

- ▶ **Tendencias de la innovación pública en Iberoamérica 2026:** enfoque digital centrado en las personas
-
- ▶ **Tendências da inovação pública na Ibero-América 2026:** enfoque digital centrada nas pessoas.



Agenda Iberoamericana
de Innovación Pública
Agenda Ibero-Americana
de Inovação Pública



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-Geral
Ibero-Americana

INNOVACIÓN PÚBLICA CON ENFOQUE DIGITAL EN IBEROAMÉRICA: HACIA LA CONSOLIDACIÓN DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Informe de tendencias en Iberoamérica 2026

Elaborado por:

Juan Felipe López Egaña

Agradecimientos

El autor agradece especialmente a Pablo Pascale y Mariana Romiti, de la División de Innovación Pública de SEGIB, por sus puntos de vista, reflexiones, conceptos y sugerencias sobre cómo presentar la información. Esos aportes ayudaron a que el texto resultara más novedoso, más sólido y más claro.

Finalmente, este informe no habría sido posible sin la generosidad de las personas que aceptaron ser entrevistadas y de las instituciones que compartieron sus casos para la base consolidada. A todas ellas, nuestro sincero agradecimiento:

Personas entrevistadas, por país, en orden alfabético: Argentina: Julieta Rappan. Brasil: Claudia Martinelli y Loiane Tavares. Chile: Orlando Rojas. Colombia: Astrid Valencia. Costa Rica: Marlon Ávalos Elizondo. Cuba: Reynaldo Alonso Reyes y Tatiana Delgado. El Salvador: Lídice González. España: Lidia Pérez Moreno; Cádiz (subnacional): Juan Manuel Alcedo Fernández. Guatemala: Hugo Allan García Monterrosa. México: Horacio López Justiniano. Perú: Carlos Alberto Gutiérrez Cahuas. República Dominicana: Xiomara Guante, Armando Manzueta y Vicente Miguel. Uruguay: Laura Amado y Marcelo Guinovart

Diseño y maquetación:

Diego Lenarduzzi

Financiación



Este trabajo tiene una licencia internacional Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0.

Septiembre, 2026. Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)

INOVAÇÃO PÚBLICA COM FOCO DIGITAL NA IBERO-AMÉRICA: RUMO À CONSOLIDAÇÃO DE CAPACIDADES INSTITUCIONAIS

Relatório de tendências na Ibero-América 2026

Preparado pela:

Juan Felipe López Egaña

Agradecimentos

O autor agradece especialmente a Pablo Pascale e Mariana Romiti, da Divisão de Inovação Pública da SEGIB, por seus pontos de vista, reflexões, conceitos e sugestões sobre como apresentar as informações. Essas contribuições ajudaram a tornar o texto mais inovador, sólido e claro.

Por fim, este relatório não teria sido possível sem a generosidade das pessoas que aceitaram ser entrevistadas e das instituições que compartilharam seus casos para a base consolidada. A todas elas, nossos sinceros agradecimentos:

Pessoas entrevistadas, por país, em ordem alfabética: Argentina: Julieta Rappan. Brasil: Claudia Martinelli e Loiane Tavares. Chile: Orlando Rojas. Colômbia: Astrid Valencia. Costa Rica: Marlon Ávalos Elizondo. Cuba: Reynaldo Alonso Reyes e Tatiana Delgado. El Salvador: Lídice González. Espanha: Lidia Pérez Moreno; Cádiz (subnacional): Juan Manuel Alcedo Fernández. Guatemala: Hugo Allan García Monterrosa. México: Horacio López Justiniano. Peru: Carlos Alberto Gutiérrez Cahuas. República Dominicana: Xiomara Guante, Armando Manzueta e Vicente Miguel. Uruguai: Laura Amado e Marcelo Guinovart.

Design e diagramação:

Diego Lenarduzzi

Financiamento



Este trabalho está licenciado sob uma Licença Internacional Creative Commons Atribuição-Compartilhual 4.0.

Setembro de 2026. Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB)

Índice

PRÓLOGO ANDRÉS ALLAMAND	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	7
METODOLOGÍA	9
RADIOGRAFÍA DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA CON ENFOQUE DIGITAL	11
TENDENCIAS DE INNOVACIÓN PÚBLICA CON ENFOQUE DIGITAL: HACIA LA CONSOLIDACIÓN DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES	16
REFLEXIONES FINALES	25
REFERENCIAS	27

Sumário

APRESENTAÇÃO ANDRÉS ALLAMAND	4
RESUMO EXECUTIVO	5
INTRODUÇÃO	7
METODOLOGIA	9
RADIOGRAFIA DA INOVAÇÃO PÚBLICA COM FOCO DIGITAL	11
TENDÊNCIAS EM INOVAÇÃO PÚBLICA COM FOCO DIGITAL: RUMO À CONSOLIDAÇÃO DAS CAPACIDADES INSTITUCIONAIS	16
REFLEXÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	27



Prólogo

La fortaleza de una institución no se mide por su mera persistencia en el tiempo, sino por su capacidad de cambiar sin perder de vista su propósito. En Iberoamérica, las transformaciones tecnológicas, sociales y económicas exigen instituciones capaces de adaptarse y aprender, con una orientación inequívoca: servir mejor a las personas y generar valor público.

La innovación pública debe entenderse desde esa perspectiva. No consiste simplemente en incorporar tecnologías o multiplicar proyectos novedosos. Se trata, más bien, de comprender los problemas antes de elegir las soluciones, escuchar a quienes los viven cada día y convertir la evidencia en políticas y servicios que funcionen. La tecnología amplía nuestras posibilidades, pero no sustituye un buen diagnóstico ni la capacidad institucional para llevar las respuestas a la práctica.

Este informe aporta elementos valiosos para avanzar en esa dirección. A partir de 152 casos y de entrevistas con referentes de innovación pública de 14 países, identifica patrones que pueden pasar inadvertidos cuando se observan como experiencias aisladas. Su contribución es ayudar a comprender qué capacidades están emergiendo y qué condiciones permiten sostenerlas y escalarlas.

La lectura es alentadora. Las experiencias analizadas muestran señales de un tránsito desde iniciativas puntuales hacia formas más estables de innovar. La interoperabilidad, la profesionalización de los equipos, su mayor participación en la definición de prioridades y el desarrollo de servicios más proactivos sugieren que la innovación comienza a incorporarse a la manera de actuar del Estado. Es un proceso en curso, cuyo avance exige respaldo, recursos y continuidad.

Prólogo

A força de uma instituição não se mede pela sua mera permanência ao longo do tempo, mas pela sua capacidade de mudar sem perder de vista seu propósito. Na Ibero-América, as transformações tecnológicas, sociais e econômicas exigem instituições capazes de se adaptar e aprender, com um foco inequívoco: servir melhor às pessoas e gerar valor público.

A inovação pública deve ser entendida a partir dessa perspectiva. Não consiste simplesmente em incorporar tecnologias ou multiplicar projetos inovadores. Trata-se de compreender os problemas antes de escolher as soluções, ouvir aqueles que os vivenciam diariamente e transformar evidências em políticas e serviços que funcionem. A tecnologia amplia nossas possibilidades, mas não substitui um bom diagnóstico nem a capacidade institucional de colocar as respostas em prática.

Este relatório apresenta elementos valiosos para avançar nessa direção. A partir da análise de 152 casos e de entrevistas com referências em inovação pública de 14 países, identifica padrões que podem passar despercebidos quando essas experiências são observadas de forma isolada. Sua contribuição é ajudar a compreender quais capacidades estão surgindo e quais condições permitem sustentá-las e ampliá-las.

A leitura é alentadora. As experiências analisadas mostram sinais de uma transição de iniciativas pontuais para formas mais estáveis de inovação. A interoperabilidade, a profissionalização das equipes, sua maior participação na definição de prioridades e o desenvolvimento de serviços mais proativos sugerem que a inovação começa a se incorporar à forma de atuação do Estado. É um processo em curso, cujo avanço exige apoio, recursos e continuidade.

Ese cambio ya se expresa en experiencias concretas: la conexión de historias clínicas en Uruguay, el intercambio de información entre registros públicos en Paraguay para evitar solicitudes duplicadas de datos y el apoyo a comadronas rurales en Guatemala para facilitar el registro de nacimientos. Son soluciones distintas, pero comparten un propósito: organizar mejor al Estado para que las personas encuentren menos obstáculos al acceder a sus servicios.

El siguiente desafío es demostrar resultados. No basta con saber cuántas plataformas o proyectos se han puesto en marcha; necesitamos medir cuánto mejoran la atención, reducen tiempos, amplían el acceso o fortalecen la confianza. Evaluar esos cambios permite aprender, corregir y proyectar lo que funciona.

La diversidad de la Comunidad Iberoamericana hace imposible pensar en recetas únicas, pero ofrece una oportunidad de aprendizaje compartido. Cooperar no significa copiar soluciones, sino comprender qué las hizo posibles y adaptarlas a realidades distintas.

Desde la Secretaría General Iberoamericana queremos contribuir a ese esfuerzo, conectando experiencias, facilitando el diálogo y promoviendo el uso de evidencia. Esa es también la invitación de este informe: hacer de la innovación una capacidad duradera de nuestras instituciones. Al final, innovar no es cambiar por cambiar, es servir mejor.

Andrés Allamand

Secretario General Ibero-Americano

Essa mudança já se manifesta em experiências concretas: a integração de prontuários médicos no Uruguai, o compartilhamento de informações entre registros públicos no Paraguai para evitar solicitações duplicadas de dados e o apoio a parteiras rurais na Guatemala para facilitar o registro de nascimento. São soluções distintas, mas compartilham um propósito comum: organizar melhor o Estado para que as pessoas encontrem menos obstáculos ao acessar seus serviços.

O próximo desafio é demonstrar resultados. Não basta saber quantas plataformas ou projetos foram implementados; é preciso medir o quanto eles melhoram o atendimento, reduzem os tempos de resposta, ampliam o acesso ou fortalecem a confiança. Avaliar essas mudanças permite aprender, fazer ajustes e ampliar aquilo que funciona.

A diversidade da Comunidade Ibero-Americana torna impossível pensar em soluções únicas, mas oferece uma oportunidade de aprendizagem compartilhada. Cooperar não significa copiar soluções, mas compreender o que as tornou possíveis e adaptá-las a diferentes realidades.

Nós, da Secretaria-Geral Ibero-Americana, queremos contribuir para esse esforço, conectando experiências, facilitando o diálogo e promovendo o uso de evidências para embasar as decisões. Esse é também o convite deste relatório: fazer da inovação uma capacidade permanente de nossas instituições. Afinal, inovar não é mudar por mudar, mas servir melhor.

Andrés Allamand

Secretário Geral Ibero-Americano

Resumen ejecutivo

Este informe propone avanzar desde el mapeo de la innovación pública con enfoque digital en Iberoamérica hacia la identificación de los cambios y patrones que están emergiendo en las instituciones públicas de la región. Para ello, se apoya en entrevistas semiestructuradas con puntos focales de innovación pública de 14 países, realizadas entre junio y agosto de 2026, y en una base consolidada de 152 casos clasificados bajo dos ejes: área temática de política pública y tecnología digital aplicada. Esta base sustenta la radiografía descriptiva presentada en la sección 3.

La principal lectura que surge del análisis es que los casos relevados muestran señales de una transición desde iniciativas aisladas hacia capacidades institucionales más sostenidas. Se trata de un proceso en curso donde la atención ciudadana y los trámites siguen concentrando una parte importante de los casos. Sin embargo, lo que está cambiando no es solo el tipo de problema abordado, sino el andamiaje institucional, tecnológico y organizativo con el que esos servicios se diseñan, integran y sostienen.

Ese proceso de consolidación se explica en cinco tendencias:

1) Interoperabilidad y nuevas formas de gobernanza. La interoperabilidad deja de ser un proyecto de TI y se convierte en una decisión de gobernanza sobre quién comparte qué información con quién.

2) Comprensión del problema público antes de su solución digital. Entender el problema —y a la persona a la que sirve la solución— antes de digitalizarlo se vuelve una condición previa, no un paso opcional, para que la tecnología no amplifique un mal diagnóstico.

3) Profesionalización de la práctica de la innovación. La práctica de innovación se profesionaliza: deja de depender del voluntarismo de un equipo entusiasta y empieza a tener presupuesto, metodología y marco regulatorio propio.

4) Incidencia estratégica en las prioridades públicas. Quienes toman decisiones en los gobiernos de la región empiezan a considerar crítico involucrar a los equipos de innovación en las prioridades de las políticas públicas.

Resumo executivo

Este relatório propõe avançar do mapeamento da inovação pública com foco digital na Ibero-América para a identificação das mudanças e padrões que estão surgindo nas instituições públicas da região. Para isso, baseia-se em entrevistas semiestructuradas com pontos focais de inovação pública de 14 países, realizadas entre junho e agosto de 2026, e em uma base consolidada de 152 casos classificados segundo dois eixos: área temática de política pública e tecnologia digital aplicada. Essa base fundamenta a radiografia descritiva apresentada na seção 3.

A principal conclusão que emerge da análise é que os casos levantados mostram sinais de uma transição de iniciativas isoladas para capacidades institucionais mais sustentadas. Trata-se de um processo em curso, no qual o atendimento ao cidadão e os trâmites administrativos continuam concentrando uma parte importante dos casos. No entanto, o que está mudando não é apenas o tipo de problema abordado, mas a estrutura institucional, tecnológica e organizacional com a qual esses serviços são desenhados, integrados e sustentados.

Esse processo de consolidação explica-se por meio de cinco tendências:

1) Interoperabilidade e novas formas de governança. A interoperabilidade deixa de ser um projeto de TI e se transforma em uma decisão de governança sobre quem compartilha que informação com quem.

2) Compreensão do problema público antes de sua solução digital. Entender o problema —e a pessoa a quem a solução serve— antes de digitalizá-lo torna-se uma condição prévia, e não um passo opcional, para evitar que a tecnologia amplifique um diagnóstico equivocado.

3) Profissionalização da prática de inovação. A prática de inovação se profissionaliza: deixa de depender do voluntarismo de uma equipe entusiasta e passa a contar com orçamento, metodologia e marco regulatório próprios.

4) Atuação estratégica nas prioridades públicas. Os tomadores de decisão nos governos da região começam a considerar fundamental envolver as equipes de inovação nas prioridades das políticas públicas.

5) Servicios más proactivos y personalizados para la ciudadanía. El Estado deja de esperar a que la persona pida: empieza a anticipar necesidades y ofrecer respuestas personalizadas con datos ya disponibles y reglas claras.

Estas tendencias no constituyen una lista de buenas prácticas ni un catálogo de casos exitosos. Son una lectura de patrones orientada a identificar dónde se están generando capacidades, qué condiciones favorecen su consolidación y qué aprendizajes pueden ser relevantes para otros gobiernos. El informe explicita también los límites metodológicos de la evidencia utilizada, para evitar que una lectura de tendencias se convierta en una simple enumeración de experiencias.

El informe cierra con una reflexión final que traslada esta misma exigencia de evidencia hacia adelante. Sostener la disciplina institucional descrita requiere, primero, que la innovación pública se alíe con la evaluación de resultados y con una narrativa que hable en el idioma de los resultados y del impacto (y no solo de procesos y métodos), y segundo, que empiece a mirarse a sí misma como un ejercicio de diseño de sistemas sobre la arquitectura del Estado, y no como una serie de intervenciones aisladas.

5) Serviços mais proativos e personalizados para o cidadão. O Estado deixa de esperar que a pessoa solicite o serviço: passa a antecipar necessidades e a oferecer respostas personalizadas, utilizando dados já disponíveis e regras claras.

Estas tendências não constituem uma lista de boas práticas nem um catálogo de casos de sucesso. Trata-se de uma análise de padrões voltada a identificar onde capacidades estão sendo geradas, quais condições favorecem sua consolidação e quais aprendizados podem ser relevantes para outros governos. O relatório também esclarece as limitações metodológicas das evidências utilizadas, para evitar que a análise de tendências se transforme em uma simples enumeração de experiências.

O relatório encerra-se com uma reflexão final que projeta essa mesma exigência de evidências para o futuro. Manter a disciplina institucional descrita requer, primeiro, que a inovação pública se alie à avaliação de resultados e a uma narrativa que fale a linguagem dos resultados e do impacto (e não apenas de processos e métodos); e, segundo, que ela passe a se enxergar como um exercício de design de sistemas voltado à arquitetura do Estado, e não como uma série de intervenções isoladas.

Introducción

Los inventarios, los repositorios, los mapas y las radiografías de la innovación pública con enfoque digital permiten construir una primera lectura: identificar dónde se están desarrollando iniciativas, qué problemas abordan y qué tecnologías utilizan. Esta base descriptiva permite comparar patrones entre distintos contextos institucionales.

Este informe se apoya en esa base para dar un paso adicional: identificar tendencias y patrones¹. El objetivo es pasar de una fotografía descriptiva a una lectura capaz de reconocer qué cambios se repiten en distintos contextos y qué dirección sugieren en conjunto.

El propósito es comprender los esfuerzos institucionales que la región está desarrollando en temas de innovación pública, pudiendo mostrar resultados que van más allá de la suma de iniciativas.

En suma, se busca aportar elementos que orienten decisiones de gobiernos en las instituciones públicas. Todo lo que sigue —metodología, radiografía y tendencias— está construido para responder a ese propósito y no para limitarse a presentar ejemplos destacados.

Definiciones clave

Antes de comenzar, es necesario precisar qué entiende este informe por innovación pública, valor público, tendencia y patrón. La innovación pública es "la generación e implementación, en el sector público, de respuestas novedosas y útiles frente a problemas, necesidades o desafíos públicos, que se llevan a la práctica mediante políticas, procesos, servicios, modelos de gestión o tecnologías, con el propósito de producir valor público" (definición adaptada de Mulgan, 2007, y OCDE/SEGIB, 2024).

En este informe, valor público se entiende como la generación de "mejoras reconocibles en eficiencia, efectividad, calidad del servicio, inclusión,

¹ Un tránsito que ya se ha explorado para el sector público a nivel global: ver Royal College of Art (RCA), Global Public Design Conference (2025).

Introdução

Os inventários, os repositórios, os mapas e os diagnósticos da inovação pública com foco digital permitem fazer uma primeira leitura: identificar onde as iniciativas estão sendo desenvolvidas, quais problemas abordam e quais tecnologias utilizam. Essa base descritiva permite comparar padrões entre diferentes contextos institucionais.

Este relatório apoia-se nessa base para dar um passo adiante: identificar tendências e padrões¹. O objetivo é passar de um panorama descritivo para uma leitura capaz de reconhecer quais mudanças se repetem em diferentes contextos e qual direção elas sugerem em conjunto.

O propósito é compreender os esforços institucionais que a região está desenvolvendo em matéria de inovação pública, permitindo apresentar resultados que vão além da mera soma de iniciativas.

Em suma, busca-se fornecer elementos que orientem as decisões governamentais. Tudo o que se segue — metodologia, diagnóstico e tendências — foi construído para responder a esse propósito, e não para limitar-se à apresentação de exemplos destacados.

Definições-Chave

Antes de prosseguir, é necessário esclarecer o que este relatório entende por inovação pública, valor público, tendência e padrão. A inovação pública é "a geração e implementação, no setor público, de respostas inéditas e úteis diante de problemas, necessidades ou desafios públicos, levadas à prática por meio de políticas, processos, serviços, modelos de gestão ou tecnologias, com o propósito de produzir valor público" (definição adaptada de Mulgan, 2007, e OCDE/SEGIB, 2024).

Neste relatório, o valor público é entendido como a geração de "melhorias reconhecíveis em eficiência, eficácia, qualidade do serviço, inclusão,

¹ Uma transição que já foi explorada para o setor público em nível global: ver Royal College of Art (RCA), Global Public Design Conference (2025).

confianza o legitimidad por las personas usuarias, directas o indirectas, de las innovaciones públicas” (adaptado de Moore, 1995).

Una tendencia es “un patrón de cambio que se repite, con variaciones, en un número suficiente de países y contextos institucionales distintos como para dejar de explicarse por la iniciativa de una sola persona, un solo gobierno o un solo financiamiento externo”

Un patrón, en el sentido que utiliza este informe, es una solución o dinámica que se repite, con variaciones, en diferentes casos y en contextos institucionales, lo suficiente como para dejar de considerarse una experiencia aislada y convertirse en evidencia.

Por qué este informe no habla solo de tecnología

La pregunta de fondo que atraviesa la sección de Tendencias no es solo tecnológica, sino institucional: qué lugar ocupa la innovación pública en las prioridades reales de gobierno, qué capacidad tiene para explicar su valor y qué resultados logra producir.

Las entrevistas realizadas para este informe muestran que la sostenibilidad de las iniciativas depende, cada vez más, de esa combinación entre alineación estratégica, narrativa pública y resultados visibles. No porque la tecnología sea secundaria, sino porque los datos muestran que la tecnología rara vez es la variable que separa una iniciativa que se sostiene de una que se debilita con el cambio de gobierno. El factor decisivo suele ser institucional: quién respalda la iniciativa, qué mandato tiene y si logra producir resultados verificables.

Cómo se organiza este documento

El informe tiene cuatro partes. La Metodología explica cómo se construyó la evidencia. La Radiografía presenta los casos según dos dimensiones de clasificación: área temática y tecnología digital aplicada. Las Tendencias son la sección central del informe: no describen casos, sino que los usan como evidencia de que la innovación pública en la región está en vías de consolidación, y explican en qué consiste ese proceso. Finalmente, las Reflexiones proponen reflexiones y rutas para seguir fortaleciendo esos esfuerzos.

confiança ou legitimidade pelos usuários, diretos ou indiretos, das inovações públicas” (adaptado de Moore, 1995).

Uma tendência é “um padrão de mudança que se repete, com variações, em um número suficiente de países e contextos institucionais distintos, a ponto de deixar de ser explicado pela iniciativa de uma única pessoa, de um único governo ou de um único financiamento externo”.

Um padrão, no sentido utilizado neste relatório, é uma solução ou dinâmica que se repete, com variações, em diferentes casos e contextos institucionais, o suficiente para deixar de ser considerada uma experiência isolada e tornar-se evidência.

Por que este relatório não trata somente de tecnologia

A questão fundamental que permeia a seção de Tendências não é apenas tecnológica, mas institucional: que lugar a inovação pública ocupa nas prioridades reais de governo, que capacidade ela tem de explicar seu valor e que resultados consegue produzir.

As entrevistas realizadas para este relatório mostram que a sustentabilidade das iniciativas depende cada vez mais de uma combinação de alinhamento estratégico, narrativa pública e resultados visíveis. Isso não ocorre porque a tecnologia seja secundária, mas porque os dados demonstram que ela raramente é a variável que diferencia uma iniciativa sustentável de outra que se enfraquece com a mudança de governo. O fator decisivo costuma ser institucional: quem apoia a iniciativa, qual é o seu mandato e se ela consegue produzir resultados verificáveis.

Como este documento está organizado

O relatório está dividido em quatro partes. A seção Metodologia explica como as evidências foram coletadas. O Diagnóstico apresenta os casos segundo duas dimensões de classificação: área temática e tecnologia digital aplicada. A seção Tendências constitui a parte central do relatório: não descreve os casos, mas os utiliza como evidência de que a inovação pública na região está se consolidando, explicando o que esse processo implica. Por fim, a seção Reflexões apresenta caminhos e diretrizes para fortalecer ainda mais esses esforços.

Metodología

Esta sección describe cómo se construyó la evidencia utilizada en este informe: la definición operativa y los criterios de elegibilidad de los casos, el instrumento de levantamiento, las entrevistas semiestructuradas, y el proceso de consolidación de los 152 casos que conforman la base del análisis.

Definición operativa y taxonomías

Todo caso incorporado a la base parte de una definición operativa común de innovación pública (adaptada de Mulgan, 2007, y OCDE/SEGIB, 2024) y debe cumplir, de forma simultánea, tres criterios de elegibilidad:

1. Novedad en su contexto. La iniciativa introduce una solución nueva o una adaptación creativa de una solución existente; no se consideran innovaciones las mejoras marginales ni las actualizaciones rutinarias.

2. Implementación y operación. La iniciativa debe encontrarse implementada y en funcionamiento durante al menos seis meses, contar con una persona o institución responsable identificable y no corresponder a un anuncio, plan o prototipo de laboratorio.

3. Valor público. Debe existir evidencia, al menos preliminar, de una mejora en términos de eficiencia, efectividad, calidad del servicio, experiencia de las personas usuarias, inclusión, confianza o legitimidad.

El instrumento de levantamiento organiza la información en cinco secciones: información institucional; el problema público; la solución implementada; impacto y evidencia; y contacto y cierre.

Para clasificar los casos se utilizaron dos taxonomías, que también estructuran la Radiografía. La primera corresponde al área temática de política pública con 11 categorías. La segunda a la tecnología digital aplicada, con 12 categorías.

Metodologia

Esta seção descreve como foram construídas as evidências utilizadas neste relatório, abordando a definição operacional e os critérios de elegibilidade dos casos, o instrumento de coleta de dados, as entrevistas semiestructuradas e o processo de consolidação dos 152 casos que compõem a base da análise.

Definição operacional e taxonomias

1. Novidade em seu contexto. A iniciativa apresenta uma solução nova ou uma adaptação criativa de uma solução já existente. Melhorias pontuais ou atualizações de rotina não são consideradas inovações.

2. Implementação e operação. A iniciativa deve estar implementada e em funcionamento há pelo menos seis meses, contar com uma pessoa ou instituição responsável identificável e não se limitar a um anúncio, plano ou protótipo em fase de testes.

3. Valor público. Deve haver evidências, ainda que preliminares, de melhorias em aspectos como eficiência, efetividade, qualidade dos serviços, experiência dos usuários, inclusão, confiança ou legitimidade.

O instrumento de coleta de dados organiza as informações em cinco seções: informações institucionais; o problema público; a solução implementada; impacto e evidências; e contatos e encerramento.

Para classificar os casos, foram utilizadas duas taxonomias, que também estruturam a Radiografia. A primeira corresponde à área temática de políticas públicas, com 11 categorias. A segunda refere-se à tecnologia digital aplicada, com 12 categorias.

Las entrevistas y la consolidación de los 152 casos

Como complemento de la encuesta autorreportada por las instituciones, se realizaron 15 entrevistas semiestructuradas entre junio y agosto de 2026 con personas que trabajan en el área de la innovación pública de 14 países de Iberoamérica. Cada entrevista, de 45 minutos, permitió documentar al menos un caso concreto a partir de seis categorías: identificación, carácter innovador, enfoque digital, impacto en la ciudadanía, relevancia país y documentación disponible. Al finalizar cada entrevista se incorporaba una pregunta específica sobre tendencias emergentes.

Las entrevistas permitieron incorporar casos y contextos que no necesariamente cuentan con equipos dedicados a relevar y sistematizar sus propias iniciativas. Además, aportaron profundidad cualitativa al análisis, mediante testimonios directos, contexto institucional y tensiones que una encuesta difícilmente pueda captar.

La base final que reúne los 152 casos combina tres vías de ingreso: 64, llegaron por encuesta autoreportada; 63, por entrevistas personalizadas; 23, por investigación secundaria y; 2, llegaron tanto por encuesta como por entrevista.

Criterios para identificar las tendencias

Las tendencias se identificaron a partir de la convergencia de tres tipos de evidencia, no únicamente del volumen de casos ni de la frecuencia de una tecnología o área temática:

1. La recurrencia de determinados puntos en las entrevistas;
2. La presencia de patrones similares en casos de distintos países niveles de gobierno y áreas de política pública; y
3. La capacidad de esos patrones para explicar cambios institucionales que trascienden una iniciativa aislada.

As entrevistas e a consolidação dos 152 casos

Como complemento à pesquisa autodeclarada pelas instituições, foram realizadas 15 entrevistas semiestruturadas entre junho e agosto de 2026, com pessoas que atuam na área de inovação pública em 14 países da Ibero-América. Cada entrevista, com duração de 45 minutos, permitiu documentar pelo menos um caso concreto a partir de seis categorias: identificação, caráter inovador, abordagem digital, impacto sobre a cidadania, relevância para o país e documentação disponível. Ao final de cada entrevista, era incluída uma pergunta específica sobre tendências emergentes.

As entrevistas permitiram incorporar casos e contextos que não necessariamente contam com equipes dedicadas a identificar e sistematizar suas próprias iniciativas. Além disso, contribuíram para aprofundar qualitativamente a análise, por meio de relatos diretos, do contexto institucional e de tensões que dificilmente poderiam ser captadas por uma pesquisa.

A base final, que reúne os 152 casos, combina três formas de entrada: 64 foram identificados por meio de pesquisa autodeclarada; 63, por entrevistas individuais; e 23, por pesquisa secundária. Além disso, 2 casos foram identificados tanto por meio da pesquisa autodeclarada quanto das entrevistas.

Critérios para identificar as tendências

As tendências foram identificadas a partir da convergência de três tipos de evidências, e não apenas do número de casos nem da frequência de determinada tecnologia ou área temática:

1. A recorrência de determinados temas nas entrevistas;
2. A presença de padrões semelhantes em casos de diferentes países, níveis de governo e áreas de políticas públicas; e
3. A capacidade desses padrões de explicar mudanças institucionais que transcendem uma iniciativa isolada.

Por eso, la sección de Tendencias combina la evidencia cuantitativa de la base consolidada con una lectura cualitativa de los casos y de las entrevistas. A partir de ese contraste se distinguieron los patrones con presencia transversal de aquellos asociados a experiencias particulares o de alcance acotado.

Por su alcance, las tendencias identificadas deben leerse como movimientos regionales, no como tendencias de cada país por separado. La base permite reconocer patrones al mirar en conjunto las entrevistas y los casos consolidados, pero no permite inferir trayectorias nacionales a partir del número de casos registrados por país.

Por isso, a seção Tendências combina as evidências quantitativas da base consolidada com uma análise qualitativa dos casos e das entrevistas. A partir desse cruzamento, foram identificados padrões de alcance transversal, diferenciando-os daqueles associados a experiências específicas ou de alcance mais restrito.

Devido ao seu alcance, as tendências identificadas devem ser interpretadas como movimentos regionais, e não como tendências específicas de cada país. A base permite identificar padrões a partir da análise conjunta das entrevistas e dos casos consolidados, mas não permite inferir trajetórias nacionais com base no número de casos registrados em cada país. yectorias nacionales a partir del número de casos registrados por país.

Radiografía de la innovación pública con enfoque digital

Antes de entrar en los datos, conviene explicitar tres límites de esta radiografía, porque ayudan a interpretar correctamente la información presentada.

1. La base no constituye un censo de la innovación pública con enfoque digital en la región. Por esto, la cantidad de casos registrados por país refleja tanto la existencia de iniciativas como la capacidad y disposición de las instituciones para identificarlas, documentarlas y ponerlas a disposición de este informe. Un país o una ciudad con un equipo dedicado a relevar y sistematizar sus propios casos puede estar sobrerrepresentado frente a contextos donde la innovación se desarrolla de manera más dispersa, sin una estructura que documente. En consecuencia, esta distribución refleja los casos relevados y no debe interpretarse como una medida del nivel de innovación de cada país

2. La clasificación por tecnología y área temática no es toda autorreportada. En 67 de los 152 casos (44%), la clasificación fue indicada por la persona entrevistada. Los 85 casos restantes (56%) fueron clasificados a partir de sus descripciones y fichas técnicas, con apoyo de análisis dirigido. Es una clasificación razonada y trazable caso por caso, pero su origen es diferente y debe considerarse al interpretar los resultados.

3. El área temática es de elección única por caso; tecnología es de elección múltiple (1 a 3). Cada caso se asigna a una única área temática, por lo que la distribución por área suma 152 casos. En cambio, cada caso puede registrar entre una y tres tecnologías digitales. En total se registran 247 menciones de tecnologías, equivalentes a 1,6 tecnologías por caso. Por esta razón, los porcentajes asociados a las distintas tecnologías no deben sumarse.

Radiografia da inovação pública com foco digital

Antes de entrar nos dados, convém explicitar três limitações deste panorama, pois elas ajudam a interpretar corretamente as informações apresentadas.

1. A base não constitui um censo da inovação pública com foco digital na região. Por isso, a quantidade de casos registrados por país reflete tanto a existência de iniciativas quanto a capacidade e a disposição das instituições para identificá-las, documentá-las e disponibilizá-las para este relatório. Um país ou uma cidade que conte com uma equipe dedicada a identificar e sistematizar seus próprios casos pode estar sobrerrepresentado em relação a contextos nos quais a inovação se desenvolve de forma mais dispersa, sem uma estrutura específica para documentá-la. Consequentemente, essa distribuição reflete os casos identificados e não deve ser interpretada como uma medida do nível de inovação de cada país.

2. A classificação por tecnologia e área temática não é inteiramente autodeclarada. Em 67 dos 152 casos (44%), a classificação foi informada pela pessoa entrevistada. Os 85 casos restantes (56%) foram classificados com base em suas descrições e fichas técnicas, com apoio de uma análise orientada. Trata-se de uma classificação fundamentada e rastreável caso a caso, mas sua origem é diversa e deve ser considerada na interpretação dos resultados.

3. A área temática é de escolha única por caso; a tecnologia é de escolha múltipla (de 1 a 3). Cada caso é classificado em uma única área temática, de modo que a distribuição por área totaliza 152 casos. Já cada caso pode registrar de uma a três tecnologias digitais. Ao todo, foram registradas 247 ocorrências de tecnologias, o equivalente a 1,6 tecnologias por caso. Por essa razão, os percentuais associados às diferentes tecnologias não devem ser somados.

Distribución por área temática de política pública

Con una categoría por caso (n=152), la distribución es la siguiente:

Casos por área temática de política pública

Área temática principal asignada a cada caso (n=152, 1 área por caso)



Figura 1. Casos por área temática de política pública (n=152)

Dos lecturas directas. La primera: **"Atención ciudadana y trámites"** concentra por sí sola casi un tercio de todos los casos (32.9%) — más del doble que la segunda área. La concentración de casos en atención ciudadana y trámites no contradice el argumento de consolidación institucional. Más bien muestra que una parte importante de la innovación pública con enfoque digital sigue orientada a mejorar la relación cotidiana entre Estado y ciudadanía. La diferencia respecto de etapas anteriores está en cómo se abordan esos servicios: no solo mediante la digitalización de procedimientos, sino a través de infraestructuras, estándares, interoperabilidad, identidad digital y modelos de gobernanza que permiten integrarlos y sostenerlos mejor.

La segunda lectura es más silenciosa: **"Función legislativa"** no registra ningún caso en toda la base de datos. Este dato debe interpretarse con cautela: el informe no constituye un censo exhaustivo de la innovación pública regional, así que no puede leerse como una ausencia total de innovación legislativa en la región. Aún así, sugiere un espacio relevante para fortalecer la identificación y visibilización de iniciativas de innovación legislativa en futuros ejercicios.

Distribuição por área temática de política pública

Com uma categoria por caso (n=152), a distribuição é a seguinte:

Casos por área temática de política pública

Área temática principal atribuída a cada caso (n=152; 1 área por caso)



Figura 1. Casos por área temática de política pública (n=152)

Duas leituras se destacam. A primeira: **"Atendimento ao cidadão e serviços públicos"** concentra, por si só, quase um terço de todos os casos (32,9%) — mais que o dobro da segunda área. A concentração de casos em atendimento ao cidadão e serviços públicos não contradiz o argumento da consolidação institucional. Pelo contrário, mostra que uma parcela significativa da inovação pública com enfoque digital continua voltada para o aprimoramento da relação cotidiana entre o Estado e a população. A diferença em relação a etapas anteriores está na forma como esses serviços são abordados: não apenas por meio da digitalização de procedimentos, mas também por meio de infraestruturas, padrões, interoperabilidade, identidade digital e modelos de governança que permitem integrá-los e dar-lhes maior sustentabilidade.

A segunda leitura é menos evidente: **"Função legislativa"** não registra nenhum caso em toda a base de dados. Esse dado deve ser interpretado com cautela: o relatório não constitui um levantamento exhaustivo da inovação pública na região e, portanto, não pode ser interpretado como uma ausência total de inovação legislativa. Ainda assim, aponta para um espaço relevante para ampliar a identificação e a visibilidade de iniciativas de inovação legislativa em futuros levantamentos.

Presencia de tecnologías digitales aplicadas en los casos

Aquí cada caso puede aportar entre una y tres tecnologías digitales; la suma corresponde a menciones y no a casos exhaustivos. El porcentaje se calcula sobre los 152 casos y no suman 100%.

Menciones de tecnologías digitales aplicadas

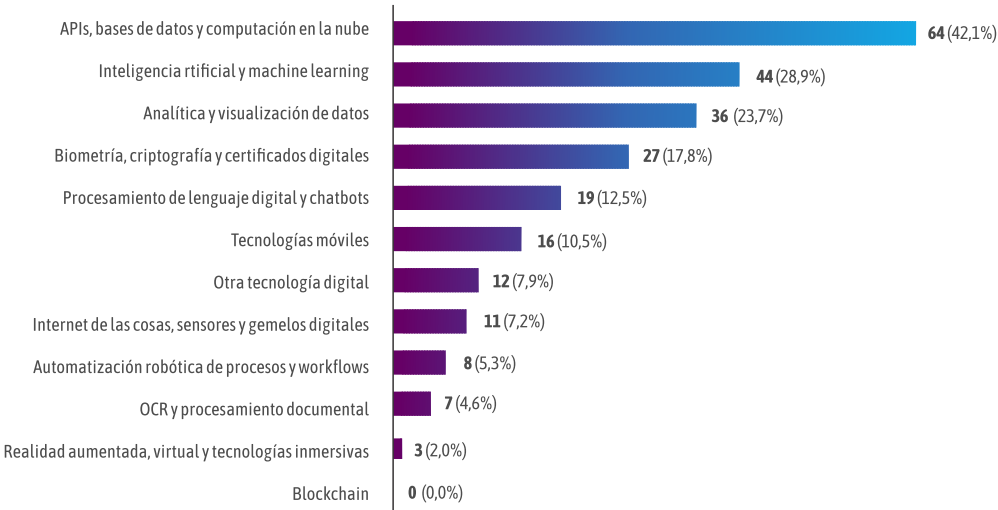


Figura 2. Menciones de tecnologías digitales aplicadas (n=152, no exclusivo)

“APIs, bases de datos y computación en la nube” aparece en 42,1% de los casos — es, en la práctica, la categoría de infraestructura de base: interoperabilidad, gestión interna de datos, infraestructura de back-end. Esto sintoniza directamente con el primer rasgo de consolidación que desarrolla la sección de Tendencias (“interoperabilidad y nuevas gobernanzas”): es, con diferencia, la base tecnológica más transversal de la región hoy, más que la IA.

“Inteligencia artificial y machine learning” es la segunda con 28,9%, y si se suma “Procesamiento de lenguaje natural y chatbots” (12,5%, con solapamiento parcial entre ambas), el bloque de inteligencia artificial en sentido amplio está presente en aproximadamente un tercio de los 152 casos. Es notorio, pero no es —todavía— la tecnología dominante de la región; sigue por debajo de la infraestructura básica de datos e interoperabilidad.

Presença de tecnologias digitais aplicadas aos casos

Aqui, cada caso pode incluir de uma a três tecnologias digitais; a soma corresponde ao número total de menções, e não ao total de casos. Os percentuais são calculados com base nos 152 casos e, portanto, não somam 100%.

Menções de tecnologias digitais aplicadas



Figura 2. Menções a tecnologias digitais aplicadas (n=152, não exclusivo)

A categoria “APIs, bancos de dados e computação em nuvem” aparece em 42,1% dos casos — na prática, essa é a categoria que representa a infraestrutura de base: interoperabilidade, gestão interna de dados e infraestrutura de back-end. Isso está diretamente alinhado ao primeiro aspecto de consolidação desenvolvido na seção Tendências (“interoperabilidade e novas formas de governança”): hoje, essa é, de longe, a base tecnológica mais transversal da região, mais do que a inteligência artificial.

“Inteligência artificial e aprendizado de máquina” aparece em segundo lugar, com 28,9%. Se somarmos “Processamento de linguagem natural e chatbots” (12,5%, com uma sobreposição parcial entre as duas categorias), o conjunto de tecnologias de inteligência artificial, em sentido amplo, está presente em aproximadamente um terço dos 152 casos. É uma presença significativa, mas ainda não constitui a tecnologia predominante na região; continua abaixo da infraestrutura básica de dados e interoperabilidade.

El hallazgo más llamativo, otra vez por ausencia: ningún caso de la muestra usa blockchain como tecnología, ni siquiera de forma secundaria. Es una de las 12 categorías oficiales de la taxonomía y no aparece ni una sola vez en la base completa. Dado el peso que blockchain tuvo hace pocos años en la conversación sobre gobierno digital, especialmente en temas como trazabilidad, contratos inteligentes y credenciales verificables, que no aparezca en la base analizada es un hallazgo relevante: no prueba que no se use en la región, pero sí que no emerge como tecnología significativa entre los casos consolidados para este informe.

En el otro extremo de baja adopción pero presente: realidad aumentada/virtual (2.0%) y OCR documental (4.6%) son tecnologías de nicho, casi siempre secundarias a otra tecnología principal.

Dónde se cruzan: tecnología principal por área temática

Este cruce usa una sola tecnología por caso —la principal, la primera y más central identificada—, por lo que cada fila suma exactamente el total de esa área:

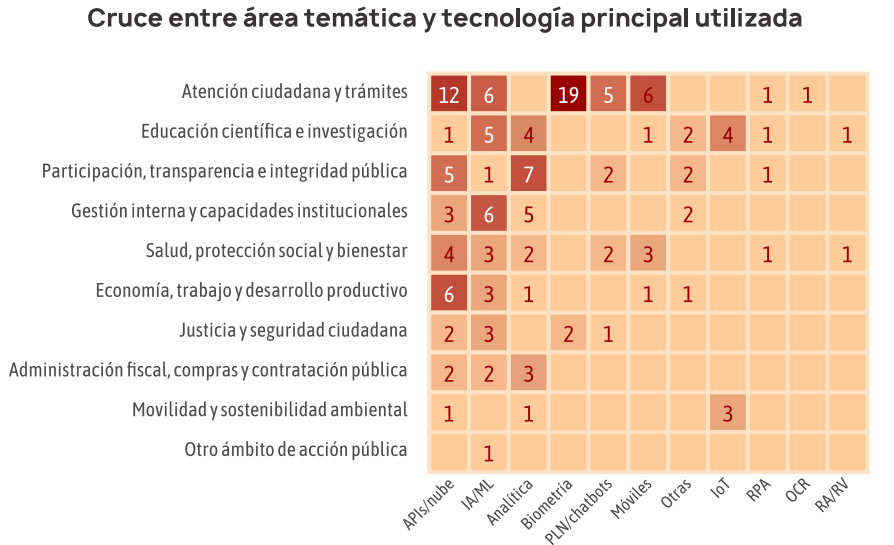


Figura 3. Cruce entre área temática y tecnología principal utilizada (n=152).

O resultado mais significativo, novamente pela ausência, é que nenhum caso da amostra utiliza blockchain como tecnologia, nem mesmo de forma secundária. Blockchain é uma das 12 categorias oficiais da taxonomia e não aparece sequer uma vez em toda a base de dados. Dado o destaque que a blockchain teve, há alguns anos, nas discussões sobre governo digital, especialmente em temas como rastreabilidade, contratos inteligentes e credenciais verificáveis, sua ausência na base analisada é um dado relevante. Isso não significa que a tecnologia não seja utilizada na região, mas indica que ela não aparece como uma tecnologia significativa entre os casos consolidados para este relatório.

No outro extremo, entre as tecnologias de baixa adoção, mas que estão presentes, estão a realidade aumentada/virtual (2,0%) e o OCR para processamento de documentos (4,6%), que são soluções de nicho e, quase sempre, aparecem como complementares a outra tecnologia principal.) son tecnologías de nicho, casi siempre secundarias a otra tecnología principal.

Onde se cruzam: tecnologia principal por área temática

Este cruce usa una sola tecnología por caso —la principal, la primera y más central identificada—, por lo que cada fila suma exactamente el total de esa área:

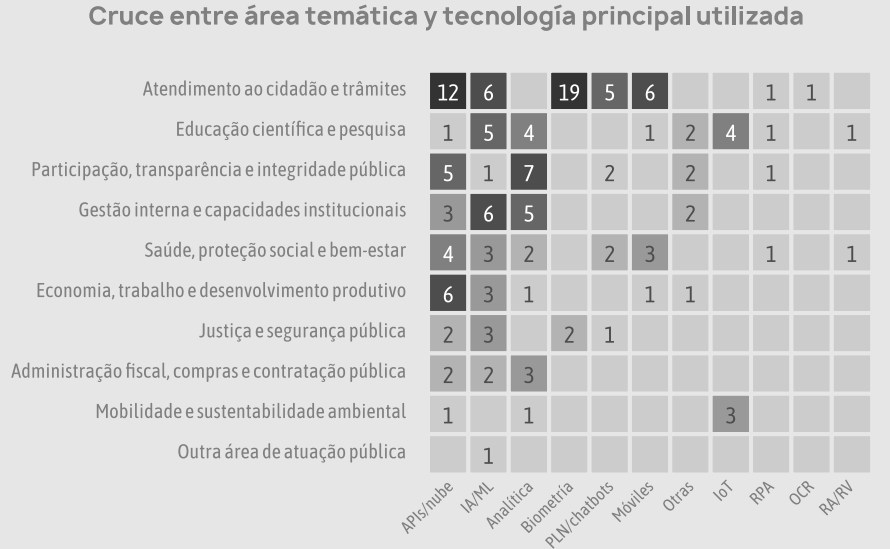


Figura 3. Cruzamento entre área temática e tecnologia principal utilizada (n=152)

El patrón más nítido: dentro de "Atención ciudadana y trámites", biometría/certificados digitales (19) y APIs/nube (12) concentran 31 de los 50 casos. Esto sugiere que la modernización de trámites en la región está centrada, mayoritariamente, en identidad digital e interoperabilidad de back-office, mientras que la IA conversacional aparece como tercera fuerza dentro de esa área (6 casos). En cambio, dentro de "Educación, ciencia e investigación" las tecnologías principales más frecuentes son la inteligencia artificial (5 casos) e IoT (4), lo que sugiere un patrón distinto: menos trámite, más instrumentación y modelos aplicados a la enseñanza y la gestión educativa.

"**Participación, transparencia e integridad pública**" tiene a la analítica de datos como tecnología principal más frecuente (7 de 18 casos), coherente con que esta área temática suele resolverse con portales de datos abiertos y tableros. Y "**Movilidad y sostenibilidad ambiental**", aunque es la segunda área con menos casos (5), es la única donde IoT/gemelos digitales es la tecnología dominante de forma casi exclusiva (3 de 5 casos), un patrón tecnológico propio que no se repite en ninguna otra área.

Lectura de conjunto: ¿qué muestran los casos relevados?

Si hubiera que resumir la fotografía de los 152 casos en una frase, sería la siguiente: la mayor concentración de innovación pública con enfoque digital registrada en esta base se encuentra todavía en la relación entre el Estado y la ciudadanía, especialmente en trámites y atención, que reúnen un tercio de los casos. Estas iniciativas se apoyan principalmente en infraestructura de identidad digital, intercambio de información y gestión de datos, mientras que la inteligencia artificial aparece como una tecnología de presencia creciente, pero todavía secundaria frente a esa infraestructura. También aparecen iniciativas de mayor sofisticación tecnológica o institucional —como aplicaciones de inteligencia artificial generativa, gemelos digitales o laboratorios de innovación institucionalizados—, pero su peso dentro de la base sigue siendo minoritario. La fotografía muestra, por tanto, una combinación de modernización de servicios existentes y desarrollo de nuevas capacidades tecnológicas e institucionales. Esta fotografía constituye la base descriptiva sobre la que se construyen las lecturas de tendencias.

O padrão mais evidente está em "Atendimento ao cidadão e serviços": biometria/certificados digitais (19) e APIs/nuvem (12) concentram 31 dos 50 casos. Isso sugere que a modernização dos serviços na região está, em sua maioria, centrada na identidade digital e na interoperabilidade de back-office, enquanto a IA conversacional aparece como a terceira tecnologia mais presente nessa área (6 casos). Já em "Educação, ciência e pesquisa", as tecnologias utilizadas com maior frequência são a inteligência artificial (5 casos) e a IoT (4 casos), o que aponta para um padrão diferente: menos foco em serviços e mais em instrumentação e modelos aplicados ao ensino e à gestão educacional.

"**Participação, transparência e integridade pública**" tem a análise de dados como a tecnologia principal mais frequente (7 dos 18 casos), o que é coerente com o fato de que essa área temática costuma ser atendida por meio de portais de dados abertos e painéis de visualização. Já "**Mobilidade e sustentabilidade ambiental**", embora seja a segunda área com menos casos (5), é a única em que IoT/gêmeos digitais aparece como tecnologia predominante (3 dos 5 casos), configurando um padrão tecnológico específico que não se repete em nenhuma outra área.

Visão geral: o que os casos identificados revelam?

Si hubiera que resumir la fotografía de los 152 casos en una frase, sería la siguiente: la mayor concentración de innovación pública con enfoque digital registrada en esta base se encuentra todavía en la relación entre el Estado y la ciudadanía, especialmente en trámites y atención, que reúnen un tercio de los casos. Estas iniciativas se apoyan principalmente en infraestructura de identidad digital, intercambio de información y gestión de datos, mientras que la inteligencia artificial aparece como una tecnología de presencia creciente, pero todavía secundaria frente a esa infraestructura. También aparecen iniciativas de mayor sofisticación tecnológica o institucional —como aplicaciones de inteligencia artificial generativa, gemelos digitales o laboratorios de innovación institucionalizados—, pero su peso dentro de la base sigue siendo minoritario. La fotografía muestra, por tanto, una combinación de modernización de servicios existentes y desarrollo de nuevas capacidades tecnológicas e institucionales. Esta fotografía constituye la base descriptiva sobre la que se construyen las lecturas de tendencias.

Tendencias de innovación pública con enfoque digital: hacia la consolidación de capacidades institucionales

Esta sección se construye a partir de quince entrevistas semiestructuradas realizadas para este informe y del contraste con los patrones observables en los casos consolidados en la Radiografía. Los casos destacados se incluyen porque permiten ilustrar con claridad el patrón analizado en cada tendencia.

El análisis de las entrevistas y de los casos, muestra señales de un aumento en la institucionalización de las prácticas de innovación pública de la región. No se trata de un punto de llegada, sino de un proceso en curso: una región en vías de consolidación, que empieza a dejar atrás la etapa de la iniciativa aislada y a construir capacidad institucional sostenida.

Ese proceso de consolidación se explica en cinco tendencias, que se desarrollan a continuación:

1. Interoperabilidad y nuevas formas de gobernanza.
2. Comprensión del problema público antes de su solución digital.
3. Profesionalización de la práctica de la innovación.
4. Incidencia estratégica en las prioridades públicas.
5. Servicios más proactivos y personalizados para la ciudadanía.

1. Interoperabilidad y nuevas formas de gobernanza

La primera señal de este proceso no se observa, necesariamente, en la interfaz que ve la ciudadanía. En los casos relevados, APIs, bases de datos y sistemas en la nube aparecen en el 42,1% de los casos, por encima de cualquier otra tecnología, incluida la inteligencia artificial.

El Sistema de Interoperabilidad Gubernamental en Paraguay aplica el mismo principio en su forma más literal: un bus de integración de datos entre registros del Estado, construido sobre la regla de no duplicar la solicitud de un dato que el Estado ya tiene.

Tendências em inovação pública Com foco digital: rumo à consolidação das capacidades institucionais

Esta seção foi construída a partir de quinze entrevistas semiestructuradas realizadas para este relatório e do cruzamento de seus achados com os padrões observados nos casos consolidados na Radiografia. Os casos destacados foram incluídos por permitirem ilustrar com clareza o padrão analisado em cada tendência.

A análise das entrevistas e dos estudos de caso revela sinais de uma crescente institucionalização das práticas de inovação pública na região. Não se trata de um ponto de chegada, mas de um processo em curso: uma etapa de consolidação em que a região começa a superar a fase das iniciativas isoladas e a construir capacidades institucionais sustentáveis.

Esse processo de consolidação pode ser compreendido a partir de cinco tendências, apresentadas a seguir:

1. Interoperabilidade e novas formas de governança.
2. Compreensão do problema público antes de sua solução digital.
3. Profissionalização da prática da inovação.
4. Incidência estratégica nas prioridades públicas.
5. Serviços mais proativos e personalizados para os cidadãos.

1. Interoperabilidade e novas formas de governança

O primeiro sinal desse processo nem sempre é visível na interface utilizada pelo público. Nos casos analisados, APIs, bancos de dados e sistemas em nuvem aparecem em 42,1% dos casos, mais do que qualquer outra tecnologia, incluindo a inteligência artificial.

El Sistema de Interoperabilidad Gubernamental en Paraguay aplica el mismo principio en su forma más literal: un bus de integración de datos entre registros del Estado, construido sobre la regla de no duplicar la solicitud de un dato que el Estado ya tiene.

Y en Argentina, el sistema de diseño **Obelisco** muestra que la gobernanza también se expresa en decisiones menos visibles que una API: es un estándar abierto y accesible que ordena más de cien activos digitales heredados del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

En Colombia, la Secretaría de Innovación Digital de Medellín es el resultado de treinta años de evolución: empezó como una oficina de TIC y hoy coordina trece de las veintisiete secretarías del distrito bajo un marco común de innovación

La infraestructura no garantiza por sí sola la interoperabilidad. El equipo del Ministerio Administrativo de la Presidencia de República Dominicana identifica precisamente esta brecha: el país cuenta con infraestructura técnica de ciberseguridad, interoperabilidad y autenticación de identidad, pero enfrenta el desafío de fortalecer la gobernanza institucional que articule los proyectos existentes.

También en República Dominicana, **Punto.gob**, la red de centros híbridos de atención que resuelve en un solo lugar trámites de múltiples instituciones, funciona con más de 600 mil servicios prestados y más del 90 % satisfacción declarada.

En España, el **HUB de Interconexión de Atención a la Ciudadanía** es una iniciativa impulsada y desarrollada por la Secretaría de Estado de Función Pública, a través de la Dirección General de Gobernanza Pública, con el objetivo de facilitar que la ciudadanía pueda resolver trámites de distintas administraciones desde cualquiera de las oficinas de atención. El proyecto se encuentra en fase de desarrollo y ha realizado un piloto en colaboración con el Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática, las propias oficinas del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública y el Ministerio de Hacienda.

Dentro de esta nueva forma de gobernanza, Cádiz (España) es un caso que merece atención. En los **Depósitos de Tabaco** —el antiguo complejo industrial de la ciudad— administración, formación, empresas, emprendimiento y universidad comenzaron a trabajar de manera articulada para compartir un mismo espacio de gestión, adaptando sin copiar experiencias de Madrid, Barcelona y Lisboa. Lo logran por una decisión de gobernanza, no de una capa tecnológica específica, sin biometría, APIs ni servicios en la nube.

Na Argentina, o sistema de design **Obelisco** mostra que a governança também se expressa em decisões menos visíveis do que uma API: é um padrão aberto e acessível que organiza mais de cem ativos digitais legados do Governo da Cidade de Buenos Aires.

Na Colômbia, a Secretaria de Inovação Digital de Medellín é resultado de trinta anos de evolução: começou como um escritório de TIC e hoje coordena treze das vinte e sete secretarias do distrito sob uma estrutura comum de inovação.

A infraestrutura, por si só, não garante a interoperabilidade. A equipe do Ministério Administrativo da Presidência da República Dominicana identifica precisamente essa lacuna: o país conta com infraestrutura técnica de cibersegurança, interoperabilidade e autenticação de identidade, mas enfrenta o desafio de fortalecer a governança institucional que articule os projetos existentes.

Também na República Dominicana, **Punto.gob**, a rede de centros híbridos de atendimento que oferece, em um só lugar, serviços de múltiplas instituições, já realizou mais de 600 mil atendimentos e registra mais de 90% de satisfação declarada.

Na Espanha, o **HUB de Interconexão de Atendimento ao Cidadão** é um sistema pensado para que a população possa se dirigir a qualquer guichê de atendimento e realizar o procedimento de que necessita. É um caso que, em alguns aspectos, ainda se encontra em fase de projeto, uma vez que foi realizado um projeto-piloto restrito ao Ministério da Fazenda da Espanha.

Dentro dessa nova forma de governança, Cádiz (Espanha) é um caso que merece atenção. Nos **Depósitos de Tabaco** — o antigo complexo industrial da cidade — administração pública, formação, empresas, empreendedorismo e universidade deixaram de trabalhar de forma independente e passaram a compartilhar um mesmo espaço de gestão, adaptando, em vez de simplesmente copiar, experiências de Madri, Barcelona e Lisboa. Isso foi possível por meio de uma decisão de governança, e não de uma camada

El **Ecosistema Digital SINERGIA**, en Camagüey, Cuba, muestra el mismo patrón en un contexto de recursos limitados: el Consejo de la Administración Municipal, el laboratorio ciudadano co-Lab y empresas del territorio operaban de forma desarticulada hasta que se co-crearon, mediante laboratorios ciudadanos, una plataforma común para la gestión estratégica del desarrollo local. La plataforma geolocaliza a los actores del territorio y su avance frente a cada meta estratégica, incorpora un módulo de participación ciudadana exigido por la nueva Ley de Transparencia, y se conecta con otras plataformas ya existentes del territorio (la gestión del Programa de Gobierno, el gobierno provincial, la aplicación agrícola SIPA).

► CASO DESTACADO: GOV.BR (Brasil)

Brasil no llegó a la interoperabilidad a través de una única aplicación, sino mediante un proceso de gobernanza sostenido durante casi una década. Nació en 2016 por decreto presidencial como plataforma única de identidad y servicios digitales federales, y se fue integrando progresivamente con estados y municipios hasta conectar cerca de 9.000 servicios subnacionales, bajo una lógica de colaboración interfederativa y no de competencia entre niveles de gobierno.

En 2023 el país creó el Ministerio de la Gestión y de la Innovación en los Servicios Públicos, formalizando esa decisión política de sostener la interoperabilidad bajo un mandato único.

► CASO DESTACADO: Historia Clínica Electrónica Nacional (Uruguay)

Es un proyecto de más de diez años que consiste en conectar la historia clínica de ciudadanos y ciudadanas, sin prestar atención al lugar de la atención. Este caso pasó por un proceso inicial muy arduo y complejo, ya que todas las empresas privadas u organismos públicos vinculados a prestar servicios de salud debieron pasar por un proceso de digitalización con estándares internacionales de informática médica para que la información fuera compatible entre sí. Uruguay, de esta manera, resolvió desde el diseño de la propuesta una pregunta muy compleja: a quién pertenecen los datos clínicos. Y la respuesta institucional es poderosamente simple y operacionalmente compleja: de cada persona.

O **Ecosistema Digital SINERGIA**, em Camagüey, Cuba, apresenta o mesmo padrão em um contexto de recursos limitados: o Conselho da Administração Municipal, o laboratório cidadão co-Lab e as empresas do território atuavam de forma desarticulada até que, por meio de laboratórios cidadãos, cocriaram uma plataforma comum para a gestão estratégica do desenvolvimento local. A plataforma permite visualizar a localização dos atores locais e acompanhar seu avanço em relação a cada meta estratégica, incorpora um módulo de participação cidadã exigido pela nova Lei de Transparência e se conecta a outras plataformas já existentes na região (o sistema de gestão de programas governamentais, o governo provincial e o aplicativo agrícola SIPA).

► CASO EM DESTAQUE: GOV.BR (Brasil)

O Brasil não alcançou a interoperabilidade por meio de um único aplicativo, mas mediante um processo de governança sustentado ao longo de quase uma década. O GOVBR foi criado em 2016, por decreto presidencial, como uma plataforma única de identidade e serviços digitais federais e foi sendo progressivamente integrado aos estados e municípios até conectar cerca de 9 mil serviços subnacionais, sob uma lógica de colaboração interfederativa, e não de competição entre os diferentes níveis de governo.

Em 2023, o país criou o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, formalizando a decisão política de manter a interoperabilidade sob um mandato único.

► CASO EM DESTAQUE: Prontuário Eletrônico Nacional de Saúde (Uruguai)

Este projeto, com mais de dez anos de duração, tem como objetivo conectar os prontuários médicos dos cidadãos, independentemente de onde recebam atendimento. O processo inicial foi árduo e complexo, pois todas as empresas privadas e organizações públicas envolvidas na prestação de serviços de saúde tiveram que passar por um processo de digitalização baseado em padrões internacionais de informática médica, de modo a garantir a compatibilidade dos dados. O Uruguai, portanto, enfrentou desde o início uma questão muito complexa: a quem pertencem os dados clínicos? A resposta institucional é, ao mesmo tempo, simples e complexa em termos operacionais: pertencem a cada indivíduo.

2. Comprensión del problema público antes de su solución digital

La comprensión del problema público debe preceder a la elección de una solución digital. La tecnología puede acelerar, ampliar o transformar una respuesta, pero no sustituye el diagnóstico que permite determinar qué problema se busca resolver, para quién y en qué contexto. En este sentido, una innovación pública no se define por la novedad de la tecnología utilizada, sino por su capacidad para responder de manera útil a un problema público y generar valor.

Doctor SV, en El Salvador, es una plataforma asistida por inteligencia artificial para apoyar diagnósticos médicos que comenzó debido a una brecha de acceso a salud de primer nivel que la tecnología por sí sola no explica ni resuelve. Redujo el tiempo de la 1,5 millones de personas registradas que antes llevaba meses a horas.

El Preregistro de nacimientos con comadronas del Registro Nacional de las Personas (RENAP), en Guatemala, confirma la misma lógica desde el extremo opuesto de sofisticación tecnológica: dotar de teléfonos móviles y alfabetización digital a comadronas rurales, responsables de partos que el sistema formal de salud no registra, para cerrar una brecha de subregistro civil que ninguna aplicación por sí sola iba a cerrar sin ese trabajo previo de comprensión del terreno.

► CASO DESTACADO: Laboratorios de Innovación Comunitaria (Costa Rica)

Este programa instaló 27 espacios fuera del área metropolitana de San José con impresoras 3D, cortadoras láser y equipos capaces de correr modelos de lenguaje, abiertos a cualquier persona de la comunidad. No se trata de una iniciativa de alfabetización digital genérica. Este espacio permitió generar silbatos calibrados para alertas de riesgo, prótesis impresas para trabajadores rurales que pierden falanges por accidentes con machete, sensores de humedad de suelo para productores cafetaleros, entre otros de relevancia para las necesidades ciudadanas.

² Proveedora independiente de cuidados primarios durante el embarazo, el parto y el posparto, reconocida como tal por su propia comunidad o jurisdicción, que ejerce típicamente sin formación médica institucional y presta su servicio en el hogar de la persona gestante. Fuente: www.renap.gob.gt/informacion-institucional

2. Compreensão do problema público antes de sua solução digital

A compreensão do problema público deve preceder a escolha de uma solução digital. A tecnologia pode acelerar, ampliar ou transformar uma resposta, mas não substitui o diagnóstico que permite identificar qual problema precisa ser resolvido, para quem e em que contexto. Nesse sentido, uma inovação pública não se define pela novidade da tecnologia utilizada, mas pela sua capacidade de responder de forma eficaz a um problema público e gerar valor.

Em El Salvador, o **Doctor SV** é uma plataforma que utiliza inteligência artificial para auxiliar no diagnóstico médico. A iniciativa surgiu para responder a uma lacuna no acesso à atenção básica à saúde, que a tecnologia, por si só, não explica nem resolve. A plataforma reduziu de meses para horas o tempo de espera das 1,5 milhão de pessoas cadastradas.

O Pré-registro de Nascimentos com Parteiras, do Registro Nacional das Pessoas (RENAP), na Guatemala, confirma a mesma lógica, mas parte do extremo oposto em termos de sofisticação tecnológica: fornecer telefones celulares e capacitação em alfabetização digital a parteiras rurais, responsáveis por partos que não são registrados pelo sistema formal de saúde, para reduzir o sub-registro de nascimento. Essa questão não poderia ser resolvida apenas com um aplicativo, sem um trabalho prévio de compreensão da realidade local.

► CASO EM DESTAQUE: Laboratórios de Inovação Comunitária (Costa Rica)

Este programa estabeleceu 27 espaços fora da região metropolitana de San José, equipados com impressoras 3D, cortadoras a laser e softwares capazes de executar linguagens de programação, abertos a qualquer pessoa da comunidade. Não se trata de uma iniciativa genérica de alfabetização digital. Esses espaços possibilitaram a criação de apitos calibrados para alertas de risco, próteses impressas para trabalhadores rurais que perdem dedos em acidentes com facão, sensores de umidade do solo para produtores de café, entre outras soluções relevantes para as necessidades da comunidade.

² Prestadora independente de cuidados primários durante a gravidez, o parto e o pós-parto, reconhecida como tal por sua própria comunidade ou jurisdição, que geralmente atua sem formação médica institucional e presta seus serviços na residência da pessoa gestante. Fuente: www.renap.gob.gt/informacion-institucional

► CASO DESTACADO: Reducción de plazos del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación, SIMCE (Chile)

Entre 2022 y 2023 los resultados de la prueba nacional que mide la calidad en la educación chilena se entregaban diez meses después. El tiempo de procesamiento era tan largo que las instituciones educativas no podían tomar las decisiones en los momentos indicados. En articulación con otras instituciones públicas, durante 2025, y después de un proceso colaborativo de investigación sistémica de usuarios y necesidades, se desarrolló la solución para acortar aquellos plazos, se creó un algoritmo de visión computacional para estimar con más precisión la respuesta más probable. El tiempo de procesamiento cayó más del 50%. El objetivo para 2027 es continuar ajustando los plazos para poder entregarlos en el mes de febrero, permitiendo así la mejora en la toma de decisiones de autoridades educativas.

3. Profesionalización de la práctica de la innovación

El voluntarismo metodológico (por ejemplo, equipos que organizan un taller de creatividad sin mandato ni recursos) resulta cada vez menos suficiente, para sostener procesos de innovación. Los casos relevados muestran una incorporación progresiva de la innovación hacia estructuras formales del Estado, con recursos, normativas, metodologías, responsabilidades y mecanismos de trazabilidad.

En Perú, **TransformaGob** combina formación, metodología y respaldo de la alta dirección para instalar laboratorios de innovación dentro de las propias entidades públicas, contribuyendo a que la práctica deje de depender de esfuerzos aislados y se integre de manera más estable en la gestión del Estado.

El rol de los organismos multilaterales también forma parte de este proceso de profesionalización, no como una agenda impuesta desde fuera, sino como acompañamiento técnico, generación de evidencia comparada y apoyo a capacidades institucionales. En ese sentido, el Banco Interamericano de Desarrollo, la CAF, la OCDE y la propia Secretaría General Iberoamericana han contribuido a fortalecer la conversación regional sobre métricas, aprendizaje, sostenibilidad institucional y valor público. Este acompañamiento puede ayudar a que las iniciativas no queden como experiencias aisladas, sino que produzcan aprendizajes útiles, resultados verificables y mejores condiciones para sostenerse en el tiempo.

► CASO EM DESTAQUE: Redução dos Tempos de Processamento do Sistema de Medição da Qualidade da Educação, SIMCE (Chile)

Entre 2022 e 2023, os resultados da avaliação nacional que mede a qualidade da educação no Chile eram divulgados dez meses depois. O tempo de processamento era tão longo que as instituições de ensino não conseguiam tomar decisões no momento adequado. Em articulação com outras instituições públicas, durante 2025, e após um processo colaborativo de pesquisa sistêmica com usuários e levantamento de necessidades, foi desenvolvida uma solução para reduzir esses prazos. Foi criado um algoritmo de visão computacional para estimar com maior precisão a resposta mais provável. O tempo de processamento caiu mais de 50%. A meta para 2027 é continuar reduzindo os prazos para que os resultados possam ser divulgados em fevereiro, permitindo, assim, aprimorar a tomada de decisões pelas autoridades educacionais.

3. Profissionalização da prática da inovação

O voluntarismo metodológico (por exemplo, equipes que organizam uma oficina de criatividade sem mandato nem recursos) mostra-se cada vez menos suficiente para sustentar processos de inovação. Os casos analisados mostram uma incorporação progressiva da inovação às estruturas formais do Estado, com recursos, normas, metodologias, responsabilidades e mecanismos de rastreabilidade.

No Peru, o **TransformaGob** combina formação, metodologia e apoio da alta gestão para implementar laboratórios de inovação dentro das próprias instituições públicas, contribuindo para que essa prática deixe de depender de esforços isolados e passe a se integrar de forma mais estável à gestão do Estado.

O papel dos organismos multilaterais também faz parte desse processo de profissionalização, não como uma agenda imposta de fora, mas como apoio técnico, produção de evidências comparativas e fortalecimento das capacidades institucionais. Nesse sentido, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, a CAF, a OCDE e a própria Secretaria-Geral Ibero-Americana têm contribuído para fortalecer o diálogo regional sobre métricas, aprendizado, sustentabilidade institucional e valor público. Esse apoio pode ajudar a evitar que as iniciativas permaneçam como experiências isoladas, permitindo que gerem aprendizados úteis, resultados verificáveis e melhores condições para sua sustentabilidade a longo prazo.

► **CASO DESTACADO: Ley de Promoción de la Inteligencia Artificial y Tecnologías (El Salvador)**

El Salvador ha avanzado en la institucionalización del uso de tecnologías emergentes mediante un marco regulatorio específico para la inteligencia artificial. La Ley de Promoción de la Inteligencia Artificial y Tecnologías, vigente desde 2025 y desarrollada por la Agencia Nacional de Inteligencia Artificial, establece instrumentos de promoción, supervisión, registro y experimentación regulatoria.

El valor del caso para esta tendencia está en el paso hacia una capacidad institucional más estable para orientar la adopción de estas tecnologías, con reglas, responsabilidades e instrumentos públicos que permiten acompañar su desarrollo en el tiempo.

► **CASO DESTACADO: Rede InovaGov (Brasil)**

Antes de esta iniciativa, los equipos de innovación pública brasileños tenían pocas oportunidades de interactuar de forma continua con profesionales de otros organismos: no existía un ecosistema nacional que integrara personas, unidades de innovación, organizaciones y comunidades de práctica en un mismo espacio. La Rede InovaGov, coordinada por la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), resolvió esa fragmentación con una plataforma digital que hoy conecta 38 grupos temáticos y 16 comunidades de práctica activas entre servidores públicos de todo el país. Es profesionalización en un sentido muy concreto: reemplaza la cooperación esporádica entre equipos aislados por una infraestructura permanente y escalable para compartir conocimiento, desarrollar capacidades y co-crear soluciones a problemas públicos compartidos.

► **CASO EM DESTAQUE: Lei de Promoção da Inteligência Artificial e Tecnologias (El Salvador)**

El Salvador avançou na institucionalização do uso de tecnologias emergentes por meio de um marco regulatório específico para a inteligência artificial. A Lei de Promoção da Inteligência Artificial e Tecnologias, em vigor desde 2025 e implementada pela Agência Nacional de Inteligência Artificial, estabelece instrumentos de promoção, supervisão, registro e experimentação regulatória.

O valor deste caso para esta tendência está na transição para uma capacidade institucional mais estável de orientar a adoção dessas tecnologias, com regras, responsabilidades e instrumentos públicos que permitem acompanhar seu desenvolvimento ao longo do tempo.

► **CASO EM DESTAQUE: Rede InovaGov (Brasil)**

Antes dessa iniciativa, as equipes de inovação pública brasileiras tinham poucas oportunidades de interagir de forma contínua com profissionais de outros órgãos: não existia um ecossistema nacional que integrasse pessoas, unidades de inovação, organizações e comunidades de prática em um mesmo espaço. A Rede InovaGov, coordenada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), resolveu essa fragmentação por meio de uma plataforma digital que atualmente conecta 38 grupos temáticos e 16 comunidades de prática ativas entre servidores públicos de todo o país. Trata-se de profissionalização em um sentido muito concreto: substitui a cooperação esporádica entre equipes isoladas por uma infraestrutura permanente e escalável para compartilhar conhecimentos, desenvolver capacidades e cocriar soluções para problemas públicos comuns.

4. Incidencia estratégica en las prioridades públicas

Esta tendencia se refiere a la participación de los equipos de innovación en las decisiones relevantes de política pública y en la definición de prioridades. Durante años, muchos equipos de innovación operaron, principalmente, como unidades que recibían problemas ya definidos por otras áreas. Los casos relevados manifiestan señales diferentes: equipos que participan de manera más temprana en la definición de prioridades, en la formulación de problemas y en el diseño de la solución. La clave está en que ya no consiste en realizar el encargo, sino en contribuir a definir qué problemas abordar y cómo hacerlo.

Esta incidencia también aparece en otros casos de la base. En Osasco, Brasil, **Cidadãos do Amanhã** incorporó aportes de niñas y niños al proceso de elaboración del Plan Plurianual 2026–2029, integrando la innovación directamente en la planificación municipal. En Uruguay, **Desafíos Públicos con Alto Impacto Ciudadano**, impulsado por ANII, acompaña a instituciones públicas en la formulación de problemas de interés público antes de desarrollar o contratar soluciones. Y en Betania, Panamá, el **Sistema Información Geográfica Institucional** permite priorizar inversiones y planificar intervenciones a partir de información georreferenciada y criterios objetivos.

► CASO DESTACADO: Boti (Argentina)

Boti, el canal de atención por WhatsApp del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, muestra cómo una solución digital puede ganar incidencia estratégica cuando se convierte en una infraestructura transversal de relación entre Estado y ciudadanía. Creado en 2019 bajo una estrategia “WhatsApp First”, nació con una meta explícita de adopción ciudadana y no como una exploración tecnológica abierta.

Hoy resuelve más de 550 flujos distintos, cuenta con 100 integraciones y alcanzó 4,2 millones de conversaciones mensuales en mayo de 2026. Su evolución reciente, con la incorporación de un orquestador conversacional multiagente en 2025, permite escalar la misma capa de inteligencia artificial hacia otros canales y servicios de la ciudad sin duplicar desarrollos. El caso muestra que la incidencia estratégica no depende solo de una tecnología visible, sino de convertir un canal de uso cotidiano en una capacidad pública integrada y escalable.

4. Incidência estratégica nas prioridades públicas

Essa tendência se refere à participação das equipes de inovação nas decisões relevantes de políticas públicas e na definição de prioridades. Durante anos, muitas equipes de inovação atuaram principalmente como unidades que recebiam problemas já definidos por outras áreas. Os casos analisados apresentam sinais diferentes: equipes que participam mais cedo da definição de prioridades, da formulação dos problemas e da concepção das soluções. A questão central é que já não se trata apenas de executar uma demanda, mas de contribuir para definir quais problemas abordar e como fazê-lo.

Essa incidência também aparece em outros casos da base. Em Osasco, Brasil, o **Cidadãos do Amanhã** incorporou contribuições de meninas e meninos ao processo de elaboração do Plano Plurianual 2026–2029, integrando a inovação diretamente ao planejamento municipal. No Uruguai, o programa **Desafios Públicos com Alto Impacto Cidadano**, promovido pela ANII, apoia instituições públicas na formulação de problemas de interesse público antes do desenvolvimento ou da contratação de soluções. E, em Betania, Panamá, o **Sistema de Informação Geográfica Institucional** permite priorizar investimentos e planejar intervenções com base em informações georreferenciadas e critérios objetivos.

► CASO EM DESTAQUE: Boti (Argentina)

Boti, o canal de atendimento via WhatsApp do Governo da Cidade de Buenos Aires, mostra como uma solução digital pode ganhar incidência estratégica quando se torna uma infraestrutura transversal de interação entre o Estado e a cidadania. Criado em 2019 sob uma estratégia “WhatsApp First”, nasceu com uma meta explícita de adoção pelos cidadãos, e não como uma iniciativa de exploração tecnológica aberta.

Hoje, a plataforma gerencia mais de 550 fluxos distintos, conta com 100 integrações e alcançou 4,2 milhões de conversas mensais em maio de 2026. Sua evolução recente, com a incorporação de um orquestrador conversacional multiagente em 2025, permite ampliar a mesma camada de inteligência artificial para outros canais e serviços da cidade, sem duplicar o desenvolvimento. O caso mostra que a incidência estratégica não depende apenas de uma tecnologia visível, mas de transformar um canal de uso cotidiano em uma capacidade pública integrada e escalável.

CASO DESTACADO: Ciudadano 360 (Colombia)

La Secretaría de Innovación Digital de Medellín ilustra una versión más gradual de esta tendencia, centrada en el "cómo" antes que en el "qué": treinta años atrás era una oficina de TIC que ejecutaba solicitudes técnicas puntuales; hoy define un marco de innovación propio —con componente cultural, técnico e institucional— bajo el cual operan trece de las veintisiete secretarías del distrito. La transformación no fue que la Secretaría dejara de recibir encargos, sino que pasó a fijar la metodología con la que otras áreas abordan los suyos. Ciudadano 360, desarrollado junto con Ruta N, es la expresión operativa de ese marco: digitaliza trámites con foco en zonas rurales, para que una persona no tenga que bajar desde su vereda hasta el centro administrativo solo para completar una gestión.

5. Servicios más proactivos y personalizados para la ciudadanía

Esta quinta tendencia se refiere al tipo de relación que los servicios públicos comienzan a establecer con las personas.

Frente a un modelo en el que la persona debe iniciar una interacción, solicitar información o presentar datos que la administración pública ya posee, surgen experiencias que buscan anticipar necesidades, integrar información y reducir pasos innecesarios para acceder a servicios públicos por parte de la misma ciudadanía.

Esa misma lógica proactiva aparece, en otros países. **Mi Chile Atiende** centraliza en un espacio digital personal la información previsional y los beneficios que distintas instituciones del Estado chileno ya tienen sobre cada persona, sin que la persona tenga que consultar por separado en cada institución para reconstruir esa información. En poco más de un año superó los 979 mil personas usuarias autenticadas.

Recife Inteligente, en Brasil, integra servicios digitales, innovación abierta y participación social para anticipar necesidades ciudadanas antes de que se conviertan en trámite, con un canal proactivo en WhatsApp ya supera los 60 millones de mensajes anuales.

CASO EM DESTAQUE: Cidadano 360 (Colômbia)

A Secretaria de Inovação Digital de Medellín ilustra uma versão mais gradual dessa tendência, centrada no "como", e não no "o quê": há trinta anos, era um escritório de TIC que atendia a solicitações técnicas pontuais; hoje, define uma estrutura própria de inovação — com componentes culturais, técnicos e institucionais — sob a qual atuam treze das vinte e sete secretarias do distrito. A transformação não consistiu em a Secretaria deixar de receber demandas, mas em passar a definir a metodologia com a qual outras áreas abordam seus próprios problemas. O Cidadano 360, desenvolvido em conjunto com a Ruta N, é a expressão operacional dessa estrutura: digitaliza procedimentos com foco nas áreas rurais, para que uma pessoa não precise se deslocar de sua comunidade até o centro administrativo apenas para realizar um procedimento.

5. Serviços mais proativos e personalizados para os cidadãos

Essa quinta tendência se refere ao tipo de relação que os serviços públicos começam a estabelecer com as pessoas.

Em contraste com um modelo em que o indivíduo deve iniciar uma interação, solicitar informações ou apresentar dados que a administração pública já possui, surgem experiências que buscam antecipar necessidades, integrar informações e reduzir etapas desnecessárias para que os cidadãos acessem os serviços públicos.

Essa mesma lógica proativa aparece em outros países. **O Mi ChileAtiende** centraliza, em um espaço digital pessoal, as informações previdenciárias e os benefícios que diferentes instituições do Estado chileno já possuem sobre cada pessoa, sem que ela precise consultar separadamente cada instituição para reunir essas informações. Em pouco mais de um ano, ultrapassou 979 mil usuários autenticados.

O Recife Inteligente, no Brasil, integra serviços digitais, inovação aberta e participação social para antecipar as necessidades dos cidadãos antes que elas se transformem em procedimentos burocráticos, com um canal proativo no WhatsApp que já ultrapassa 60 milhões de mensagens por ano.

► CASO DESTACADO: Carpeta Ciudadana (España)

Carpeta Ciudadana ilustra cómo un servicio público puede organizarse alrededor de la persona y no del trámite. Funciona como un espacio único de acceso a datos, documentos, expedientes, notificaciones y justificantes que ya obran en poder de la administración, bajo el principio de "una sola vez": la ciudadanía no debería tener que volver a entregar información que el Estado ya tiene.

Desde 2025, el sistema permite además descargar certificaciones universitarias con validez oficial sin pasar por la universidad de origen. Es una ampliación concreta, pero significativa: muestra cómo la integración de información pública puede simplificar gestiones y reducir cargas para las personas. España avanza también hacia un HUB de Interconexión de Atención a la Ciudadanía, todavía en piloto, orientado a que cualquier ventanilla pueda resolver trámites de distintas administraciones, algo especialmente relevante para municipios pequeños y zonas despobladas.

► CASO DESTACADO: Huéspedes CDMX (México)

Es una plataforma que pone al centro del diseño de un servicio a un grupo que, rara vez, lo está: personas migrantes en tránsito o residentes en la ciudad. Fue desarrollado junto con el Instituto Federal de Migración y la Secretaría del Trabajo en 2024, avanza en las fases: registro, credencial digital y una identidad única validada con cruces biométricos para evitar duplicidades. El objetivo es la inserción laboral legal y acceso a salud y educación para una población que los sistemas de identidad tradicionales suelen dejar fuera.

► CASO EM DESTAQUE: Pasta do Cidadão (Espanha)

A Pasta do Cidadão ilustra como um serviço público pode ser organizado em torno da pessoa, e não do procedimento administrativo. Funciona como um espaço único de acesso a dados, documentos, processos, notificações e comprovantes que já estão em poder da administração pública, com base no princípio da "única vez": os cidadãos não precisam fornecer novamente informações que o Estado já possui.

Desde 2025, o sistema também permite baixar certificados universitários com validade oficial sem precisar recorrer à universidade de origem. É uma ampliação concreta, mas significativa: mostra como a integração de informações públicas pode simplificar procedimentos e reduzir a burocracia para as pessoas. A Espanha também avança em direção a um Hub de Interconexão de Atendimento ao Cidadão, ainda em fase piloto, voltado a permitir que qualquer unidade de atendimento possa realizar procedimentos de diferentes administrações públicas, algo especialmente relevante para municípios pequenos e áreas despovoadas.

► CASO EM DESTAQUE: Hóspedes CDMX (México)

É uma plataforma que coloca no centro do desenho de um serviço um grupo que raramente ocupa esse lugar: pessoas migrantes em trânsito ou residentes na cidade. Desenvolvida em conjunto com o Instituto Federal de Migração e a Secretaria do Trabalho em 2024, a plataforma avança pelas seguintes etapas: cadastro, credencial digital e uma identidade única, validada por meio do cruzamento de dados biométricos para evitar duplicidades. O objetivo é promover a inserção legal no mercado de trabalho e facilitar o acesso à saúde e à educação para uma população que os sistemas tradicionais de identificação costumam deixar de fora.

Reflexiones finales

Ninguno de estos cinco rasgos garantiza, por sí solo, la consolidación de la innovación pública. Una infraestructura interoperable requiere gobernanza; un objetivo estratégico necesita capacidad de implementación; y un servicio proactivo o personalizado solo genera valor público si cuenta con reglas claras de uso, protección y gestión de datos.

Lo que los datos muestran en conjunto es que el desafío de la región ya no es solo impulsar nuevas iniciativas, sino construir la disciplina institucional necesaria para sostenerlas en el tiempo. Esto supone pasar de proyectos puntuales a capacidades permanentes de cambio, capaces de adaptarse a nuevas tecnologías, prioridades y contextos. Las tecnologías pueden cambiar, pero la capacidad de las instituciones para aprender, adaptarse y transformar sus prácticas debe permanecer. En ese tránsito, la innovación deja de ser una suma de experiencias aisladas y empieza a formar parte de la manera en que las instituciones públicas toman decisiones, generan aprendizajes y mejoran sus respuestas. Su sostenibilidad depende, en última instancia, de que esas capacidades produzcan resultados verificables y puedan mantenerse más allá de una iniciativa concreta.

Una lectura transversal del informe es que la inteligencia artificial, incluida la IA generativa, debe entenderse ante todo como una tecnología aplicada a la innovación pública, no como una tendencia institucional autónoma. Su valor público no depende solo de su adopción, sino del problema que busca resolver, del contexto en que se implementa, de la calidad de los datos, de las reglas que orientan su uso y de las capacidades institucionales que la sostienen. Puede acelerar, escalar o reconfigurar servicios y procesos, pero no sustituye la comprensión del problema ni la definición de un propósito público claro. Cuando esas condiciones son débiles, la IA puede ampliar errores, sesgos o malas decisiones con mayor velocidad y apariencia de precisión.

Esta lectura refuerza el argumento central del informe: la innovación pública con enfoque digital no se consolida por la adopción de una tecnología específica, sino por la capacidad institucional de usarla con propósito, evidencia y condiciones de sostenibilidad.

Reflexões finais

Nenhuma dessas cinco características garante, por si só, a consolidação da inovação pública. Uma infraestrutura interoperável requer governança; um objetivo estratégico exige capacidade de implementação; e um serviço proativo ou personalizado só gera valor público quando conta com regras claras de uso, proteção e gestão de dados.

O que os dados mostram em conjunto é que o desafio da região já não consiste apenas em impulsionar novas iniciativas, mas em construir a disciplina institucional necessária para sustentá-las ao longo do tempo. Isso implica passar de projetos pontuais para capacidades permanentes de mudança, capazes de se adaptar a novas tecnologias, prioridades e contextos. As tecnologias podem mudar, mas a capacidade das instituições de aprender, se adaptar e transformar suas práticas deve permanecer. Nesse processo, a inovação deixa de ser uma soma de experiências isoladas e passa a fazer parte da forma como as instituições públicas tomam decisões, geram aprendizados e aprimoram suas respostas. Sua sustentabilidade depende, em última instância, de que essas capacidades produzam resultados verificáveis e possam se manter para além de uma iniciativa específica.

Uma leitura transversal do relatório mostra que a inteligência artificial, incluindo a IA generativa, deve ser entendida, antes de tudo, como uma tecnologia aplicada à inovação pública, e não como uma tendência institucional autónoma. Seu valor público não depende apenas de sua adoção, mas também do problema que busca resolver, do contexto em que é implementada, da qualidade dos dados, das regras que orientam seu uso e das capacidades institucionais que a sustentam. A IA pode acelerar, ampliar ou reconfigurar serviços e processos, mas não substitui a compreensão do problema nem a definição de um propósito público claro. Quando essas condições são frágeis, a IA pode amplificar erros, vieses ou decisões equivocadas com maior velocidade e uma aparente precisão.

Essa leitura reforça o argumento central do relatório: a inovação pública com enfoque digital não se consolida pela adoção de uma tecnologia específica, mas pela capacidade institucional de utilizá-la com propósito, com base em evidências e em condições que garantam sua sustentabilidade.

Sostener esa disciplina (y no solo declararla) exige mirar hacia adelante en al menos dos direcciones.

1. Medir mejor el valor público generado. El desafío que sigue es medir mejor qué cambia en la experiencia concreta de las personas, y no solo qué soluciones fueron diseñadas, implementadas o escaladas. La innovación pública con enfoque digital necesita fortalecer su capacidad de demostrar valor público: mejoras en acceso, calidad, tiempos de respuesta, confianza, inclusión o ejercicio efectivo de derechos. Durante años la narrativa de la innovación pública se concentró en contar el proceso: qué se probó, qué metodología se usó, qué equipo lo hizo. Lo que falta es que esa narrativa transite del proceso al resultado: menos foco en cómo se construyó, más foco en qué cambió —medido— para quien usa el servicio o recibe la política.

2. Entender la innovación como capacidad sistémica. El propio caso con el que abre esta reflexión, visto de otro modo, ya es un ejercicio de diseño de sistemas: diez años para conectar historiales clínicos de subsectores —público, mutual, privado— que hasta entonces no se hablaban entre sí, y que hoy funcionan como una sola arquitectura de información al servicio de cualquier persona en cualquier urgencia. A diferencia de otras disciplinas, la innovación pública tiene la posibilidad —todavía poco explotada en la región— de proponerse miradas y enfoques genuinamente sistémicos: transformar arquitecturas e infraestructuras del Estado para construir, a partir de eso, ecosistemas de valor para las personas que habitan esas sociedades.

El reto para Iberoamérica no es solo multiplicar iniciativas de innovación pública con enfoque digital, sino consolidar las condiciones institucionales que permiten sostenerlas, evaluarlas y adaptarlas a distintos contextos. Esa será la diferencia entre experiencias valiosas pero aisladas y una verdadera capacidad pública para generar valor sostenido para la ciudadanía.

Sustentar essa disciplina (e não apenas declará-la) exige olhar para o futuro em pelo menos duas direções.

1. Medir melhor o valor público gerado. O desafio que se coloca agora é medir melhor o que muda na experiência concreta das pessoas, e não apenas quais soluções foram concebidas, implementadas ou ampliadas. A inovação pública com enfoque digital precisa fortalecer sua capacidade de demonstrar valor público: melhorias no acesso, na qualidade, nos tempos de resposta, na confiança, na inclusão ou no exercício efetivo de direitos. Durante anos, a narrativa sobre a inovação pública concentrou-se em descrever o processo: o que foi testado, qual metodologia foi utilizada, qual equipe o realizou. O que falta é fazer com que essa narrativa passe do processo para o resultado: menos foco em como a solução foi construída e mais foco no que mudou — de forma mensurável — para quem utiliza o serviço ou é beneficiado pela política pública.

2. Entender a inovação como capacidade sistêmica. O próprio caso que abre esta reflexão, visto por outro ângulo, já é um exercício de desenho de sistemas: foram necessários dez anos para conectar prontuários médicos de diferentes subsetores — público, mutualista e privado — que, até então, não se comunicavam entre si e que hoje funcionam como uma única arquitetura de informação, a serviço de qualquer pessoa em qualquer situação de emergência. Diferentemente de outras áreas, a inovação pública tem a possibilidade — ainda pouco explorada na região — de adotar perspectivas e abordagens genuinamente sistêmicas: transformar arquiteturas e infraestruturas do Estado para, a partir disso, construir ecossistemas de valor para as pessoas que vivem nessas sociedades.

O desafio para a Ibero-América não é apenas multiplicar iniciativas de inovação pública com enfoque digital, mas consolidar as condições institucionais que permitam sustentá-las, avaliá-las e adaptá-las a diferentes contextos. Essa será a diferença entre experiências valiosas, porém isoladas, e uma verdadeira capacidade pública de gerar valor sustentável para a população.

Referencias

López Egaña, J. F. (2026). How innovation teams earn (or lose) their seat at the table. Bloomberg Cities Network, Johns Hopkins University.

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.

Mulgan, G. (2007). Ready or Not? Taking innovation in the public sector seriously. Nesta Provost Provocation.

OCDE/SEGIB. (2024). Las cinco principales tendencias de la innovación pública: avances para una mayor inclusión en Iberoamérica. OECD Publishing.

Rebolledo, N. (2025). Patterns for the global public sector. Public Design Unit. <https://publicdesign.unit.la/p/patterns-for-the-global-public-sector>

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5.ª ed.). Free Press.

Royal College of Art, RCA. (2025). Global Public Design Conference.

Referências

López Egaña, J. F. (2026). How innovation teams earn (or lose) their seat at the table. Bloomberg Cities Network, Johns Hopkins University.

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.

Mulgan, G. (2007). Ready or Not? Taking innovation in the public sector seriously. Nesta Provost Provocation.

OCDE/SEGIB. (2024). Las cinco principales tendencias de la innovación pública: avances para una mayor inclusión en Iberoamérica. OECD Publishing.

Rebolledo, N. (2025). Patterns for the global public sector. Public Design Unit. <https://publicdesign.unit.la/p/patterns-for-the-global-public-sector>

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5.ª ed.). Free Press.

Royal College of Art, RCA. (2025). Global Public Design Conference.