

INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO EN IBEROAMÉRICA. UNA APROXIMACIÓN



Coorganizadora
 Fundación
Ortega-Marañón

Entidades colaboradoras



La Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) y la Fundación Ortega-Marañón (España) son las entidades organizadoras del grupo trabajo regional sobre intraemprendimiento público que ha elaborado colaborativamente esta publicación.

Las entidades que colaboraron al desarrollo del grupo de trabajo regional son las siguientes: Instituto Nacional de Administración Pública (España), Escuela de Gobierno de la Organización de Estados Americanos (OEA), Laboratorio Tecnológico de Uruguay (LATU), Fundação Dom Cabral (Brasil) e Instituto de Investigación y Economía I + E (Argentina).

Esta publicación cuenta con la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) a través del Centro de Formación de la Cooperación Española en Cartagena de Indias, Colombia. El contenido de ésta es responsabilidad exclusiva de sus autores y no refleja, necesariamente, la postura de las instituciones organizadoras, entidades colaboradoras y de la propia AECID.

Coordinadores de la publicación

Ricardo García-Vegas. Profesor del departamento de derecho público I y ciencia política Universidad Rey Juan Carlos (España).

Pedro Marcos García López. Profesor del departamento de derecho público I y ciencia política Universidad Rey Juan Carlos (España) y subdirector de ordenación académica y transferencia del Instituto Universitario de Investigación Ortega-Marañón.

Revisión y apoyo editorial

Alexandra Bernal García. Gestora Intercoonecta/Género

Centro de Formación de la Cooperación Española en Cartagena de Indias (AECID)

ISBN: 978-84-09-79130-9

Fecha de publicación: 13 de noviembre de 2025.

ÍNDICE



Pág. 5	PRESENTACIÓN
---------------	---------------------

Pág. 8	1. EL INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO
---------------	---

Pág. 13	2. EXPERIENCIAS DE INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO EN IBEROAMÉRICA
----------------	--

Pág. 43	3. TENDENCIAS Y APRENDIZAJES DEL INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO EN IBEROAMÉRICA
----------------	--

Pág. 54	EQUIPO
----------------	---------------

Pág. 67	BIBLIOGRAFÍA
----------------	---------------------

- 1.1. QUÉ ES EL INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO
- 1.2. ASPECTOS DISTINTIVOS DEL INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO

- 2.1. PREMIO NACIONAL A LA INNOVACIÓN PÚBLICA (REPÚBLICA DOMINICANA)
- 2.2. CONCURSO DE IDEAS INNOVADORAS (URUGUAY)
- 2.3. HACKATÓN DIGITAL DE INNOVADORES PÚBLICOS (CHILE)
- 2.4. CENTRO DE INTELIGENCIA TERRITORIAL (MÉXICO)
- 2.5. LABCAPITAL (COLOMBIA)
- 2.6. LABORATORIO DE GOBIERNO (CHILE)
- 2.7. LABORATORIO DE INNOVACIÓN PÚBLICA - IBO (COLOMBIA)
- 2.8. LABORATORIO DE INNOVACIÓN PÚBLICA - LIP (ESPAÑA)
- 2.9. OBSERVATORIO DE VIOLENCIA CONTRA LA MUJER (COLOMBIA)

- 3.1. FACTORES CONDICIONANTES DEL INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO
 - 3.1.1. Factores del contexto externo
 - 3.1.2. Factores del contexto interno
- 3.2. BARRERAS DEL INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO
 - 3.2.1. Barreras externas
 - 3.2.2. Barreras internas
- 3.3. FACILITADORES DEL INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO
 - 3.3.1. Contexto Macro
 - 3.3.2. Contexto interno

COORDINADORES DE LA PUBLICACIÓN
EQUIPO RELATOR DE LAS EXPERIENCIAS DE INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO
EQUIPO COLABORADOR
COORDINACIÓN TÉCNICA

PRESENTACIÓN

El intraemprendimiento público es una herramienta central para que la innovación sea promovida dentro de las administraciones públicas, adaptándose a contextos dinámicos y a las demandas crecientes de las sociedades contemporáneas. La necesidad de abordar el intraemprendimiento público en América Latina y el Caribe se fundamenta en un conjunto de debilidades estructurales. Persisten barreras significativas para la innovación en las organizaciones públicas, como la fragmentación de los modelos de gestión del conocimiento, la débil articulación entre generación y difusión de prácticas innovadoras, y la ausencia de entornos que favorezcan la colaboración y creatividad de los empleados públicos.

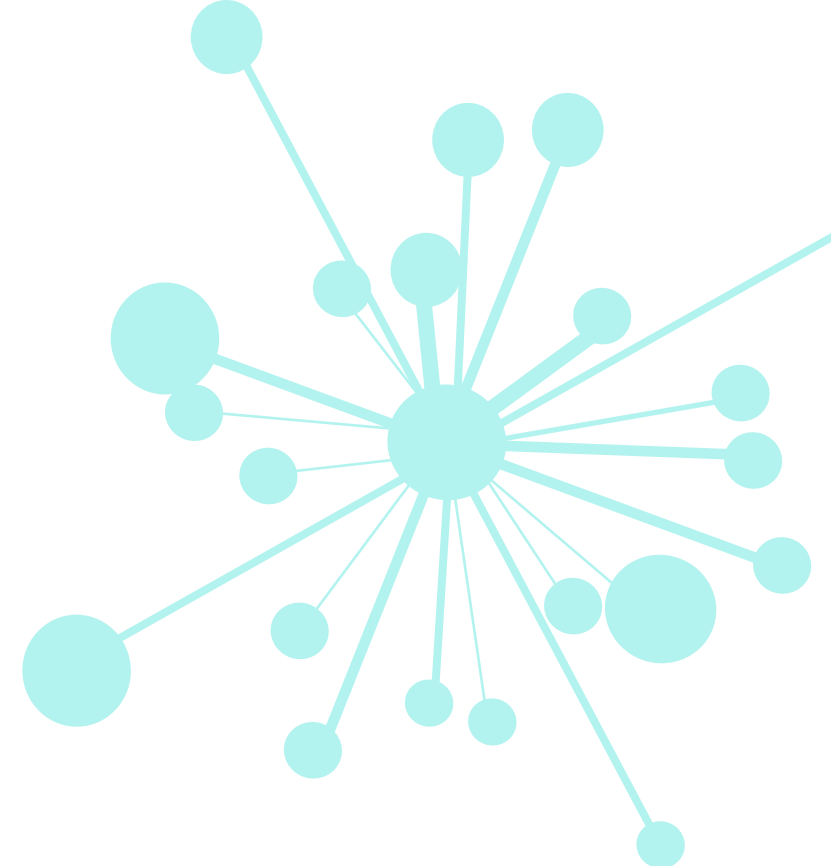
Sin instituciones públicas eficaces no es posible avanzar en el desarrollo de políticas de bienestar ni responder a las prioridades ciudadanas. El informe Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024 (OCDE, 2024) advierte que solo un 36,3% de la población confía en sus gobiernos, frente al 47,5% en la OCDE, y que la proporción de empleo público en la región es del 11,6%, comparado con el 20,8% en los países de la OCDE. De igual forma, resalta la falta de políticas activas para atraer y retener talento en el sector público.

En este contexto, la promoción del intraemprendimiento aparece como una respuesta estratégica y urgente, al situar en el centro de la transformación institucional el empoderamiento del talento público, la innovación desde dentro y el fortalecimiento de una gobernanza democrática más eficaz y legítima. Esta apuesta adquiere un valor aún más significativo en la región iberoamericana, marcada por una gran di-

versidad política, social y económica, donde la consolidación de un marco común para el intraemprendimiento público representa una oportunidad para optimizar los recursos disponibles, estimular la creatividad institucional y ofrecer respuestas más efectivas y adaptadas a los desafíos compartidos por las administraciones públicas.

Es por ello por lo que la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y la Fundación Ortega-Marañón, con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) a través del Centro de Formación de la Cooperación Española en Cartagena de Indias, Colombia, han impulsado la constitución de un grupo de investigación para la elaboración del marco conceptual y metodológico sobre el intraemprendimiento en Iberoamérica. El objetivo de esta iniciativa es fomentar un proceso inclusivo, dinámico y colaborativo de generación de conocimiento en el ámbito de la innovación y el intraemprendimiento público. Para ello, el grupo de investigación (en el que han participado más de 30 expertos de Iberoamérica), ha desarrollado un estudio con el propósito de responder a la siguiente pregunta: **¿cuáles son las principales barreras y facilitadores para el intraemprendimiento en el sector público de los países iberoamericanos?**

Esta iniciativa es resultado de la actividad formativa denominada Grupo de trabajo para la elaboración del marco conceptual y metodológico sobre el intraemprendimiento en Iberoamérica, realizada del 8 de agosto al 16 de diciembre de 2024 en el marco de INTERCOONECTA, el Programa de Conocimiento e Innovación para el Desarrollo en América



Latina y el Caribe, la apuesta de la AECID para contribuir al fortalecimiento institucional de América Latina y el Caribe que tiene como objetivo coordinar, integrar y potenciar las acciones de conocimiento que realiza la Cooperación Española en la región con el fin de generar políticas públicas en favor del desarrollo humano sostenible y la erradicación de la pobreza.

Esta actividad se justifica por su enfoque innovador y su carácter inclusivo, al promover la participación de empleados públicos, expertos en innovación pública e investigadores académicos con experiencia en la materia. La combinación de perspectivas prácticas y teóricas garantiza un abordaje integral que pueda servir de referencia para futuras iniciativas en la región.

El desarrollo de la actividad ha seguido una metodología de trabajo colaborativo basada en cuatro fases principales, que se han ejecutado a través del aula virtual del programa **INTERCOONECTA**:

- 1. Definición del estado del intraemprendimiento público:** a través de sesiones síncronas y trabajo asíncrono, se elabora un marco conceptual y metodológico común mediante el debate y análisis colectivo.
- 2. Conexión de la teoría con las realidades de la región:** se identifican experiencias relevantes en intraemprendimiento público y se documentan de manera colaborativa, priorizando casos de América Latina y el Caribe.

3. Análisis de tendencias, barreras y facilitadores: se examinan y clasifican las experiencias recopiladas para extraer aprendizajes clave, incluyendo la realización de entrevistas en profundidad.

4. Difusión del conocimiento generado: se sistematizan los resultados de la investigación en un producto final que será presentado y difundido entre las administraciones públicas de la región.

Cada fase combina sesiones síncronas para la apertura y cierre de actividades con dinámicas asíncronas de deliberación y producción colaborativa. Este enfoque ha permitido asegurar la participación de los integrantes y la generación de un conocimiento plural, riguroso y contextualizado.

Los resultados del grupo de investigación permitirán fortalecer las capacidades de innovación dentro de las administraciones públicas de Iberoamérica, así como contribuir a la creación de una comunidad de práctica regional en intraemprendimiento público, favoreciendo la sostenibilidad y escalabilidad de las iniciativas resultantes.

EL INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO

Qué es

El concepto intraemprendimiento (*intrapreneurship* en inglés) se compone etimológicamente de dos elementos: por un lado, “*intra*”, un prefijo de origen latino que significa dentro o internamente y que se usa para denotar algo que ocurre dentro de límites específicos, en este caso, en una organización; por otro lado, “emprendimiento”, que viene del latín “*imprehendere*” que significa intentar o comenzar algo y que actualmente hace referencia al acto de iniciar un proyecto, generalmente con un sentido de innovación y desarrollo de nuevos negocios o ideas. Así, intraemprendimiento es literalmente un “emprendimiento dentro de” o a una “innovación desde adentro” y se asocia con el impulso de proyectos innovadores o emprendedores en el marco de una organización establecida.

El concepto fue popularizado cuando Gifford Pinchot III, empresario estadounidense, lo introdujo en su libro [“Intrapreneuring: Why You Don’t Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur”](#). Pinchot (1985) describió al intraemprendedor como alguien que actúa como un emprendedor dentro de una organización ya establecida, promoviendo innovación y cambios desde adentro sin tener que crear una empresa propia. Sin embargo, aunque Pinchot fue quien acuñó el término y lo elaboró teóricamente, el planteamiento de la posibilidad de que empleados de una organización promuevan cambios internos innovadores estaba presente en la década de 1970. Autores como Edward. B. Roberts (1968) y Von Hippel (1977), ya pusieron su atención en la innovación generada desde dentro de la organización, y acuñaron términos como el de *internal entrepreneurship* y el de *internal corporate venturing*.

A raíz de un amplio recorrido teórico y práctico, el intraemprendimiento comenzó a cobrar fuerza como una estrategia que permite a las empresas fomentar la innovación interna, alentando a los empleados a asumir riesgos controlados y a desarrollar ideas nuevas sin tener que abandonar la organización. Hoy en día se trata de un enfoque ampliamente reconocido y promovido en empresas de diversos sectores que buscan ser competitivas en un entorno rápidamente cambiante y ampliamente tecnológico. Es de resaltar que, si bien el concepto nace en el ámbito privado, es perfectamente extrapolable al sector público.

1.1. Qué es el intraemprendimiento público

El intraemprendimiento público se puede entender, en términos generales, como un proceso a través del cual empleados de instituciones gubernamentales desarrollan e implementan innovaciones internas con el fin de optimizar servicios, mejorar la eficiencia y responder adecuadamente a las necesidades de la ciudadanía. Esto requiere fomentar una cultura de creatividad, así la adaptación y modernización en el sector público, superando barreras burocráticas para responder con agilidad a las demandas sociales.

Complementando esta aproximación, se puede afirmar que el intraemprendimiento público se orienta a la mejora y renovación de las instituciones estatales, utilizando conocimientos y capacidades existentes para desarrollar iniciativas

innovadoras y disruptivas. Estas iniciativas, impulsadas por la creatividad y la proactividad de los empleados públicos, buscan generar nuevos productos o servicios que respondan de manera efectiva a las demandas cambiantes de la ciudadanía y de los diferentes grupos de interés.

Además de este propósito de modernización, el intraemprendimiento público pretende crear valor social generando soluciones que mejoren la efectividad de los servicios y procesos institucionales, y puede motivarse tanto desde los empleados como desde la propia administración cuando ésta incorpora estrategias para la regeneración organizativa. Por último, el intraemprendimiento público permite acercar la estructura estatal a la sociedad, con el fin de atender eficazmente las demandas ciudadanas y mitigar los problemas sociales; de este modo, la calidad de los servicios puede incrementarse al reemplazar prácticas tradicionales por enfoques más eficientes y efectivos que respondan a demandas insatisfechas o mejoren la prestación actual.

A partir de estas consideraciones se propone la siguiente definición: el intraemprendimiento público es el conjunto de procesos orientados a la mejora continua y renovación del sector público, mediante la generación de servicios, productos y soluciones innovadoras surgidas de la creatividad y la proactividad de los empleados públicos. Su objetivo principal es responder de manera eficiente y ágil a las demandas y necesidades cambiantes de la ciudadanía y de los diferentes grupos de interés, fomentando la creación de valor público. Este proceso de modernización institucional puede ser impulsado tanto de manera autónoma, mediante iniciativas que surgen desde los propios empleados, como por la Administración, dentro de una estrategia de regeneración organizativa y adaptación a los nuevos retos sociales.

Conforme a esta conceptualización, el intraemprendimiento público puede manifestarse en tres áreas clave:

1. **Innovación en procesos organizacionales:** al impulsar

iniciativas para revisar y optimizar modelos y métodos de trabajo que mejoren significativamente el desempeño de la organización y de sus colaboradores.

2. **Innovación en servicios públicos:** con el fin de mejorar servicios existentes o desarrollar unos nuevos, elevando la calidad, eficiencia y productividad con un enfoque en el usuario externo o en otras organizaciones.

3. **Innovación en políticas públicas:** al plantear nuevas formas de acción estatal que permitan abordar problemas sociales mediante la movilización de recursos diversos (humanos, materiales, financieros) y la colaboración con múltiples agentes (públicos, privados y ciudadanos) en torno a la generación de un impacto social significativo.

Por otra parte, el intraemprendimiento en el sector público puede comprenderse en cinco dimensiones que contribuyen a definir su ámbito de acción, los actores involucrados y los objetivos que orientan la generación de valor público ([García López, 2024](#)):

1. **Aplicabilidad en cualquier tipo de Administración pública:** el intraemprendimiento es viable en todo tipo de organización pública, ya que en cada uno existen empleados con potencial intraemprendedor. Esto amplía el alcance del concepto, demostrando que cualquier entidad del sector público puede beneficiarse de esta práctica.

2. **Iniciativas tanto individuales como estratégicas:** el intraemprendimiento puede impulsarse a partir de la iniciativa de los empleados (esto es, de abajo hacia arriba) o desde la administración mediante estrategias organizativas. Esta dimensión destaca la correlación positiva entre el rol activo del funcionario y el espacio público que le permite actuar, sugiriendo que la organización debe proporcionar un entorno que facilite la innovación, independientemente de su origen.

Aspectos distintivos

3. **Significancia e impacto innovador:** para que una actividad sea considerada intraemprendedora, debe aportar un valor significativo a través de la innovación. Esto implica que las iniciativas deben orientarse a resolver problemas de manera novedosa o mejorar sustancialmente la prestación de servicios o el desarrollo de políticas públicas, lo cual constituye la esencia del intraemprendimiento como fuerza transformadora en el sector público.

4. **Creación de un entorno adecuado para la innovación:** se subraya la necesidad de contar con recursos y una estructura organizativa adecuados para sostener el intraemprendimiento. Las Administraciones deben desarrollar estrategias que favorezcan la regeneración organizativa, promoviendo tanto la autonomía como el respaldo institucional para que las ideas innovadoras puedan prosperar.

5. **Proactividad en respuesta a las necesidades ciudadanas cambiantes:** el intraemprendimiento en el sector público requiere una actitud proactiva por parte de las administraciones, que deben anticiparse y adaptarse a las demandas y expectativas de la ciudadanía. Esto implica crear una cultura organizacional que permita identificar y responder de manera ágil a los desafíos emergentes de la sociedad, posicionando al sector público como un actor dinámico y comprometido con la generación de valor para la ciudadanía.

Estas cinco dimensiones ofrecen un marco integral para la comprensión y el fomento del intraemprendimiento en el sector público, consolidando su rol como un motor de modernización y mejora continua en la atención de las demandas sociales.

1.2. Aspectos distintivos del intraemprendimiento público

El concepto de intraemprendimiento ha sido ampliamente desarrollado y consolidado en el ámbito del sector privado, donde se asocia con la generación de valor económico, el fortalecimiento de la competitividad empresarial y el fomento de la innovación organizacional. En este contexto, el intraemprendimiento se concibe como una estrategia para dinamizar las capacidades internas de las empresas mediante el aprovechamiento del talento de sus empleados, promoviendo la creación de nuevos productos, procesos o líneas de negocio. Sin embargo, la traslación del intraemprendimiento al sector público plantea una serie de desafíos conceptuales y operativos que requieren una aproximación específica, sensible a las particularidades institucionales, normativas y culturales del ámbito administrativo. En lugar de replicar mecánicamente los modelos empresariales, es necesario adaptar los principios intraemprendedores a la lógica del servicio público, a la creación de valor social y al marco regulador que condiciona el funcionamiento de las administraciones. En este sentido, se analizan a continuación seis aspectos clave que permiten distinguir el intraemprendimiento público del privado.

Una de las diferencias más determinantes entre el intraemprendimiento público y el privado radica en el **propósito que persiguen las organizaciones** en las que se desarrollan estas iniciativas. En el caso del intraemprendimiento público, el objetivo no es la obtención de beneficios financieros, sino la generación de valor público. Este valor se manifiesta en términos de bienestar colectivo, mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, eficiencia en la prestación de servicios públicos y solución de problemas sociales. Las iniciativas intraemprendedoras públicas se conciben como instrumentos para modernizar el aparato estatal, garantizar derechos, reducir desigualdades o responder con agilidad a nuevas demandas sociales. En cambio, en el sector privado, el intraemprendimiento se orienta a la creación de valor económico. Las orga-

nizaciones impulsan este tipo de iniciativas para incrementar su rentabilidad, ganar cuota de mercado, diversificar su oferta comercial u obtener ventajas competitivas sostenibles. En este contexto, el éxito se mide por indicadores financieros y por la capacidad de consolidar nuevos nichos de negocio.

El segundo aspecto diferenciador se refiere al **enfoque y finalidad de la innovación**. En el sector público, la innovación está orientada a generar impactos sociales positivos, mejorar la eficacia de las políticas públicas, garantizar la sostenibilidad de los servicios y reforzar la legitimidad institucional. Las iniciativas intraemprendedoras pueden dar lugar a nuevos canales de atención ciudadana, rediseño de procedimientos administrativos, adopción de tecnologías digitales para la transparencia o mecanismos innovadores de participación democrática. El éxito se mide por la mejora en los resultados sociales, la equidad y la satisfacción de los usuarios del servicio público.

En el sector privado, en cambio, la innovación se enfoca en el mercado, es decir, en satisfacer mejor las demandas de los consumidores, optimizar procesos para reducir costes, crear nuevos productos o servicios rentables y mejorar la competitividad de la empresa. En este contexto, la innovación responde a criterios de viabilidad comercial y retorno de inversión, siendo la rentabilidad su principal medida de éxito.

Otro de los aspectos a considerar es en cuanto a la **regulación y contexto**. El entorno en el que se desarrolla el intraemprendimiento público está fuertemente regulado, ya que las administraciones públicas están sujetas a leyes, normativas administrativas y principios de legalidad, transparencia, responsabilidad y control del gasto público. Estos requisitos, si bien garantizan el buen uso de los recursos y el cumplimiento de los principios democráticos, también imponen restricciones y límites a la autonomía de los intraemprendedores públicos. Los procesos deben seguir canales formales, los cambios requieren autorizaciones y la rendición de cuentas es más exigente.

En contraste, el intraemprendimiento en el sector privado opera en un contexto de mayor flexibilidad normativa. Las empresas pueden reorganizar sus procesos, experimentar con modelos de negocio o introducir cambios internos sin tantas restricciones externas. Esta mayor autonomía permite una mayor velocidad en la toma de decisiones, lo cual es fundamental para adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado y aprovechar oportunidades emergentes.

Los **incentivos** que motivan a los empleados a participar en iniciativas intraemprendedoras también difieren entre ambos sectores. En el sector público, los incentivos suelen ser de tipo intrínseco, es decir, relacionados con la satisfacción personal que produce contribuir al bien común, mejorar el servicio a la ciudadanía o sentirse parte de un proyecto transformador. Además, factores como la estabilidad laboral, el compromiso con la misión institucional o el deseo de reconocimiento profesional dentro de la organización pública también actúan como motivadores importantes. Por el contrario, en el sector privado, los incentivos están más asociados a recompensas extrínsecas. Estos pueden incluir bonificaciones económicas, participación accionarial, mayores oportunidades de ascenso o reconocimiento explícito por el éxito de los proyectos. En este contexto, el intraemprendimiento se valora como una vía para progresar profesionalmente y aumentar los ingresos personales.

En quinto lugar, se pueden identificar diferencias en torno a los **mecanismos de financiación**. En el sector público, las fuentes de financiación provienen de presupuestos públicos, subvenciones gubernamentales o fondos internacionales, generalmente asignados con antelación y sometidos a planificación presupuestaria, criterios de legalidad y auditoría. Esta rigidez financiera puede dificultar la experimentación o la adaptación rápida a nuevas necesidades. En cambio, en el ámbito privado, las organizaciones disponen de mayor autonomía financiera para decidir cómo y en qué invertir. Las fuentes de financiación incluyen recursos propios, capital

de riesgo, inversores privados o beneficios reinvertidos. Esta disponibilidad de fondos con menos restricciones facilita el desarrollo ágil de proyectos, el ensayo de nuevas ideas y el escalamiento rápido de aquellas que muestran resultados prometedores.

Finalmente, la **toma de decisiones** en el intraemprendimiento público suele estar condicionada por procesos jerárquicos y burocráticos, en los que intervienen múltiples niveles de autorización, lo que puede ralentizar la puesta en marcha y

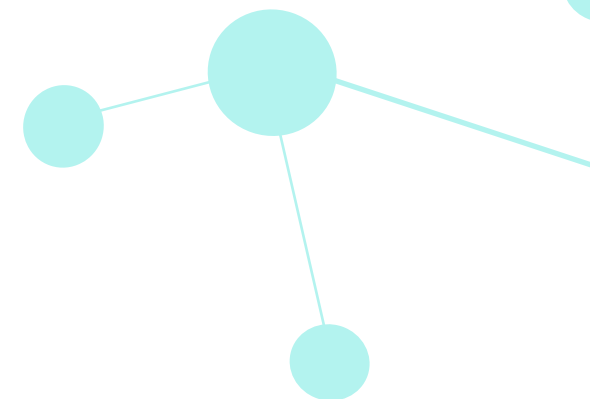
ejecución de las ideas innovadoras. La necesidad de cumplir con procedimientos administrativos y obtener aprobaciones formales limita la agilidad y la capacidad de reacción de los intraemprendedores públicos. Por el contrario, en el sector privado, las decisiones suelen tomarse de forma más ágil y descentralizada, especialmente en organizaciones que fomentan culturas empresariales flexibles. Los equipos tienen mayor autonomía para proponer, desarrollar y testar ideas, lo que permite una mayor velocidad en la innovación y en la respuesta a cambios del entorno.

Cuadro 1. Resumen de diferencias entre el intraemprendimiento público y el intraemprendimiento privado.

Aspecto	Intraemprendimiento público	Intraemprendimiento privado
Propósito principal	Servicio a la ciudadanía y bienestar social.	Generación de valor económico y aumento de la competitividad.
Enfoque en la innovación	Innovación orientada al impacto social, eficiencia y sostenibilidad.	Innovación centrada en el mercado y rentabilidad.
Regulación y contexto	Operación bajo normas legales y transparencia.	Flexibilidad normativa y rapidez en la toma de decisiones.
Incentivos para empleados	Motivación intrínseca (impacto social) y estabilidad laboral.	Recompensas monetarias, participación accionaria, ascensos.
Mecanismo de financiación	Presupuestos públicos o subvenciones.	Recursos propios, capital de riesgo e inversión privada.
Toma de decisiones	Procesos más lentos y jerárquicos.	Procesos ágiles y flexibles.

Fuente: elaboración propia, 2024.

EXPERIENCIAS DE INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO EN IBEROAMÉRICA



En este capítulo se destacan y exploran nueve experiencias de intraemprendimiento público realizadas en países iberoamericanos en los ámbitos nacional y local. Se analiza el contexto de su desarrollo, sus principales características, desafíos asociados y aquello que ha permitido generar cambios significativos desde el interior de las instituciones públicas.

2.1. Premio Nacional a la Innovación Pública (República Dominicana)

El [Premio Nacional a la Innovación Pública](#), que tiene como principales beneficiarios a las instituciones públicas, sus servidores y la ciudadanía, se creó en 2021, a través del Decreto Presidencial No. 808-21, siendo acogido por el [Ministerio Administrativo de la Presidencia \(MAPRE\)](#) que tiene por finalidad la supervisión y la coordinación de las diferentes actividades de apoyo administrativo asociadas a los asuntos a cargo de la Presidencia de la República, así como asegurar el buen funcionamiento de las dependencias que están bajo su competencia.

El Ministerio Administrativo de la Presidencia (MAPRE) estructura su actuación institucional en torno a cinco valores

fundamentales: la integridad, expresada en prácticas transparentes y responsables; la innovación, entendida como el uso creativo de los recursos disponibles; el compromiso con los fines institucionales; la inclusión, que garantiza el respeto por la diversidad desde una perspectiva de derechos humanos; y la transparencia, que asegura la accesibilidad pública de sus actividades y decisiones.

En línea con su misión de brindar un apoyo administrativo eficaz y transparente a la Presidencia de la República, y con la aspiración de consolidarse como referente en la gestión pública orientada al servicio de la ciudadanía, el MAPRE ha definido una serie de objetivos estratégicos. Estos abarcan el fortalecimiento de su capacidad operativa interna, el perfeccionamiento de los mecanismos de transparencia y control para asegurar el acceso a la información y la rendición de cuentas, la promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral, la incorporación de criterios de inclusión y sostenibilidad ambiental en la planificación institucional, y la mejora en la prestación oportuna de los servicios.

El Premio Nacional a la Innovación Pública convoca anualmente a los servidores públicos para que postulen ideas innovadoras, con el objetivo de reconocer las mejores ideas para transformar el sector público y promover su implemen-

tación para mejorar la gestión y servicios a los ciudadanos. Esto en cuatro categorías: innovación en procesos públicos y digitales (organizacionales, de gestión y reducción de trámites); innovación en políticas públicas y servicios; e innovación pública implementada.

De este modo, el Premio se ha consolidado como un incentivo importante para que las entidades públicas se enfoquen en soluciones creativas y tecnológicas que generen un impacto positivo en la sociedad, lo que se afirma con el hecho de que las propuestas que ocupan el primero, segundo y tercer lugar son aplicadas en las instituciones que las postularon. En resumen, esta experiencia de intraemprendimiento público tiene las siguientes características:

- Fomento de la innovación en el sector público: el premio promueve la innovación en las instituciones gubernamentales y servicios públicos, buscando mejorar la calidad de los servicios, la eficiencia y la satisfacción de los ciudadanos.

- Categorías de Participación: existen varias categorías que permiten la participación de instituciones y proyectos en diferentes áreas, como la mejora de procesos, la implementación de tecnología, la atención al ciudadano y la transparencia.

- Enfoque en resultados y eficiencia: se valoran iniciativas que hayan tenido un impacto medible en el desempeño de las instituciones y en la experiencia del ciudadano, así como proyectos que aumenten la transparencia y reduzcan la burocracia.

- Fomento de la colaboración y mejores prácticas: incentiva la colaboración entre instituciones y el intercambio de mejores prácticas para solucionar problemas comunes del sector público.

- Reconocimiento y promoción de los ganadores: los

proyectos ganadores reciben reconocimiento y visibilidad, con el objetivo de inspirar a otras entidades públicas a adoptar prácticas innovadoras.

- Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): el premio tiene en cuenta cómo los proyectos contribuyen a los ODS, con especial énfasis en la reducción de desigualdades y el desarrollo de ciudades y comunidades sostenibles.

- Requisitos para participar: 1) ser servidores públicos del Estado Dominicano; 2) los equipos postulantes pueden ser de la misma institución o de instituciones distintas, así como de diferentes naturalezas, y multidisciplinarios; 3) la propuesta presentada se debe enfocar en una sola categoría y problemática específica, señalando el marco territorial (nacional, regional, provisional, local, otro).

El Premio Nacional a la Innovación Pública implementa varias estrategias para estimular la creatividad y la generación de ideas en las instituciones públicas, así como para promover una cultura de innovación continua en el sector público que consolida esta iniciativa como catalizador de cambio en las instituciones gubernamentales. Entre ellas se destacan las siguientes: talleres de innovación, de design thinking, de emprendimiento y para la creatividad; hackatones; laboratorios de innovación pública; capacitación en innovación y metodologías ágiles; encuentros y reconocimiento de buenas prácticas; y colaboración entre instituciones de educación superior, centros de investigación, sector público y sector privado.

La metodología utilizada por el MAPRE en esta iniciativa para canalizar la iniciativa y el emprendimiento de los empleados públicos tiene un enfoque estratégico y estructurado, y se orienta hacia la excelencia en la gestión pública. Además de las acciones señaladas, que permiten intercambiar conocimientos, talentos y oportunidades, y generan un entorno que promueve el diseño de soluciones efectivas frente a los

retos institucionales generando, también se encuentran las siguientes:

— Desde las direcciones de emprendimiento e innovación se implementan actividades que buscan fomentar el espíritu emprendedor y facilitar la identificación de mejores prácticas y experiencias exitosas que puedan replicarse en el sector público. Aunque no se han institucionalizado formalmente, se permite a los colaboradores dedicar tiempo a desarrollar propuestas, evaluando su factibilidad, viabilidad y aplicabilidad en un marco de colaboración y aprendizaje mutuo.

— La institución cuenta con diversos comités internos multidisciplinarios (como los de inclusión, ética, innovación y calidad) que desempeñan un papel central en el desarrollo de soluciones orientadas a las necesidades y oportunidades del sector público. Sus actividades se caracterizan por el trabajo colaborativo, el uso de herramientas tecnológicas, el pensamiento disruptivo y la orientación hacia mejoras que beneficien directamente a la ciudadanía. El proceso es respaldado por mentores, consultores y expertos que garantizan la calidad y la efectividad de los resultados.

— Se han establecido redes de servidores públicos innovadores que actúan como agentes de cambio dentro de la institución. Estas redes canalizan iniciativas transformadoras y fomentan un ambiente creativo. Como incentivo, se ha implementado un programa de reconocimientos que premia las mejores propuestas con certificaciones, visibilidad institucional y apoyo técnico para su desarrollo.

Estas acciones están diseñadas como parte de un proceso integral que incluye sensibilización, formación y el uso de plataformas tecnológicas para facilitar el seguimiento de los proyectos, como es el [Laboratorio de Innovación Pública](#). Este modelo no solo está alineado con las prioridades nacionales, sino que también consolida un ecosistema de innovación pública, posicionando a la institución como un referente en

la generación de valor público y modernización del Estado.

Las fuentes de financiación con las que cuenta la organización para el desarrollo del Premio son variadas y permiten su sostenibilidad, incluyendo tanto los eventos de premiación como los procesos de formación y sensibilización en el sector público. Asimismo, se ha propuesto el diseñar mecanismos para la captación de recursos propios, pero esto aún se encuentra en fase de experimentación; se estima que para el 2025 se puedan presentar alternativas efectivas y sostenibles. A continuación, se destacan algunas de las fuentes de financiación actuales:

— Presupuesto del Ministerio del Administrativo de la Presidencia: como entidad organizadora, el MAPRE destina parte de su presupuesto para la organización, gestión y premios del evento. Este presupuesto generalmente está aprobado en el Plan nacional de gastos públicos.

— Cooperación Internacional: algunas organizaciones internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Unión Europea (UE) o el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) pueden colaborar mediante programas de cooperación que apoyen la innovación y la mejora de la gestión pública en el país.

— Fondos de organismos multilaterales y ONG: en algunos casos, este tipo de entidades con enfoque en desarrollo, innovación y transparencia en el sector público pueden proporcionar financiamiento o recursos técnicos y logísticos.

— Alianzas público-privadas: algunas empresas privadas, en especial aquellas interesadas en la transformación digital y la innovación pueden colaborar mediante patrocinios, aportes en especie o apoyo técnico para las actividades del premio.

— Patrocinios de empresas tecnológicas y consultoras: empresas locales e internacionales que promueven la digi-

talización y eficiencia en el sector público pueden contribuir al premio mediante financiamiento, productos o servicios.

— La institución ganadora: destina en su siguiente Plan Operativo y Administrativo (POA) recursos para estos fines.

Aun reconociendo el éxito del Premio Nacional a la Innovación, son de señalar algunas barreras que han obstaculizado su desarrollo. Entre las barreras internas se encuentran la resistencia al cambio dentro de la cultura organizacional; la falta de capacitación en temas de innovación y emprendimiento; los cambios administrativos y rotación del personal que ponen en riesgo la continuidad entre gobiernos; y la carencia de colaboración interinstitucional. En cuanto a las barreras externas destacan restricciones de recursos financieros e infraestructura tecnológica; limitaciones de recursos tecnológicos y recursos humanos comprometidos y multiplicadores; un marco regulatorio débil en estas materias; y la burocracia.

Para superar estas barreras la organización ha implementado programas de capacitación orientados a los servidores públicos; fomenta una cultura organizacional abierta a la innovación; ha simplificado algunos procesos burocráticos y creado mecanismos de agilidad administrativa; promueve alianzas con el sector privado y los organismos de cooperación Internacional para asistencia técnica, acceso a infraestructura, financiamiento, entre otras; promueve la colaboración interinstitucional y la continuidad de proyectos a través de equipos de trabajo conjunto y espacios de innovación; ha puesto en marcha programas de sensibilización ciudadana para educar a los ciudadanos sobre la importancia de la innovación en el sector público; y elabora planes de continuidad administrativa para mitigar el impacto de cambios. Aunque con estas medidas se han reducido algunas barreras, logrando una mayor sostenibilidad y la adopción de las propuestas, aún es necesario seguir trabajando para que éstas se superen en el largo plazo y garantizar que el impacto de los proyectos innovadores sea significativo y duradero.

El Premio ha tenido un impacto positivo y ha logrado resultados concretos en cuanto a la resolución de problemas en el sector público; sin embargo, el alcance y la sostenibilidad de estos resultados dependen de la implementación y del apoyo continuo a la cultura de innovación en las instituciones, y varían en función de la ejecución de cada proyecto. Entre los logros destacables se encuentran los siguientes:

— Muchos de los proyectos ganadores han logrado mejoras notables en la eficiencia de los servicios públicos.

— Agilidad de los servicios y disminución de la burocracia como un problema.

— Incremento de la transparencia y rendición de cuentas.

— Participación amplia en la toma de decisiones.

— Adaptación de los servicios a las necesidades reales de los ciudadanos, lo que ha generado un impacto positivo en la satisfacción y en la percepción ciudadana.

— Soluciones sostenibles y de bajo costo para resolver problemas complejos.

— Reducción de los desafíos de adopción y cultura organización que pueda orientarse a la innovación.

— Efecto catalizador del diseño e implementación de nuevos proyectos.

El impacto del Premio se evalúa midiendo la repercusión en la vida de la ciudadanía, la mejora de la gestión institucional y la calidad de la iniciativa implementada. Los actores que intervienen en la evaluación son el Viceministerio de Innovación, Transparencia y Atención Ciudadana del Ministerio Administrativo de la Presidencia, que la preside; el Ministerio

Uruguay

de Industria, Comercio y MiPyMES (MICM); el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MESPd); el Consejo Nacional de la Competitividad; la Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación (OGTIC); y representantes del sector privado especialista en innovación, del sector privado especialista en sostenibilidad, de la sociedad civil organizada y del sector académico.

Los aprendizajes obtenidos en la implementación del Premio Nacional a la Innovación han sido diversos para los servidores y las instituciones públicas, destacando la innovación como eje transversal en cada aspecto e incluyendo elementos administrativos, organizativos y técnicos de gestión, entre otros. Dada la importancia de la cultura emprendedora en el sector público para alcanzar proyectos innovadores que prosperen, formar servidores públicos con sensibilidad, mentalidad y espíritu de innovación y cambio que den soluciones a las necesidades de los ciudadanos, y de brindar respuestas eficaces a los desafíos del sector público, se destacan los siguientes aprendizajes:

- Lograr mayor colaboración entre la cuádruple hélice (academia, sociedad civil, sector público y sector privado) para el desarrollo de proyectos innovadores en beneficio de todos. Esto, sumado al apoyo de organismos internacionales, articula conocimientos especializados y tecnología que fortalecen las soluciones innovadoras.

- Son necesarias las capacitaciones centradas en el ciudadano para responder a sus necesidades y lograr que éste sea parte de la creación de soluciones a problemas reales.

- La innovación en el sector público debe adaptarse a necesidades reales, ser flexible para mejorar sobre la marcha, usar metodologías ágiles y buscar la mejora continua con enfoques efectivos para enfrentar la incertidumbre y ajustar los proyectos en función de problemas emergentes.

- Es importante asegurar la continuidad y sostenibilidad

de los proyectos para garantizar la implementación y el éxito de las soluciones innovadoras en el largo plazo.

- La visibilidad de estas iniciativas permite mejorar la percepción e imagen del sector público entre los ciudadanos.

- El diseño de propuestas innovadoras que funcionen a pequeña y gran escala genera impactos que benefician a un mayor número de ciudadanos.

- Este premio permite a los dominicanos conocer, participar y evaluar los servicios públicos, logrando una gestión transparente y abierta que genera mayor credibilidad, confianza y legitimidad.

2.2. Concurso de ideas innovadoras (Uruguay)

El [Concurso de ideas innovadoras](#) se creó en 2018 y, con excepción del 2020, se ha realizado anualmente hasta la actualidad. Se desarrolla en la [Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas \(UTE\)](#) - Unidad de gestión de la innovación, una organización pública que tiene como misión brindar el servicio eléctrico en forma segura y confiable, así como en un marco de sustentabilidad económica, social y ambiental, haciendo posible que todos los hogares y actividades productivas del país accedan a éste, con el menor costo posible y un nivel de calidad que satisfaga a la sociedad.

En este escenario, la [UTE](#) busca posicionarse como la opción preferida para la satisfacción de la demanda energética, siendo una empresa pública eficiente y con una gestión socialmente responsable, y reconocida, gracias a su espíritu innovador, por la creación de propuestas de valor adecuadas a las necesidades de los usuarios. Los principios orientadores de UTE son los siguientes:

— Eficiencia: cumplir objetivos maximizando la creación de valor público con la mejor combinación posible de recursos.

— Calidad: lograr un servicio adecuado a los requerimientos de usuarios, con base en los estándares establecidos.

— Equidad: propiciar un ambiente con igualdad de oportunidades y participación, de acuerdo con las diferentes posibilidades de cada ciudadano/a.

— Responsabilidad pública: actuar con integridad y transparencia, respetando las normas, asumiendo compromisos con la sociedad y rindiéndole cuentas.

— Respeto por el medioambiente: promover un desarrollo sustentable.

El objetivo del Concurso es promover la innovación dentro de la UTE mediante un semillero de ideas que permite fomentar la creatividad, identificar problemas operativos o estratégicos y desarrollar soluciones innovadoras alineadas con los objetivos organizacionales. La iniciativa, que beneficia a todas las personas que prestan servicios en la UTE (funcionarios/as, contratados/as, becarios/as y pasantes), surge como parte de un proceso más amplio de cambio organizacional, vinculado a la creación de la Unidad de Gestión de la Innovación en 2014 tras una reestructura que priorizó la innovación y destinó recursos específicos para este propósito.

De este modo, se inició como una propuesta de las personas funcionarias (de abajo hacia arriba), consolidándose como una política institucional avalada por el directorio que en su evolución ha introducido mejoras como las postulaciones anónimas, la división por temáticas para facilitar la evaluación y la realización de talleres específicos que han profesionalizado el proceso y aumentado la participación. Sus principales características son las siguientes:

— Concurso anual con participación voluntaria.

— Modalidad general (a nivel organizacional) y sub-concursos internos por áreas.

— Incentivos económicos según el puesto final obtenido.

— Proceso de evaluación anónimo llevado a cabo por un comité multidisciplinario interno, con apoyo ocasional de agentes externos.

— Uso de talleres iniciales, metodologías como Shainin y herramientas ágiles para guiar el desarrollo de productos mínimos viables.

— Las ideas seleccionadas no tienen asociado un compromiso institucional de implementación, pero las más prometedoras se vinculan con alianzas estratégicas o cofinanciación externa.

La única habilidad esperada de quienes participan en el Concurso es la creatividad asociada a la solución de problemas. Para ello, la [UTE](#) les brinda herramientas para analizar problemas y desarrollar soluciones viables, a través de micro-talleres iniciales que les sensibilizan y de talleres específicamente orientados al diseño de productos mínimos viables en un plazo de 4 meses. Esto se enmarca en otro programa de la Unidad que apunta específicamente a trabajar en clave de problema/oportunidad y permite trasladar esa forma de pensamiento a todas las personas que trabajan allí.

Para la financiación de esta iniciativa la Unidad de Gestión de la Innovación cuenta con presupuesto propio asignado por resolución del Directorio de la UTE. Además, para casos puntuales, se gestionan alianzas estratégicas y fondos externos que permitan la implementación de las ideas presentadas. De esta forma, luego de analizar las propuestas e identificar cuáles pueden ser adoptadas, se buscan espacios que abran la oportunidad a su ejecución. Algunas de las ideas que han

seguido este camino son el [Fondo Sectorial de Energía](#) y el [Fondo de Investigación a partir de datos](#).

Entre los elementos que han facilitado el desarrollo del Concurso destacan el respaldo del Directorio de la UTE, que institucionalizó el programa para asegurar su continuidad a pesar de los cambios de gobierno; el rol de la Unidad de Gestión de la Innovación como motor de la iniciativa, con una asignación de recursos específicos; y la valoración positiva de las personas participantes, quienes dedican tiempo voluntario al programa. Por su parte, las barreras externas e internas que han obstaculizado su desarrollo incluyen una comunicación inicial limitada, lo que generó la percepción de que solo podían participar perfiles técnicos (ingenieros/as); la dificultad para encontrar evaluadores disponibles en el tiempo requerido; y las brechas formativas en la organización, donde coexisten personas con altos niveles de formación (ingenieros/as) y otras sin estudios secundarios completos.

Para superar estas barreras se implementaron las siguientes medidas: división de las propuestas por temáticas para facilitar la evaluación; incorporación de talleres para nivelar conocimientos y reducir barreras percibidas; la planificación de un taller enfocado en el diligenciamiento de los formularios de postulación; y las postulaciones anónimas para reducir sesgos y ampliar la participación.

El [Concurso de ideas innovadoras](#) ha generado un impacto positivo en la organización, con un aumento sostenido en la participación; por ejemplo, en la última edición se recibieron 195 postulaciones, mientras que el promedio histórico es de 100 propuestas anuales. Actualmente, además, 45 proyectos están en seguimiento con objetivos y metas definidos. Los indicadores para evaluar el impacto de la iniciativa han sido principalmente de desempeño (nivel de participación, diversidad de unidades que postulan, alcance territorial), pero se están diseñando indicadores del impacto de los proyectos. El comité evaluador está integrado por un/a coordinador/a

designado por el Directorio, y personas de perfiles diversos (operativos y corporativos) designados por cada área. En casos puntuales se cuenta con la participación de agentes externos expertos en la temática a evaluar.

Para finalizar, son de resaltar los siguientes aprendizajes obtenidos en el Concurso de ideas innovadoras de la UTE:

1. Profesionalizar y simplificar las postulaciones aumenta la participación.
2. Es clave crear un programa inclusivo que motive tanto a perfiles técnicos como administrativos.
3. Institucionalizar la iniciativa permite superar las barreras referidas al cambio organizacional y asegurar su sostenibilidad.
4. El desarrollo de talleres específicos (como los próximos sobre formularios de postulación) ayudan a eliminar barreras percibidas por ciertos grupos dentro de la organización.

2.3. Hackatón Digital de Innovadores Públicos (Chile)

El [Hackatón Digital de Innovadores Públicos](#) se realizó en 2021 como iniciativa del Ministerio Secretaría General de la Presidencia de Chile, a través del [Laboratorio de Gobierno y Gobierno Digital](#), y en alianza con Microsoft Chile, con el objetivo de que los servidores públicos aplicaran conceptos tecnológicos para desarrollar soluciones innovadoras que optimizaran procesos administrativos y mejoraran los servicios públicos. Este evento, que reunió a más de 800 empleados públicos de diversas instituciones, logró gran relevancia en el contexto de la pandemia de la COVID-19, ya que las soluciones propuestas tenían como propósito contribuir al distanciamiento físico y a la digitalización de trámites esenciales. En general, se buscaba fomentar la innovación en el sector público mediante la creación de herramientas tecno-

lógicas que no sólo aumentarían la eficiencia operativa, sino que también facilitarían la interacción entre las instituciones y los ciudadanos

El Hackatón fue financiado con fondos del Ministerio y se dividió en dos fases: a) Formación, motivando la participación de los funcionarios públicos en talleres especializados impartidos por expertos de Microsoft Chile en los que adquirieron conocimientos en automatización de procesos, visualización y análisis de datos, y diseño de soluciones tecnológicas (con metodologías para identificar problemas y generar ideas innovadoras); y) Experimentación, en la que los equipos trabajaron sobre una base de 80 problemas y oportunidades identificados previamente por diversas instituciones públicas, y fueron seleccionados 14 proyectos para desarrollar soluciones concretas con la asesoría técnica en diseño de servicios y tecnología proporcionada por expertos.

Para participar en esta iniciativa los únicos requisitos eran ser empleado público y estar en disposición de compartir conocimiento con otros servidores públicos. Para estimular la creatividad y la generación de ideas, además de utilizar la metodología de hackatón, durante la primera fase, como se señaló antes, los participantes adquirieron conocimientos fundamentales en áreas como la automatización de procesos, la visualización y el análisis de datos, y el diseño de soluciones tecnológicas; de este modo, se les brindó una base sólida para familiarizarse con las tecnologías esenciales y se les preparó para enfrentar los desafíos que se abordarían en la siguiente etapa.

Entre los elementos o situaciones externas e internas que facilitaron el desarrollo de esta iniciativa se destacan el trabajo sobre necesidades identificadas de manera previa por las propias instituciones; el uso de una metodología contrastada como la de los hackatones; y el apoyo de una empresa experta en el manejo de nuevas tecnologías como Microsoft. Es de resaltar que los proyectos ganadores se distinguieron por su innovación y su impacto en la mejora de los servicios

públicos; [entre ellos destacan los siguientes:](#)

— **Instituto de Previsión Social (IPS):** desarrollo de “ChA-Bot”, un asistente virtual diseñado para informar a los usuarios sobre los requisitos y documentación necesarios para sus trámites, realizar el seguimiento de solicitudes y facilitar la programación de visitas a sucursales. Esta solución mejoró la experiencia del usuario y redujo la congestión en las oficinas del IPS.

— **Instituto de Salud Pública de Chile (ISP):** creación de una aplicación móvil para la fiscalización y entrega de medicamentos. La herramienta incorpora evidencia fotográfica y listas de verificación, garantizando el resguardo y la correcta distribución de medicamentos en el sistema de salud público.

— **Policía de Investigaciones de Chile (PDI):** implementación de una solución para la digitalización del libro de eventos mediante una aplicación móvil. Este proyecto eliminó el uso de papel en los registros diarios, mejorando el control, la accesibilidad y el seguimiento de la información relevante.

Finalmente, son de resaltar los siguientes aprendizajes obtenidos en el Hackatón de innovadores digitales:

— No es necesaria una gran inversión para promover la innovación.

— Con la experiencia y conocimiento de los propios servidores públicos se pueden abordar necesidades detectadas por las propias instituciones.

— Para innovar es necesario generar espacios informales de colaboración entre servidores públicos de distintas instituciones.

— Las iniciativas de intraemprendimiento impulsadas desde las instituciones públicas tienen un marco temporal y

México

metodológico definido que reduce los riesgos de abandono por parte de los perfiles intraemprendedores.

2.4. Centro de Inteligencia Territorial (México)

El [Centro de Inteligencia Territorial](#) – CENIT, adscrito a la Dirección General de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano, fue creado en 2022 como una unidad administrativa especializada en geomática para la administración pública. Se desarrolla en el [Gobierno Municipal de Atizapán de Zaragoza](#), en el Estado de México, cuyos objetivos misionales son:

- Posicionarse como un gobierno de gestión que procura recursos financieros, humanos y materiales.
- Atender los servicios públicos integralmente.
- Impulsar un plan de vialidad, transporte, ordenamiento territorial y de desarrollo económico que sea estructural.
- Fomentar el respeto tanto por la equidad de género como por el medio ambiente.
- Apoyar iniciativas a favor de los grupos poblacionales y sociales vulnerables.
- Hacer realidad todas las estrategias que sean necesarias para beneficiar a la ciudadanía atizapense.

Su creación se enmarca en el [Plan de Desarrollo Municipal de Atizapán de Zaragoza 2022-2024](#), como una propuesta de dos colaboradores actuales de la Dirección General de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano del Municipio. La historia comienza hace varios años cuando realizaban la Maestría en Urbanismo de la Facultad de Estudios Superiores (FES) de la Universidad Nacional Autónoma de México, en Acatlán. Allí juntos elaboraron algunos trabajos que les

requerían visitar varios municipios donde encontraron un común denominador: un caos con los papeles físicos de los archivos de la documentación cartográfica de los predios. Al coincidir en la misma organización pública idearon la integración de tecnologías, memorias y programas estadísticos para mejorar los servicios de las direcciones municipales, dando así respuesta a una carencia y desorganización de información que se traduce en bases de datos parciales y fragmentadas, y que afecta el proceso de toma de decisiones de forma continuada entre los gobiernos.

El CENIT se caracteriza por ser la primera Unidad Administrativa del Estado de México especializada en geomática que usa [Sistemas de Información Geográfica \(SIG\)](#), dispositivos de teledetección, [tecnología LiDAR](#) y diferentes metodologías de recopilación de información geoestadística para gestionar, compilar, integrar, producir y representar toda la información cartográfica, estadística y de la gestión pública municipal. Esto, con el fin de promover actuaciones que mejoren progresivamente y de forma sostenida la calidad de vida de los habitantes del territorio, a partir de los siguientes objetivos específicos:

- Implementar el uso de tecnologías y sistemas de teledetección para la generación de información de valor a nivel municipal actualizada y precisa, con el propósito de fortalecer la eficiencia operativa, la transversalidad institucional y la capacidad de gestión informativa del sector público local.
- Fortalecer el proceso decisional de la administración pública local, mediante la generación de datos precisos y actualizados referentes a las condiciones geográficas, ambientales, sociales, económicas y urbanas del Municipio, con el fin de promover una agenda pública sustentada en información precisa y tecnificada.
- Identificar fortalezas, potencialidades y debilidades del territorio para diseñar estrategias que motiven un uso racional, estratégico y eficiente de los recursos naturales, hu-

manos y financieros en torno a la construcción de un municipio más sostenible y próspero.

— Aplicar el análisis territorial, hidroecológico, urbano, social y económico en los distintos procesos de planificación estratégica para el desarrollo municipal, generando diagnósticos útiles para la atención de las diversas necesidades y demandas poblacionales, los cuales serán traducidos en el diseño asertivo e incluyente de planes, programas, proyectos, acciones e indicadores de gestión.

— Medir la capacidad operativa y efectividad de los servicios públicos, procesos de atención ciudadana y diseño de planes, programas, proyectos y acciones implementadas, con el fin de evaluar la eficiencia gubernamental en torno a la resolución y atención de las responsabilidades y compromisos conferidos en el marco normativo nacional a la administración municipal.

— Sentar precedentes para hacer del Centro de Inteligencia un legado de utilidad pública capaz de hacer eficiente el gasto administrativo, fortalecer la recaudación municipal, transparentar la información y dirigir acciones de gobierno basadas en información en la actualidad ambiental, urbana, económica y social.

El Centro está conformado por un equipo interdisciplinario que incluye analistas territoriales, ingenieros civiles, geomáticos, arquitectos, urbanistas y diseñadores de políticas públicas, quienes realizan de forma conjunta análisis, estudios y diagnósticos referentes a las condiciones geográficas, sociales, económicas y urbanas tanto del Municipio como de contextos específicos. Derivado de este enfoque, el equipo participa periódicamente en capacitaciones para la implementación de nuevas tecnologías, lo que ha permitido que la experiencia evolucione.

De igual forma, el Centro funciona como un banco de información territorial que tiene la capacidad de integrar y pro-

cesar la información de las diferentes áreas de la administración municipal, representándola en diversos productos: inventarios cartográficos georreferenciados; ortofotos; videos en sky view; street view; gemelos digitales; modelos de simulación hidrológica; bases de datos georreferenciadas; e integración de bases para proyectos multidisciplinarios, entre otros.

Dado lo anterior, el CENIT ha introducido mejoras significativas en comparación con otros enfoques de gestión territorial. Mientras que antes la información territorial estaba fragmentada, lo que dificultaba su accesibilidad y análisis, el Centro integra datos en un solo sistema centralizado que utiliza herramientas avanzadas, como los Sistemas de Información Geográfica (SIG) y la [teledetección](#). Esto permite una mejor precisión en la recolección y análisis de datos, y una capacidad de respuesta más rápida y basada en evidencia.

Este enfoque es completamente innovador dentro de la organización, ya que se tiene una plataforma unificada que permite una visión más completa y eficiente del territorio. Además, al ofrecer un acceso rápido y claro a la información, se facilita la toma de decisiones informadas en áreas centrales.

Para participar en el desarrollo de esta experiencia se valoraron como habilidades el manejo de SIG y de drones, para aprovechar datos geoespaciales y apoyar la toma de decisiones territoriales; la capacidad analítica, para procesar y visualizar datos de forma comprensible; el conocimiento normativo, sobre todo en legislación urbana y territorial; la capacidad de colaboración, para facilitar la comunicación y el trabajo en equipo; y la orientación a la innovación, para integrar nuevas tecnologías y enfoques eficientes. Es de señalar, en este marco, que la conformación de un equipo técnico multidisciplinario, con afinidad a los objetivos y alcances del centro, ha estimulado la creatividad y la generación de ideas en la organización.

Durante el periodo 2022 – 2023 se logró realizar la actualización catastral (con una recuperación tributaria de 18 millones de pesos mexicanos en 6 meses) y del Plan Municipal de Desarrollo Urbano; elaborar el Programa de Ordenamiento Ecológico y los inventarios municipales de asentamientos humanos irregulares y de susceptibilidad, de patrimonio, de infraestructura verde y de luminarias; implementar los [ge-melos digitales](#) de Atizapán Centro, Rancho San Juan y Río Moritas, y para la detección y evaluación de minas en San Martín de Porres; colaborar en la actualización del Atlas Municipal de Riesgos y en el Programa de manejo para la protección la reserva natural Parque de Los Ciervos; y posicionar al Municipio como el primero en obtener, a nivel estatal, su [ortofoto](#) hecho en casa, a partir de un vuelo fotogramétrico de todo el territorio¹.

Gracias a su aplicabilidad multipropósito, el CENIT es una herramienta estratégica para la recaudación municipal. Además, en el Código Administrativo del Estado de México se plantean varias oportunidades para la generación de recursos municipales que impactan en el Centro; entre ellas: a) el cobro de derechos por servicios urbanos, lo que genera ingresos derivados de permisos y licencias relacionados con la construcción, fraccionamientos y modificaciones de uso de suelo; b) el impuesto predial, que incluye la implementación de actualizaciones en la valoración de propiedades para ajustar el cobro de predial y generar ingresos significativos; c) multas y sanciones urbanísticas a propietarios o desarrolladores que infrinjan normativas de construcción, uso de suelo y desarrollo urbano.

El presidente constitucional de Atizapán de Zaragoza ha sido un facilitador clave del desarrollo del CENIT, así como la [tecnología QGIS](#); el interés social y la participación ciudadana; las alianzas estratégicas y la colaboración interinstitucional; y la capacitación continua del personal. En cuanto a las barreras externas e internas que han obstaculizado su

desarrollo se destacan la calidad de los datos de fuentes externas; la resistencia al cambio que surge en el marco de la implementación de los sistemas de información; y la falta de coordinación interdepartamental que limita la integración de datos y procesos.

Para superar las barreras identificadas desde el Centro se elaboró una infografía con argumentos de venta, en la que se identifican de forma precisa los instrumentos superiores con los que éste se alinea y que, a la vez, contribuyen a su implementación; estos incluyen la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible; la Nueva Agenda Urbana; el Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024; el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024; Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México y Municipios (SPDDEMM); y el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de México 2017-2023.

Igualmente, se implementó un programa de capacitación para mejorar las habilidades del personal en el uso de los Sistemas de Información Geográfica; se establecieron alianzas estratégicas con otras entidades gubernamentales, universidades y organizaciones privadas para facilitar el intercambio de datos y los proyectos conjuntos; se consolidaron protocolos de comunicación y coordinación interdepartamental con el fin de garantizar la integración de datos entre áreas y una respuesta más rápida ante los problemas emergentes; y, como se señaló antes, se creó un equipo multidisciplinario para facilitar la integración de diversas perspectivas en los proyectos del CENIT.

Gracias a su aplicabilidad multiescala en diferentes proyectos, el CENIT ha impactado de manera directa a los 523,674 habitantes del Municipio ([Censo de Población y Vivienda del INEGI, 2020](#)). Asimismo, el Centro ha logrado avances significativos en la resolución de problemas territoriales al mejorar la precisión de los datos geoespaciales, fortalecer la planea-

¹ El vuelo [fotogramétrico](#) se realizó en el cerro del Chiquihuite, ubicado en el municipio de Tlalnepantla de Baz. Este trabajo tuvo como objetivo analizar, mediante una ortofoto, las viviendas en riesgo y brindar apoyo a 354 familias, identificando aquellas infraestructuras que requerían demolición.

ción urbana y optimizar la toma de decisiones municipales a través de la integración de tecnología innovadora, análisis detallados y colaboración interdepartamental.

Para evaluar su impacto se usan indicadores como la precisión en la información territorial generada, la eficiencia de la toma de decisiones municipales y la satisfacción ciudadana con los servicios brindados, en procesos de análisis multicriterio y multitemporal en los que intervienen gobierno municipal, ciudadanía y academia.

Finalmente, son de resaltar los siguientes aprendizajes obtenidos en el Centro de Inteligencia Territorial:

— La importancia de disponer de datos precisos y actualizados con los cuales fundamentar la toma de decisiones informadas en la administración pública local. La implementación de soluciones basadas en Sistemas de Información Geográfica no solo mejoró la gestión territorial, sino que también fortaleció la capacidad del municipio para afrontar desafíos como la gestión de riesgos y el desarrollo urbano.

— La integración de diversas fuentes de información geoespacial para evaluar y gestionar el territorio de manera más eficiente, como los SIG y los sistemas de teledetección, ya que contar con un sistema de información territorial robusto es crucial para la planificación y el desarrollo urbano sostenible.

— La colaboración transversal entre las áreas del gobierno y la participación de la ciudadanía, a través, por ejemplo, de plataformas de acceso abierto.

— El proceso continuo de capacitación y sensibilización, tanto en la organización como con los actores externos, para asegurar que todos comprendan el valor de las tecnologías usadas. En este marco, se resalta el enfoque integral de la metodología utilizada para canalizar la iniciativa y el emprendimiento interior de los empleados públicos, la cual

combina los siguientes elementos:

- Equipos técnicos multidisciplinarios y selección estratégica de talento, afines a los objetivos del proyecto y seleccionados tanto por sus competencias técnicas como por su predisposición a la innovación y al trabajo colaborativo.
- Capacitación continua y desarrollo profesional para mantener actualizados a los funcionarios en tecnologías geoespaciales y metodologías de análisis territorial, incluyendo la formación en el uso de herramientas técnicas, el pensamiento crítico, la innovación pública y la solución de problemas complejos.
- Fomento de la creatividad y espacios de Innovación en el entorno organizacional, a través de la apertura de espacios físicos y virtuales para la discusión de ideas y la retroalimentación constante como talleres de co-creación, laboratorios de innovación y workshops de diseño participativo.
- Uso de tecnologías de Información y herramientas abiertas como QGIS, LiDAR y Google Maps, lo que permite un acceso más amplio, reduce las barreras de adopción tecnológica, facilita el análisis de datos territoriales y la gestión de información de manera visual e intuitiva, y empodera a los funcionarios para explorar soluciones innovadoras.
- El liderazgo facilitador, en este caso del presidente municipal y de los directivos públicos, es clave para promover una cultura de confianza y empoderamiento, al igual que el establecimiento de una comunicación horizontal en la que las ideas y propuestas de los servidores públicos sean escuchadas, valoradas y evaluadas de manera objetiva.
- La implementación de enfoques de gestión ágil para el desarrollo de proyectos, como SCRUM y Kanban, permite ciclos cortos de retroalimentación y ajustes continuos, dividiendo las iniciativas en fases y definiendo hitos de evaluación para medir los resultados parciales y promover la mejora.

Colombia

ra continua.

- El fomento de la colaboración interdepartamental asegura que los conocimientos y experiencias fluyan entre distintas áreas de la administración. A la vez, la participación ciudadana, a través de consultas y talleres abiertos, por ejemplo, permite recoger percepciones diversas y enriquecer las soluciones propuestas por los servidores públicos.
- El desarrollo de mecanismos de reconocimiento interno y retroalimentación positiva, como la mención de logros en reuniones generales y la creación de un sistema de incentivos no monetarios, es clave para mantener altos niveles de motivación y compromiso.

En suma, el CENIT, con su modelo holístico y sostenible, presenta una metodología que ha demostrado ser efectiva, al integrar la formación técnica con el fortalecimiento de habilidades blandas y la promoción de un entorno de trabajo colaborativo. Su éxito radica en la combinación de un liderazgo facilitador, la inversión en capacitación y la utilización de herramientas tecnológicas accesibles, dado que ello ha permitido canalizar la iniciativa y el emprendimiento de los empleados para la mejora continua de la gestión municipal. El CENIT ha sido una herramienta transformadora que ha permitido optimizar la toma de decisiones, involucrando a la comunidad en el proceso y proporcionando una base sólida para el crecimiento ordenado y sostenible de Atizapán de Zaragoza.

2.5. LABCapital (Colombia)

El laboratorio de innovación pública [LABCapital](#) opera desde 2021 en la [Veeduría Distrital de Bogotá](#), un organismo autónomo de control y vigilancia, de carácter asesor y preventivo, encargado de contribuir con sus acciones a la eficiencia y transparencia de las entidades distritales, la participación ciudadana y el control social para incentivar

la confianza en la gestión pública. La Veeduría tiene cinco objetivos que guían su acción:

- Fortalecer la capacidad institucional para contribuir a una respuesta efectiva y oportuna para los diferentes grupos de valor.
- Vigilar a las entidades del distrito para promover la eficiencia y la transparencia de la gestión pública.
- Promover un ejercicio del control social que incide en la gestión pública.
- Acompañar a las entidades del distrito en la promoción de la eficiencia y transparencia de la gestión pública.
- Impulsar prácticas innovadoras en todas las acciones de la Veeduría Distrital.

El surgimiento de LABCapital se remonta a 2016, cuando por iniciativa del Veedor Distrital se inicia un proceso de planeación estratégica liderado por un equipo multidisciplinario cuyo objetivo era diseñar el proyecto de inversión de innovación pública, en tanto herramienta que finaliza el ciclo de control preventivo en la ciudad. En este escenario, la iniciativa se enmarca en la estrategia desarrollada por la Veeduría para medir y promover capacidades innovadoras en las entidades distritales. Sus objetivos son: 1) promover la participación ciudadana; 2) fomentar la innovación pública; y 3) fortalecer las capacidades públicas.

Es importante destacar que esta iniciativa, que tienen como principales beneficiarios a entidades y servidores públicos, organizaciones académicas y sociales, y ciudadanía en general, representa una experiencia nueva y disruptiva dentro de la Veeduría Distrital de Bogotá. A diferencia de los servicios tradicionales ofrecidos por esta entidad, que se centran en el control preventivo, auditorías y promoción de la transparencia mediante métodos convencionales, LABCapital intro-

duce un enfoque innovador y participativo. Por ello, se espera que las personas que colaboran en LABCapital, además de tener diferentes perfiles profesionales, cuenten con las siguientes habilidades: empatía; pensamiento crítico y analítico; creatividad; trabajo colaborativo; adaptabilidad; comunicación efectiva; manejo de herramientas de innovación; y proactividad.

Asimismo, LABCapital emplea metodologías y herramientas innovadoras para facilitar la participación de servidores públicos y ciudadanos en la creación de soluciones relacionadas con los procesos de gestión pública, entre las que se encuentran las siguientes:

- Talleres de co-creación: espacios donde servidores públicos, ciudadanos y expertos generan soluciones disruptivas mediante técnicas como lluvias de ideas, mapas de empatía, role-playing metodología AEI (Empatía, Intuición y Acción).

- Diseño centrado en las personas: promueve soluciones basadas en las necesidades reales de los ciudadanos, utilizando herramientas como prototipado rápido.

- Espacios de experimentación: los proyectos piloto validan ideas antes de escalarlas, permitiendo iteraciones rápidas.

Específicamente, con el propósito de canalizar la iniciativa y el emprendimiento de los empleados públicos, LABCapital implementa una metodología propia llamada [InnPosible](#), que le permite canalizar la iniciativa y el espíritu emprendedor de los empleados públicos. Se centra en generar experiencias creativas orientadas a abordar necesidades públicas y sociales de la ciudad, promoviendo la diversidad, la colectividad y la participación de los servidores públicos. Esta metodología tiene tres etapas:

- Inspiración: se busca que todos los participantes estén alineados, facilitando espacios para que se conozcan, dialo-

guen sobre el punto de partida, compartan expectativas e identifiquen a los actores principales involucrados.

- Intuición: los y las participantes delimitan el reto identificado en la etapa anterior, generan ideas en respuesta y validan sus hipótesis. Se emplean herramientas como mapas de empatía, termómetros de viabilidad y ejercicios de creatividad para estructurar soluciones viables.

- Interacción: se enfoca en refinar las ideas generadas, buscando consolidarlas en un prototipo testeado y en elaborar una hoja de ruta para su implementación efectiva.

Por otra parte, con base en la metodología InnPosible e inspirados en el enfoque “doble diamante” del [Design Council](#) y en las metodologías del [Laboratorio de Gobierno de Chile](#), se ha diseñado una ruta de trabajo para acompañar los retos de cambio que las y los servidores públicos desean impulsar en sus equipos y entidades; esto, logrando que la escucha, la reflexión, la creatividad y la voluntad de mejorar sean motores de transformación y de una relación entre el Estado y la ciudadanía basada en la confianza. En este marco, [anualmente se lanzan convocatorias con los retos](#) identificados y se conforman los equipos interdisciplinarios, encargados de darles solución.

LABCapital no cuenta con un mecanismo específico diseñado para la captación de recursos de manera directa, pero cuenta con las siguientes fuentes de financiación: por un lado, el presupuesto general del Distrito Capital, aprobados anualmente por el Concejo Distrital; y, por otro lado, proyectos de cooperación y alianzas estratégicas con otras entidades públicas y privadas, incluyendo universidades, ONG y organizaciones internacionales, que aportan recursos o asistencia técnica para iniciativas específicas.

Entre los elementos externos que han facilitado el desarrollo de LABCapital se destacan:

— Apoyo del gobierno y políticas públicas: el respaldo del gobierno de Bogotá ha sido fundamental para que LABCapital se consolide como un espacio de innovación, a través de la promoción de políticas públicas que fomentan la innovación en la gestión pública.

— Tendencia global hacia la innovación social: el auge de la innovación social a nivel mundial también ha influido positivamente en la aceptación y el impulso de LABCapital.

— Creciente demanda de soluciones innovadoras en la administración pública: la necesidad de abordar problemas sociales complejos con enfoques innovadores ha impulsado la adopción de nuevas metodologías y herramientas emergentes en la administración pública.

Por su parte, los elementos facilitadores Internos más relevantes son los siguientes:

— Compromiso de los equipos de trabajo y liderazgo proactivo: el compromiso y la proactividad del equipo de trabajo de LABCapital ha sido un factor determinante. El liderazgo interno dentro de la Veeduría Distrital ha favorecido la implementación de innovaciones dentro de los procesos de control social.

— Flexibilidad organizativa: la capacidad de adaptación y de experimentación y la flexibilidad organizativa dentro de las instituciones públicas que colaboran en LABCapital ha permitido que las innovaciones se implementen de manera ágil.

— Interés en la mejora continua: la búsqueda por optimizar los servicios y la satisfacción ciudadana genera un entorno propicio para la innovación y la implementación de nuevas soluciones.

En cuanto a las barreras externas que han obstaculizado el desarrollo LABCapital se encuentran:

— Cambios en la administración pública: la rotación frecuente de líderes y equipos en las entidades distritales dificulta la continuidad de los proyectos. Esto genera interrupciones en la implementación de soluciones cocreadas y en la consolidación de prácticas innovadoras.

— Falta de cultura de innovación: en varias instituciones públicas, la innovación no se considera una prioridad, y se mantienen prácticas tradicionales que limitan la adopción de enfoques disruptivos.

— Escasez de recursos externos: aunque LABCapital cuenta con financiación pública, las alianzas estratégicas y los recursos técnicos externos son limitados, lo que restringe la escalabilidad de sus proyectos.

Igualmente, se resaltan las siguientes barreras Internas:

— Resistencia al cambio dentro de la Veeduría Distrital: algunos servidores públicos manifiestan actitudes reticentes hacia los métodos de LABCapital, ya que los perciben como ajenos a los procedimientos tradicionales.

— Escasez de personal capacitado: el éxito de LABCapital depende de habilidades especializadas en diseño centrado en las personas, innovación y co-creación, las cuales no siempre están presentes en los equipos.

— Dificultades de coordinación interinstitucional: los proyectos de LABCapital requieren colaboración con diversas entidades distritales, pero los procesos burocráticos y la falta de comunicación fluida obstaculizan la cooperación efectiva.

Para superar las barreras identificadas, tanto internas como externas, en LABCapital se han adoptado varias medidas y estrategias que respondieron a los desafíos y facilitaron el progreso de los proyectos. A continuación, se describen las

principales:

— Fortalecimiento de la cultura de innovación y capacitación: para abordar la resistencia interna al cambio y falta de cultura de innovación, se han adoptado medidas relacionadas con la capacitación y sensibilización continua, y con la difusión de casos de éxito.

— Mejora en la coordinación interinstitucional: las medidas adoptadas para abordar las dificultades para establecer colaboración efectiva entre entidades distritales han sido la creación de mesas de trabajo interinstitucionales y la simplificación de procesos burocráticos.

— Optimización de los recursos humanos y técnicos: con el propósito de abordar la escasez de personal capacitado y sobrecarga de trabajo para los servidores públicos LABCapital ha adoptado medidas relacionadas con la contratación de expertos y consultores externos, y la redistribución de tareas y creación de equipos multidisciplinarios.

— Diversificación de fuentes de financiación: la dependencia exclusiva del presupuesto público se ha abordado con medidas como la generación de alianzas con el sector privado y ONG, y el acceso a fondos internacionales.

— Promoción de la participación ciudadana: la limitación en la inclusión de los ciudadanos en el proceso de co-creación se han abordado, por ejemplo, a través de talleres y procesos de co-creación con ciudadanos, y el uso de plataformas digitales de retroalimentación.

Los resultados esperados de LABCapital, asociados a la resolución de problemas tratados, dependen de su capacidad para transformar las dinámicas de control social e innovación pública en Bogotá. Según la información disponible, sus principales logros incluyen:

— Solución de problemas específicos: LABCapital ha

abordado problemas específicos relacionados con la transparencia, el acceso a la información y la participación ciudadana mediante proyectos piloto y prototipos. Estos esfuerzos han resultado en mejoras como el incremento en la colaboración entre ciudadanos y servidores públicos; y la implementación de soluciones cocreadas para procesos administrativos que antes carecían de una orientación innovadora.

— Innovación en el control preventivo: uno de los mayores logros es la modernización del control preventivo, que ya no se limita a la vigilancia pasiva, sino que incluye estrategias proactivas y participativas. Esto ha permitido que las entidades públicas mejoren sus prácticas antes de enfrentar problemas críticos.

— Incremento en la participación ciudadana: LABCapital ha promovido espacios de participación donde ciudadanos pueden expresar sus necesidades e ideas, fortaleciendo la legitimidad de las acciones públicas. Estas dinámicas han generado proyectos más ajustados a las necesidades reales de la población.

El impacto de LABCapital se evalúa utilizando herramientas y metodologías específicas que combinan enfoques cuantitativos y cualitativos, alineados con su objetivo de fomentar la innovación pública y resolver problemas sociales de manera colaborativa. Los métodos principales incluyen:

— Uso del Índice de Innovación Pública (IIP): el IIP es una herramienta desarrollada para medir la capacidad innovadora de las entidades distritales. Evalúa aspectos como la adopción de prácticas innovadoras en la gestión pública; la frecuencia y el impacto de los proyectos cocreados; y el grado de replicabilidad de los proyectos en otras áreas del Distrito.

— Evaluación de los resultados de los proyectos piloto: cada solución diseñada se implementa inicialmente como un prototipo en un entorno controlado, permitiendo identi-

ficar desafíos y oportunidades de mejora; recolectar retroalimentación de ciudadanos y servidores públicos; y analizar la efectividad de la solución para resolver el problema identificado. Los resultados de estas pruebas determinan si el proyecto se ajusta, descarta o escala.

— Evaluación de los proyectos ejecutados: específicamente los proyectos realizados bajo la metodología desarrollada por LABCapital, llamada AEI, y que tienen resultados tangibles, como la simplificación de procesos y la mejora en la comunicación entre ciudadanos y administraciones.

— Aplicación de indicadores de participación y transformación: entre estos se encuentran el número y diversidad de actores involucrados (ciudadanos, servidores públicos y expertos); número de soluciones adoptadas por las entidades distritales (proyectos implementados); e impacto en la ciudadanía (evaluado mediante encuestas de satisfacción y análisis de las mejoras introducidas).

— Análisis cualitativo y cuantitativo: por medio de entrevistas y talleres (para identificar aprendizajes y percepciones sobre los cambios introducidos) y de datos cuantitativos (como la cantidad de talleres, el total de participantes y el tiempo requerido para implementar soluciones).

La evaluación del impacto de LABCapital involucra a diversos actores, tanto internos como externos, que desempeñan roles complementarios en el análisis de los resultados y la generación de aprendizajes. Los actores clave son: la Veeduría Distrital; la ciudadanía; servidores públicos; academia y expertos externos; y aliados estratégicos (entidades del sector privado, ONG y organismos internacionales).

LABCapital ha proporcionado valiosos aprendizajes que pueden aplicarse tanto a la gestión pública como al fomento de la innovación dentro del sector público, entre ellos:

— Innovación abierta y participación ciudadana: LABCa-

pital ha demostrado que al involucrar a la ciudadanía en la cocreación de soluciones no solo se mejoran los servicios públicos, sino que también genera un sentido de pertenencia y confianza entre los habitantes y las instituciones gubernamentales. Este modelo de innovación abierta ha sido crucial para entender las verdaderas necesidades de la comunidad y diseñar soluciones más efectivas y pertinentes.

— Agilidad y flexibilidad en la administración pública: LABCapital ha subrayado la necesidad de que las entidades públicas sean ágiles y flexibles para adaptarse a los cambios rápidos del entorno social y tecnológico. Los procesos de innovación deben ser implementados con rapidez para poder responder efectivamente a las demandas ciudadanas, lo que requiere una estructura organizativa que permita la experimentación y la adaptación constante.

— Colaboración interinstitucional como factor de éxito: LABCapital ha evidenciado que el trabajo colaborativo entre diferentes entidades del gobierno y actores del sector privado es clave para el éxito de las iniciativas de innovación pública. Las mesas de trabajo interinstitucionales y la coordinación constante entre las entidades han permitido que los recursos se optimicen y los proyectos avancen de manera más eficiente.

— Superación de barreras internas y culturales: LABCapital ha mostrado la importancia de superar las barreras organizacionales, como la resistencia al cambio y la falta de cultura de innovación dentro de las instituciones públicas. La capacitación constante y la sensibilización sobre los beneficios de la innovación son pasos cruciales para fomentar una mentalidad más abierta y proactiva entre los servidores públicos.

— Sostenibilidad y diversificación de recursos: LABCapital ha subrayado la importancia de diversificar las fuentes de financiamiento para asegurar la sostenibilidad de las iniciativas de innovación. Además de los fondos públicos, el la-

laboratorio ha buscado asociaciones con entidades privadas y académicas para fortalecer sus proyectos y aumentar su alcance.

2.6. Laboratorio de Gobierno (Chile)

El [Laboratorio de Gobierno de Chile](#) fue creado en 2014, siendo el primer laboratorio de este tipo en Latinoamérica. Su propósito fue cubrir la necesidad de las instituciones del sector público de adaptarse a los cambios en el entorno político oportunamente, lo cual implica, por un lado, mejorar los servicios públicos y su relación con la ciudadanía; y, por el otro, acelerar su transformación de cara a las personas.

Con la misión de co-crear soluciones a problemas públicos que son prioritarios y transversales, así como de instalar, medir y reforzar las capacidades para innovar dentro de las instituciones públicas, el Laboratorio beneficia principalmente a las entidades públicas, a su personal y a la ciudadanía. Con el propósito de fortalecer la capacidad de los funcionarios públicos para impulsar mejoras en la gestión institucional y optimizar la experiencia ciudadana, la estrategia del Laboratorio se desarrolla en torno a tres ejes fundamentales: la articulación con actores del sector público y privado para potenciar la acción estatal y generar redes con mayor impacto; la promoción del aprendizaje colectivo mediante metodologías innovadoras orientadas a la resolución de desafíos públicos; y la difusión de experiencias de innovación, con el objetivo de evitar redundancias y mejorar la eficiencia del uso de los recursos públicos.

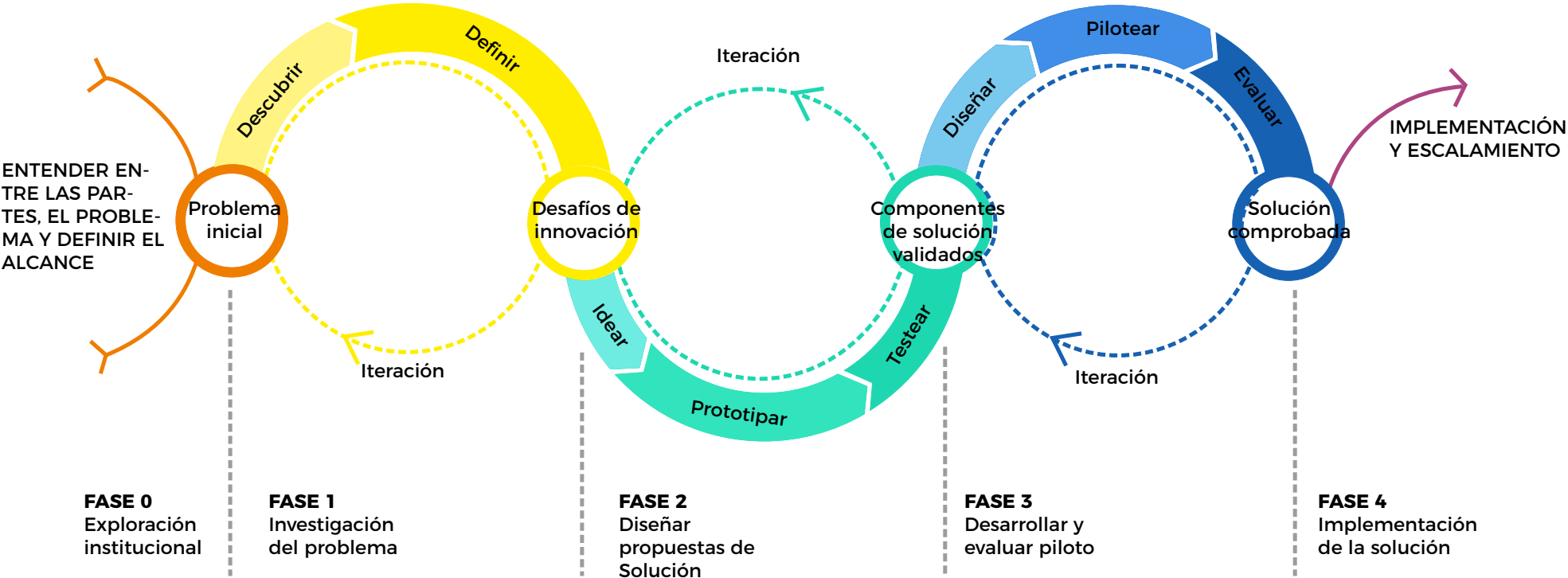
El Laboratorio de Gobierno tiene tres servicios principales, financiados a través de consultorías, asesorías, cursos y autogestión, que comparten el horizonte de convertir la innovación pública en una herramienta esencial para la mejora de los servicios públicos y de mejorar las habilidades para conectar, aprender y compartir. Con estos servicios, que se describen a continuación, se hace práctico el lema del Labo-

ratorio “MEDIMOS-TRANSFORMAMOS-CONECTAMOS”:

— El [Índice de Innovación Pública](#), que mide las capacidades de innovación de los servicios públicos con el fin de contribuir al fortalecimiento de su valor público en contextos complejos, a partir de evidencia clara y sencilla que fundamenta la toma de decisiones. Fue desarrollado en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y sus resultados, que se basan en la medición de 10 capacidades para innovar, se agrupan de acuerdo con la orientación de las instituciones: Ciudadana-Económica, Ciudadana-Social e Institucional. El Índice tiene un ciclo anual de cuatro fases: preparación, medición de capacidades, entrega de resultados y desarrollo de capacidades.

— La Consultoría Ágil, que apoya a instituciones públicas mediante una metodología que considera fases que se abordan de manera secuencial y con una perspectiva iterativa, involucrando la divergencia y la convergencia. En cada proyecto se incorpora permanentemente el enfoque de prueba y error por medio del trabajo colaborativo con servicios públicos y actores del ecosistema de innovación. Las cinco fases de esta metodología se presentan en la siguiente gráfica:

chile



Fuente: Laboratorio de Gobierno de Chile, <https://www.lab.gob.cl/indice/home>

Metodología

Colombia

En este servicio, el [Bolsillo Familiar Electrónico](#) destaca como una innovación pública que transforma la manera en que el Estado apoya a las familias ante al alza en el precio de los alimentos producto de un escenario de incertidumbre económica mundial, impulsando al mismo tiempo la bancarización y la digitalización de las personas usuarias.

— La [Red de innovadores](#) se configura como un espacio de fortalecimiento de capacidades individuales y promoción de una cultura de innovación pública desde el interior del Estado. Integrada por el equipo del Laboratorio junto con representantes del sector público, privado, académico y de la sociedad civil, esta red promueve un modelo de Estado más moderno, próximo y confiable, alineado con los principios de la Agenda de Modernización del Estado. Su alcance es significativo: reúne a más de 23.000 personas de más de 2.000 organizaciones —con una mayoría del sector público—, organiza anualmente más de 40 actividades formativas presenciales y virtuales, y ha capacitado a más de 270 servidores públicos en metodologías para impulsar la innovación dentro de sus instituciones. Además, celebra cada año el Encuentro de Innovadores Públicos, que en sus cinco ediciones ha reunido a más de 4.500 participantes a través de más de un centenar de actividades.

Otro componente destacado es la [Escuela de innovación pública](#) del Laboratorio de Gobierno, que ofrece a las personas una vía accesible y autogestionada para formarse en temas vinculados con la innovación en el sector público y los procesos de modernización del Estado.

La implementación del Laboratorio se ha visto favorecida por el uso de metodologías colaborativas de diseño, la incorporación de prácticas innovadoras en las instituciones, y una medición de capacidades basada en un enfoque multidisciplinario y centrado en las personas. A esto se suma una visión transformadora que impulsa una renovación estructural del sector público desde una lógica intersectorial. No obstante, la experiencia también ha enfrentado resistencias, particu-

larmente vinculadas al desafío de cuestionar paradigmas tradicionales, lo que en algunos casos ha conllevado el riesgo de marginación institucional. Frente a ello, se han puesto en marcha diversas estrategias, como la participación en redes temáticas sobre desafíos sociales, la promoción de espacios de trabajo colaborativo, el uso de herramientas orientadas al diseño de servicios públicos centrados en las personas, y la difusión de experiencias exitosas para fomentar la replicabilidad y el aprendizaje conjunto.

2.7. Laboratorio de Innovación Pública - iBO (Colombia)

El [Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá \(iBO\)](#), que tiene como principal beneficiaria a la Alcaldía Mayor, inició su labor en 2021. Surgió como iniciativa del Concejo de Bogotá (que es un órgano legislativo local) y fue incorporado como propuesta en el respectivo Plan de Desarrollo de la ciudad, en el marco de un proceso de regeneración organizativa.

El Laboratorio iBO se inscribe en el ámbito de actuación de la [Secretaría General de la Alcaldía](#), compartiendo los principios éticos que orientan su labor —honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia— y alineándose con los objetivos estratégicos institucionales definidos públicamente. Entre estos propósitos se encuentran el impulso de iniciativas para la paz, la memoria y la reconciliación en la región; el desarrollo de un modelo de Gobierno Abierto basado en la transparencia, la participación y la colaboración; la consolidación de una gestión pública eficiente mediante el fortalecimiento de capacidades institucionales; la transformación digital de los procesos administrativos; y la mejora continua en la atención a la ciudadanía a través de la innovación tecnológica y la profesionalización del personal. Asimismo, la entidad busca incorporar referentes internacionales en gestión pública, optimizar el uso de los recursos mediante una cultura financiera sólida y promover la innovación organizacional a través del desarrollo de competencias del talento humano.

El iBO nace con la finalidad de establecer un espacio colaborativo de innovación pública y social, donde actores diversos —como entidades gubernamentales, ciudadanía, organizaciones, empresas, emprendedores y el ámbito académico— puedan trabajar conjuntamente en la identificación y resolución de desafíos de interés público. Esta iniciativa se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y adopta metodologías de co-creación centradas en el usuario y en la experimentación. En la práctica, el laboratorio busca articular y dinamizar el ecosistema de innovación pública, operando como un nodo de innovación abierta que presta servicios a los procesos innovadores promovidos por distintos actores, como semillero de transformación digital y tecnologías emergentes, y como un instrumento de apoyo institucional para consolidar un gobierno distrital más moderno, transparente, ágil y orientado a la innovación.

La metodología del iBO se organiza en seis fases secuenciales que permiten estructurar de forma coherente los procesos de innovación. Comienza con una etapa de exploración y articulación institucional, orientada a identificar actores clave y establecer redes de colaboración. Le sigue un análisis sistémico que permite comprender el problema en su complejidad y en sus múltiples interrelaciones. A continuación, se redefine el problema para ajustarlo con mayor precisión a las necesidades reales del contexto. La fase de ideación promueve la generación colectiva de propuestas a través de dinámicas creativas, mientras que el prototipado facilita la elaboración de soluciones preliminares susceptibles de ser afinadas. Finalmente, se procede a la implementación y entrega de las soluciones, evaluando su efectividad y el impacto generado.

Entre las habilidades esperables de quienes participan en el iBO se encuentran el pensamiento sistémico; el diseño centrado en el usuario; la comunicación; el análisis de datos; colaboración; conocimiento de las metodologías de innovación; flexibilidad; y resolución de problemas. A la vez, el La-

boratorio ha creado una metodología innovadora llamada [Tejido iBO](#), que se basa en el [Doble Diamante](#), un modelo utilizado en innovación y diseño que facilita la comprensión de los problemas desde la perspectiva de las personas y sus contextos. A través de Tejido iBo la organización fomenta un ambiente propicio para la creatividad, facilitando que los equipos propongan soluciones innovadoras de manera colaborativa y desde diferentes enfoques, entre ellos:

— **Diseño centrado en las personas:** la metodología pone en el centro de cada proyecto las experiencias y necesidades de los ciudadanos, asegurando que las soluciones propuestas sean empáticas y útiles.

— **Pensamiento sistémico:** este enfoque permite analizar los problemas en su totalidad, considerando los factores y actores implicados, lo cual facilita la generación de soluciones sostenibles y holísticas.

— **Ciencias del comportamiento:** la comprensión de los factores que influyen en el comportamiento humano ayuda a diseñar intervenciones que sean efectivas en el contexto bogotano.

— **Agilismo:** este enfoque promueve la flexibilidad y la adaptabilidad, permitiendo iteraciones rápidas y ajustes continuos en función de los hallazgos y necesidades emergentes.

— **Tech y datos:** la incorporación de tecnología y análisis de datos permite respaldar el proceso de toma de decisiones, mejorando tanto la precisión como el impacto de las soluciones.

Por otra parte, iBO también cuenta con diversas metodologías, enmarcadas en su línea de Dinamización del Ecosistema, que están diseñadas para fomentar la innovación y potenciar el emprendimiento público. La gestión del conocimiento actúa como un eje transversal en su implementación,

asegurando que las lecciones aprendidas se incorporen en nuevas iniciativas y que las metodologías evolucionen para maximizar el impacto. Además, se promueve un enfoque participativo en el que los servidores públicos son tanto beneficiarios como cocreadores de las iniciativas, garantizando una implementación práctica y ajustada a sus necesidades específicas. Estas metodologías incluyen:

— **Espacios de fortalecimiento y aprendizaje colaborativo.**

- [iBO Talks](#): reuniones virtuales de 30 minutos en las que servidores públicos comparten iniciativas y lecciones aprendidas, lo cual fomenta la colaboración y la disseminación de conocimientos prácticos.
- Talleres presenciales: liderados por expertos en innovación y diseñados para fortalecer las capacidades de los participantes y fomentar el pensamiento creativo para la resolución de problemas públicos.

— **Promoción de la innovación pública.**

- [Experimental](#): espacios de una hora en vivo con expertos nacionales e internacionales para discutir casos de éxito, buenas prácticas y tendencias en la innovación pública.
- Adopta un problema: activaciones diseñadas para involucrar a servidores públicos en la solución de problemas específicos del ecosistema público mediante dinámicas participativas y el uso de metodologías de diseño.
- [FestiBO](#): festival de innovación pública celebrado en el marco de eventos estratégicos como Smart City Expo Bogotá. Este espacio reúne a servidores públicos, expertos, startups y ciudadanos para compartir conocimientos, explorar soluciones innovadoras y fortalecer las capacidades colectivas en un ambiente colaborativo.
- [Podcast “Govtech al Aire”](#): espacio utilizado para compartir historias, casos de éxito y desafíos enfrentados por startups y otros actores del ecosistema Govtech. Busca generar conversación y aprendizaje en torno a la innovación pública y social. Aunque se ha lanzado un capítulo inicial, se proyecta como una herramienta estratégica para amplificar la voz

de las iniciativas públicas.

- [Biblioteca Viva](#): repositorio de herramientas de libre acceso para la innovación.

— **Redes y comunidad.**

- [iBO ampliado](#): iniciativa que articula actores de distintos sectores (academia, startups, sector privado y público) con el fin de crear una comunidad cohesionada de innovación pública.
- Red ecosistema de innovación: ecosistema de innovación en un grupo de WhatsApp en el que servidores públicos de la Alcaldía comparten información relacionada con la innovación.
- [Donatón](#): una actividad especial para incentivar la participación y colaboración entre servidores públicos y otros actores del ecosistema, a través de la generación de soluciones a retos concretos y la movilización de recursos o conocimientos específicos para abordar problemáticas públicas de manera ágil y colaborativa.

En cuanto a la financiación del iBO, [Bloomberg Philanthropies](#) reconoció a Bogotá como una de las seis ciudades seleccionadas a nivel mundial para formar un equipo de innovación (i-team). Esta distinción incluyó una subvención de 1,5 millones de dólares durante tres años, destinada a fortalecer las capacidades de innovación pública, el uso de datos para la toma de decisiones y los procesos de transformación digital en la ciudad. Asimismo, se han diseñado mecanismos propios para la captación de recursos y, aunque el período de gobierno que dio vida al Laboratorio terminó en diciembre de 2023, la administración entrante adoptó y dio continuidad a este modelo facilitando recursos para 4 entidades que hacen parte de la Alcaldía Mayor durante los siguientes 4 años.

El compromiso de la alta dirección, la reestructuración de la Secretaría General en el marco de un proceso de gobierno abierto, el apoyo de Bloomberg Philanthropies, el estilo de liderazgo y la inclusión de iBO en el Plan de Desarrollo de la

ciudad y la política [Bogotá Territorio Inteligente](#) han facilitado el desarrollo de esta iniciativa. Al contrario, entre las barreras que la han obstaculizado se encuentran la complejidad de los problemas a enfrentar; la burocracia; la dificultad de incorporar la experimentación y el prototipado en proyectos prioritarios de la Ciudad; la necesidad de tener resultados rápidos; las limitaciones para lograr una contratación rápida y ágil de perfiles específicos; y la incredulidad en los procesos de innovación. Con el fin de superar estas barreras, la organización construyó una metodología específica para los proyectos (Tejido iBO); ha implementado un proceso contractual ágil denominado *Design task force*; y ha impulsado un acto simbólico llamado Compromiso para innovar, en el que el director de la entidad se compromete a solucionar una problemática de su entidad un grupo de trabajo interno (la “célula de innovación”).

Finalmente, es de señalar que el impacto del Laboratorio de Innovación Pública – iBO se evalúa midiendo el fortalecimiento de capacidades y la incorporación de perfiles y equipos innovadores en las entidades que hacen parte de la Alcaldía, con la participación de Bloomberg Philanthropies (que como parte de su apoyo espera que desarrollen prototipos en torno a al menos tres problemas prioritarios) y oficinas de planificación de la administración distrital.

Entre los aprendizajes obtenidos con la implementación del iBO son de destacar:

— Definición de la propuesta de valor y audiencia: es fundamental identificar a la audiencia de cada proyecto para estructurar la propuesta de valor y dirigir las acciones de innovación hacia la creación de beneficios concretos para la ciudad.

— Estructura de líneas de acción: la creación de líneas de acción (dinamización del ecosistema, fortalecimiento de capacidades y Makers de Solución) ayuda a maximizar la propuesta de valor y a definir el alcance de cada intervención.

— Desarrollo de indicadores y teoría del cambio: para medir el éxito y evaluar el impacto de las acciones es clave construir indicadores y una teoría del cambio que reflejen la efectividad de cada iniciativa.

— Flexibilidad en los procesos: los procesos deben ser flexibles para construir sobre soluciones preexistentes y maximizar el impacto de cada intervención.

— Herramientas de diagnóstico para soluciones existentes: Las herramientas de diagnóstico permiten identificar el estado y las áreas de oportunidad de las soluciones existentes, reconociendo el trabajo previo y adaptándolo a nuevos contextos.

— Gestión de proyectos para la organización y comunicación: herramientas de gestión, como hojas de ruta y bitácoras, facilitan la organización, seguimiento y comunicación del impacto de los proyectos.

— Articulación de actores: la colaboración entre actores es clave para la sostenibilidad de las soluciones y el uso de herramientas como el ‘Acuerdo Simbólico’ ayuda a garantizar la participación de todos los involucrados.

— Estrategia de comunicación y lenguaje común: la comunicación clara y un lenguaje común entre los miembros del equipo son clave para fortalecer la colaboración y facilitar el desarrollo de soluciones.

— Documentación y gestión del conocimiento: capturar lecciones aprendidas y buenas prácticas permite mejorar procesos, compartir conocimientos y generar valor en el ecosistema de innovación.

— Construcción de un entorno de iteración y experimentación: esto ayuda a ajustar las metodologías y adaptarse a las necesidades de los usuarios.

España

— Unificación de narrativas desde el inicio: es fundamental construir una narrativa unificada desde las primeras etapas de cada proyecto para resaltar el impacto de los trabajos colaborativos y posicionar el rol de la innovación en la ciudad.

2.8. Laboratorio de Innovación Pública - LIP (España)

El [Laboratorio de Innovación Pública \(LIP\)](#) se desarrolla en el [Instituto Nacional de Administración Pública \(INAP\)](#) como parte de las estrategias de modernización con las que la entidad busca afrontar los retos del mundo contemporáneo. Se trata de una iniciativa que beneficia a funcionarios públicos, administradores locales y regionales, y ciudadanía, se enmarca en la misión del INAP (reforzar la capacidad de las administraciones públicas para adaptarse a retos mediante innovación y colaboración) y se fundamenta en sus valores (transparencia, adaptabilidad, eficiencia y compromiso con la mejora continua).

El LIP se creó para fomentar la innovación en la administración pública a través de la experimentación, el análisis y la colaboración, mejorando políticas públicas y servicios mediante la integración de tecnología y talento humano. Actualmente, es un espacio consolidado para el análisis, la experimentación y la colaboración en proyectos como la descentralización de pruebas selectivas, el diseño de procesos intermunicipales de colaboración y el uso de herramientas tecnológicas para la redacción normativa (tipo LEOS), que combinando enfoques de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo se adapta a las necesidades territoriales.

En este escenario, el Laboratorio usa [varias metodologías para canalizar la iniciativa y el emprendimiento interior de los empleados públicos](#) que combinan formación, herramientas tecnológicas y comunicación estratégica y se fundamentan en los principios de participación activa, colabo-

ración y uso de tecnologías innovadoras; entre ellas destacan las siguientes:

— Talleres y entornos de trabajo colaborativos: el LIP organiza talleres y webinars enfocados en la co-creación de soluciones y la identificación de problemas clave en la administración pública. Estos espacios fomentan la creatividad y la innovación mediante metodologías participativas que permiten a los empleados públicos proponer y desarrollar ideas de manera conjunta. Los talleres son facilitados por expertos en gestión pública e innovación, lo que garantiza un enfoque estructurado y orientado a resultados.

— Proyectos de análisis y experimentación: el laboratorio actúa como un espacio de experimentación donde se desarrollan proyectos específicos, como la descentralización de pruebas selectivas y la creación de procesos intermunicipales de colaboración. A través de la integración de herramientas tecnológicas, como el software de código abierto LEOS para la redacción normativa, los empleados públicos pueden explorar nuevas formas de mejorar los servicios administrativos. Este enfoque práctico permite validar ideas en escenarios reales antes de su implementación a gran escala.

— Modelos de cogobernanza y enfoques mixtos: se adoptan enfoques de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba para adaptarse a las necesidades específicas de los territorios y fomentar la participación directa de los empleados públicos. Esto facilita la integración de perspectivas diversas y refuerza la adaptabilidad del sistema administrativo, promoviendo iniciativas alineadas con las necesidades locales.

— Reconocimiento y sostenibilidad: el LIP promueve el reconocimiento del talento y el esfuerzo de los empleados mediante indicadores de rendimiento y satisfacción que miden el impacto de las iniciativas. Asimismo, la sostenibilidad financiera del laboratorio, basada en recursos públicos y europeos, y el uso de herramientas abiertas garantizan la continuidad de los proyectos y la optimización de recursos.

Colombia

El equipo del Laboratorio de Innovación Pública del INAP está compuesto por expertos en gestión pública e innovación y la iniciativa es financiada con recursos propios, complementados con recursos europeos en algunos casos. El respaldo institucional del INAP, el uso de herramientas de código abierto y la creciente demanda de innovación han facilitado el desarrollo de esta experiencia, mientras que las barreras que la obstaculizan como la resistencia al cambio, las restricciones presupuestarias y la rigidez burocrática han sido minimizadas a través de la formación y la comunicación estratégica.

Así las cosas, el LIP, cuyo éxito se evalúa mediante indicadores de rendimiento y satisfacción, constituye un modelo replicable para canalizar la iniciativa de los empleados públicos en entornos administrativos complejos. En sus años de implementación ha reforzado la importancia de la co-gobernanza, mejorado procesos de descentralización de pruebas y la colaboración intermunicipal; impactando en la eficiencia administrativa; y mostrado la importancia de contar con administraciones flexibles y adaptativas en las que la integración tecnológica se complementa con competencias humanas como creatividad y resolución de problemas.

2.9. Observatorio de Violencia contra la Mujer (Colombia)

El [Observatorio de Violencia contra la Mujer \(OVCM\)](#) se creó en 2017 en el [Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, Regional Norte](#), entidad con la misión de prestar servicios a la administración de justicia en medicina legal y ciencias forenses, en todo el territorio nacional, contando con los recursos tecnológicos y científicos requeridos, con responsabilidad ambiental y con un talento humano comprometido con las víctimas y la sociedad.

Fundamentado en los valores de honestidad, respeto, com-

promiso, diligencia y justicia, el Instituto de Medicina Legal han definido, en su plan estratégico institucional 2023-2026, el objetivo estratégico de proveer información de calidad para contribuir a la construcción de vida y a la comprensión oportuna de los fenómenos de violencia que ocurren en el país.

El OVCM se gestó en el marco de la [Ley 938 de 2004](#) “*Por la cual se expide el Estatuto Orgánico de la Fiscalía General de la Nación.*”, en el Título III, capítulo Primero, establece la naturaleza y funciones básicas del INMLCF, por tal razón el artículo 36 y entre otras funciones, el inciso 3 de ésta norma, reza: “*Desarrollar funciones asistenciales, científicas, extra-periciales y sociales en el área de la medicina legal y las ciencias forenses.*”

La función descrita permitió a un grupo de trabajadores de la Regional Norte del Instituto de Medicina Legal, quienes ya venían trabajando en análisis de datos de diferentes eventos violentos ocurridos en el departamento del Atlántico y su capital Barranquilla, exponer ante la Dirección, y por su conducto a la Alta Dirección del Instituto, la necesidad, utilidad y beneficio institucional y social de crear normativamente el “Observatorio de Violencia contra la Mujer en el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses - Regional Norte”. Este grupo había detectado la necesidad de hacer visibles los datos e información correspondiente a violencias basadas en género para llegar a quienes toman las decisiones en el Gobierno, suministrándola de manera precisa y de fácil comprensión para que pudiera asimilarse por parte del lector sin la necesidad de ser experto en interpretación de datos.

En 2027, entonces, se crea el Observatorio con el objetivo general de tener información de los hechos violentos relacionados con mujeres a nivel regional, que sea confiable y oportuna, así como útil para la caracterización y el monitoreo de estos hechos, el análisis el impacto de las políticas de prevención, el diseño de investigaciones científicas y la iden-

tificación de grupos de riesgo. Sus objetivos específicos son:

- Generar evidencia que motive la implementación de una mesa técnica de trabajo para la toma de decisiones en las instituciones y su actuación frente a la violencia contra la mujer.

- Gestionar la información y el conocimiento sobre violencias basadas en género como aporte para la implementación de políticas públicas.

Desde su creación, anualmente el Observatorio publica varios boletines, informes técnicos e infografías y desarrolla diferentes actividades (espacios de diálogo con temática específica para determinada comunidad y necesidad; conversatorios, y mesas técnicas interinstitucionales). El conjunto de productos generados por el Observatorio contribuye en la construcción de soluciones a problemáticas presentes en la Región Caribe de Colombia relacionadas con la misión del Instituto de Medicina Legal. Todos incluyen un aparte de conclusiones y recomendaciones elaboradas por un experto en la temática tratada, con el fin contribuir con la prevención de la violencia y, por ende, con la promoción de los derechos humanos. Los procesos y productos, además, promueven el enfoque de las Políticas Públicas Basadas en Evidencia (PPBE).

Los procesos se desarrollan con los recursos humanos y económicos existentes para el cumplimiento de la función principal del Instituto de Medicina Legal; por su parte, la elaboración de informes técnicos, boletines e infografías es voluntaria y está a cargo del experto que desee participar, según área de conocimiento. La participación de los expertos en eventos extramurales (espacios de diálogo, mesas de trabajo, etc.) es avalada por la alta Dirección y previamente se apropian los recursos para ese fin según plan de trabajo. En todos los casos, se hace seguimiento para verificar el cumplimiento de compromisos y acuerdos, mediante indicador de cumplimiento dentro del plan operativo anual del líder o

director de la regional y seccional responsables.

El éxito del Observatorio le ha exigido no solo generar información sobre violencia contra la mujer, sino también contra otros grupos vulnerables como personas LGBTQ+, afrodescendientes, raizales, indígenas y migrantes. Igualmente, a bordar otros problemas que pueden sobrevenir como consecuencia de las violencias basadas en género como las lesiones auto infligidas, entre ellas el suicidio, una situación frecuente en menores de edad, según datos recientes generados por el Observatorio, y, por ello, una imperiosa necesidad de investigar científicamente para generar propuestas de prevención.

El Observatorio ha aportado a la introducción de mejoras con respecto a otros servicios prestados por la organización en la que funciona, entre ellas:

- Se logró reglamentar e implementar una estrategia de enfoques diferenciales en la prestación de los servicios forenses.

- Se conoció, aprendió e implementó la manera correcta de atender a miembros de la comunidad LGBTQ+, entre otros, usando su nombre identitario y no el que aparece en su ID; es decir se han superado barreras para la atención de grupos vulnerables como ya mencionados antes.

- El Observatorio ha facilitado la investigación científica para conocer las diferentes violencias que padecen mujeres migrantes que llegaban a la región caribe colombiana. Adicionalmente, se detectó que mujeres migrantes violentadas no acudían a la institucionalidad porque pensaban que serían denunciadas/deportadas ([Quintero-Torres et al., 2020](#)). Esto debió ser comunicado a todos los actores del sector público para aclarar o establecer las diferencias entre las creencias de las migrantes y la misión del Instituto de Medicina Legal, lo que implica renovación del sector público.

— Se suministra información sobre los servicios que presta el Instituto de Medicina Legal, varios de ellos desconocidos por la comunidad. Igualmente se informa sobre los requisitos para acceder a la atención, lo cual mejora el servicio.

— Los datos que procesa el Observatorio son totalmente anonimizados y solo se hace uso de las variables estrictamente necesarias para la prevención de la violencia a nivel local, regional y nacional.

Se exige que los participantes en el OVCM sean expertos en el tema a tratar: ingenieros de sistemas, médicos, psiquiatras, psicólogos, epidemiólogos, etc. Asimismo, se espera que tengan sentido de compromiso social, actitud para transferir su conocimiento de manera voluntaria y gratuita, y aptitud para hacerlo de manera oral y/o escrita. Para estimular la creatividad y la generación de ideas en la organización se realizan capacitaciones en los diversos temas que abordan los expertos en su labor diaria y que frecuentemente son objeto de los espacios de diálogo, por ejemplo, violencias basadas en género, feminicidio y atención diferencial (a comunidades indígenas, personas LGBTIQ+, raizales, palenqueros² y migrantes) ([Quintero-Torres et al., 2020](#)).

Con el propósito de facilitar el cumplimiento de sus objetivos, el OVCM implementa dos metodologías principales: 1) la publicación en la página web institucional de informes técnicos, boletines, infografías, videos y cualquier otra herramienta de comunicación que permita dar a conocer datos de alta calidad de manera sencilla y con fácil comprensión; y 2) comunidades de práctica que incluyen espacios de diálogo, grupos focales, mesas técnicas interinstitucionales e intersectoriales, y socialización de trabajos colaborativos, entre otros.

La estrategia más importante son los espacios de diálogo porque constituyen el encuentro directo entre las comuni-

dades objeto, las autoridades o Instituciones y directivos del Instituto de Medicina Legal, quienes pueden tomar decisiones relacionadas con las peticiones de los participantes, una vez se haya discutido y analizado en conjunto la problemática que se expone. La necesidad de realizar estos espacios surge del análisis de los datos que realiza OVCM y por solicitud de la comunidad o de grupos específicos, a través de líderes o funcionarios del gobierno regional o local.

Por ejemplo, en 2023 se realizó un espacio de diálogo en el departamento de Bolívar solicitado por comunidad LGTBIQ+, llamado “Datos que impactan en la estrategia de política pública con enfoque diferencial en la comunidad LGBTI en Bolívar”. Los participantes conocieron, entre otros, el número de personas de esta comunidad reportadas como desaparecidas, generando un proceso de búsqueda con apoyo de los mismos integrantes; esto muestra el impacto y la extensión hacia otros beneficiarios diferentes a las mujeres, del trabajo realizado por el Observatorio.

Los espacios de diálogo del OVCM tienen las siguientes características:

— Se ejecutan para solucionar o coadyuvar en la solución de una problemática de la comunidad relacionada con la misión del Instituto de Medicina Legal.

— Los aportes del espacio de diálogo deben apoyar al Sistema de Administración de Justicia de Colombia.

— Los aportes deben contribuir a la prevención de la violencia y, por ende, a la promoción de los derechos humanos.

— Hacen parte de la gestión del Plan Operativo del director, a quien por jurisdicción le corresponde liderar el respectivo espacio de diálogo.

2 Descendientes de las personas esclavizadas que se refugiaron en algunos territorios de la Costa Norte de Colombia desde el Siglo XV denominados palenques.

— Está documentado de principio a fin.

— Se ejecuta con los recursos humanos y económicos existentes para el funcionamiento normal del Instituto. Cuenta con capacidad técnica y especialistas para abordar las diferentes temáticas.

— Se hace seguimiento para verificar el cumplimiento de compromisos y acuerdos, mediante indicador de cumplimiento dentro del Plan Operativo del director de la regional y seccional responsables.

El Observatorio, financiado con el presupuesto general de la nación para la vigencia fiscal, ha contado con los siguientes facilitadores para su desarrollo:

— El trabajo en equipo y colaborativo, dado que expertos forenses capturan la información diariamente al atender víctimas de violencias.

— Los datos son captados por personal experto y capacitado en captura de datos, lo que disminuye el error en este proceso.

— Se poseen sistemas de información de gran capacidad que procesan y guardan la información de manera segura y son eficientes en la gestión de los datos.

— El Observatorio, desde su creación, cuenta con ingenieros de sistemas que voluntariamente participan en la gestión de los datos de tal manera que quedan listos para su análisis.

— El Instituto de Medicina Legal cuenta con profesionales expertos en diversas áreas, quienes también participan voluntariamente en el desarrollo de los productos del Observatorio.

— El apoyo del director regional norte, de los directores

seccionales y de la alta Dirección ha permitido el crecimiento del Observatorio y su impacto en el gobierno.

En cuanto a las barreras externas que han obstaculizado su desarrollo destacan dos: 1) la disponibilidad de tiempo para desarrollar investigación científica rigurosa, debido a que los expertos son los mismos que se desempeñan en el área misional institucional; y 2) algunos tomadores de decisiones y mandos medios en los entes territoriales aún se resisten a reemplazar la formulación de las políticas públicas sustentadas ideológicamente por políticas públicas basadas en la evidencia y la información obtenida del análisis de datos.

Con el fin de superar estas barreras, el Observatorio ha insistido en buscar alianzas interinstitucionales para mostrar la utilidad de conocer un problema social a través de los datos, en tanto estos permiten enfocar de manera precisa las causas asociadas y, en consecuencia, facilitan la búsqueda de soluciones; en que el uso de los datos ahorra tiempo, recursos humanos y económicos, dado que están siempre disponible para su uso; en aportar la información sobre violencias basadas en género requerida por los tomadores de decisiones, en el menor tiempo posible. Los resultados del Observatorio se logran en la medida en que los entes territoriales de gobierno avanzan en la implementación o actualización de las políticas públicas y en la ejecución de sus planes de trabajo, lo que implica que es medianamente lento.

A nivel institucional, el Observatorio es evaluado por los directores seccionales (por cada departamento de la Regional Norte) y un director regional, así como por funcionarios de áreas administrativas encargados de informar sobre el uso de los recursos tanto humanos como económicos. Los espacios de diálogo, por su parte, debido a que son una acción concreta dentro de una de las iniciativas estratégicas que posee el Instituto y el soporte de uno de sus objetivos estratégicos, están enmarcados dentro del plan estratégico nacional y, en este sentido, cada director seccional o regional evalúa su ejecución y hace seguimiento a los compromisos

adquiridos. No se ha construido un sistema de métricas que permitan evaluar el número de personas que consultan las publicaciones del Observatorio en la web institucional.

Entre los aprendizajes legados por el Observatorio de la Violencia contra la Mujer son de destacar los siguientes:

— Los trabajadores han aprendido el valor de lo público, desde la importancia de conservar cualquier elemento material en muy buenas condiciones, dado que su no disponibilidad probablemente impide ayudar a tiempo, por ejemplo, a un alcalde de una determinada localidad, hasta optimizar el tiempo para garantizar la participación en actividades del Observatorio.

— El Observatorio, como experiencia innovadora, genera valor público por el simple pero razonable hecho de invitar a los ciudadanos a que conozcan los fenómenos sociales que ocurren en sus comunidades; se han aprendido que, inequívocamente, ellos se transforman en parte de la solución y, por lo tanto, se facilita la formulación y ejecución de políticas.

— Se aprendió que todo es posible mientras exista voluntad personal y política; no necesariamente los recursos económicos lo pueden todo.

TENDENCIAS Y APRENDIZAJES DEL INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO EN IBEROAMÉRICA

Factores

Este capítulo aborda las principales tendencias y aprendizajes que han surgido de la implementación de proyectos intraemprendedores en el sector público iberoamericano explorados en el apartado anterior, enfocando especialmente las barreras detectadas, los aspectos y elementos facilitadores, y acciones que se pueden desarrollar para disminuir las primeras y potenciar los segundos.

3.1. Factores condicionantes del intraemprendimiento público

El intraemprendimiento público no surge de manera espontánea ni uniforme en las administraciones públicas. Su aparición y consolidación dependen de un conjunto de condicionantes que interactúan entre sí y definen tanto las oportunidades como las barreras para su desarrollo. Analizar estos factores es clave para comprender por qué ciertas experiencias de innovación interna prosperan mientras que otras se diluyen o enfrentan resistencia. Este apartado identifica algunos de ellos.

3.1.1. Factores del contexto externo

Los factores del contexto externo son las condiciones y dinámicas del entorno fuera de la organización que impactan su funcionamiento y capacidad de respuesta, y que, en este caso, pueden facilitar o limitar el desarrollo de iniciativas de intraemprendimiento público.

— **Contexto político institucional.** El entorno político influye de manera directa en la capacidad de las administraciones públicas para fomentar el intraemprendimiento. Un contexto de estabilidad política y consenso facilita la implementación de iniciativas innovadoras en el sector público ([García López, 2024](#)). Los cambios frecuentes en los equipos de gobierno pueden frenar el progreso, por lo que es necesario generar mecanismos que aseguren la continuidad de las innovaciones más allá de las transiciones políticas.

— **Complejidad de los problemas públicos.** [Hartley \(2005\)](#) sugiere que la innovación es esencial para enfrentar desafíos cada vez más intrincados y que los empleados pú-

Contexto interno

blicos deben estar preparados para hacerlo mediante un enfoque de co-creación y colaboración interinstitucional. Esa creciente complejidad fomenta un enfoque holístico e innovador para mejorar productos y servicios, involucrando activamente a los empleados públicos.

— **Oportunidades tecnológicas.** Las tecnologías emergentes, en sus diversas expresiones, brindan nuevas oportunidades para la optimización de los servicios públicos. [Mergel et al. \(2019\)](#) destacan cómo las tecnologías digitales están transformando el sector público al fomentar la colaboración y facilitar la toma de decisiones basada en datos. Por lo anterior, es preciso considerar a la tecnología como elemento aliado a la innovación de los intraemprendimientos como propuestas de valor, especialmente en las entidades estatales.

— **Demandas sociales.** Las demandas sociales de mayor transparencia, participación y eficiencia en los servicios públicos son un motor clave para la innovación. [Pollitt y Bouckaert \(2011\)](#) sostienen que los ciudadanos exigen gobiernos más receptivos, lo cual impulsa la modernización y el desarrollo de nuevas formas de prestación de servicios.

— **Marcos normativos y regulatorios.** La normativa y regulación sobre productos y servicios pueden tener efectos positivos o negativos en la innovación. En el peor de los casos, las regulaciones pueden obstaculizar el que nuevos productos y servicios surjan. La [OCDE \(2017\)](#) recomienda revisar y reevaluar las regulaciones para evitar que limiten la conducta innovadora y el ingreso de innovaciones tecnológicas y no tecnológicas. Además, señala que los marcos regulatorios deben ser estables y transparentes, ofreciendo incentivos suficientes para la inversión en riesgos y facilitando que bienes y servicios innovadores accedan al mercado.

— **Presupuesto/Recursos.** Las restricciones presupuestarias y normativas representan uno de los principales obstáculos para la innovación en el sector público. La limitada

disponibilidad de capital, junto con el riguroso control legal y el escrutinio permanente, dificultan tanto la financiación de nuevas iniciativas como la capacidad de acción de los intraemprendedores. Ante este escenario, se vuelve esencial contar con programas de inversión que, sin perder claridad en la asignación de recursos, ofrezcan flexibilidad suficiente para adaptarse a las características de cada entidad y al perfil del proponente. Esto puede traducirse en procesos de innovación más disruptivos o en la aplicación de enfoques iterativos como los de las *lean startups*, que permiten testar soluciones a través de productos mínimos viables, incorporar aprendizajes y realizar ajustes progresivos ([Vogel et al., 2018](#)).

— **Factores sociales y demográficos.** La transición demográfica en Iberoamérica es significativa y es crucial comprender las necesidades de las diferentes generaciones, tanto nuevas como anteriores. Esto implica considerar cómo la pertenencia a determinados grupos puede influir en el intraemprendimiento, sin comprometer la misión de la institución en el sector público.

— **Redes de colaboración externas.** Establecer redes de colaboración con otras instituciones y el sector privado es esencial para intercambiar conocimientos y recursos que fomenten la innovación. [Sørensen y Torfing \(2011\)](#) señalan que las redes colaborativas permiten a las organizaciones públicas acceder a una mayor diversidad de ideas y soluciones.

3.1.2. Factores del contexto interno

Los factores del contexto interno, por su parte, son aquellos elementos inherentes a la organización que influyen directamente en su funcionamiento y capacidad para innovar, en tanto determinan las dinámicas internas y condicionan la implementación de iniciativas como el intraemprendimiento público. Entre ellos se encuentran los que se describen a continuación.

— **Diseño organizativo.** Según [García López \(2024\)](#), el diseño organizativo es uno de los diez factores que condicionan el intraemprendimiento público y lo subdivide en tres subfactores:

- a. Relaciones organizativas: las estructuras organizativas horizontales en el sector público permiten una mayor autonomía para los empleados públicos,
- b. Unidades de apoyo: disponer de estructuras de apoyo a la innovación facilita la implementación de experiencias piloto de intraemprendimiento.
- c. Estructuras organizativas informales: integrar estructuras informales de participación con funciones alineadas con los objetivos estratégicos posibilita a la organización adaptarse con mayor rapidez a oportunidades emergentes.

A estos se podría añadir un subfactor más según los postulados de [Ashikali y Groeneveld \(2015\)](#), que es el de “diversidad y equidad en el equipo”. Según estos autores, la diversidad en los equipos intraemprendedores fomenta una mayor variedad de perspectivas, enriqueciendo las soluciones innovadoras. Destacan que los equipos diversos tienen una mayor capacidad para generar ideas creativas y adaptarse a cambios ocurridos en el entorno organizativo.

En relación con el diseño organizativo, [Van der Voet \(2014\)](#) destaca que las estructuras más horizontales permiten una mayor autonomía y capacidad de innovación en los empleados públicos, mejorando así su capacidad para implementar proyectos innovadores. Por su parte, Albury (2005) añade que las estructuras horizontales facilitan el intercambio de ideas y aumentan la capacidad de los empleados para influir en el diseño e implementación de nuevas políticas y servicios.

— **Papel de la alta dirección.** Un liderazgo que se comprometa y oriente hacia la innovación permite que los empleados se sientan respaldados en sus esfuerzos por innovar.

[O'Toole y Meier \(2015\)](#) sugieren que el liderazgo en el sector público debe fomentar un entorno en el que se valore la experimentación y la toma de riesgos controlados. En un sentido similar, [Beltrán \(1996\)](#) sugiere que las Administraciones asuman el liderazgo de la autorreforma, para lo cual deben, entre otras acciones, proporcionar información sobre sus actividades, involucrar a la ciudadanía y fomentar el compromiso de sus empleados públicos, ya que toda reforma debe partir de un conocimiento profundo de la realidad que se pretende transformar.

— **Procesos organizativos.** Según [García López \(2024\)](#), los procesos organizativos constituyen uno de los factores que condicionan el intraemprendimiento público. El autor propone dividir este factor en dos subfactores:

- a. Gestión del conocimiento: una mayor transmisión de información y conocimiento entre los empleados del sector público impulsa la puesta en marcha de proyectos de intraemprendimiento ([Markopoulos y Vanharanta, 2019](#)).
- b. Línea de proyectos internos de mejora: la existencia de procedimientos formales para el diseño e implantación de proyectos públicos de abajo hacia arriba potencia el intraemprendimiento ([Ortiz de Zárate, 2013](#)).

Dentro de los procesos organizativos, se podría añadir el siguiente subfactor:

- c. Capacitación y formación continua: es esencial que los empleados públicos desarrollen las habilidades necesarias en el desarrollo de iniciativas innovadoras. [Damanpour \(1991\)](#) argumenta que el acceso a oportunidades de formación en nuevas tecnologías y gestión de la innovación es clave para impulsar el intraemprendimiento en el sector público.

La capacidad de gestionar eficazmente el conocimiento en la organización también es una clave para que el intraemprendimiento tenga éxito. Según [Mergel et al. \(2016\)](#), las

plataformas tecnológicas que facilitan la colaboración y el intercambio de información son esenciales para crear una cultura de innovación en el sector público.

La cultura organizacional, por su parte, como un fenómeno inherente al funcionamiento y el desarrollo de las instituciones involucra aspectos asociados con los componentes simbólico-culturales del entorno institucional, los valores y principios misionales, los procesos y los procedimientos. En pleno siglo XXI, con los efectos que está dejando la denominada cuarta revolución industrial, es evidente la influencia de las TIC en el rol misional, los niveles de articulación interinstitucional y el relacionamiento con el entorno; en este escenario, el protagonismo y aporte que puedan realizar los funcionarios en la transformación cultural.

Asimismo, se debe cuidar que las estructuras organizativas o administrativas horizontales queden sectorizadas a aquellas dependencias o secretarías que, de acuerdo con las leyes orgánicas de la administración pública, en todos sus niveles, tengan las facultades genéricas de tutela de los servicios públicos a prestar. Contar con estructuras que apoyen la innovación facilita la implementación de experiencias piloto de intraemprendimiento.

Finalmente, es necesario tener en cuenta que los equipos, al ser más flexibles que otras formas de organización interna, pueden irse ajustando en la marcha para sostener procesos en el tiempo, siempre con el compromiso de cumplir objetivos compartidos y lograr resultados tangibles.

— **Sistemas de seguimiento y evaluación.** El seguimiento es un proceso sistemático y periódico de observación, medición y análisis que permite verificar el progreso de un programa, proyecto o política pública y sus resultados, con el objetivo de controlar la gestión y facilitar la toma de decisiones ([Secretaría Nacional de Planificación, 2024](#)). Este proceso debería formar parte de la etapa de seguimiento y evaluación, garantizando un acompañamiento que permita

establecer un plan de acción para cumplir metas, objetivos e indicadores. Es esencial adoptar un enfoque holístico del intraemprendimiento y construir un ecosistema intraemprendedor dentro de la organización.

Los sistemas de evaluación deben ser flexibles y adaptarse a la naturaleza de los proyectos de intraemprendimiento. [Lynn et al. \(2000\)](#) argumentan que las métricas tradicionales no siempre reflejan el valor añadido de los proyectos innovadores, por lo que es necesario adoptar sistemas de evaluación que consideren tanto los resultados cualitativos como los cuantitativos.

Los indicadores deben ser entendibles, pertinentes y confiables, proporcionando información sobre el tipo y alcance de los proyectos propuestos (tipo de innovación o mejora continua), el esfuerzo innovativo (demanda o cambio tecnológico) y su objetivo (reducción de costos, reorganización de procesos, optimización de recursos o diferenciación del producto). Asimismo, los indicadores deben permitir evaluar el impacto en el desempeño de la organización mediante el análisis de la evolución de las ventas y los cambios en la productividad ([Mistretta, 2024](#)).

En suma, el intraemprendimiento, al igual que cualquier otra actividad dentro de la organización, debe estar sujeto a mecanismos de seguimiento y control para obtener retroalimentación sobre la eficacia del modelo de gestión utilizado. La medición y análisis de los resultados en función del Plan Estratégico y del entorno constituyen elementos esenciales para definir la estrategia corporativa, así como para diseñar e implementar políticas de emprendimiento en la organización ([Mistretta, 2024](#)).

— **Mecanismos de control del desempeño profesional.** Los mecanismos de control deben estar basados en normas, metodologías y estrategias claras. El intraemprendedor debe tener claridad sobre si su actuación es unilateral, reactiva o proactiva y delimitar sus acciones para evitar que su pro-

Barreras

puesta se disperse o pierda vigencia en el tiempo. Si bien los sistemas deben ser flexibles, la flexibilidad excesiva podría generar desinterés en ciertas etapas del proceso.

Un segundo proceso de evaluación debería ser instrumental, verificando si la propuesta está estructuralmente bien planteada y si la literatura y metodología empleadas proporcionan una guía clara del proceso. Finalmente, el tercer proceso es una evaluación de control orientada al intraemprendedor, permitiendo identificar sus fortalezas para potenciar y sus limitaciones para mejorar continuamente.

— **Recompensas formales e informales.** Las recompensas, tanto formales como informales, son clave para motivar la participación de los empleados públicos en proyectos de innovación. [Borins \(2002\)](#) muestra, en este marco, que el reconocimiento, monetario y no monetario, impacta positivamente en la disposición de los empleados a asumir proyectos de intraemprendimiento.

— **Resiliencia organizativa.** [Boin y Van Eeten \(2013\)](#) destacan la relevancia de la resiliencia en el sector público, sobre todo en contextos de alta incertidumbre. Las organizaciones resilientes son capaces de aprender de los fracasos y adaptarse rápidamente a los cambios, lo cual es crucial en entornos donde las condiciones varían constantemente.

— **Talento y capital humano.** La capacidad de los empleados para innovar impulsa la gestión pública hacia una mayor eficiencia y adaptabilidad. [Blanka \(2019\)](#) subraya que los empleados con una mentalidad emprendedora son esenciales para superar barreras organizativas y generar soluciones innovadoras dentro del sector público. Estos perfiles deben combinar habilidades como creatividad, liderazgo, resiliencia y comunicación efectiva, según [Pinchot \(1985\)](#), quien destaca que estas competencias son fundamentales para impulsar una cultura de intraemprendimiento. La inversión en estos talentos no solo fomenta la innovación, sino que también fortalece la capacidad del sector público para

enfrentar desafíos complejos y adaptarse cuando es necesario a un entorno cambiante.

3.2. Barreras del intraemprendimiento público

Con base en las experiencias iberoamericanas descritas, a continuación, se presentan las barreras externas (relacionadas con el entorno) e internas (inscritas en el ámbito organizacional) priorizadas que dificultan la implicación y participación de los servidores públicos, más allá de las funciones diarias correspondientes a su puesto de trabajo, en iniciativas de intraemprendimiento.

3.2.1. Barreras externas

En relación con el **contexto político - institucional** en el que las organizaciones públicas desarrollan sus respectivas misiones, se destacan las siguientes barreras:

— **Inestabilidad política e institucional.** Cambios frecuentes en equipos directivos de las organizaciones públicas, así como en las prioridades y directrices gubernamentales, dificultan la sostenibilidad de proyectos de intraemprendimiento. A la vez, la falta de continuidad entre administraciones genera inestabilidad y desconfianza entre los servidores públicos.

— **Marco legal y normativo restrictivo.** La legislación inflexible y los procesos administrativos rígidos que no permiten el error ni la innovación desincentivan la emergencia de iniciativas, al igual que la falta de adaptación de las normativas a las nuevas demandas y ausencia de regulación en áreas clave.

— **Falta de priorización presupuestaria.** Cuando la asignación de recursos responde a lo inmediato, sin priorizar proyectos a mediano-largo plazo, se dificultan las iniciativas

que requieren tiempo, a lo que se suma la insuficiencia de presupuestos específicos para el intraemprendimiento.

— **Falta de apoyo político y consenso.** La ausencia de liderazgo político, apropiación de la importancia de la innovación por parte de los tomadores de decisiones consenso político para implementar y sostener iniciativas, de la mano con la resistencia a los cambios, limita las posibilidades de contar con iniciativas de intraemprendimiento.

— **Resistencia política y social.** La resistencia política surge principalmente de la dinámica inherente al sistema democrático, en el que los partidos de oposición, como parte de su rol, buscan cuestionar, criticar y contrarrestar las iniciativas del gobierno en ejercicio. Esto puede manifestarse en una falta de apoyo hacia proyectos innovadores que, aunque técnicamente sólidos, son percibidos como parte de una estrategia política del partido gobernante. La resistencia social, por su parte, a menudo surge de la desconfianza de los ciudadanos hacia iniciativas que desafían las normas culturales, económicas o políticas preexistentes. Este tipo de resistencia es particularmente relevante en contextos donde la población ha experimentado desilusiones previas con proyectos mal gestionados o promesas incumplidas que giran en torno a los cambios que no siguen los paradigmas establecidos, generando obstáculos para la implementación de proyectos innovadores.

— **Brecha digital.** El acceso limitado a internet y la falta de alfabetización digital en algunas zonas dificulta el desarrollo de proyectos digitales clave para el intraemprendimiento público.

Por otra parte, se identifican al menos dos barreras para el intraemprendimiento público relacionadas con las **demandas sociales** que impactan el quehacer de las organizaciones públicas:

— **Demandas sociales cambiantes.** Las exigencias cre-

cientes de la ciudadanía en términos de transparencia y eficiencia, que deben atenderse con agilidad e innovación, ejercen una presión por resultados inmediatos que desincentivan proyectos a largo plazo.

— **Falta de indicadores de impacto.** La dificultad para medir adecuadamente el impacto de las políticas públicas y los proyectos innovadores debilitan la posibilidad de demostrar la efectividad del intraemprendimiento.

A continuación, se proponen algunas acciones que podrían implementarse en las organizaciones públicas de la región para superar las barreras externas que han sido identificadas:

— **Generación de mecanismos para asegurar la sostenibilidad de los intraemprendimientos a pesar de los cambios políticos,** institucionalizando la práctica, haciéndola escalable y replicable, logrando consenso sectorial e incorporando objetivos asociados en planes estratégicos.

— **Adaptación del marco normativo y regulatorio** a través, por ejemplo, de la modificación de regulaciones para lograr mayor flexibilidad en proyectos piloto; la reevaluación de la legislación para incentivar la innovación; la creación de “carriles rápidos” para trámites administrativos; y el desarrollo de leyes específicas para intraemprendimiento público alineadas con instrumentos superiores.

— **Mejora de la asignación de recursos presupuestales,** con el fin de diseñar políticas públicas orientadas a la innovación y el intraemprendimiento, con recursos previamente asignados a las instituciones que trascienden los periodos presupuestales. Esto implica, por ejemplo, establecer un fondo específico para financiar este tipo de proyectos o asignar tiempo de trabajo para el intraemprendimiento.

— **Mejorar la comunicación y la relación con la sociedad** por medio de campañas de sensibilización y educación cívica que generen confianza en la capacidad del gobierno,

Barreras Internas

de mecanismos transparentes de consulta pública y retroalimentación, y de la socialización de los proyectos con personal de carrera antes de involucrar a contratistas (OPS).

3.2.2. Barreras internas

Dentro de la **cultura organizacional** de las entidades públicas se identifican las siguientes barreras:

— **Cultura organizacional adversa.** Esto incluye la falta de valoración de la colaboración, la innovación, la creatividad y la adaptación al cambio en las organizaciones, así como la resistencia al cambio, el apego a prácticas tradicionales, el miedo al fracaso y el conformismo.

— **Miedo al fracaso.** La aversión al riesgo paraliza la experimentación y la innovación entre los servidores públicos.

— **Resistencia al cambio.** Expresada, por ejemplo, en el apego a prácticas tradicionales y el rechazo a nuevas formas de trabajo.

— **Falta de incentivos y reconocimiento.** Esta ausencia representa una barrera significativa que puede desmotivar la creatividad, la proactividad y la participación en proyectos innovadores por parte de los intraemprendedores. Para superarla es esencial implementar un sistema integral que combine incentivos económicos con una variedad de incentivos no monetarios, priorizando la satisfacción emocional, el crecimiento personal y el reconocimiento profesional. Esto ayudará a mitigar la falta de reconocimiento público o interno de los esfuerzos y logros.

En cuanto a la **estructura y procesos organizaciones** son de destacar las siguientes barreras internas en las entidades públicas:

— **Estructura organizativa rígida.** Las jerarquías vertica-

les, las líneas de reporte rígidas, la falta de comunicación y colaboración interdepartamental inciden negativamente en la autonomía de los empleados y potencian decisiones centralizadas. Esto limita la flexibilidad y la capacidad de respuesta de las personas y la organización.

— **Falta de capital humano capacitado.** Esto hace referencia a la escasez de personal con las habilidades necesarias para la innovación (gestión de proyectos, liderazgo, pensamiento crítico, etc.).

— **Procedimientos formales e informales ineficientes.** También burocráticos y complejos que dificultan la flexibilidad y la implementación de proyectos innovadores.

— **Falta de unidades de apoyo dedicadas a la innovación.** Esta barrera se asocia con la ausencia de estructuras formales e informales que fomenten la participación y colaboración.

Finalmente, las dos barreras internas que se identifican en relación con los **recursos** con los que cuentan las organizaciones públicas son las siguientes:

— **Recursos económicos insuficientes.** Esto se expresa en un presupuesto limitado para financiar proyectos de intraemprendimiento.

— **Recursos tecnológicos limitados.** Se asocia con dificultades para el acceso a tecnologías adecuadas para la innovación, así como con la falta de infraestructura tecnológica adecuada.

Se presentan a continuación una serie de acciones que pueden implementarse en las organizaciones públicas de la región para superar las barreras internas previamente identificadas:

— **Transformación de la cultura organizacional,** fomen-

Facilitadores

tando la innovación y la apertura al cambio a partir de la visibilidad de los intraemprendimientos, la definición de lineamientos internos que premien la innovación, el fomento de la creatividad, la motivación hacia la toma de riesgos y el establecimiento de incentivos a estas actitudes.

— **Simplificación de la estructura organizativa y los procedimientos**, por medio de medidas como la racionalización de las estructuras para hacerlas horizontales, flexibles y matriciales; la descentralización de decisiones para dar mayor autonomía a los empleados; y la revisión de procedimientos internos con el fin de establecer “equipos de innovación” multidisciplinarios.

— **Fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos** mediante la capacitación continua en habilidades innovadoras y gestión del cambio; la formación en metodologías ágiles (design thinking, lean startup) y en liderazgo innovador; y el desarrollo de programas de movilidad interna y aprendizaje interdepartamental.

— **Mejora de la evaluación y el reconocimiento del desempeño**, integrando indicadores de innovación en los sistemas de evaluación del desempeño; estableciendo un sistema de retroalimentación constructiva y de evaluación de proyectos piloto; reconociendo y recompensando iniciativas (con incentivos económicos y simbólicos); e implementando programas de reconocimiento.

— **Optimización del tiempo laboral y sus beneficios** con el fin de reservar tiempo laboral semanal para proyectos de innovación y avanzar en la automatización de tareas rutinarias, los microdescansos estratégicos y la cultura de trabajo saludable.

— **Promoción de la experimentación y los proyectos piloto**, estableciendo programas para probar ideas y creando espacios seguros para la experimentación, sin penalizar el error.

— **Mejora de la colaboración** a través del fomento de alianzas público-privadas; de la colaboración con universidades, centros de investigación y stakeholders externos; de redes de innovación interinstitucional; y de comunidades de práctica.

3.3. Facilitadores del intraemprendimiento público

A partir del análisis de las experiencias iberoamericanas exploradas en el capítulo anterior, en este apartado se identifican elementos o situaciones externas (relacionadas con el entorno) e internas (inscritas en el ámbito organizacional) que facilitan la implicación y participación de los servidores públicos en iniciativas de intraemprendimiento, más allá de las funciones diarias correspondientes a su puesto de trabajo.

3.3.1. Contexto Macro

En el contexto externo en el que las organizaciones públicas desempeñan sus funciones, se reconocen los siguientes facilitadores del intraemprendimiento:

— **Entorno político-normativo.** Este grupo de facilitadores abarca factores relacionados con la legislación, las políticas públicas y el marco regulatorio que permiten o incentivan la innovación. Se incluye la existencia de leyes que promueven la innovación, la flexibilidad normativa, la estabilidad política y la existencia de un apoyo gubernamental a la innovación.

— **Presión social y demanda ciudadana.** Esta categoría, por su parte, agrupa los factores que surgen de las necesidades y expectativas de la ciudadanía. La demanda de servicios públicos más eficientes, transparentes y de mayor calidad actúa como un motor impulsor de la innovación en el sector

Contexto interno

público.

— **Tendencias globales.** Este último grupo incluye los factores relacionados con las tendencias a nivel mundial que promueven la innovación en el sector público. Se pueden incluir el avance en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la tendencia global a la digitalización de los servicios públicos, y el intercambio de mejores prácticas internacionales.

A continuación, se proponen diversas acciones que las organizaciones públicas de la región pueden adoptar para potenciar los facilitadores identificados en el contexto macro:

— **Impulso de políticas públicas de transformación digital** que la incorporen como un objetivo estratégico en las instituciones y que motiven la implementación de normas jurídicas orientadas a los compromisos adoptados en las Cartas Iberoamericanas.

— **Establecimiento de canales de participación ciudadana**, formales, periódicos y monitorizados, para sistematizar las sugerencias y poner en práctica las más relevantes con el fin de lograr políticas públicas aterrizadas que atiendan las necesidades ciudadanas.

— **Fomento de las redes de colaboración externas**, identificando redes de interés (para la innovación y el intraemprendimiento), dando visibilidad a las prácticas en estas áreas y solicitando la participación de instituciones para intercambiar conocimientos.

— **Inversión en infraestructura tecnológica** y de telecomunicaciones para cerrar la brecha digital en zonas rurales y urbanas marginales.

— **Promoción de alianzas estratégicas** que involucren al sector público, al sector privado y a los organismos internacionales para compartir conocimientos y mejores prácticas.

— **Sensibilización ciudadana** a partir de campañas educativas que expliquen los beneficios de la digitalización y promuevan el uso de servicios digitales.

3.3.2. Contexto interno

Dentro de la estructura interna de las organizaciones públicas, los factores que facilitan el intraemprendimiento a resaltar son los siguientes:

— **Cultura organizacional.** Este grupo de facilitadores abarca la cultura interna de la institución, la cual puede ser un factor clave para el éxito o el fracaso del intraemprendimiento. Una cultura abierta a la innovación, que valore la colaboración, la toma de riesgos, la experimentación y el aprendizaje, es esencial para fomentar la implicación y participación de los empleados.

— **Liderazgo y gestión.** Esta categoría se centra en el rol de los líderes y gerentes, tanto a nivel de alta dirección como de mandos intermedios. Un liderazgo transformacional, que motive, empodere y apoye la innovación, es crucial. La existencia de un equipo de dirección o de unidades específicas de innovación dentro de la organización también facilita la participación.

— **Recursos humanos, económicos y tecnológicos.** La disponibilidad de estos recursos es esencial para apoyar el intraemprendimiento. Esto incluye la asignación de presupuesto específico para proyectos de innovación, la existencia de formación continua en habilidades relevantes, la disponibilidad de tecnología adecuada y el acceso a plataformas colaborativas.

— **Estructura y procesos.** La estructura organizativa y los procesos internos también pueden facilitar o dificultar el intraemprendimiento. Estructuras organizativas flexibles, des-

centralizadas, con canales de comunicación claros y fluidos, procedimientos ágiles y transparentes facilitan la participación.

— **Colaboración.** Esta categoría incluye las acciones que fomentan la colaboración tanto dentro de la organización como con entidades externas (públicas o privadas). Ejemplos incluyen las comunidades de práctica, las redes de colaboración interinstitucional y las alianzas público-privadas.

Se presentan a continuación varias acciones que las organizaciones públicas de la región pueden implementar para fortalecer los facilitadores identificados en el contexto interno:

— **Fortalecimiento de una cultura organizativa** abierta, inclusiva y que fomente la creatividad, el trabajo en equipo y la proactividad, y en la cual cualquier idea pueda ser valorada. Esto implicaría, como lineamientos de obligatorio cumplimiento en las instituciones, institucionalizar comunidades de práctica; motivar y reconocer las buenas prácticas intraemprendedoras; simplificar procedimiento; crear “zonas seguras” para experimentar con proyectos piloto; y generar espacios de intercambio donde se compartan ideas, casos de éxito y lecciones aprendidas.

— **Consolidación de redes de colaboración internas** que promuevan la interacción entre distintos niveles administrativos y la colaboración interdepartamental, con equipos multidisciplinarios que motiven la creatividad.

— **Promoción de la formación y capacitación continua** para fortalecer habilidades innovadoras y para la gestión del cambio, así como para profundizar conocimientos en metodologías de diseño ágiles; son igualmente importantes la capacitación en liderazgo transformacional, los programas de mentoría y los talleres sobre la innovación y su impacto en la sociedad.

— **Implementación de sistemas de incentivos y reconocimiento** que recompensen buenas prácticas intraemprendedoras, incluyendo programas de incentivos tanto económicos como simbólicos, la retroalimentación constante, y la evaluación de proyectos piloto.

— **Optimización de la gestión del tiempo laboral** buscando dedicar un porcentaje del tiempo laboral semanal para el diseño de proyectos de innovación y automatizar tareas repetitivas.

— **Mejora de la evaluación y el seguimiento de proyectos**, estableciendo un sistema de registro de las ideas propuestas y creando canales de comunicación para informar sobre oportunidades de incentivos y resultados de las iniciativas. Esto, en el marco de un plan estratégico que incluya un esquema de incentivos y recursos necesarios para garantizar su efectividad.

— **Establecimiento de un comité de innovación** para evaluar las propuestas que surjan, coordinar los programas de incentivos y monitorear los resultados de estas medidas.

— **Creación de alianzas estratégicas** con instituciones académicas y de investigación, y priorizando, entre otras actuaciones, el intercambio de buenas prácticas.

EQUIPO

Coordinadores de la publicación

Dr. Ricardo García-Vegas

Doctor en Gobierno y Administración Pública por la Universidad Complutense de Madrid (UCM); Máster en Estudios Políticos Aplicados por la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (España); Gestor de Proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible por la UCM; y Especialista en Gerencia Pública por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Es profesor del área de ciencia política y de la Administración en el Departamento de Derecho Público I y Ciencia Política de la Universidad Rey Juan Carlos de España (URJC). Es investigador en la Fundación Ortega - Marañón y codirector del Máster de Gobierno y Administración pública de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) y el Instituto Universitario de Investigación Ortega- Marañón (IUIOM). Es director del Observatorio Interamericano de Gobernanza e Innovación Pública, una iniciativa impulsada por la Fundación Ortega-Marañón, la Escuela de Gobierno de la Organización de Estados Americanos (OEA) y la URJC.



Dr. Pedro Marcos García López

Doctor en Ciencias Políticas en la Universidad Complutense de Madrid. Licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Alta Dirección Pública por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Máster en Cooperación Internacional por el IUDC de la Universidad Complutense de Madrid. En la actualidad es profesor asociado de la Universidad Rey Juan Carlos de España (URJC) y Jefe de Estudios del Instituto Universitario de Investigación Ortega - Marañón (adscrito a la Universidad Complutense de Madrid). Ha sido, entre otras responsabilidades, director de Relaciones Institucionales y Comunicación de la empresa pública Sepes del Ministerio de Fomento de España (2009-2012); y coordinador de cooperación internacional del Consejo de la Juventud de España (2004-2006). Investigador y docente en materia de innovación pública, evaluación de políticas públicas y de relaciones institucionales. Autor de varios artículos y publicaciones sobre intraemprendimiento público, movimientos sociales, Unión Europea y co-desarrollo.



Equipo relator de las experiencias de intraemprendimiento público



Antonio Alonso Jiménez

Doctor Ingeniero de Minas, especialista en instrumentación geotécnica, gestión de proyectos y políticas públicas relacionadas con los recursos minerales y la transición energética. Su experiencia abarca más de una década de trabajo en países como España, México, Alemania, Estados Unidos y Noruega, donde ha liderado proyectos relacionados con minería sostenible, infraestructura subterránea y explotación de minerales críticos. Colabora con el IGME-CSIC en la gestión de proyectos financiados por fondos europeos, buscando promover la innovación y garantizar el suministro sostenible de materiales esenciales para la industria y la transición energética. También está comprometido con la mejora de las políticas públicas, participando activamente en iniciativas para simplificar los sistemas de justificación de ayudas económicas en proyectos financiados por la Comisión Europea. Además de su sólida formación técnica, cuenta con un máster en Gobierno y Administraciones Públicas, lo que le permite combinar conocimientos técnicos y estratégicos en la elaboración de políticas y gestión de proyectos. Actualmente desarrolla un trabajo final de máster enfocado en la creación de un centro de minerales críticos en España, inspirado en modelos internacionales de éxito. También se dedica a la divulgación académica, publicando en revistas científicas y participando en congresos internacionales. Su enfoque integra sostenibilidad, innovación y desarrollo social.



Cielo Chicangana Collazos

Desde mi infancia recuerdo mi alegría por ayudar a quien lo necesitaba y enseñar lo que yo sabía de la cotidianidad, la vida en el campo. Mis ancestros indígenas y sus saberes hicieron de ello algo nato. Mi formación básica secundaria se centró en aprender a “enseñar a otros”; por eso fui internada (venía del campo) en un colegio que forma a sus estudiantes en esta área. Se llaman “escuelas normales”. Además, siempre fue de mi interés lo invisible de las ciencias naturales, lo cual estudié microbiología y me gradué en la universidad como bacterióloga. La situación social muy crítica de mi país a finales de las décadas de 1980 y 1990 hizo que buscara aportar mis conocimientos en ciencias naturales y bioanálisis a la administración de justicia. Logré hacer parte del primer grupo de Investigadores con formación científica al servicio del país. Posteriormente ingresé al Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses -en donde he trabajado como Experto Forense en Biología y finalmente como epidemióloga-, enamorada del análisis de datos y con el reto de hacer que estos solo estén al servicio de la gente. Me encantaría encontrar una invitación para trabajar como ¡problematóloga! en cualquier parte del mundo.

Darwin Céspedes Marcial

Profesional ecuatoriano con conocimientos en educación, administración, estadística, gerencia para el desarrollo y demografía. Maneja bases de datos y análisis de información estadística, demográfica, de información de salud, plataformas BI, planificación y desarrollo territorial, y políticas públicas.



Gisselle Roedán Díaz

Actualmente lidero proyectos de impacto social tanto a nivel nacional como internacional, enfocadas en la empresarialidad femenina, la creación de nuevos negocios, la inclusión social, educativa y laboral, el emprendimiento, el intraemprendimiento, la innovación, la transferencia tecnológica y la investigación. Docente universitaria egresada de la carrera de Marketing del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), he complementado mi formación con másteres en áreas como Dirección y Gestión de Empresas, Administración Estratégica y Global Entrepreneurship en instituciones como la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), la Escuela de Organización Industrial (EOI) y la Universidad de Alcalá, las dos últimas en España. Además, he realizado estudios en innovación social y ambiental, y cuento con certificaciones internacionales en emprendimiento, innovación, inclusión y transferencia tecnológica. Como cofundadora y vicepresidenta de Emprende Latinoamérica estoy comprometida con el desarrollo de emprendedores en América Latina, brindando mentorías y asesorías personalizadas para fortalecer sus proyectos. También soy facilitadora certificada en programas internacionales como el desarrollo del comportamiento emprendedor por las Naciones Unidas (UNCTAD) y la formación de empresarias a través del Programa de Empresarialidad Femenina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).



Javier Pastorino De León

Coordinador del Programa de Innovación en Servicios Públicos en la Agencia Nacional de Investigación e Innovación de Uruguay (ANII). Especialista en gestión de proyectos de creatividad e innovación, con formación en comunicación y diseño. Cuenta con un Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública por la Universidad de Montevideo y una certificación como Trainer of Trainers por NESTA, enfocada en potenciar equipos creativos. Además, es Coach de Innovación certificado por el Innovation Coach Program de SIT Innovation. Desde 2017 contribuye en ANII, donde ha liderado el programa de innovación en industrias creativas y, desde hace cuatro años, el Programa de Innovación en Servicios Públicos, en colaboración con el Laboratorio de Innovación del BID Lab en Uruguay, impulsando la innovación abierta para impactar positivamente en la vida de las personas.





Julio Enrique Lozano

Profesional colombiano con más de 18 años de experiencia en el sector público y privado, Informático Matemático de la Pontificia Universidad Javeriana y cuenta con especializaciones en Actuaría de la Universidad Antonio Nariño y en Nuevas Tecnologías, Innovación y Gestión de Ciudades de la Universidad Externado de Colombia. Ha liderado proyectos clave como la Ventanilla Única de la Construcción y la Plataforma de Datos Abiertos de Bogotá y actualmente, forma parte del equipo del Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá (iBO), donde apoya iniciativas enfocadas en la transformación digital, el fortalecimiento de capacidades en servidores públicos y la implementación de soluciones innovadoras a retos urbanos.



Luis Felipe Llanos Reynoso

Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional y Maestro en Administración por la Universidad la Salle (México), ambos grados con mención honorífica, y Actuario por la Universidad Anáhuac (México). Investigador del Instituto de Políticas Públicas del Estado de México, Profesor Investigador en la Universidad Anáhuac, Investigador Nacional por el CONAHCYT (Nivel 1) y miembro permanente del Grupo Estable de Investigación en Estudios Socioeconómicos de México. Con más de 40 publicaciones académicas arbitradas internacionales y más de 210 citas. Adicionalmente, profesor invitado de la Universidad Anáhuac de Cancún, el ITAM, la Universidad de la Rioja, Akali Universidad Internacional de Posgrados y la Universidad de San Francisco de Quito. Ha sido servidor público en puestos directivos en México y miembro del Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional de BANOBRAS, así como Presidente de la Sección de Recursos Humanos del Consejo Directivo del Colegio Nacional de Actuarios.



Lourdes Durón Suárez

Economista y académica con una amplia trayectoria en investigación, especializada en la formulación, evaluación y gestión de proyectos de cooperación internacional, gestión de residuos sólidos y economía circular. Cuenta con una Maestría en Administración de Proyectos, un MBA y una especialización en metodologías de investigación económica y social, lo que le ha permitido combinar sus conocimientos en economía con un enfoque práctico en la gestión ambiental. Su carrera se ha caracterizado por el liderazgo en la formulación de proyectos de desarrollo y cooperación técnica, especialmente en el ámbito de la gestión municipal, economía circular y evaluación de sostenibilidad financiera de proyectos. Ha trabajado como consultora externa en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID), entre otras, donde ha realizado análisis y gestión de información sobre la implementación de modelos de economía circular en América Latina y el Caribe, y formulación de proyectos de cooperación al desarrollo. A lo largo de su carrera ha liderado proyectos que incluyen la creación de capacidades en muni-

cipios y entidades gubernamentales sobre gestión del desarrollo. Además, ha colaborado con organizaciones internacionales, gestionando proyectos que buscan mejorar la calidad de vida en las comunidades mediante la optimización de procesos administrativos y técnicos, y el fortalecimiento de capacidades institucionales en sectores como agua, saneamiento, gestión fiscal, derechos civiles y políticos de las mujeres, y gestión de recursos. Como docente universitaria ha impartido clases en economía y gestión de proyectos. Su habilidad para integrar la teoría económica con la práctica aplicada le ha posicionado en el ámbito académico y profesional. A lo largo de su carrera ha demostrado una profunda capacidad para gestionar proyectos en contextos complejos, alineados con los principios de sostenibilidad y justicia social, lo que le ha permitido destacarse en el análisis y la ejecución de proyectos de impacto social y ambiental.

Macarena López Lacuague

Trabaja en la Agencia Nacional de Investigación e Innovación de Uruguay (ANII) como Coordinadora de Emprendimientos, impulsando proyectos de innovación y fortaleciendo el ecosistema emprendedor en el país. Tiene más de ocho años de experiencia en políticas públicas de I+D, emprendimientos e innovación, habiendo formado parte de la Agencia Nacional de Desarrollo de Uruguay. Es licenciada en Ciencia Política, con un Máster en Neuromarketing por la Universitat Autònoma de Barcelona y estudios en sostenibilidad e innovación. Además, se formó en negocios y emprendimientos en la Tel Aviv University.

Rosa Delfina Daza Bolaño

Soy profesional en Comercio internacional y magíster en Gerencia de la Innovación Empresarial. Mi gran fortaleza es la generación de ideas que permitan dar solución a las diferentes situaciones que se presenten y su posterior ejecución de manera innovadora. Experta en gestión del conocimiento e innovación, planeación estratégica, procesos de internacionalización, modelos de negocio y estudios de tendencias. Los proyectos en los que he participado me han dado experiencia liderando equipos y desarrollando iniciativas con el objetivo de promover el desarrollo y aportar soluciones de manera creativa. Actualmente soy la Coordinadora de Gestión y Desempeño Institucional en la Oficina de planeación de la Universidad de La Guajira y docente tutor de la misma institución; también he sido docente de posgrados en el módulo de gestión del conocimiento. Durante 3 años fui profesional de gestión del conocimiento y la innovación en la Agencia Nacional de Seguridad Vial. He sido asesora en internacionalización, coordinadora de centro de consultoría, directora (e) del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, y Coordinadora académica, entre otros cargos, en La Universidad de La Guajira.



Equipo colaborador

Ana Risi Quiñones

Licenciada en Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Lima, con más de treinta y dos años de experiencia en gestión pública. Cuenta con Diploma de Estudios Avanzados de Doctorado en Derecho Empresarial por la Universidad de Sevilla de España y es Magíster en Administración por la Universidad ESAN del Perú, así como Máster en Liderazgo y Dirección Pública por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y el Instituto Nacional de Administración Pública de España. Actualmente es Asesora II de la Presidencia Ejecutiva de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, habiéndose desempeñado como secretaria técnica del Tribunal del Servicio Civil de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, Viceministra de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, y Secretaria General de la Contraloría General de la República, entre otros cargos directivos en el Perú. También es profesora del Programa de Segunda Especialidad en Derecho Administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Perú.



Dilver Noé Alegría Hurtado

Nacido en la ciudad de Popayán, departamento del Cauca - Colombia. Abogado con especialización en Gobierno Municipal de la Universidad Javeriana de Bogotá y en Gestión y Planificación del desarrollo Urbano y Regional de la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP. Con estudios de maestría en Estudios interdisciplinarios del desarrollo en la Universidad del Cauca. Actualmente es docente universitario, integrante de la Sociedad Internacional de Derecho Público ICON-S Capítulo Colombia y director ejecutivo del Grupo de Estudios Públicos CAUCA. Con una amplia experiencia profesional y académica cercana a los asuntos públicos y de gobierno. Se destaca su cercanía con las dinámicas de la sociedad civil y los procesos de gobernanza agenciados desde el ecosistema regional de Ciencia Tecnología e Innovación de la región. Tiene conocimiento en procesos de enseñanza y aprendizaje que incorporan componentes altamente significativos asociados con la innovación pedagógica, los incentivos, la diversidad y la inclusión. Sus Interés están relacionados con la apropiación social del conocimiento, la evaluación de políticas públicas, la asociatividad territorial, la reforma del estado, la investigación formativa, el seguimiento de los ODS, el estudio del “desarrollo” como idea en el territorio, la innovación pública y los grupos de interés como LAB de Innovación Ciudadana.





Eileen Matus Calleros

Especialista en regulación, competencia y tecnología, con una destacada trayectoria académica y profesional. Posee un doctorado en Derecho Internacional por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB); y una maestría en derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es maestra en Derecho y Justicia Política por la Universidad Birkbeck en Londres, en colaboración con la Universidad de Pretoria; licenciada en derecho por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM); y licenciada en Ciencias Políticas por Florida International University (FIU). Ha trabajado como consultora legal para los gobiernos de los Estados Unidos, España, Guatemala, México, la República Popular de China y Tíbet, así como para el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Ha capacitado a funcionarios públicos y actores privados sobre el impacto de instrumentos y organizaciones internacionales en la transformación del sistema legal en su contexto social y económico. Es Fundadora y CEO de Reg(X), un centro enfocado en entender la complejidad regulatoria y jurídica generada por la economía digital. Antes de esto, fue directora general de los Programas de Posgrado en Derecho y directora ejecutiva del LegalTec Lab en la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey. También fue la directora académica del Centro Latam Digital y el Programa Interdisciplinario en Regulación y Competencia Económica en el CIDE.



Germán Adolfo Salas Ojeda

Académico e investigador con más de 21 años de experiencia en el campo de la computación, especializado en transformación digital, ciencia de datos y tecnologías emergentes aplicadas a la educación. Magíster en Tecnologías Informáticas Avanzadas y Licenciado en Computación, ha desarrollado un perfil multidisciplinario que combina la dirección de proyectos, la investigación aplicada y la docencia universitaria. En su trayectoria académica ha liderado investigaciones en áreas como el análisis de complejidad, el caos organizacional, la inteligencia de negocios y la analítica de datos, con un enfoque en aplicaciones prácticas para resolver problemas reales en contextos educativos y empresariales. Ha publicado artículos en revistas indexadas y capítulos de libros, contribuyendo al desarrollo del conocimiento en temas como la alfabetización digital y los modelos de gestión tecnológica. Su participación en redes académicas y científicas internacionales lo ha posicionado como referente en la capacitación digital, destacándose como expositor en congresos y foros sobre inteligencia artificial, big data y tecnologías educativas. Su enfoque investigativo integra metodologías avanzadas, como design thinking y aprendizaje basado en proyectos, con un fuerte compromiso hacia la sostenibilidad e inclusión tecnológica.

Gloria Carolina Escobar Alas

Cuenta con formación en Licenciatura en Educación Física, Deporte y Recreación. Actualmente, se desempeña profesionalmente en el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador, dentro del departamento de Oportunidades del área de Deporte Inclusivo. En este espacio se desarrollan diversos programas y proyectos orientados a la inclusión. En la actualidad, se tiene a cargo la coordinación del programa nacional dirigido a personas adultas mayores, con quienes se mantiene un compromiso y entusiasmo constante en el trabajo. Fuera del horario laboral, también se lleva adelante una iniciativa de emprendimiento personal, considerada una fuente importante de realización y motivación.



Gualberto Quiroz Aguirre

Destacado docente-investigador y consultor en gestión universitaria y sistemas de calidad, con más de 33 años de experiencia en educación superior. Magíster en Educación, ha liderado proyectos estratégicos como el Licenciamiento Institucional y el Programa de Autoevaluación de 66 programas de estudio en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (UNE), además de implementar laboratorios avanzados en telecomunicaciones y electrónica. Actualmente es docente en la Escuela de Posgrado de la UNE, especializado en auditoría y calidad educativa, certificación de competencias, gerencia universitaria y diseño curricular. En la Facultad de Tecnología es titular en áreas de telecomunicaciones, comunicaciones ópticas y formulación de proyectos. También se desempeñó como juez oficial de los Premios QS Reimagine Education 2024 y auditor líder en sistemas de calidad ISO. Reconocido por su enfoque holístico en la formación profesional, diseño y desarrollo del modelo factorial y optimización de procesos universitarios, ha gestionado acuerdos internacionales con la UNE- IESALC/UNESCO y universidades de renombre global. Su trayectoria incluye la coordinación de programas financiados por organismos internacionales como el BID y la Unión Europea, consolidando su impacto en la calidad de la educación superior en Perú.





Juan Ángeles Cruz

Profesional en Comunicación Social con una amplia trayectoria en el ámbito de la gestión pública y la ejecución de programas sociales en organizaciones públicas y privadas. Con una formación académica centrada en las políticas sociales y un enfoque práctico en la administración pública, ha logrado integrar sus habilidades en la creación de estrategias de fortalecimiento de capacidades, comunicación e innovaciones orientadas a la mejora del bienestar ciudadano. A lo largo de su carrera ha trabajado en diversos sectores del ámbito gubernamental y en organizaciones privadas, desempeñándose en la planificación, ejecución y evaluación de programas que abordan áreas como la educación, la salud, y el desarrollo comunitario. Su experiencia en el diseño y gestión de proyectos sociales ha sido fundamental para la implementación de iniciativas que promueven la inclusión social y la equidad en comunidades vulnerables. En la actualidad trabaja en el Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres - JUNTOS, del Perú.



Marcos Manuel Almengor Ríos

Profesional en Ingeniería de sistemas, con maestría en tecnologías de la información y gobierno. Responsable de la Oficina de tecnologías de la información y comunicación - TIC del Instituto del Mar del Perú, con especialización en transformación digital, desarrollo y gestión de Proyectos. Experiencia en la administración de redes de datos. Coordinación del centro de datos y los proyectos enmarcados en plan de gobierno digital del Instituto del Mar del Perú. Colaborador responsable en la elaboración de las políticas de seguridad de la información. Participación en el I Congreso sobre Formadores de formadores en competencias digitales en países de Latinoamérica y el Caribe con su proyecto: "Incorporación de la digitalización en la gestión documental y la publicación de la información institucional en el Instituto del Mar del Perú - IMARPE".

Margarita Cristo

Nací en Barahona, República Dominicana. Doctora en Derecho de la Universidad Autónoma de Santo Domingo. Máster de Derecho Constitucional de la Universidad Castilla La Mancha, España. Máster en Derecho Administrativo, Tributario, Electoral, Municipal y Urbanística de la Universidad Autónoma de Santo Domingo, y en Derechos de los Negocios Corporativos de la Universidad Católica Madre y Maestra en Arbitraje Internacional. Conferencista. Me desempeño como jueza de la República desde el 2003. Docente Universitaria en maestría y postgrado e investigadora. Coordinadora de Maestría de Derecho Público del Instituto Superior de la Escuela Nacional de Abogados. Encargada de Proyecto en el Laboratorio de Innovación Pública del Colegio de Abogados de la República Dominicana. Miembro del Centro Municipalista de México, de la Red Internacional de Gobierno Abierto y del CLAD. Actualmente soy conductora y coproductora del programa televisivo “Derecho al descubier-to”.



María Antonieta Tejeda Muñoz

Originaria de la Ciudad de México, graduada en sociología con estudios de posgrado en Administración Pública e Ingeniería Ambiental por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Mentora en educación básica y media superior, en la Secretaría de Educación Pública (SEP). Pionera y monitora del proyecto Piloto del Sistema Nacional de Telesecundaria. Guionista y locutora en Radio Educación, SEP.

Becaria del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT): Primer Intercambio Tecnológico México-Estados Unidos de América. Estancias en Georgetown University, Temple University y Annenberg Hall. Cursos de cine, art & TV. Punto focal en la ONU para la Río Earth Summit en 1992. Chairman para México y Latinoamérica en la Air Waste Management. Directora de Eco- ciudadanía del Futuro, A. C. (ECOCIF) organización social no gubernamental. Ombudsman en derechos humanos. Desarrollo de proyectos con OEA, INE y TEPJF de educación cívica y política electoral, y observatorios electorales y de transparencia a partidos políticos en procesos electorales. Otras áreas de trabajo: desarrollo comunitario con indígenas y poblaciones de alta vulnerabilidad social; licitación de proyectos; y consultorías ambientales.





Mario Arturo González Herrera

Ha sido servidor público durante veinticuatro años y posee experiencia en administraciones públicas de los niveles: federal, estatal y municipal. Sus principales competencias son la administración de recursos humanos, materiales y financieros; la asesoría jurídica especializada con conocimiento e interpretación constitucional y de leyes secundarias aplicables a procedimientos administrativos, incluida la creación de instrumentos jurídico/administrativos; la defensa legal y la fiscalización; y la planeación y evaluación de políticas públicas. Adicionalmente, durante siete años presidió una asociación civil nacional en materia de prevención social de la violencia y la delincuencia (COPREDECI, S.C) y durante más de diez años ha culminado con éxito cerca de treinta proyectos como consultor especializado en desarrollo urbano, reingeniería administrativa, protección civil y movilidad urbana. Es licenciado en derecho y cuenta con certificados de acreditación de seis diplomados. Tiene un Máster Internacional en Sistemas Penales Comparados y Problemas Sociales por la Universidad de Barcelona, España, y Maestría en Administración Educativa. En 2023 concluyó el Doctorado en Derecho en la Universidad de Estudios de Posgrado en Derecho, obteniendo mención honorífica. Fue docente en tres centros educativos superiores, impartiendo materias de derecho administrativo, derecho internacional público, contratos civiles, política y legislación informática.

Marlon Muñoz Hernández

Es una persona con capacidades humanas excepcionales, forjadas a lo largo de 23 años de experiencia en el sector público y una sólida formación profesional. Desde la humildad, he dedicado mi vida a la cohesión social y cultural, combinando mi experiencia técnica y académica con un profundo compromiso por el bienestar colectivo. Es Técnico en Sistemas y Programación, Tecnólogo en Gestión Bancaria y Financiera, y Administrador Financiero, y cuenta con múltiples especializaciones, incluyendo Diseño y Desarrollo de Investigaciones de Mercado, Gestión del Talento Humano por Competencias, Gestión Pública y Seguridad Informática. Además, es Magíster en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial, y está certificado en normas ISO 9001, 14001, 18000 y 27001. Esta trayectoria lo ha dotado de habilidades esenciales en liderazgo, gestión de equipos y planificación estratégica, indispensables para ejecutar proyectos complejos y multidisciplinarios. Su capacidad para optimizar recursos humanos y financieros, así como para integrar tecnología e innovación, lo convierten en un líder visionario. Marlon fomenta la participación democrática e inclusiva, asegurando que todos los grupos de interés sean parte activa en la toma de decisiones y ejecución de proyectos. Su vida y carrera son un testimonio de dedicación al servicio de la sociedad.

Mónica Martínez Cuevas

Project Management Professional (PMP). Química egresada de la Facultad de Química de la Universidad de la República. Máster en Gestión y Auditorías Ambientales de la Universidad Europea del Atlántico y la Universidad Internacional Iberoamericana. Especialista en seguridad y salud en el trabajo egresada de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República. Ex docente de la Unidad Académica de Sistemas Integrados de Gestión de la Facultad de Química. Actualmente se desempeña como Consultora Senior de la Gerencia de Tecnología y Gestión del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), liderando proyectos del área de sostenibilidad.



Regina Prieto Bacigalupo

De profesión abogada, con 33 años de experiencia, es jefe de división de capacitación del Instituto Aduanero y Tributario de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) de Perú. Magister en Tributación y Política Fiscal, en Administración Tributaria y Hacienda Pública, y en Gestión Pública. Docente en temas tributarios y aduaneros. Divorciada y con tres hijos.



Verónica Arely Ayala Ramírez

Vivo en El Salvador, específicamente en el departamento de Chalatenango. Soy licenciada en psicología y, en la actualidad, empleada del Instituto Nacional de los Deportes donde trabajo con programas y actividades para personas y atletas con discapacidad. Me gusta trabajar a favor de la sociedad salvadoreña y colaborar con el desarrollo personal de poblaciones vulnerables. Disfruto mucho del arte, la pintura, la música, la naturaleza y los libros.



Coordinación técnica



María Dorado

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires (UBA), con especialización en Gerenciamiento por Resultados y Control de Gestión. Actualmente está realizando un máster en Transformación Digital en el Sector Público en la Universidad Internacional de La Rioja, España. Su carrera profesional abarca el ámbito público a nivel local, nacional e internacional. Comenzó en el sector privado como responsable de calidad y proyectos, para luego unirse al sector público como coordinadora de proyectos en el Ministerio de Turismo de Argentina. Entre 2011 y 2016 lideró el Programa de Formación para la Gestión Pública Efectiva en la OEA en Washington, DC. Posteriormente, trabajó en el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como Asesora de Innovación y Gobierno Abierto, y Gerente de Proyectos en la Secretaría de Innovación y Transformación Digital. Hasta diciembre de 2023 fue directora general de Ciencias de la Información en la Subsecretaría de Políticas Públicas Basadas en Evidencia y actualmente se desempeña como consultora internacional independiente en innovación y política pública.

Bibliografía

Albury, D. (2005). "Fostering innovation in public services". Public Money and Management, 25(1), 51-56. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=650420

Alcaldía Mayor de Bogotá (s.f.). Plan Distrital de Desarrollo 2024-2028. <https://bogota.gov.co/plan-distrital-de-desarrollo-2024-2028/>

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation". Journal of Business Venturing, 16(5), 495-527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)

Aquilino, N., Arena, E., Bode, M., & Scolari, J. (2019). Guía N° 4. Objetivos y metas. Elementos claves de una carta de navegación. Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas? <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/03/ME-Guia-4-pdf>

Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). "Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment". Review of Public Personnel Administration, 35(2), 146-168. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>

Balarín, M., Cueto, S., & Fort, R. (Eds.). (2022). El Perú pendiente: ensayos para un desarrollo con bienestar. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/GRADEPeruPendienteKuramoto.pdf>

Barreto, L., Roberti, L., & Basani, M. (2024). "Una aproximación a los ecosistemas de innovación en agua y saneamiento con diagnósticos en Perú y Chile". Banco Interamericano de Desarrollo, 19-24. <https://publications.iadb.org/es/una-aproximacion-los-ecosistemas-de-innovacion-en-agua-y-saneamiento-con-diagnostico-en-peru-y>

Beltrán, M. (1996). "De la reforma de la administración al control de calidad de los servicios públicos". Gestión pública y democracia 5-6, 5-16. <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/view/62/62>

Beristain, C. (2010). Manual sobre perspectiva en la investigación de derechos humanos. Colección CEJIL. Hegoa. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/5784-manual-sobre-perspectiva-en-la-investigacion-de-derechos-humanos-coleccion-cejil>

Blanka, C. (2019). "An individual-leven perspective on intrapreneurship: a review and ways forward". Rev Manag Sci, 13, 919-961. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>

Boin, A., & Van Eeten, M. J. G. (2013). "The resilient organization". Public Management Review, 15(3), 429-445. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2013.769856>

Borins, S. (2002). "Leadership and innovation in the public sector". *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476. <https://doi.org/10.1108/01437730210449357>

Burgelman, R. A. (1983). "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study". *Management Science*, 29(12), 1349-1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>

Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, P. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: Proceso y clasificación*. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>

Catalá, I. (s.f.). *Equipos de alto rendimiento*. Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/184334/Catala%20-%20Equipos%20de%20Alto%20Rendimiento.pdf?sequence=1>

Centro de apoyo al desempeño académico (CADA). (2018). *Guía para definir objetivos basada en el método SMART*. Universidad del Desarrollo. <https://cada.udd.cl/files/2018/11/2.-B-.pdf>

Chaverri Chaves, P., & Arguedas Ramírez, A. (2020). *Políticas Públicas Basadas en Evidencia: una revisión del concepto y sus características*. *Revista ABRA*, 40(60), 49-76. <https://doi.org/10.15359/abra.40-60.2>

Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://psycnet.apa.org/record/1992-03600-001>

Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). "Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers". *British Journal of Management*, 17(3), 215-236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>

De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). "Corporate entrepreneurship at the individual level: Measurement and determinants". *Small Business Economics*, 36(3), 213-229. <https://www.semanticscholar.org/paper/Corporate-Entrepreneurship-at-the-Individual-Level-Jong-Parker/9338364e0f13424ab61a86d4e2ee8ac2a40fa567>

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.

Emmendoerfer, M. L. (2019). "Public intrapreneurship and social innovation in Brazilian public administration". *Revista do Serviço Público*, 70(3), 543-566. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4282>

Galván Vela, E., & Sánchez Limón, M. L. (2019). "Factores organizacionales relacionados con el comportamiento intraemprendedor". *Innovar*, 29(71), 55-68. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n71.76395>

García López, P. M. (2024). *Intraemprendimiento público: Conceptualización y factores condicionantes* [Tesis Doctoral]. Universidad Complutense de Madrid. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/118066>

Gascó, M. (2015). *Participación interna: Nuevas formas de gestión que dan protagonismo a las personas que trabajan en las*

Administraciones. En C. Calderón (Ed.), Guía práctica para abrir gobiernos. Manual de “open government” para gobernantes y ciudadanos (pp. 119-130). Goberna América Latina.

Hartley, J. (2005). “Innovation in governance and public services”. Public Money and Management, 25(1), 27-34. <https://cite-seerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=35e724a91894e8592626e6bc4fa9c1a19ace18c3>

Hernández, G., & Hernández, F. (2017). Planeación y control. Licenciatura en Administración, Apunte electrónico. UNAM-FCA-SUAYED. http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/4/apunte/LA_1423_12096_A_Planeacion_Control.pdf

Hernández, M., & Rodríguez, P. (2018). Administración estratégica de operaciones de bienes y servicios. Licenciatura en Administración, Apunte electrónico. UNAM-FCA-SU

INEGI (2020). Censo de población de vivienda 2020. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>

Instituto Nacional de Medicina Legal (2021). Recomendaciones para la aplicación del enfoque diferencial en el servicio forense. <https://www.medicinalegal.gov.co/documents/20143/415875/Recomendaciones+Enfoque+Diferencial.pdf/948b3e04-0476-4058-681c-4307e239017a>

Katzenbahc, J., & Smith, D. (1996). Sabiduría de los equipos: El desarrollo de la organización de alto rendimiento. Díaz de Santos. <https://www.trabajo.gba.gov.ar/ipfl/sites/default/files/orientaciones-pedagogicas/Sabiduria%20de%20los%20equipos.pdf>

Lynn, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2000). “Studying governance and public management: Challenges and prospects”. Journal of Public Administration Research and Theory, 10(2), 233-261. <https://www.jstor.org/stable/3525644>

Markopoulos, E. & Vnharanta, H. (2020). “Public Sector Transformation via Democratic Governmental Entrepreneurship and Intrapreneurship”. Human Systems Engineering and Design II: 867-977. DOI:10.1007/978-3-030-27928-8_131

Mejía, L.E. & Ruiz, J.A. (2012) Aplicación de los Sistemas de Información Geográfica para la toma de decisiones. Caso CONAGUA Estado de México”. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 1(1), 30-47. <https://www.redalyc.org/pdf/6379/637967194001.pdf>

Mergel, I. (2016). “Agile innovation management in government: A research agenda”. Government Information Quarterly, 33(3), 516-523. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004>

Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). “Defining digital transformation: Results from expert interviews”. Government Information Quarterly, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Microsoft News Center. (2023). Hackatón Digital de Innovadores Públicos: Resolviendo problemas con automatización de

procesos en instituciones públicas. Obtenido de <https://news.microsoft.com/es-xl/hackaton-digital-innovadores-publicos-resolviendo-problemas-con-automatizacion-de-procesos-en-instituciones-publicas/>

Mistretta, M. G. (2024). "El intraemprendimiento: Innovación al interior de la organización". Temas de Coyuntura, (89), 104. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/temasdecoyuntura/article/view/6662>

Muñoz C, E. Nezahualcóyotl S. J. y Aranda, R. (2020). "La Georreferenciación para el diseño y evaluación de políticas públicas". Revista índice, 75, 32-35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7260829>

Navas, D.C. & Acosta, J.F. (s.f.). LABCAPITAL: Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital. <https://repositorio.unian-des.edu.co/server/api/core/bitstreams/ba6a20f7-f5ac-4d72-9f73-6c238a8bf2e7/content>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

OCDE (2024). Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024. https://www.oecd.org/es/publications/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2024_0f191dcb-es.html

OCDE (2017). Fostering innovation in the public sector. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>

ONU-HABITAT (s. f.). Avances del informe sobre el ODS 11. <https://www.onuhabitat.org.mx/index.php/avances-del-informe-sobre-el-ods-11>

Ortiz de Zárate Tercero, A. (2013). Intraemprendizaje público. Por una Administración innovadora y abierta. Oleiros, Instituto Nacional de Administración Pública. https://bci.inap.es/alfresco_file/07b82610-0c53-4848-9ba6-c48997da8f4b

Osborne, S. P., & Brown, L. (2013). "Innovation in public services: Engaging with risk". Public Money and Management, 31(1), 51-58. DOI:[10.1080/09540962.2011.545532](https://doi.org/10.1080/09540962.2011.545532)

O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2015). "Public management, context, and performance: In quest of a more general theory". Journal of Public Administration Research and Theory, 25(1), 237-256. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu011>

OVCM (2021). Cifras que impactan en la toma de decisiones. https://medicinalegal.gov.co/documents/20143/940832/1_Violencia_NNA.pdf

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). Public management reform: A comparative analysis - New public management, governance, and the neo-Weberian state (3rd ed.). Oxford University Press.

Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York: Harper & Row.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). Public Management Reform: A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State (3th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Quintero-Torres, L. D., Fernández-Niño, J. A., & Chicangana-Collazos, C. J. (2020). “Prevalencia y factores socioeconómicos asociados a las violencias basadas en género contra gestantes migrantes venezolanas irregulares en el Caribe colombiano”. Colombia Forense, 6(2), 1-20. <https://doi.org/10.16925/2145-9649.2019.02.02>

Ramírez, O. Maya, L., Ramírez, A., Sánchez, E. (2014). “Manejo de la Información Territorial y Factibilidad para Implementar Sistemas de Información Geográfica en Municipios de Oaxaca, México”. Salud y Administración, 1 (3), 37 – 50. http://www.unsis.edu.mx/revista/doc/vol1num3/A3_Info_Territorial.pdf

Roberts, E. B. (1968). “Entrepreneurship and Technology: A basic study of innovators; how to keep and capitalize on their talents”. Research Management, 11(4), 249-266. <https://doi.org/10.1080/00345334.1968.11755911>

Secretaría Distrital de Planeación. (s.f.). Nuevo contrato social y ambiental: La Bogotá del siglo XXI. <https://www.sdp.gov.co/gestion-a-la-inversion/programacion-y-seguimiento-a-la-inversion/planes-de-desarrollo-local/nuevo-contrato-social-y-ambiental-la-bogota-del-siglo-xxi>

Secretaría Nacional de Planeación (2024). Seguimiento a estudios, programas y proyectos de inversion que conforman el Plan Anual de Inversiones, al segundo trimestre de 2024. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/07/lineamientos_seguimiento_pai_2t_2024.pdf

Sørensen, E. & Torfing, J. (2011). “Enhancing collaborative innovation in the public sector”. Administration & Society, 43(8), 842-868. <https://forskning.ruc.dk/en/publications/enhancing-collaborative-innovation-in-the-public-sector>

Van der Voet, J. (2014). “The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure”. European Management Journal, 32(3), 373-382. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>

Van Wart, M. (2013). “Lessons from leadership. Theory and the contemporary challenges of leaders”. Public Administration Review, 73(4), 553-565. DOI:[10.1111/puar.12069](https://doi.org/10.1111/puar.12069)

Vogel, P. et al. (2018). "Building an intrapreneurial organization". IMPT, 6-18. <https://imd.widen.net/view/pdf/tgi2jhqffo/iai006-18-building-an-intrapreneurial-organiztation-final-02-07-18.pdf>

Von Hippel, E. (1977). "Transferring process equipment innovations from user-innovators to equipment manufacturing firms". R&D Management, 8(1), 13-22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1977.tb01270.x>

Zahra, S. A. (1993). "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach". Journal of Business Venturing, 8(4), 319-340. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-N)



Coorganizadora



Entidades colaboradoras

