OECD Public Governance Papers

Las cinco principales tendencias de la innovación pública: avances para una mayor inclusión en Iberoamérica

OCDE

Secretaría General Iberoamericana
Secretaria-Geral Ibero-Americana

OECD Public Governance Policy Paper

Las cinco principales tendencias de la innovación pública: avances para una mayor inclusión en Iberoamérica

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

Tanto este documento, así como cualquier dato y cualquier mapa que se incluya en él, se entenderán sin perjuicio respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio, a la delimitación de fronteras y límites internacionales, ni al nombre de cualquier territorio, ciudad o área.

Imágenes: Portada © PeopleImages.com - Yuri A/Shutterstock.com.

© OECD/SEGIB 2024

Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
Este trabajo está disponible bajo la licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. Al utilizar este trabajo, acepta estar sujeto a los términos de esta licencia
(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).
Atribución – debes citar el trabajo.
Traducciones – deberá citar la obra original, identificar cambios al original y agregar el siguiente texto: En caso de discrepancia entre la obra original y la traducción, solo se
considerará válido el texto de la obra original.
Adaptaciones – debe citar el trabajo original y agregar el siguiente texto: Esta es una adaptación de un trabajo original de la OCDE. No se debe informar que las opiniones
expresadas y los argumentos empleados en esta adaptación representan los puntos de vista oficiales de la OCDE o de sus países miembros.
Material de terceros – la licencia no se aplica al material de terceros en la obra. Si utiliza dicho material, usted es responsable de obtener el permiso del tercero y de cualquier
reclamo de infracción.
No debe utilizar el logotipo, la identidad visual o la imagen de portada de la OCDE sin permiso expreso ni sugerir que la OCDE respalde su uso del trabajo.
Cualquier disputa que surja bajo esta licencia se resolverá mediante arbitraje de acuerdo con las Reglas de Arbitraje de la Corte Permanente de Arbitraje (PCA) de 2012. La sede del
arbitraje será París (Francia). El número de árbitros será uno

Prefacio

En la Iberoamérica de hoy, las políticas públicas evolucionan a un ritmo sin precedentes, impulsadas por la necesidad de crear soluciones más inclusivas, receptivas e innovadoras. Este Informe llega en el momento justo para resaltar uno de los capítulos más fundamentales de la agenda regional: la innovación en el sector público. En este caso, con énfasis en una innovación para la inclusión, que refleja no solo la necesidad de progreso en la gobernanza pública, sino también la creciente demanda de que los gobiernos ofrezcan servicios públicos más equitativos y eficientes..

Ante retos como la desigualdad social, la brecha digital y el acceso limitado a servicios básicos de calidad, la innovación pública cobra una relevancia crucial, no solo en el aporte de nuevas soluciones, sino también como un eje central para la legitimidad de las mismas. Innovar en las políticas públicas significa cambiar la forma en que los gobiernos interactúan con la ciudadanía, involucrándola activamente en la creación de soluciones. Se trata de un proceso profundamente político, que promueve un nuevo contrato social basado en la inclusión, la transparencia y la eficiencia como la base para la construcción de sociedades más prósperas.

Este informe ofrece un análisis sobre cómo la innovación pública está impulsando cambios estructurales en la gobernanza contemporánea. Las tendencias aquí descritas, desde la digitalización de los servicios hasta la promoción de una mayor participación ciudadana, representan una guía invaluable para los actores políticos y sociales comprometidos con construir sociedades más equitativas.

La digitalización es una de las herramientas más poderosas que los gobiernos tienen a su disposición para lograr una mayor inclusión, puede ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios públicos, permitiendo que comunidades tradicionalmente marginadas accedan a servicios esenciales, como la educación y la salud, puede reducir costos y mejorar la eficiencia y, por sobre todo, asegurar el pleno disfrute de los derechos fundamentales y democratizar el acceso a servicios. Para ello, la digitalización debe adoptar estándares éticos sólidos, la inclusión como principio clave —asegurando que nadie se quede atrás—, y consideraciones responsables y sostenibles sobre sus consecuencias a largo plazo. Por eso estamos convencidos de que la digitalización es un factor clave para la construcción de sociedades más justas.

Asimismo, la participación ciudadana se ha consolidado como uno de los pilares de las nuevas estrategias de gobernanza. Hoy, más que nunca, los gobiernos necesitan escuchar activamente a su ciudadanía y crear instancias que faciliten su participación en la toma de decisiones que afectan su vida y la de las sociedades en las que se desenvuelven. Cuando las políticas se diseñan con la participación activa de la ciudadanía, son más sostenibles, inclusivas y eficaces. En este informe se destaca cómo varios países iberoamericanos están adoptando nuevas formas de involucrar a su ciudadanía, fomentando una relación más colaborativa con sus gobernantes.

© OECD/SEGIB 2024

Pero para que la innovación sea efectiva, es imprescindible contar con servidoras y servidores públicos capacitados y comprometidos. Por eso el Informe subraya la importancia de formar a las personas del servicio público en nuevas habilidades que les permitan diseñar servicios centrados en las personas. La empatía, creatividad, experimentación y la capacidad de trabajo colaborativo son competencias fundamentales en un mundo donde las necesidades ciudadanas son cada vez más diversas y complejas. Los gobiernos necesitan servidores públicos que no solo ejecuten políticas, sino que también innoven y lideren el cambio desde dentro.

Además, para superar la crisis de confianza institucional por la que atraviesa la región resulta fundamental aumentar los niveles de transparencia y la colaboración interinstitucional. La promoción del acceso abierto a la información pública es un aspecto esencial para que la ciudadanía pueda dar seguimiento y evaluar las acciones de sus gobiernos. La colaboración entre diferentes niveles de gobierno y entre instituciones permite respuestas más coordinadas y efectivas, optimizando los Este informe no solo describe las tendencias que están transformando la innovación pública en Iberoamérica, sino que también ofrece un marco claro sobre cómo estas lecciones pueden ser aplicadas en diversos contextos. Las reflexiones finales proporcionan una serie de preguntas que invitan a la acción, ayudando a los responsables de la formulación de políticas a iniciar conversaciones sobre cómo replicar y adaptar las mejores prácticas.

Desde SEGIB y OCDE apoyamos agendas que impulsan la innovación en el sector público como un motor de sociedades inclusivas y prósperas, así como un factor clave para generar confianza en las instituciones públicas. La SEGIB lidera una Agenda Iberoamericana de la Innovación Pública colaborativa, centrada en producir y compartir soluciones, capacitar a personas del servicio público y crear institucionalidad en la innovación. La OCDE está comprometida con construir una agenda orientada a la acción para reconstruir la confianza en las instituciones públicas y abordar los principales desafíos de gobernanza que enfrentan las democracias, incluyendo el apoyo a los gobiernos en el diseño y prestación de servicios públicos que ponen la experiencia humana en el centro.

A medida que miramos hacia el futuro, es evidente que el conocimiento aquí presentado servirá como un catalizador para nuevas y más inclusivas políticas públicas en toda Iberoamérica. El éxito en la implementación de estas innovaciones no solo transformará la gobernanza, sino que también construirá un futuro en el que la equidad y la resiliencia sean los pilares sobre los que se asienten nuestras sociedades.

La innovación es, sin duda, un vehículo para el progreso, y su aplicación en el ámbito público es crucial para garantizar que el futuro de Iberoamérica sea más próspero, sostenible, inclusivo y justo para todas y todos

Andrés Allamand
Secretario General Iberoamericano

Elsa Pilichowski
Directora de Gobernanza Pública, OCDE

© OECD/SEGIB 2024

Agradecimientos

Este informe fue preparado conjuntamente por la Dirección de Gobernanza Pública de la OCDE, encabezada por la directora Elsa Pilichowski, y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), liderada por Andrés Allamand. El documento se desarrolló bajo la dirección estratégica de Carlos Santiso, jefe de la División de Gobierno Innovador, Digital y Abierto (INDIGO); Marco Daglio, jefe de la Unidad de Innovación; y Pablo Pascale, jefe de la División de Innovación Pública y Ciudadana de la SEGIB.

La iniciativa que sustenta este informe fue liderada por Bruno Monteiro (OCDE) y Pablo Pascale (SEGIB). El autor principal fue Juan Felipe López Egaña (consultor), con las contribuciones y el apoyo de Mariana Romiti (SEGIB) y Bruno Monteiro (OCDE). Valentina Gómez participó en la investigación y el análisis de casos. Deniz Devrim (OCDE), Renan Barbosa Fernandes (OCDE), Felipe González Zapata (OCDE) y Luis Elizondo (SEGIB), contribuyeron al proceso de revisión de la versión preliminar.

La OCDE y la SEGIB desean agradecer a las personas expertas que aportaron sus comentarios y sugerencias durante la fase de investigación: Camila Medeiros (Brasil), Orlando Rojas (Chile), Dília Leticia Jorge Mera (República Dominicana), Manuel Mora Marín (Costa Rica), Patrício Lloret (Ecuador), Jorge Lagarto (Portugal) y Hugo Odizzio (Uruguay).

© OECD/SEGIB 2024

Resumen Ejecutivo

Este informe presenta una exploración detallada de cinco tendencias clave en la innovación en el sector público, con un enfoque particular en su potencial para promover la inclusión social en Iberoamérica. A medida que los gobiernos de la región enfrentan desafíos sistémicos, la necesidad de soluciones innovadoras nunca ha sido más urgente. Este estudio, realizado conjuntamente por la OCDE y la SEGIB, identifica tendencias clave que reflejan el compromiso de los gobiernos por adoptar la innovación para promover la inclusión social y mejorar la calidad de los servicios públicos.

Las cinco tendencias identificadas en el informe son:

Tendencia 1: Expansión de la cobertura de los servicios públicos mediante la digitalización y la automatización. Los gobiernos están utilizando cada vez más herramientas digitales para ampliar el alcance de los servicios públicos, especialmente en las poblaciones desatendidas. Ejemplos de esto incluyen iniciativas como: *Bolsillo Familiar Electrónico* en Chile y la *Escuela de Emprendimiento Jóven Rural* en Ecuador. Ambos emplean plataformas digitales para mejorar la entrega de servicios y promover la inclusión financiera.

Tendencia 2: Fortalecimiento de la participación ciudadana en la toma de decisiones en políticas públicas. Restaurar la confianza en los gobiernos a través de procesos participativos es una prioridad creciente. Países como Brasil y Colombia han implementado iniciativas que involucran a la ciudadanía en la toma de decisiones, asegurando una mayor transparencia y responsabilidad en la implementación de políticas.

Tendencia 3: Mejora de habilidades de las y los servidores públicos para el diseño de servicios centrados en las personas. Para diseñar servicios públicos efectivos e inclusivos, las y los servidores públicos deben desarrollar habilidades centradas en las personas. Programas en países como Brasil y Paraguay trabajan para incorporar principios de diseño centrado en las personas en las operaciones diarias del gobierno, fomentando una cultura de innovación continua.

Tendencia 4: Promoción de un acceso más transparente y eficiente a la información pública. El acceso a información pública clara y oportuna es crucial para promover la inclusión social. Iniciativas como la plataforma *Mi Barrio* en Bolivia y el proyecto *ON@18* en Portugal destacan la importancia de la transparencia para permitir que la ciudadanía participe de manera más activa con las instituciones públicas.

Tendencia 5: Avance en la colaboración interinstitucional para dar respuestas más eficientes en políticas públicas. La colaboración entre instituciones públicas y actores externos es vital para enfrentar los complejos desafíos sociales. Programas como *Córdoba GovTech* en Argentina y los esfuerzos de reintegración de migrantes retornados en El Salvador demuestran cómo las asociaciones pueden amplificar el impacto de las políticas públicas.

© OECD/SEGIB 2024

Estas tendencias muestran un claro movimiento hacia una gobernanza pública más inclusiva, transparente y adaptativa en Iberoamérica. El informe proporciona información clave para los responsables de políticas que buscan incorporar estas innovaciones en sus propios contextos, al tiempo que enfatiza la necesidad de continuar con la experimentación y adaptación para abordar los desafíos cambiantes que enfrenta la región.

© OECD/SEGIB 2024

Tabla de contenidos

Prefacio 2

Agradecimientos 5

Resumen Ejecutivo 6

1. Introducción: Por qué innovación para la inclusión en Iberoamérica? 10

2. Cinco tendencias de creación de valor y promoción de la inclusión social a través de la innovación en el sector público 12

2.1. Tendencia 1: Expansión de la cobertura de los servicios públicos mediante la digitalización y la automatización. 13
2.2. Tendencia 2: Fortalecimiento de la participación ciudadana en la toma de decisiones en políticas públicas. 15
2.3. Tendencia 3: Mejora de habilidades de las y los servidores públicos para el diseño de servicios centrados en las personas. 16
2.4. Tendencia 4: Promoción de un acceso más transparente y eficiente a la información pública. 17
2.5. Tendencia 5: Avance en la colaboración interinstitucional para dar respuestas más eficientes en políticas públicas. 19

3. Reflexiones finales: Incorporando las lecciones de estas tendencias para promover sociedades más inclusivas 21

3.1. ¿Por dónde empezar? 21
3.2. ¿ Cómo promover la innovación en el sector público con mis líderes? 21
3.3. ¿Cómo puedo replicar un caso exitoso en nuevos contextos? 22
3.4. ¿ Cómo comunicar los logros de manera efectiva para garantizar el reconocimiento por parte de una audiencia más amplia? 22
3.5. ¿Cómo hacer que la innovación en el sector público sea relevante? 22
3.6. ¿Cómo podemos ampliar y avanzar en este esfuerzo para maximizar los beneficios para los países iberoamericanos? 23

Referencias 24

Notas 25

© OECD/SEGIB 2024

1. Introducción: ¿Por qué "innovación para la inclusión" en Iberoamérica?

En Iberoamérica[i], los gobiernos están enfrentando desafíos sistémicos que les exigen reconsiderar los enfoques tradicionales y fortalecer su capacidad para actuar de manera innovadora. Las persistentes desigualdades sociales y vulnerabilidades hacen que los servicios públicos sean el principal resguardo contra la pobreza y la exclusión social. Las crisis recientes, en particular la pandemia de COVID-19, han puesto a prueba la resiliencia de las instituciones públicas, exponiendo sus limitaciones para anticipar y prevenir eventos sistémicos.

Ya existen indicios claros de la necesidad de robustecer las políticas actuales para enfrentar problemas cada vez más complejos y sistémicos. Un ejemplo de esto es la alta exposición de la región a los costos y consecuencias del cambio climático. Otro ejemplo es el notable incremento en los gastos de salud y protección social[ii]. Estos casos subrayan la urgencia de que los gobiernos experimenten con nuevos enfoques en la formulación de políticas públicas y en la prestación de servicios.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)[iii] realizaron un estudio exploratorio que mapea iniciativas relevantes que utilizan la innovación en el sector público[iv] para impulsar la inclusión social en 22 países de Iberoamérica. El estudio también identifica y describe las cinco tendencias más significativas.

Las dos preguntas de investigación que guían este informe son:

1. ¿Cómo han utilizado los países la innovación en el sector público para mejorar la inclusión social[v]?
2. ¿Qué condiciones han creado los países para que la innovación en el sector público prospere de manera sostenible?

En lugar de enfocarse en los fracasos para institucionalizar la innovación en los países de Iberoamérica, este informe destaca las numerosas iniciativas exitosas que han tenido un impacto positivo, ya sea ampliando la capacidad de las personas para participar plenamente en la vida económica, social y cívica, o creando condiciones institucionales y culturales que permiten una adopción más sistemática y rigurosa de soluciones innovadoras.

Box 1. Metodología

Este informe adopta un enfoque metodológico que resalta la participación directa de los países en la co-creación de su contenido. El informe se basa en datos obtenidos de cuatro fuentes principales:

Primero, se toma como referencia el **Informe de Tendencias en Innovación Gubernamental** de la OCDE, que analiza proyectos de innovación a nivel mundial. Para la preparación de su versión más reciente, la OCDE recopiló y analizó 244 casos provenientes de los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana y Uruguay. Estos casos contienen información sistematizada derivada

© OECD/SEGIB 2024

de datos autoreportados que los países enviaron directamente a la OCDE.

Segundo, los autores del informe realizaron entrevistas semi-estructuradas con representantes de agencias de innovación en el sector público, iniciativas estratégicas, laboratorios de innovación y organismos responsables de la modernización y digitalización del Estado en los países iberoamericanos[vi]. Este enfoque proporcionó perspectivas de primera fuente y ayudó a identificar las principales tendencias regionales.

Tercero, el informe se beneficia de la colaboración directa de miembros del **Grupo Iberoamericano de Innovación Pública**, que representan a instituciones nacionales de Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, Portugal, República Dominicana y Uruguay. Esta interacción fue diseñada como un taller de validación con expertos de la región, quienes proporcionaron datos adicionales (como nuevos casos) y sometieron las tendencias a pruebas con base en su experiencia y conocimiento.

Cuarto, se llevó a cabo una investigación documental para incluir información de los países que no estaban cubiertos por las tres fuentes anteriores.

El informe realiza un análisis exploratorio basado en los casos analizados y no busca abarcar todo el universo de la innovación pública en Iberoamérica.

© OECD/SEGIB 2024

2. Cinco tendencias de creación de valor y promoción de la inclusión social mediante la innovación pública

Iberoamérica está emergiendo como una región de avances significativos en la innovación del sector público, con cientos de casos concretos que han mejorado la calidad de vida de sus habitantes.

El análisis de los datos revela cinco tendencias clave que están marcando el avance de Iberoamérica en la innovación del sector público en los últimos años. Estas tendencias representan rutas que los países han seguido, demostrando compromisos concretos de los gobiernos con la innovación como motor de inclusión social y, en un sentido más amplio, como una vía para generar un impacto positivo en la vida de millones de personas.

Estas cinco tendencias[vii] ilustran áreas de la gobernanza pública en las que los enfoques innovadores han contribuido a mejorar la inclusión social:

- Tendencia 1: Expansión de la cobertura de los servicios públicos mediante la digitalización y la automatización.
- Tendencia 2: Fortalecimiento de la participación ciudadana en la toma de decisiones en políticas públicas.
- Tendencia 3: Mejora de habilidades de las y los servidores públicos para el diseño de servicios centrados en las personas.
- Tendencia 4: Promoción de un acceso más transparente y eficiente a la información pública.
- Tendencia 5: Avance en la colaboración interinstitucional para dar respuestas más eficientes en políticas públicas.

2.1. Tendencia 1: Expansión de la cobertura de los servicios públicos mediante la digitalización y la automatización.

Uno de los desafíos más apremiantes que enfrentan los gobiernos hoy en día es alcanzar a la población de manera masiva y universal con soluciones que mejoren su calidad de vida. Esto resulta aún más crítico en una región con significativas disparidades en el acceso a centros de servicios o áreas urbanas, donde se concentra la mayor parte de los servicios públicos[viii].

Esta tendencia está relacionada con la expansión del acceso a los servicios públicos mediante la digitalización y la automatización. Hoy en día, es casi impensable diseñar servicios públicos sin algún componente de digitalización o automatización (OCDE 2024)[ix]. Esto implica, por un lado, diseñar o

© OECD/SEGIB 2024

rediseñar servicios basados en las necesidades individuales de los usuarios y ofrecerlos de manera digital a una gran parte de la población, y por otro lado, cerrar la brecha de acceso simplificando la interacción de la ciudadanía con el sector público. Ambos esfuerzos resultan en una mayor cobertura de servicios que anteriormente solo alcanzaban a pequeños o fragmentados grupos de la población.

Desde la perspectiva de los ciudadanos, el valor de esta tendencia radica en la capacidad de interactuar con el Estado sin tener que desplazarse, y hacerlo de manera más intuitiva y sencilla. Desde la perspectiva del gobierno, significa reducir costos, acelerar la escalabilidad de las soluciones y aplicarlas en diversos contextos.

Las innovaciones en la región que responden a esta tendencia varían en su naturaleza, pero comparten el mismo objetivo: acercar el Estado a la ciudadanía y mejorar la eficiencia. Un ejemplo es el *Programa de Habilidades en Diseño e Innovación de Servicios* desarrollado por el municipio de São Paulo en Brasil, en colaboración con CAF y *States of Change*, que digitalizó diez servicios públicos relevantes para la ciudadanía. En Chile, el *Bolsillo Familiar Electrónico*, un servicio digital para la distribución centralizada de subsidios, ha beneficiado a más de 1,4 millones de personas mediante la provisión de subsidios destinados exclusivamente a la compra de alimentos en negocios autorizados. En Costa Rica, el *Programa de Compra Pública Innovadora* es un claro ejemplo de cómo la automatización de procesos genera eficiencias, en este caso, en la interacción entre el Estado y sus proveedores. En Ecuador, la *Escuela de Emprendimiento Jóven Rural* es un referente de cómo la digitalización de programas de emprendimiento ha permitido involucrar a miles de jóvenes emprendedores, graduando a 2.392 jóvenes en seis ediciones y ampliando su enfoque para incluir iniciativas de empoderamiento femenino en la agricultura. En Guatemala, el *Régimen de Factura Electrónica en Línea (FEL)* permite a los contribuyentes emitir documentos tributarios electrónicos de manera segura y eficiente, sustituyendo las copias físicas por documentos digitales firmados electrónicamente, mejorando la transparencia fiscal y facilitando el cumplimiento tributario. En Nicaragua, el *Modelo de Salud Familiar y Comunitario* incorporó tecnología para agilizar la coordinación interinstitucional en la toma de decisiones en atención primaria de salud. En Panamá, *Panamá Digital* busca renovar la forma en que los ciudadanos interactúan con el Estado, asegurando que todos los trámites se realicen de manera eficiente y transparente, aliviando a la ciudadanía de presentar documentación que ya reside en las bases de datos digitales del Estado, lo que brinda más comodidad y una importante reducción de los costos administrativos. En Perú, la iniciativa *Facilita Perú* fue lanzada para abordar la necesidad de transformación digital en la administración pública peruana, facilitando la digitalización de procesos y servicios en múltiples entidades. La plataforma permite a las entidades públicas crear y gestionar formularios digitales sin incurrir en costos operativos adicionales, y permite a los ciudadanos completar trámites de forma virtual desde sus hogares. Desde su implementación, se han publicado más de 4.800 formularios en línea, utilizados por más de 1.400 entidades públicas. En España, se creó el *Kit Digital* para fomentar la digitalización de pequeñas y medianas empresas (PYMEs), proporcionando ayudas financieras para la adopción de soluciones digitales. Este programa ha transformado la gestión de ayudas públicas mediante la automatización completa de las solicitudes y los trámites, permitiendo a las PYMEs acceder a "bonos digitales" sin necesidad de presentar documentación física, ya que la verificación de requisitos se realiza automáticamente. Finalmente, en Uruguay, el *Sistema de Monitoreo Biométrico de Libertad Asistida* permite el seguimiento de personas en arresto domiciliario o prisión preventiva. Este sistema innovador utilizará controles biométricos de reconocimiento facial para realizar hasta cinco chequeos diarios.

Estos ejemplos provienen de diversas áreas de políticas públicas, pero todos comparten tres elementos: el rediseño para digitalizar o automatizar, la mejora en el acceso a bienes y servicios públicos, y un uso más eficiente de los recursos públicos.

© OECD/SEGIB 2024

Box 2. Bolsillo Familiar Electrónico, Chile (2023)

El *Bolsillo Familiar Electrónico* (BFE) es una iniciativa del gobierno de Chile que ha beneficiado a más de 1,4 millones de personas, proporcionando subsidios destinados exclusivamente a la compra de alimentos en comercios autorizados. Esta cuenta paralela se gestiona de manera automática y personalizada a través de una aplicación bancaria (*CuentaRUT*), donde los beneficiarios reciben y administran sus fondos de manera mensual. El sistema está diseñado para asegurar que el subsidio se utilice únicamente para compras con tarjeta en establecimientos de alimentos, y ha logrado una tasa de activación del 96% entre los beneficiarios, distribuyendo más de 44 mil millones de dólares en subsidios, de los cuales una gran parte beneficia a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs).

Además de abordar la desigualdad social y promover la inclusión financiera, el BFE ha demostrado ser una herramienta segura y transparente para la distribución de fondos públicos, con un fuerte enfoque en las necesidades alimentarias de las familias en situación de vulnerabilidad. Su éxito y facilidad de implementación han llevado a su replicabilidad en otros contextos, como el *Bolsillo de Emergencia*, creado para ayudar a las familias afectadas por inundaciones.

La siguiente es una lista de factores críticos que pueden ser considerados para el desarrollo exitoso de esta tendencia:

1. Es importante entender que las transformaciones digitales, como el diseño, rediseño y automatización de servicios, son principalmente cambios culturales. Además de que las y los servidores públicos deben aprender a gestionar estos nuevos servicios, es fundamental trabajar con la ciudadanía para una buena adopción de los mismos, comunicar claramente sus beneficios e involucrarla desde el inicio en los procesos de rediseño o automatización.
2. Los éxitos están relacionados con la gestión de un ecosistema diverso de actores que a menudo tienen intereses diferentes o incluso opuestos. Alcanzar una visión compartida sobre el servicio dentro del gobierno es un factor clave para hacer viables estas innovaciones.
3. La automatización presenta un desafío importante para obtener buenos resultados, especialmente en lo que respecta a la gobernanza de los datos dentro de los gobiernos. En este contexto, es necesario responder a cuatro preguntas clave:
    - ¿Quién coordinará la gestión de los datos?
    - ¿Qué políticas se adoptarán para proteger la privacidad y la seguridad de los datos?
    - ¿Cómo se garantizará la interoperabilidad y estandarización eficiente de los datos?
    - Finalmente, ¿qué estándares éticos implementará cada gobierno para el uso de los datos?

2.2. Tendencia 2: Fortalecimiento de la participación ciudadana en la toma de decisiones en políticas públicas.

En América Latina y el Caribe, la confianza en las instituciones públicas se ha convertido en un desafío significativo, representando un factor crucial para reconstruir la confianza en las democracias de la región[x]. Apoyados por un espacio cívico protegido, los mecanismos de participación ciudadana en el diseño de

© OECD/SEGIB 2024

políticas públicas y servicios son clave para mejorar la confianza en los gobiernos y garantizar la legitimidad de sus acciones.[xi]

Esta tendencia está relacionada con vincular los procesos de participación ciudadana con el diseño y/o la implementación de políticas públicas o servicios, con el objetivo de restaurar la confianza en las instituciones públicas. El valor de esta tendencia, que surge como una novedad en el ecosistema iberoamericano, radica en mejorar la rendición de cuentas del gobierno hacia las personas a las que sirve, generando procesos participativos que sean transparentes, inclusivos, vinculantes y abiertos a la participación de la ciudadanía en la resolución de temas sensibles y complejos que enfrentan los países.

En Andorra, el *Programa Participativo para la Restauración de Bienes Patrimoniales*, promovido por el Departamento de Patrimonio Cultural y el Departamento de Participación Ciudadana, permitió priorizar proyectos específicos de restauración patrimonial a través de una votación abierta y transparente. En Brasil, *ProMorar Recife*, el programa de resiliencia urbana más grande del país, está diseñado para abordar la desigualdad socio-territorial y la alta vulnerabilidad al cambio climático. El programa permite a los residentes permanecer en sus comunidades, preservando sus historias y tradiciones mientras se preparan para enfrentar adversidades climáticas extremas. Emplea el método *DRUP* (Diagnóstico Rápido Participativo) y talleres de educación ambiental en los Centros de Protección Comunitaria y Defensa Civil para involucrar a la población en la creación de soluciones y la formación de líderes locales. En Colombia, el *Manual de Justicia Transicional Restaurativa*, una iniciativa de la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP), está diseñado para guiar la implementación de procesos de justicia tras décadas de conflicto armado. En Cuba, el *Co-Laboratorio de Innovación Ciudadana de Camagüey* se enfoca en la innovación para la transformación digital, promoviendo comportamientos innovadores a través de capacitación, consultoría y apoyo. Proporciona espacios de co-creación para actores locales, siendo su principal actividad el prototipado de soluciones digitales desde laboratorios ciudadanos. En República Dominicana, *LABIXDO* es un laboratorio centrado en abordar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de seis proyectos desarrollados por los habitantes de Santo Domingo, los cuales se instalaron en varios barrios y luego se convirtieron en referentes para ser replicados en otras áreas de la ciudad. En México, los *Diálogos para la Movilidad Sostenible en la Avenida López Mateos* es una iniciativa impulsada por el Gobierno del Estado de Jalisco para abordar los problemas de tráfico en la congestionada Avenida López Mateos. En España, *La Batidora*, en el Museo Nacional de Artes Decorativas (MNAD), es el primer laboratorio ciudadano en un museo público del país. Este proceso de innovación abierta reúne a la comunidad actual y potencial del MNAD para pensar de manera colaborativa sobre el futuro del museo, transformándolo en un espacio más equitativo, inclusivo, sostenible y actualizado, en respuesta a los desafíos contemporáneos de la sociedad.

Box 3. Manual de Justicia Restaurativa, Colombia (2024)

El *Manual de Justicia Transicional Restaurativa* es una iniciativa de la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) en Colombia. Está diseñado para guiar la implementación de procesos de justicia con el fin de lograr la reconciliación nacional tras décadas de conflicto armado. Este manual, co-diseñado por diversos actores, detalla cómo facilitar la participación de víctimas, excombatientes y comunidades afectadas en procesos que promuevan la verdad, la justicia, la reparación y la no repetición.

Su lanzamiento forma parte de la *Segunda Conferencia Internacional sobre Justicia Transicional Restaurativa*, que reúne a expertos y líderes nacionales e internacionales en Bogotá. Este manual tiene como objetivo asegurar que el proceso de justicia transicional contribuya de manera efectiva a los objetivos de verdad, justicia, reparación y no repetición de los conflictos, fomentando así una paz duradera en Colombia.

© OECD/SEGIB 2024

La siguiente es una lista de factores críticos que pueden ser considerados para el desarrollo exitoso de esta tendencia:

1. Es esencial garantizar la transparencia y la integridad a lo largo de todo el proceso y en sus resultados. El organismo público responsable de un proceso participativo debe ser lo más transparente posible. Esto implica proporcionar información adecuada sobre la naturaleza de la convocatoria, explicar en qué consistirá el proceso, quién está invitado a participar y quién no, y qué implica la participación, ya sea para escuchar, aportar ideas o colaborar en el co-diseño. Además, es valioso asegurar una retroalimentación transparente a los participantes para que sientan que su contribución fue valorada y tomada en cuenta.
2. La evidencia muestra que cuando la comunicación es honesta, incluso si existe el riesgo de que a los participantes no les guste la forma en que están siendo involucrados, los procesos de co-diseño son más efectivos y fortalecen la confianza en las instituciones públicas y su capacidad para generar valor público[xii].

2.3. Tendencia 3: Mejora de habilidades de las y los servidores públicos para el diseño de servicios centrados en las personas.

Para ser efectivas, las políticas públicas orientadas a la inclusión social requieren personas en el servicio público con mejores habilidades que refuercen el enfoque centrado en las personas dentro de los servicios públicos.

Esta tercera tendencia se enfoca en desarrollar la capacidad de las servidoras y servidores públicos para poner a las personas en el centro de su trabajo y asegurarse de que esta habilidad se asimile como parte de las rutinas diarias de las instituciones públicas. Este cambio de paradigma tiene dos dimensiones: una a nivel de mentalidades, que abarca conceptos, lenguaje y epistemología, y otra a nivel operativo, que se refiere a cómo se realiza el trabajo diario.

La tendencia destaca un conjunto de programas y redes que introducen nuevos métodos y rutinas en el trabajo cotidiano de los servidores públicos. El elemento central radica en ir más allá de la lógica de "enseñar cómo innovar" y avanzar hacia prácticas que cambien las rutinas mediante métodos innovadores, permitiendo un aprendizaje diario dentro del marco del mandato institucional. Esto se logra a través de metodologías basadas en el diseño y la innovación centrados en las personas.

En Brasil, se creó *CoLabs* como un programa de aceleración y mentoría para desarrollar habilidades de innovación en los laboratorios y unidades de innovación gubernamentales recién establecidos, con el objetivo de abordar problemas públicos complejos. En Ecuador, el *GAD Innova Challenge* es una iniciativa que promueve la innovación en los servicios públicos municipales. Este proyecto está liderado por la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) en colaboración con la Fundación Datalat, el PNUD, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) y la Cooperación Alemana GIZ. Su objetivo es capacitar a funcionarios municipales en innovación pública abierta y gobierno abierto mediante formación especializada y el desarrollo de prototipos de soluciones innovadoras. En Honduras, en la localidad rural de Marcovia, los funcionarios han incorporado nuevos enfoques en el diseño de servicios y métodos de trabajo centrados en los usuarios, rediseñando tres programas específicos: migración, medio ambiente y servicios sociales. En Paraguay, el *Programa de Innovadores Públicos*, promovido por la Estrategia Nacional de Innovación, tiene como objetivo empoderar a los

© OECD/SEGIB 2024

funcionarios del sector público a través de la formación en metodologías de innovación para mejorar el diseño y la implementación de políticas y servicios públicos.

Box 4. CoLabs, Brasil (2022)

Este es un programa de aceleración y mentoría diseñado por la Escuela Nacional de Administración Pública de Brasil (ENAP) para desarrollar habilidades de innovación en equipos de laboratorios y unidades de innovación gubernamentales recién creados, con el objetivo de abordar problemas públicos complejos. Organizado en tres módulos (gestión de aceleración de equipos, metodologías de innovación y mentoría), *CoLabs* proporciona herramientas, estructuras y apoyo técnico para identificar oportunidades, generar ideas y desarrollar soluciones innovadoras en el sector público. En 2023, el programa involucró a 20 instituciones y 90 participantes, quienes desarrollaron prototipos y mejoraron los servicios públicos a través de 112 horas de talleres y apoyo personalizado.

El programa *CoLabs* ha demostrado su impacto al conectar diferentes instituciones y desarrollar 30 proyectos de innovación liderados por equipos diversos, incluidos mujeres y personas negras o mestizas. Con una puntuación promedio de 9.7 en las evaluaciones, el enfoque de *CoLabs* en la capacitación y fortalecimiento de las habilidades de los servidores públicos ha mejorado la calidad de los servicios públicos en Brasil.

La siguiente es una lista de factores críticos que pueden ser considerados para el desarrollo exitoso de esta tendencia:

1. Las habilidades no se enseñan en una clase, sino que se adquieren a través de la experiencia directa en el diseño e implementación de servicios específicos junto con las personas usuarias. Esto ayuda a comprender mejor los desafíos, identificar oportunidades de mejora y definir soluciones efectivas.
2. El apoyo y el compromiso de las autoridades y quienes lideran son fundamentales para el desarrollo exitoso de nuevas habilidades. Según la evidencia obtenida en entrevistas con personas expertas, es inviable implementar un programa de esta naturaleza sin la participación del liderazgo.
3. Los espacios experimentales y el desarrollo de nuevas habilidades deben estar respaldados por normativas que los protejan, evitando la penalización de errores y permitiendo que éstos sean parte de un proceso interno de aprendizaje. Como resultado, se logran mejores servicios y se fortalecen las competencias de quienes trabajan en el sector público.

2.4. Tendencia 4: Promoción de un acceso más transparente y eficiente a la información pública.

En una región que enfrenta importantes desafíos en cuanto a la confianza en las instituciones públicas, los gobiernos deben liderar iniciativas que promuevan una mayor transparencia en la información pública. Es crucial que expliquen a la ciudadanía, en un lenguaje claro y accesible, en qué consisten los servicios públicos, programas e instrumentos diseñados específicamente para ellos.

Esta cuarta tendencia implica el uso de un lenguaje sencillo y claro para explicar herramientas de políticas públicas, decisiones e información, promoviendo así una mayor transparencia y un acceso más preciso a la información pública.

© OECD/SEGIB 2024

El objetivo es maximizar la capacidad de las personas para participar activamente en el debate público y acceder a mejores bienes y servicios. En este sentido, la información pública transparente, oportuna y clara facilita la interacción entre la ciudadanía y el sector público, permitiendo un nuevo diálogo basado en evidencia con datos legítimos y transparentes.

Las iniciativas en esta tendencia son diversas. En Bolivia, la *Plataforma Mi Barrio* es una iniciativa digital para cada residente de La Paz. Es una herramienta digital que agrega datos detallados sobre los barrios y áreas de La Paz, permitiendo a los residentes acceder a información sobre su consejo vecinal, otras organizaciones, negocios y servicios locales, oportunidades de capacitación, aspectos sociodemográficos y servicios públicos y privados. En Chile, el *Informe del Contribuyente* es una iniciativa del Ministerio de Hacienda, en colaboración con el Servicio de Impuestos Internos (SII), la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y el Laboratorio de Gobierno, que busca aumentar la transparencia y la confianza en las instituciones públicas proporcionando a cada contribuyente un informe personalizado. Este informe ofrece información sobre el uso de los impuestos y la situación fiscal del Estado. Se estima que este informe aumentó la percepción de transparencia en un 14% y la confianza en un 7%, demostrando que mejoró efectivamente la relación entre los habitantes y el gobierno. En Colombia, el *Radar de Corrupción y Derechos Económicos, Culturales y Sociales: Derecho a la Educación*, desarrollado por la Secretaría de Transparencia, evalúa el impacto de la corrupción en el derecho a la educación. Utiliza 43 variables para generar nuevos conocimientos, asignando una puntuación entre 0% y 100% para cada municipio y departamento del país. El Radar simplifica datos complejos a través de técnicas estadísticas, generando indicadores que, combinados con subcomponentes ponderados, estiman el impacto de la corrupción en los derechos educativos. En Panamá, la plataforma *CID Inteligente*, desarrollada por la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información, ofrece herramientas de participación ciudadana. En Perú, el *Archivo Único de Proveedores (FUP)* fue desarrollado para centralizar y estandarizar la información sobre los proveedores que interactúan con el Estado. En Portugal, *ON@18 – Guía de Servicios Públicos para Jóvenes* es una plataforma operada por *LabX* que permite a los jóvenes de 18 años encontrar rápidamente información relevante sobre servicios como educación, salud y empleo. En Uruguay, *UyMap* es una aplicación móvil (disponible en Play Store y Apple Store) diseñada para brindar transparencia a los habitantes locales mostrando cómo el gobierno utiliza los fondos recibidos de los contribuyentes e identificando dónde se encuentran los proyectos y servicios financiados por el gobierno.

Box 5. On@18, Portugal (2023)

La iniciativa *ON@18* es un proyecto desarrollado por *LabX*, diseñado para mejorar el acceso de los jóvenes a los servicios públicos en Portugal. El objetivo principal de *ON@18* es proporcionar una guía y un recurso centralizado que ayude a los jóvenes de 18 años a encontrar fácilmente información relevante sobre servicios esenciales como educación, salud, empleo y otros procedimientos administrativos fundamentales durante esta transición a la adultez. Este proyecto busca simplificar los procesos, reducir la burocracia y hacer que la información sea más accesible y comprensible para los jóvenes.

ON@18 ha logrado crear una plataforma útil y eficiente que centraliza información importante, facilitando el acceso de los jóvenes a los servicios necesarios con menos complicaciones. Este enfoque no solo mejora la experiencia de los jóvenes en su interacción con el gobierno, sino que también promueve una mayor participación cívica entre la juventud. Al hacer que los servicios públicos sean más accesibles y comprensibles, *ON@18* busca integrar mejor a los jóvenes en los procesos cívicos y administrativos de su país.

© OECD/SEGIB 2024

La siguiente es una lista de factores críticos que pueden ser considerados para el desarrollo exitoso de esta tendencia:

1. Uno de los aprendizajes clave derivados de los casos analizados es la importancia crucial de alinear las iniciativas de transparencia con las necesidades específicas de los habitantes locales. Esto puede ser un desafío, ya que estas prioridades suelen estar vinculadas a temas sensibles en el debate público. Sin embargo, es fundamental avanzar en esta dirección para mejorar la legitimidad de las políticas públicas y promover una mayor inclusión social. Muchos países han desarrollado con éxito proyectos específicos y dirigidos que se alinean con las necesidades de los habitantes.
2. Otro aspecto crítico es la incorporación de elementos de marketing y comunicación en los instrumentos de políticas públicas. Sin embargo, a menudo existe reticencia en los contextos institucionales a utilizar diversas estrategias de marketing para hacer que estos instrumentos sean visualmente más intuitivos y accesibles para la población. La evidencia proporcionada por expertos nacionales sugiere que, cuando se integran estos enfoques, se mejoran significativamente la comprensión, la legitimidad y la claridad de la información.

2.5. Tendencia 5: Avance en la colaboración interinstitucional para dar respuestas más eficientes en políticas públicas.

En sociedades cada vez más complejas y con desafíos crecientes para los gobiernos, se requiere un nuevo tipo de relación e interacción con un ecosistema ampliado de actores para satisfacer las demandas de los habitantes locales. Se está volviendo más difícil para un único actor, como el Estado, abordar de manera satisfactoria y oportuna las diversas necesidades de su población. Por lo tanto, se necesitan redes de colaboración a diferentes niveles para generar valor público de manera más efectiva.

Esta quinta tendencia se relaciona con la capacidad de las instituciones públicas y sus actores para generar valor público mediante asociaciones y colaboraciones con otros actores e instituciones[xiii]. La colaboración se da en cuatro niveles:

1. Dentro del propio gobierno;
2. Entre los gobiernos nacionales y subnacionales;
3. Entre el gobierno y el ecosistema de ciencia, tecnología e innovación, así como el sector empresarial;
4. Entre los gobiernos y la sociedad en general.

El valor de esta tendencia radica en ampliar la capacidad y el alcance de las políticas y servicios al reunir a diversos actores. Las manifestaciones de esta tendencia son variadas, y pueden tomar la forma de desafíos de innovación abierta, redes de colaboración o asociaciones público-privadas para proveer bienes públicos.

En Argentina, *Córdoba GovTech* es un programa integral de innovación abierta diseñado para acelerar la implementación de soluciones innovadoras en la ciudad. En Brasil, la *Plataforma de Desafíos* resuelve problemas públicos a través de la participación social, trayendo más innovación. En El Salvador, el programa *San Miguel está lleno de nuevas oportunidades: Programa de Reintegración Productiva para Migrantes Retornados* tiene como objetivo la reintegración económica de los migrantes retornados, asegurando empleo tras certificar las habilidades adquiridas en Estados Unidos o México. Esta iniciativa ha creado un ecosistema de apoyo que involucra a actores institucionales, municipios, universidades y

© OECD/SEGIB 2024

empresas privadas. En total, 118 migrantes retornados han creado nuevos empleos a través de sus emprendimientos, y 610 han incrementado sus ingresos, contribuyendo a un aumento colectivo de ingresos de 5,8 millones de dólares. En España, *Compartir talento* es una iniciativa del Laboratorio de Innovación Pública (LIP) del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), que tiene como objetivo abordar la escasez de personal cualificado en los municipios a través de la colaboración entre entidades locales. En Venezuela, la *Alianza Científico-Campesina*, liderada por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología (MINCYT) y organismos asociados, ha generado espacios productivos y de investigación que involucran al MINCYT, la Corporación para el Desarrollo Científico y Tecnológico (CODECYT), el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC), el Instituto de Estudios Avanzados (IDEA), el Instituto de Biología Experimental de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y productores agrícolas venezolanos, donde se ejecutan y desarrollan proyectos que abordan diversas áreas.

Box 6. Córdoba GovTech, Argentina (2023)

Córdoba GovTech es un programa integral de innovación abierta diseñado para acelerar la implementación de soluciones innovadoras en la ciudad de Córdoba (Argentina). Este programa impacta de manera positiva en la eficiencia del sector público, la inclusión social, el medio ambiente y la economía local. Reúne al gobierno local, start-ups de impacto, inversores de capital de riesgo, el mundo académico y organizaciones internacionales, posicionando a Córdoba como un centro del ecosistema GovTech en América Latina y el Caribe. La iniciativa destaca por ser el primer gobierno de la región en invertir en start-ups de impacto a través de instrumentos de capital de riesgo, demostrando un sólido compromiso público-privado para abordar los desafíos públicos, sociales y ambientales de la ciudad.

Los resultados de *Córdoba GovTech* son notables: se han encuestado y conectado con el municipio a 100 start-ups locales, se han incubado y acelerado 45 start-ups, y se ha invertido un total de 1,7 millones de dólares en 16 start-ups. Además, se han implementado 10 soluciones GovTech con estas start-ups, junto con 52 soluciones de impacto basadas en 7 desafíos de innovación pública. La formación ha sido un pilar clave, con 31 agentes públicos capacitados en innovación abierta, 600 funcionarios formados en GovTech, y más de 25.000 habitantes locales y emprendedores capacitados en herramientas digitales y ciberseguridad.

La siguiente es una lista de factores críticos que pueden ser considerados para el desarrollo exitoso de esta tendencia:

1. La evidencia muestra que cuando el gobierno fomenta conexiones y colaboraciones entre instituciones públicas y actores externos, se expande el apoyo necesario para construir nuevas soluciones de política pública.
2. Involucrar a más actores siempre presenta un desafío para las personas e instituciones; sin embargo, hay una clara tendencia hacia la innovación en la forma en que se crea valor público. La clave ha sido formar asociaciones específicas e identificar ventajas comparativas entre las diferentes instituciones involucradas, siempre con el objetivo de trabajar por el bien común. En este contexto, el papel del Estado como coordinador es esencial.

© OECD/SEGIB 2024

3. Reflexiones finales: Incorporando las lecciones de estas tendencias para promover sociedades más inclusivas

Habiendo identificado estas tendencias, es esencial que las y los responsables de políticas aborden los siguientes aspectos clave al impulsar agendas de innovación en el sector público con el fin de promover una mayor inclusión social.

3.1. ¿Por dónde empezar?

Aunque muchos países pueden ver con esperanza los casos de innovación en el sector público y sus impactos, a menudo se enfrentan a desafíos institucionales al embarcarse en estas tendencias. Uno de los aspectos clave para los gobiernos que inician procesos de innovación es comenzar con proyectos pequeños y contar con equipos que estén convencidos de que la innovación en el sector público es posible. Muchas experiencias fallidas suelen estar vinculadas a agendas excesivamente ambiciosas, aunque sean relevantes en términos de contenido, carecen de viabilidad desde una perspectiva de gestión. En cambio, los éxitos suelen asociarse a experiencias con equipos reducidos, mandatos claros y, posiblemente, proyectos de menor impacto inicial, que se convierten en ejemplos valiosos que pueden escalarse.

3.2. ¿Cómo motivar a líderes para que apoyen a la innovación en el sector público?

Abordar este desafío es un tema común en las administraciones públicas iberoamericanas, y las preguntas sobre cómo hacerlo surgen frecuentemente en foros y debates. En lugar de centrarse en convencer a los líderes gubernamentales, es fundamental concentrarse en encontrar una forma de avanzar:

i. **Captar la atención de las y los líderes sobre la innovación en el sector público**. Vincular la agenda de innovación con las prioridades clave del gobierno permitirá establecer un espacio legítimo, dotado de poder y presupuesto, para implementar innovaciones. Al alinear esta agenda con los mandatos institucionales y las motivaciones políticas, se podrán explorar nuevas soluciones en áreas donde exista disposición para innovar y generar valor público

ii. **Asegurar que la innovación se tome en serio y no se vea simplemente como una distracción de las actividades principales.** Cambiar la conversación en torno a la innovación es crucial. Los equipos enfocados en la innovación a menudo utilizan

© OECD/SEGIB 2024

términos y métodos que no se alinean con el lenguaje de la administración pública. En lugar de tratar de persuadir a las autoridades con jerga de innovación, es más efectivo explicar los procesos de innovación utilizando el lenguaje y los marcos de la administración pública. Una vez que se logran resultados concretos a través de un proceso innovador, es posible presentar estos resultados utilizando nuevos enfoques y narrativas.

3.3. ¿Cómo replicar un caso exitoso en nuevos contextos?

Se ha demostrado, a través de diversas redes, programas de aprendizaje y experiencias colaborativas, que la forma más efectiva de replicar un caso exitoso es aprendiendo de los aciertos y errores de quienes lideraron el proyecto original. Para acelerar la adopción de nuevas tendencias e iniciativas exitosas por parte de los Estados, es esencial aprovechar las redes de servidoras y servidores públicos, las plataformas de intercambio de conocimientos, la influencia de organizaciones multilaterales y los espacios de intercambio y aprendizaje. Estas herramientas son fundamentales para difundir el conocimiento de manera efectiva y fomentar la innovación en el sector público. No se trata de "copiar y pegar", sino de comprender a fondo por qué un proyecto tuvo éxito o fracasó y adaptar esos aprendizajes al contexto institucional específico

3.4. ¿ Cómo comunicar los logros de manera efectiva para asegurar su reconocimiento por parte de una audiencia más amplia?

Abordar este desafío es fundamental para fomentar culturas de innovación dentro del sector público. La experiencia de muchos países sugiere que proteger los proyectos exitosos (especialmente aquellos con resultados medibles y positivos) e invertir esfuerzos y recursos en las dimensiones comunicativas y pedagógicas de sus logros son aspectos esenciales. Al promover una cultura de comunicación sobre los logros, explicando cómo se alcanzaron los resultados positivos y destacando el valor público generado, se construye una base sólida de confianza y se logra que más personas se involucren. A menudo se dice que "los resultados hablan por sí mismos". Si bien esto es parcialmente cierto, debe señalarse que la comunicación estratégica hace que estos resultados sean más impactantes, alentando a más personas del servicio público (independientemente de su nivel jerárquico) a apoyar de manera sólida las agendas de innovación pública que promueven la inclusión social.

3.5. ¿Cómo hacer que la innovación en el sector público sea relevante?

La relevancia es un tema común en las administraciones públicas a nivel global, y cada país lo aborda según su contexto específico. Sin embargo, un elemento central que podría mejorar la relevancia de estos temas en Iberoamérica a nivel nacional es centrarse en los objetivos de política pública que las innovaciones buscan alcanzar. Por lo general, cuando se habla de innovación en el sector público, se pone mucho énfasis en los métodos, actividades y procesos. Aunque esto es importante, es solo parte de la historia. El enfoque debe estar en los impactos que generan las innovaciones, los objetivos que persiguen y los resultados que entregan a la sociedad. La innovación en el sector público puede recibir el papel significativo que realmente merece si se pone el foco en el propósito de las innovaciones, en lugar de centrarse únicamente en el proceso. En este sentido, este informe busca fomentar el debate y

© OECD/SEGIB 2024

promover las agendas de innovación en el sector público en Iberoamérica, destacando la innovación como una herramienta fundamental para promover la inclusión.

3.6. ¿Cómo ampliar y avanzar en este esfuerzo para maximizar los beneficios para los países iberoamericanos?

Esta investigación puede ampliarse a través de un informe bienal que identifique y analice las tendencias de innovación gubernamental, basadas en un escaneo y análisis sistemático de proyectos innovadores en el sector público de la región iberoamericana. Este informe mapeará las principales iniciativas y proyectos de innovación gubernamental, e identificará las tendencias más destacadas en toda la región.

Entre los posibles beneficios de recopilar tendencias de innovación para los países iberoamericanos, este monitoreo de las innovaciones en el sector público y la identificación de tendencias pueden contribuir a:

i. **Reconocer la especificidad de la innovación en el sector público en un contexto iberoamericano.** Al analizar las iniciativas nacionales de la región, se puede obtener una visión contextual de los impulsores de la innovación y su interacción con los contextos institucionales y sociales en el espacio iberoamericano.

ii. **Identificar y reconocer lecciones relevantes y buenas prácticas únicas de los países iberoamericanos o de la región en su conjunto.** El mapeo sistemático de proyectos de innovación permitirá una visión más detallada de los factores que facilitan (o dificultan) la innovación tanto a nivel nacional como regional. También permitirá realizar comparaciones más robustas de los resultados y experiencias de innovación, haciéndolos accesibles y reutilizables por innovadores de todo el espacio iberoamericano.

iii. **Apoyar las agendas estratégicas existentes sobre la transformación del sector público en la región iberoamericana.** Un informe de análisis de tendencias puede proporcionar evidencia al apoyo de las agendas e iniciativas regionales de innovación, como la *Agenda Iberoamericana de Innovación Pública* de la SEGIB y la *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública* del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

iv. **Fortalecer la colaboración transfronteriza.** La recopilación de proyectos e iniciativas de innovación puede revelar desafíos y soluciones comunes, fomentando la colaboración entre diversos actores para responder colectivamente.

OCDE y SEGIB colaborarán en esta iniciativa para crear una base de evidencia destinada a los responsables de la toma de decisiones, comprometidos con mejorar los resultados de las políticas mediante la adopción sistemática de prácticas y soluciones innovadoras. El primer ciclo bienal de monitoreo podría abarcar los años 2025 y 2026.

© OECD/SEGIB 2024

Referencias

Edelman (2023), Edelman Trust Barometer, 2023.

Kattel, R. (2022), Dynamic capabilities of the public sector: Towards a new synthesis. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 2022.

Latinobarómetro (2021), Latinobarómetro, Informe 2020.

Mulgan, G. (2007), Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously By Geoff Mulgan. Nesta, 2007.

OECD (forthcoming), Reinforcing Civic Space in Latin America and the Caribbean.

OCDE (2012), Perspectives on Global Development 2012: Social Cohesion in a Shifting World.

OECD (2015), The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action, OECD Publishing, Paris.

OECD (2017), Innovation Skills in the Public Sector: Building Capabilities in Chile, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.

OECD (2024), "2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 44, OECD Publishing, Paris.

OECD (2024), Webinar: Protecting and promoting civic space: Good practices from Latin America, https://www.youtube.com/watch?v=AOO6qTnASqc.

OECD/CAF (2023), "Digital innovation and GovTech", in Digital Government Review of Latin America and the Caribbean: Building Inclusive and Responsive Public Services, OECD Publishing, Paris.

OECD/Eurostat (2007), Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ª edición, Tragsa, Madrid.

SEGIB (2014), Informe de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2014. SEGIB.

SEGIB (2023), Las cinco prioridades de la innovación pública. SEGIB.

© OECD/SEGIB 2024

Notas

[i] Iberoamérica es una comunidad de 22 países, compuesta por las 19 naciones de habla hispana y portuguesa de América Latina, junto con los países de la Península Ibérica: España, Portugal y Andorra.

[ii] Ver artículo de PNUD “The cost of living is on the rise once again”: https://www.undp.org/es/latin-america/blog/el-costo-de-la-vida-sube-otra-vez

[iii] Desarrollado por la SEGIB en colaboración con socios relevantes. Para más información, consulte:https://agendainnovacionpublica.org/

[iv] Para los efectos de este informe, se entenderá la innovación en el sector público como "la aplicación de técnicas y herramientas novedosas dentro del sector público, con el objetivo de mejorar la eficiencia, efectividad y calidad de los servicios públicos brindados a los habitantes locales, y que generen valor público, es decir, que sean percibidos como valiosos por las personas que reciben dichos servicios." Adaptado de SEGIB (2023), Mulgan (2007) y OCDE (2015). Esta definición es una evolución de lo que el *Manual de Oslo* (OCDE, 2007) definió inicialmente para el sector privado, y que muchos países posteriormente adaptaron para referirse a los procesos de innovación en el sector público.

[v] Para los efectos de este informe, se entenderá la inclusión social como “la capacidad de los individuos para participar plenamente en la vida económica, social y cívica, y su habilidad para disfrutar del más alto nivel de vida y bienestar posible, considerado normal en la sociedad en la que viven. Esto requiere que todos tengan igualdad de oportunidades, derechos y acceso a los recursos." Adaptado de OCDE (2012) y SEGIB (2014).

[vi] Los entrevistados de 13 gobiernos, listados en orden alfabético por país, fueron: Andorra, Mireia Porras; Brasil, Camila Medeiros; Chile, Orlando Rojas; Colombia, David Flores (y equipo); Costa Rica, Manuel Antonio Mora; Cuba, Reynaldo Alonso Reyes; Ecuador, Patricio Lloret; España, Concepción Martínez y Begoña Lázaro; Guatemala, Hugo Allan García; Perú, Sergio Castro; Portugal, Jorge Lagarto y Rui Miguel Martinho; República Dominicana, Dilia Jorge; y Uruguay, Hugo Odizzio.

[vii] Estas tendencias están estrechamente alineadas con dos documentos que han sido altamente significativos en el debate global sobre la innovación y transformación del sector público: OCDE (2024), *"Índice de Gobierno Digital 2023 de la OCDE: Resultados y principales hallazgos"*, Documentos de Políticas de Gobernanza Pública de la OCDE, No. 44, OCDE Publishing, París; y OCDE/CAF (2023), *"Innovación digital y GovTech"*, en *Revisión del Gobierno Digital de América Latina y el Caribe: Construyendo Servicios Públicos Inclusivos y Adaptativos*, OCDE Publishing, París. Estos dos textos abordan específicamente la digitalización, el diseño y prestación de servicios, y la gobernanza para el gobierno digital, que son elementos cubiertos por las tendencias presentadas en este documento.

[viii] Ver CEPALStats: https://statistics.cepal.org/portal/inequalities/other-dimensions.html?lang=es&indicator=4754

[ix] Ver OECD/CAF (2024), Digital Government Review in Latin America and the Caribbean: Building Inclusive and Responsive Public Services, OECD Publishing, Paris: https://doi.org/10.1787/7a127615-es.

© OECD/SEGIB 2024

[x] Para explorar con mayor profundidad el concepto de confianza cívica, consulte OCDE (próxima publicación),Reinforcing Civic Space in Latin America and the Caribbean.

[xi] El *Barómetro de Confianza Edelman 2023* la sitúa en un 37%, mientras que la encuesta *Latinobarómetro 2020* la establece en un 27%, ambos índices reflejan niveles agregados para América Latina.

[xii] En este sentido, hay dos documentos útiles que pueden ayudar a los gobiernos a avanzar con mayor legitimidad en los procesos participativos: https://www.oecd.org/es/publications/directrices-de-la-ocde-sobre-procesos-de-participacion-ciudadana_f1b22902-es.html and https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/open-government-and-citizen-participation.html

[xiii] En su obra *Dynamic Capabilities of the Public Sector*, Kattel se refiere a una capacidad que describe como crucial para maximizar el impacto de las políticas y servicios. Habla de "rutinas de conexión" para referirse a aquellas "rutinas de creación de redes y ampliación de límites que permiten la formación de nuevas redes y coaliciones de actores internos y/o externos". Kattel afirma que "estas rutinas ayudan a (re)construir la legitimidad y el apoyo para nuevas soluciones" (Kattel, 2022).

© OECD/SEGIB 2024