labciudadania. Unión de Informáticos de Cuba (UIC), Cuba.
7. InnovaRural, Cisna, Gobierno de Nariño, Colombia

**Nueva solución ideada:**

*Programa "Error como oportunidad"*

Plataforma web de conocimiento ciudadano donde se cargan soluciones a manera de casos y se puedan utilizar herramientas tecnológicas para encontrar errores y soluciones comunes, entre otros usos. Se incentiva a servidores/as públicos/as a atrapar el error y presentar proyectos de experimentación, que luego son evaluados y premiados (conocer propuesta ampliada en *Anexo II*).

## 5. Agilizar los procedimientos burocráticos.

En ocasiones, los procedimientos burocráticos enlentecen y hacen poco eficiente la entrega de servicios a la ciudadanía. A fin de poder innovar en estos procedimientos y hacerlos más ágiles, la funcionalidad de los mismos debe enfocarse no solo en su seguimiento y cumplimiento, sino en la mejora de sus objetivos y resultados finales.

**Obstáculo:**

La burocracia dificulta la agilidad de los procedimientos.

**Causas identificadas:**

- Falta de voluntad o el exceso de carga de trabajo que conlleva generar cambios en los procedimientos.
- En su mayoría los procedimientos burocráticos no están diseñados para ser actualizados rutinariamente de modo de adaptarse.
- Falta de articulación entre áreas para simplificar procesos (unificar minimización de riesgos) cuando el procedimiento incumbe a varias.



**Desafío:**

¿Cómo podemos hacer que quienes diseñan los procedimientos contemplen la innovación para brindar más y mejores servicios a la ciudadanía?

**Buenas prácticas identificadas:**

1. [Servicio Público Como Laboratorio Vivo](#), LABX, Portugal.
2. [Sandboxes para Nuevos Reglamentos](#). Permitir sandboxes regulatorios. USA, España.
3. [Sandbox para fintech](#), Banco Central de Brasil, Brasil.
4. [Ley Nacional, Marco Legal Startups](#), Gobierno Nacimiento, Brasil.
5. [Sandbox Regulatorio de IA](#), CAF, Chile.
6. [Regulación para Sandboxes](#), INNpulsa Colombia, Colombia.
7. [Programa transformar](#), LABX, Portugal.
8. [Gobierno Fácil](#), LAAAB, Gobierno de Aragón, España.
9. [Estándares de compra pública de algoritmos e inteligencia artificial](#), GobLab Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.
10. [Colombia Agil](#). Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia.
11. [Eliminación de barreras burocráticas](#), Indecopi, Peru

**Nueva solución ideada:**

*InnovIA*

Plataforma interactiva con IA basada en cuestionarios de autoevaluación, que busca promover el diseño de procedimientos ágiles (adaptables) basados en buenas prácticas previas y en la participación ciudadana (conocer propuesta ampliada en *Anexo II*).

# Claves para implementar innovaciones

Durante la SIP2023, representantes de 32 instituciones trabajaron en la generación de claves ineludibles al momento de innovar en la administración pública, destacando las 5 transversales a los desafíos identificados:

**1. Personas en el centro:** La tradición de las instituciones públicas ha sido desarrollar los procesos, productos y servicios al interno de la institución, recurriendo a sus propios recursos y con una mirada centrada en el funcionamiento, ya existente, de la propia institución. Este posicionamiento de la “institución en el centro” da paso a uno más afín a las lógicas actuales de los procesos de innovación, en los que la ciudadanía o usuarios/as participan en la identificación del problema, el diseño de la solución y la monitorización de los resultados. Esta apertura de las instituciones hace que sus resultados sean más ajustados a la experiencias y necesidades de los/as beneficiarios/as finales.

**2. Fuentes de aprendizaje:** Las instituciones innovadoras, además de ejecutar, aprenden. Todo proceso de innovación conlleva experimentación, pruebas piloto que avancen resultados, ajustes en procesos que los hagan, tempranamente, más eficientes, entre otros. Esto conlleva que el error, la iteración<sup>11</sup> y la agilidad son fuentes inevitables de aprendizaje en las instituciones cuando utilizamos innovación para resolver problemas públicos.

**3. Nuevas habilidades:** Son las personas quienes impulsan los cambios u ofrecen las resistencias en las instituciones públicas. Muchas de estas resistencias se dan por falta de conocimientos y formación en habilidades que son claves para generar y gestionar

---

(11) El proceso de experimentación, que implica diseño y rediseño (correcciones, ajustes, etc.) de las soluciones, incluye la retroalimentación de los usuarios finales y toma en consideración su ecosistema. A esta acción que se realiza repetidas veces se le llama iteración.

procesos de innovación. Dado que a innovar se aprende, es una prioridad la formación y capacitación de SSPP en nuevas habilidades aptas para la innovación, como lo son las denominadas habilidades blandas<sup>12</sup>.

**4. Conexiones alternativas:** La innovación es un proceso que tiende a enriquecerse cuando se la desencapsula, cuando se abre a la interacción de diferentes agentes y recursos. Por ello, es necesario impulsar instancias de intercambio por fuera para conectar a innovadores/as públicos/as entre sí, con otros sectores, así como, mecanismos de reconocimiento y valoración.

**5. Prueba de regulaciones:** Necesitamos una cultura de la innovación en toda la administración pública, como una nueva habilidad permanente de la institucionalidad. Sin embargo, se hacen pertinentes espacios de alta concentración de innovación que lideren y transfieran los avances más fronterizos. Para ello, es necesario promover espacios en los que se prueben nuevos marcos regulatorios que faciliten la experimentación, la colaboración, el prototipado y el incentivo o reconocimiento a SSPP con resultados que fluyan y se adapten al resto de las instituciones.

Cierto es que, cualquier equipo de gobierno o institución pública que se proponga generar procesos de innovación, debe partir de dos principios muy claros; por un lado, aplicarse la propia lógica del funcionamiento de la innovación en su trabajo diario y, por otro, tener presente que la innovación es un medio para resolver problemas públicos y no un fin en sí misma.

---

(12) Tales como, creatividad, gestión del tiempo, colaboración, adaptación y flexibilidad, alfabetización en datos, storytelling, etc.

## El presente inmediato de la AIP

Ante los cambios acelerados que estamos experimentando, el sector público debe ser garante y defensor de una innovación inclusiva, en la que las soluciones creadas no generen más brechas, sino que las reduzcan.

En este sentido, la innovación pública debe centrarse en mejorar la calidad de vida de las personas y ser sostenible a largo plazo, lo que significa considerar su impacto ambiental, económico y social.

El uso de datos y tecnología, más que transformarse en una amenaza, puede ayudar a mejorar la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas. La analítica de datos y la inteligencia artificial pueden proporcionar información útil sobre los problemas y oportunidades y ayudar a optimizar los recursos.

La AIP tiene una vocación de implementación de soluciones a fin de impactar con cambios reales y sostenibles en el futuro. Para ello, se debe comenzar, en el presente inmediato, con el diseño y activación de herramientas, metodologías y estrategias que, teniendo como medio la innovación, se enfoquen en la producción de respuestas a los desafíos que enfrenta la administración pública, haciendo así, más eficiente e inclusiva la entrega de servicios a la población.

Sobre la base de los principios de la AIP, los desafíos hallados, las buenas prácticas identificadas y las claves producidas, la SEGIB inicia la implementación de una metodología para la colaboración en la resolución de obstáculos y desafíos muy puntuales: los Laboratorios Iberoamericanos de Innovación Pública (LAIB) que pone al servicio de los países.

En los LAIB, se trabajarán la identificación de desafíos puntuales, la ideación, la experimentación y prototipado de soluciones en forma colaborativa entre SSPP, ciudadanía y personas expertas de instituciones iberoamericanas, para luego activar pruebas piloto de esas soluciones durante 6 meses y, finalmente, evaluar su impacto. A su vez, todo el proceso se acompaña de programas de formación para SSPP en habilidades para la innovación.

La AIP que impulsa la SEGIB, busca ser de utilidad para las agendas de innovación nacionales o locales en los 22 países iberoamericanos, a fin de que puedan hacer más eficientes sus recursos, concentrando esfuerzos y, a la vez, disponer de un espacio de intercambio y colaboración entre administraciones públicas de Iberoamérica.

# Anexos

# ANEXO I: Participantes de la Etapa 1 de la AIP

## Taller de República Dominicana (julio 2022)

- Carlos Bejarán. Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, R. Dominicana.
- Carlos Díaz Díaz. Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, R. Dominicana.
- Dilia Jorge Mera. Ministerio Administrativo de la Presidencia, R. Dominicana.
- Domingo Mendoza. Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, R. Dominicana.
- Ellys Coronado. Escuela Nacional de la Judicatura, R. Dominicana.
- Erik Rosario. Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios, R. Dominicana.
- Erika Valenzuela. UNIBE, R. Dominicana.
- Genaro Rodríguez Martínez. Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, R. Dominicana.
- Hadeline Matos. Ministerio de Administración Pública, R. Dominicana.
- Hugo Martínez. Ministerio de Administración Pública, R. Dominicana.
- Ines Paez. Superintendencia de Bancos, R. Dominicana.
- José Abel González. Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes, R. Dominicana.
- Jose Raúl Madera. Indotel, R. Dominicana.
- Juan Carlos Jiménez Guerrero. Superintendencia de Pensiones, R. Dominicana.
- Julissa Jiménez. Liga Municipal Dominicana, R. Dominicana.
- Junior Villanueva. Ministerio de la Juventud, R. Dominicana.
- Laura Bencosme. Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes, R. Dominicana.
- Leonidas German. Ministerio de Educación, R. Dominicana.
- Lidia Encarnación. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, R. Dominicana.
- Maria Del Carmen Vargas. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, R. Dominicana.
- Maura Corporán. Instituto Nacional de Formación Tecnio Profesional, R. Dominicana.
- Nadime Bacha. Supérate, R. Dominicana.
- Paola Corporán. Ministerio Administrativo de la Presidencia, R. Dominicana.
- Patricia Polanco. Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental, R. Dominicana.
- Ramón García. Ministerio de la Juventud, R. Dominicana.
- Raquel Leonor Miranda Salazar. Dirección General de Compras y Contrataciones Públicas, R. Dominicana.
- Rhodel Joel De León. Superintendencia de Pensiones, República Dominicana.
- Rosanny Contrera. Instituto Nacional de Formación Tecnio Profesional, R. Dominicana.
- Saoni Brea. Consejo Nacional de las Personas Envejecientes, R. Dominicana.
- Victoria Tapia. Oficina Nacional de Estadísticas, R. Dominicana.
- Yeni Dorbille. Alcaldía del Distrito Nacional, R. Dominicana.
- Yolanda De La Rosa. Alcaldía del Distrito Nacional, R. Dominicana.
- Yuliana Ramón. Superintendencia de Bancos, R. Dominicana.

## Laboratorio Iberoamericano de Innovación Pública en Uruguay.noviembre 2022.

- Alejandra Mendez. Fiscalía General de la Nación, Uruguay.
- Alejandro Arancio. AGESIC, Uruguay.
- Ana Castillo. BID.
- Andrea Apolaro. MVDLb, Intendencia de Montevideo, Uruguay.
- Brenda Meneses. Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, Perú.
- Bruno Monteiro. OCDE.
- Camila Medeiros. ENAP, Brasil.
- Carina Silva. Ceibal, Uruguay.
- Carmen de Diego. AECID, España.
- Carolina Bernasconi. AMEPP, Presidencia, Uruguay.
- Clorinda Romo. OGP.
- Daniel Sarro. AGESIC, Uruguay.
- Dilia Jorge. Ministerio Administrativo de la Presidencia, República Dominicana.
- Eliane Elbaum. UTEC, Uruguay.
- Emiliano Cruz Michelena. Ministerio de Cultura de CABA, Argentina.
- Enrique Zapata. CAF.
- Franco Pisano. AGESIC, Uruguay.
- Gabriel Aguilar. Presidencia, Costa Rica.
- Gerónimo Breccia. MEC, Uruguay.
- Gonzalo Arzúa. BPS, Uruguay.
- Guilherme Dominguez. Brazil lab, Brasil.
- Hugo Odizzio. AMEPP, Uruguay.
- Idoia Ortiz. Gobe, España.
- Javier Pastorino. ANII, Uruguay.
- Larissa Perdomo. Uruguay XXI, Uruguay.
- Leonardo Latorre. MEC, Uruguay.
- Luciano Crisafulli. CorLab, Municipalidad de Córdoba, Argentina.
- Mario Adaro. Suprema Corte de Justicia de Mendoza, Argentina.
- Natalia Gonzalez. MAPRE, República Dominicana.
- Natalia Laguyas. BIDlab.
- Nicole Kimelman. ANII, Uruguay.
- Patricia Totorica. AGESIC, Uruguay.
- Patricio Lloret. Secretaría General de la Presidencia, Ecuador.
- Silvana Ravia. MEC, Uruguay.
- Ximena Camaño. ANII, Uruguay.
- Veronica Wahlberg. Secretaría de Innovación Pública, Argentina.

## Semana Iberoamericana de la Innovación Pública en República Dominicana. marzo 2023.

- Alfonso Zegbe. SRE, México.
- Armando Manzueta. OGTIC, R. Dominicana.
- Bruno Monteiro. OCDE.
- Camila Medeiros. ENAP, Brasil.
- Carina Silva. Ceibal, Uruguay.
- Carlos Santiso. OCDE.
- Catalina Gutierrez. Laboratorio de Gobierno, Chile.
- Conrado Romo. IIEG de Jalisco, México.
- Cristian Sánchez. INAP, R. Dominicana.
- David Bates. Gobierno del Estado de Jalisco, México.
- Dayalé Torres. Laboratorio de innovación de la UIC, Cuba.
- Denis Pocasangre. Secretaría de Innovación de Presidencia, El Salvador.
- Dilia Leticia Jorge. MAPRE, R. Dominicana.
- Enrique Zapata. CAF.
- Esteban Romero. Universidad de Granada, España.
- Geovanny Abaunza. Cisna, Gobierno de Nariño, Colombia.
- Guilherme dos Santos Mourara. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável de Santa Catarina, Brasil.
- Hernán Perin. Corlab, Municipalidad de Córdoba, Argentina.
- Hugo Odizzio. AMEPP, Uruguay.
- Idoia Ortiz. Gobe, España.
- Juan Carlos Triana. Alcaldía de San Cristóbal, Bogotá, Colombia.
- Laura Del Castillo. Consejo Nacional de Competitividad, R. Dominicana.
- Lucas Ramos. LAAAB, Gobierno de Aragón, España.
- Luis Rojas. Unidad de Gestión de la Presidencia, Paraguay.
- Malena Ambas. Secretaría de Innovación Pública, Argentina.
- Manuel Mora. MCITT, Costa Rica.
- Nadime Bachá. Programa Supérate, R. Dominicana.
- Natalia Rodriguez. IBO, Alcaldía de Bogotá, Colombia.
- Pablo Levín. Municipalidad de Mendoza, Argentina.
- Paola Corporán. MAPRE, R. Dominicana.
- Patricio Lloret. Secretaría de Gestión Gubernamental de la Presidencia, Ecuador.
- Ramón Galán. Ministerio de la Juventud, R. Dominicana.
- Romina Garrido. Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.
- Sara Anes. LAAAB, Gobierno de Aragón, España.
- Vivian Lopez. Ministerio de Relaciones Exteriores, Colombia.



# Anexo II: detalle de las soluciones co-creadas en el LAIB

Los diferentes grupos trabajaron en la propuesta de una posible solución/experimento para abordar el desafío planteado y llegaron a las siguientes:

## 1. Innovamatch, repositorio de capacidades para la transformación pública.

### Desafío planteado:

¿Cómo podemos articular el trabajo de las Instituciones para la generación de valor público a través de la innovación?

### Grupo de trabajo:

- Ana Castillo
- Carina Silva
- Emiliano Michelena
- Javier Pastorino

### Objetivo:

Plataforma de intercambio entre servidores públicos, donde se identifican sus capacidades e intereses, para el desarrollo de proyectos transversales basados en la identificación conjunta de problemas públicos que afecten a la ciudadanía.

### Propuesta:

Incluye a servidores públicos, que organizan y comparten su formación profesional y sus capacidades en una plataforma de trabajo colaborativo organizada en base a problemas públicos que afecten a la ciudadanía, no a problemas internos de la institución.

El repositorio tendrá un fondo concursable para el desarrollo de proyectos experimentales para solucionar los problemas públicos que despierten mayor interés dentro de los propios usuarios.

La instancia de relacionamiento es a través de personas y no de las instituciones de las que son parte, debiendo las mismas poner a disposición su estructura organizativa.

Se podrá otorgar un premio de 100 mil dólares para resolver la ejecución del problema.

Se incluirá además un incentivo económico a los equipos de funcionarios/as.

También se incluirá dispositivo de relacionamiento por azar para generar vínculos y colaboraciones improbables que generen propuestas innovadoras desde vínculos poco tradicionales.

Incorpora además procesos de evaluación sobre desempeño en cada disciplina para facilitar futuros encuentros. Y un sistema de evaluación y demostración de evidencia. Como inspiración sobre la posible estructura a utilizar para el financiamiento de la solución se podría tomar el ejemplo de la herramienta de “desafíos públicos” de Uruguay (<https://innovacionpublica.anii.org.uy/desafiospublicos/>).

## 2. Espacio de Cuestionamiento ¿Por qué siempre lo hicimos así?

### Desafío planteado:

¿Cómo podemos disminuir el grado de resistencia al cambio de los servidores públicos para lograr procesos sostenidos de innovación en organizaciones burocráticas y rígidas?

### Grupo de trabajo:

- Alejandra Mendez
- Franco Pisano
- Natalia Laguyás
- Nicole Kimelman
- Verónica Wahlberg

### Objetivo:

Habilitar un espacio de reflexión en donde se permita cuestionar determinadas formas de hacer de la organización que se consideren que tienen oportunidades de mejora y que por la propia dinámica del trabajo diario y los hábitos incorporados de que “siempre lo hicimos así” muchas veces no admiten ser cuestionados, ni cambiados.

Lograr un espacio de participación en la que los funcionarios/as puedan sentirse libres de reflexionar, por fuera del control organizacional (poder y cultura, haciéndolos partícipes de la identificación de necesidades de cambio y la propuesta de solución y disminuir así su resistencia al cambio.

### Propuesta:

1. Se establecen las reglas de los aspectos que son pertinentes cuestionar (por ejemplo, no sería un espacio para reclamos sindicales, denuncias de acoso laboral, o hacer una mera catarsis, para muchos de estos casos ya existen espacios previstos en la organización) y cómo se reconocerá la participación de los funcionarios/as en estos espacios.
2. De forma voluntaria y anónima, a través de alguna aplicación de participación digital, los funcionarios/as propondrán y votarán las temáticas a “cuestionar” que cumplan con los criterios establecidos.
3. Con las propuestas más votadas se organizará instancias de cuestionamiento de cada una, para eso y utilizando la aplicación, los funcionarios podrán hacer de forma anónima preguntas sobre la temática hasta una fecha preestablecida. En este caso

la utilización de la indagación será utilizada de una forma constructiva, que permita dar una respuesta/solución.

4. A partir de las preguntas recogidas en la aplicación, se organizará una instancia presencial en la que los participantes, ya no de forma anónima, podrán profundizar en las preguntas y especialmente deberán intentar identificar las causas de los problemas detectados. Para esta instancia se convocará a actores clave de la temática a tratar (stakeholders), en la que se puede completar el diagnóstico incorporando la visión de usuarios (pudiendo ser externos), Podrán participar de forma abierta todos los funcionarios que quieran respetando un cupo máximo para el correcto funcionamiento de la instancia.
5. Se realizará una siguiente instancia para la identificación de soluciones y responsables de la ejecución, donde se asignan tiempos estimados para el desarrollo de las iniciativas de mejora.
6. En la aplicación se irá mostrando los avances de las iniciativas para resolver problemas recurrentes de la organización.

#### **Elementos clave:**

- Acompañamiento al equipo de proyecto solución por parte de un equipo de gestión del cambio.
- Espacio virtual para dar igualdad de participación a todos independientemente de su localización y para asegurar en determinadas instancias el anonimato.
- Realizar esto dentro del espacio/jornada laboral, reconociendo la importancia del tema para la organización.
- Espacio reservado para la actividad.
- Asociado a los compromisos de gestión/evaluación anual.

### **3. Concurso de innovación**

Desafío planteado:

¿Cómo podemos motivar a servidores/as públicos/as para una mayor eficiencia/eficacia, ante la falta de incentivos y reconocimientos, por el exceso de miedos y penalidades?

#### **Grupo de trabajo:**

- Alejandro Arancio
- Andrea Apolaro
- Camila Medeiros
- Carolina Bernasconi
- Dilia Jorge
- Larissa Perdomo
- Natalia González

#### **Objetivo:**

Motivar a los servidores públicos implementando incentivos y disminuyendo el miedo a innovar.

**Propuesta:**

- Capacitación a líderes y servidores públicos de un organismo determinado.
- Formación y sensibilización en innovación, sus conceptos básicos y sus posibilidades de desarrollo en diferentes áreas.
- Taller de definición de problemas a resolver para cumplir con los compromisos asumidos con la ciudadanía.
- Resultado: Priorización de problemas por parte de los responsables de la gestión. Problema definido y avalado por los responsables de las áreas que involucran el problema: funcionarios, funcionarias y/o residentes.
- Convocatoria a presentación de proyectos / Definición de problemas. Propiciar un Laboratorio con énfasis en crear un espacio de aprendizaje, investigación, producción y prototipado colectivo desde el cual se apoye al máximo el desarrollo de los proyectos seleccionados.
- Selección.
- Armado de equipos y acompañamiento para presupuestación y desarrollo del prototipo.
- Ideación. Creación, Implementación.
- Evaluación de resultados y propuesta para su escalabilidad (si es que aplica)

**Paso Previo:**

1. Definición del problema por líderes, ciudadanía y demás actores involucrados (qué problema se debe resolver) Entender/ Idear /Validar. Realizar un mapa de actores de las personas involucradas en el problema y en la toma de decisiones para la resolución. Realizar entrevistas y sistematizar la información en un mapa de entrevistas que contenga: ¿qué hace y cómo lo hace? dolores frustraciones, alegrías y ganancias.
2. Convocatoria pública a propuestas para solucionar el problema planteado con el formato Cómo podríamos + verbo + intervención + usuario + qué se espera lograr? (en el proyecto piloto, la convocatoria se hará dentro de la institución).
3. Los servidores públicos de la institución proponen soluciones al problema.
4. Los líderes revisan las propuestas y evalúan en función de criterios pre-establecidos publicados con la convocatoria.
5. Selecciona y reconoce a la persona ganadora con un premio significativo.
6. La propuesta se desarrolla en un laboratorio de propuestas donde se prototipa, se itera y se prevé su replicabilidad involucrando a las diferentes partes interesadas para poder validar la solución propuesta. Quién propuso la idea tiene la opción de ser parte del equipo de implementación o no. El equipo de gestión de la Institución es consciente de esto cuando selecciona su idea.
7. Los líderes podrán formar parte de la ideación, prototipado y validación así como de la implementación de la idea seleccionada.

**Incentivos / Premios:**

- Posibilidad de reconocimiento (entrega de reconocimientos por las máximas autoridades en ceremonia pública).
- Consultar qué reconocimientos valoran los servidores públicos (días de licencia, teletrabajo, parking, etc. Incluir el networking y el coaching como impulso al desarrollo de los proyectos).

**Costos:**

- Tiempo de recursos humanos, diseño, publicidad, fondos para el prototipado invertidos en generar la idea y hacer el concurso.
- Generar un presupuesto máximo para implementar el proyecto.
- Hasta USD 20.000: para la plataforma, publicidad del concurso, desarrollo del proyecto, prototipado, contratación de especialistas, coaches, formación, entre otros.

**Ejemplo:**

En Uruguay a través de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) se cuenta con una plataforma desarrollada para la gestión de concursos internos de innovación a disposición de las instituciones que deseen utilizarla a través de la firma de un acuerdo previo: <https://ideas.anii.org.uy/>

También se cuenta con una herramienta que motiva a implementar este tipo de concursos al interior de las organizaciones públicas: (<https://innovacionpublica.anii.org.uy/concursos-internos-de-innovacion-publica/>).

En los siguientes links puede verse un caso llevado adelante con la Intendencia de Canelones recientemente:

- <https://innovacionpublica.anii.org.uy/2022/08/30/la-intendencia-de-canelones-empodera-a-sus-funcionarios-para-transformar-la-atencion-al-publico/>
- <https://innovacionpublica.anii.org.uy/2022/12/28/nuevas-ideas-para-mejorar-la-experiencia-de-usuario-en-la-intendencia-de-canelones/>

Montevideo cuenta con la experiencia del Laboratorio de Innovación el cual ha realizado diferentes laboratorios con funcionarios y ha desarrollado manuales de participantes adecuados a cada instancia según las necesidades y problemas que se abordan. Montevideo Lab definió líneas de trabajo vinculadas a la agenda del gobierno abierto, a la cultura digital, al desarrollo sostenible y a los ODS.

**4. Programa Error como oportunidad****Desafío planteado:**

¿Cómo podemos promover que ciudadanía, servidores/as públicos y políticos/as incorporen prácticas de experimentación en el diseño e implementación de políticas públicas, en las que el error sea parte del aprendizaje?

**Grupo de trabajo:**

- Bruno Monteiro
- Enrique Zapata
- Idoia Ortiz
- Patricio Lloret

**Propuesta:**

1. Se incentiva a los funcionarios a atrapar el error y presentar un proyecto de experimentación (se incentiva a equipos interdisciplinarios o inter-área a presentarse) y se definen los criterios que tienen que tener los experimentos:
  - Definición del problema
  - Diseño
  - Métricas
  - Co-creación
2. Hay luego una etapa de evaluación y/o medición de resultados por parte de sociedad civil o academia y comisiones internas, teniendo en cuenta criterios: eficiencia/ eficacia, mejora de la experiencia de usuario, inclusión, sustentabilidad, etc.
3. A los proyectos ganadores se les otorga créditos, por ejemplo:
  - Presupuesto para escalar la solución o para innovar,
  - Más tiempo asignado para innovar,
  - Puntos en la evaluación de desempeño anual o en revisión de desempeño para ascensos, etc.

Se generaría luego, un repositorio o plataforma de conocimiento ciudadano donde se suban todas las soluciones a manera de casos y se puedan utilizar herramientas tecnológicas para encontrar errores y soluciones comunes, entre otros usos. El aprendizaje debe ser considerado como un activo público y puede ser usado para capacitar al personal institucional o a estudiantes en la academia.

**Ejemplo:**

Se podría tomar como inspiración las sesiones de [“Fuckup Nights”](#)

**5. InnovIA****Desafío planteado:**

¿Cómo podemos hacer que quienes diseñan los procedimientos contemplen la innovación para brindar más y mejores servicios a la ciudadanía?

**Grupo de trabajo:**

- Brenda Meneses
- Clorinda Romo
- Daniel Sarro
- Gabriel Aguilar
- Guilherme Dominguez
- Luciano Crisafulli

**Objetivo:**

Promover el diseño de procedimientos ágiles (adaptables) basados en buenas prácticas previas y en la participación ciudadana. Lo que se intenta con esta solución es que uno pueda:

- Definir claramente cuál es el tema o tópico en que se pretende innovar; y
- Que se tenga previamente claro todo lo que será necesario para la materialización de dicha innovación (se presentan cuales serán las normativas que se necesitará alterar, cuales las personas que se tengan que involucrar e incluso si hubo intentos similares en el pasado).

**Propuesta:**

Plataforma interactiva basada en cuestionarios de autoevaluación con:

1. IA,
2. recomendaciones normativas y
3. participación ciudadana que sugiera una hoja de ruta de acciones (desde normativas hasta prácticas) orientado a la creación e implementación de ambientes de experimentación.

**Recursos necesarios:**

- Base de datos de normativas validadas que hayan funcionado correctamente.
- Programadores web, diseñadores y desarrolladores especializados en IA.
- Sistema de validación en línea.

**Ejemplo:**

La plataforma sugiere a la normativa propuesta por el funcionario, la incorporación de una Cláusula de Innovación en los Procedimientos (esto permite al funcionario/a modificar o incluir nuevos aspectos a un procedimiento ya preexistente, cuando exista consenso entre representantes del oficialismo, la oposición y la sociedad civil).



**Agenda  
Iberoamericana**  
de Innovación Pública