



FACULTAD DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN FILOSOFÍA,
POLÍTICA Y ECONOMÍA**

**ESTRATEGIA PARA PROMOVER UN ENTORNO DE INNOVACIÓN
PÚBLICA EN GOBIERNOS MUNICIPALES DE ECUADOR**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Máster en Filosofía, Política y
Economía**

**Autores
Jorge Luis Fernández Neira
Ricardo Salvador Chica Reino**

2024

RESUMEN

Este proyecto de investigación aplicada tiene como objetivo proponer una estrategia para fomentar un entorno de innovación pública en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) de Ecuador. La estrategia se entiende en contexto de las dificultades que tienen los GADM para generar políticas públicas eficientes y eficaces para satisfacer las necesidades ciudadanas, debido a la rigidez institucional, la falta de capacidad técnica e incentivos para los funcionarios en el sector público. Por ello, se explora cómo la adopción de buenas prácticas de innovación pública, basadas en el modelo HIP, pueden fortalecer la capacidad de los GADM para responder a las demandas ciudadanas y mejorar la calidad de las políticas públicas. La metodología diseñada, considerando su enfoque de investigación aplicada, constó de cinco pasos: definición de la situación a abordar, selección de un marco conceptual, análisis de la situación a la luz del marco conceptual, desarrollo de un prototipo de acción basado en dicho análisis, y finalmente, la prueba del prototipo con funcionarios municipales y expertos en innovación pública para evaluar su viabilidad. Los resultados muestran que una estrategia estructurada en cinco fases —mapeo, creación de redes, alianzas estratégicas, diagnóstico y cocreación— puede transformar los entornos institucionales en espacios propicios para la innovación. La conclusión explora cómo la innovación pública tiene la capacidad de fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones democráticas.

Palabras clave: Innovación pública, gobiernos locales, democracia, política pública, actor-red

ABSTRACT

This applied research project aims to propose a strategy to foster an environment of public innovation in the Autonomous Decentralized Municipal Governments (GADM) of Ecuador. The strategy is understood in the context of the difficulties that GADMs have in generating efficient and effective public policies to meet citizens' needs, due to institutional rigidity, lack of technical capacity and incentives for public sector officials. Therefore, it is explored how the adoption of good public innovation practices, based on the HIP model, can strengthen the capacity of GADMs to respond to citizen demands and improve the quality of public policies. The methodology designed, considering its applied research approach, consisted of five steps: definition of the situation to be addressed, selection of a conceptual framework, analysis of the situation in light of the conceptual framework, development of a prototype based on this analysis, and finally, testing the prototype with municipal officials and experts in public innovation to assess its viability. The results show that a strategy structured in five phases - mapping, networking, strategic alliances, diagnosis and co-creation - can transform institutional environments into spaces conducive to innovation. The conclusion explores how public innovation has the capacity to strengthen citizen confidence in democratic institutions.

Key words: public innovation, local governments, democracy, public policy, actor-network.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	4
Relevancia del tema escogido.....	7
Marco conceptual	8
Gestión pública	8
Innovación pública.....	10
Metodología.....	15
Argumento original	17
Estrategia para la implementación de la guía de innovación pública.....	19
Recomendaciones	22
Conclusión	27
Referencias	29
Anexos	39
Anexo 1: Guía de Innovación	40
Anexo 2: Estrategia para la implementación de la guía de innovación	52
Anexo 3: Sistematización de testeos con personas expertas y funcionarios/as municipales	54

Introducción

Tras la caída del Muro de Berlín en 1989, la democracia liberal emergió como el paradigma político dominante que prometía libertad, desarrollo y prosperidad (Fukuyama, 1992). Sin embargo, la realidad fue diferente: a partir de la década de los 2000, una creciente desconfianza hacia las instituciones democráticas ha minado la confianza en sus principios, erosionando la legitimidad social de este orden político (Castells, 2019). Esta crisis se ha intensificado en Latinoamérica, donde los indicadores de apoyo a la democracia experimentan un declive alarmante (Monsiváis-Carrillo, 2020).

Una de las causas fundamentales detrás de la crisis de la democracia es la dificultad que tienen las instituciones democráticas en proporcionar resultados que atiendan a las demandas de la ciudadanía (Castells, 2019; Levitsky y Ziblatt, 2018). Entre los principales factores que contribuyen a esta ineficacia se destacan la rigidez de las instituciones públicas para adaptarse a sociedades cambiantes, deficientes estructuras de incentivos para funcionarios públicos, y la falta de capacidad técnica de los mismos (OECD, 2019a; Oliván, 2020). Gobiernos incapaces de generar resultados óptimos devienen en una ciudadanía apática hacia la participación política y hacia los sistemas democráticos, profundizando las brechas y descontentos hacia lo público (CEPAL, 2020; Monsiváis-Carrillo, 2020).

La desconfianza en gobiernos ineficientes debe entenderse en el contexto contemporáneo de digitalización y post pandemia. La digitalización, a través de plataformas como las redes sociales, redefine la relación de las nuevas generaciones con lo público, introduciendo una demanda por un relacionamiento horizontal e inmediato (Stocchetti, 2020). En este contexto, la pandemia de COVID-19 evidenció la falta de agilidad de los gobiernos democráticos frente a los autoritarios, generando una creciente desconfianza. La rigidez estructural y verticalidad de los gobiernos democráticos se vuelven un obstáculo para adaptarse al cambio, ampliando la brecha entre las expectativas digitales y la capacidad institucional, exacerbando así la crisis (Martí i Puig y Alcántara, 2021; Oliván, 2020).

En la región, para fortalecer la democracia y mejorar la capacidad de respuesta gubernamental, han surgido propuestas como el Gobierno Abierto. Este modelo de

gestión destaca la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas y colaboración entre el Estado y la sociedad (Naser et al., 2017). En Ecuador, iniciativas como los Planes de Acción de Gobierno Abierto y la consolidación de un Grupo Núcleo multisectorial demuestran un compromiso con estos principios. A nivel local, experiencias en ciudades como Quito, Cuenca y Riobamba, así como en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, refuerzan la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en decisiones locales (Gobierno Abierto Ecuador, 2022).

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, los intentos por mejorar la calidad y los resultados de la gestión pública han resultado insuficientes. Aunque los procesos de Gobierno Abierto han contribuido de manera significativa a la inclusión de un mayor número de personas en la elaboración de políticas públicas, fortaleciendo así la participación ciudadana y consolidando el *demos* de la democracia, esta participación no se traduce automáticamente en resultados beneficiosos en términos de políticas públicas que impacten positivamente en la ciudadanía (Méndez, 2020). Si bien el Gobierno Abierto ha logrado incorporar perspectivas ciudadanas a los procesos de la política pública a través del aumento de aportes ciudadanos o *inputs*, este no ha logrado incidir de manera efectiva en el *kratos* de la democracia, entendido como la capacidad de la gestión pública de generar resultados óptimos, u *outputs*, en beneficio de la ciudadanía (CEPAL, 2020, Oliván, 2020).

Para superar este desafío, resulta imperativo reflexionar sobre cómo superar los obstáculos que enfrenta el sector público al diseñar e implementar soluciones efectivas para las necesidades de la ciudadanía. Una de las principales barreras para lograrlo es la rigidez arraigada en las estructuras institucionales del sector público. Estas estructuras no solo deben servir como facilitadoras de la participación ciudadana, sino que deben transformarse desde su núcleo para adaptarse al cambio y responder a las demandas sociales. La transformación de estas jerarquías en el ámbito público hacia redes dinámicas es esencial, permitiendo así que el aparato estatal no solo se comunique con los ciudadanos, sino que también colabore con ellos en la elaboración de soluciones para sus principales necesidades (Oliván, 2020).

De este modo, surge la innovación pública como un enfoque regional para complementar al Gobierno Abierto y abordar estos desafíos de manera integral. Este paradigma se entiende como

el proceso de explorar, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas institucional, organizativa y social, de forma que aporte soluciones inéditas, originales y creativas a los problemas y permita así responder de manera óptima a las nuevas y tradicionales necesidades de los ciudadanos y de la sociedad. (CLAD, 2020)

La innovación pública aporta hacia el fortalecimiento de la capacidad gubernamental para generar soluciones efectivas a las necesidades de los ciudadanos. Para lograrlo, presenta una nueva perspectiva para concebir y construir lo público, alejándose de los complejos organigramas y adoptando una visión centrada en las personas, transformando las jerarquías en redes y concibiendo las instituciones públicas como cuerpos dinámicos capaces de aprender y adaptarse al cambio (Oliván, 2020; Pascale y Resina, 2020).

Este proyecto de investigación aplicada parte de una problemática concreta: las dificultades que enfrentan las instituciones públicas al diseñar e implementar soluciones eficaces a las necesidades y demandas de la ciudadanía. Con el propósito de explorar cómo la innovación pública puede potenciar la capacidad del Estado para brindar soluciones óptimas a la ciudadanía, este proyecto se centra en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales —o, como se les conoce por sus siglas, GADM— de Ecuador, dado que los gobiernos locales suelen ser los más cercanos a la ciudadanía y ejercen competencias que afectan de manera más directa su calidad de vida (OECD, 2022a).

El objetivo principal de este trabajo es proponer una estrategia para fomentar un entorno de innovación pública en los GADM de Ecuador. A través de esta estrategia, se busca promover que la aplicación de principios de innovación pública pueda fortalecer la capacidad institucional de los gobiernos locales para generar resultados óptimos que respondan a las demandas ciudadanas. Este enfoque práctico y específico permitirá abordar directamente las necesidades de la ciudadanía a nivel local, generando un impacto tangible en su calidad de vida y fortaleciendo la relación entre el Estado y la sociedad.

Relevancia del tema escogido

Ecuador atraviesa una grave crisis política, económica y social, que impacta a todos los niveles de gobierno. Esto se ve reflejado en las disparidades entre la oferta de servicios públicos y las necesidades de sus ciudadanos. Los ámbitos donde mayor se ve reflejado esto es en las estadísticas nacionales sobre educación, salud y desempleo. Por ejemplo, durante 2022 se matricularon 4.322.138 estudiantes, mientras que en 2023 se matricularon 4.202.798 alumnos, representando una baja de 119.340 estudiantes, lo que equivale a una disminución del 2,76% del estudiantado (Ministerio de Educación, 2023). En el ámbito laboral, el empleo informal cerró el 2023 en 55,7%. Además, el subempleo también experimentó un incremento, alcanzando el 21,2% en diciembre, lo que representa un aumento de 1,8 puntos porcentuales en comparación con el 19,4% registrado en diciembre de 2022 (INEC, 2023a). En el ámbito de la salud, las deficiencias en indicadores clave como la mortalidad infantil y la prevalencia de la desnutrición crónica representan serias amenazas para el bienestar y la salud general de la población ecuatoriana. Actualmente, el 20,1% de los niños menores de 2 años en Ecuador sufre de desnutrición crónica infantil (INEC, 2023b).

En el ámbito de la seguridad ciudadana, el Ministerio del Interior (2024) reportó que en 2023 se contabilizaron 7,592 muertes violentas, lo que equivale a una tasa de homicidios de más de 40 por cada 100,000 habitantes. Estas cifras reflejan un aumento aproximado del 64.9% en comparación con las 4,603 muertes registradas en 2022. En consecuencia, la percepción generalizada de inseguridad ha resultado en que el discurso público se securitice y disminuya la atención sobre las demás necesidades sociales (Tello, 2011). Esta lógica securitizadora puede conducir a la despolitización de los problemas sociales, reduciéndolos a cuestiones técnicas de seguridad que no permiten un debate público que represente las necesidades de toda la población (Bauman, 2015; Buzan et al., 1998). En este contexto, la ciudadanía se ve marginada en la toma de decisiones y desprovista de su capacidad para influir en las políticas públicas (Salazar y Rojas, 2011).

Es por ello que planteamos que los GADM se perfilan como un nivel de gobierno idóneo para abordar las necesidades de la ciudadanía desde una perspectiva integral. La proximidad de los gobiernos locales con la ciudadanía les permite comprender de manera directa las necesidades y preocupaciones de las comunidades. A su vez, esto facilita la

identificación de desafíos específicos y la elaboración de estrategias integrales adaptadas a realidades locales (Ruvalcaba, 2019). Esta capacidad de respuesta contextualizada ha demostrado ser efectiva en la implementación de políticas públicas que abordan soluciones sostenibles a largo plazo.

De esta manera, las buenas prácticas de los gobiernos locales en la región latinoamericana respaldan la viabilidad de estrategias integrales que priorizan la prevención, la participación ciudadana y el fortalecimiento del tejido social para reducir las brechas de inequidad desde los gobiernos locales. Al adoptar un enfoque comunitario, los gobiernos locales pueden acercarse más a las necesidades de los ciudadanos y, por ende, prestar servicios de manera más efectiva en contextos de securitización del discurso público (Sánchez, 2022). Un ejemplo destacado de esta tendencia es la implementación del modelo de gestión de Gobierno Abierto en varios gobiernos municipales de la región. Este enfoque ha fortalecido los mecanismos de participación ciudadana y rendición de cuentas. Un caso emblemático es la iniciativa de presupuestos participativos en Porto Alegre, Brasil, donde la ciudadanía participa activamente en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos, garantizando así que se aborden las prioridades de la comunidad (Loayza et al., 2021).

Marco conceptual

Gestión pública

La gestión pública es el entramado de actividades, procesos y estructuras dedicadas a la administración de los asuntos de interés colectivo (De León, 2016). Este ámbito abarca desde la formulación de políticas públicas hasta la ejecución de servicios esenciales, el manejo de los recursos humanos y la regulación económica, todo ello orientado hacia el mejoramiento del bienestar social y la calidad de vida de los ciudadanos (Díaz, 2017). La efectividad de la gestión pública tiene un impacto directo en la calidad y responsabilidad de la acción gubernamental al responder a las necesidades de la ciudadanía.

Sin embargo, los modelos de gestión pública enfrentan desafíos para generar resultados que respondan a las necesidades ciudadanas. Estos surgen de las limitaciones inherentes a las lógicas administrativas y a la capacidad propia de los Estados y sus gobiernos. Sumado a ello, la falta de incentivos adecuados para los funcionarios puede afectar

negativamente su rendimiento y compromiso con el servicio público (Corea et al., 2021). Además, la complejidad de las estructuras administrativas y la rigidez en los procesos de toma de decisiones pueden limitar la capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes de una sociedad. Estos desafíos se ven agravados por la falta de recursos públicos, lo que puede dificultar la implementación de soluciones efectivas a largo plazo (Sócola, 2021).

La teoría de la motivación, como la teoría de las expectativas (Huaman, 2021), explican que un individuo es capaz de realizar una tarea en función de la expectativa de que su esfuerzo conducirá a un resultado deseado y del valor que ese resultado tenga para él. En el caso de los servidores públicos, los incentivos pueden aumentar la expectativa de éxito impulsando un mejor desempeño. La importancia de los incentivos no financieros, como el reconocimiento del trabajo bien hecho o la participación en la toma de decisiones pueden aumentar el compromiso con la institución y la lealtad hacia el servicio público (Rivera y Escadón, 2019).

Para afrontar estos desafíos, se han ideado diversos modelos de gestión, como la Nueva Gestión Pública —conocida como NGP por sus siglas— (Aguilar, 2007) y el modelo de gestión de Gobierno Abierto —conocido como GA por sus siglas—(Oszlak, 2013). Estos modelos no solo aspiran a optimizar la eficiencia y eficacia de la gestión, sino también a promover la transparencia y la participación ciudadana. La NGP se basa en principios de la teoría económica neoclásica, buscando aplicar criterios de eficiencia y productividad al sector público (Osborne y Gaebler, 1992). En cambio, el GA se nutre de teorías como la democracia deliberativa y la gobernanza, poniendo énfasis en la participación ciudadana y la transparencia como pilares de una mejor gestión pública (Gobierno Abierto Ecuador, 2022).

Si bien estos modelos persiguen objetivos de mejorar la gestión pública, su implementación enfrenta desafíos y limitaciones. Por ejemplo, la NGP, centrada en la eficiencia y la productividad, enfrenta críticas por su énfasis en métricas cuantitativas y resultados a corto plazo, lo que puede llevar a descuidar aspectos cualitativos como la equidad, la justicia social y el bienestar general de la población. Esta visión instrumental de la gestión pública puede generar políticas públicas que si bien cumplen con indicadores de eficiencia, no atienden las necesidades más apremiantes de la ciudadanía ni promueven un desarrollo social sostenible (Oliván, 2020).

En el caso de Gobierno Abierto, la participación ciudadana y la transparencia se pueden ver obstaculizadas por la incapacidad de transformar las ideas y evaluaciones de los ciudadanos en resultados tangibles. Esta brecha entre las participaciones de la ciudadanía en el sistema político, o *inputs*, y la capacidad de los gobiernos en generar resultados, u *outputs* puede originarse por la escasez de recursos, la falta de capacidades técnicas y/o una cultura organizacional resistente al cambio (Oliván, 2020). A su vez, la implementación efectiva del GA requiere una infraestructura tecnológica robusta y sistemas de datos eficientes, lo que puede ser un obstáculo infranqueable en contextos con acceso limitado a la conectividad.

Innovación pública

La innovación pública, según la la Secretaría General Iberoamericana —o SEGIB, por sus siglas— (2020), se refiere a

La necesidad que la Administración pública tiene de anticiparse y adaptarse a los cambios sociales y, en general, a todo tipo de cambios que haga que la relación entre ciudadano-Administración se transforme y que la Administración pública tenga los mecanismos necesarios y optimizados para poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Esta definición permite entender a la innovación pública como resultado de la innovación pública a los cambios que surgen en una institución para mejorar la calidad de políticas que ofrece a la ciudadanía. Es consecuencia, para cumplir con su carácter de pública, debe estar alineada a las necesidades de las personas. Esto puede verse reflejado en cambios disruptivos en una política, así como en mejoras significativas de algo previamente existente. Por lo tanto, más que en la dimensión del cambio, el concepto se refiere a elementos incorporados en la gestión pública que impacten positivamente a sus usuarios.

Oliván (2020) plantea que la innovación pública puede fortalecer la capacidad de los gobiernos democráticos, o *kratos*, en generar soluciones a las necesidades ciudadanas. Esto se logra a través del aprovechamiento de la inteligencia colectiva, en la cuál interactúan las distintas partes involucradas en la comprensión del problema y el diseño de soluciones efectivas. La colaboración entre actores diversos amplifica las capacidades

de las instituciones y permite diseñar soluciones de mayor valor (Edelmann et al., 2012; Mergel, 2014; Mintrom y Luetjens, 2015).

Para aplicar principios de innovación a la gestión pública, es esencial comprender las dinámicas propias de la innovación. Si bien innovaciones pueden emerger de manera espontánea (Potts, 2014), es posible identificar patrones en espacios con altos niveles de innovación y en función de ello extraer aprendizajes y modelos (Oliván, 2020). Para ello, las aproximaciones a los procesos de innovación desde la teoría del actor-red (Franco et al., 2020), entienden a la realidad social cómo las redes de relaciones entre diversos actores, tales como individuos, organizaciones y tecnologías, los cuales interactúan entre ellos y se influyen mutuamente para generar y difundir nuevas ideas, productos y prácticas.

La teoría del actor-red parte de la unidad más básica de una red: los nodos. En esencia, una red se forma a partir de un conjunto de nodos conectados entre sí a través de enlaces (Latour, 2005). En la práctica, estos nodos suelen ser personas o instituciones que establecen relaciones y conexiones mediante conversaciones, colaboraciones u otros vínculos específicos (Jarrahi y Sawyer, 2019). Cuando múltiples nodos están interconectados a través de diversos enlaces, se origina una red. En ocasiones, emergen nodos especiales conocidos como *hubs*, los cuales acumulan una cantidad significativa de enlaces, superando el promedio de nodos similares. Estos hubs, al estar altamente conectados, poseen un gran capital social, lo que les confiere la capacidad de ejercer una influencia efectiva sobre la red en su conjunto (Ou et al., 2022).

La intensidad y la distancia de los enlaces entre nodos influyen en la configuración de la red. Los enlaces más fuertes tienden a formarse entre nodos cercanos, lo que contribuye a una mayor densidad y conectividad en la red. Por otro lado, los enlaces más débiles suelen existir entre nodos más distantes, lo que puede resultar en una red menos densa y más limitada en términos de conectividad. En consecuencia, la intensidad y la distancia de los enlaces son factores clave para definir la densidad y el grado de conectividad de una red (Choi et al., 2010; Oliván, 2020). Cuando se forma un grupo compacto de alta densidad a través de enlaces significativos se le denomina *cluster*. Una institución o grupo de trabajo que fomente la aparición de *clusters*, ya sea de manera formal o informal, tiende a fortalecer su conectividad y cohesión interna. Esto facilita la sincronización de acciones

entre los nodos, promoviendo la coordinación sin necesidad de una dirección explícita (Franco et al., 2020).

Cuando una red comparte características de alta cohesión interna, resultado de preferencias y elecciones similares, se le denomina comunidad (Bedi y Sharma, 2016). En una comunidad, los nodos están agrupados mediante enlaces intensos debido a intereses comunes, lo que promueve la construcción de visiones colectivas compartidas y una mayor sincronización de acciones (Chamberlain et al., 2021; Vlasceanu y Coman, 2021). Cuando varias comunidades están interconectadas entre sí, forman lo que se conoce como ecosistema, un conjunto dinámico de redes entrelazadas que colaboran y se influyen mutuamente en la generación y difusión de innovación (Oh et al., 2016).

Al diseñar un entorno que promueva la innovación entre un conjunto de actores, se requiere reflexionar cómo construir ecosistemas de innovación. Es decir, conjuntos de comunidades de distintos intereses interactuando entre sí y potenciando colectivamente la capacidad de innovar de sus partes (Granstrand y Holgersson, 2019). Esto se debe a que, entre más probabilidades tenga una persona o institución de conversar y conectarse con otros, mayor probabilidad hay de que surjan ideas innovadoras. Para llegar a un alto nivel de conexión y cooperación, se debe reconfigurar la forma en que se relacionan los nodos. Los equipos de trabajo suelen constituir redes, cuyo vínculo entre sus colaboradores, o nodos, determinará el nivel de cohesión, conexión y coordinación entre sus partes. En consecuencia, se debe procurar que los equipos puedan generar vínculos significativos y cercanos entre ellos, sea de manera formal o informal. (Park et al., 2020; Uzzi, 2016).

Autores como Oliván (2020) y Acevedo y Dassen (2016) han estudiado patrones en común en entornos de innovación que han resultado en la construcción de ecosistemas de innovación sostenidos. En consecuencia, plantean modelos que permiten fomentar un entorno de innovación en instituciones públicas. El primero de estos autores plantea el Modelo HIP, que es una propuesta para transformar las instituciones públicas y organizaciones en ecosistemas de innovación. Este parte de concebir a la innovación como redes de conversaciones. Una organización que busca innovar debe impulsar seis vectores de transformación, que según el autor tienen la capacidad de transformar una organización hacia estos fines: OPEN_, TRANS_, FAST_, PROTO_, CO_ y TEC_

El primero es OPEN_ y se refiere a la apertura de bases de datos, metodologías y procesos en los gobiernos y sus instituciones. Para innovar, el primer paso es abrir la información y trabajar bajo lógicas abiertas que permitan a actores diversos involucrarse en sus procesos internos (Bigliardi et al., 2021; Costa y Matias, 2020; Glasco 2023). Esto genera que las redes crezcan hacia afuera, incorporando nuevos nodos y enlaces, haciendo las redes más grandes. Abrir también permite vincularse a redes ya creadas, enriqueciendo y ampliando el potencial de innovación de una red (Pirnejad et al., 2014). Una institución abierta es una institución que impulsa la participación activa de la ciudadanía en los proyectos como tomadores de decisiones. Es transparente con sus datos y trabaja con metodologías abiertas y a su vez, colabora con otros actores e instituciones, complementando el trabajo efectuado (Oliván, 2020; Ramírez-Alujas, 2020).

El segundo es TRANS_ y se refiere a lo interdisciplinario, lo interconectado e interdependiente. Tradicionalmente las instituciones públicas tienen estructuras jerárquicas altamente verticales, provocando aislamiento entre sus nodos y desincentivando que surjan conversaciones, siendo estas la base de la innovación. Este vector plantea la transformación de las lógicas de las instituciones hacia espacios que permitan el trabajo articulado entre actores de distintas áreas, niveles y experiencias. Más vínculos diversos amplían la capacidad de acción de una institución y su productividad relacional (Kokeš, 2019). Una institución interconectada cuenta con equipos que cooperan entre sí, hay equipos de trabajo mixtos entre personas de distintos campos profesionales y niveles de experiencia, permitiendo el aprendizaje transdisciplinar y creando nuevos saberes (Ostrom, 2014).

El tercero es FAST_, y se enfoca en la presencia de metodologías, herramientas y enfoques orientados a aumentar la agilidad de los procesos y reducir el tiempo que toman, con la finalidad de mejorar la productividad de la institución. Al reducir las distancias entre los nodos se puede incrementar la eficiencia de las conversaciones (Di Lodovico et al., 2022). También se enfoca en lógicas iterativas para recibir retroalimentación de sus acciones e iniciativas y transformarlas mientras se implementan. Los proyectos suelen surgir ágilmente en el menor tiempo posible y se van transformando durante su implementación a través de iteraciones (Oliván, 2020).

El cuarto es PROTO_ y se trata de realizar modelos tangibles de ideas, potenciando las conversaciones productivas alrededor de una idea y disminuyendo su nivel de abstracción. Si bien las conversaciones son la base para la innovación, cuando estas se llenan de retórica pueden devenir en inacción y consecuente frustración. Los prototipos logran simplificar las conversaciones, aterrizando al campo de lo visible una idea (Hagan, 2021; Kimbell y Bailey, 2017). A su vez, los prototipos generan incentivos a corto plazo, fundamentales para la sostenibilidad de los procesos de innovación (Bruce y Baxter, 2019). Aplicar este principio se ve reflejado en una organización que tiene la capacidad de elaborar e implementar prototipos y mejorarlos sobre la marcha (Oliván, 2020).

El quinto de ellos es CO_, y abarca lo colaborativo llevado a la acción a través de procesos de cocreación y codiseño. Las herramientas propias de estos procesos son recursos eficaces para la construcción de comunidades y ecosistemas, mejorando los niveles de coordinación entre nodos y catalizando el surgimiento de visiones compartidas (Audet y Roy, 2016; Flaherty, 2022). Las instituciones que fortalecen lo colaborativo impulsan a que la mayoría de sus miembros participen en procesos de ideación (Díaz et al., 2019). También generan sentido de comunidad y pertenencia. En efecto, generalmente los cambios de la organización suelen surgir de abajo hacia arriba (Oliván, 2020).

El sexto de ellos es TEC_, y abarca la transformación digital dentro de las organizaciones. Tradicionalmente, las élites de las administraciones públicas tienen una cultura digital muy escasa, dificultando avances y logros en innovación digital. Fortalecer este vector tiene la capacidad de transformar a cualquier funcionario público en un hub, en tanto puede volverse un nodo altamente conectado con personas de su organización y externas, enriqueciendo los flujos de información y de ideas (Al-Ghamdi et al., 2019, Lock y Redmond, 2021). Un funcionario altamente conectado aumenta la densidad de una red, aportando a la construcción descentralizada de comunidad. A su vez este puede conectarse con redes globales de servidores públicos que trabajen en campos similares, entrenarse en universidades especializadas, y formar parte de comunidades digitales que enriquecen sus conocimientos (Oliván, 2020).

Por otro lado, Acevedo y Dassen (2016) reconocen que para innovar desde lo público es necesario que cinco factores se hagan presentes. Primero, se debe incorporar visiones externas a las lógicas del Estado en el diseño e implementación de políticas públicas, para

garantizar que la perspectiva de la ciudadanía, se encuentre presente. Segundo, se debe procurar el surgimiento de redes de confianza internas y externas a una institución. Tercero, debe haber apoyo político por parte de líderes con capital político. Cuarto, debe haber flexibilidad presupuestaria para la flexibilidad y adaptación que requieren los procesos de innovación. Y, finalmente, plantean que deben existir mecanismos para administrar y mitigar los riesgos que devienen de innovar.

Metodología

El presente trabajo es un proyecto de investigación aplicada, por lo que se caracteriza por la aplicación directa del conocimiento en problemas sociales (Díaz y Pedroza, 2018). La naturaleza de este trabajo reconoce que la realidad social es compleja al encontrarse atravesada por diversos factores estructurales y contextuales. Es decir, esta debe ser abordada no de manera universal, con soluciones únicas, sino con aproximaciones enfocadas en las características propias de un contexto determinado. En consecuencia, se vuelve necesario entender y abordar los problemas sociales aterrizados a un contexto específico (Vargas, 2009). A su vez, este proyecto de investigación aplicada tiene el carácter de investigación-acción, en tanto busca cambios en la práctica de una determinada cuestión para su mejora en términos funcionales. Es decir, busca estudiar los problemas académicamente para guiar y corregir sus acciones (Vidal y Rivera, 2007).

Por su naturaleza aplicada, se elaboró un diseño metodológico orientado hacia la búsqueda del saber y su posterior aplicación, basada en la estructura propuesta por Padrón (2006). Primero, se definió cuál es la situación que requiere ser intervenida, justificando su relevancia a través de criterios de orden práctico. Segundo, se escogió un marco conceptual que permita analizar la situación escogida en sus conceptos centrales y bajo sus rasgos contextuales. Tercero, se analizó la situación escogida a la luz del marco teórico seleccionado. Cuarto, se elaboró un prototipo de acción con base en el análisis de la situación. Quinto, se testeó el prototipo para determinar la viabilidad del mismo en resolver la situación seleccionada.

Primero, al definir la situación a definir, se escogieron las dificultades que tienen los GADM del Ecuador para diseñar e implementar políticas públicas efectivas y eficientes para la ciudadanía. Se escogió este nivel de gobierno, considerando que suelen ser los que

desarrollan políticas públicas de mayor cercanía a la ciudadanía (OECD, 2022). Este asunto se vuelve de gran relevancia considerando las dificultades previamente mencionadas que tienen las poblaciones más vulnerables en ejercer sus derechos en contexto de la crisis de seguridad que vive el país. La capacidad de los gobiernos locales en responder adecuadamente determinará en gran medida la calidad de vida y bienestar al que puedan acceder sus ciudadanos.

Segundo, se hizo un abordaje teórico en el marco conceptual sobre las dificultades que abordan las gestiones públicas en Latinoamérica para generar resultados. En este apartado, se hizo énfasis en el rol de los funcionarios públicos en estas dificultades y los incentivos que condicionan su comportamiento en el sector público. A su vez, se revisaron las iniciativas regionales que han surgido para mejorar la calidad de la gestión pública y sus limitaciones, con la finalidad de no duplicar iniciativas sino ser más eficientes en el abordaje posterior. Luego, se exploró cómo la innovación pública podría aportar a la construcción de capacidades en el sector público para generar resultados. Se revisó el modelo de innovación pública planteado desde la SEGIB, siendo este el mayor instrumento regional que explora herramientas para volver a las instituciones públicas ecosistemas de innovación. En este contexto, se exploró cómo la teoría de redes puede aportar a la comprensión de los procesos de innovación en el sector público.

Tercero, se elaboró un prototipo de estrategia para fomentar un entorno de innovación pública a través de la implementación de una guía de buenas prácticas, enfocada en el contexto de los GADM de Ecuador. En ella, se aplica el modelo de innovación pública de la SEGIB. Esta estrategia está orientada a fortalecer la capacidad de gestión de las instituciones públicas en generar políticas públicas, con énfasis en los incentivos que tienen funcionarios públicos para mejorar la calidad de su trabajo. Para ello, parte de la elaboración de una guía que plantea recomendaciones hacia distintos niveles administrativos: servidores públicos sin equipos a cargo, servidores públicos con equipos a cargo, y las máximas autoridades junto a sus equipos de trabajo. Esto está orientado a aprovechar potenciales oportunidades de mejora que puedan surgir en instituciones públicas en sus distintos niveles a través de emprendedores de política (Mintrom, 2019), conocidos también como *champions* (Young y Quinn, 2012). Luego, esta guía se difunde y operativiza en su aplicación a través de la estrategia, enfocada en fortalecer las

capacidades de GADM para fomentar un entorno de innovación pública. Para ello, se plantean procesos de fortalecimiento de capacidades, identificación de necesidades, codiseño y la creación de un plan estratégico con compromisos a distintos niveles de la institución.

El diseño de esta estrategia fue testeado con dos personas expertas en innovación pública y colaboración con GADM desde la sociedad civil en Ecuador. Posteriormente, fue testeada con cuatro funcionarios públicos de GADM en Ecuador. El criterio de selección de estas personas, considerando las limitaciones de tiempo del proyecto, consistió en identificar funcionarios públicos de GADM de ciudades intermedias de Ecuador, uno por cada región de Ecuador continental: región litoral, región andina y región amazónica. Esto permitió extraer las principales dificultades estructurales que aborda este tipo de instituciones a nivel nacional, para poder nutrir la guía con opiniones diversas y que pueda ampliar su capacidad de generar resultados en GADM de diversos contextos. Los funcionarios escogidos participaron en una sesión de testeo, en la que participaron en un autodiagnóstico de su institución, identificaron a través de él los vectores con mayor oportunidad de fortalecimiento en su institución, y validaron si las buenas prácticas recomendadas son aplicables a su contexto local y suficientes para impulsar ese vector. Los investigadores sistematizaron esto en una ficha adjunta al presente documento. Finalmente, se plantea cómo llevar a cabo esta estrategia a través de recomendaciones sobre cómo esta guía puede ser articulada en la práctica, considerando los factores existentes en torno a GADM. Se establecen las limitaciones de este estudio, así como las limitaciones que podría tener este modelo de innovación pública.

Argumento original

Los GADM presentan una configuración institucional que actúa como un obstáculo para la formación de redes y ecosistemas de innovación pública. En primer lugar, los funcionarios públicos carecen de incentivos para promover y ejecutar ideas creativas debido al riesgo percibido de enfrentar sanciones económicas o pérdida de estabilidad laboral (Atala, comunicación personal 2024; Reyes, 2017; Romero, 2017; Velaña, 2019). Esta falta de estímulo contribuye a una resistencia generalizada por parte de los funcionarios a proponer nuevas ideas en sus respectivos entornos laborales. Es importante destacar que estos riesgos no solo afectan a nivel individual, sino que también pueden

tener implicaciones políticas y repercusiones directas para la ciudadanía al involucrar el manejo de recursos públicos. Además, los GADM se caracterizan por estructuras y dinámicas de trabajo rígidas que dificultan la integración de equipos y la transferencia de información. Las unidades administrativas suelen operar de manera aislada entre sí, con una comunicación limitada entre los equipos de trabajo y una escasa presencia de colaboración interdepartamental (Atala, comunicación personal, 2024; Oliván, 2020). Sumado a ello, suelen presentar limitadas capacidades técnicas, resultado de la rotación dentro del sistema público y la politización de las cuotas políticas dentro suyo.

Ante las dificultades expuestas, es necesario abordar integralmente la capacidad de los gobiernos locales para satisfacer las necesidades y demandas ciudadanas. Para ello, se plantea la elaboración de una estrategia desde sociedad civil para promover un entorno de innovación pública en los GADM, dirigida a los funcionarios públicos. Esta estrategia busca que, en sus distintos niveles de aplicación, pueda permitir graduales transformaciones de los espacios de trabajo en entornos que fomenten la innovación. A su vez, se contempla a los distintos niveles de influencia dentro de una institución. Para ello, se encuentra estructurada en dos apartados. Primero, contiene un autodiagnóstico con base en los vectores del modelo HIP. Esto permitirá obtener los vectores con mayor oportunidad de mejora. Segundo, la guía cuenta con recomendaciones agrupadas por el rango que la persona tenga dentro de la institución. Es decir, si no cuenta con un equipo a su cargo, como es el caso de los analistas, técnicos, secretarios y personal de apoyo; si cuentan con un equipo a su cargo, como es el caso de los coordinadores y directores; y para las máximas autoridades de la institución, que incluyen al alcalde y su equipo de trabajo. Esta diferenciación de recomendaciones se basa en la noción de que dentro de los sistemas públicos suelen encontrarse de manera aleatoria emprendedores de política, personas con la voluntad de promover cambios e innovaciones en la política (Mintrom, 2019). De esta manera, los actores interesados podrán contar con herramientas prácticas para aprovechar las oportunidades que su entorno de influencia le proporciona para impulsar cambios sistémicos en las estructuras de lo público en las que se desenvuelve (Collier, 2007).

Los funcionarios que no tienen un equipo a su cargo son quienes ejecutan las políticas a nivel técnico, representando una oportunidad clave para impulsar cambios desde abajo

hacia arriba dentro de los gobiernos locales. Al ser los principales usuarios de los procesos, tienen la capacidad de fomentar transformaciones sistémicas que se replican entre sus pares, promoviendo así un cambio sostenible debido a su menor rotación. Por otro lado, los funcionarios con equipos de trabajo a su cargo actúan como puntos de conexión dentro de la red institucional, liderando la colaboración entre equipos y creando espacios para la innovación en los proyectos que supervisan. Esta capacidad de liderazgo impulsa la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas en toda la institución. Finalmente, la máxima autoridad del GADM y su equipo de trabajo juegan un papel fundamental en la institucionalización de prácticas de innovación pública, fortaleciendo las conexiones hacia afuera. Los alcaldes, en particular, pueden dirigir recursos y promover un entorno propicio para la innovación, estableciendo políticas que fomenten la experimentación y colaboraciones externas que amplíen el alcance y la efectividad de las políticas públicas locales.

Es por ello que se plantea a la guía de innovación como el instrumento base para que funcionarios de GADM que deseen implementar actividades de innovación tengan directrices ajustadas a sus contextos locales. Por ende, la estrategia está diseñada para ser implementada desde la sociedad civil hacia GADM en colaboración con el sector privado, la Academia, la cooperación internacional y la ciudadanía. En ese sentido, la estrategia se basa en la colaboración multisectorial y toma como referencia casos exitosos que abordan reformas de culturas organizacionales desde la innovación pública. Reconociendo las limitaciones que provee la sola difusión de esta guía, se plantea una estrategia para impulsar su implementación aterrizada a las necesidades específicas de los GADM. La estrategia de implementación de la guía de innovación para gobiernos locales está centrada en diagnosticar y codiseñar junto a funcionarios públicos una estrategia para impulsar la innovación pública en su institución.

Estrategia para la implementación de la guía de innovación pública

La estrategia para generar entornos de innovación en GADM basada en la guía de innovación pública está compuesta de cinco fases sustentadas en un enfoque gradual que fomenta el cambio institucional. En la primera fase la organización que promueve la iniciativa realiza un mapeo de los GADM y su viabilidad política para implementar procesos de innovación pública. Posteriormente en la segunda fase, crea una red nacional

de innovación pública para facilitar el intercambio de conocimientos. Dentro de esta red, se promoverá el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios a través de un curso virtual que cuente con módulos de aprendizaje teórico y práctico orientado a la implementación de herramientas de innovación. A su vez, esta permitirá la identificación de *champions* que puedan volverse aliados en la institución y puedan impulsar a la interna procesos de innovación.

La tercera fase se centra en la construcción de alianzas estratégicas. Para ello, se realiza una doble aproximación a los GADM mapeados. De arriba hacia abajo, con los alcaldes donde se haya identificado mayor viabilidad política, y a la par de abajo hacia arriba, a través de los potenciales *champions* identificados. Durante esta fase se establece contacto y se concretan alianzas estratégicas de colaboración entre la organización promotora y los GADM correspondientes. Además, se toma en cuenta las oportunidades de institucionalizar estos procesos de innovación a través de la aprobación de ordenanzas y resoluciones en la materia. Posteriormente, analizando la viabilidad de la estrategia en el GADM, se pasa a una cuarta etapa en donde se involucra a estos *champions* en el diagnóstico de necesidades para diseñar soluciones específicas de manera colaborativa con los funcionarios de los GADM interesados en la temática. Para ello, se realiza un autodiagnóstico con los funcionarios de la institución con base en la autoevaluación que se encuentra en la guía de innovación. Esto permitirá priorizar vectores de innovación con mayor oportunidad de mejora.

Una vez priorizados, se ejecuta la cuarta fase de diagnóstico y cocreación. Durante esta fase se implementan espacios para acompañar un proceso de diagnóstico con base en la guía los vectores de innovación con mayor oportunidad de mejora. Luego se ejecutan sesiones de cocreación con funcionarios del GADM para diseñar compromisos y propuestas específicas al contexto de su institución. Se utilizarán metodologías de innovación que permitan fortalecer capacidades de los funcionarios, establecer mesas de diálogo y abstraer propuestas de los asistentes. Posteriormente, la organización de sociedad civil implementadora en conjunto con el *champion* y los funcionarios involucrados sistematizarán estas propuestas que serán presentadas en forma de compromisos por la innovación que formarán parte de un Plan de Acción de Innovación Pública. Este Plan tendrá una duración recomendada de un año, y se podrá ajustar su

periodicidad según las necesidades de la institución. Se tendrá en consideración la generación de victorias rápidas, que permitan generar incentivos de manera temprana para asegurar los objetivos que requieren compromiso sostenido en el tiempo de los funcionarios.

Por último, la quinta etapa se centra en la implementación del Plan de Acción de Innovación respaldado en incentivos continuos, fomentando una cultura de ideación, proactividad y solución de problemas que se orientan a la transformación de la eficiencia en la gestión municipal. Esta etapa incluirá la implementación de un plan de monitoreo y evaluación que asegure su ejecución. Dentro del GADM, el alcalde deberá designar una contraparte que dé seguimiento a la implementación de estos compromisos. Para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, el Plan debe contar con el acompañamiento técnico de la sociedad civil. A través de la ejecución de proyectos financiados por cooperación internacional, se asegura la asistencia periódica en un proceso de fortalecimiento de GADM que demuestran la voluntad política para abordar desafíos de diferentes grados de complejidad.

Esta propuesta se alinea a buenas prácticas a nivel regional de innovación pública, al enfocarse en crear cambios estructurales en gobiernos locales para que se puedan volver entornos propensos a la innovación pública. Un ejemplo de ello es el Laboratorio de Gobierno de Chile, que se enfoca en tres servicios. Primero, una Red de Innovadores Públicos, que se enfoca en conectar y entrar a servidores públicos de todo el país, en distintos niveles de gobierno. De esta manera, logran identificar potenciales *champions*, explorar ventanas de oportunidad de colaboración y fortalecen capacidades locales. Segundo, el Índice de Innovación Pública, se centra en medir las capacidades de innovación de los servicios públicos para orientar la toma de decisiones y fortalecer las capacidades de innovación de servicios públicos de manera focalizada. De esta manera, año a año se realiza un proceso de medición, entrega de resultados y fortalecimiento de capacidades focalizado según sus necesidades a instituciones públicas. Tercero, su Consultoría Ágil da acompañamiento técnico a instituciones en procesos de co-creación de soluciones a problemáticas ciudadanas, a través de metodologías de innovación (Laboratorio de Gobierno, s.f.).

La estrategia del Laboratorio de Gobierno de Chile, enfocada en la construcción de comunidad, evaluación a través de indicadores y acompañamiento técnico a la implementación de buenas prácticas le ha permitido tejer una red de funcionarios públicos de más de 27.000 personas, evaluado y dado acompañamiento técnico a 50 instituciones públicas (Laboratorio de Gobierno, s.f.). En efecto, una aproximación sistémica a las condiciones estructurales que dificultan la innovación pública es adecuada para promover transformaciones sostenibles al sistema público.

En el contexto de Ecuador, donde la voluntad política es inestable y la sostenibilidad de políticas públicas es difícil debido a la inestabilidad política, llevar a cabo una estrategia similar desde la sociedad civil puede ofrecer mayor viabilidad, capacidad de ejecución y sostenibilidad (Freidenberg y Pachano, 2016; Mejía, 2009). Dado que la sociedad civil goza de la mayor confianza ciudadana para impulsar el desarrollo del país (IPSOS, 2024) y ha demostrado un compromiso sostenido con el bienestar de la población (Cueva, 2019), cuenta con la capacidad para ejecutar una iniciativa de esta naturaleza. Además, cuentan con la capacidad de tejer redes hacia afuera entre GADM y entre GADM y organismos de cooperación internacional (Gobierno Abierto Ecuador, 2022).

Recomendaciones

La estrategia debe enfocarse en aspectos que impulsen la construcción de un entorno de innovación en los GADM. Inicialmente, es esencial establecer redes de colaboración, aprendizaje e intercambio de experiencias entre funcionarios, tanto hacia adentro como hacia afuera. Hacia adentro, entre funcionarios de distintos rangos y jerarquías, de distintas unidades administrativas, que permita fomentar las conversaciones e intercambio de ideas e información. La ruptura de silos entre equipos de trabajo permite mejorar la agilidad de procesos y proyectos institucionales. Del mismo modo, establecer redes hacia afuera, entre funcionarios de distintos GADM. Esto propicia el intercambio de experiencias y la colaboración espontánea (Oliván, 2020).

De la misma manera, la estrategia debe considerar los incentivos que tienen los funcionarios para cumplir con sus funciones. Por ejemplo, el tipo de contratación bajo el cuál se encuentre el funcionario condicionará el tipo de incentivos que se le pueden proveer. Los funcionarios que tienen contrato de servicios ocasionales y contrato de libre

nombramiento y remoción tienen menor estabilidad laboral y suelen estar sujetos a la inestabilidad política de la institución (Reyes, 2017; Velaña, 2019). Por lo tanto, es necesario diseñar incentivos que fomenten el crecimiento profesional dentro de la institución y la capacidad de aplicar esos conocimientos en otros contextos. En contraste, los funcionarios con nombramiento, provenientes de concursos públicos, tienen más estabilidad y menores incentivos para destacarse y buscar su promoción a través de iniciativas propias (Romero, 2017). Por lo tanto, involucrarlos en la construcción de nuevos proyectos vinculados a un actor externo al GADM puede potenciar sus habilidades y conocimientos al reconocer su expertis en lo público. (Atala, comunicación personal, 2024).

A su vez, la estrategia debe ser capaz de mitigar los riesgos inherentes a los procesos de innovación. Uno de los principales riesgos devienen del uso de recursos públicos. Al prototipar involucrando recursos, los funcionarios corren el riesgo de que no logren los resultados deseados y recibir sanciones económicas. Para ello, se debe trabajar de manera colaborativa con sociedad civil, quien puede aportar con recursos financieros y absorber el costo del testeado de determinados prototipos (Acevedo y Dassen, 2016; Osborne et al., 2020). A ese riesgo se le suma la posibilidad de causar daño a individuos o a la comunidad por la toma de decisiones con escasa información y la incertidumbre sobre los resultados de la innovación. Si la innovación se vuelve un fin en sí mismo, estos riesgos se potencian (Meijer y Thaens, 2021).

Para el abordaje de estos riesgos, la innovación debe tener un enfoque centrado en el usuario del sistema público: el ciudadano. Entender al usuario como ciudadano pone en consideración en su experiencia su condición de ciudadano, que percibe al ser humano como sujeto de derechos. Por lo tanto, toda estrategia para impulsar un entorno de innovación no debe ver a la innovación como un fin en sí mismo, sino que debe tener presente que su carácter de pública pone al ciudadano en el centro. Así, los esfuerzos se focalizan no en innovar per se, sino en innovar por y para los ciudadanos.

Para aplicar un enfoque centrado en el usuario, la estrategia se elaboró con base en diseño centrado en personas. Este enfoque se centra en conectar a través de la empatía con el usuario beneficiario para luego diseñar una solución aterrizada a sus necesidades (OECD, 2019b). En función de ello, se plantea que la guía de buenas prácticas de innovación

contenga lineamientos generales enfocados en GADM, y que a través de la estrategia se pueda adaptar al contexto específico del sistema de incentivos y otros factores institucionales relevantes. De la misma manera, enfocar su ejecución en GADM específicos facilita el monitoreo y evaluación de su implementación en contextos locales.

A su vez, las actividades recomendadas se diseñaron con la finalidad de producir cambios de abajo hacia arriba en los GADM. Se busca que los funcionarios que no cuentan con equipos de trabajo a su cargo puedan promover una cultura de innovación, considerando que suelen ser los que tienen menor rotación. De esta manera los cambios alcanzados pueden ser más sostenibles y duraderos. Para alcanzar ello, es importante identificar funcionarios técnicos con voluntad y capacidad para impulsar cambios en la institución. Estos asumirán el rol de *champions* para promover la ejecución de la estrategia en sus instituciones e impulsar la implementación de buenas prácticas de innovación pública.

Considerando las limitaciones presupuestarias comunes en los procesos de innovación pública, el establecimiento de redes de colaboración externas es necesario para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas. A través de la colaboración con organizaciones de la sociedad civil y organismos de cooperación internacional, los GADM pueden acceder a financiamiento para sus ejercicios de innovación. Entre las principales fuentes de financiamiento para proyectos con GADM en Ecuador se destacan USAID, GIZ, PNUD y Open Government Partnership. Estas entidades, a través de sus convocatorias públicas y relacionamiento interinstitucional ofrecen la oportunidad de presentar propuestas de proyectos orientados a promover la innovación pública. Además, estas colaboraciones externas facilitan el intercambio de buenas prácticas con otros sectores de la población, la formación de grupos multisectoriales para promover la innovación pública local, la generación participativa de incentivos para impulsar la innovación y el fortalecimiento de la interdisciplinariedad en la administración local.

La estrategia se conforma de cinco fases, orientadas a promover la innovación pública en GADM. Según el nivel de progresión de la estrategia, será el nivel de cambio que se logre en cada institución. Es decir, en las instituciones donde solo se llegue a fases iniciales, se logrará un cambio significativo pero menor a instituciones donde se llegue a la fase final. Asimismo, la estrategia debe implementarse meses después de procesos electorales locales o en periodos distantes de cambios de mandatos locales, para evitar que la

potencial alternabilidad de autoridades dificulte su ejecución (Mejía, 2009; Chauvet y Collier, 2009).

La primera fase se enfoca en mapear los GADM donde exista viabilidad política para llevar a cabo este proceso. Estas condiciones son necesarias para dirigir de manera eficiente los esfuerzos de convocatoria para la siguiente fase (Vega, 2024). La segunda fase consiste en la creación de una red de innovación entre los funcionarios públicos de los GADM a nivel nacional. Para ello, se harán convocatorias abiertas en redes sociales, a través de organizaciones de sociedad civil —conocidas por sus siglas, OSC— que trabajen articuladamente con GADM y de manera directa a funcionarios públicos de los GADM identificados en la primera fase. Esta red generará espacios de fortalecimiento de capacidades en innovación a través de becas, con la posterior entrega de certificados avalados por instituciones académicas y OSC. La guía de innovación pública será el pilar formativo de estos espacios, brindando conocimientos básicos sobre innovación, herramientas de diagnóstico de los equipos de trabajo municipales y recomendaciones prácticas para la institución que tenga voluntad de implementarla. Sumado a ello, se facilitarán espacios permanentes de intercambio entre funcionarios, lo que generará incentivos iniciales para potenciales *champions* que se encuentren interesados en impulsar buenas prácticas de innovación pública en sus instituciones.

Una vez identificados, se procederá con la tercera fase de alianzas estratégicas. Esto implica establecer contacto con estos funcionarios y explorar oportunidades de colaboración con sus respectivas instituciones. Su principal característica será su compromiso con el impulso de buenas prácticas de innovación en sus entornos laborales, evidenciado durante su participación en los espacios formativos. A través de estos funcionarios se implementarán estrategias de incidencia para lograr convenios interinstitucionales y ordenanzas que permitan la ejecución de las siguientes fases. Estas figuras legales aseguran que, en contextos donde la voluntad política decaiga o que la agenda de la institución se enfoque en otros temas por asuntos coyunturales, se pueda continuar con la ejecución de la agenda.

La cuarta fase consistirá en el diagnóstico y codiseño de una estrategia desde y para el GADM. El diagnóstico involucrará un proceso de autoevaluación institucional basado en el cuestionario desarrollado por Oliván (2020) en el modelo HIP, aplicado a una muestra

representativa de funcionarios. Este proceso permitirá identificar áreas prioritarias de fortalecimiento en cada institución. Posteriormente, se llevará a cabo el codiseño de soluciones, en el cual se socializarán los resultados del diagnóstico y se priorizarán las áreas de intervención junto con los funcionarios. Durante el codiseño se realizarán sesiones de innovación en las que se abordarán posibles soluciones a los problemas identificados, utilizando metodologías de innovación para recopilar propuestas de mejora a partir de las necesidades y oportunidades planteadas por los funcionarios.

El enfoque del proceso de diagnóstico y codiseño se dirige hacia el fortalecimiento de las capacidades para la innovación. Procesos similares con las poblaciones afectadas por el proyecto tienen el potencial de construir autorreflexión y empoderamiento en los actores involucrados, incluidos los funcionarios, para transformar su entorno. (Butcher et al., 2020). Es decir, al involucrarse los funcionarios en esta fase, mejoran habilidades vinculadas con la innovación. Para estos espacios de innovación, la guía de buenas prácticas de innovación pública será el documento base sobre el cual desarrollar nuevas recomendaciones específicas al contexto local. Los insumos generados en esta fase serán sistematizados por el equipo técnico que asiste al proceso. Luego, serán presentados en una sesión final para validar las propuestas entre funcionarios. Al final, se establecerán los compromisos en una hoja de ruta que incluirá hitos, actividades, responsables y plazos de cumplimiento.

Finalmente, la quinta fase se centrará en la implementación de un plan de innovación en el GADM. Se recomienda la creación de un grupo promotor de innovación conformado por las dependencias responsables de ejecutar los compromisos priorizados en la fase anterior y liderado por una contraparte asignada por el alcalde. Para garantizar la institucionalidad de este proceso, se sugiere elaborar una resolución que formalice la conformación de este grupo promotor, así como abrir la participación ciudadana en los compromisos adquiridos. Este grupo promotor facilitará un trabajo continuo de revisión e implementación del plan de acción de innovación, además de establecer estrategias de monitoreo y evaluación periódicos de los hitos del plan (Estado Abierto Ecuador, 2023).

De manera transversal a esta última fase, se hará énfasis en la generación de incentivos claros para motivar la participación de los funcionarios en la implementación de las estrategias de innovación. Se diseñarán programas de reconocimiento que promuevan

competencias, premios y concursos, valorando el esfuerzo de los funcionarios mediante premios, oportunidades de desarrollo profesional, representación institucional y reconocimiento público. Desde la fase tres hasta la fase cinco tienen un carácter iterativo. Es decir, una vez operativizado y ejecutado un plan de acción de innovación, la institución puede volver a la fase cuatro para diagnosticar su evolución y desarrollar un plan con nuevas acciones y compromisos. A su vez, en términos de sostenibilidad a largo plazo, se puede volver a ejecutar desde la fase tres luego de procesos electorales donde haya alternancia de la máxima autoridad.

Conclusión

La innovación pública se presenta como una oportunidad vital para fortalecer la confianza en las instituciones democráticas, particularmente en los GADM. Al adoptar buenas prácticas de innovación, los GADM pueden mejorar significativamente su capacidad de respuesta a las demandas ciudadanas, superando las barreras de rigidez institucional y la falta de capacidad técnica. Este enfoque promueve una gestión pública más resiliente y adaptable a los cambios, una característica indispensable en un mundo en constante transformación. La combinación de estas mejoras contribuye a incrementar la confianza ciudadana en la democracia y en las instituciones gubernamentales.

La mejora en la calidad de las políticas públicas tiene un impacto directo en las poblaciones más vulnerables. En un contexto donde los indicadores de bienestar social en Ecuador son alarmantes, es crucial priorizar enfoques que optimicen las intervenciones sociales. La innovación pública facilita la participación ciudadana en la formulación de políticas y promueve un enfoque centrado en las personas por parte de los funcionarios. De este modo, se fortalecen las capacidades de los gobiernos locales para satisfacer las demandas sociales de manera más eficaz y equitativa.

Asimismo, la innovación pública proporciona incentivos a los diversos actores involucrados en el proceso. Los alcaldes y alcaldesas pueden beneficiarse del impacto positivo en la percepción ciudadana al implementar políticas centradas en las personas y ofrecer resultados tangibles y beneficiosos. Para los funcionarios, involucrarse en iniciativas innovadoras les permite conectarse con causas más amplias y trascendentales que la mera administración, lo cual es un incentivo clave para garantizar la sostenibilidad

de estas iniciativas a largo plazo. Este enfoque integral no solo mejora la efectividad de la gestión pública, sino que también fomenta un sentido de propósito y compromiso entre los servidores públicos.

La estrategia planteada opera bajo estas características para generar un impacto sostenible en el tiempo a nivel de gobierno local. Busca la generación de redes dentro y hacia afuera de GADM, que trasciendan las jerarquías y promuevan el dinamismo, la agilidad y el fortalecimiento de capacidades a través de la inteligencia colectiva que reside en el intercambio de experiencias. A su vez, considera factores para garantizar su viabilidad como la voluntad política de las máximas autoridades, la generación de incentivos para las partes involucradas y el acompañamiento técnico desde la sociedad civil. A su vez, aporta con una base metodológica para el desarrollo de estrategias específicas y contextualizadas a las necesidades de cada GADM.

Se recomienda realizar estudios comparativos entre los GADM utilizando el Modelo HIP u otras herramientas que permitan analizar, mediante indicadores, la situación de la innovación pública en estos gobiernos. Este tipo de estudios deben ser llevados a cabo en colaboración con OSC y la Academia, para garantizar la calidad académica de los trabajos y potenciar su impacto en la política pública. A través de este enfoque colaborativo, se pueden desarrollar aproximaciones específicas según zonas geográficas y perfiles demográficos de las ciudades, promoviendo soluciones más adaptadas y efectivas.

Referencias

- Acevedo, S., y Dassen, N. (2016). *Innovando para una mejor gestión: La contribución de los laboratorios de innovación pública*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17174/innovando-para-una-mejor-gestion-la-contribucion-de-los-laboratorios-de>
- Aguilar, L. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (39), 5-32
- Al-Ghamdi, A., Al Harbi, D., Alarfaj, N., Al Hajri, A., Almarashdeh, I., Alsmadi, M., Alshabanah, M., y Alrajhi, D. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(3), 562-573. <https://doi.org/10.32628/IJSRST196345>
- Atala, N. (2024). Pilotaje de estrategia de innovación pública [Entrevista personal].
- Audet, M., y Roy, M. (2016). Using strategic communities to foster inter-organizational collaboration. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 878-888. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0231>
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.
- Bedi, P., y Sharma, C. (2016). Community detection in social networks. *WIREs Data Mining and Knowledge Discovery*, 6(3), 115-135. <https://doi.org/10.1002/widm.1178>
- Bigliardi, B., Ferraro, G., Filippelli, S., y Galati, F. (2021). The past, present and future of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1130-1161. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0296>
- Bruce, F., y Baxter, S. (2019). The Contribution of Design and Prototyping to Enhancing Organisational Growth, Management and Entrepreneurship. *The Design Journal*, 22(sup1), 137–146. <https://doi.org/10.1080/14606925.2019.1595858>
- Butcher, S., Das, J., y Dam, J. (2020). *Evidence to Action Framework: A Participatory Approach to Action Learning* (2 Ed.). Connected Cities Lab, University of Melbourne: Melbourne. https://www.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0008/4694075/Evidence-to-

action-framework-A-participatory-approach-to-action-research-and-learning-Edition-2.pdf

- Buzan, B., Wæver, O., y De Wilde, J. (1998). *Security: A new framework for analysis*. Lynne Rienner Publishers.
- Castells, M. (2019). *La crisis de la democracia liberal*. Alianza Editorial.
- CEPAL. (2020). Panorama Social de América Latina 2019. *Claves de la CEPAL para el desarrollo*. <https://hdl.handle.net/11362/45077>
- Chamberlain, J., Turpin, B., Maged, A., Chatsiou, A., y O'Callaghan, K. (2021). Designing for collective intelligence and community resilience on social networks. *Human Computation*, 8(2), 15-32.
- Chauvet, L., y Collier, P. (2009). Elections and economic policy in developing countries. *Economic policy*, 24(59), 509–550. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2009.00228.x>
- Choi, H., Kim, S., y Lee, J. (2010). Role of network structure and network effects in diffusion of innovations. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 170-177. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.08.006>
- CLAD. (2020). Carta Iberoamericana de Innovación de la Gestión Pública. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- Collier, P. (2007). *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing and What Can Be Done About It*. Oxford University Press
- Corea, S., Aguilar, C., Olivas, H., Ruiz, J., Flores, P., y Cueto, R. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/564>
- Costa, J., y Matias, J. C. (2020). Open innovation 4.0 as an enhancer of sustainable innovation ecosystems. *Sustainability*, 12(19). <https://doi.org/10.3390/su12198112>

- Cueva, G. (2019). La sociedad civil en el Ecuador como agente del desarrollo: aportes y desafíos actuales. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, (4), 35–56. <https://doi.org/10.32719/25506641.2018.4.2>
- De León, C. (2016). *De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública: evolución, conceptos y desafíos*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Di Lodovico, A., Lamaa, A., Mahadevan, D., y Sengupta, J. (2022). *Better and faster: Organizational agility for the public sector*. McKinsey's People & Organizational Performance Practice and Public & Social Sector Practice. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/better-and-faster-organizational-agility-for-the-public-sector>
- Díaz, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, 26(2), 341-379. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200341&lng=es&nrm=iso
- Díaz, A., y Pedroza, M. (2018). Indicadores de impacto en la investigación científica. *Revista Científica Estelí*, (25), 60-66. <http://dx.doi.org/10.5377/farem.v0i25.5683>
- Díaz, M., Casas, R., y Giráldez, R. (2019). Análisis de las redes de colaboración en la innovación para el desarrollo. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 5-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832804>
- Edelmann, N., Höchtl, J., y Sachs, M. (2012). Collaboration for open innovation processes in public administrations. *Empowering Open and Collaborative Governance: Technologies and Methods for Online Citizen Engagement in Public Policy Making*, 21-37. https://doi.org/10.1007/978-3-642-27219-6_2
- Estado Abierto Ecuador. (2023). *Manual para la Implementación de Procesos de Gobierno Abierto en Gobiernos Municipales*. Estado Abierto Ecuador. <https://drive.google.com/file/d/12Bo5ECPNvwQjss6GrKwd7Ayca711XGUN/view?usp=sharing>
- Flaherty, H. B. (2022). Using Collaborative Group Learning Principles to Foster Community in Online Classrooms. *Journal of Teaching in Social Work*, 42(1), 31–44. <https://doi.org/10.1080/08841233.2021.2013390>

- Franco, M., Esteves, L., y Rodrigues, M. (2020). Clusters as a mechanism of sharing knowledge and innovation: case study from a network approach. *Global Business Review*, 25(2), 1-24. <https://doi.org/10.1177/0972150920957270>
- Freidenberg, F., y Pachano, S. (2016). *El sistema político ecuatoriano*. FLACSO Ecuador. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/141936-opac>
- Fukuyama, F. (1992). *El fin de la historia y el último hombre*. Editorial Planeta.
- Glasco, J. (2023) *Open Data and Innovation: Vast Opportunities, Untapped Value*. Bee Smart City. <https://www.beesmart.city/en/smart-city-blog/open-data-and-innovation>
- Gobierno Abierto Ecuador. (2022). *Segundo Plan de Acción de Gobierno Abierto*. <https://www.gobiernoabierto.ec/plan-de-accion-2022-2024/>
- Granstrand, O., y Holgersson M. (2019). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>
- Hagan, M. (2021) Prototyping for policy. En *Legal Design* (pp. 9-31). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839107269.00009>
- Huaman, R. G. R. (2020). La motivación intrínseca y su relación con la gestión pública de los directores de la Unidad de Gestión Educativa Local N 06-Lima. *Gobierno y Gestión Pública*, 8(1). <https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.07>
- INEC. (2023a). *Encuesta Nacional Empleo, Desempleo y Subempleo 2023*. Ecuador En Cifras. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-historico-empleo-2023/>
- INEC. (2023b). *Encuesta Nacional Sobre Desnutrición Crónica Infantil*. Ecuador En Cifras. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ENDI/Boletin_tecnico_%20ENDI_R1.pdf
- IPSOS. (2024). *Confianza de los ecuatorianos: En quienes depositan su confianza los ecuatorianos, y, quien consideran que sacará adelante el país*. <https://www.ipsos.com/es-ec/confianza-de-los-ecuatorianos-0>

- Jarrahi, M., y Sawyer, S. (2019). Networks of innovation: the sociotechnical assemblage of tabletop computing. *Research Policy*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.repolx.2018.100001>
- Kimbell, L., y Bailey, J. (2017). Prototyping and the New Spirit of Policy-Making. *CoDesign International Journal of Cocreation in Design and the Arts*, 13(3), 214-226. <https://doi.org/10.1080/15710882.2017.1355003>
- Kokeš, R. (2019). From hierarchies to networks: changes in organisation of public service delivery. Proceedings of the 61st Annual Meeting of the ISSS - 2017 Vienna, Austria, 2017(1). <https://journals.iss.org/index.php/proceedings61st/article/view/3126>
- Laboratorio de Gobierno. (s.f.). Página web oficial. Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. <https://www.lab.gob.cl/>
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network theory*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/reassembling-the-social-9780199256051>
- Levitsky, S., y Ziblatt, D. (2018). *How Democracies Die*. Crown Publishing Group.
- Loayza, M., López, H., y Garay, L. (2021). Participación ciudadana en los gobiernos locales: una revisión latinoamericana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 10070-10091. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1054
- Lock, J., y Redmond, P. (2021). Embedded experts in online collaborative learning: A case study. *The Internet and Higher Education*, 15. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2020.100773>
- Martí i Puig, S., y Alcántara, M. (2021). América Latina y Covid-19: democracias fatigadas en tiempos de pandemia. *Revista Mexicana de Sociología*, 83, 11-37. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-25032021000600011&script=sci_arttext
- Meijer, A., y Thaens, M. (2021). The Dark Side of Public Innovation. *Public Performance & Management Review*, 44(1), 136–154. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1782954>

- Mejía, A. (2009). *Por el ojo de una aguja: la formulación de políticas públicas en Ecuador*. FLACSO Ecuador. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/112992-opac>
- Méndez, J. (2020). *Políticas públicas: Enfoque estratégico para América Latina*. Fondo de Cultura Económica.
- Mergel, I. (2014). Opening government: Designing open innovation processes to collaborate with external problem solvers. *Social Science Computer Review*, 33(5), 1-15. <https://doi.org/10.1177/0894439314560851>
- Ministerio de Educación. (2023). *Estadística Educativa*. Datos Abiertos. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/11/Estadistica-Educativa_Volumen-4.pdf
- Mintrom, M. (2019). So you want to be a policy entrepreneur? *Policy Design and Practice* 2(4), 307-323. <https://doi.org/10.1080/25741292.2019.1675989>
- Mintrom, M., y Luetjens, J. (2015). Creating Public Value: Tightening Connections Between Policy Design and Public Management. *The Policy Studies Journal*, 45(1), 170-190. <https://doi.org/10.1111/psj.12116>
- Monsiváis-Carrillo, A. (2020). La indiferencia hacia la democracia en América Latina. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (66), 151-171. <https://doi.org/10.17141/iconos.66.2020.3469>
- Naser, A., Ramírez-Alujas, Á., y Rosales, D. (2017). *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/44769>
- OECD. (2019a). *Government at a Glance 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- OECD. (2019b). Towards people-centric public services en *Government at a glance*. <https://doi.org/10.1787/22214399>
- OECD. (2022). Generar Confianza para Fortalecer la Democracia: Resumen con los principales hallazgos de la Encuesta sobre Confianza de la OCDE.

<https://www.oecd.org/governance/trust-in-government/oecd-trust-survey-main-findings-es.pdf>

Oh, D. S., Phillips, F., Park, S., y Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1-6.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.004>

Oliván, R. (2020). *Instituciones que aprenden. HIP: un modelo de Innovación Pública para la Era post-Covid*. Secretaría General Iberoamericana.
https://www.segib.org/wp-content/uploads/SEGIB-Instituciones-que-aprenden_ES.pdf

Osborne, D., y Gaebler, T. (1992). *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Paidós.

Osborne, S., Brandsen, T., Mele, V., Nemec, J., van Genugten, M., y Flemig, S. (2020). Risking innovation. Understanding risk and public service innovation—evidence from a four nation study. *Public Money & Management*, 40(1), 52–62.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1621051>

Ostrom, E. (2014). Más allá de los mercados y los Estados: gobernanza policéntrica de sistemas económicos complejos. *Revista Mexicana de Sociología*, 76, 15-70.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v76nspe/v76nspea2.pdf>

Oszlak, O. (2013). *Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno.
https://www.redgealc.org/site/assets/files/16568/gobierno_abierto_2013.pdf

Ou, Y., Guo, Q., y Liu, J. (2022). Identifying spreading influence nodes for social networks. *Frontiers of Engineering Management*, 9(4), 520-549.

Padrón, J. (2006). Investigar, reflexionar y actuar en la práctica docente.
<https://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>

Park, S., Grosser, T., Roebuck, A., y Mathieu, J. (2020). Understanding work teams from a network perspective: A review and future research directions. *Journal of Management*, 46(6), 1002-1028. <https://doi.org/10.1177/0149206320901573>

- Pascale, P., y Resina, J. (2020). Prototipando las instituciones del futuro: el caso de los laboratorios de innovación ciudadana (Labic). *Iberoamerican Journal of Development Studies* 9(1), 6-27. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.437
- Pirnejad, P., Robertson, P., Adler, S., Berkowitz, B., Davies, R., Dixon, M., Headd, M., Johnston, E., Mergel, I., y Thomas, C. (2017). Towards government 2.0: Open data and innovation through cross-sector collaboration. En Proceedings de la Academia de Gestión (Vol. 2014, No. 1). Briarcliff Manor, NY: Academia de Gestión. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.15921symposium>
- Potts, J. (2014). Innovation is a spontaneous order. *Cosmos and Taxis*, 2(1), 1-10. https://cosmosandtaxi.files.wordpress.com/2014/12/j_potts.pdf
- Ramírez, L., y Dávila, Y. (2019). *Incentivos y estímulos; fórmula para el desempeño laboral: análisis de los incentivos y estímulos no pecuniarios para los funcionarios públicos de la alcaldía municipal de Arauca*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/1d104e62-824f-4abf-ac6f-6a74fe78957d>
- Ramírez-Alujas, Á. (2020). El estado del Estado abierto en América Latina. Estado Abierto. *Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 4(1), 13-38. <http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/132>
- Reyes, S. (2017). *La influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los servidores públicos en el Ministerio de Salud Pública* [Tesis de Maestría Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Área de Gestión]. <http://hdl.handle.net/10644/6155>
- Rivera, Y. B. U., y Escadón, X. O. C. (2019). Plan de incentivos no financieros como herramienta para el mejoramiento de la productividad. *Revista Mapa*, 3(17).
- Romero, P. (2017). *Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Área de Gestión]. <http://hdl.handle.net/10644/5568>

- Ruvalcaba, E. (2019,). *Gobierno abierto: un análisis de su adopción en los gobiernos locales desde las políticas públicas*. Instituto Nacional de Administración Pública. <https://www.inap.es/documents/10136/1702085/PagInicia-Gobierno-Abierto.pdf>
- Salazar, R., y Rojas, I. Y. (2011). La securitización de la seguridad pública: una reflexión necesaria. *El Cotidiano*, (166), 33-43. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32518423004>
- Sánchez, E. M. (2022). Desarrollo de la participación ciudadana en la gestión municipal, una revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 42-60. <https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.106>
- SEGIB. (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. XIX Reunión de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. https://www.segib.org/wp-content/uploads/Declaracion-XIX-CONF-ADM-PU--B_ES.pdf
- Sócola, M. (2021). Modernización de la Gestión Pública: Estrategias, instrumentos y dificultades de su implementación en Latinoamérica 2011-2020. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55349>
- Stocchetti, M. (2020). *The Digital Age and Its Discontents: Critical Reflections in Education*. Helsinki University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv16c9hdw>
- Tello, S. (2011). Revisando la securitización de la agenda internacional: la normalización de las políticas del pánico. *Relaciones internacionales*, (18), 189-200. <https://revistas.uam.es/relacionesinternacionales/article/view/5106>
- Uzzi, B. (2016). *Cooperative Team Networks*. Northwestern University Evanston Campus Evanston United States. <https://doi.org/10.21236/AD1008775>
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista educación*, 33(1), 155-165. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Vega, C. (2024). Pilotaje de estrategia de innovación pública [Entrevista personal].

- Velaña, B. (2019). La afectación del derecho al trabajo de los servidores públicos ocasionado por los contratos ocasionales en el Ecuador. *Boletín De Coyuntura*, (22), 20–23. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.22.2019.720>
- Vidal, M., y Rivera M. (2007). Investigación-acción. *Educación Médica Superior*, 21(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412007000400012
- Vlasceanu, M., y Coman, A. (2021) Network Structure Impacts the Synchronization of Collective Beliefs. *Journal of Cognition and Culture*, 21(5), 431-448. <https://doi.org/10.1163/15685373-12340120>
- Young, E., y Quinn, L. (2012). *Making Research Evidence Matter: A Guide to Policy Advocacy in Transition Countries*. International Centre for Policy Advocacy. <http://advocacyguide.icpolicyadvocacy.org>

ANEXOS

ANEXO 1: GUÍA DE INNOVACIÓN

*Jorge Luis Fernández
Ricardo Chica*

GUÍA DE INNOVACIÓN PÚBLICA PARA GADM

Conoce el estado de tu equipo o institución y aprende cómo puedes transformarlo en un entorno de innovación pública.

Primera Edición

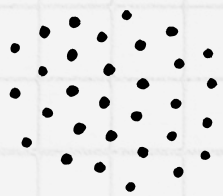
Basado en el Modelo HIP de innovación pública,
propuesto por la Secretaría General Iberoamericana

¡Bienvenido/a a tu Guía de Innovación Pública!

La innovación pública es la capacidad de una administración pública para adaptarse a los cambios y satisfacer las necesidades ciudadanas mediante la implementación de nuevas ideas, tecnologías y métodos.

En esta guía, encontrarás un cuestionario de autoevaluación y recomendaciones específicas para mejorar la gestión de tu gobierno municipal. Para su elaboración, hemos condensado el cuestionario de la Secretaría General Iberoamericana, basado en el modelo HIP. Accede al cuestionario completo a través del siguiente código QR:





Autoevaluación

OPEN_

Indica qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones:

Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
-----------------	-----------------	-----------------	---------------------	-----------------------

Mi GADM fomenta la participación ciudadana en sus actividades y proyectos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Mi GADM comparte de manera efectiva sus recursos y conocimientos con la comunidad.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Suma puntuaciones: x 1 + x 2 + x 3 + x 4 + x 5

Puntaje vector: Total suma / 2 =

FAST_

Mi GADM responde rápidamente a nuevas necesidades o situaciones.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

En mi GADM podemos presentar un dibujo como borrador de una idea en una reunión sin resultar extraño.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Suma puntuaciones: x 1 + x 2 + x 3 + x 4 + x 5

Puntaje vector: Total suma / 2 =

CO_

En mi GADM se fomenta activamente la integración y la cooperación entre diferentes áreas.

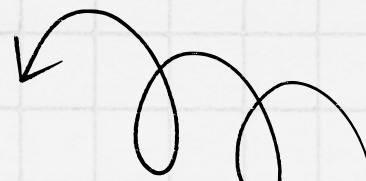
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Conocemos y practicamos técnicas de cocreación en los equipos.

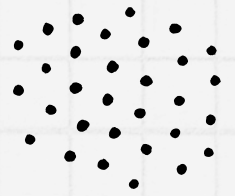
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Suma puntuaciones: x 1 + x 2 + x 3 + x 4 + x 5

Puntaje vector: Total suma / 2 =



Autoevaluación



TRANS_

Existe una colaboración efectiva entre diferentes departamentos en tu GADM.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

El alcalde y su equipo promueven un ambiente donde las ideas y contribuciones son valoradas independientemente del nivel jerárquico.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Suma puntuaciones: x 1 + x 2 + x 3 + x 4 + x 5

Puntaje vector: Total suma / 2 =

PROTO

Indica qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones:

Nada de acuerdo Poco de acuerdo Algo de acuerdo Bastante de acuerdo Totalmente de acuerdo

Se utilizan modelos o prototipos para evaluar las ideas antes de su implementación completa en tu GADM.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Los proyectos piloto o de prueba se utilizan para validar nuevas ideas o enfoques antes de su implementación a gran escala en tu GADM.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Suma puntuaciones: x 1 + x 2 + x 3 + x 4 + x 5

Puntaje vector: Total suma / 2 =

TEC_

Tu GADM está avanzado en términos de digitalización de procesos y recursos.

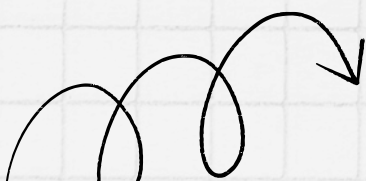
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Se han observado la implementación de tecnologías emergentes o programas de formación digital dentro de tu GADM dirigidos a funcionarios para mantenerse actualizado.

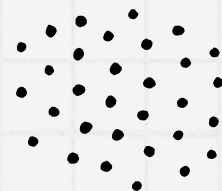
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Suma puntuaciones: x 1 + x 2 + x 3 + x 4 + x 5

Puntaje vector: Total suma / 2 =



Autoevaluación



Resultados del Cuestionario

OPEN_

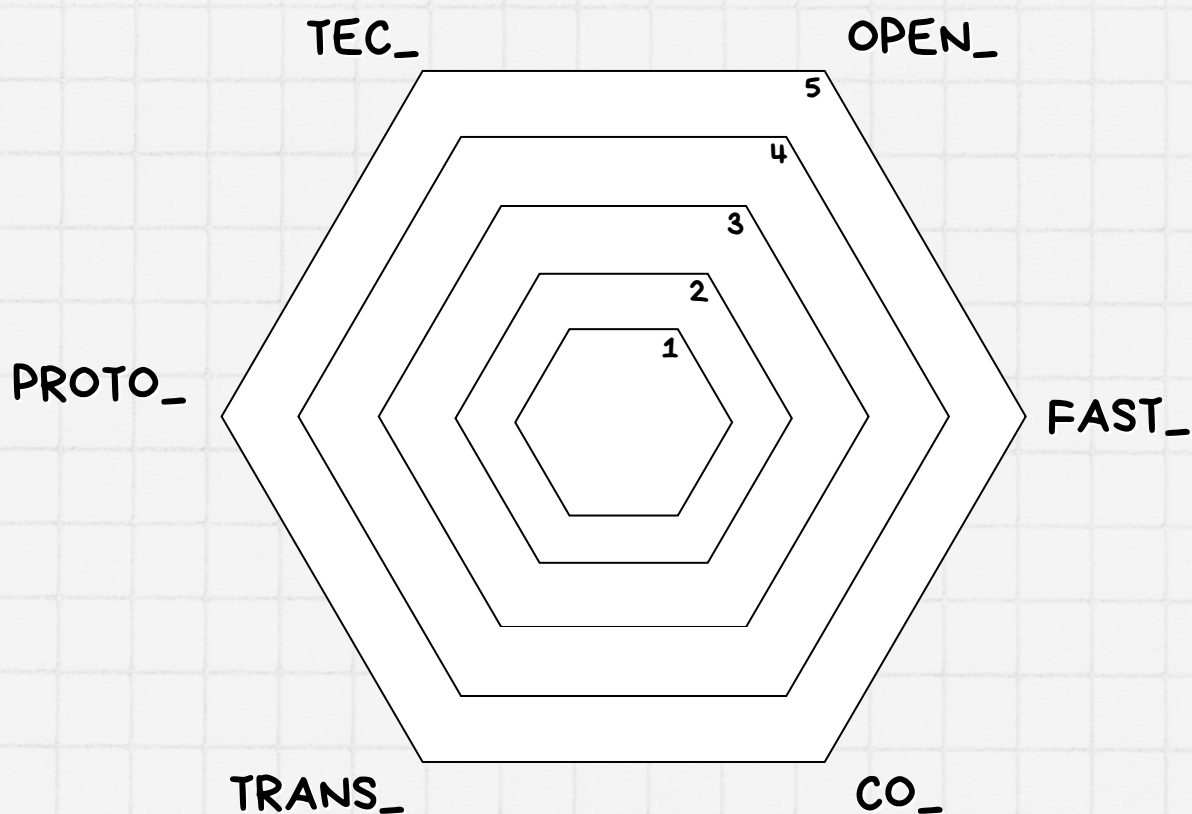
FAST_

CO_

TRANS_

PROTO_

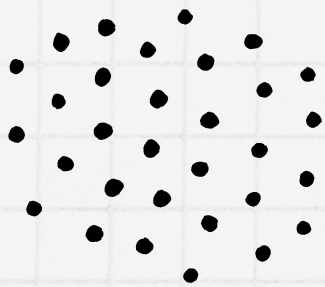
TEC_



Basándonos en los resultados obtenidos, te sugerimos comenzar priorizando los dos vectores con los puntajes más bajos. A continuación, encontrarás recomendaciones específicas según tu rol en la institución. Recuerda, estas sugerencias son solo una guía y puedes adaptarlas o crear nuevas según las necesidades de tu municipio. ¡Manos a la obra!



OPEN_



Se refiere a la **apertura de las instituciones públicas hacia la ciudadanía y otras entidades**, promoviendo la **transparencia y la colaboración**. Busca generar valor social compartiendo información, liberando códigos y fomentando procesos participativos genuinos.



FUNCIONARIOS/AS SIN EQUIPO A CARGO (incluye a técnicos/as, asistentes, personal de apoyo y secretaríos/as)

- 1. Formación en acción:** Únete a cursos y diplomados que te ayuden a entender cómo abrir las puertas de la institución a la ciudadanía.
- 2. Equipo en acción:** Trabaja de cerca con los líderes de equipo para identificar qué información es importante compartir con la gente y cómo hacerlo.
- 3. Datos listos para todos:** Ayuda a organizar y presentar la información de la institución en formatos que cualquiera pueda usar y entender.
- 4. Juntos somos más fuertes:** Participa activamente en grupos de trabajo con tus compañeros, otras áreas y entidades externas.

- 1. Comunicación en movimiento:** Establece espacios donde el equipo pueda compartir información de manera rápida y efectiva, usando métodos modernos y centrados en el usuario.
- 2. Unidos por la información:** Promueve intercambios de datos entre tu equipo y otras dependencias del municipio.
- 3. Suma de esfuerzos:** Busca colaboraciones con organizaciones externas como OSCs, universidades y empresas para enriquecer los proyectos de la institución.
- 4. Transparentes y colaborativos:** Fomenta prácticas que mejoren la transparencia y la colaboración dentro del equipo, desarrollando herramientas que faciliten compartir información de manera centralizada.

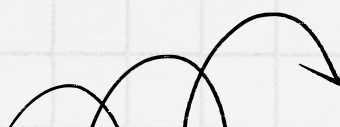


FUNCIONARIOS/AS CON EQUIPO A CARGO (incluye a directores/as y coordinadores/as)

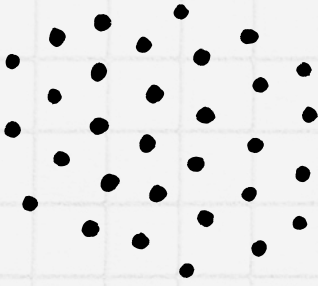


MÁXIMA AUTORIDAD Y SUS EQUIPOS (incluye también a sus asesores/as)

- 1. Directrices claras:** Aprueba políticas que fomenten la apertura y transparencia en la gestión de información.
- 2. Datos para todos:** Anima a publicar datos importantes para la ciudadanía en formatos abiertos, accesibles y útiles.
- 3. Aprendiendo juntos:** Participa y fomenta espacios donde los alcaldes puedan intercambiar experiencias y aprendizajes, tanto a nivel nacional como internacional.
- 4. Representación activa:** Sé el/la portavoz de la ciudad en eventos nacionales e internacionales que promuevan la colaboración entre diferentes sectores y proyectos de desarrollo dirigidos a mejorar la vida de los ciudadanos.
- 5. Voluntad política:** Demuestra un compromiso claro con el gobierno abierto e innovador, que se enfoque en colaborar con otros sectores para beneficio de la ciudadanía.



FAST_



Se refiere a la necesidad de **acelerar los flujos de trabajo y la toma de decisiones** dentro de las instituciones públicas, adoptando **metodologías ágiles y promoviendo una cultura de experimentación y aprendizaje continuo**. Busca optimizar los procesos para **responder de manera ágil a las demandas del entorno y generar resultados tangibles en tiempos reducidos**.



FUNCIONARIOS/AS SIN EQUIPO A CARGO (incluye a técnicos/as, asistentes, personal de apoyo y secretaríos/as)

- 1. Aprender sobre metodologías ágiles:** Familiarízate con formas flexibles de trabajo que permiten adaptarse rápidamente a los cambios y prioridades.
- 2. Planificación eficaz:** Utiliza herramientas de planificación que te ayuden a establecer fechas límite, asignar responsabilidades y determinar qué tareas son más importantes.
- 3. Retroalimentación constructiva:** Organiza reuniones periódicas donde puedas recibir comentarios útiles de tus compañeros y líderes, utilizando métodos que ayuden a seguir el progreso y aprender de las experiencias.

- 1. Planificación detallada:** Desarrolla un plan detallado a nivel anual, mensual y semanal para que las actividades del equipo estén alineadas con los objetivos establecidos.
- 2. Implementación ágil:** Promueve el uso de métodos ágiles en los equipos para mejorar la eficiencia y adaptabilidad en la ejecución de proyectos.
- 3. Gestión de urgencias:** Establece mecanismos internos para manejar situaciones urgentes de manera efectiva sin perder de vista los objetivos principales.
- 4. Retroalimentación efectiva:** Mejora los procesos de revisión del trabajo del equipo mediante intercambios constructivos entre colegas y jerarquías dentro del grupo.

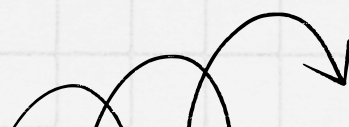
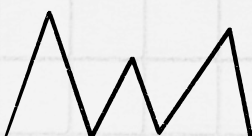


FUNCIONARIOS/AS CON EQUIPO A CARGO (incluye a directores/as y coordinadores/as)

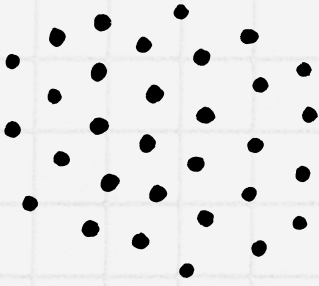


MÁXIMA AUTORIDAD Y SUS EQUIPOS (incluye también a sus asesores/as)

- 1. Aprende de otros:** Facilita la adopción de proyectos exitosos de otros municipios para inspirar e impulsar la innovación en tu propia institución.
- 2. Cultura de aprendizaje:** Promueve una cultura organizacional que valore la experimentación y el aprendizaje continuo como motores de mejora.
- 3. Estrategia institucional integrada:** Establece una estrategia que conecte los planes a largo plazo con las acciones operativas diarias para asegurar coherencia y dirección.
- 4. Reforma institucional:** Impulsa proyectos de reforma en colaboración con expertos y organizaciones internacionales para mejorar la gestión pública y adaptarse a los desafíos del presente.



CO_



Se enfoca en la **colaboración, la cooperación y lo común**, promoviendo la **cocreación y el codiseño** como herramientas fundamentales para construir comunidades y ecosistemas. Emerge como una respuesta a la necesidad de **pertenencia y comunidad**, permitiendo la alineación de visiones y la sincronización de acciones hacia objetivos comunes



FUNCIONARIOS/AS SIN EQUIPO A CARGO (incluye a técnicos/as, asistentes, personal de apoyo y secretaríos/as)

- 1. Colaboración interna:** Impulsa la colaboración dentro del área mediante procesos de co-creación de ideas, donde todos los miembros puedan contribuir y sentirse parte del proceso.
- 2. Creación de comunidad:** Participa activamente en actividades que fomenten el sentido de pertenencia y camaradería, como celebrar cumpleaños, festividades locales y nacionales, entre otras.
- 3. Participación ciudadana:** Busca la participación de la ciudadanía y la sociedad civil en actividades que permitan recabar opiniones y sugerencias ciudadanas.
- 4. Intercambio de conocimientos:** Propón temas relevantes relacionados con tu área para facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias técnicas entre los miembros del equipo.

- 1. Horizontalidad y retroalimentación:** Promueve un ambiente de trabajo horizontal donde todas las ideas sean valoradas y los líderes reciban retroalimentación continua y constructiva de sus equipos.
- 2. Creación de comunidad interna:** Organiza actividades que fomenten la integración y el compañerismo dentro del equipo, como espacios de recreación, juegos y celebraciones de cumpleaños y festividades locales o nacionales.
- 3. Co-creación de ideas:** Trabaja junto con tu equipo en la co-creación y co-diseño de proyectos, permitiendo que todos participen en el proceso creativo.
- 4. Participación ciudadana:** Impulsa la participación de la sociedad civil y la ciudadanía en la co-creación y co-diseño de los proyectos del área.
- 5. Intercambio de experiencias:** Promueve espacios donde los líderes de equipo puedan compartir experiencias y aprendizajes con otros líderes dentro de la municipalidad.



FUNCIONARIOS/AS CON EQUIPO A CARGO (incluye a directores/as y coordinadores/as)

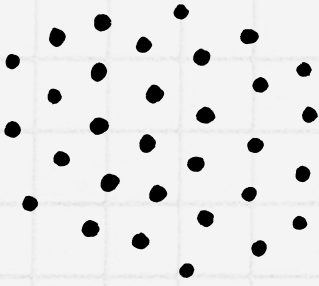


MÁXIMA AUTORIDAD Y SUS EQUIPOS (incluye también a sus asesores/as)

- 1. Co-creación de proyectos:** Trabaja en conjunto con los líderes de equipos y funcionarios de diferentes rangos para co-crear los principales proyectos de la institución, asegurando una participación inclusiva en su desarrollo.
- 2. Integración institucional:** Da directrices a Talento Humano para la elaboración de actividades que fomenten la integración de toda la institución, fortaleciendo los lazos entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos.
- 3. Colaboración temporal:** Abre espacios temporales de colaboración entre los diferentes rangos del municipio, facilitando la comunicación y el trabajo conjunto en proyectos específicos.



TRANS_



Implica la **adopción de enfoques transversales, interdisciplinarios e interconectados** dentro de las instituciones públicas, superando las estructuras jerárquicas tradicionales y **fomentando la colaboración entre departamentos y equipos**. Busca crear **espacios de intercambio creativo y libre pensamiento** que permitan la generación de nuevas ideas y soluciones innovadoras.



FUNCIONARIOS/AS SIN EQUIPO A CARGO (incluye a técnicos/as, asistentes, personal de apoyo y secretaríos/as)

- 1. Conexiones entre equipos:** Establece relaciones con colegas de otros equipos para promover la colaboración entre áreas y departamentos.
- 2. Compartir en la nube:** Utiliza plataformas como Drive, Dropbox u otras herramientas en la nube para intercambiar información de manera conjunta con tus compañeros de equipo.
- 3. Trabajo en equipo interdepartamental:** Participa activamente en equipos de trabajo que involucren a diferentes áreas de la institución.
- 4. Encuentros informales:** Busca oportunidades para interactuar de manera informal con otros funcionarios públicos.
- 5. Transmisión fluida de información:** Facilita la comunicación de información relevante a otros equipos de trabajo para fomentar la colaboración entre departamentos.

- 1. Equipos diversos y colaborativos:** Crea equipos que integren diferentes habilidades y fomenten el aprendizaje entre sus miembros.
- 2. Reuniones de intercambio y retroalimentación:** Organiza reuniones periódicas donde los miembros del equipo puedan presentar su trabajo y contribuir a la estrategia del equipo con sus ideas y comentarios.
- 3. Valorar la iniciativa:** Reconoce y estimula la iniciativa individual de los funcionarios, incluyendo tanto sus éxitos como sus fracasos.
- 4. Integración informal:** Promueve oportunidades para que los miembros del equipo se integren de forma informal fuera del entorno laboral.



FUNCIONARIOS/AS CON EQUIPO A CARGO (incluye a directores/as y coordinadores/as)

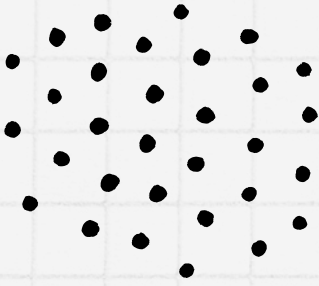


MÁXIMA AUTORIDAD Y SUS EQUIPOS (incluye también a sus asesores/as)

- 1. Comunicación entre líderes:** Realiza reuniones periódicas con los líderes de equipos para compartir información sobre proyectos y buscar oportunidades de colaboración entre áreas.
- 2. Espacios para la creatividad:** Impulsa la creación de entornos donde se fomente la creatividad y la innovación a través del intercambio de ideas y enfoques diversos.
- 3. Canal de comunicación directa:** Establece canales de comunicación directa con los funcionarios del municipio para facilitar el relacionamiento y la resolución oportuna de problemas.



PROTO_



Se centra en la **creación y prueba de prototipos, maquetas o modelos tangibles para anticipar el futuro**, fomentar la **experimentación y acelerar el aprendizaje** dentro de las instituciones públicas. Estos elementos permiten reducir el nivel de abstracción en las conversaciones, alinear visiones, y generar resultados que inspiren el cambio y fortalezcan la cultura organizacional.



FUNCIONARIOS/AS SIN EQUIPO A CARGO (incluye a técnicos/as, asistentes, personal de apoyo y secretaríos/as)

- 1. Aprender de otros municipios:** Busca y comparte experiencias de prototipado exitosas de otros lugares similares al nuestro para inspirar nuevas ideas y enfoques.
- 2. Prototipado colaborativo:** Sugiere la creación conjunta de prototipos dentro del equipo como una forma de generar y explorar nuevas soluciones.
- 3. Apoyo mutuo:** Brinda apoyo a los prototipos propuestos por tus colegas, promoviendo un ambiente de colaboración y experimentación.

- 1. Enfoque en lo esencial:** Impulsa el uso de metodologías como el Producto Mínimo Viable (PMV) dentro de los equipos, permitiendo desarrollar proyectos de manera ágil y aprender rápidamente de ellos.
- 2. Mejora continua:** Crea espacios regulares de retroalimentación para que los proyectos puedan evolucionar de forma iterativa y mejorar constantemente.
- 3. Creatividad y prototipado:** Establece espacios dedicados a la generación de ideas y prototipos dentro de los equipos, fomentando la creatividad y la innovación.
- 4. Seguimiento y evaluación:** Desarrolla herramientas para seguir y evaluar los prototipos, permitiendo ajustes y mejoras continuas a lo largo del proceso.

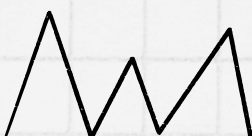


FUNCIONARIOS/AS CON EQUIPO A CARGO (incluye a directores/as y coordinadores/as)

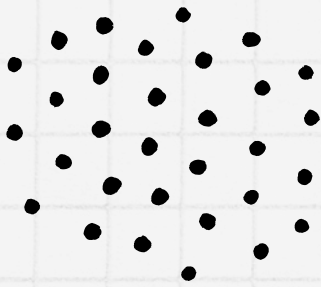


MÁXIMA AUTORIDAD Y SUS EQUIPOS (incluye también a sus asesores/as)

- 1. Promoción de la experimentación:** Impulsa la creación de prototipos para probar nuevas ideas y proyectos en diferentes niveles de la institución, desde pilotos barrios hasta en procesos específicos.
- 2. Colaboración externa:** Facilita recursos técnicos a través de colaboraciones con la sociedad civil y la academia para implementar los prototipos de manera efectiva.
- 3. Involucramiento en proyectos internacionales:** Promueve el desarrollo de proyectos y la participación en fondos de cooperación internacional utilizando metodologías de prototipado, permitiendo que los funcionarios de todos los rangos participen en su desarrollo y ejecución.



TEC_



Se centra en la **tecnología y la transformación digital** de las organizaciones, yendo más allá de la simple digitalización de procesos administrativos para abrazar un **enfoque de red**. Esto implica aprovechar al máximo el potencial de las tecnologías digitales para **construir comunidades, aumentar la conectividad, acortar distancias y mejorar la productividad relacional**.



FUNCIONARIOS/AS SIN EQUIPO A CARGO (incluye a técnicos/as, asistentes, personal de apoyo y secretaríos/as)

- 1. Digitalización de procesos:** Identifica qué procesos pueden ser digitalizados y promueve su implementación para mejorar la eficiencia y la accesibilidad.
- 2. Uso estratégico de herramientas de inteligencia artificial:** Investiga y utiliza herramientas de inteligencia artificial de manera estratégica para optimizar las actividades diarias, asegurando la protección de datos sensibles.
- 3. Establecimiento de canales de comunicación y sistematización de información:** Crea canales claros y eficientes para el uso, la sistematización y la comunicación de la información dentro del equipo.

- 1. Intercambio de buenas prácticas:** Facilita espacios virtuales donde los equipos puedan intercambiar experiencias y buenas prácticas con otros gobiernos locales que tengan competencias similares.
- 2. Comunicación en tiempo real:** Utiliza herramientas de mensajería instantánea para mantener una comunicación fluida y efectiva entre los miembros del equipo, permitiendo resolver dudas y coordinar acciones en tiempo real.
- 3. Fomento de la innovación digital:** Promueve la innovación digital dentro del equipo mediante el uso de herramientas ágiles que faciliten el cumplimiento de tareas de manera eficiente y colaborativa.

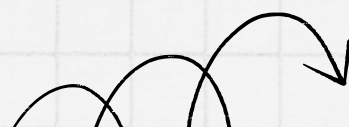
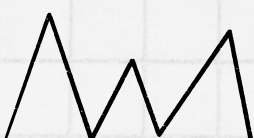


FUNCIONARIOS/AS CON EQUIPO A CARGO (incluye a directores/as y coordinadores/as)



MÁXIMA AUTORIDAD Y SUS EQUIPOS (incluye también a sus asesores/as)

- 1. Alianzas estratégicas:** Establece convenios con universidades, institutos tecnológicos y organizaciones de la sociedad civil para fortalecer las capacidades digitales de los funcionarios a través de programas de capacitación y colaboración.
- 2. Política de digitalización de procesos:** Implementa una política integral de digitalización de procesos dentro del municipio para mejorar la eficiencia administrativa y la prestación de servicios públicos.
- 3. Voluntad política para la innovación tecnológica:** Demuestra una clara voluntad política para institucionalizar procesos de innovación tecnológica y digital a través de la creación de resoluciones y ordenanzas en colaboración con expertos en la materia.



ANEXO 2: ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA DE INNOVACIÓN

ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA DE INNOVACIÓN



1

MAPEO Y VIABILIDAD POLÍTICA

En esta fase inicial, se realiza un **mapeo** de los GADM y se evalúa su **viabilidad política para implementar procesos de innovación pública**, estableciendo una base sólida para el cambio institucional.

2

CREACIÓN DE LA RED NACIONAL DE INNOVACIÓN

Se establece una red nacional de innovación entre funcionarios públicos para facilitar el intercambio de conocimientos y la identificación de **promotores** (champions) de la innovación. Esta red incluye un curso virtual con módulos teóricos y prácticos para fortalecer las capacidades de los funcionarios.



3

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En esta fase, se establecen contacto con los promotores y se exploran **alianzas estratégicas** entre los GADM, líderes de dependencias y los implementadores de la estrategia. Se promueve la **institucionalización** de la innovación mediante la aprobación de ordenanzas y resoluciones pertinentes.



4

DIAGNÓSTICO Y COCREACIÓN

Se involucra a los **champions** en el diagnóstico de necesidades para diseñar soluciones específicas junto con los funcionarios de los GADM interesados. Se realizan espacios de cocreación con metodologías innovadoras, mesas de diálogo y la sistematización de propuestas para formar compromisos por la innovación.



5

IMPLEMENTACIÓN Y CULTURA DE INNOVACIÓN

Se implementa el **Plan de Acción de Innovación**, respaldado por incentivos continuos para fomentar una cultura de ideación, proactividad y solución de problemas. La estrategia incluye el **acompañamiento técnico** de la sociedad civil y proyectos de consultoría financiados por cooperación internacional, asegurando la asistencia periódica y el fortalecimiento de los GADM.



ANEXO 3: SISTEMATIZACIÓN DE TESTEOS CON PERSONAS EXPERTAS Y FUNCIONARIOS/AS MUNICIPALES

Ficha de sistematización de entrevistas a expertos/as	
Fecha del testeo	Jueves 02 de mayo - Viernes 03 de mayo
Entrevistador(es)	Ricardo Chica Jorge Luis Fernández
Número de personas entrevistadas	2
Objetivo	Obtener retroalimentación de expertos en innovación pública y procesos de articulación entre sociedad civil y gobiernos locales, sobre la estrategia de implementación de procesos de innovación pública a nivel municipal, así como, opiniones sobre su viabilidad.
Resumen de los insumos obtenidos en las entrevistas	
<p>El fortalecimiento de capacidades en los gobiernos locales se centra en la implementación de metodologías innovadoras que faciliten la adaptabilidad y la eficiencia. Un componente crucial de esta estrategia es la propuesta de cursos y diplomados diseñados para dotar a los funcionarios de herramientas necesarias. Estos programas educativos no solo capacitarían al personal, sino que también fomentarían la aparición de <i>champions</i> con voluntad política, esenciales para impulsar y sostener iniciativas innovadoras.</p> <p>En cuanto a las ganancias a corto plazo, se destaca la importancia de identificar y ejecutar logros rápidos. Estos <i>short wins</i> son fundamentales para demostrar eficacia temprana y generar confianza tanto dentro de la administración municipal como entre la ciudadanía.</p> <p>La dinámica de los gobiernos locales presenta retos específicos, especialmente en términos de contratación y gestión de personal. Se sugiere un enfoque diferenciado entre funcionarios de carrera y aquellos de libre remoción. Mientras que los primeros aportan estabilidad y continuidad, los segundos pueden ser incentivados para asegurar su compromiso y motivación. Crear incentivos específicos para ambos tipos de funcionarios es esencial para mantener un alto nivel de desempeño y compromiso.</p> <p>Para generar voluntad política y hacer atractivas las estrategias de innovación ante los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), es vital que los espacios de innovación no solo se queden en la fase de conceptualización, sino que logren una ejecución efectiva.</p>	

Alinear estas iniciativas con la voluntad política de los líderes locales facilita su implementación y asegura un mayor impacto.

La gestión del tiempo de implementación de los proyectos es otro aspecto crítico. Es necesario desarrollar estrategias claras sobre cómo manejar este tiempo para maximizar la eficiencia y efectividad de las acciones emprendidas.

En situaciones donde no existen *champions* naturales, se deben desarrollar estrategias alternativas. Esto incluye el fortalecimiento de estructuras y procesos que no dependan exclusivamente de individuos, sino que aseguren la sostenibilidad de las iniciativas a través de mecanismos institucionales robustos.

Se hace énfasis sobre la importancia de apoyarse en funcionarios de carrera para asegurar la continuidad y estabilidad de las iniciativas. Resalta que los espacios de innovación deben tener resultados tangibles y prácticos, subrayando la importancia de la voluntad política como un factor crucial para el éxito de las estrategias de innovación.

Ficha de sistematización de entrevistas a funcionarios/as municipales

Fecha del testeo	Jueves 09 de mayo - Martes 14 de mayo
Entrevistador(es)	Ricardo Chica Jorge Luis Fernández
Número de personas entrevistadas	4
Objetivo	Obtener retroalimentación de funcionarios municipales de las 3 regiones continentales de Ecuador sobre la estrategia de implementación de procesos de innovación pública a nivel municipal, así como, opiniones sobre su viabilidad.

Resumen de los insumos obtenidos en las entrevistas

Los funcionarios municipales entrevistados han compartido valiosas perspectivas sobre la implementación de estrategias de innovación pública. A continuación, se presentan reflexiones generalizadas que resumen sus experiencias y recomendaciones.

Una de las principales necesidades es conocer y aplicar incentivos adecuados para motivar a los funcionarios. La formación es crucial para capacitar al personal y facilitar la implementación de innovaciones. La estrategia de innovación debería enfocarse en los funcionarios de carrera, dado que su estabilidad y experiencia pueden ser fundamentales para el éxito a largo plazo. Identificar áreas susceptibles a procesos de innovación y apoyar la creación de normativas desde áreas como talento humano son pasos esenciales para fomentar buenas prácticas.

Es vital que la estrategia de innovación se adapte al contexto específico de cada gobierno municipal. Los equipos no siempre están interrelacionados, lo que puede dificultar la implementación. Por lo tanto, se necesita un enfoque que considere estas dinámicas internas y promueva una jerarquización adecuada del sector público, facilitando así la coordinación y eficiencia.

La alineación de los proyectos con las épocas electorales es crucial para minimizar los riesgos asociados a las transiciones gubernamentales. Operativizar la estrategia mediante ordenanzas y resoluciones puede aumentar su viabilidad. Una estrategia de arriba hacia abajo, con un fuerte liderazgo y dirección clara, tiene más probabilidad de éxito. Además, asegurar la sostenibilidad interna de los proyectos es esencial, lo que implica pensar en mecanismos que mantengan los avances independientemente de los cambios políticos.

El apoyo ciudadano se considera un elemento clave para la sostenibilidad de los procesos de innovación. La participación activa de la comunidad no solo legitima los proyectos, sino que también aporta estabilidad durante las transiciones gubernamentales. Involucrar a la ciudadanía mediante presupuestos participativos y otros mecanismos de inclusión puede fortalecer el respaldo a las iniciativas de innovación.

Las transiciones gubernamentales son momentos desgastantes que pueden debilitar los procesos en curso. La voluntad política es esencial para el éxito de cualquier iniciativa de innovación. Es crucial que los líderes locales apoyen activamente estos proyectos para asegurar su continuidad y efectividad.

Trabajar con todos los rangos de funcionarios, dado que la proporción entre funcionarios de carrera y ocasionales puede ser equilibrada, es necesario para una implementación inclusiva. Realizar ejercicios de lobby y utilizar una doble aproximación estratégica pueden ser efectivos para promover y sostener las iniciativas. Además, la novedad de los procesos de innovación genera expectativas que deben ser gestionadas adecuadamente para mantener el impulso y el interés.

Estas reflexiones destacan la importancia de un enfoque adaptativo, inclusivo y bien estructurado para implementar estrategias de innovación pública en gobiernos municipales.

La formación, los incentivos, el apoyo comunitario, la sostenibilidad interna y la voluntad política son elementos clave que deben ser considerados para asegurar el éxito de las iniciativas de innovación.