

**INNOVACIÓN  
PÚBLICA 360<sup>e</sup>**



**INTELIGENCIA  
COLECTIVA  
EN ACCIÓN**

**INNOVACIÓN PÚBLICA  
DESDE EL SUR:**  
Agendas y recursos  
para gobiernos locales



Este es un documento  
producido por la organización  
Asuntos del Sur  
en el marco del proyecto  
Innovación Pública 360 <sup>(e)</sup>

## Agradecemos la colaboración del equipo de Innovación Pública 360<sup>(e)</sup>:

Matías Bianchi, Paola Coral, Ignacio Lara, Ana Clara Montañez, Tatiana Cárdenas, Mercedes Gregorini, Trinidad Reynoso Castillo, Fiorella Wernicke y Belén Arroyo, así como la sistematización del Dr. Alejandro Belmonte.

---

"Se permite la copia parcial o total, en papel o en formato digital, de los contenidos de este documento, siempre y cuando se respete la autoría de los textos y se cite la presente obra, que los reúne. Tanto la obra original como las obras derivadas deben ser de uso no comercial".

# Índice

## Introducción

### 1. Innovación para la construcción de un nuevo modelo de gobernanza

1.1 **Inteligencia Colectiva**

1.2 **Inteligencia Colectiva en Acción IP360<sup>(e)</sup>**

1.3 **Estándares de intervención IP360<sup>(e)</sup>**

### 2. Recursos para fomentar capacidades de innovación

2.1 **Metodologías**

**A. Laboratorios de Innovación**

Etapas para la puesta en marcha de un laboratorio de innovación ciudadana

**B. Talleres de Inteligencia Colectiva: Ideatones**

**C. Herramientas Tecnológicas**

2.2 **Academia de Innovación**

IP360<sup>(e)</sup> en acción: experiencias en gobiernos locales

## Conclusiones

## Anexos



**“El 70% de las y los latinoamericanos muestra insatisfacción por el funcionamiento de la democracia”  
(Latinobarómetro 2021)**



# Introducción

El 70 por ciento de las y los latinoamericanos muestra insatisfacción por el funcionamiento de la democracia (Latinobarómetro 2021), y los niveles de confianza en sus gobernantes, en el Congreso, los partidos políticos y otros mecanismos tradicionales de participación están en sus pisos desde hace décadas. Los gobiernos no han logrado dar respuestas exitosas e integrales ante las innumerables manifestaciones ciudadanas y, aunque se identifican intentos por desarrollar renovados enfoques de innovación pública para restaurar la confianza con la ciudadanía, aún queda un largo camino para que las instituciones democráticas puedan brindar respuestas efectivas.

A diario podemos ver gobiernos y gobernantes que, podríamos afirmar, no han logrado conectar el desarrollo de su ejercicio público con las realidades de sus territorios. No es casual que, ya antes de la pandemia, observamos estallidos sociales en Chile, Colombia, Bolivia, Perú, Ecuador y Guatemala, por citar solo algunos casos. Los efectos de la pandemia en nuestra región no han hecho más que desnudar y potenciar la debilidad del vínculo entre gobiernos y ciudadanía. Es por ello que este malestar nos provoca a pensar en un nuevo contrato social y en nuevas formas de pensar a la gestión de lo público. En efecto, estamos frente a una enorme oportunidad para pensar y trabajar de la mano con la ciudadanía y no solamente “para ella”. En este escenario, la innovación pública se torna una herramienta clave para avanzar en esta agenda.

## “vinculación cotidiana entre el demos y el kratos”

En este trabajo nos focalizaremos en gobiernos locales, en tanto actores estratégicos para transformar el vínculo entre gobierno y ciudadanía. En primer lugar, porque tienen vínculos cotidianos de cercanía con los ciudadanos y ciudadanas. Segundo, porque el 80% de la población latinoamericana viven en ciudades, siendo América Latina la región más urbanizada del mundo en desarrollo. Tercero, debido a que en las últimas décadas se han registrado procesos de descentralización considerables, que les han conferido competencias de gestión en servicios y regulaciones clave para la mejora de la calidad de vida de la población. A su vez, las ciudades se han convertido en un nuevo sujeto territorial en plena era de la globalización, con el surgimiento de lo que se denominó “ciudades-red”. Por lo tanto, los esfuerzos enfocados en mejorar la gobernanza democrática a nivel local tienen necesariamente impactos concretos, palpables e inmediatos en la vinculación cotidiana entre el *demos* y el *kratos*. En este sentido, incrementar la capacidad de respuesta de los gobiernos; mejorar los canales de comunicación entre gobierno y ciudadanía; restaurar y fortalecer la confianza en las instituciones públicas; abrir espacios de participación ciudadana y co-creación de políticas públicas, constituyen elementos centrales en la configuración de una nueva estructura política, acordes a las demandas de nuestras sociedades y las posibilidades tecnológicas que nos ofrece el siglo XXI.

Desde Asuntos del Sur reconocemos que la innovación no es un dispositivo automático, así como tampoco un fenómeno predeterminado y estático. Por el contrario, es un fenómeno social, colectivo, complejo y -necesariamente- democrático. En el centro de la innovación está la experimentación, la cual requiere de espacios abiertos que permitan la iteración, la generación de evidencia, la adaptación y la construcción colectiva. Es por ello que se trata indudablemente de un proceso contextualizado y enraizado a prácticas culturales y en los recursos disponibles en la comunidad.





# 1 Innovación para la construcción de un nuevo modelo de gobernanza



*"La innovación en lugares donde los recursos son limitados y en donde no hay voluntad para generar puentes de comunicación entre gobierno y ciudadanía es un reto superior."*

frente a escenarios inciertos. Situaciones como la que transitamos, convocan a una reflexión crítica sobre los roles y modalidades virtuosas de articulación entre el sector público, la sociedad civil y el sector privado. Los problemas que enfrentan nuestras sociedades son cada vez más complejos y multidimensionales. En este proceso, si bien se reconocen causas que obedecen a fenómenos globales, existen elementos y manifestaciones con impronta local. Los esquemas de gobierno en América Latina ofrecen diseños institucionales con diferentes niveles de responsabilidad, recursos y objetivos. La combinación de problemas, causas, recursos y capacidades diferenciadas da pie a una variedad de situaciones para las cuales las soluciones del tipo *'one-size-fits-all'* (misma solución para todos) no son el camino a seguir (Bertranou, 2015; Oszlak, 2022). El debate sobre la innovación pone en cuestión la interrelación entre el Estado, el mercado y la sociedad civil (Subirats, 2015), no sólo como un mecanismo para responder más eficazmente a las necesidades de la población o aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías, sino también como necesidad de provocar nuevas miradas sobre los problemas públicos y la forma de solucionarlos. En este debate emergen dos enfoques o tendencias para aproximarse a la innovación, uno de corte "tecnoproductivo" y otro más "transformador". El primer enfoque proviene de estudios surgidos de la economía y del *management*, y asocian la innovación a un ciclo de resolución de problemas donde el "emprendedor" tiene un lugar destacado. De esta manera, la innovación se produce cuando un emprendedor diseña, produce y conduce al mercado (o al sector público en este caso) nuevas ideas, servicios o procesos. El segundo enfoque pone el acento en los procesos de cambio que surgen a través de la profundización y ampliación de la participación y sus impactos en los modelos de desarrollo y en los sistemas de poder, de creencias o de valores (Zurbriegen y González Lago, 2014).

Las perspectivas dominantes sobre la innovación, coincidente con el primer enfoque, y las posiciones asumidas desde la mayoría de los organismos multilaterales, destacan los casos exitosos de innovación (con base en criterios de eficacia o eficiencia) y centran su mirada en experiencias que se originan en las sociedades más desarrolladas, en las grandes ciudades, en los centros de investigación y en las universidades líderes a nivel mundial (Zubero, 2015). Se hace necesario recuperar una mirada que abra nuevos interrogantes con una orientación a los problemas y soluciones que provienen del Sur global entre ellas: ¿cómo enfrentaremos los desafíos políticos, sociales, económicos y culturales del Sur? ¿qué tipo de liderazgos son necesarios para afrontarlos? ¿qué dispositivos institucionales son adecuados para articular intereses y regular actividades? ¿cómo se organiza el poder y la democracia en nuestras sociedades? ¿cómo se definen las jurisdicciones de políticas públicas en sociedades, economías y problemas cada vez más globales? (Bianchi, 2017: 28). En efecto, pensar la innovación en países en donde existen permanentes crisis sociales, en donde los recursos son limitados y en donde la apatía por generar fuentes de activación ciudadana por parte de los gobiernos, sumado a los problemas de paz y cambio climático, es un reto aún superior.

**“¿cómo enfrentaremos  
los desafíos políticos,  
sociales, económicos y  
culturales del Sur?”**



En ese sentido, la innovación como un plus dentro de una administración pública no es una opción, es un proceso que debe ser inherente al mandato público.

Solo en la construcción colectiva es posible encontrar soluciones sostenibles a los diferentes problemas, solo en la implicación y el trabajo colaborativo es posible resignificar lo que se ha denominado "valor público", que es ese algo que es de todas y todos.

El sociólogo Max Weber establece unos pilares de organización del Estado que se estructuran en torno a criterios de regularidad, repetición, seguridad, uniformidad, previsibilidad y estabilidad que colisionan con la lógica de flexibilidad, apertura y cambio que propone el paradigma de la innovación.

Los trabajos que se inscriben en la segunda corriente antes señalada (Subirats, 2015; Zubero, 2015; Gurrutxaga Abad, 2011, Innerarity, 2009; entre otros y otras), se asientan en el reconocimiento de la innovación como una forma de acción que tensiona las rutinas institucionales y que requiere una nueva forma de comunicación entre gobierno y ciudadanía que permita construir redes de compromiso y colaboración.

Existe entonces, una relación directa entre las ideas de innovación y cambio social. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que estos procesos deben darse en el marco de la activación de un ecosistema que permita ampliar y rendir sostenible las innovaciones o los cambios propuestos.



**“la innovación  
se sustenta  
en una red de  
colaboración”**

Innovar es recuperar la capacidad política de la ciudadanía, al mismo tiempo que promover el desarrollo de prácticas, intervenciones, dispositivos tecnológicos y regulaciones que permitan solucionar problemas socialmente relevantes. Asimismo, en la política no alcanza con la experimentación, también se requiere que esas prácticas tengan un impacto significativo en nuestro ordenamiento social (Bianchi, 2017: 32-33). Por ejemplo, desarrollar procesos de consulta ciudadana y participación para la construcción de políticas públicas que luego podrán ser evaluadas a partir de indicadores concretos, la utilización de convocatorias para implementar proyectos de innovación abierta que den respuesta a necesidades específicas de los territorios, tomar decisiones basadas en datos producto de procesos rigurosos de levantamiento de información y análisis de los mismos a partir de tecnología, entre otros mecanismos.

El Estado, su aparato burocrático y los elementos centrales del régimen político constituyen los espacios más urgidos para promover transformaciones. Sin embargo, la innovación no es algo que pueda producirse de forma decisorista (Innerarity, 2009: 34), lo que podemos hacer es promover la creación de diferentes capacidades (tanto sociales, culturales como institucionales) que faciliten los espacios y prácticas innovadoras.

Si bien la promoción de la innovación está permeando paulatinamente la práctica de los gobiernos, resta incorporar una visión que desande los modelos tradicionales y reconozca la diversidad de procesos que intervienen en la generación -multilineal- de innovación y valor (Echeverría, 2008: 615).

En materia de gestión pública el desafío de la innovación está íntimamente ligado a los pilares del gobierno abierto, en particular a la idea de co-creación. Desde este enfoque, la innovación se sustenta en una red de colaboración que promueve el aprovechamiento de los recursos y capacidades de otras organizaciones públicas y de la comunidad.

La perspectiva de AdS asocia innovación con tres elementos implicados: los actores (la comunidad), el proceso (el cómo) y los resultados (el para qué). Entendemos que es necesaria una transformación de la forma en la que se distribuye y ejerce el poder en el ámbito del Estado. En primer lugar, la incorporación plena y amplia de la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil constituye un paso inicial e ineludible. En segundo término, instrumentar dinámicas participativas orientadas a la co-creación de políticas contribuye a validar un nuevo modelo de gobernanza democrática. Finalmente, la vocación de producir innovaciones que transformen y mejoren las condiciones de vida de la población (valor público), constituye un horizonte central en AdS.

el modelo de  
innovación  
se inspira en  
los siguientes  
principios:

### **1. Una aproximación sistémica e intersectorial:**

La complejidad de los problemas públicos requiere la intervención de diferentes sectores y un abordaje integral en sus estrategias de respuesta.

---

### **2. Una orientación a la acción transformadora:**

Mediante los procesos de innovación debe buscarse una verdadera transformación de las causas que operan sobre la desigualdad social y política.

---

### **3. La centralidad de la inteligencia colectiva:**

Asumiendo que el conocimiento se encuentra disperso en nuestras sociedades, y que su coordinación y valorización conducen a mejores soluciones.

---

### **4. La inclusión de las agendas y actores postergados del Sur:**

A pesar de intensas movilizaciones de diferente tipo, en nuestra región persisten profundas exclusiones que deben ser revertidas activamente.

*“... poner la  
inteligencia  
colectiva al  
centro de la  
escena”*

## 1.1 **Inteligencia colectiva**

Las formas y mecanismos de participación se encuentran en constante cambio. El avance de las nuevas tecnologías y las redes sociales producen consecuencias considerablemente asimétricas y desiguales en la ciudadanía y los territorios (diferencias entre centros urbanos y rurales). Resulta necesario promover una nueva forma de gobernanza democrática y colocar la inteligencia colectiva en el centro de los procesos de toma de decisiones. Por inteligencia colectiva nos referimos a la capacidad de un grupo de individuos o colectivos que desarrollan tareas de manera colaborativa para resolver un asunto (Bianchi, et. al. 2020).

Como sostiene Lévy (2004: 19), la inteligencia colectiva representa una inteligencia repartida en todas partes, valorizada y coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias. La base de esta posición se sustenta en el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas, y no el culto de comunidades fetichizadas o hipostasiadas.

**La coordinación de las inteligencias implica la necesidad de introducir nuevos modelos de comunicación y de reconocimiento social y político. En el siglo XXI, "no reconocer al otro en su inteligencia, es negar su verdadera identidad social, es alimentar su resentimiento y su hostilidad, es sustentar la humillación, la frustración de la que nace la violencia" (Lévy, 2004: 20).**

participativo

VANGUARDISTA

que impulsa desde la propia ciudadanía

que fomenta la participación  
~~Toda~~ ~~de~~ todas Voces.

A realizar sin  
con la comunidad

que pone a  
orden

que te impulsa  
dentro de  
las políticas

que fomente  
la inteligencia  
colectiva

que acompañe  
a los gobiernos  
locales en su  
proceso innovador



***“es necesario desarrollar y fortalecer capacidades para forjar dentro del ecosistema una cultura de la innovación”***



*"...buscamos  
ayudar a abrir  
escenarios de  
co-gobernanza,  
inclusión y  
colaboración"*

## 1.2 **Inteligencia Colectiva en Acción - IP360<sup>(e)</sup>**

Un trabajo firme y sostenido con los gobiernos alrededor de varios años nos ha permitido reflexionar y pensar los mecanismos sobre los cuales desarrollamos nuestras intervenciones y cómo contribuimos a que éstas generen representación. IP360<sup>(e)</sup> es nuestra propuesta dirigida a gobiernos locales latinoamericanos que busca el fortalecimiento de sus capacidades en innovación con foco en la inteligencia colectiva. Con IP360<sup>(e)</sup> buscamos ayudar a abrir escenarios de co-gobernanza, inclusión y colaboración con el fin de devolver la legitimidad y confianza en la democracia, generando espacios para la toma de decisiones que reflejen la diversidad de/en la sociedad.







## **“una participación ciudadana efectiva”**

Nuestro modelo de intervención se encamina hacia la generación de procesos para desencadenar una cultura de la innovación. Lo anterior se forja desde una forma de “acupuntura social”, de carácter más acotado y específico, atendiendo las características propias y las necesidades de los territorios, que a su vez tiene la posibilidad de reconstruirse, actualizarse y re-pensarse porque comprendemos que los gobiernos, las personas y los paradigmas cambian y se encuentran en constante evolución, asumiendo que el conocimiento se encuentra disperso en nuestras sociedades y su coordinación y valorización conduce a mejores soluciones.

Todo este ejercicio de implementación de la innovación ha requerido de un esfuerzo constante de reflexión, de creación tanto de contenidos para desarrollar procesos pedagógicos como de investigación asociados a la construcción de metodologías propias y al planteamiento de estrategias de carácter político, administrativo y normativo para motivar y llevar a los gobiernos a desarrollar mecanismos de innovación, y que estos sean parte de su agenda. En efecto, la participación activa de los gobiernos ha significado un desafío constante, especialmente teniendo en cuenta que, en nuestro contexto latinoamericano, los recursos no abundan, la desconfianza en la institucionalidad es latente y la situación desatada por la pandemia ubicó la contingencia y las respuestas inmediatas en primer lugar. Frente a esto, hemos sido efectivos, pudiendo elaborar propuestas de incidencia en función a cada contexto específico

Abordar la inteligencia colectiva requiere no solo hacer un análisis de su significado, si no evidenciar cómo ésta puede realmente funcionar en la práctica, hacer un balance de sus beneficios y poner en valor el por qué es una herramienta que garantiza una participación ciudadana efectiva.

Amalio Rey, un referente en estos temas, nos plantea que la inteligencia colectiva se despliega *"cuando un conjunto de personas aborda de forma intencional retos comunes mediante procesos que son efectivos y afectivos"*. Acorde con esta definición, la inteligencia colectiva debe cumplir con tres condiciones: se construye en grupo, es decir con dos o más personas que realicen algo juntas; que exista un mecanismo de agregación para que, en suma y desde la individualidad, se desarrolle un *"juicio o comportamiento grupal"*; y que exista finalmente un aprendizaje, un razonamiento, que se tome una decisión o se resuelva un problema: *"Los procesos colectivos que están bien diseñados producen resultados distintos, que serán mejores que los individuales si satisfacen ciertas condiciones"* (Rey, A. 2022: pág. 18)

En ese sentido, la inteligencia colectiva nos permite agrupar, sumar ideas, sentimientos, pensamientos y/o buscar posibles soluciones a un reto determinado, en el marco de un ejercicio que busca desarrollar o materializar un propósito común.

Así, desde IP360<sup>(e)</sup> proponemos que la inteligencia colectiva sea el eje central a la hora de desarrollar programas, actividades o políticas públicas en los municipios, puesto que su inclusión garantiza respuestas eficaces a los desafíos de los territorios y sus comunidades.

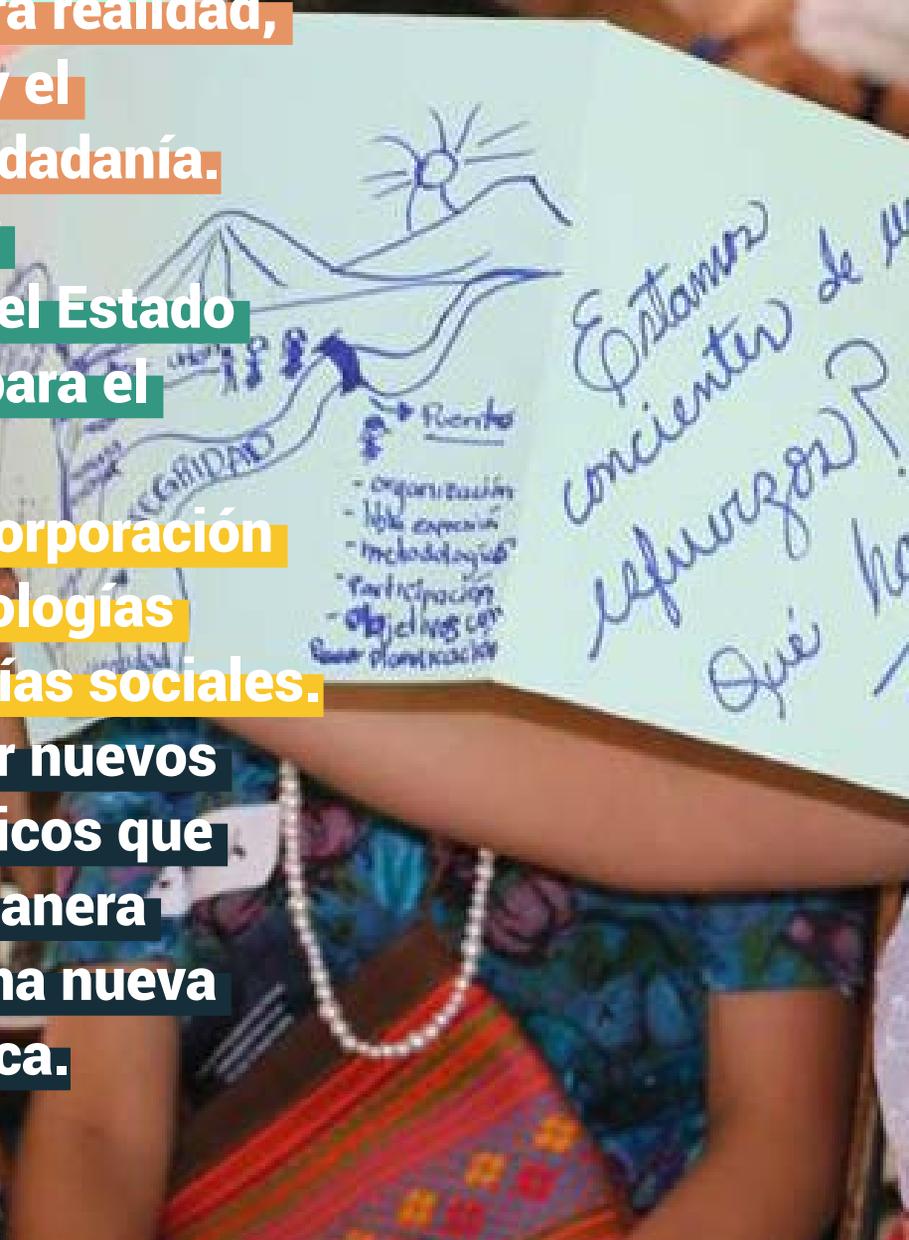
A partir de las observaciones anteriores, llegamos a las siguientes conclusiones:

**\* Necesitamos mejorar la comprensión de nuestra realidad, a partir de evidencias y el conocimiento de la ciudadanía.**

**\* Necesitamos generar capacidades, tanto en el Estado como en la sociedad, para el trabajo colaborativo.**

**\* Necesitamos una incorporación inteligente de las tecnologías digitales y de tecnologías sociales.**

**\* Necesitamos afianzar nuevos desarrollos metodológicos que permitan trabajar de manera diferente y construir una nueva gobernanza democrática.**





Desde la visión de IP360<sup>(e)</sup>, y con base en las distintas situaciones y contextos en los que se encuentran inmersos los gobiernos, proponemos una estructura de intervención a partir de tres fases: CONOCER - FORTALECER - INCIDIR.

# CO NO CER

Para poder proponer, concertar e implementar un proceso de inteligencia colectiva conducente a materializar un propósito común, es necesario y pertinente realizar un proceso de inmersión en el contexto en donde se quiere intervenir. Conocer significa más que hacer un mapeo o un relevamiento de información. Esta parte del modelo busca hacer un verdadero proceso de empatía, de reconocimiento de capacidades, de identificación de falencias, de búsqueda de valores agregados y de encuentro de oportunidades. En este sentido, toman relevancia los datos, las estadísticas, los parámetros, los materiales y las normativas, pero más aún cobran relevancia los recursos humanos. Esto implica considerar tanto las capacidades institucionales como las personales que puedan ser destinadas a la gestación de una cultura de la innovación capaz de transformar realidades.

---

Para poder avanzar hacia la etapa de incidencia, en el marco de un proceso de inteligencia colectiva, se requiere en primer lugar "hablar el mismo lenguaje". Toda transformación de base, que es lo que buscamos, necesita generar ante todo una cultura de la innovación en donde primen los propósitos comunes, la apertura al trabajo colaborativo, la capacidad de aperturarse a la recepción de ideas, así como la disponibilidad de poder trabajar y gestar de la mano de la ciudadanía. En ese sentido, partiendo de que es necesario y prudente generar redes de trabajo y conocimiento, tanto dentro como fuera de las instituciones, los procesos de formación en áreas específicas de la innovación son relevantes al momento de generar esta cultura, especialmente si se apunta a garantizar la sostenibilidad de los procesos. Se requiere de personas pensantes, visionarias y que estén dispuestas a propiciar escenarios de escucha.

# FOR TA LE CER

En este momento es en donde pasamos de la teoría a la acción, siendo la etapa en donde la innovación debe materializarse en un hecho o acción concreta. A través de transferencias metodológicas y tecnologías sociales, coadyuamos en el desarrollo y puesta en marcha de las instancias participativas y de co-creación con la ciudadanía. En esta fase le ponemos cuerpo al proceso (proyecto, política pública, intervención, etc.) para que sea diseñado en conjunto. La incidencia es un camino que se recorre poniendo al ciudadano y/o a la ciudadana en el centro del proceso, desde el pensamiento inicial, la priorización de la necesidad, la definición del reto, hasta la construcción colectiva de soluciones y su implementación. Incidir es activar, es articular, es motivar, es lograr que la ciudadanía se sienta parte y que tenga capacidades para interactuar, proponer, realizar y hacer control y veeduría.

# IN CI DIR

**“es necesario  
y pertinente  
realizar un  
proceso de  
inmersión”**





su accionar en datos y en información relevante, recabada de los procesos realizados con este modelo (desde la sistematización, la documentación, hasta el análisis de los mismos). Por otro lado, permite generar confianza en la ciudadanía, al establecerse como una serie de pasos, requisitos o atributos que dan garantías para que las personas puedan ejercer su derecho de contribuir con el crecimiento y desarrollo de sus comunidades.

En consecuencia, **IP360<sup>(e)</sup>** busca, a partir de su mecanismo de intervención, garantizar la implementación de la inteligencia colectiva a través de la generación de espacios en las administraciones públicas siendo estos: (1) abiertos, (2) diversos e inclusivos, (3) vinculantes, (4) seguros, y (5) que cumplan con los criterios de agregación, fundamental este último -tal como lo sugiere Amalio Rey- en tanto es un *"mecanismo que permite convertir las acciones y preferencias de los individuos que forman un grupo en un juicio, comportamiento y decisión colectiva"* (Rey, 2022: 47).

Estos estándares acreditan la calidad de una intervención y, a su vez, logran que los gobiernos que la reciben se fortalezcan para que desarrollen procesos de innovación transparentes, medibles y sostenibles.

La operacionalización de estos es procedimental, parte del consenso y generación de empatía en el gobierno a intervenir, pasando por la co-creación, la formación para la instauración de capacidades locales y la valoración del impacto. Los estándares se evalúan de acuerdo a unos indicadores que permitirán trazar una línea base y evidenciar con el tiempo el avance e incidencia del proceso.

Los estándares propuestos nos permiten abarcar una serie de conceptos y competencias que, en conjunto, muestran qué tan eficaz puede ser un gobierno al momento de implementar innovaciones en cualquier área:

**"IP360(e)  
construye y  
propone un  
modelo de  
intervención  
en donde se  
puedan valorar  
los procesos  
de innovación  
desde la  
implementación  
de estándares"**



## Abiertos

Un gobierno puede considerarse como abierto cuando garantiza espacios de transparencia y acceso a la información, generando además mecanismos para la toma de decisiones basadas en datos. Por otra parte, es aquel que genera instancias para abrir canales de comunicación, hacer partícipe a la comunidad para evitar decisiones a puertas cerradas y permite el control y veeduría ciudadana.

---

## Inclusivos y Diversos

La inclusión busca generar instancias para la construcción de política pública con la mayor representatividad posible. Para ello, es pertinente generar capacidades institucionales que permitan abrir espacios de participación, impulsar mecanismos de escucha, así como poner a disposición de la ciudadanía herramientas para garantizar que sus voces sean tenidas en cuenta al momento de concebir planes, programas y proyectos. La inclusión y la diversidad en el ejercicio de gobernanza es una forma de generar equidad, y promover construcción y reconstrucción de tejido social.

---

## Vinculantes

Vincular es ahondar en la co-responsabilidad, es decir la co-implicación de la ciudadanía en los asuntos, construcciones y toma de decisiones durante el ejercicio público. Para que esto sea posible, es necesario generar espacios para el empoderamiento de las personas, además de impulsar procesos de formación y proyectos concretos de activación ciudadana. No es suficiente con abrir las instituciones. Para que el ecosistema de innovación se active, se necesitan ciudadanos y ciudadanas dispuestos a participar para ejercer su derecho de contribuir con el desarrollo de sus territorios.





## Seguros

Entornos seguros de participación para la escucha y para el trabajo colaborativo implican reflexiones y acciones encaminadas a generar protocolos de atención desde varios escenarios: los físicos, pasando por el espacio, los horarios, los digitales y los humanos. Sentirse seguras y seguros al momento de expresar una opinión, presentar una propuesta o colaborar activamente con la implementación de un proyecto. La activación de los mecanismos de seguridad requiere de entender los contextos, de movilizar la escucha, la investigación y profundizar en el conocimiento del entorno y las características de las personas con las que se quiere trabajar. La seguridad es un ejercicio de anticipación que toma en cuenta la diversidad, y en el marco del respeto a esa diversidad, se necesitan establecer acuerdos y principios para la convivencia, el intercambio y la construcción colectiva. Conocer todo el proceso ayudará a generar confianza y seguridad en las actividades propuestas a la comunidad.

---

## Agregación

Este atributo hace referencia a la generación de escenarios de participación ciudadana que estén permeados por mecanismos que permitan una alta (o la más alta posible) representatividad de las personas en los procesos de toma de decisiones, en modo de hacer frente a los retos planteados (Rey, 2022). Agregar va mucho más allá que el simple cálculo de sumar. La agregación conlleva al diálogo, a la discusión, a la argumentación y, por ende, a una forma de razonamiento, aprendizaje, creación y resolución de problemas o toma de decisiones de manera grupal. En la práctica, nos encontramos ante herramientas y mecanismos que traspasan las consultas ciudadanas y desencadenan el diálogo social.



## 2 Recursos para el desarrollo de capacidades de innovación



## Recursos para el trabajo en laboratorios

Material de descarga:

<https://asuntosdelsur.org/publicacion/co-mo-crear-un-laboratorio-de-innovacion-manual-basado-en-el-metodo-santalab/>

<https://innova360.asuntosdelsur.org/herramienta/klip-kit-para-laboratorios-de-innovacion-publica/>

<https://asuntosdelsur.org/publicacion/manual-de-tecnologias-para-innovar-el-sector-publico-laboratorios-de-innovacion-publica/>

La co-creación genera dinámicas para encontrar soluciones de una forma poco convencional, a partir de la incorporación de una variedad de actores que facilitan los procesos de inteligencia colectiva:

Lo distintivo de la innovación basada en procesos participativos de co-creación, por lo tanto, no se relaciona sólo con una nueva técnica sino con una forma de generar nuevo conocimiento de manera colectiva. La innovación es un proceso que transita y transporta el conocimiento desde lo individual a lo colectivo.

A continuación, se proponen dos herramientas metodológicas (laboratorios e ideatones) que proporcionan instrumentos de innovación abierta orientados a la co-creación y la participación las cuales se complementan con herramientas tecnológicas.

### A. Laboratorios de Innovación

Los laboratorios son espacios que permiten incubar la innovación a través de la colaboración entre la administración pública, el sector privado, la sociedad civil y la academia (Perini et. al., 2020: 3).

La propuesta de AdS combina metodologías ágiles y de prospectiva, con conocimiento experto en temas críticos para la gestión pública, para desarrollar junto a equipos de gobierno, propuestas de políticas públicas para afrontar distintos tipos de problemas.

La característica principal de estos espacios es que se trabaja participativamente en la identificación y caracterización de los problemas públicos. Este debate inicial permite la emergencia de soluciones que combinan conocimiento técnico y colectivo. La implementación posterior de las soluciones en una escala menor, permitiendo el aprendizaje mediante ensayo y error, facilita la evaluación de su impacto potencial.

# Beneficios de los laboratorios (con base en Perini et. al 2020)

Activan a la ciudadanía tanto a nivel individual como colectivo

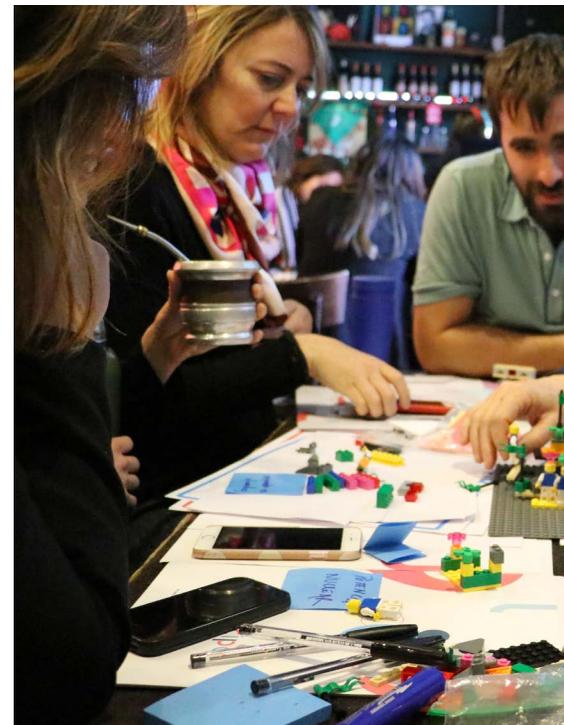
Crean alternativas en el proceso de definición de la agenda pública

Aportan soluciones con alto valor público

Fortalece la confianza entre las instituciones y la ciudadanía

Promueven la innovación a partir de la inteligencia colectiva

De esta forma, se alcanzan políticas innovadoras, con un bajo costo y una amplia gama de beneficios tangibles e intangibles. Del lado de la ciudadanía, la movilización de personas y organizaciones, brinda canales de participación e involucramiento en los asuntos públicos. Del lado de los gobiernos, incrementa el nivel de legitimidad y consenso de las políticas públicas.



## Etapas para la puesta en marcha de un laboratorio de innovación ciudadana

### 1. Definir el alcance y modalidad

El paso inicial ayuda a precisar las características principales del laboratorio, teniendo en cuenta: la temporalidad (pocos días, lapso, repetición periódica, permanente), el grado de involucramiento de las administraciones públicas (laboratorio de gobierno, donde aquellas son el motor de los procesos de innovación; laboratorio ciudadano, donde aquellas facilitan los procesos, pero es la ciudadanía quien lidera los procesos de innovación; o ambos) y los principios guías (ej. abierto, o sea accesible sin restricciones), entre otros elementos. También se define si será un espacio presencial, virtual o mixto.

.....

### 2. Mapear el ecosistema

El segundo paso de la etapa de preparación consiste en la identificación de todos los actores y sectores que potencialmente pueden aportar en el laboratorio. Este análisis ayuda a tener un mejor entendimiento sobre las potencialidades, agendas, expectativas, intereses y prioridades.

.....

### 3. Definir la agenda de trabajo

Teniendo en cuenta las diferentes modalidades definidas en el paso 1, a fin de evitar caer en la dispersión de temáticas y proyectos sin delimitaciones claras, es necesario acotar o priorizar las líneas de innovación.

.....

### 4. Poner el laboratorio en marcha

En esta etapa se definen los equipos y recursos que estarán involucrados en la implementación del laboratorio, los métodos a usar y las actividades a realizar. Esto es, cómo el laboratorio toma forma y pasa a la implementación. Este proceso no debe olvidar la medición de impacto.

.....

**“...un espacio  
de co-creación  
impulsado por  
la inteligencia  
colectiva”**



## **B. Talleres de inteligencia colectiva: ideatones**

La maratón de ideas o ideatón, es un espacio de co-creación impulsado por la inteligencia colectiva para crear soluciones a problemáticas o retos a los que se enfrenta la ciudadanía de forma cotidiana. Lo que se busca, a través de estos espacios, es generar aportes creativos, innovadores y colaborativos que puedan concluir en proyectos aplicables y replicables en los espacios territoriales urbanos.

Si bien se trata de un espacio concreto, movilizado por dinámicas y actividades metodológicas, la planeación requiere tres fases.



## La planeación requiere tres fases:

### Antes

Donde se plantean los retos temáticos sobre los cuales se trabajarán las ideas, se difunde la convocatoria y el formulario de inscripción. Aquí se definen las herramientas metodológicas para los procesos de ideación y prototipado, a la vez que se capacita al equipo de facilitación y de mentores.

- Construir una base de datos de participantes.
- Definir los retos que serán abordados.
- Organizar los grupos de participantes por cada reto.
- Comunicar a todas las personas inscritas para proporcionar la información logística y metodológica de la ideatón.

### Durante

Se facilita el proceso de co-creación en los distintos equipos de trabajo.

- Implementar dinámicas rompehielo.
- Guiar el proceso de mentoría.
- Registro y sistematización de producciones.

### Después

Se entrega el material trabajado por cada equipo de trabajo, los canvas y prototipos de las ideas para que puedan ser sistematizadas en un repositorio.

Entregables:

- Prototipo de la idea.
- Pitch (presentación oral de la idea).
- Formulario con la información completa sobre la idea y los datos de los y las integrantes del grupo.

## C. Herramientas tecnológicas

Hemos sostenido con anterioridad que la participación de la ciudadanía está en el centro de un nuevo modelo de gobernanza democrática. En el plano del gobierno abierto, los Estados deben garantizar las condiciones que fortalezcan los recursos, las relaciones, las instituciones y las normas que faciliten la participación, promoviendo una mayor igualdad y pluralismo social.

El involucramiento de la ciudadanía y la disposición de canales efectivos para volcar su opinión, se han vuelto esenciales en la producción de políticas con alto valor público. A su vez, los procesos de consulta y deliberación, como formas de democracia más participativas, están siendo implementados en una gran cantidad de ciudades a nivel global (Perini y Leon, 2020: 4). En la actualidad, aunque no agotan los mecanismos de participación, existe una amplia gama de metodologías y plataformas tecnológicas que facilitan la participación de la ciudadanía. Estas soluciones se vuelven especialmente importantes a partir de la tensión generada por la actual pandemia.

Puedes consultar todas las recomendaciones y recursos para promover la **participación ciudadana**



la participación  
ciudadana  
en la gestión  
de gobierno  
ayuda a:

- Legitimar decisiones.
- Empoderar a las personas en el ejercicio de sus derechos como ciudadanos.
- Beneficiarse de los saberes de las personas interesadas o afectadas por las decisiones.
- Incrementa el impacto de las políticas públicas.

Hoy por hoy existen una amplia variedad de mecanismos de consulta ciudadana, al igual que herramientas que permiten generar conocimiento desde lo colectivo sin desconocer las particularidades de cada una de las personas implicadas en los diferentes procesos a los que son convocadas.

Asociado a la política de apertura de datos, AdS pone a disposición dos recursos adicionales que profundizan la utilización de los mismos.

En primer lugar, las plataformas de

**interoperabilidad de datos,** es decir al intercambio de información entre organismos estatales dentro del marco de la protección, la ética y la seguridad, aun cuando se usan diferentes fuentes y proveedores, de manera optimizada y transparente. Asegurar esto, permite:

- Una mayor agilidad y capacidad de respuesta de los gobiernos.
- Mejorar la adaptación al crecimiento del volumen de datos.
- Reducir la duplicación de datos.
- Mejorar las interacciones entre organismos públicos.

Puedes consultar todas las recomendaciones y recursos para la **Inteligencia Artificial** en:



En segundo lugar, las plataformas que facilitan la utilización de

**inteligencia artificial.**

Es decir, la incorporación de agentes (como sistemas o máquinas) que pueden realizar tareas que normalmente requieren de inteligencia humana.

Este recurso permite:

- Adaptar y personalizar los servicios públicos.
- Apoyar la planificación y la mejora de los recursos disponibles.
- Simular operaciones complejas.



## 2.2 Academia de Innovación

Los procesos de formación son necesarios y urgentes al momento de trabajar con gobiernos en procesos de innovación pública. Dentro del ejercicio de gobernanza, no solo se requiere impulsar planes, programas, proyectos, políticas públicas o nuevas prácticas, sino también es pertinente generar una cultura de la innovación y fortalecer la institucionalidad a través de la instauración de capacidades. De esta manera, la formación en diferentes temas que atañen estos nuevos paradigmas o maneras de hacer política y ejercer la administración pública, es uno de los pilares para tener verdaderos cambios y obtener resultados que logren transformar, paso a paso, la realidad de nuestro contexto. Desde AdS, y en el marco del proyecto IP 360<sup>(e)</sup>, la Academia de Innovación Política es uno de agentes impulsores de estas transformaciones.

De esta manera, un componente central para generar transformaciones efectivas en los gobiernos locales se vincula a la mejora de las capacidades de las y los agentes públicos. A través de la mencionada Academia, AdS brinda un espacio de formación e intercambio de saberes para la maduración de liderazgos en su incidencia política, potenciando la inteligencia colectiva.

En la Academia se ofrecen distintos programas de formación, a partir de un espacio abierto, accesible y amigable para las y los participantes. Particularmente, se diseñan y desarrollan procesos de formación especializados que se basan en las agendas, experiencias y herramientas que están creando las condiciones para sociedades auténticamente plurales y democráticas.

Se apuesta a la calidad y el enfoque práctico de los programas, incluyendo contenidos elaborados por personas de relevancia internacional, vinculados a la acción y con experiencia en el territorio, mediante metodologías prácticas e innovadoras como formas de generar proyectos locales.

Temas  
abordados en  
las formaciones:

Gobierno Abierto

Participación Ciudadana y  
Laboratorios de Innovación

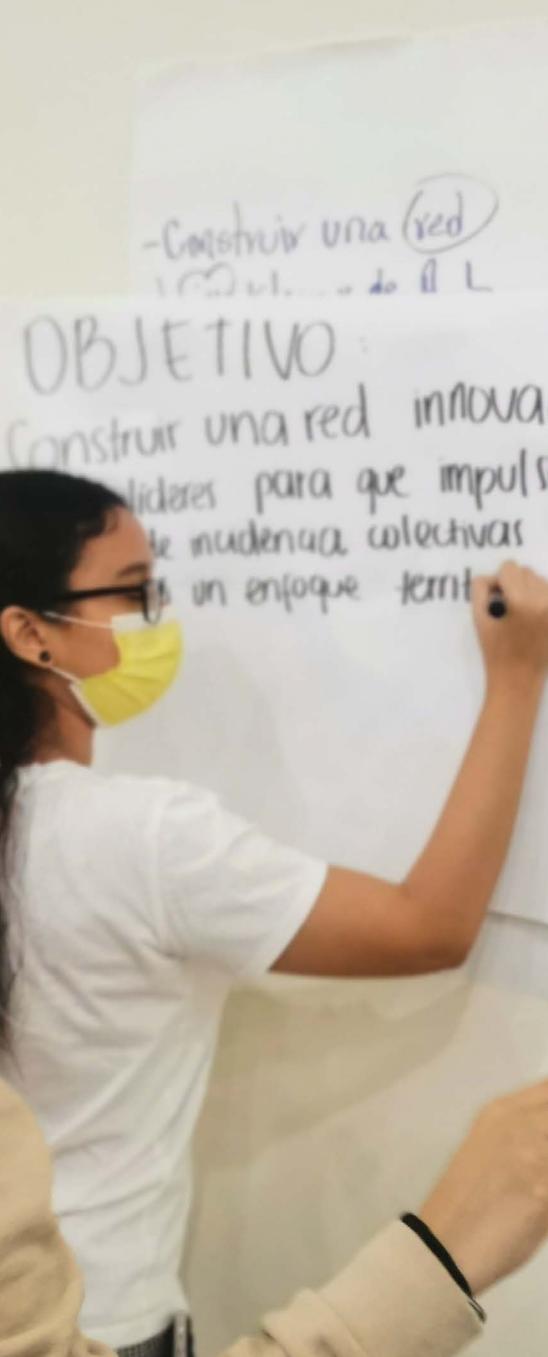
Digitalización y  
tecnologías cívicas

+ Talleres personalizados



## IP360<sup>(e)</sup> en acción: experiencias en gobiernos locales

Aún antes de suscitarse la emergencia ocasionada por el Covid-19, en distintas partes de América Latina se evidenciaban situaciones de crisis social y política que planteaban serios interrogantes sobre el futuro de la democracia. Como ya se ha mencionado, desde hace más de una década, a nivel global, se vuelve cada vez más palpable la caída en la confianza de los gobiernos y sus instituciones. Apostar por trabajar con gobiernos subnacionales, ciudades medias y pequeñas, nos llevó a desarrollar un modelo de intervención holístico y adaptable a las realidades de los gobiernos de Argentina, Bolivia, México, Colombia y Venezuela. En este marco, la Comunidad de Aprendizaje de la Academia de Innovación Política, Agentes de Innovación, puesta en funcionamiento en julio de 2020, ha sido la base para poder llevar adelante un proceso de intercambio de buenas prácticas entre estudiantes de los cursos. La Academia nos ha permitido trabajar en la continuidad y replicabilidad de nuestro modelo de intervención. Lograr que la formación adquirida por los funcionarios y funcionarias de gobierno pueda ser efectivamente implementada en su gestión, ha sido otro de los grandes desafíos que enfrentamos durante la primera etapa del proyecto, motivo por el cual todas las acciones de trabajo conjunto que han sido pro-



puestas han sido articulados con los procesos de formación e intercambio, de modo que ofrezcan continuidad y oportunidades de aplicación.

En dos años de trabajo, hemos apoyado a 17 gobiernos, entre ellos, la provincia de Tucumán, y las ciudades de General Pico (La Pampa, Argentina), Bahía Blanca y Luján (Buenos Aires, Argentina) y Rosario (Santa Fé, Argentina). En esta última colaboramos en la implementación de un Laboratorio de Acupuntura Ciudadana (LAC), el cual busca ser un espacio de articulación entre vecinas, vecinos, instituciones y las distintas secretarías del Municipio para realizar participativamente instancias de debate, diseño y producción de intervenciones a pequeña escala y altamente focalizadas.

En el caso de Colombia, hemos trabajado con el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA), compuesta por diez municipios. En ese marco, hemos desarrollado talleres participativos y expositivos para dialogar sobre la importancia de los datos, la privacidad, la violencia y el género a la hora de comunicarnos en plataformas digitales.

En Bolivia, fuimos parte del proceso de transición transparente junto con la Asociación de Municipalidades de Bolivia (AMB) y ONU Hábitat, y se plasmó en acciones concretas y normativa de los gobiernos locales. En 2021, parte del equipo viajó y trabajó junto al gobierno de La Paz con el objetivo de desarrollar metodologías participativas para los encuentros participativos de cara a la elaboración del Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI). En ese marco, también se brindaron talleres a distintos funcionarios y funcionarias de la Secretaría.

Asimismo, creamos el Consorcio Internacional de Localidades en Acción (CILA) con el fin de impulsar una agenda de trabajo latinoamericana común entre organizaciones de la sociedad civil, para así cooperar en acciones para fortalecer las democracias y la innovación pública desde y para el sur. A fin del 2021 realizamos el primer antecedente del consorcio a través de un evento virtual co-organizado junto a la Fundación Ciudadanía Inteligente. El mismo duró tres días e involucró a los equipos de gobierno, organizaciones sociales, organismos internacionales, fundaciones, *think tanks*, universidades, laboratorios de innovación pública e interesadas/os, quienes compartieron experiencias, tendencias y enseñanzas sobre las capacidades de gestión estatal con énfasis en gobiernos subnacionales para así promover nuestra agenda común de gobernanza democrática. Con el fin de fortalecer las democracias, trabajamos en una agenda común marcada por tres ejes temáticos estratégicos que consideramos de mayor relevancia para la región: (1) Gobiernos Participativos y Transparentes; (2) Géneros, Diversidades e Inclusión; (3) Democracia Ambiental y Ciudades Sustentables.

IP360<sup>(e)</sup> desde su experiencia y en un marco de trabajo colaborativo desarrolló diferentes herramientas y procesos, tal como lo hemos evidenciado, los que pueden ilustrar de una manera más profunda y técnica el paso de paso de sus procesos de intervención. Les invitamos a revisar los anexos de este documento y a visitar la página web de Asuntos del Sur en donde existe un completo repositorio de publicaciones: documentos, libros, metodologías entre otros.



**“un modelo de intervención holístico y adaptable a las realidades de los gobiernos”**



# Conclusiones



Posicionar la inteligencia colectiva en el centro de las intervenciones del sector público es un gran desafío, visto que tres de cada cuatro personas de América Latina tienen poca o ninguna confianza en sus gobiernos (CEPAL, 2018). Por lo tanto, articular procesos acordes con una visión de gobernanza democrática que tome en cuenta a la ciudadanía para la construcción colectiva, es sin duda un reto aún superior. Esta necesidad se vuelve más urgente dado el contexto de constante falta de voluntad política, la ausencia de mecanismos eficaces para que exista una masiva participación ciudadana, la poca o nula gestión de recursos humanos y de capital para la innovación y, en general, la carencia de espacios que garanticen el empoderamiento de la ciudadanía y el impulso de un ecosistema conducente a desarrollar una cultura de la innovación. Es por ello que, desde AdS, continuamos apostando por el trabajo con gobiernos subnacionales, ciudades medias y pequeñas, con miras a fortalecer la institucionalidad, generar puentes de comunicación y reconstruir la confianza de las personas en sus gobernantes y en sus instituciones.

La innovación pública debe ser funcional a la construcción de una sociedad abierta donde se logre una distribución del poder. Nuestra propuesta de intervención es clara respecto a la necesidad de generar procesos que, en el corto plazo, puedan motivar tanto a gobiernos como a la ciudadanía a introducir en su accionar cotidiano los principios de la innovación. A mediano plazo, se apunta a transformar conductas y hábitos, acercando cada vez más las per-

**“...hemos  
avanzado en  
la creación de  
estándares de  
innovación para  
implementar  
nuestros procesos  
de manera  
holística.”**

sonas a sus proyectos y programas, haciéndolas partícipes de la toma de decisiones desde distintos escenarios. Por último, a largo plazo se busca que se cimiente una cultura de la innovación que genere los recursos, mecanismos, las instancias y la normatividad necesaria para que las personas puedan tener una real incidencia en los procesos de co-gobernanza. Lo anterior solo es posible si se sigue un proceso estructurado, reflexivo; si se tiene la capacidad de iterar para avanzar, y si desde la visión de un gobierno transparente, conectado con la ciudadanía y democrático, nos preocupamos en conjunto para proponer e implementar mecanismos y contenidos que estén en el marco de unos ejes de trabajo permeados por principios de calidad y sostenibilidad. Son dos años de trabajo en los que IP360<sup>(e)</sup> ha venido aportado una mirada integral de cómo y bajo qué principios se puede hacer innovación pública, reforzando el compromiso con los gobiernos desde nuestra propia construcción. Así, por un lado, hemos avanzado en la creación de estándares de innovación para implementar nuestros procesos de manera holística.







# Referencias bibliográficas

- Bertranou, Julián (2015). "Capacidad estatal: revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate". *Revista Estado y Políticas Públicas*, N° 4, Buenos Aires: FLACSO Argentina.
- Bianchi, M., León, C., Perini, A. (2017). "Gobierno abierto en contextos locales. Agendas y desafíos". Buenos Aires: Banco de Desarrollo de América Latina-CAF/Asuntos del Sur.
- Bianchi, et. al. (2020). "Guía rápida para la gestión posaislamiento covid-19: modelos de gobernanza basados en solidaridad, colaboración e inteligencia colectiva". Disponible en <https://asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2020/06/GU%C3%8DA-3-Gobernanza-270620.pdf>
- CEPAL (2018). "Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe. Un gobierno abierto centrado en el ciudadano". Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.
- Echeverría, Javier (2008). "El manual de Oslo y la innovación social". Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Madrid, y Fundación Ikerbasque, Bilbao. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, CLXXXIV 732 julio-agosto, pp. 609-618.
- Gurrutxaga Abad, Ander (2009). "Recorridos por la innovación". Innobasque. Zamudio: Agencia Vasca de la Innovación Parque Tecnológico de Bizkaia.



## **"¿Cómo es una sociedad innovadora?"**

Gurrutxaga Abad, Ander (2011). "Condiciones y condicionamientos de la innovación social". *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, Vol. 187 - 752, pp. 1045-1064, doi: 10.3989/arbor.2011.752n6003.

Han, Byung-Chul (2013). *La sociedad de la transparencia*. Buenos Aires: Ed. Herder.

Innerarity, Daniel (2009). "La sociedad de la Innovación. ¿Cómo es una sociedad innovadora?" Innobasque. Zamudio: Agencia Vasca de la Innovación Parque Tecnológico de Bizkaia.

Innerarity, Daniel (2011). "¿Qué es eso de la Gobernanza?". Disponible en [www.gobernance.org/wp-content/uploads/2011/01/Gobernanza.pdf](http://www.gobernance.org/wp-content/uploads/2011/01/Gobernanza.pdf) [Último acceso: 23-5-2022].

Latinobarómetro (2021). "Informe 2021. Adiós a Macondo". Disponible en: <https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp> [Último acceso: 23-5-2022].

Naser, A.; Ramírez-Alujas, Á. y Rosales, D. (Editores) (2017). "Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe". Santiago de Chile: CEPAL.

Oszlak, Oscar (2013). "Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública". Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC, septiembre.

Oszlak, Oscar (2022). "Trends of Public Management Reform in Latin America", *International Journal of Public Administration*. DOI: 10.1080/01900692.2021.2008962.

Pares, Marc y Castellà, Carola (2009). "Una propuesta de criterios de calidad democrática para evaluar procesos participativos", en Pares, Marc (coord.) *Participación y calidad democrática. Evaluando nuevas formas de democracia participativa*. Barcelona: Ed. Ariel.

# "¿Qué ocurre cuando hacemos cosas juntos?"

- Pares, Marc y Resende, Paulo (2009). "Tipos de prácticas y experiencias de participación promovidas por la Administración Pública: sus límites y radicalidades", en Pares, Marc (coord.) *Participación y calidad democrática. Evaluando nuevas formas de democracia participativa*, Barcelona: Ed. Ariel.
- Rancière, J. y Kakogianni, M. (2013). "El que viene después. Diálogo precario", en Badiou, A. et al., *El síntoma griego. Posdemocracia, guerra monetaria y resistencia social en la Europa de hoy*, Madrid: Errata Naturae.
- Rey, Amalio (2022). *El libro de la Inteligencia Colectiva: ¿Qué ocurre cuando hacemos cosas juntos?* España: Ed. Almuzara.
- Subirats, Joan (2010). "Si la respuesta es gobernanza, ¿cuál es la pregunta? factores de cambio en la política y en las políticas". *Revista Ekonomiaz*, N°. 74.
- Subirats, Joan (2015) "Políticas urbanas e innovación social: entre la coproducción y la nueva institucionalidad. Prácticas significativas en España" en Subirats, J. y García Bernardos, A. (coordinadores), *Innovación social y políticas urbanas en España experiencias significativas en las grandes ciudades*. Barcelona: Ed. Icaria.
- Zubero, Imanol (2015) "Innovación social: una propuesta para pensar las prácticas sociales en clave de transformación", en Subirats, J. y García Bernardos, A. (coordinadores), *Innovación social y políticas urbanas en España experiencias significativas en las grandes ciudades*. Barcelona: Ed. Icaria.
- Zurbriggen, Cristina (2011). "Gobernanza: una mirada desde América Latina". *Revista Perfiles Latinoamericanos*, vol.19, n.38, pp.39-64.
- Zurbriggen, Cristina y González, Mariana (2014). "Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas". *Revista de Gestión Pública*, vol. 3, n 2, pp. 329-361.



**Propuesta de  
cómo elaborar un  
diagnóstico en  
el marco de IP360<sup>(e)</sup>:**



## Pasos vinculados al proceso de diagnóstico:

- Identificar quién debe y quiere involucrarse en el proceso.
- Aclarar la metodología y las características del proceso de diagnóstico.
- Registrar las expectativas de los actores involucrados.
- Lograr acuerdos sobre la forma y el momento de aplicación.
- Recopilar información participativamente.
- Hacer una devolución a los actores involucrados y registrar sus opiniones.
- Difundir los resultados a los actores participantes.

El diagnóstico puede realizarse usando el tablero de datos<sup>3</sup> desarrollado por AdS. El sistema permite el ingreso de información proveniente de distintas fuentes con el fin de asegurar la profundidad y calidad de las evidencias.

- Registros de información de gobierno.
- Información documental.
- Opinión y percepción de diferentes actores.

## B. Dimensiones e indicadores utilizados en el diagnóstico

El modelo busca establecer, con claridad y evidencias empíricas, las características, necesidades y prioridades de los gobiernos subnacionales antes de la intervención del Proyecto IP360<sup>(e)</sup>. Se basa en el análisis de diferentes dimensiones que facilitan la emergencia de entornos innovadores.

---

3. <https://www.lfstatistics.com/ENC/INNPUB360/index.php//>

**Tabla 1. Principales dimensiones y observables del instrumento de diagnóstico**

DIMENSIÓN	OBSERVABLES
Normativo - institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia y características de normativa sobre acceso a la información pública</li> <li>• Existencia y características de normativa sobre participación ciudadana</li> <li>• Existencia y características de normativa sobre gobierno abierto</li> <li>• Existencia y características de normativa sobre rendición de cuentas</li> <li>• Existencia de normas o reglamentaciones sobre gobierno electrónico o digitalización</li> <li>• Nivel de aplicación de las normativas</li> </ul>
Infraestructura tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características del sitio web de gobierno</li> <li>• Existencia de plataforma o canales de participación digital</li> <li>• Existencia y características de plataforma de datos abiertos</li> </ul>
Espacios y mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de mecanismos de participación (presupuestos participativos, mesas de gobierno abierto, etc.)</li> <li>• Existencia de mecanismos de rendición de cuentas</li> <li>• Existencia de mecanismos de cocreación (Laboratorios, hackatones, etc.)</li> </ul>
Capacidades estatales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia y características de área de innovación pública y/o gobierno abierto</li> <li>• Temáticas en las que trabaja o se involucra el equipo de innovación pública y/o gobierno abierto, metodología de trabajo y áreas con las que colabora</li> <li>• Nivel de conocimiento de gobierno abierto y tecnologías digitales</li> <li>• Antecedentes de trabajo en redes</li> <li>• Nivel de formación y capacitación de los equipos de trabajo</li> </ul>
Características de la sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de las organizaciones de la sociedad civil que participan de las actividades de gobierno</li> <li>• Percepción de las organizaciones sobre las políticas de gobierno abierto</li> <li>• Percepción de las organizaciones sobre el nivel de transparencia del gobierno</li> <li>• Frecuencia y características de la participación de sociedad civil en eventos de gobierno</li> </ul>

*“Esto permitirá priorizar áreas, procedimientos y herramientas de intervención para promover escenarios sólidos y duraderos de innovación”*

## C. Caracterización de las dimensiones y estándares del diagnóstico

Se distinguen al menos tres conceptos (gobierno abierto, gobernanza y capacidad estatal) que permiten desplegar una serie de dimensiones analíticas que abarcan la totalidad de las actividades, productos y resultados que integran la estrategia de implementación del Proyecto IP360<sup>(e)</sup>. En cada una de ellas, se explicitan los estándares que orientan el diagnóstico. Los estándares, en el sentido que aquí se utilizan, son enunciados o criterios que sirven de patrón de referencia o modelo para valorar objetos, procesos o situaciones.



## 1. Acceso a la información pública

Tanto en las dimensiones normativo-institucional como de infraestructura tecnológica del tablero del Proyecto IP360<sup>(e)</sup> se analizan elementos centrales sobre el acceso a la información pública. La Carta Internacional de Datos Abiertos reseña una serie de principios y estándares que orientan el diseño e implementación y elaboración de normas y portales de datos públicos y acceso a la información:

- **Abiertos por defecto:** los datos públicos deben ser abiertos por defecto, cumpliendo con las disposiciones legales en cuanto a información de carácter confidencial y acceso restringido y lo relativo a la protección de los datos personales.

- **Oportunos y exhaustivos:** para que los datos sean valiosos y puedan ser utilizados correctamente, estos deben ser exhaustivos, precisos y de buena calidad.

- **Accesibles y utilizables:** los datos deben liberarse de manera gratuita, sujetos a una licencia abierta y sin restricciones. Cuando los datos abiertos son liberados, deben ser fácilmente visibles y accesibles, poniéndose a disposición sin barreras burocráticas o administrativas que puedan disuadir a las personas de acceder a ellos.

- **Comparables e interoperables:** a fin de que los datos sean más eficaces y útiles, ellos deben ser fáciles de comparar dentro y entre sectores, a través de localizaciones geográficas y de tiempo. Los datos deben ser presentados en formatos estructurados y estandarizados para apoyar la interoperabilidad, trazabilidad y reutilización efectiva.

*“La Academia nos ha permitido trabajar en la continuidad y replicabilidad de nuestro modelo*

## 2. Transparencia y rendición de cuentas

En la misma dirección, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto establece que los gobiernos iberoamericanos deberán promover el perfeccionamiento de mecanismos (sistemas) de rendición de cuentas que desarrollen no solo su dimensión horizontal, entendida como las relaciones de control y vigilancia que establecen entre sí los organismos del Estado; sino además, sus dimensiones vertical, que supone el desarrollo y fortalecimiento de mecanismos para que la sociedad pueda exigir cuentas a sus representantes, y diagonal, que alude a la activa participación de los ciudadanos en actividades de control social de las instituciones públicas con miras a materializar su incidencia en la toma de decisiones y en la provisión de bienes y servicios públicos.

## 3. Participación ciudadana y gobernanza

En el plano del gobierno abierto, los Estados deben garantizar las condiciones que fortalezcan los recursos, las relaciones, las instituciones y las normas que faciliten la participación, promoviendo la mayor igualdad y pluralismo social. Pares y Resende (2009: 79) consideran que un sistema estable de participación, incluye al menos dos grandes grupos de canales participativos:

- El marco regulador de la participación: es decir, toda aquella normativa destinada a institucionalizar, ordenar, fortalecer o promover la participación de la ciudadanía y/o sus organizaciones en la gestión pública.
- Los órganos estables de participación: entendiendo por órgano estable de participación todo espacio institucional y formal a través del cual se materializa la participación de la ciudadanía en forma permanente. Los órganos estables, por lo tanto, permiten la incidencia constante de la ciudadanía y/o de sus organizaciones en la gestión pública.

En la Tabla 2 se describen los principales criterios para evaluar procesos participativos promovidos desde los organismos gubernamentales.

**Tabla 2. Criterios de evaluación de los procesos participativos**

DIMENSIÓN	CRITERIO	OBSERVABLES
Coordinación del proceso	<p>Transversalidad</p> <p>Compromiso político</p> <p>Coliderazgo</p> <p>Claridad de los objetivos</p> <p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hace referencia a la capacidad de la organización promotora para estar internamente conectada e incluir todas las áreas relevantes</li> <li>Este garantiza la legitimidad institucional del proceso y la implementación de los resultados</li> <li>Consiste en la implicación de diferentes actores en la coordinación y el liderazgo del proceso</li> <li>Los objetivos deben ser claros para dotar al proceso de coherencia y transparencia</li> <li>Los procesos deben contar con dotaciones suficientes de recursos económicos y técnicos</li> </ul>
Participantes	<p>Extensión</p> <p>Diversidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En general, cuanto mayor sea la cantidad de participantes, mucho mejor</li> <li>El proceso será democrático si garantiza la incorporación de una amplia variedad de actores y grupos vulnerables</li> </ul>
Temática	<p>Relevancia</p> <p>Procedencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La participación debe aplicarse sobre temas importantes para la vida de la comunidad</li> <li>Deben incluirse temas que provengan de las áreas de gobierno y también de la propia ciudadanía</li> </ul>
Método o mecanismo	<p>Grado de participación</p> <p>Calidad de la información</p> <p>Calidad de la deliberación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece la diferencia en el rol que cumple la ciudadanía en el proceso: información, consulta, deliberación o decisión</li> <li>La información debe ser clara, suficiente y útil</li> <li>En los espacios deliberativos deben evitarse las desigualdades comunicativas entre los distintos participantes</li> </ul>
Consecuencias	<p>Incidencia</p> <p>Aprendizaje de los agentes</p> <p>Dinamización de redes locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contempla los resultados sustantivos del proceso participativo</li> <li>Permite valorar si los participantes del proceso han aprendido en el proceso</li> <li>Hace referencia al fortalecimiento de las relaciones entre los participantes y entre los participantes y el gobierno</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia en base a Pares y Castellà, 2009.

Estas dimensiones y estándares son compatibles con el concepto de gobernanza propuesto por Pierre y Peters (citado por Zurbriggen, 2011: 43) que la definen como la totalidad de las interacciones entre organismos públicos, sector privado y sociedad civil, destinadas a resolver los problemas sociales o la creación de oportunidades de la sociedad.

#### 4. Capacidad estatal

La complejidad del proceso y la variedad de actores del Estado, del mercado y la sociedad civil que participan con intereses divergentes en el debate público, requiere que el gobierno desarrolle un papel fuerte. Con base en la experiencia de los últimos años, se puede comprender que "el dilema de los asuntos colectivos no se reduce a la definición de la agenda y el objetivo de una política, sino que es interdependiente del contexto político-institucional en que está inserto" (Zurbriggen, 2011: 52).

En este sentido, la idea de capacidad estatal nos ofrece un marco adecuado para comprender cuáles son las características institucionales y políticas más relevantes. Si entendemos la capacidad estatal como la aptitud de los entes estatales para alcanzar los fines que le han sido asignados interna o externamente (Bertranou, 2015: 39);

Podemos distinguir algunos componentes o factores útiles: el vínculo que establece el Estado con otros actores; la legitimidad; la estructura burocrática y el capital de acción interorganizacional.

**“...un espacio de co-creación impulsado por la inteligencia colectiva”**

**Tabla 3. Componentes y parámetros de capacidad estatal**

COMPONENTES	PARÁMETROS
El vínculo del Estado con otros actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gobierno posee un nivel adecuado de autonomía</li> </ul>
La legitimidad del actor estatal	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gobierno cuenta con elevados niveles de legitimidad a partir del reconocimiento de otros órganos del Estado y de la ciudadanía</li> </ul>
Los arreglos institucionales y la estructura burocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gobierno debe contar con una estructura normativa apropiada a sus fines; debe tener una estructura de personal acorde; medios financieros suficientes; recursos de planificación y de coordinación que faciliten un modelo productivo y; una infraestructura tecnológica acorde</li> </ul>
Capital de acción interorganizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gobierno debe disponer de recursos de coordinación con otros organismos estatales (de su propia jurisdicción y de otras)</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia en base a Bertranou (2015).



Los resultados del estudio diagnóstico ofrecen información detallada sobre los recursos y capacidades de los gobiernos y comunidades para avanzar en la implementación de prácticas innovadoras.

En forma simplificada, se podrían construir diferentes escenarios que permitirían articular algunas de las soluciones propuestas en el siguiente bloque de este manual.

**Gráfico 3. Caracterización de los gobiernos y soluciones propuestas**



*Fuente: elaboración propia*



# INNOVACIÓN PÚBLICA 360°<sup>e</sup>

INTELIGENCIA  
COLECTIVA  
*EN ACCIÓN*

UN PROYECTO DE:



CON APOYO DE:

