

APUNTES

RED DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

RESILIENCIA TERRITORIAL E INNOVACIÓN PÚBLICA:

Construyendo capacidades institucionales
y fortaleciendo el trabajo colaborativo
para enfrentar los desafíos del futuro



ILPES



Red de Planificación
para el Desarrollo de
América Latina y el Caribe
Comunidades CEPAL



Cooperación
Española

Este documento fue elaborado por Eva Hopenhayn, consultora del ILPES, bajo la supervisión de Valeria Torres, Jefa del Área de Gestión Pública y Gobierno Abierto del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Agradecemos a los Embajadores y Embajadoras de la Red de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe por su apoyo durante los eventos aquí presentados.



Fernando Arnaiz Ramos



Jaime Belmar



Ingrid Bermúdez



Raúl Cortés-Landázury



Ana Isabel Fiafilio



Rosana del Valle Gaitán



Juan Carlos Hernández



Ledenika Méndez



Daniel Moscoso



Igor Pantoja



Gisela Paredes



Federico Rodríguez

Este documento se benefició también de las intervenciones de los panelistas expositores en los Webinar de la Red de Planificación (Roman Yosif, Gustavo Blutman, Abdullahi Abdulkadri, Malaka Parker y Natalia Silva).

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

ÍNDICE

Introducción	4
Desafíos de la Resiliencia Territorial	6
Claves para un sector público innovador	12
Reflexiones finales	17
Recursos relacionados del ILPES	18

COMUNIDAD
DE APRENDIZAJE

Introducción

A nivel global, y en particular, en la región de América Latina y el Caribe, se evidencian grandes desafíos que caracterizan el escenario actual. Retos asociados a la desigualdad y débil cohesión social, la desconfianza en las instituciones, el ralentizado crecimiento económico de la región, el cambio climático y la brecha digital, entre otros, demandan que las políticas para el desarrollo sean reformuladas y orientadas hacia el futuro que se busca construir.

En particular, un reto explícito y recalcado por la CEPAL, es la baja capacidad institucional y la gobernanza poco efectiva que debilita a nuestros territorios. La primera de éstas, se caracteriza por la “baja eficiencia administrativa, una calidad burocrática deficiente, una administración pública de baja calidad, bajas capacidades de planificación de largo plazo y prospectiva, y deficiencias en las cualidades weberianas como la contratación a través de procesos meritocráticos, la estabilidad en el empleo, y la profesionalización” (CEPAL, 2024). Por otro lado, la gobernanza poco efectiva refiere en una capacidad disminuida para direccionar la economía y la sociedad con bajos niveles de participación en diversos ámbitos y una carencia en la rendición de cuentas.

Abordar estos desafíos requiere fortalecer los espacios de diálogo social, promover nuevos modelos de gobernanza que bajo el liderazgo del Estado amplíen la participación de actores estatales y no estatales en el diseño y ejecución de políticas públicas. Asimismo, se requiere fortalecer las capacidades técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP) de las instituciones para gestionar las transformaciones y abordar desafíos complejos en entornos cambiantes.

En línea con la visión de la CEPAL y el trabajo del ILPES para fortalecer la gestión pública, la gobernanza, las capacidades TOPP de las instituciones y el diálogo social, esta versión de Apuntes busca contribuir a la reflexión respecto del desarrollo de las capacidades en cuestión, a través de dos temas concretos que fueron abordados en la [Red de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe](#) durante el año 2023: **los desafíos de la resiliencia territorial y las claves para construir un sector público innovador.**

La Red de Planificación para el Desarrollo es una comunidad de aprendizaje que busca promover y facilitar el diálogo en torno a los temas de la planificación para el desarrollo a través de foros de discusión y webinars.

La resiliencia territorial se basa en una comprensión holística del territorio, considerando los sistemas naturales, socioeconómicos y culturales que lo conforman. Esto implica la integración de diferentes disciplinas y sectores, así como la participación activa de la comunidad en el proceso de construcción de respuestas a los eventos adversos, no solo después de que estos ocurren, sino también antes de que se presenten y mientras transcurren. Requiere del fortalecimiento de las capacidades institucionales para anticiparse, prepararse, responder y aprender de los eventos disruptivos y de un diálogo entre actores estatales y no estatales para generar corresponsabilidad y apropiación de las intervenciones y caminos futuros definidos.

De este modo, construir resiliencia territorial requiere innovar en la manera de pensar, operar en las instituciones del Estado y colaborar con múltiples actores y de distintos niveles para generar soluciones que respondan adecuadamente a las necesidades de las personas asentadas en un territorio, prestando debida atención a dar voz a quienes tradicionalmente no participan en la toma de decisiones. Fomentar una mentalidad experimental en el servicio público requiere aprovechar las herramientas de la planificación, los recursos humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos para resolver problemas complejos o anticiparse a nuevos escenarios al tiempo que se impulsa un cambio cultural y de mentalidad de quienes trabajan en el Estado.

La innovación pública, entendida como la creación e implementación de nuevos procesos, servicios y métodos de provisión que resultan en mejoras significativas en la eficiencia, efectividad o calidad de los resultados (Mulgan, et. al., 2003¹), puede tomar distintas formas, ya sea innovación de productos, de procesos, organizacionales o de comunicación. El foco está puesto en las personas que entregan y reciben un servicio, el desarrollo incremental y la implementación, fomenta la colaboración entre equipos diversos y multidisciplinarios para buscar solución a los problemas públicos o para poner en práctica una política o reforma económica, social o institucional basada en evidencia.

Dotar de capacidades innovativas a las instituciones del Estado en los distintos niveles, permite al sector público participar como actor central del desarrollo de un país, entidad territorial subnacional o local, y proporcionar respuestas más oportunas y eficientes para los desafíos que se enfrentan.

En el presente documento se exponen las principales reflexiones compartidas en los foros de discusión y webinars organizados sobre estos temas en el marco de la Red de Planificación para el Desarrollo. Se busca contribuir al debate para avanzar en la construcción de futuros más productivos, inclusivos, sostenibles y justos.



1 Mulgany, G. and Albury, D. (2003) Innovation in the Public Sector. Strategy Unit, Cabinet Office, London.

Desafíos de la resiliencia territorial



Durante junio y agosto del 2023 se mantuvo un foro de discusión² titulado “**Desafíos de la resiliencia territorial**” en la plataforma de la Red de Planificación para el Desarrollo. El foro fue moderado por Carlos Sandoval, asistente de investigación del Área de Planificación, Prospectiva y Desarrollo Territorial del ILPES y contó con la participación de más de 40 personas de diversos países de la región (Antigua y Barbuda, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Perú, Uruguay y Venezuela).

Para incentivar el diálogo se plantearon las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son los principales desafíos en la construcción de territorios rurales y urbanos más resilientes?
- ¿A partir de la identificación de las nuevas capacidades en las instituciones de todos los niveles del Estado (liderazgos colaborativos, capacidades de planificación, capacidades de prospectiva, apertura-participación-negociación y colaboración) cómo se construyen, se mantienen y se articulan en el aparato público?
- ¿Es necesario hacer cambios para alcanzar estas nuevas capacidades en las diferentes escalas de gobierno? ¿Cuáles?
- ¿Cómo pueden contribuir las capacidades prospectivas en la construcción de territorios resilientes?



Para dar cierre a este foro, el 18 de agosto se llevó a cabo un Webinar con más de 300 asistentes. En esta instancia se resumieron las principales reflexiones del foro de discusión y expusieron panelistas de amplia trayectoria.

² El foro de discusión y Webinar sobre resiliencia territorial se enmarcó en las actividades del proyecto “Sistemas de gestión pública resilientes e inclusivos para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe”.



Inauguró la sesión Valeria Torres, Jefa del Área de Gestión pública y Gobierno abierto del ILPES. Posteriormente Carlos Sandoval, asistente de investigación del Área de Planificación, Prospectiva y Desarrollo Territorial del ILPES, quien estuvo a cargo de la moderación del foro, presentó un resumen de los principales temas abordados durante los dos meses que se mantuvo abierta la discusión.

Los panelistas de la sesión se presentan a continuación:



Elena Diez Pinto
Jefa del Área de Planificación,
Prospectiva y Desarrollo Territorial
del ILPES de la CEPAL



Malaka Parker
Consultora internacional y ex
Secretaria Parlamentaria del
Gobierno de Antigua y Barbuda



Abdullahi Abdulkadri
Oficial de Asuntos Sociales, Sede
Subregional para el Caribe,
CEPAL



Natalia Silva
Investigadora del Programa de
Reducción de Riesgos y Desastres
de la Universidad de Chile (CITRID)

Principales reflexiones

Los participantes en el foro y del Webinar destacaron la multiplicidad de realidades territoriales, no sólo entre los países de la región, sino también al interno de cada uno de estos. A continuación, se presenta un resumen de los principales desafíos y oportunidades que se identificaron en el foro de discusión para la construcción de resiliencia territorial, así como las perspectivas de las y los expertos del Webinar al respecto.

Cambio de paradigma y principios fundamentales

Una de las principales reflexiones compartidas en el foro de discusión fue la necesidad de repensar la relación entre la sociedad y la naturaleza. Para ello, se planteó como un desafío fundamental la superación de una visión antropocéntrica y el paso a otros

enfoques, por ejemplo, sustentados en una mirada ecológica o de socio-ecosistemas, entendiendo e incorporando en la planificación institucional y la toma de decisiones, que la región cuenta con una amplia diversidad natural y cultural.

En esta misma línea, se planteó el imperativo de incorporar una mirada de resiliencia eco sistémica o nueva resiliencia, lo que contempla el abordaje de factores personales, familiares, grupales, institucionales, comunitarios, políticos, socioculturales, productivos y ambientales. Este último, se enfatizó reiteradamente, pues el cuidado del medioambiente y el cambio climático se evidencian como un factor determinante para la resiliencia territorial.

El cambio de paradigma se asoció también a la incorporación de los saberes de los pueblos originarios sobre el territorio y la naturaleza, lo que se explicita como un principio central para un enfoque de derechos humanos. Además, se menciona la relevancia de cumplir con los acuerdos internacionales, en particular, la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Participación pública y gobiernos locales



Sobre la participación pública, se destacó que debe fortalecerse a través del involucramiento de las personas que habitan un territorio en el proceso de planificación. Es crucial incentivar la participación en los ámbitos locales, de manera colaborativa y multiactor con el objetivo de avanzar hacia una resiliencia territorial sostenible y comunitaria.

Lo anterior, debe ir acompañado de gobiernos locales fortalecidos, tanto en temas de recursos como de capacidades que permitan fomentar la participación pública en el nivel municipal.

Además de abrir mayores espacios para la participación en la gestión pública local, se resaltó la importancia de descentralizar la toma de decisiones dando más independencia a los gobiernos regionales y locales, fomentando así un desarrollo de la resiliencia territorial oportuno, pues se destaca que cada zona, región o comunidad tiene sus propias particularidades que deben ser tomadas en cuenta. Lo anterior, también fue descrito en el foro y Webinar, como una necesidad que debe ir de la mano con una mayor transferencia de recursos a los niveles locales.

Las dificultades que enfrentan los gobiernos centrales para responder oportuna y coordinadamente a los desastres requiere de un traspaso de mayores facultades a la gestión territorial y local, revisar experiencias y renovar las prácticas y planes de emergencia con identificación de amenazas futuras y tomando en cuenta la historia de los territorios, además de las perspectivas de las personas habitantes de estos.

En el caso del Caribe, durante el Webinar se manifestó que hay una serie de oportunidades en el fortalecimiento de la participación. Existen organizaciones de la sociedad civil muy activas y comprometidas que, si bien no siempre tienen las capacidades, muestran mucho involucramiento y deseo de participar, por lo cual presentan un gran potencial colaborador en términos de resiliencia territorial. No obstante, en ocasiones, los gobiernos centrales desconocen los programas e iniciativas de las organizaciones no gubernamentales en las localidades. De este modo, se destacó la importancia de fomentar una colaboración más activa entre las instituciones del gobierno y las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en los territorios, ya que el conocimiento de estas de las comunidades, cultura y formas de habitar un territorio puede ser de gran utilidad para construir resiliencia territorial.

Capacidad prospectiva y planificación de largo plazo

La planificación de largo plazo junto con la anticipación a tendencias o eventos futuros son el núcleo de lo que conocemos como capacidad prospectiva. Esta idea fue expuesta por los participantes del foro y Webinar como un aspecto central al pensar la resiliencia territorial.

La prospectiva permite identificar riesgos y amenazas futuras y, por ende, diseñar estrategias y políticas de prevención y adaptación. Esto permite comprender mejor las tendencias y los posibles escenarios de modo de definir caminos futuros y preparar a las instituciones, territorios y a las personas que habitan en ellos para enfrentar posibles situaciones adversas o aprovechar oportunidades. En ese sentido, y en relación con el punto anterior, se llama a desarrollar una prospectiva que incorpore la participación de la comunidad y la coordinación con diversos actores y liderazgos efectivos.

Se evidenció así la necesidad de que los gobiernos locales y las comunidades trabajen en conjunto para fortalecer la resiliencia territorial a través de la planificación estratégica con un enfoque prospectivo. Esto permitiría no solo fortalecer la resiliencia territorial, sino también poner la mirada en la resiliencia económica, social y ambiental, a través de una mirada sistémica propia de la prospectiva de tal manera de contribuir a un desarrollo de capacidades más específico ante las diversas realidades.

Por último, se planteó la importancia de contar una planificación prospectiva en pos de la cohesión social y la construcción de confianza entre las instituciones y las personas, así como entre las personas. Tal como lo postula [CEPAL \(2023\)](#), la prospectiva ofrece una oportunidad de construir confianzas mediante espacios de encuentro, reflexión y acción colectiva, lo que facilita responder a las demandas ciudadanas a través de diálogos multiactor que contribuyen a la gobernabilidad.



Desafíos y cambios necesarios

Uno de los principales desafíos planteados es la complejidad de los territorios, dado que estos presentan diversas realidades geográficas, sociales y culturales, entre otras. Comprender los territorios sería un primer paso para avanzar hacia una nueva resiliencia territorial y para ello, vuelve a situarse como imperativa la participación de las comunidades.

Otros desafíos manifestados en las intervenciones son los que se ubican bajo el paraguas de los efectos y el impacto del cambio climático. Como se advierte en el [Panorama de la Gestión Pública 2023: Un Estado preparado para la acción climática](#), el cambio climático provocado por el ser humano ya está generando fenómenos meteorológicos y climáticos extremos en todas las regiones del planeta, con efectos adversos generalizados y pérdidas y daños para la naturaleza y las personas. Las comunidades vulnerables, que históricamente son las que menos han contribuido al cambio climático actual, se ven afectadas de forma desproporcionada. De ahí, se planteó la importancia de promover estrategias de adaptación que incorporen la visión y conocimientos de los habitantes de los territorios. Además, se mencionó la importancia de generar conciencia en la población sobre estas situaciones y amenazas.

Los elementos recién expuestos, se deben incorporar en la planificación de los gobiernos nacionales, intermedios y locales, con un enfoque prospectivo que se vea reflejado en los planes de prevención, emergencia, respuesta y recuperación ante desastres. Además, la planificación debe contemplar una gestión sostenible de los recursos naturales que permita conservar, preservar y restaurar cuando sea necesario. En esta línea, se reiteró la importancia de repensar la relación personas-naturaleza, tomando en consideración que el bienestar humano está intrínsecamente relacionado con la salud de los ecosistemas.

Otro desafío presentado en la discusión fue la necesidad de construcción, mantención y articulación de capacidades en el aparato público, elemento ampliamente abordado en el Webinar. Se evidenció que la resiliencia territorial se entiende como una capacidad compartida entre la ciudadanía y las instituciones, sin embargo, estas últimas tienen una labor y obligación de contar con funcionarios, recursos y mecanismos adecuados para procurar el bienestar de sus territorios.

Este desafío apareció con mayor énfasis en las reflexiones elaboradas por los panelistas del Caribe, lo cual se entrelaza con otras cualidades desafiantes de aquella subregión. Sus características, en términos de tamaño, población y lenguaje, no sólo varían respecto a los países continentales sino entre los del territorio caribeño. En este contexto, también se debe contemplar que entre un 75% y 95% de la infraestructura crítica de los países del Caribe se encuentran en áreas costeras, incluyendo las oficinas administrativas y operacionales de éstos por lo cual los tiempos y la cobertura de la respuesta ante emergencias se ve aún más socavada.

Si bien se reconocieron muchos esfuerzos orientados a capacitar y entrenar recursos humanos a nivel local, la capacidad de las instituciones sigue siendo baja y es común que se pierdan, porque estos recursos en gran medida se desplazan, sea que migran fuera de los países o se integran al sector privado de las economías.

La limitación en capacidades, así como la distribución de asentamientos humanos son desafíos mayúsculos en el grueso de la subregión caribeña. Los desastres socio naturales afectan en gran medida el transporte y de la mano con ello, el comercio. Esto, implica grandes desafíos en términos de seguridad alimentaria. Por otro lado, una región donde la mayoría de los países sustentan su PIB en el turismo, los desastres socio naturales ponen en jaque la economía para lo cual se destacó como fundamental promover esfuerzos por desarrollar una economía diversa y local para contar con bienes propios y así contribuir a una resiliencia territorial fortalecida.

Además, se recalcó que los gobiernos centrales en el Caribe tienen muchas responsabilidades, en ese sentido, es necesario contar una gobernanza de administraciones intermedias que supere la fragmentación política que caracteriza a los gobiernos centrales.

Otro desafío expuesto sobre el Caribe es la carencia de capacidades asociadas a la recolección de datos desagregados. Se debe producir información de calidad y accesible para mejorar las posibilidades de acción en términos de resiliencia. Asimismo, se mencionó la importancia de contar con mapas de riesgo que permitan establecer objetivos claros y urgentes a intervenir, antes, durante y luego de los desastres.

La resiliencia territorial en el Caribe debe fortalecerse de manera urgente y proveer de recuperaciones ágiles. Durante el Webinar se expuso el caso de la isla de Barbuda que fue impactada por el Huracán Irma en 2017 destruyendo aproximadamente el 90% de la infraestructura de la isla ([International Community Foundation, 2018](#)) lo que implicó la incapacidad inmediata de sostener el PIB del país de un momento a otro. Dominica, con el caso del huracán María el mismo 2017, tuvo un daño equivalente al 224% del PIB ([Banco Mundial, 2017](#)).

A pesar de la contundente evidencia, uno de los mayores desafíos es el financiamiento. Durante el Webinar se planteó que las islas caribeñas destinan menos del 1% del PIB para el manejo de desastres, y dado que el presupuesto es limitado, las agencias destinadas a la gestión de desastres enfrentan dificultades para llevar adelante el trabajo de recuperación. Esto implica recurrir a préstamos con organismos internacionales para recuperación post desastre. De este modo, se planteó la importancia de generar mecanismos de protección financiera para abordar el impacto de los costos de la recuperación y reconstrucción y de establecer modelos de financiamiento público más resilientes y orientados a la inversión en prevención y reducción del riesgo ante desastres.

Tanto en América Latina como en el Caribe, los participantes del foro y Webinar destacaron la importancia de superar la tensión entre el enfoque de la gestión territorial y la gestión pública sectorial en la toma de decisiones gubernamentales. Esto, plantearon, requiere una reflexión urgente respecto de cómo generar una mayor coordinación intersectorial en los territorios y explorar nuevos mecanismos de gobernanza, distribución de tareas y de recursos, entre otros, de modo de ofrecer respuestas articuladas a los desafíos particulares de los territorios. El llamado es a evitar gobernanzas fragmentadas y al fortalecimiento de las instituciones de planificación de manera integrada.

Claves para construir un sector público innovador



Durante octubre y noviembre del 2023 se mantuvo un segundo foro de discusión denominado “Claves para construir un sector público innovador”. La instancia fue moderada por tres embajadoras de la Red de Planificación: Rosana Gaitán de la Argentina, Ana Isabel Fiafilio del Perú e Ingrid Bermúdez de Costa Rica. El foro contó con participantes de la Argentina, Bolivia, Chile Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, México, Perú y Uruguay.

Para profundizar en el debate se propusieron las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Considera la generación de valor público como uno de los pilares fundamentales a la hora de pensar la innovación pública? De ser así, ¿Cómo la innovación pública puede fomentar la generación de valor público?
- ¿Cuáles son las áreas y/o temas críticos donde es necesario capacitar y profesionalizar a los trabajadores del sector público para mejorar el uso de las tecnologías y fomentar la innovación pública? ¿Qué elementos considera que pueden entorpecer este proceso o facilitarlo?
- ¿Cómo la innovación pública nos permite avanzar hacia ciudades sostenibles, inclusivas e inteligentes?
- ¿Conoce experiencias donde la innovación pública vaya de la mano con la participación ciudadana? ¿Qué se puede aprender de estas para avanzar hacia un modelo más consolidado e integrado en la gestión pública?

Con el fin de compartir las principales reflexiones del foro y profundizar en las discusiones, se realizó el 27 de noviembre de 2023 un [Webinar](#).



Inauguró la sesión Valeria Torres, jefa del Área de Gestión Pública y Gobierno Abierto del ILPES de la CEPAL y luego Ingrid Bermúdez, embajadora de la Red, presentó las principales reflexiones del foro de discusión. A continuación, se presentan los dos panelistas que acompañaron esta actividad:



Gustavo Blutman

Profesor Titular de la Universidad de Buenos Aires
El futuro del empleo público, las tecnologías digitales
y las estructuras estatales.



Roman Yosif

Experto en Innovación Pública
Ex Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno de Chile
Los desafíos del sector público para construir un Estado Innovador

Principales reflexiones

A lo largo del foro de discusión y el Webinar se debatieron las posibilidades de la innovación en el sector público para fortalecer las capacidades de respuesta y adaptación a los retos de la actualidad y el futuro. En esa línea, se explicitó que para generar valor público a través de la innovación es central promover nuevas capacidades entre los funcionarios públicos. Entre ellas, se destacó el involucramiento y participación de los actores no estatales en el proceso de diseño de políticas públicas. En las discusiones se destacó particularmente el papel de la innovación pública para avanzar hacia ciudades más sostenibles e inclusivas, mejorando los servicios centrales que contribuyen a generar una mejor calidad de vida de los habitantes de una localidad.

También se planteó en el debate que a pesar de las oportunidades que la innovación pública brinda para proporcionar bienes y servicios de calidad y oportunos en los diversos territorios de la región, hay una serie de desafíos que no se deben ignorar para habilitar las capacidades innovadoras en los gobiernos nacionales y subnacionales. Entre ellos se mencionaron la resistencia al cambio, la falta de recursos, las brechas tecnológicas y la rigidez de los marcos normativos.

De manera resumida, los principios de la innovación pública como paradigma involucran la **centralidad de las personas** y la implementación de **estrategias sistémicas** que fomenten la colaboración y el trabajo interinstitucional. También es crucial la **cocreación** que se sustenta en la inteligencia colectiva y permite acercarse a soluciones más pertinentes y cercanas, pues garantiza diagnósticos más relevantes y completos. Además, se promueve el posicionamiento de la innovación desde un **enfoque de implementación** y toma de decisiones **basadas en evidencia**.

La innovación para generar valor público

En el debate sobre la innovación como una oportunidad para la generación de valor público, se evidenció que la lógica requiere de gobernanzas con administraciones capaces de integrar nuevas herramientas y enfoques que permitan mayor eficiencia y efectividad a la hora de responder a las necesidades de las personas, incluidas aquellas en situación de vulnerabilidad.

Se abordó también la importancia de medir y evaluar el impacto de las innovaciones para entender efectivamente cómo y en qué medida se está generando valor público. Si estas evaluaciones son positivas, se podría respaldar con más énfasis la relevancia de innovar en el sector público.

Por otro lado, se propusieron vías a través de las cuales la innovación puede ser un aporte: en la identificación y priorización de necesidades de las personas; en el desarrollo de soluciones más eficientes; en la incorporación de nuevas tecnologías, como herramienta para la transparencia y la rendición de cuentas; y en el diseño e implementación de políticas públicas a través de procesos más participativos.

Se planteó además la importancia de promover una mentalidad experimental en el sector público, de modo de agilizar las respuestas a nuevas crisis o a problemas persistentes del desarrollo, aprovechando las posibilidades que brindan, por ejemplo, las nuevas tecnologías. El desarrollo de las capacidades para innovar en el sector público implica no solo dar a conocer el concepto y que sea comprendido, sino también generar nuevas habilidades relacionadas con la participación pública en el proceso de toma de decisiones y el enfoque de Estado abierto, la ciencia de datos, el uso de nuevos instrumentos de administración y gobernanza e inteligencia artificial, el pensamiento crítico, nuevas formas de liderazgo, gestión del cambio, administración de presupuestos, entre otros.

En las presentaciones en el Webinar, se destacó también que la innovación pública puede convertirse en un poderoso mecanismo para recuperar y fomentar la confianza de la ciudadanía en las instituciones del Estado, al evidenciarse que éstas están generando valor público. La capacidad de generar valor público puede además contribuir a relegitimar la democracia en una región en la que la insatisfacción con la democracia ha aumentado en la última década, aun cuando ello no ha sido lineal como se puede observar en los informes del [Latinobarómetro](#).

El papel de la innovación para avanzar hacia ciudades inclusivas y sostenibles

En el foro de discusión y Webinar, se abordó en especial la oportunidad que puede brindar la innovación para avanzar hacia ciudades inclusivas y sostenibles. No obstante, también se destacó que éstas deben adaptarse a las realidades de cada territorio y contexto. No todas las iniciativas serán una solución en cada territorio. De ahí la importancia, se planteó, de identificar soluciones y caminos hacia el futuro a través de procesos de colaboración y participación amplia. Se destacó, asimismo, las oportunidades que abren las nuevas herramientas tecnológicas para una planificación urbana orientada a la construcción de ciudades inclusivas y sostenibles.

Lo anterior, solo es posible a largo plazo si existe una organización e infraestructura dedicada a trabajar en temas de innovación en pos de ciudades inclusivas y sostenibles. Algunos ejemplos de temas que se pueden abordar desde allí son la reducción de la huella ambiental, la toma de decisiones basadas en evidencia para mejorar la planificación urbana y el fomento en la accesibilidad y eficiencia de los servicios públicos.

El papel de la participación pública en la construcción de un sector público innovador

Tanto en el foro de discusión como en el Webinar se puso el foco en la importancia de generar nuevos espacios de colaboración entre actores estatales y no estatales para abordar desafíos complejos y definir nuevas rutas de desarrollo que incorporen las visiones de los distintos grupos de interés de modo tal de asegurar su sostenibilidad y apropiación. Ello, no solo en la co-creación de políticas sino también en la co-gestión y el monitoreo de éstas. El involucramiento de las personas permite identificar con mayor claridad los desafíos ante los cuales el Estado debe responder, y también ayuda a comprender las posibles vías innovadoras para abordarlos.

Los participantes hicieron un llamado a fomentar la innovación desde los territorios, en conjunto con la ciudadanía, y no a la innovación de escritorio.

Desafíos que enfrenta el sector público para innovar

Los Estados están experimentando transformaciones de gran envergadura, lo cual requiere nuevas formas de comprender la administración pública y repensar su flexibilidad. Estas transformaciones se sitúan en un contexto de modernidad líquida donde las estructuras son cada vez menos sólidas y consistentes, afectando así a las instituciones estatales. Esta realidad más difusa vuelve fundamental la prospectiva para la planificación y la posibilidad de anticipar escenarios futuros.

Un primer desafío claro es cómo incorporar e instalar la innovación en la gestión pública, y que ello no conlleve un aumento en la burocracia y en la acumulación del poder. Allí se propuso avanzar hacia una gestión y planificación de la innovación basada en resultados.

También se mencionó como desafío el saber aprovechar las nuevas tecnologías para la innovación en pos de mejorar el servicio público y responder a las exigencias de la ciudadanía. Se destacó en este ámbito la posibilidad de generar, procesar y gestionar la información. Por otro lado, se plasmó la necesidad de repensar la división del trabajo y coordinación organizativa del Estado teniendo en cuenta este factor³, además de trabajar en pos de acortar la brecha digital en las personas.



3 Para conocer esta reflexión en mayor profundidad, puede acceder al libro “[Materia Estado: El futuro del empleo público, las tecnologías digitales y las estructuras estatales](#)”, presentado por el panelista Gustavo Blutman.

Durante el Webinar, los panelistas destacaron que la innovación pública puede convertirse en un motor clave del desarrollo y, por tanto, los países que apuesten tempranamente por ella, estarán mejor preparados para cerrar las brechas estructurales y orientar su modelo de desarrollo para asegurar un futuro más productivo, sostenible e inclusivo. Para ello, se requiere instalar una cultura y gestión innovadora en todos los niveles y en todos los sectores del Estado. Mecanismos para ello son la capacitación a funcionarios públicos y la promoción de ambientes dinámicos y receptivos al cambio; la presencia de liderazgos horizontales comprometidos con la innovación, que empoderen a los equipos de trabajo; y la memoria institucional para mantener las innovaciones a pesar de las altas tasas de rotación.

Por último, hay un desafío respecto de la promoción de nuevos modelos de gobernanza y entornos innovadores que permitan la estimulación y concreción de acciones. Si bien se identificaron distintos modelos posibles para promover la innovación en el Estado: modelo de gestión del conocimiento, modelo de entrenadores, modelo de diseñadores, modelo ciudadano, modelo de incubadores y modelo de implementadores, en todos los casos es crucial contar con gobernanzas efectivas para innovar, donde haya representatividad y correlación con los fines, permeabilidad y capacidad de escucha, flexibilidad y capacidad resolutive.

Reflexiones finales



Tanto en el foro de discusión y Webinar sobre desafíos de la resiliencia territorial, como en el que se abordaron las claves para construir un sector público innovador, se planteó la importancia de promover modelos de gobernanza colaborativa para gestionar lo público y hacer frente al contexto de creciente desconfianza de la ciudadanía en las instituciones públicas, favoreciendo espacios de encuentro entre actores estatales y no estatales. Ello es particularmente relevante en los niveles

subnacionales y locales, de modo de generar el consenso y las políticas necesarias para abordar las urgentes transformaciones del desarrollo asegurando la participación incidente de quienes habitan los territorios.

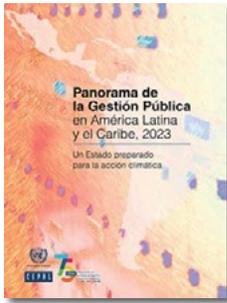
Construir resiliencia territorial para enfrentar adecuadamente los eventos extremos requiere así fortalecer las capacidades de gestión en los ámbitos subnacionales y descentralizar la toma de decisiones de modo que las respuestas respondan de mejor manera a las especificidades de cada territorio.

Lo anterior, implica sin duda innovar en la manera en la que se relaciona el Estado con la ciudadanía, pero también en la manera en la que diseñan e implementan las políticas públicas. Las nuevas tecnologías pueden ser una herramienta poderosa para fomentar intervenciones más ágiles y respuestas más adecuadas a los desafíos del futuro, pero implican también el desarrollo de nuevas capacidades al interior del Estado para su aprovechamiento.

En ambas instancias, se destacó que el trabajo colaborativo e interinstitucional posibilita la implementación de soluciones innovadoras capaces de generar valor público respondiendo a las necesidades de la ciudadanía, lo que permite recuperar la confianza de las personas en el Estado y la democracia.



Recursos relacionados del ILPES



Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe, 2023: un Estado preparado para la acción climática

Autor institucional: NU. CEPAL
Descripción física: 247 páginas.
Editorial: CEPAL
Fecha: marzo 2024
Signatura: LC/PUB.2023/27-P

[Ver Publicación](#)



Instituciones resilientes para una recuperación transformadora pospandemia en América Latina y el Caribe: aportes para la discusión

Autor institucional: NU. CEPAL. ILPES
Descripción física: 121 páginas.
Editorial: CEPAL
Fecha: octubre 2021
Signatura: LC/CRP.18/3

[Ver Publicación](#)



Prospectiva para el desarrollo: aportes para una gobernanza territorial con mirada de futuro

Autor institucional: NU. CEPAL
Descripción física: 115 páginas.
Editorial: CEPAL
Fecha: noviembre 2023
Signatura: LC/CRP.19/3

[Ver Publicación](#)



Metodología de prospectiva para la movilidad sostenible

Autor institucional: Gómez, Beatriz - Sandoval, Carlos - Sierra, Darío
Descripción física: 46 páginas.
Editorial: CEPAL
Fecha: agosto 2022
Signatura: LC/TS.2022/115

[Ver Publicación](#)



Guía para el diseño de estrategias de resiliencia territorial frente a desastres socionaturales

Autor institucional: Williner, Alicia - Tognoli, Joaquín
Descripción física: 49 páginas.
Editorial: CEPAL
Fecha: octubre 2023
Signatura: LC/TS.2023/91

[Ver Publicación](#)

APUNTES



Apuntes n° 1
**Prospectiva y la pandemia
del COVID-19**
[Ver Publicación](#)



Apuntes n° 2
Prospectiva y Resiliencia
[Ver Publicación](#)



Apuntes n° 3
Participación ciudadana
[Ver Publicación](#)

Únete a la Red de Planificación para el Desarrollo
de América Latina y el Caribe ILPES/AECID



ILPES



**Red de Planificación
para el Desarrollo de
América Latina y el Caribe**
Comunidades CEPAL



**Cooperación
Española**