

Webinario internacional

# INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN LOCAL

*Diseñado para transformar la comunicación y la toma de decisiones en los gobiernos locales.*

Speakers:

**Gabriela Ortega Jarrin**

Directora de Estrategia  
Institución Educativa **Aleph - España**  
"Gestionar comunicando"






**Ramiro Fadul**

Líder de proyecto Índice Fácil  
**Idesa - Argentina**  
"Hackeando los trámites de las ciudades"



**Jueves 21 de Mayo**

19 hs  14 hs  12 hs 

Organizan:

**IDESA**



Acompaña:







INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALEPH

---

*Webinar Internacional de Innovación Pública*

# Gestionar Comunicando

**Ma. Gabriela Ortega Jarrín**

# Tres ejes de la comunicación institucional

*La comunicación institucional articula tres dimensiones.*

## 01 Comunicar con datos

Los datos como lenguaje del Estado moderno.

- De e-gov a gobierno que comunica con datos
- Datos abiertos como acto comunicacional
- Casos

## 02 Comunicar escuchando

La participación como diálogo institucional.

- Escalera del diálogo institucional
- Presupuesto participativo: comunicar con consecuencias
- Co-creación y consulta pública
- Casos

## 03 Comunicar estratégicamente

Narrativa pública, crisis y reputación digital.

- Modelo 360° y narrativa de ciudad
- Storytelling estratégico
- Comunicación de crisis y escucha digital
- Casos

## ¿Por qué innovar en lo local, y por qué ahora?

**81 %**

de la población LATAM  
vive en zonas urbanas

*ONU-Hábitat, 2024*

**33 %**

es la confianza promedio  
en el gobierno local en LATAM

*Latinobarómetro, 2023*

**+90 %**

de la interacción ciudadano-Estado  
ocurre en el nivel local

*OCDE / BID, 2023*

*El gobierno local es donde la ciudadanía vive el Estado todos los días.  
Innovar ahí no es opcional: es la condición para reconstruir confianza pública.*

# ¿Qué entendemos por innovación pública?

*“Innovación pública es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios o métodos de prestación que mejoran significativamente los resultados públicos.”*

— OECD / Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)

## Tres dimensiones inseparables

**Tecnológica . Es el Qué**

**Organizacional . Es el Cómo**

**Democrática . Es el para qué y para quién**

### La Tríada de la Innovación



# ¿Qué significa Gestionar Comunicando?

*“ Toda decisión, todo dato, todo silencio y toda obra del gobierno hablan.  
Gestionar comunicando es asumir que cada acto (u omission) es, antes que nada, un acto de comunicación —  
y diseñarlo en consecuencia”*

## Tres dimensiones de la comunicación institucional

### Informacional

Datos abiertos, evidencia, tableros, IA al servicio del ciudadano.

Comunicar CON QUÉ.

### Dialógica

Participación, escucha activa, deliberación, co-creación.

Comunicar CON QUIÉN.

### Simbólica

Narrativa de ciudad, storytelling, reputación, gestión de crisis.

Comunicar QUÉ SIGNIFICA.

# 01

EJE PRIMERO

# Comunicar con datos

*Los datos como lenguaje del Estado moderno: evidencia que comunica, decide y construye confianza.*



# De gobierno electrónico a gobierno digital

Una distinción que define la estrategia de los gobiernos locales

	Gobierno Electrónico		Gobierno Digital
<b>Foco</b>	⊘ Digitalizar el trámite existente	➡➡	✓ Rediseñar el servicio desde la experiencia del usuario.
<b>Lógica</b>	⊗ La tecnología como herramienta aislada	➡➡	✓ Tecnología + datos + cultura digital integradas.
<b>Datos</b>	⊗ Silos de información por dependencia	➡➡	✓ Plataformas integradas, apertura de datos por defecto.
<b>El Ciudadano</b>	⊗ Un usuario pasivo receptor del servicio	➡➡	✓ Un co-creador activo y proveedor de datos.
<b>Métrica de Éxito</b>	⊗ Cantidad de trámites en línea	➡➡	✓ Resolución real, satisfacción y valor público.

**Referencia:** OECD Digital Government Index. La diferencia clave: el gobierno digital es **data-driven, user-driven y open by default**.

# Datos abiertos: el motor silencioso de la innovación local

**Datos abiertos** son datos públicos, en formatos legibles por máquina, accesibles sin restricciones legales ni técnicas, y libres de reutilizar para cualquier fin.

**01**

## Abiertos por defecto

Toda información pública es abierta salvo excepción justificada.

**02**

## Oportunos y exhaustivos

Publicados a tiempo, en su nivel máximo de detalle disponible.

**03**

## Accesibles y usables

Formatos no propietarios (CSV, JSON), con metadatos claros.

**04**

## Comparables e interoperables

Estándares comunes para combinar entre municipios y sectores.

### ¿POR QUÉ IMPORTA EN LA GESTIÓN LOCAL?

- **Transparencia y rendición de cuentas**
- **Eficiencia interna (no rehacer datos que ya existen)**
- **Ecosistema cívico: periodismo, academia, sociedad civil**
- **Innovación económica y emprendimiento local**

### ¿QUÉ COMUNICA UN GOBIERNO QUE ABRE DATOS?

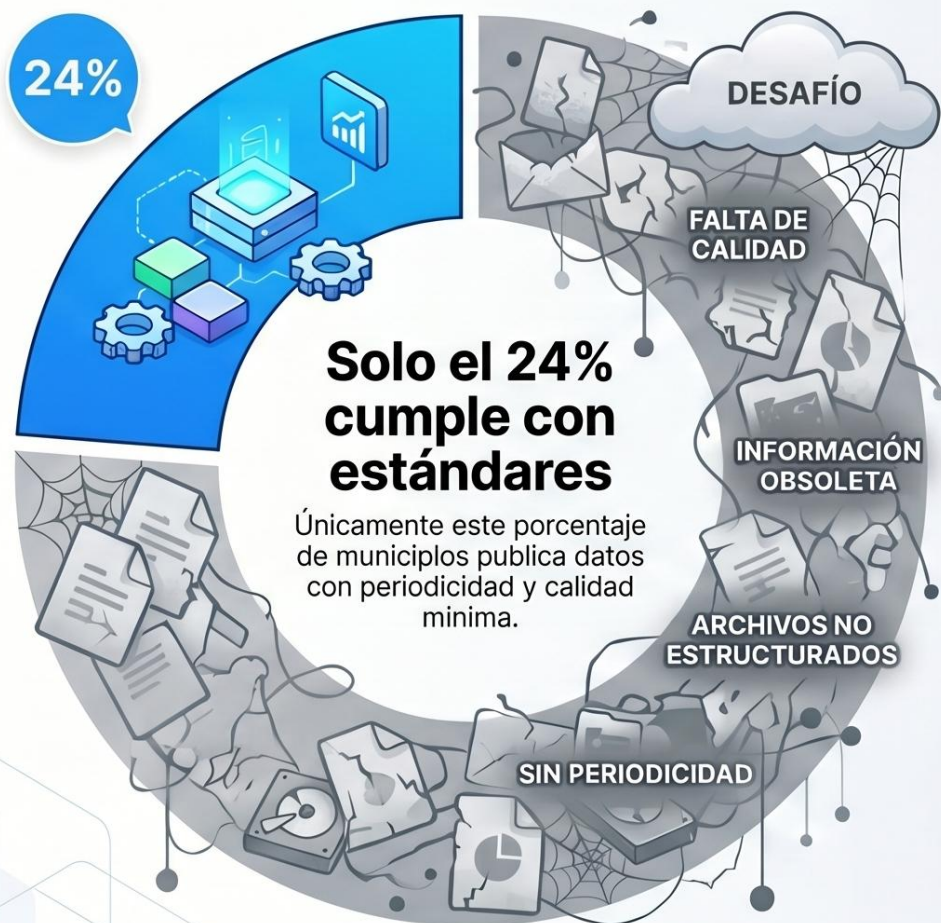
- **Mensaje 1: "No tengo nada que ocultar"**
- **Mensaje 2: "Te respeto como interlocutor capaz de leer datos"**
- **Mensaje 3: "Mis decisiones se pueden contrastar"**
- **Mensaje 4: "Pueden construir conmigo, no solo recibir de mí"**

Marco de referencia: Carta Internacional de Datos Abiertos (Open Data Charter) y Carta Iberoamericana de Datos Abiertos (CLAD, 2020).

# Calidad sobre Cantidad: Datos Abiertos en Municipios de LATAM

Un cambio de enfoque hacia la utilidad y actualización de datos.

## El Desafío de la Transparencia



## La Oportunidad Estratégica



5 datasets bien estructurados

**Calidad frente a Volumen**

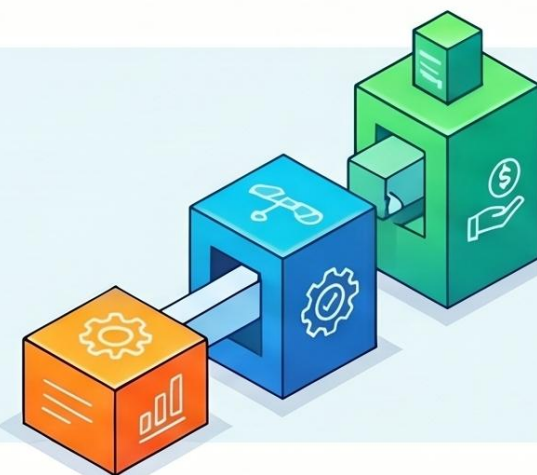
valen más que



un portal con 100 archivos desactualizados

## Empezar con lo esencial

La oportunidad reside en construir bases sólidas y actualizadas para generar valor real.



# Tres casos: institucionalidad, datos y alianzas

## BUENOS AIRES

### BA Ciudad / Boti

Chatbot de WhatsApp del Gobierno de la Ciudad. Más de 11 millones de conversaciones anuales; permite gestionar más de 100 trámites y reportar incidentes.

**Lección clave:**

Encontrar al ciudadano donde ya está (WhatsApp) en vez de obligarlo a venir a la plataforma del Estado.

## BOGOTÁ

### Datos abiertos + analítica

Portal [datosabiertos.bogota.gov.co](https://datosabiertos.bogota.gov.co) con +800 datasets. Laboratorio de innovación pública distrital articula prototipos con academia y emprendedores.

**Lección clave:**

Un laboratorio interno (LabCapital) institucionaliza la innovación más allá del ciclo electoral.

## MEDELLÍN – LAS ROZAS

### MOVA + RutaN

### Las Rozas Innova

Centro de Innovación que generan ecosistemas para la ciudad donde se articula innovación pública con innovación económica y educativa.

**Lección clave:**

Innovación pública no se construye sola: necesita un ecosistema (universidades, empresas, emprendedores).

*Los tres casos comparten un patrón: institucionalidad estable (laboratorio o área), apertura de datos por defecto, y alianza con actores externos.*



# Índice fácil

---

¿Qué tan sencillo es hacer trámites en tu ciudad?

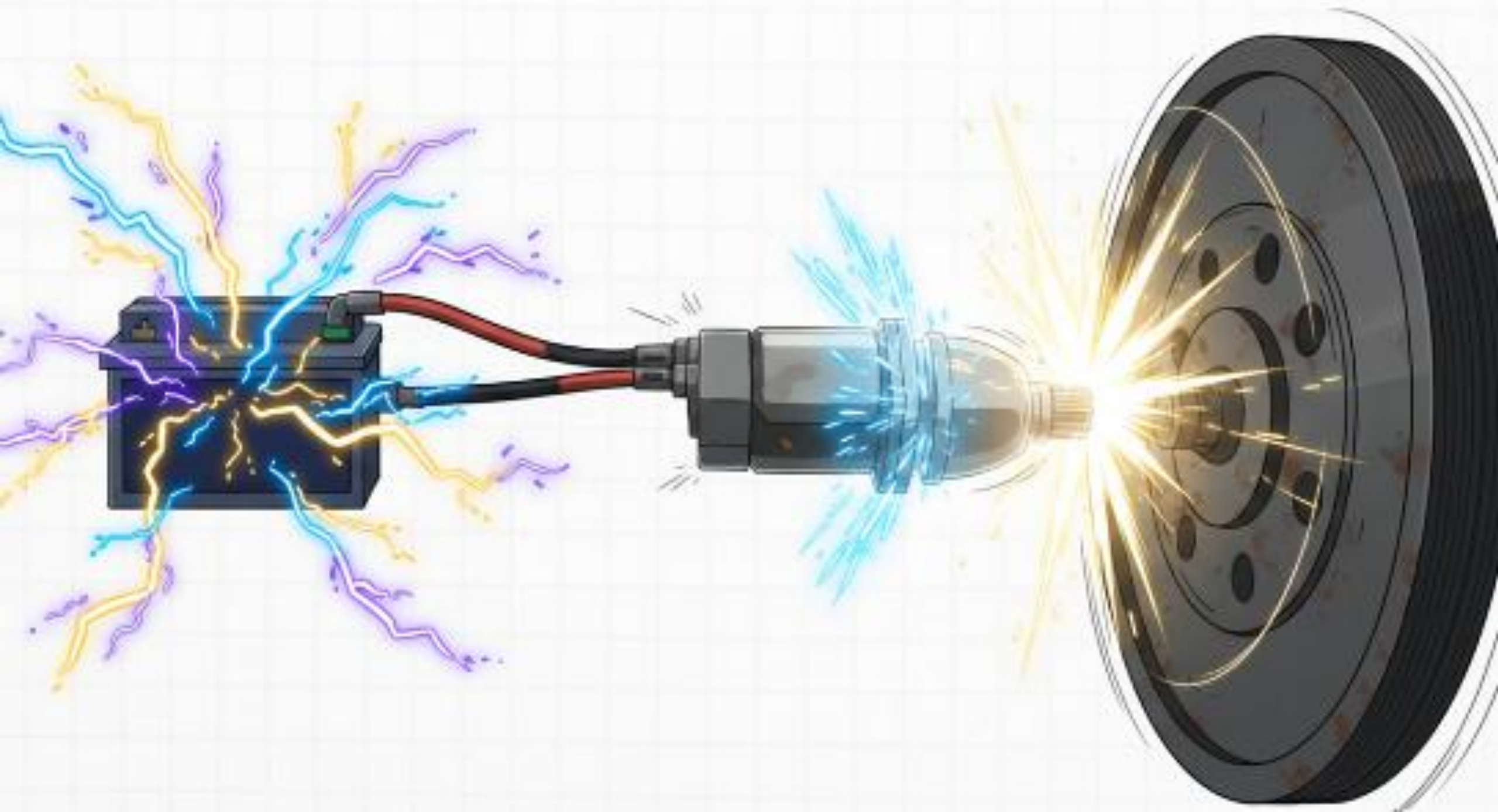
Índice Fácil evalúa la simplicidad, modernización y digitalización de trámites municipales en Argentina, para que vos sepas qué tan fácil es hacer esto en tu ciudad.

02

EJE SEGUNDO

# Comunicar escuchando

*La participación ciudadana como diálogo institucional bidireccional: escuchar también es comunicar.*



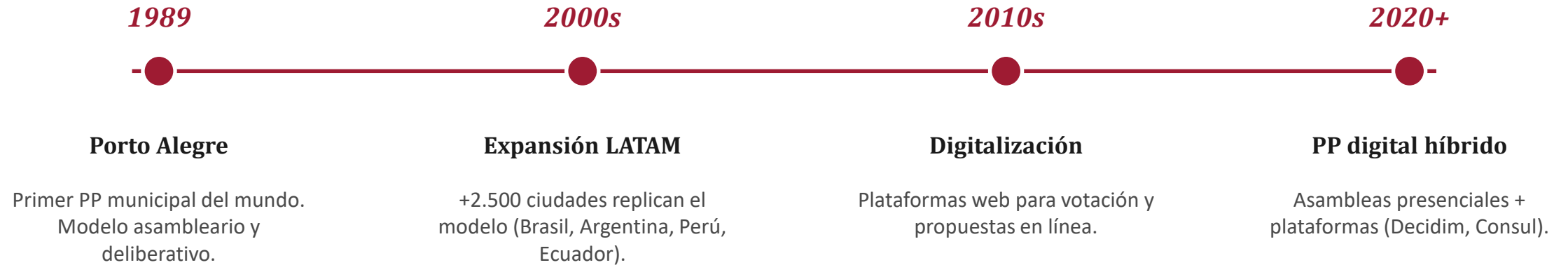
# La escalera de la participación ciudadana

*Adaptado de Sherry Arnstein (1969) por IAP2 / OECD para el contexto digital.*



*La mayoría de los gobiernos locales LATAM oscilan entre los niveles 1 y 2. El salto al nivel 3 ya es innovación.*

# Presupuestos participativos: de Porto Alegre al algoritmo



## ¿QUÉ EXIGE UN BUEN PRESUPUESTO PARTICIPATIVO?

**Asignación real de presupuesto** (no simbólica): mínimo 1-5 % del presupuesto de inversión municipal.

**Acompañamiento técnico** para que las propuestas ciudadanas sean viables.

**Reglas claras y vinculantes** (cómo se proponen proyectos, cómo se votan, qué pasa después).

**Trazabilidad pública** del cumplimiento (¿qué se ejecutó? ¿cuándo? ¿por qué no?).

# Tres plataformas, tres aprendizajes

## BARCELONA

### Decidim

Plataforma libre nacida en Barcelona (2016). Hoy usada por +400 organizaciones. En LATAM: Rosario (Argentina, +6.500 usuarios), Montería (Colombia), Monterrey (México).

**Lección clave:**

Software libre = soberanía digital. No dependes de un proveedor, puedes adaptar y compartir.

## MADRID → ESCALA GLOBAL

### Consul Project

Plataforma de Madrid (2015). Adoptada en +135 ciudades de 35 países. Permite propuestas ciudadanas, presupuesto participativo, consultas y debates legislativos.

**Lección clave:**

Una buena plataforma es necesaria, pero no suficiente: sin reglas vinculantes la participación se erosiona.

## URUGUAY

### Montevideo Decide

Implementación municipal del modelo Consul. Articula presupuesto participativo, propuestas, votaciones y debate público. Caso emblemático de PP digital en LATAM.

**Lección clave:**

El éxito está en sostener el ciclo año tras año, no en el lanzamiento. Construir hábito democrático.

*Patrón común: plataforma + reglas vinculantes + acompañamiento institucional sostenido. Ninguno de los tres elementos es prescindible.*

# OPSI Observatory of Public Sector Innovation



Mi DOCTA CorLab Laboratorio de Innovación Pública y Govtech

Laboratorio Contenidos Productos Publicaciones Alianzas Contacto

## Radar GovTech

Cargar mi Solución

TODOS	AMBIENTE Y ECONOMÍA CIRCULAR	CAPITAL HUMANO	COMUNICACIÓN	CULTURA Y RECREACIÓN	DESARROLLO PRODUCTIVO
DESARROLLO SOCIAL	EDUCACIÓN	EMPLEO	FINANZAS	FISCALIZACIÓN Y CONTROL	INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO
MOVILIDAD URBANA	PARTICIPACIÓN CIUDADANA	SALUD	SEGURIDAD URBANA	TRANSFORMACIÓN DIGITAL	

Fondo Córdoba  
Ciudad Inteligente

03

BLOQUE TERCERO

# Gestionar comunicando

*Construir confianza pública en la era del ruido digital, la desinformación y la inmediatez.*





# Comunicación pública 360°: de la información al diálogo

*Tres giros que distinguen a un gobierno local que comunica bien de uno que solo publica.*

INFORMAR



**DIALOGAR**

Las redes sociales no son boletín de prensa. Son conversación. Responder, escuchar y cocrear sentido.

*Métrica que importa: tasa de respuesta y tono, no solo alcance.*

RUTINA



**NARRATIVA**

Más allá de anunciar obras, contar la historia de hacia dónde va la ciudad. Un relato coherente vale más que 100 posts sueltos.

*Definir 3-5 ejes narrativos que se repiten todo el año.*

OFICINA DE PRENSA



**ECOSISTEMA**

Coordinar voceros, datos, periodistas, influencers locales, líderes barriales. La comunicación es trabajo de red.

*Construir alianzas con medios comunitarios y creadores locales.*

# Storytelling con datos: hacer visible el valor público

*La rendición de cuentas no es un informe de 200 páginas que nadie lee. Es una historia clara, visual, contrastable.*

## FÓRMULA SIMPLE

**DATO + CONTEXTO + ROSTRO HUMANO + VISUAL CLARO**

### ✓ SÍ HACER

- **Una idea por gráfico. Una.**
- **Comparar (vs. año pasado, vs. otra ciudad, vs. meta).**
- **Mostrar magnitud humana (no "3.500 niños" sino "como llenar 100 aulas").**
- **Texto explicativo arriba del gráfico (lectura en 5 segundos).**

### X EVITAR

- Tableros con 30 indicadores que solo entienden los técnicos.
- Cifras absolutas sin denominador ni comparación.
- Lenguaje técnico-administrativo ("se ejecutaron procesos misionales").
- Gráficos de torta con 12 categorías.

# Fundamentos de la Comunicación Gubernamental



# Auditoría comunicacional relámpago de mi gobierno local

*Responder estas preguntas con honestidad.*

## EJE 1 • COMUNICAR CON DATOS

¿Qué dato hay público (y consumible) en mi municipio?

Si fuera público (y bien comunicado), ¿generaría confianza?

*Pista: ejecución presupuestal, tiempos de trámite, indicadores de servicio, contratos.*

## EJE 2 • COMUNICAR ESCUCHANDO

¿Cuál es el peldaño actual de mi municipio en la escalera de participación?

¿Cuándo fue la última vez que el municipio escuchó a la ciudadana SIN una urgencia política detrás?

¿Qué necesito para subir un peldaño en 12 meses?

*Pista: empezar por un piloto en un solo tema o un solo barrio.*

## EJE 3 • COMUNICAR ESTRATÉGICAMENTE

¿Cuál es el hito de mi gestión?

Si no existe una clara, ¿cuál debería construirse?

¿La ciudadanía la reconocería?

*Pista: en 1 frase, ¿qué tipo de ciudad queremos ser en 2030?*

*La innovación pública empieza con la pregunta correcta y decisión de responderla*



## **estrategIA**

Newsletter pionera en español sobre Inteligencia Artificial en la Política y el Gobierno. Impulsada por la Institución Educativa ALEPH

<https://estrategiabyaleph.substack.com/>



[https://notebooklm.google.com/notebook/1258f85f-d532-4576-a82e-03cefe2760e8/artifact/b14fcff7-3588-4910-b82a-3169926aa247?utm\\_source.nlm\\_web\\_share&utm\\_medium=google\\_oo&utm\\_campaign=art\\_share\\_1&utm\\_content=&utm\\_smc.nlm\\_web\\_share\\_google\\_oo\\_art\\_share\\_1](https://notebooklm.google.com/notebook/1258f85f-d532-4576-a82e-03cefe2760e8/artifact/b14fcff7-3588-4910-b82a-3169926aa247?utm_source.nlm_web_share&utm_medium=google_oo&utm_campaign=art_share_1&utm_content=&utm_smc.nlm_web_share_google_oo_art_share_1)

# Bibliografía y recursos académicos

## LIBROS Y AUTORES

Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation*. Policy Press.

Campillo, C. (Dir.) (2023). *La comunicación pública: una herramienta estratégica en la gestión de los gobiernos de Iberoamérica*. UIM.

Canel, M. J. (2018). *La comunicación de la administración pública: para gobernar con la sociedad*. FCE.

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.

Knaflic, C. N. (2015). *Storytelling with Data*. Wiley.

Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*. Policy Press.

Noveck, B. S. (2015). *Smart Citizens, Smarter State*. Harvard Univ. Press.

Ortega, M. G. (2017). "El bien intangible: marca". En M. J. Canel, P. Piqueiras y M. G. Ortega, *La comunicación de la Administración Pública. Conceptos y casos prácticos de los bienes intangibles* (pp. 95-122). INAP Investiga.

## INFORMES INSTITUCIONALES

OECD (2024). *Digital Government Index*. París.

OCDE-OPSI (2023). *Innovating in Government*. Casebook.

BID (2023). *GovTech: el futuro del gobierno digital en América Latina*. Washington D.C.

CEPAL (2022). *Innovación para el desarrollo: hacia una recuperación transformadora*. Santiago.

CLAD (2020). *Carta Iberoamericana de Datos Abiertos*. Madrid.

OGP (2024). *Open Government Partnership: Global Report*. Washington.

## PORTALES Y COMUNIDADES

OECD-OPSI · [oecd-opsi.org](https://oecd-opsi.org)  
*Observatorio global de innovación pública.*

Red Innovación (BID) · [redinnovacion.org](https://redinnovacion.org)  
*Comunidad LATAM de innovación democrática.*

OGP Local · [opengovpartnership.org](https://opengovpartnership.org)  
*Gobiernos locales abiertos.*

ILDA · [idatosabiertos.org](https://idatosabiertos.org)  
*Iniciativa Latinoamericana por los Datos Abiertos.*

Apolitical · [apolitical.co](https://apolitical.co)  
*Red global de servidores públicos.*

Govlab · [thegovlab.org](https://thegovlab.org)  
*Investigación aplicada en gobierno abierto.*

*Webinar Internacional de Innovación Pública*



**Ma. Gabriela Ortega Jarrín**

*La innovación pública no se decreta. Se cultiva, día a día, decisión a decisión y COMUNICANDO.*



**Gracias**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALEPH

*Análisis, Liderazgo, Estudios Políticos y Humanismo*