

FICHA TÉCNICA

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)

Benjamín Barán
Presidente

Cynthia Delgado
Secretaría Ejecutiva

Yenny Marín
Directora de Innovación y Desarrollo Tecnológico

Mónica Vallovera
Profesional responsable del Programa Innovadores Públicos

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

José Vicente Troya
Representante Residente

Fernando Adames Villamil
Representante Residente Adjunto

Laboratorio de Aceleración del PNUD en Paraguay

Cristhian Parra
Jefe de Experimentación

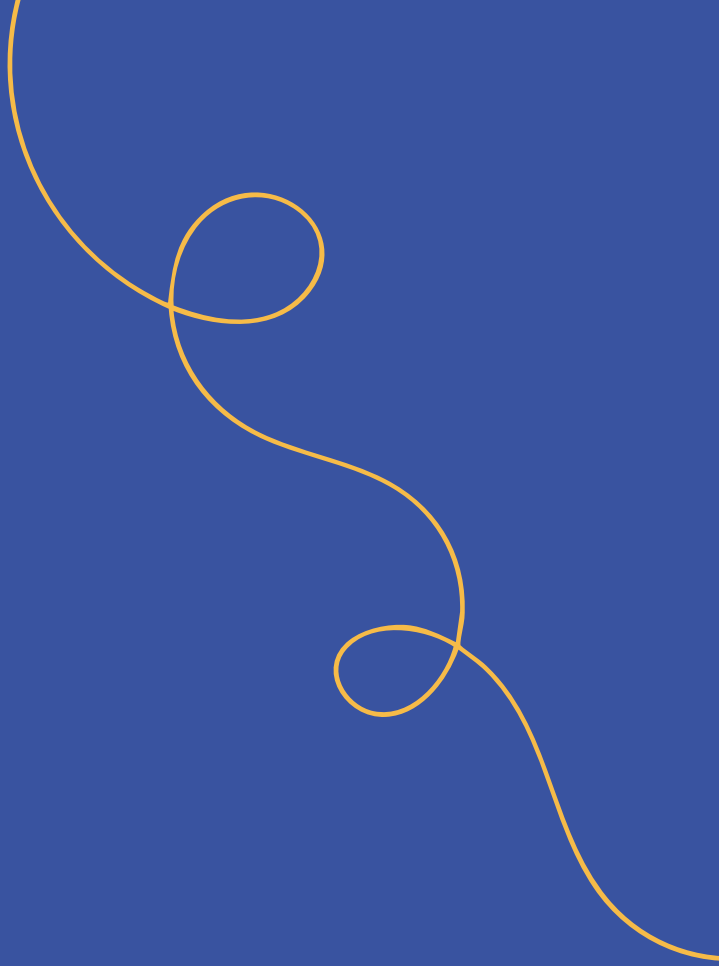
Mónica Ríos
Jefe de Exploración

Cristian Escobar Decoud
Especialista en Metodologías Mixtas de I+D.

Jazmín Torrents
Especialista en Metodologías Mixtas de I+D.

Patricia Lima
Especialista en Metodologías Mixtas de I+D.

Ángeles Velázquez
Diseño y Diagramación



Este documento se ha elaborado, diseñado, diagramado y publicado de manera conjunta por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y el Laboratorio de Aceleración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente las del CONACYT ni las de las Naciones Unidas, incluido el PNUD, ni los Estados Miembros de la ONU. Este documento no tiene fines de lucro, por lo tanto, no puede ser comercializado en el Paraguay ni en el extranjero. Están autorizadas la reproducción y la divulgación por cualquier medio del contenido de este material, siempre que se cite la fuente.

Licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Cita recomendada: Cristian Escobar, Cristhian Parra, Mónica Ríos, Patricia Lima, Yenny Marín. PNUD y CONACYT, 2025. Programa Innovadores Públicos. Informe de Evaluación de Impacto. Asunción, Paraguay. 44 p.

1 RESUMEN EJECUTIVO

El Programa Innovadores Públicos se consolidó, entre 2022 y 2025, como una herramienta de innovación pública orientada a traducir agendas nacionales de ciencia, tecnología, modernización administrativa y gobierno digital en procesos concretos dentro de las instituciones del Estado. El presente informe sistematiza su trayectoria completa a lo largo de cuatro ediciones consecutivas, integrando evidencia cuantitativa y cualitativa para reconstruir su evolución, compartir sus resultados y extraer aprendizajes útiles para el diseño de futuras iteraciones relacionadas a la política de innovación pública en Paraguay.

Metodológicamente, la sistematización adopta un enfoque mixto. En el plano cuantitativo, analiza el alcance del programa (instituciones, equipos y funcionarios participantes), la producción de pilotos y su distribución por niveles de innovación, así como los resultados de una evaluación pre-post aplicada en el año 2025. En el plano cualitativo, se apoyó en documentos de sistematización, en el análisis temático de experiencias y en 11 entrevistas en profundidad a referentes institucionales, lo que permitió identificar patrones de cambio, condiciones habilitantes y barreras institucionales.

En términos de alcance, el programa involucró a **44 equipos pertenecientes a 29 instituciones públicas**, con la participación de **209 funcionarios y funcionarias** a lo largo de las cuatro ediciones. Entre 2022 y 2025 se diseñaron **41 pilotos de innovación pública**; de ellos, **18 fueron implementados gracias a la asignación de recursos financieros provenientes del CONACYT, el PNUD y el BID. Además de esto, 3 pilotos adicionales (edición 2025)** estaban en proceso de ajustes administrativos para iniciar su ejecución a inicios de 2026. Esto se traduce en una tasa de implementación efectiva del **44 %**, que asciende al **51 %** si se consideran los pilotos en fase preparatoria.

La clasificación de los proyectos según niveles de innovación muestra una orientación marcada hacia la mejora de servicios y procesos internos. El portafolio se compone de **3 proyectos de Nivel 1 (Estrategia), 26 de Nivel 2 (Servicio) y 12 de Nivel 3 (Operación)**. Los proyectos estratégicos, aunque menos numerosos, presentan la tasa de implementación más alta (67 %) y apuntan a cambios normativos o de gobernanza con potencial de impacto estructural. Los proyectos de servicio, centrados en trámites, acceso a información, canales de atención y servicios dirigidos a poblaciones vulnerables, constituyen el núcleo del programa y alcanzan una tasa de implementación del 54 %. Por su parte, los proyectos de operación - orientados a procesos internos, trazabilidad, gestión documental e interoperabilidad - evidencian el mayor rezago, con solo 2 pilotos implementados de un total de 12 (17 %).

La evolución histórica del programa muestra un proceso de maduración progresiva. La edición 2022 instaló capacidades básicas de diagnóstico y diseño, posicionando al programa como un espacio de experimentación dentro del sector público. En 2023 se profundizó el rigor metodológico y se fortaleció el rol del Demo Day como dispositivo de selección y validación de pilotos. La edición 2024 consolidó el modelo de pilotos y produjo los primeros indicios de institucionalización formal de resultados (ajustes normativos, cambios procedimentales y mejoras en servicios). En 2025, la incorporación de Startups y MIPYMES bajo un enfoque de innovación abierta marcó un punto de inflexión: amplió el repertorio de soluciones tecnológicas disponibles para el Estado y estrechó la conexión con el ecosistema emprendedor.

Desde la perspectiva cualitativa, el informe identifica impactos significativos en dos planos: humano e institucional. En el plano individual, se registra un cambio de mentalidad expresado en una nueva forma de mirar los problemas públicos: énfasis en el diagnóstico profundo, uso de evidencia, enfoque en las necesidades de las personas usuarias y disposición a “probar en pequeño” antes de escalar soluciones. Se fortalecen capacidades analíticas, de diseño y prototipado, así como habilidades blandas (resiliencia, negociación, gestión de la burocracia). En el plano institucional, la experiencia contribuye a la conformación de una **red de innovadores públicos** que opera como capital relacional: rompe el aislamiento de equipos, facilita la circulación de soluciones entre entidades, promueve la ruptura de silos internos así como externos y posiciona a ciertos funcionarios y funcionarias como agentes de cambio dentro de sus instituciones.

No obstante, el impacto de los pilotos está condicionado por factores estructurales. Los hallazgos destacan la importancia del liderazgo institucional y de la institucionalización formal (resoluciones, reglamentos, acuerdos interinstitucionales, apoyo de las autoridades internas) como condiciones necesarias para que los pilotos trasciendan la fase experimental, logrando transformarse en herramientas efectivas para mejorar la gestión pública. La llamada “brecha de mandato” - la distancia entre quienes diseñan soluciones y quienes tienen el poder formal de decisión - limita la consolidación de innovaciones.

La evaluación **pre–post de la edición 2025**, aplicada a 23 participantes, aporta evidencia cuantitativa sobre cambios en capacidades clave. Los resultados de la prueba de Wilcoxon muestran mejoras estadísticamente significativas en tres dimensiones: **formulación del problema, calidad del diagnóstico y formulación de la propuesta**, lo que confirma que el programa incide con mayor fuerza en las etapas analíticas y de diseño del ciclo de innovación. En cambio, no se observan cambios significativos en la capacidad para gestionar desacuerdos ni en el uso de herramientas de innovación, ámbitos fuertemente influidos por culturas organizacionales, estructuras jerárquicas y condiciones tecnológicas que exceden el alcance directo del programa. Estas dimensiones se presentan como áreas prioritarias de mejora para futuras ediciones.

A partir de la integración de estos resultados, el informe identifica principios de diseño que caracterizan al programa: diagnóstico profundo, experimentación controlada, orientación al valor público y centralidad de la colaboración. Sobre esta base, se formulan recomendaciones en tres niveles: i) ajuste del diseño del programa (diferenciar el acompañamiento por niveles de innovación, incorporar una fase post-piloto y fortalecer la red de innovadores); ii) orientaciones para las instituciones participantes (anclar los pilotos en la planificación institucional, asegurar apoyo político-institucional y conformar equipos inter-áreas); y iii) lineamientos para la política pública nacional (reconocer al programa como instrumento de I+D+i del Estado, articularlo con agendas de gobierno digital y modernización, consolidar la innovación abierta y formalizar la comunidad profesional de innovadores públicos).

En síntesis, la sistematización concluye que el Programa Innovadores Públicos ha instalado capacidades relevantes de análisis, diseño y experimentación en el Estado paraguayo y ha contribuido a la construcción de una comunidad de práctica en innovación pública. Sin embargo, su consolidación como política de Estado y como plataforma de transformación institucional requiere avanzar en reformas organizacionales, tecnológicas y de gobernanza que permitan escalar y sostener los aprendizajes generados en el periodo 2022–2025.

2 INTRODUCCIÓN Y MARCO CONCEPTUAL

2.1. Propósito del informe

El presente informe integra la trayectoria completa del Programa Innovadores Públicos entre 2022 y 2025, con el fin de ofrecer una lectura articulada de su evolución, sus resultados y los aprendizajes derivados de cuatro ciclos sucesivos de diseño e implementación de pilotos de innovación pública. El documento busca comprender cómo se transformó el programa en este periodo, qué capacidades se desarrollaron en las instituciones participantes, qué tipo de problemas públicos se abordaron y cuáles son las implicancias para el futuro de la innovación pública en Paraguay.

El análisis se orienta por preguntas que permiten situar la experiencia del programa dentro del ecosistema estatal: cómo varió el modelo en cada edición, de qué manera los equipos transformaron problemas complejos en soluciones experimentales, qué condiciones facilitaron —o dificultaron— que los pilotos evolucionaran hacia cambios institucionales sostenibles y qué recomendaciones pueden derivarse para mejorar el diseño de este tipo de iniciativas.

El alcance del informe se sitúa en el programa como dispositivo de política pública, no en la evaluación exhaustiva del desempeño de cada institución participante. La intención es reconstruir la trayectoria del programa desde una mirada global y crítica, apoyada en evidencias cuantitativas y cualitativas, para generar insumos útiles para la toma de decisiones.

2.2. Enfoque metodológico de la sistematización

La presente sistematización adopta un enfoque mixto que combina evidencia cuantitativa y cualitativa para reconstruir la trayectoria, los resultados y los aprendizajes del Programa Innovadores Públicos entre 2022 y 2025.

El análisis se apoya en información administrativa del programa, documentos de sistematización de cada edición, entrevistas en profundidad a referentes institucionales y resultados de una evaluación pre–post aplicada en la edición 2025. Esta combinación de fuentes permite ofrecer una lectura integrada del programa, atendiendo tanto a sus resultados observables como a los procesos y condiciones que los explican.

El objetivo del informe no es establecer relaciones causales estrictas, sino identificar patrones, tensiones y aprendizajes relevantes para orientar el diseño, la gestión y la sostenibilidad de iniciativas de innovación pública. En este sentido, los hallazgos deben interpretarse como evidencia analítica para la toma de decisiones, más que como medición experimental de impacto.

2.3. Lógica de intervención del Programa Innovadores Públicos (Teoría de Cambio)

El Programa Innovadores Públicos se concibe como un dispositivo de innovación pública orientado a fortalecer capacidades estatales para identificar, diseñar, testear e institucionalizar soluciones a problemas públicos complejos. Su lógica de intervención se basa en la premisa de que la innovación pública sostenible requiere combinar desarrollo de capacidades humanas, experimentación controlada y condiciones institucionales habilitantes.

En este marco, el programa articula una secuencia de intervención que puede sintetizarse en cinco niveles interrelacionados:

Insumos (inputs).

El programa provee metodologías de innovación pública, espacios de formación práctica, mentoría especializada, acompañamiento técnico, recursos financieros limitados para pilotos y espacios de validación como el DemoDay. Estos insumos crean un entorno protegido para experimentar dentro del Estado.

Actividades.

A partir de estos insumos, los equipos institucionales desarrollan diagnósticos profundos, formulan problemas públicos, diseñan y prototipan soluciones, y testean pilotos en contextos reales de gestión. En la edición 2025, estas actividades se ampliaron mediante esquemas de innovación abierta con Startups y Mipymes.

Productos (outputs).

Las actividades derivan en pilotos de innovación pública diseñados e implementados, prototipos funcionales, aprendizajes documentados y una red emergente de innovadores públicos con lenguaje, herramientas y experiencias compartidas.

Resultados intermedios (outcomes).

El programa produce cambios observables en las capacidades de los participantes, particularmente en la formulación de problemas, el diagnóstico y el diseño de soluciones, tal como lo evidencia la evaluación pre-post de la edición 2025. Asimismo, fortalece el capital relacional entre personas e instituciones y promueve nuevas formas de colaboración interinstitucional.

Impacto esperado y condiciones.

El impacto esperado del programa es la mejora progresiva de la capacidad del Estado para innovar de manera sistemática y orientada al valor público. Sin embargo, la evidencia muestra que este impacto está condicionado por factores estructurales que exceden al programa: liderazgo institucional, formalización normativa, alineación de incentivos, interoperabilidad tecnológica y capacidad de gestión del cambio. Cuando estas condiciones están presentes, los pilotos tienden a institucionalizarse; cuando no, permanecen como experiencias valiosas pero aisladas.

Esta lógica de intervención permite comprender por qué el programa tiene una incidencia fuerte en las etapas analíticas y de diseño del ciclo de innovación, y más limitada en la consolidación organizacional de las soluciones. Asimismo, orienta la lectura de los capítulos siguientes y fundamenta las recomendaciones planteadas al cierre del informe.

3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

El diseño y puesta en marcha del Programa Innovadores Públicos fue desarrollado inicialmente por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la Estrategia Nacional de Innovación (ENI) impulsada por la Unidad de Gestión de la Presidencia de la República (UGPR), el Laboratorio de Aceleración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (AccLab - PNUD) y con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estas instituciones identificaron la necesidad de contar con un instrumento que permitiera traducir los lineamientos nacionales de innovación en procesos reales dentro del sector público, articulando políticas de ciencia y tecnología con agendas de eficiencia administrativa, gobierno digital y transparencia.

Desde sus inicios en el año 2022, el programa contó con el acompañamiento técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), particularmente a través de su Laboratorio de Aceleración, que aportó metodologías, experiencia internacional y recursos operativos relevantes. En distintos momentos del proceso también participaron instituciones como MITIC, aportando articulaciones con políticas de transformación digital, infraestructura tecnológica y estrategias transversales del Estado.

En este marco, el programa no se concibió como un esfuerzo aislado, sino como parte de un ecosistema más amplio de innovación pública en Paraguay, alineado con políticas del CONACYT así como con las iniciativas del Gobierno Central orientadas a modernización administrativa y estrategias de digitalización impulsadas en el sector público.

3.1. Gobernanza del programa

La gobernanza del Programa Innovadores Públicos se configuró a partir de una estructura flexible pero consistente, capaz de sostener el ciclo completo de cada edición. Esta estructura fue evolucionando a lo largo de las cuatro ediciones pero de manera general combinó:

- ➔ **Una coordinación central:** responsable de la coordinación general, compuesto por CONACYT, ENI/UGPR (en los inicios) y el AccLab - PNUD. Este núcleo asumió funciones de diseño metodológico, selección de participantes, acompañamiento técnico y definición de estándares de calidad.
- ➔ **Instituciones públicas participantes:** que identificaron desafíos propios, conformaron equipos multidisciplinarios y ejecutaron los pilotos en sus entornos reales de gestión.
- ➔ **Aliados estratégicos:** tanto institucionales (BID, CAF) como personales (investigadores del Sistema Nacional de Investigadores - SISNI), nacionales como internacionales, que aportaron conocimiento especializado, soporte logístico, visibilidad institucional y articulaciones con otros programas o políticas públicas.

La trayectoria del Programa Innovadores Públicos a lo largo de sus cuatro ediciones evidencia un proceso continuo de aprendizaje, ajuste y consolidación.

- ➔ **Edición 2022:** representó el punto de partida. En esta fase inicial, el énfasis estuvo puesto en sensibilizar sobre innovación pública y en desarrollar capacidades fundamentales en diagnóstico y diseño. Los equipos comenzaron a trabajar sobre problemas relevantes de sus instituciones, muchas veces por primera vez utilizando metodologías de diseño centrado en las personas usuarias, análisis de datos y prototipado. Fue también un momento clave para instalar la idea del programa como un espacio de experimentación, con libertad para explorar soluciones y aprender de los errores.
- ➔ **Edición 2023:** el programa amplió su alcance institucional e introdujo mejoras metodológicas significativas. El proceso de diagnóstico se volvió más riguroso, el uso de herramientas de diseño se hizo más sistemático y el Demo Day adquirió un rol más estructurado como mecanismo de selección y validación técnica. Esta edición evidenció que las instituciones participantes comenzaban a internalizar la lógica del programa, generando entornos más favorables para que los equipos exploraran soluciones.
- ➔ **Edición 2024:** consolidó la estructura del programa y amplió la diversidad de instituciones y desafíos abordados. El modelo de pilotos se estabilizó y comenzaron a aparecer los primeros indicios de institucionalización formal de resultados, con equipos que lograron traducir aprendizajes de los pilotos en ajustes normativos, cambios en procedimientos y mejoras en servicios. Esta evolución señaló el tránsito desde capacidades individuales hacia procesos más próximos a cambios organizacionales.

➔ **Edición 2025:** constituyó un punto de inflexión. La incorporación de Startups y MIPYMES mediante un enfoque explícito de innovación abierta transformó la dinámica del programa. Las instituciones públicas pasaron de trabajar exclusivamente con sus propios equipos a colaborar con actores del ecosistema privado para co-crear soluciones tecnológicas. Este cambio amplió el repertorio de herramientas disponibles, elevó el nivel de sofisticación técnica de los pilotos y fortaleció la conexión entre innovación pública y ecosistema emprendedor. Al mismo tiempo, introdujo nuevos desafíos en materia de gobernanza, interoperabilidad, sostenibilidad de las soluciones y adopción institucional. El Demo Day evolucionó hacia un espacio donde se evaluaba simultáneamente la capacidad del equipo público, la calidad de la solución externa y la viabilidad de una colaboración público–privada exitosa.

3.2. Tendencias, aprendizajes y cambios estructurales

La evolución del programa permite identificar varios patrones que caracterizan su trayectoria. El primero es el desplazamiento progresivo desde un enfoque centrado en las personas hacia un enfoque orientado a las instituciones, donde la capacidad de innovación deja de depender exclusivamente del entusiasmo de ciertos equipos y pasa a requerir mandatos formales, procesos internos más claros y apoyo de la dirección institucional.

Un segundo patrón es la maduración de la gobernanza del programa, que evoluciona desde un impulso inicial anclado en la Presidencia de la República mediante la Estrategia Nacional de Innovación (ENI) impulsada por la Unidad de Gestión de la Presidencia de la República (UGPR) hacia una estructura de liderazgo compartido que incorpora de forma más clara las políticas del CONACYT, los lineamientos del PNUD, el apoyo consolidado del BID y la articulación con agendas nacionales de digitalización.

El tercer patrón refiere a la creciente inserción del programa en agendas nacionales más amplias, especialmente en políticas relacionadas con transformación digital, simplificación administrativa, uso de datos y fortalecimiento del servicio público.

Finalmente, la reiteración de ediciones sentó las bases de una red nacional de innovadores públicos cuyo fortalecimiento representa uno de los mayores desafíos actuales que trasciende el marco del programa. Esta red de innovación pública constituye un activo estratégico para el Estado: facilita el intercambio entre instituciones, genera aprendizajes colectivos y contribuye a crear una cultura organizacional más abierta al cambio.

4 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico del Programa Innovadores Públicos articula tres componentes centrales: i) la formación en innovación pública; ii) el proceso de diseño y selección de pilotos de innovación, y; iii) la implementación de pilotos en entornos reales de gestión. Estos componentes conforman un ciclo que se repite en cada edición, permitiendo la experimentación controlada de soluciones y la construcción progresiva de capacidades individuales e institucionales. Paralelamente, la presente sistematización integra información cualitativa y cuantitativa generada a lo largo de las cuatro ediciones, mediante un enfoque analítico que prioriza la triangulación de fuentes y la consistencia conceptual.

4.1. Metodología del Programa Innovadores Públicos

El programa se estructura a partir de un enfoque que combina aprendizaje práctico, apropiación de herramientas de diseño y experimentación mediante prototipos. Aunque cada edición introdujo ajustes específicos, la estructura central del modelo se mantuvo relativamente estable.

i) El ciclo comienza con un proceso de formación intensiva mediante talleres en modalidad híbrida dirigidos a los equipos institucionales y orientados a instalar capacidades de pensamiento de diseño para identificar problemas relevantes, comprender las necesidades de las personas usuarias, analizar datos y formular soluciones viables. Esta fase incorpora metodologías del diseño centrado en las personas, técnicas de mapeo de actores, análisis de evidencia y herramientas de prototipado rápido. De la misma forma, este momento del proceso formativo ofrece espacios de mentoría donde inicialmente se contaba con mentores internacionales pero, a partir de la edición 2024, se empezó a contar con mentores nacionales, muchos de ellos, participantes de ediciones anteriores.

ii) En paralelo a la formación, los equipos avanzan hacia la elaboración de propuestas de pilotos de innovación pública. En esta etapa se profundiza el trabajo sobre el problema, se define con mayor precisión el alcance de la solución y se construyen prototipos conceptuales y/o funcionales. Las propuestas son presentadas en el Demo Day, espacio que combina evaluación técnica y deliberación estratégica. El proceso permite identificar proyectos con suficiente claridad de diagnóstico, coherencia metodológica y viabilidad institucional para avanzar hacia la fase de implementación.

iii) La fase de implementación de los pilotos constituye el núcleo experimental del programa. Los equipos seleccionados en el Demo Day reciben recursos financieros y acompañamiento técnico para testear sus pilotos en condiciones reales. Este proceso no busca únicamente validar una solución puntual, sino generar evidencia sobre su utilidad, identificar barreras institucionales para su sostenibilidad y fortalecer capacidades organizacionales. La implementación implica aprendizajes iterativos: ajustes constantes al diseño, conversaciones con autoridades, análisis de procesos internos y, en muchos casos, articulación con áreas técnicas no involucradas inicialmente.

En la edición 2025, el enfoque metodológico incorporó un componente adicional: la colaboración con Startups y MIPYMES. Esta modalidad introdujo dinámicas de co-creación donde las instituciones públicas aportaron el contexto y la definición del desafío, mientras que las empresas participantes contribuyeron con propuestas de soluciones tecnológicas en el marco de un proceso de innovación abierta.

4.2. Enfoque metodológico de la sistematización

Sobre la base del enfoque metodológico general presentado en el Capítulo 2, esta sección describe cómo se analizó la evidencia generada por el Programa Innovadores Públicos durante el periodo 2022–2025, con el objetivo de identificar patrones, aprendizajes y tensiones relevantes para el fortalecimiento de la innovación pública.

El análisis combinó estrategias cuantitativas y cualitativas mediante una lógica comparativa interanual y un proceso de triangulación de fuentes.

En el plano cuantitativo, se utilizaron registros administrativos del programa para caracterizar el alcance institucional, el volumen de pilotos diseñados e implementados, su distribución por niveles de innovación (estrategia, servicio y operación) y los resultados de la evaluación pre–post aplicada en la edición 2025. Estos datos permitieron identificar tendencias transversales y diferencias entre ediciones.

En el plano cualitativo, se analizaron documentos de sistematización, narrativas de los equipos y 11 entrevistas en profundidad a referentes institucionales, priorizando experiencias con pilotos implementados. El análisis se apoyó en un enfoque temático, a partir del cual emergieron categorías vinculadas al desarrollo de capacidades, el cambio de mentalidad, la construcción de redes, el apoyo institucional y las barreras para la sostenibilidad.

La integración de ambas fuentes se realizó mediante triangulación, contrastando evidencia cuantitativa, relatos cualitativos y la evolución histórica del programa. Este enfoque permitió reforzar interpretaciones y comprender mejor la relación entre capacidades desarrolladas, condiciones institucionales y resultados de implementación.

El análisis no busca establecer relaciones causales estrictas, sino ofrecer una lectura integrada y crítica de la experiencia, orientada a generar insumos útiles para la toma de decisiones y el rediseño del programa

5 PANORAMA CUANTITATIVO

El análisis cuantitativo del periodo 2022–2025 permitió caracterizar el alcance, la evolución y el desempeño del Programa Innovadores Públicos tanto en términos de participación institucional como en la producción y ejecución de pilotos de innovación pública. Los datos consolidados muestran un crecimiento sostenido en la escala del programa, acompañado de una distribución heterogénea en los niveles de innovación y en las tasas de implementación de los pilotos de innovación diseñados.

5.1. Alcance institucional y participación

Durante las cuatro ediciones, el programa involucró a un total de 41 equipos provenientes de 29 instituciones públicas. Algunas instituciones presentaron equipos en más de una edición. En total participaron 209 funcionarios, según los registros oficiales del programa. Este número de participantes refleja un interés creciente de los organismos del Estado en adoptar herramientas de innovación pública y en fortalecer sus capacidades institucionales. La siguiente tabla resume la participación institucional por edición:

Tabla 1. Participación institucional estimada por edición (2022–2025)

Año / Edición	Instituciones participantes	Equipos participantes	Funcionarios participantes
2022 Primera	10	10	50
2023 Segunda	12 (1 institución recurrente)	12	58
2024 Tercera	10 (4 institución recurrente)	10	57
2025 Cuarta	7 (5 institución recurrente)	9	44
Total	29	41	209

Fuente: Elaboración propia en base a registros oficiales del Programa Innovadores Públicos.

5.2. Pilotos diseñados e implementados

El diseño de soluciones innovadoras constituye uno de los elementos centrales del programa. Entre 2022 y 2025 se diseñaron 41 pilotos de innovación pública, de los cuales 18 fueron implementados con financiamiento en el marco del programa. A la fecha del presente informe¹, 18 pilotos se encontraban implementados y 3 pilotos (de la edición 2025) en un proceso de implementación.

Tabla 2. Pilotos diseñados e implementados por edición (2022–2025)

Año	Edición	Proyectos Diseñados	Pilotos En Proceso / Implementados	Tasa de Implementación
2022	Primera	10	5	50%
2023	Segunda	12	6	50%
2024	Tercera	10	5	50%
2025	Cuarta	9	5	56%

¹ Noviembre de 2025.

En la Tabla 2 se observa un patrón estable en las tres primeras ediciones del programa, con una tasa de implementación del 50% en 2022, 2023 y 2024. Esta consistencia sugiere que el modelo del programa mantiene un equilibrio relativamente constante entre el número de pilotos diseñados y aquellos que logran avanzar hacia su fase de ejecución.

En 2025, la tasa asciende al 56%. Dado el tamaño acotado del portafolio por edición, esta variación responde a diferencias en valores absolutos más que a un cambio estructural del modelo. En términos generales, los datos muestran que aproximadamente la mitad de los pilotos diseñados logran avanzar hacia la implementación, lo que constituye un indicador relevante de viabilidad técnica e institucional del programa a lo largo del periodo analizado.

5.3. Distribución por niveles de innovación

El informe se estructura en base a un marco teórico que sustenta un modelo de I+D+i aplicado a la gestión pública se plantean tipos de innovación para generar soluciones que impacten a niveles estratégicos, de servicios, operativos y a nivel organizacional. A lo largo de las cuatro ediciones del programa, fueron identificados tres niveles de innovación: Nivel 1 (Estrategia), Nivel 2 (Servicio) y Nivel 3 (Operación).

El portafolio completo de 41 pilotos diseñados fue clasificado según los tres niveles de cambio identificados a lo largo de la vigencia del programa. La distribución evidencia una fuerte orientación hacia soluciones que inciden directamente en la experiencia ciudadana, un conjunto menor de iniciativas estratégicas y un volumen importante —pero débilmente implementado— de proyectos orientados a procesos internos.



Tabla 3. Distribución de proyectos por nivel de innovación (2022–2025)²

Nivel de innovación	Descripción	Proyectos Diseñados	Implementados	No Implementados	Tasa de Implementación
Nivel 1: Estrategia	Cambios normativos, de políticas o gobernanza	3	2	1	67%
Nivel 2: Servicio	Experiencia ciudadana, valor público visible	26	14	12	54%
Nivel 3: Operación	Procesos internos, gestión, trazabilidad, datos	12	2	10	17%
Nivel 4: Organización	Estructura, roles y capacidades que integran e institucionalizan la innovación.	0	0	0	0%
Total		41	18	23	44%

Fuente: Elaboración propia en base a registros oficiales del Programa Innovadores Públicos.

El uso del enfoque basado en niveles de innovación, permitió comprender cómo se distribuyeron los esfuerzos e intereses de los equipos durante el periodo analizado. El análisis muestra una presencia significativa de proyectos en los Niveles 1, 2 y 3, con una concentración mayor en los niveles vinculados a servicios y operaciones internas, lo cual es coherente con los tipos de problemas identificados por las instituciones.

- Los proyectos de Nivel 1 (Estrategia)** incluyeron propuestas orientadas a ajustes normativos, nuevos marcos de gobernanza o rediseño de reglas de juego institucionales. Aunque menos numerosos, estos proyectos suelen tener efectos de mayor alcance cuando avanzan hacia la institucionalización, ya que pueden ordenar procesos y orientar decisiones futuras.
- Los proyectos de Nivel 2 (Servicio)** se centraron en mejorar la experiencia de las personas usuarias mediante simplificación de trámites, rediseño de procesos de atención, incorporación de canales digitales o generación de información más accesible. Este nivel fue uno de los más prolíficos, en parte porque los equipos detectaron numerosos cuellos de botella en la interacción con la ciudadanía.
- Los proyectos de Nivel 3 (Operación)** abordaron problemas internos que afectan la capacidad institucional de ofrecer servicios, tales como procesos manuales, falta de trazabilidad documental, ausencia de flujos de trabajo definidos o limitaciones en el intercambio de datos. Este nivel mostró desafíos particulares: si bien los pilotos lograron identificar problemas con gran claridad, su efectividad dependió en mayor medida de decisiones que sobrepasaban a los equipos participantes, lo que influyó en las tasas de implementación y en la sostenibilidad de las soluciones.

² Se contabilizan los pilotos en fase de implementación a la fecha de la elaboración del presente informe.

5.4. Dinámicas y patrones emergentes

Más allá de la cantidad de pilotos y niveles de innovación, el análisis cuantitativo permite observar algunos patrones significativos:

- Las ediciones del programa que contaron con mayor diversidad de instituciones tendieron a producir pilotos con diagnósticos más robustos, en parte debido al intercambio de experiencias entre equipos.
- La asistencia y participación sostenida de los equipos durante la etapa de formación mostró correlación con proyectos mejor estructurados y con mayor probabilidad de avanzar a la implementación.
- En la edición 2025, la incorporación del enfoque de innovación abierta introdujo nuevos indicadores de desempeño relacionados con la calidad técnica de las soluciones diseñadas, la capacidad de las instituciones para colaborar con Startups/MIPYMES y la disponibilidad de información para testear prototipos.

Estos patrones requieren ser interpretados con cautela, dado que cada edición presenta contextos institucionales distintos, sin embargo, permiten identificar elementos consistentes para el diseño de futuras iteraciones del programa.

5.5. Visualización integrada del portafolio

Para sintetizar la información, se presenta un cuadro que integra los resultados de tres dimensiones clave del análisis cuantitativo: alcance institucional, volumen de pilotos y nivel de innovación.

Tabla 4. Síntesis cuantitativa integrada del Programa Innovadores Públicos (2022–2025)

Indicador	Valor consolidado
Instituciones participantes	32
Equipos participantes	44
Funcionarios capacitados	209
Pilotos diseñados	41
Pilotos implementados	18
Tasa de implementación global	44%
Pilotos Nivel 1	3
Pilotos Nivel 2	26
Pilotos Nivel 3	12
Pilotos Nivel 4	0
Tasa de implementación Nivel 1	67%
Tasa de implementación Nivel 2	54%
Tasa de implementación Nivel 3	17%

Fuente: Elaboración propia en base a registros oficiales del Programa Innovadores Públicos.

6 ANÁLISIS DE LOS PILOTOS

El portafolio de 41 pilotos diseñados entre 2022 y 2025 ofrece un panorama de cómo las instituciones públicas paraguayas intentan resolver problemas complejos desde distintos “niveles” de cambio. La clasificación en Nivel 1 (Estrategia), Nivel 2 (Servicio) y Nivel 3 (Operación) no es solamente taxonómica: ayuda a entender qué tipo de transformaciones se priorizan, dónde se logran avances concretos y en qué puntos aparecen los principales cuellos de botella.

Como se mostró en el capítulo anterior, la distribución general es la siguiente:

- **Nivel 1 – Estrategia:** 3 proyectos (2 implementados, 1 no implementado).
- **Nivel 2 – Servicio:** 26 proyectos (14 implementados, 12 no implementados).
- **Nivel 3 – Operación:** 12 proyectos (2 implementados, 10 no implementados).

Sobre esta base, esta sección examina los rasgos característicos de cada nivel, los tipos de problemas abordados, los aprendizajes principales y las tensiones que emergen al intentar institucionalizar las innovaciones.

6.1. Nivel 1 – Innovación estratégica

Los proyectos de Nivel 1 se sitúan en el plano de las “reglas de juego”: buscan modificar marcos normativos, esquemas de gobernanza o arreglos institucionales que condicionan el funcionamiento de políticas y servicios en todo el Estado. Aunque en número son pocos, su potencial de impacto es estructural.

Entre los proyectos estratégicos se encuentran, por ejemplo, iniciativas como “**Municipio Nendive**” (Ministerio de Economía y Finanzas), “**CUENTA SIMPLE**” (Ministerio de Industria y Comercio) o “**Compra Pública de Innovación**” (Dirección Nacional de Contrataciones Públicas), que apuntan a transformar la forma en que se organiza la relación entre distintos niveles de gobierno, se gestiona la inclusión financiera o se utiliza el poder de compra del Estado para incentivar soluciones innovadoras.

Al comparar estos pilotos, emergen tres rasgos comunes:

- 1 Enfoque en problemas sistémicos.** No se centran en una falla puntual de un trámite o de un servicio, sino en contradicciones de mayor escala: superposición de competencias, procesos de compra desconectados de objetivos estratégicos, o ausencia de instrumentos que habiliten nuevas formas de colaboración público–privada. El problema se formula en términos de “arquitectura institucional” más que de procedimiento aislado.
- 2 Gobernanza colaborativa como condición de éxito.** Los proyectos estratégicos requieren coordinación entre varias entidades y niveles de gobierno. La innovación no se limita a un ministerio o una oficina: depende de acuerdos y compromisos compartidos, muchas veces acompañados de ajustes normativos. Allí donde se logró articular esta gobernanza, los pilotos avanzaron hacia su implementación; donde no fue posible, quedaron en etapa de propuesta.
- 3 La compra pública y la regulación como palancas de innovación.** Varios de estos proyectos exploran el uso de la compra pública, la regulación o la planificación estratégica como herramientas para alinear incentivos y abrir espacio a soluciones innovadoras. El Estado deja de ser solo un “comprador pasivo” para convertirse en un actor que orienta mercados y capacidades técnicas hacia objetivos públicos.

El hecho de que dos de los tres proyectos estratégicos hayan avanzado a la implementación refuerza la idea de que, cuando se genera alineación política e institucional, los cambios de este nivel - aunque pocos en número - pueden concretarse y producir efectos amplios.

6.2. Nivel 2 – Innovación en servicios

El Nivel 2 concentra la mayoría de los proyectos del portafolio. Se trata de innovaciones orientadas a mejorar servicios específicos para la ciudadanía: simplificar trámites, facilitar el acceso a información, crear nuevos canales de comunicación o desarrollar prestaciones dirigidas a grupos vulnerables.

El análisis de los informes permite agrupar los proyectos de servicio en cuatro grandes familias de problemas:

1. Desconocimiento o difícil acceso a servicios existentes. Este grupo incluye iniciativas como “**Portal de Servicios MITIC**” (Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación), “**IPTA INNOVA**” (Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria), “**Formalicemos el turismo**” (Secretaría Nacional de Turismo) o “**DPNC Poranduha**” (Ministerio de Economía y Finanzas). La lógica común es que muchos servicios ya existen, pero la ciudadanía no sabe que están disponibles, no entiende cómo acceder a ellos o los percibe como demasiado complejos. La innovación se orienta a generar portales integrados, buscadores de trámites, espacios únicos de consulta o mecanismos de orientación más claros.

2. Necesidad de empoderar al ciudadano con su propia información. Proyectos como “**RUT – Registro Único del Trabajador**” (Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social) y “**SGE – Sistema de Gestión de Expropiaciones**” (Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones) buscan que las personas tengan acceso directo y actualizado a datos que les afectan directamente: su historial laboral, el estado de un proceso de expropiación, o información clave para la seguridad jurídica y económica. La innovación aquí consiste tanto en abrir datos como en estructurarlos de modo que sean comprensibles y accionables para quienes los necesitan.

3. Mejora de la comunicación y la confianza con el Estado. Pilotos como “**Asistente Paraguay Digital**” (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación), “**Portal Ciudadano CGR**” (Contraloría General de la República), “**Justino te responde**” (Corte Suprema de Justicia) o “**CECI**” (Corte Suprema de Justicia) se centran en construir canales de diálogo más claros, oportunos y accesibles. El problema de fondo no es sólo técnico, sino de confianza: la ciudadanía necesita entender qué hace el Estado con su información, cómo toma decisiones y qué puede esperar de cada institución. Las soluciones combinan asistentes virtuales, plataformas de consulta y mecanismos de rendición de cuentas.

4. Creación de servicios para poblaciones vulnerables. En esta familia se encuentran proyectos como “**SARI**” (Unidad Técnica del Gabinete Social de la Presidencia + Ministerio de la Niñez y la Adolescencia), “**Empoderando Futuros**” (Ministerio de Educación y Ciencias), “**SALUD CONECTADA**” (Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social), “**Mbo’eco**” (Ministerio de Desarrollo Social) y nuevamente “**CECI**” (Corte Suprema de Justicia), en su dimensión de apoyo a personas en situación de violencia o vulnerabilidad. El foco está en generar servicios cercanos, sensibles al contexto y, en muchos casos, multicanal (presencial, telefónico, digital). Estas iniciativas muestran cómo la innovación puede adaptarse a realidades muy distintas, desde comunidades rurales hasta usuarios de servicios de salud.

En términos de resultados, el Nivel 2 presenta una tasa de implementación del 54% (14 de 26 proyectos), lo cual es coherente con su orientación a soluciones visibles y políticamente valoradas. Sin embargo, los informes también muestran que muchos de estos servicios encuentran límites cuando los procesos internos que deberían sostenerlos permanecen intactos, lo que conecta directamente con los desafíos del Nivel 3.

Entre los aprendizajes más claros de este nivel, destacan:

- La importancia de diseñar canales bidireccionales de comunicación, donde la ciudadanía no sólo reciba información, sino que también pueda dar retroalimentación y reportar problemas.
- El valor del empoderamiento mediante datos: cuando las personas pueden ver y utilizar su propia información, mejoran su capacidad de decisión y su relación con las instituciones.
- La necesidad de adaptar el diseño a las condiciones reales de uso, evitando que la tecnología se convierta en una barrera adicional para quienes ya enfrentan brechas de acceso.

6.3. Nivel 3 – Innovación en operaciones

Los proyectos de Nivel 3 se orientan a la “sala de máquinas” del Estado: procesos administrativos, flujos de trabajo, trazabilidad, control de recursos y gestión de información. Son, en muchos sentidos, el motor oculto de la modernización. Sin embargo, como muestra el capítulo anterior, es el nivel con menor tasa de implementación (17%): solo 2 de 12 pilotos avanzaron plenamente.

El análisis de los pilotos representativos permite identificar tres grandes tipos de problemas que se abordan desde este nivel:

- 1 Procesos manuales y dependencia del papel.** Muchos proyectos nacen de la constatación de que expedientes, autorizaciones o registros se gestionan todavía mediante formularios en papel, múltiples firmas físicas y circuitos que no dejan rastro digital. Iniciativas como **“DIGI-MEF”** (Ministerio de Economía y Finanzas), **“Estado Ágil y Verde”** (Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible) o **“Simplemente UNA”** (Universidad Nacional de Asunción) apuntan precisamente a digitalizar estos procesos, reducir tareas repetitivas y mejorar los tiempos de respuesta.
- 2 Falta de trazabilidad y control de recursos.** Otros pilotos abordan la imposibilidad de seguir el recorrido de recursos críticos - económicos, materiales o humanos - a lo largo de los procesos internos. Proyectos como **“Score Mbarete”** (Crédito Agrícola de Habilitación), **“CONTROL INTELIGENTE”** (Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones) o **“RECUIDAR”** (Ministerio de Educación y Ciencias) buscan dotar a las instituciones de herramientas para monitorear el uso de recursos, dar seguimiento a protocolos y detectar desvíos o riesgos en tiempo oportuno.
- 3 Información fragmentada que impide la toma de decisiones.** La fragmentación de datos aparece como una de las principales barreras para gestionar políticas complejas. Iniciativas como **“Myasāi”** (Ministerio de Desarrollo Social), orientada a integrar información social dispersa, ilustran cómo la falta de interoperabilidad entre sistemas limita la capacidad de diseñar intervenciones basadas en evidencia.

En casi todos estos casos, las soluciones propuestas comparten un patrón: sistemas digitales que integran información dispersa, automatizan tareas rutinarias y generan tableros de control o reportes para la toma de decisiones. Desde el punto de vista tecnológico, muchos de estos proyectos son robustos y alineados con las mejores prácticas. Sin embargo, su implementación enfrenta obstáculos adicionales:

- **Requieren cambios profundos** en la forma de trabajar de áreas administrativas clave.
- **Dependen de decisiones** sobre infraestructura tecnológica, interoperabilidad y seguridad de la información, que muchas veces superan el mandato del equipo participante.
- **Exigen alineamiento** con normativas y sistemas existentes, lo que implica negociaciones más complejas que la puesta en marcha de un nuevo servicio de cara al ciudadano.

Sin procesos internos claros, trazables y basados en datos, los avances en Nivel 2 corren el riesgo de convertirse en “islas de innovación” desconectadas del funcionamiento real de la institución.

6.4. Nivel 4 - Innovación en la organización

Aunque a lo largo de sus cuatro ediciones el programa trabajó formalmente en tres niveles de innovación, la evidencia cualitativa sugiere la existencia de una “cuarta capa”³ transversal, vinculada a cambios organizacionales y culturales. Esta dimensión no se presenta siempre como un proyecto específico, pero apareció de manera recurrente en los relatos de los referentes de equipos entrevistados.

Por un lado, varios documentos señalan que el impacto más profundo del programa reside en la formación de una red de innovadores públicos: funcionarias y funcionarios que comparten un lenguaje común de diseño, herramientas de diagnóstico y la experiencia de haber trabajado en proyectos concretos. Esta red genera vínculos entre instituciones y entre áreas que normalmente no interactúan, y actúa como un canal informal para difundir prácticas y enfoques.

Por otro lado, se advierte una tensión estructural: si los pilotos no cuentan con mandatos formales, resoluciones o decisiones de alto nivel, el riesgo es que queden en una especie de “limbo”, convertidos en ejemplos valiosos pero aislados.

³ En adelante, se colocan entre comillas y cursivas las transcripciones textuales de ideas expresadas por los referentes de equipos que fueron entrevistados en el marco del presente trabajo de sistematización.

En este sentido, el programa deja **dos mensajes claros para el nivel organizacional:**

1

La innovación pública no se sostiene solo en la motivación individual o en la creatividad técnica. Requiere ajustes formales: normas, procedimientos, acuerdos de gobernanza y decisiones de gestión que reconozcan los pilotos como componentes del funcionamiento regular de la institución.

2

La existencia de una red de innovadores y de casos concretos de éxito es una condición necesaria, pero no suficiente. Es preciso evitar que se conviertan en “islas de innovación” desconectadas entre sí y del resto de la organización. La articulación entre niveles - estrategia, servicios, operación y organización - es la que define, en última instancia, el impacto del programa sobre la capacidad del Estado para resolver problemas complejos.

7 IMPACTO HUMANO E INSTITUCIONAL

El Programa Innovadores Públicos no solo generó pilotos y soluciones puntuales, sino que produjo efectos significativos en las personas y en las instituciones involucradas. Estos impactos se observan tanto en el plano individual - cambio de mentalidad, nuevas capacidades, sentido de pertenencia - como en el organizacional en cuanto a formas de colaboración, cultura interna, decisiones estratégicas y estilos de liderazgo.

Los relatos recogidos en el marco de 11 entrevistas a profundidad realizada a miembros de los equipos de las cuatro ediciones, permiten reconstruir cómo vivieron el proceso y qué elementos perciben como más transformadores. Sobre esta base, esta sección organiza el análisis cualitativo en cuatro dimensiones: i) cambio de mentalidad y capacidades; ii) redes y capital relacional; iii) apoyo institucional y brecha de mandato, y; iv) desafíos percibidos de implementación y sostenibilidad.

7.1. Cambio de mentalidad y desarrollo de nuevas capacidades

Uno de los efectos más reiterados en los testimonios es la transformación en la forma de mirar los problemas públicos. Varios participantes describen el programa como un “*descubrimiento*” o un punto de inflexión en su trayectoria profesional. La innovación deja de percibirse como algo abstracto o ajeno al quehacer cotidiano y pasa a entenderse como un proceso estructurado, basado en evidencia y orientado al usuario.

Las interpretaciones asociadas a los relatos de los entrevistados resaltan, en primer lugar, el desarrollo de capacidades analíticas. La insistencia en realizar diagnósticos profundos, involucrar a todos los actores relevantes y no aceptar soluciones rápidas sin comprender el problema produjo un cambio en la forma de planificar. Una de las frases lo sintetiza al afirmar que no se debería aceptar ningún proyecto “*si no me dan tiempo para un buen diagnóstico*”. Esta posición expresa el tránsito desde una lógica reactiva hacia una lógica de diseño informado.

En segundo lugar, se fortalecen capacidades de diseño y prototipado. Los equipos reportan haber incorporado herramientas concretas - mapas de actores, viajes del usuario, formulación de hipótesis, prototipos de nivel conceptual - que luego utilizan en otros contextos fuera del programa. Se observa una mayor disposición a “*probar en pequeño*”, ajustar y volver a probar, en lugar de implementar soluciones completas sin validación previa.

En tercer lugar, las frases subrayan la importancia de habilidades blandas como la resiliencia, la negociación y la gestión emocional frente a la burocracia. En un testimonio se señala que el éxito de un proyecto exige “*paciencia y no decaer debido a los procesos largos y burocráticos*”. Esta reflexión reconoce que la innovación pública no ocurre en un entorno neutro, sino en organizaciones con inercias, reglas formales y relaciones de poder que deben ser gestionadas.

En conjunto, estos elementos dan cuenta de un cambio de mentalidad que va más allá de la mera apropiación de herramientas. Las y los participantes comienzan a verse a sí mismos como innovadores capaces de cuestionar prácticas arraigadas, proponer alternativas y sostener procesos de cambio en contextos complejos.

7.2. Redes, capital relacional y ruptura de silos

Otra dimensión central del impacto está vinculada a la construcción de redes entre personas e instituciones. Diversas frases valoran el programa como un espacio para encontrarse con *“otras y otros funcionarios públicos interesados en la innovación”*, lo que contribuye a romper el aislamiento de quienes intentan impulsar cambios desde posiciones muchas veces solitarias dentro de sus organizaciones.

Las interpretaciones identifican aquí un capital social y relacional específico: **la conformación de una red de innovadores públicos**. Esta red tiene al menos tres efectos:

- 1** **Genera apoyo mutuo entre personas que comparten desafíos similares** en instituciones distintas. El conocimiento de que *“existe un grupo de personas con una mentalidad y visión para llevar adelante innovaciones”* refuerza la motivación y reduce la sensación de soledad frente a resistencias internas.
- 2** **Facilita la circulación de ideas y soluciones**. Varios testimonios sugieren que ciertos prototipos podrían ser replicados en otras entidades para evitar que *“cada institución cree soluciones desde cero”*. Esta idea de reaprovechar activos digitales y aprendizajes se vincula con la noción de *economías de escala* y con una mirada más sistémica del sector público.
- 3** **Contribuye a la ruptura de silos dentro de las propias instituciones y entre ellas**. En varios casos, el trabajo en el programa obligó a áreas que casi no interactuaban a colaborar en el diagnóstico y diseño del piloto. Las interpretaciones resaltan este efecto como un resultado en sí mismo: la innovación se convierte en un pretexto legítimo para abrir canales de comunicación que luego pueden usarse para otros fines institucionales.

Este capital relacional no se limita al plano horizontal. También se observa un fortalecimiento de vínculos con actores externos relevantes, como organizaciones de la sociedad civil, empresas tecnológicas o potenciales beneficiarios, especialmente en los pilotos de servicios y en la edición 2025 con enfoque de innovación abierta. En estos casos, la red de innovadores públicos opera como interfaz entre el Estado y otros actores del ecosistema.

7.3. Apoyo institucional y liderazgo

Los testimonios recogidos en el marco de entrevistas a profundidad realizadas a referentes de los equipos participantes en las cuatro ediciones muestran con claridad que el éxito o fracaso de un piloto no depende solamente de la calidad técnica de la solución, sino de la existencia - o ausencia - de apoyo institucional.

Las interpretaciones de las entrevistas realizadas identifican varios componentes de esta dimensión:

- ➔ **La importancia del liderazgo institucional**. En algunos relatos se menciona que el proceso comenzó literalmente con *“una carta del ministro”*, lo que otorgó legitimidad inmediata al equipo y aseguró que las distintas dependencias colaboraran. El patrocinio explícito de la alta dirección aparece como un habilitador fundamental, especialmente para proyectos de Nivel 3 (operaciones) y Nivel 1 (estrategia).
- ➔ **La necesidad de institucionalización formal**. Los equipos señalan que para que un piloto sobreviva más allá del periodo del programa se requieren resoluciones, reglamentos internos, acuerdos interinstitucionales o incorporaciones a sistemas oficiales. Sin estos instrumentos, el piloto corre el riesgo de depender de la voluntad de unas pocas personas y de ser revertido ante cambios de autoridades.
- ➔ **La persistencia de la brecha de mandato**. En varios casos, quienes participaron directamente en el programa no tenían competencias formales para modificar procesos, normas o sistemas de información. Podían diseñar y demostrar la utilidad de una solución, pero la decisión de escalarla o integrarla a la institución recaía en otros niveles jerárquicos. Esta brecha entre responsabilidad técnica y poder de decisión limita la capacidad de consolidar innovaciones.
- ➔ **La presencia de resiliencia burocrática**. Algunas frases describen cómo, pese a estas limitaciones, los equipos aprendieron a navegar la burocracia, identificar ventanas de oportunidad, negociar con distintas áreas y sostener el proceso incluso cuando los tiempos administrativos eran más largos que los del programa. Esta resiliencia se convierte en una capacidad política clave del innovador público.

En síntesis, el impacto del programa en el plano institucional depende tanto de las capacidades construidas en los equipos como del grado en que las organizaciones logran alinear liderazgo, normas y procesos con las soluciones diseñadas. Donde este alineamiento ocurre, los pilotos avanzan hacia la integración; donde no, se produce la tensión entre logros técnicos y falta de apropiación institucional.

7.4. Desafíos percibidos y propuestas de mejora desde los equipos

Las voces de los participantes no sólo reconocen logros, sino que también sugieren y señalan oportunidades para mejorar el programa. Estas observaciones constituyen insumos valiosos para el rediseño de futuras ediciones.

Un primer conjunto de desafíos se vincula con la **modalidad y carga de trabajo del programa**. En algunos testimonios se señala la dificultad de conciliar las exigencias del programa con las responsabilidades habituales en las instituciones. La innovación se suma a una agenda ya saturada, lo que genera tensión entre el tiempo requerido para un diagnóstico riguroso o para la “última milla” de implementación, y las presiones de la gestión cotidiana. De aquí deriva la recomendación de ajustar calendarios, secuencias y expectativas, de manera que la participación no dependa solo de esfuerzos extraordinarios de los equipos.

Un segundo grupo de observaciones apunta al **uso de tecnologías y herramientas digitales**. Aunque el programa contribuyó a superar resistencias iniciales y a demostrar que la falta de afinidad tecnológica puede compensarse con un buen clima de trabajo, persisten brechas significativas entre instituciones. Algunas disponen de infraestructura, soporte técnico y políticas claras de datos; otras enfrentan limitaciones que condicionan la implementación de soluciones más complejas. Los participantes sugieren reforzar el acompañamiento técnico, proveer plantillas o plataformas reutilizables y fomentar acuerdos interinstitucionales para compartir desarrollos ya probados.

Un tercer conjunto de aportes está relacionado con la **transparencia y claridad de los procesos de evaluación**. La experiencia del Demo Day es valorada como espacio de validación y visibilización, pero algunos testimonios plantean la necesidad de criterios de evaluación más explícitos, retroalimentación detallada a los proyectos no seleccionados y mecanismos que permitan aprovechar aprendizajes incluso cuando un piloto no recibe financiamiento.

Finalmente, varios equipos subrayan la importancia de **un acompañamiento posterior a la fase de piloto**. Una vez finalizado el financiamiento y el acompañamiento intensivo, muchos proyectos ingresan en una zona de indefinición: ya demostraron su potencial, pero aún no cuentan con decisiones formales para su escalamiento. Las personas participantes proponen explorar modalidades de “segunda fase”, líneas de apoyo para institucionalización o mecanismos de articulación con otras políticas públicas que permitan integrar los pilotos a programas ya existentes.

En la siguiente sección, este análisis cualitativo se complementará con los resultados de la evaluación de impacto de la edición 2025, que permitió observar, con datos pre-post, en qué medida estos cambios percibidos se reflejan también en variaciones medibles en las capacidades analíticas, de diseño y de gestión de los equipos participantes.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA (EDICIÓN 2025): ANÁLISIS PRE-POST

Con el objetivo de fortalecer la base de evidencia del Programa Innovadores Públicos, desde la edición 2025 se incorporó un modelo sistemático de evaluación de impacto orientado a medir cambios en las capacidades de los participantes y a documentar la influencia del programa en su práctica profesional. La metodología combinó herramientas cuantitativas y cualitativas, permitiendo una lectura integral del proceso formativo y de los resultados alcanzados.

8.1. Diseño de la evaluación: alcances y dimensiones analizadas

a. Encuesta pre–post (n = 23)

Se aplicó un instrumento estructurado al inicio y al cierre del programa para medir variaciones en cinco dimensiones clave asociadas al proceso de innovación pública:

- Habilidad para entender problemas.
- Capacidad para diagnosticar causas.
- Competencia para proponer soluciones.
- Habilidad para resolver desacuerdos en equipo.
- Aplicación de pasos y herramientas de innovación (incluyendo IA).

Dado que la distribución de los datos no cumplía los supuestos de normalidad, el análisis se realizó mediante estadísticas descriptivas y la prueba no paramétrica de Wilcoxon para muestras relacionadas. Esta aproximación permitió identificar variaciones estadísticamente significativas en las percepciones individuales atribuibles al proceso formativo.

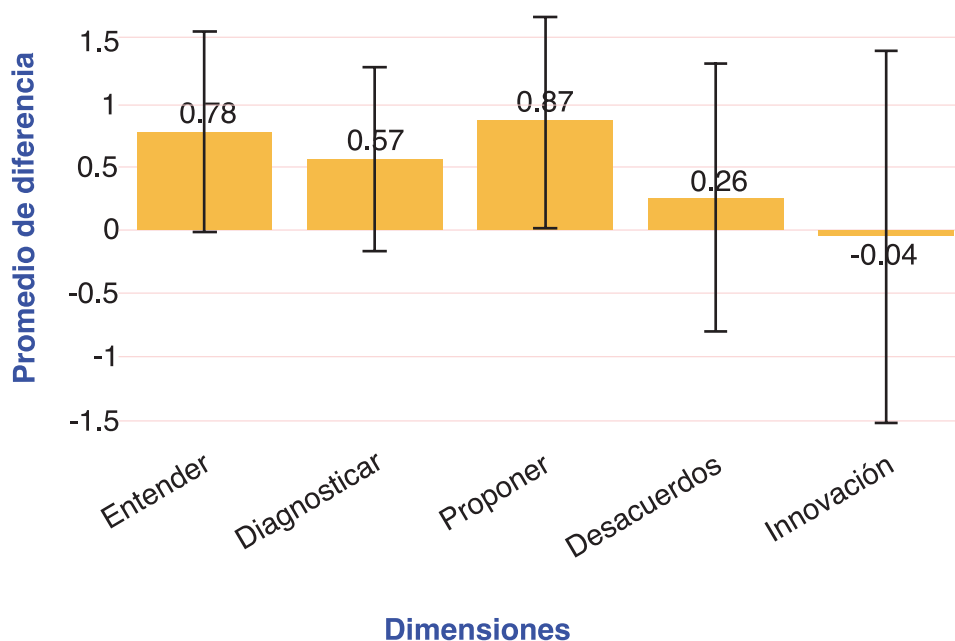
b. Encuesta retrospectiva a egresados (n = 22)

Complementariamente, se aplicó una encuesta retrospectiva a participantes de ediciones anteriores con el fin de comprender de qué manera el programa ha influido en su desempeño laboral. Este componente permitió identificar patrones de transformación profesional, adopción de herramientas, fortalecimiento de redes de colaboración, crecimiento personal y percepciones sobre barreras persistentes.

8.2. Resultados de la encuesta pre-post

La evaluación pre–post permite analizar en qué medida el proceso formativo generó cambios en las capacidades de los participantes. Los resultados se presentan a partir de las diferencias entre los puntajes obtenidos antes y después del programa, complementados con el análisis estadístico mediante la prueba de Wilcoxon. Esta aproximación ofrece una lectura precisa de las dimensiones donde el programa produjo mejoras sostenidas y aquellas donde aún persisten oportunidades de fortalecimiento.

Figura 1. Promedio de diferencias por dimensión (con desviación estándar)



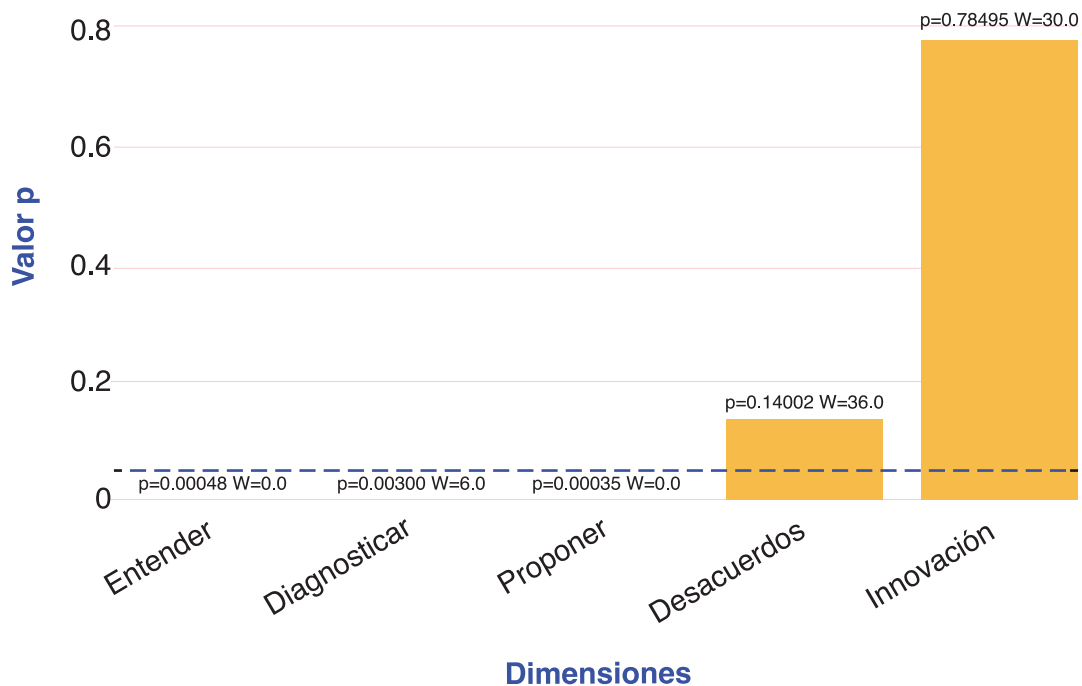
Estos resultados muestran un patrón consistente:

- Las dimensiones entender, diagnosticar y proponer presentan incrementos promedio positivos y homogéneos.
- Las dimensiones resolver desacuerdos y pasos de innovación muestran mayor dispersión y ausencia de cambio promedio, sugiriendo un impacto más heterogéneo.

Tabla 4. Resultados de la prueba de Wilcoxon (no paramétrica)

Dimensión	Estadístico Wilcoxon	Valor p	¿Significativo?
Percepción del problema	0.0	0.00080	✓ Sí
Diagnóstico	6.0	0.00300	✓ Sí
Propuesta	0.0	0.00035	✓ Sí
Desacuerdos	36.0	0.14002	✗ No
Pasos AI	30.0	0.78495	✗ No

Figura 2. Valores p por dimensión (Test de Wilcoxon)



Entender el problema (p < 0.05; mejora significativa)

Los participantes mostraron un **avance sostenible en su capacidad para definir problemas públicos de manera clara, específica y basada en evidencia**. Este resultado es consistente con los relatos cualitativos, donde numerosos equipos destacan que antes del programa tendían a trabajar a partir de supuestos o de mandatos administrativos, mientras que después del proceso lograron identificar causas, actores y efectos con mayor precisión.

Diagnosticar problemas (p < 0.05; mejora significativa)

La segunda dimensión con mejora significativa fue la calidad del diagnóstico. La formación en metodologías de diseño centrado en el usuario, levantamiento de datos y análisis estructurado impactó directamente en la **forma en que los equipos comprendieron el problema original**.

Este resultado coincide con testimonios donde se menciona que “el mayor aprendizaje fue entender que un buen diagnóstico es más importante que la solución”.

Proponer soluciones (p < 0.05; mejora significativa)

Finalmente, la formulación de la propuesta también mostró un avance estadísticamente significativo. Los equipos pudieron articular soluciones más coherentes con el problema, más **alcanzables dentro de las limitaciones institucionales y más alineadas con los recursos disponibles**. El resultado se fortalece con la observación cualitativa de que, en varios casos, las propuestas iniciales fueron completamente rediseñadas tras comprender mejor el desafío.

Estos tres resultados validan una conclusión metodológica importante: el programa influye más fuertemente en las capacidades analíticas y de diseño, particularmente en las etapas iniciales del ciclo de innovación.

Las otras dos dimensiones - resolución de desacuerdos y uso de herramientas de innovación - no mostraron cambios estadísticamente significativos. Esto no implica ausencia de aprendizaje, sino que las variaciones observadas no fueron lo suficientemente fuertes o consistentes para reflejarse en el análisis cuantitativo.

Resolver desacuerdos (sin diferencias significativas)

La ausencia de cambio puede explicarse por dos elementos:

- La gestión de desacuerdos está condicionada por culturas organizacionales, estilos de liderazgo y estructuras jerárquicas que exceden el alcance del programa.
- La duración y formato del ciclo formativo no permiten desarrollar habilidades socioemocionales profundas relacionadas con negociación institucional.

En los testimonios aparecen menciones a “*resistencias internas*”, “*tensiones entre áreas*” o “*dificultades para convencer a superiores*”, pero estas situaciones se resolvieron en gran medida en función del contexto institucional, no por herramientas aprendidas.

Uso de herramientas de innovación (sin diferencias significativas)

Aunque en los relatos cualitativos se reconoce un uso más frecuente de herramientas de diseño, el análisis cuantitativo no detecta cambios significativos. Esto es coherente con que:

- Las personas participantes ya tenían cierta exposición previa a conceptos básicos de innovación.
- El programa enfatiza la comprensión profunda del problema más que el uso técnico de herramientas específicas.
- La autoevaluación del “uso de herramientas” puede estar influida por percepciones subjetivas.

En términos operativos, esta dimensión representa una oportunidad de mejora clara: **se podría fortalecer la formación práctica, ofrecer plantillas, promover sesiones de co-diseño o integrar herramientas avanzadas de IA y analítica de datos**.

8.3. Resultados de la encuesta retrospectiva

Además de la evaluación cuantitativa, se preguntó a los participantes de qué manera el programa ha influido en su práctica profesional. El siguiente es un resumen de las respuestas de los 22 egresados de las ediciones anteriores en el marco de la encuesta retrospectiva realizada en el año 2025.

a. Transformación profesional

- Muchos participantes expresaron que el programa transformó su forma de pensar y actuar en lo público, incorporando enfoques más flexibles, empáticos y orientados al impacto.
- Se destacó el fortalecimiento de habilidades como el pensamiento crítico y creativo, la toma de decisiones estratégicas y la capacidad de análisis de problemas complejos.

b. Aplicación de herramientas

- Se valoró especialmente el acceso a herramientas tecnológicas como Miro e inteligencia artificial (ChatGPT, Gemini, y otras), que facilitaron la visualización de ideas, la optimización de procesos y la comunicación efectiva.
- Las metodologías de innovación pública fueron aplicadas en proyectos reales, como la plataforma **Kuña Arandu** del Ministerio de la Mujer.

c. Colaboración y trabajo en equipo

- El programa impulsó la colaboración interdisciplinaria, la confianza en el equipo y la co-creación de soluciones, generando redes entre servidores públicos de distintas instituciones.

d. Crecimiento personal

- Se mencionó un crecimiento personal significativo, con mayor apertura mental para abordar desafíos laborales y una visión más centrada en el usuario/beneficiario.

e. Sugerencias y barreras

- Algunos participantes señalaron que hubo barreras iniciales por falta de claridad sobre el enfoque del programa.
- Se sugirió reforzar aspectos como la transparencia, la trazabilidad y la implementación de sistemas de control ciudadano.

8.4. Limitaciones metodológicas del análisis

La evaluación pre-post aporta información valiosa, pero debe leerse dentro de los límites de su diseño:

- No existe grupo de control, por lo que no puede atribuirse causalidad estricta.
- La evaluación se basa en auto-reporte, sujeto a percepción y sesgos individuales.
- El tamaño de la muestra limita el poder estadístico para detectar cambios más sutiles.
- Las condiciones organizacionales de cada institución introducen variabilidad adicional.

Estos aspectos no invalidan los resultados, pero sí orientan a interpretarlos como tendencias consistentes más que como resultados deterministas.

8.5. Síntesis

El análisis permite sostener tres afirmaciones centrales:

- El programa impacta directamente en la capacidad de **formular problemas, diagnosticar y diseñar soluciones**. Esta es su principal fortaleza y constituye la base para cualquier proceso serio de innovación pública.
- Las capacidades relacionales y organizacionales requieren **intervenciones más prolongadas y acompañamiento institucional**. El programa puede activarlas, pero no puede resolverlas por sí solo.
- La edición 2025 introdujo un **esquema de innovación abierta que complejiza el análisis**, pero refuerza la necesidad de capacidades más robustas en diagnóstico y diseño, especialmente cuando se trabaja con Startups o MIPYMES.

En conjunto, los hallazgos del pre–post complementan y validan las tendencias cualitativas observadas en ediciones anteriores en el marco de la encuesta retrospectiva: **el programa transforma la forma de pensar, analizar y diseñar en el Estado, pero necesita un entorno institucional habilitante para traducir esas transformaciones en cambios sostenibles.**

HALLAZGOS TRANSVERSALES Y DESAFÍOS

El análisis de las cuatro ediciones consecutivas del Programa Innovadores Públicos permitió observar patrones que trascienden los procesos particulares de cada año y que revelan aspectos más profundos sobre el funcionamiento del Estado paraguayo, sus capacidades, sus límites y sus oportunidades para impulsar la innovación pública de manera sostenida.

9.1. Principios de diseño que emergen del programa

La evidencia acumulada permite identificar un conjunto de principios que, aunque no fueron formulados explícitamente en las primeras ediciones, emergen de manera consistente como elementos distintivos del programa:

a. El diagnóstico profundo como fundamento indispensable

El aprendizaje más reiterado entre los equipos es la importancia de comprender el problema antes de plantear soluciones. La evaluación pre–post confirma que esta es la capacidad con mayor crecimiento. Las narrativas de los equipos enfatizan que un diagnóstico robusto permite evitar inversiones innecesarias, corregir supuestos erróneos y orientar el diseño hacia intervenciones más realistas.

b. La experimentación en pequeño como estrategia eficaz

El modelo del programa adoptó la lógica de “probar antes de escalar”. Esta aproximación permite identificar fallas, ajustar prototipos y validar hipótesis sin comprometer grandes recursos. Los pilotos implementados ilustran cómo un testeo inicial puede revelar barreras institucionales que solo aparecen en prácticas reales y que serían invisibles en un diseño exclusivamente teórico.

c. El valor público como criterio transversal

Los equipos internalizaron la idea de que una innovación sólo es tal si genera valor público: acceso, eficiencia, transparencia o mejora en la experiencia del usuario. Los proyectos de Nivel 2 son especialmente ilustrativos, al demostrar cómo servicios más claros, más accesibles o más comprensibles transforman la relación ciudadanía–Estado.

d. La colaboración como condición y no como accesorio

En casi todos los pilotos exitosos aparece una constante: la colaboración entre áreas, entre instituciones o entre sectores (como ocurrió en 2025 con el enfoque de innovación abierta). La innovación pública, en este sentido, no es una actividad que pueda realizarse de manera aislada. Requiere articulación y construcción de acuerdos.

9.2. Desafíos sistémicos que limitan la sostenibilidad de las innovaciones

Aunque el programa logró instalar capacidades significativas y generar pilotos con valor público, los datos muestran que muchos de ellos no avanzaron a la implementación o no lograron perdurar en el tiempo. Estos resultados no responden a deficiencias técnicas de los equipos, sino a barreras estructurales del aparato estatal.

a. Fragmentación institucional y ausencia de interoperabilidad

El análisis del Nivel 3 mostró que la mayoría de los proyectos orientados a procesos internos no se implementó debido a:

- sistemas que no se comunican entre sí,
- bases de datos redundantes o incompatibles,
- procedimientos que dependen del papel y de firmas físicas,
- limitaciones técnicas para adoptar soluciones digitales.

Esta fragmentación opera como un límite transversal: incluso las innovaciones de Nivel 2 (servicios) enfrentan riesgos si no se acompaña de cambios internos en los flujos de información y en los procesos administrativos.

b. Brecha entre iniciativa técnica y poder de decisión

Los equipos que participan del programa suelen estar integrados por profesionales motivados, con experiencia en terreno y con capacidad analítica. Sin embargo, la implementación de los pilotos depende de niveles jerárquicos superiores. La evaluación pre–post muestra que habilidades como la resolución de desacuerdos no presentan mejoras significativas, porque las tensiones que surgen en los procesos de innovación muchas veces se sitúan fuera del control de los equipos.

Esta brecha de mandato explica por qué pilotos técnicamente sólidos quedan en pausa: se requiere decisión política, apoyo directivo y formalización normativa para avanzar.

c. Incentivos institucionales desalineados

En varios testimonios se menciona que la innovación no siempre forma parte de los incentivos institucionales: no existe reconocimiento formal, no se asigna tiempo de trabajo específico y en algunos casos no se integran las tareas del piloto a los objetivos de la institución. Esta desalineación produce tensiones que afectan la continuidad de los proyectos.

d. Restricciones en infraestructura y capacidades tecnológicas

Las soluciones digitales propuestas en varios pilotos revelan carencias estructurales en:

- conectividad,
- seguridad de datos,
- soporte técnico,
- políticas de interoperabilidad,
- uso de plataformas estandarizadas.

El enfoque de innovación abierta de 2025 acentuó este desafío: las herramientas externas ofrecidas por Startups y MIPYMES requieren condiciones tecnológicas mínimas que no siempre están presentes en las instituciones públicas.

9.3. Conexiones con agendas nacionales y políticas públicas

El análisis de las cuatro ediciones permite ver cómo el programa se articula, de manera cada vez más clara, con agendas nacionales de transformación del Estado:

- **Política de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONACYT):** el programa representa un instrumento operativo para poner en práctica procesos de experimentación institucional.
- **Transformación digital y gobierno abierto:** varios pilotos avanzaron en acceso a datos, transparencia y simplificación.
- **Modernización administrativa:** los pilotos de procesos internos revelan la necesidad de revisar marcos regulatorios, procedimientos y sistemas de gestión documental.
- **Inclusión social y enfoque territorial:** los pilotos que trabajan con poblaciones vulnerables conectan con políticas de protección social, educación y desarrollo comunitario.

La convergencia entre el programa y estas agendas sugiere que Innovadores Públicos se ha convertido en un espacio estratégico para articular políticas sectoriales y fortalecer la capacidad estatal de innovar de manera transversal.

9.4. Oportunidades para el futuro del programa y del ecosistema de innovación pública

A partir de los hallazgos, emergen líneas claras para fortalecer futuras ediciones:

a. Profundizar la conexión entre niveles de innovación

Los datos muestran que innovaciones de servicio (Nivel 2) tienen mayor probabilidad de éxito cuando se acompañan de mejoras internas (Nivel 3). La desconexión entre niveles genera riesgos de sostenibilidad. Una estrategia futura podría integrar “equipos duplicados”, donde áreas estratégicas, de servicio y de operación participen desde el inicio del diseño.

b. Crear mecanismos institucionales de sostenibilidad y escalamiento

El programa podría incorporar:

- acuerdos marco interinstitucionales,
- resoluciones internas modelo,
- un “kit de institucionalización” con pasos claros para integrar pilotos a normativas existentes,
- acompañamiento posterior al financiamiento inicial.

c. Potenciar la red de innovadores públicos como política permanente

La red emergente podría formalizarse como:

- comunidad de práctica,
- espacio de formación continua,
- plataforma de intercambio de herramientas reutilizables,
- mecanismo de apoyo técnico entre instituciones.

El fortalecimiento de la red permitiría generar efectos multiplicadores y consolidar un capital humano especializado en innovación pública.

d. Fortalecer la infraestructura tecnológica para la innovación

Los pilotos revelan necesidades transversales de:

- plataformas interoperables,
- repositorios compartidos de datos,
- lineamientos comunes de seguridad y privacidad,
- herramientas de desarrollo rápido para prototipos,
- soporte técnico especializado.

Un pilar tecnológico sólido permitiría acelerar la implementación de pilotos y reducir barreras institucionales.

10 RECOMENDACIONES E IMPLICANCIAS PARA POLÍTICAS PÚBLICAS

A continuación, se presenta un cuadro ejecutivo con recomendaciones para el propio diseño del programa, orientaciones para las instituciones participantes y consideraciones estratégicas para la política de innovación pública a nivel nacional. Se ofrece una visión clara y operativa de las acciones prioritarias necesarias para fortalecer la sostenibilidad, la escalabilidad y la articulación del programa dentro del ecosistema de innovación del Estado paraguayo.

Nivel de actuación	Recomendaciones principales	Propósito / Resultado esperado
DISEÑO DEL PROGRAMA	Diferenciar el acompañamiento según el nivel de innovación (estrategia, servicio, operación).	Mejorar la pertinencia del apoyo técnico y aumentar la tasa de implementación.
	Crear un "kit de institucionalización" (resoluciones modelo, guías de escalamiento, protocolos).	Reducir el riesgo de estancamiento de pilotos y facilitar su integración a procesos formales.
	Incorporar una "fase post-piloto" con acompañamiento especializado a 6–12 meses.	Aumentar la sostenibilidad y profundizar el aprendizaje institucional.
	Fortalecer la Red de Innovadores Públicos como comunidad de práctica permanente.	Consolidar masa crítica y difundir metodologías entre instituciones.
	Establecer requisitos mínimos de gobernanza para la postulación institucional.	Asegurar compromiso político y evitar pilotos sin viabilidad interna.
	Integrar estándares tecnológicos de interoperabilidad y seguridad.	Garantizar condiciones técnicas mínimas para soluciones digitales sostenibles.
INSTITUCIONES PARTICIPANTES	Anclar los pilotos a la planificación institucional y objetivos estratégicos.	Alinear el proyecto con prioridades reales y facilitar su sostenibilidad.
	Asegurar patrocinio directo de autoridades y coordinación inter-áreas.	Reducir la brecha entre iniciativa técnica y decisión estratégica.
	Conformar equipos con perfiles complementarios (estrategia, servicio, procesos, tecnología).	Diseñar soluciones más completas y preparadas para la implementación.
	Fortalecer capacidades internas de rediseño de procesos y gestión del cambio.	Mejorar la ejecución de pilotos operativos y la integración de servicios.
	Documentar, evaluar y sistematizar aprendizajes para compartir con otras instituciones.	Multiplicar el impacto, permitir replicabilidad y reducir duplicación de esfuerzos.
POLÍTICA PÚBLICA NACIONAL	Reconocer al programa como instrumento de I+D del Estado.	Convertir el testeo controlado en práctica habitual antes de escalar políticas.
	Impulsar infraestructura digital y de datos interoperable a nivel país.	Facilitar modernización del back office y reducir barreras estructurales.
	Articular Innovadores Públicos con agendas de gobierno digital, modernización y transparencia.	Maximizar sinergias y evitar esfuerzos fragmentados.
	Consolidar la colaboración público–privada para innovación abierta (Startups/MIPYMES).	Expandir el repertorio de soluciones tecnológicas para el Estado.
	Formalizar y ofrecer incentivos a la comunidad profesional de innovadores públicos.	Fortalecer capacidades humanas para sostener procesos de innovación en el tiempo.

