

LA REVISTA

# ENFOQUE

SEGEPLAN

Guatemala, noviembre 2025 No. 09

## EXPO INNOVA 2025 INICIAMOS UN MOVIMIENTO DE INNOVACIÓN EN LO PÚBLICO

Bajo el lema "Reimaginar el Estado", se realizó el primer Expo Innova, un espacio de diálogo, colaboración y aprendizaje entre el sector público, sociedad civil y academia que busca construir una institución pública ágil y centrada en las personas.



## INICIAMOS UN MOVIMIENTO DE INNOVACIÓN REAL EN GUATEMALA

Pág 03

## HACIA UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN PÚBLICA

Pág 04

## DESAFÍOS REQUIEREN NUEVAS FORMAS DE ACTUAR

Pág 05

## EL VALOR PÚBLICO DE INNOVAR

Pág 11

## LAURA GONZÁLEZ, EXPERTA DEL LABGOB “ME SIENTO ORGULLOSA POR LO QUE ESTÁN HACIENDO”

Pág 13-14



## PRESENTACIÓN

Innovar en lo público requiere más que creatividad: demanda voluntad política, compromiso institucional y una convicción profunda de que el Estado puede y debe transformarse para servir mejor a las personas.

Esta edición de Revista Enfoque SEGEPLAN recoge ese espíritu. Documenta cómo la innovación ha dejado de ser un concepto abstracto para convertirse en una política pública viva, respaldada por las más altas autoridades y por funcionarios que, desde todos los niveles, han decidido cambiar la forma en que se gestiona lo público.

El EXPO Innova 2025 marcó el inicio de un movimiento nacional de innovación pública. No fue solo un encuentro, sino una declaración colectiva: Guatemala tiene la capacidad, el talento y la determinación para reimaginar el Estado. Gracias a la visión del Secretario General de Planificación, Carlos Mendoza, y al compromiso de los equipos de SEGEPLAN y de las instituciones participantes, se abrió el camino hacia un ecosistema donde la colaboración, la transparencia y la creatividad son pilares de la gestión pública.

Este proceso no habría sido posible sin la voluntad política que impulsa la transformación del gobierno, ni sin el liderazgo técnico y humano de cientos de funcionarias y funcionarios que hoy asumen la innovación como parte de su labor cotidiana. Desde el diseño de políticas hasta la atención al ciudadano, la innovación se está convirtiendo en una nueva cultura institucional: una forma distinta de pensar, hacer y servir.

Con el acompañamiento del Laboratorio de Gobierno de Chile (LABGOB), Guatemala avanza hacia una institucionalidad más ágil, abierta y cercana a las personas. Iniciativas como el Taller de Innovación Pública (El TIP) son ejemplo de esta nueva etapa: espacios donde se cocrean soluciones reales, con metodologías ágiles y con participación de todos los sectores.

La innovación pública no es improvisación, es planificación con propósito. Es la unión entre técnica y sensibilidad, entre la política y la acción. Y sobre todo, es la voluntad de transformar la gestión del Estado en un instrumento de confianza, eficiencia y bienestar para toda la población.

Esta edición celebra esa voluntad compartida: la de quienes creen que cambiar lo público es posible, y que hacerlo bien es una responsabilidad colectiva.



## CRÉDITOS

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia **Carlos Mendoza Alvarado** Secretario **Wendy Nineth Sánchez Cacao** Subsecretaria **Iliana Peña Aldana** Subsecretaria **Enrique Estuardo Maldonado** Subsecretario **Hugo Allan García** Subsecretario **Mariajosé España** Dirección de Comunicación Social **Otoniel M. Monroy Hernández** Editor **Fernando González** Fotografía **Sergio Contreras** Diseño y diagramación.



El EXPO Innova 2025, liderado por SEGEPLAN, fue un punto de encuentro para la creación de un ecosistema de innovación pública en el país.

## Iniciamos un movimiento de innovación real en Guatemala

SEGEPLAN clausuró el 7 de octubre el EXPO Innova 2025, del cual surge un movimiento de innovación real en Guatemala por parte de la institucionalidad pública, en el que funcionarios y servidores se convierten en agentes de la innovación, teniendo a las personas en el centro de toda acción.

El Secretario de Planificación, Carlos Mendoza, explica que este es un movimiento de innovación real “no un teatro”, ya que es muy fácil caer en “la creación de aplicaciones que nadie usa, organizar talleres que no llevan a nada, hacer como que cambiamos para que no cambie nada”, es decir, la innovación que “no lo es, porque no agrega valor público”. Y este sí.

SEGEPLAN, con el acompañamiento del Laboratorio de Gobierno de Chile (LABGOB), realizó el Expo Innova 2025, el primer encuentro nacional dedicado a transformar la gestión pública en Guatemala a través de la innovación. Bajo el lema “Reimaginar el Estado”, se constituyó en un espacio de diálogo, colaboración y aprendizaje para construir una institucionalidad pública ágil y centrada en las personas.

El evento reunió a más de 200 participantes los días 6 y 7 de octubre, entre representantes de instituciones del Organismo Ejecutivo, universidades y organizaciones de la sociedad civil, quienes participaron en paneles, talleres prácticos y espacios de intercambio.

Mendoza resaltó que el Expo Innova 2025 marca un hito que transforma el sector público desde el mantra de “así se ha hecho siempre” a explorar nuevas soluciones que respondan verdaderamente a las necesidades de la población.

La agenda incluyó diversas actividades que permitieron a los asistentes conocer la experiencia internacional del LABGOB de Chile para institucionalizar la innovación pública. Asimismo, se presentaron charlas rápidas sobre laboratorios de innovación de universidades guatemaltecas y experiencias locales que están haciendo lo público más accesible y centrado en las personas.

### Lanzamiento de El TIP

Uno de los momentos más destacados del EXPO Innova 2025 fue el lanzamiento de El Taller de Innovación Pública (El TIP), un espacio permanente de convergencia entre la institucionalidad pública y la ciudadanía, donde se co-crearán, experimentarán y acelerarán soluciones innovadoras mediante metodologías ágiles, herramientas digitales y asesoría técnica.

El TIP busca generar comunidades prácticas que impulsen un cambio sistémico en la gestión pública, fortaleciendo capacidades y promoviendo la participación multisectorial. La presentación estuvo a cargo del Subsecretario de Análisis Estratégico del Desarrollo de SEGEPLAN, Hugo Allan García.

# Hacia un ecosistema de innovación pública

Durante la inauguración del EXPO Innova 2025, el Secretario de Planificación, Carlos Mendoza Alvarado, fue enfático al decir que este no es un encuentro más, sino una declaración de intenciones del gobierno y un punto de partida de un verdadero ecosistema de innovación pública en Guatemala.

Al agradecer a la embajadora de Chile por su apoyo y por facilitar la visita del equipo del LABGOB, comentó que esto es una muestra concreta de que la cooperación internacional puede convertirse en un motor para acelerar la transformación del Estado guatemalteco.

Mendoza recordó que durante décadas la gestión pública se ha regido por la inercia del pasado, pero que la realidad del país, con sus profundos desafíos y su inmenso potencial, exige que *"abandonemos la autocomplacencia"*.

La innovación pública para esta administración no es un concepto de moda, sino una política de Estado con un propósito clave: rescatar al Estado de la ineficiencia y la opacidad, tal como lo establece la Política General de Gobierno 2024-2028, fundar los cimientos del desarrollo sostenible y el bienestar para todos y todas, añadir valor público en cada servicio, trámite y decisión gubernamental, agregó.

### El secretario resaltó algunos puntos:

- **Primero:** debemos transformarnos en instituciones que escuchan y diseñan centradas en las personas. El verdadero valor público comienza cuando la experiencia de la persona que utiliza un servicio público, se convierte en el punto de partida para modernizar la administración. *"Debemos dejar la lógica de gestionar expedientes y pasar a la lógica de diseñar soluciones que respondan a las necesidades reales de la ciudadanía"*.
- **Segundo:** transparencia, participación ciudadana y colaboración. La innovación es la herramienta más poderosa contra la corrupción y la opacidad, porque significa entre otras cosas, digitalización de trámites, uso de datos abiertos, sistemas que obliguen a la rendición de cuentas y fomenten la colaboración con la ciudadanía, la academia y el sector privado.
- **Tercero:** territorializar el desarrollo con ideas que transforman. *"La innovación no puede ser un lujo de la capital, nuestro desafío es llevarla a cada ministerio, secretaría, departamento y municipio del país"*,

*"A todos los servidores públicos y equipos técnicos presentes les pedimos que se apropien de la metodología que hoy nos convoca y que es en gran medida el lema de este encuentro: idear, experimentar, implementar, aprender, todo esto para transformar"*.

Finalmente llamó a los participantes a hacer que el EXPO Innova 2025 sea recordado como el momento en que *"todos y todas decidimos colectivamente transformar la manera de agregar valor público a la gestión del gobierno en beneficio de toda la sociedad"*.

El Secretario General de Planificación, Carlos Mendoza y la Embajadora de Chile, Annemarie Duncker Stecher.







## Desafíos requieren nuevas formas de actuar

La Embajadora de Chile, Annemarie Duncker Stecher, calificó el EXPO Innova 2025, de un espacio que simboliza no solo el compromiso de otros países con la modernización del Estado, sino la culminación de un proyecto que se inició con la visita de SEGEPLAN al LABGOB de Chile, en diciembre de 2024, ocasión en que se compartió la ruta que *"hemos tomado con miras a la mejora de los servicios públicos y la relación con la ciudadanía"*.

La diplomática destacó el convencimiento de que la creatividad y el trabajo colaborativo son pilares fundamentales para promover una cultura de innovación, que asegure políticas y servicios públicos centrados en las personas, con soluciones inclusivas y sostenibles en el tiempo. *"Y esta transformación será posible si se impulsa desde una óptica intersectorial que convoque a todos los sectores del ecosistemas público"*, indicó.

Al considerar que hoy se enfrentan desafíos que requieren nuevas formas de pensar y actuar desde lo público, señaló que en ese contexto la innovación se vuelve no una opción, sino que una necesidad.

Refiriéndose a la colaboración con Guatemala, que no solo reafirma los 195 años de relaciones diplomáticas, sino que revalida la cooperación bilateral de más de 70 años, expuso que hoy se centran en una asistencia técnica más compleja y estratégica. Esta permite el acompañamiento en la cimentación de políticas públicas innovadoras y compartir buenas prácticas, de las lecciones aprendidas por Chile en su propio proceso de modernización del Estado.

Duncker reflexionó que en un mundo interconectado, donde el cambio constante se ha vuelto la única certeza, la innovación pública adquiere una importancia crucial, que permite a los gobiernos adaptarse en forma eficaz en entornos sociales dinámicos y complejos, generando un valor público superior y mejorando la calidad de los servicios dirigidos a la ciudadanía.

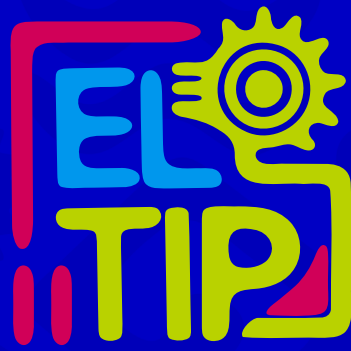
*"En este sentido, innovar desde lo público no solo mejora la prestación de servicios, sino también fortalece la confianza ciudadana en las instituciones"*, acotó.

### Compromiso con la cooperación

*"La presencia de Laura González y Octavio Cortez, representantes del LABGOB de Chile refleja el compromiso nacional con una cooperación efectiva basada en recursos técnicos y humanos que permitan enfrentar conjuntamente y con mejores herramientas los nuevos desafíos globales. Asimismo, buscamos posicionar al LABGOB como un referente internacional en la institucionalización de la innovación pública".* **(Embajadora Annemarie Duncker)**







**El Taller de  
Innovación  
Pública** Soluciones que  
transforman

**¡TODOS QUIEREN UN TIP!  
BÚSGANOS EN EL TALLER  
DE INNOVACIÓN PÚBLICA  
DE SEGEPLAN**

**PARTICIPACIÓN EXPERIMENTACIÓN  
TERRITORIALIDAD CULTURA VIVA  
CO-CREACIÓN**

**🌐 [www.eltip.gt](http://www.eltip.gt) ✉ [eltip@segeplan.gob.gt](mailto:eltip@segeplan.gob.gt)**







Plubio Monterroso (URL), Liuba Cabrera (USAC) y Adrián Catalán (U. Galileo), expusieron sobre las estrategias que promueve la academia para incentivar la innovación en el país.

## Nuevas formas de hacer lo público más público

**Durante el EXPO Innova 2025, por medio de paneles, talleres y experiencias compartidas se le dio impulso a la cultura de la innovación pública, se generaron comunidades de colaboración y fortalecieron capacidades para innovar desde lo público y las organizaciones sociales. Asimismo, se conocieron soluciones que transforman la gestión pública, por medio de metodologías, herramientas y asesoría técnica en innovación.**

### La agenda

Inicialmente, los expertos Laura González, Jefe de Asesoría Ágil y Octavio Cortez, consultor en Procesos y Gestión Pública, del LABGOB de Chile dictaron la conferencia: “Más allá de innovar: la experiencia chilena para institucionalizar la innovación pública”, en la que en detalle expusieron el recorrido que han tenido desde el año 2015, con el objetivo de mejorar los servicios públicos y su relación con la ciudadanía.

### Charlas rápidas

**Recorriendo los laboratorios de innovación desde la academia** y su contribución al desarrollo. Representantes de tres universidades dieron conocer sus laboratorios de innovación.

Participaron **Plubio Monterroso**, director del Centro de Emprendimiento de la Universidad Rafael Landívar (URL), **Adrián Catalán**, director del Innovation Lab de Universidad Galileo y **Liuba Cabrera**, coordinadora del Programa Universitario de Investigación en Desarrollo Industrial de la USAC, (DIGI USAC).

**Inspirar: Ideas que transforman lo público en Guatemala**, en la que funcionarios expusieron experiencias que ya se realizan.

- **Ronald Estrada**, Gerente de Informática de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), expuso el proceso de innovación implementado, lo cual permite facilitar los servicios al contribuyente.



- **César David Son**, Director de Verificación de Identidad y Apoyo, del Registro Nacional de las Personas (RENAP) resaltó el proceso de innovación para registrar a los ciudadanos y salvaguardar su información personal.
- **Silvia García**, Gerente de planificación de la Municipalidad de Guatemala, abordó la innovación territorial para el desarrollo integral de los vecinos.
- **Debbie Marroquín**, Asesora, expuso el Fondo de Innovación Tecnológica (FIT), del del Viceministerio de la MIPYME, Ministerio de Economía (MINECO).

**Nuevas formas de hacer lo público más público**, sobre experiencias de innovación en el sector público.

- **Gustavo Adolfo Rodas**, Director del Departamento de Normativa Bancaria de la Superintendencia de Bancos (SIB), presentó el SIB Innovation HUB,
- **Camilo Sandoval**, del Viceministerio de Transparencia Fiscal y Adquisiciones del Estado, del Minfin, expuso sobre el ejercicio de Planificación y Presupuesto Abierto.
- **Rudy Herrera**, Asesor político económico de la Secretaría Privada de la Presidencia (SPP), abordó el programa Rutas para el Desarrollo.
- **David Osorio**, Director Ejecutivo de la Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico (GAE), destacó el impulso que se da a la participación ciudadana.

## Impulsando la innovación en la institucionalidad pública desde las organizaciones.

- **Julio Herrera**, director de Red Ciudadana, se refirió a proyectos trabajados con entidades de Gobierno, como los Portales de Datos Abiertos del Ministerio de Finanzas y de SEGEPLAN.
- **Walter López**, de la organización Diálogos, expuso sobre la herramienta Barómetro de Violencia Homicida, la cual permite visualizar el nivel y tendencia de este fenómeno en los 340 municipios.
- **Javier Brolo**, representante del Laboratorio de Aceleración del PNUD, expuso el impulso a diferentes formas de abordar la innovación pública.

**Talleres paralelos:** Innovar en lo público: del concepto a la acción, Innovación en la gestión municipal e Innovar para resolver: herramientas prácticas para políticas y proyectos públicos, ¿Cómo instalar prácticas de innovación en instituciones públicas?, Datos en acción: herramientas básicas para innovar desde el sector y público y Design Thinking para la Vida Real: diseñando soluciones que transformen experiencias humanas.

**Exposiciones.** Mano a mano: innovando la protección social desde la intersectorialidad (Claudia Valenzuela, Viceministra de Política, Planificación y Evaluación, MIDES), FONABE: una herramienta innovadora para abrir oportunidades educativas (Carlos Mendoza, Secretario SEGEPLAN), Involucrados en Idea Petate, Episodio I, Huehuetenango (Participación de una delegación de mujeres de Huehuetenango)

Equipos co-creando soluciones en el marco del EXPO Innova 2025.





# "Juntos somos agentes de innovación"

“

❑ Colegas de gobierno, representantes de sociedad civil, aliados del sector privado y la cooperación internacional: la ruta ha comenzado, juntos somos agentes de innovación.

❑ Sus gafetes dicen soy agente de innovación y no es un simple slogan, es una declaración, es la identidad que hemos abrazado en este memorable evento EXPO Innova 2025.

❑ Hoy no clausuramos un evento: inauguramos un movimiento. La innovación es real, no es teatro, el teatro de la innovación: crear aplicaciones que nadie usa o realizar talleres que no llevan a nada, hacer como que cambiamos para no cambie nada. Esa es la innovación entre comillas, que no lo es, porque no agrega valor público.

❑ La estrategia mano a mano es una innovación pública real, nació de una lección aprendida: las intervenciones aisladas no lograban un impacto significativo. El Mides nos mostró cómo trabajando en coordinación y con la misma brújula, las intervenciones pueden generar valor público.

❑ La viceministra Claudia Valenzuela nos explicó como romper los hilos institucionales para que 11 servicios lleguen de manera conjunta y efectiva a los hogares. Fue un trabajo difícil, coordinado y enfocado en un resultado: el bienestar de las familias, sacarlas de la pobreza; esa es nuestra vara para medirnos.

❑ La innovación es real solo cuando resuelve un problema público.

❑ Las discusiones en EXPO Innova 2025 nos confirman que Guatemala está en sintonía con las grandes tendencias de la innovación pública en Iberoamérica, vivimos y aprendimos de ejemplos vivos como la expansión de servicios mediante la digitalización, para llegar a más gente de forma ágil, el fortalecimiento de la participación ciudadana para que las políticas públicas nazcan del diálogo, escuchando, el diseño de servicios centrados en las personas.

❑ Este EXPO Innova 2025 fue nuestra fase de ideación, ahora empieza la implementación. El Taller TIP de SEGEPLAN es la prueba de nuestro compromiso institucional, Queremos que El TIP sea el motor y el aliado para cada una de las instituciones.

❑ Para asegurar que no caemos en el teatro de la innovación, nos complace anunciarles que trabajaremos con el Ministerio de Finanzas Públicas y el LABGOB de Chile en la implementación del Índice de Innovación Pública, para medir nuestro impacto real.

❑ Nuestro compromiso no termina hoy: la energía y los resultados de estos días nos han convencido de que este espacio es fundamental y debe continuar. Por eso les anunciamos que EXPO Innova será un evento permanente, que realizaremos de forma anual.

❑ Hagamos juntos un EXPO Innova 2026 aún más fortalecida: la nueva ruta está marcada, pero una ruta no se admira, se camina y la vamos a caminar juntos, porque cada uno de nosotros es un agente de innovación.

”



# El TIP para encontrar soluciones

## ¿Qué se busca con El TIP?

En SEGEPLAN queremos formar un ecosistema en donde podamos crear soluciones con los actores pertinentes en la política pública. El TIP es una metodología, una serie de herramientas, el puente entre las decisiones institucionales y la sabiduría ciudadana. Nuestro trabajo es facilitar las conversaciones para que las soluciones funcionen en el mundo real.

## ¿Qué es la innovación en SEGEPLAN?

En la Secretaría creemos que la innovación no se decreta, sino se construye creando un ecosistema de instituciones más flexibles, más modernas, donde los funcionarios puedan dialogar y tener el apoyo de sus autoridades para implementar soluciones que funcionen.

## ¿Cuáles son los valores sobre los que plantean El TIP?

### Creemos en la cultura viva e identidad.

Somos un país que tiene mucha cultura, mucha identidad y mucha cosmovisión, que no estamos aprovechando. En la SEGEPLAN creemos que no se deben importar las metodologías ni las soluciones, pues tenemos los elementos para construirlas desde Guatemala, y exportarlas al mundo.

**Una territorialidad activa.** Creemos firmemente que debemos seguir trabajando en los territorios, una participación auténtica. No creemos en los modelos de validación, en donde los funcionarios crean

soluciones desde el escritorio, las muestran rapidito a los ciudadanos y luego dicen “ya está validada”. Buscan validar, no construir. Creemos en una **participación auténtica**, transparencia y apertura para las soluciones, la cocreación y la colaboración.

## ¿Qué sigue ahora?

Con el apoyo del LABGOB de Chile estamos lanzando tres cursos que nos van a permitir enlazar en el mundo de la innovación.

A través de la escuela de innovación pública invitamos a participar en el curso de innovación pública abierta, en el que se podrán explorar metodologías y herramientas prácticas para diseñar, difundir, evaluar e implementar proyectos que marquen la diferencia en la gestión pública.

Tenemos la oferta de tres cursos con metodologías muy iniciales para que los participantes vayan aprendiendo de innovación. Esto nos ayudará a ir cambiando las prácticas actuales e ir agregando valor a la administración pública.

## ¿Qué otros proyectos hay?

Daremos asesorías a las instituciones de gobierno. Ya iniciamos conversaciones con los Ministerios de Educación y de Trabajo, para resolver problemas que enfrentan, con soluciones reales y ágiles. Y en abril de 2026, lanzaremos la metodología de El TIP para resolver los dolores de cabeza que estamos viendo en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.







# El valor público de innovar

**Por Víctor Mendoza - El Taller de Innovación Pública (El TIP) impulsa una nueva forma de entender lo público, donde la creatividad, la ciudadanía y la planificación se unen para generar valor y confianza.**

**Una experiencia que rompió esquemas.** Lo que comenzó como una jornada de talleres y charlas se transformó en una experiencia inédita. El **Expo Innova** nació con el propósito de acercar la innovación al sector público, pero pronto evolucionó hacia algo más: una vivencia inmersiva donde funcionarios, instituciones y aliados se atrevieron a imaginar el servicio público desde la creatividad. En lugar de discursos, diálogo; en lugar de teoría, experiencias. El entusiasmo fue colectivo y el mensaje claro: Guatemala también puede planificar con imaginación.

**Cuando innovar se vuelve cultura.** En El TIP la innovación no se trata de moda, sino de sentido. Cada proyecto, metodología o taller tiene un propósito común: **generar valor público**. Porque innovar no significa hacer algo nuevo, sino hacer algo que mejore la vida de las personas, que fortalezca instituciones y que construya confianza.

En El TIP se aprende que la creatividad puede ser una herramienta de planificación, y que los cambios más duraderos no siempre nacen de grandes reformas, sino de pequeñas ideas bien implementadas.

**Una red que cruza fronteras.** El TIP forma parte de una **red de aliados estratégicos** que comparten una convicción: transformar lo público con inteligencia, sensibilidad y cooperación.

**Innovar con propósito.** Trabajar en El TIP es vivir la innovación como una forma de servicio. Es tener la valentía de cambiar lo que no funciona y la sensibilidad de imaginar lo que podría ser mejor. En tiempos donde se exige rapidez, **El TIP** recuerda que innovar no es improvisar, es construir con

propósito. Porque al final, **la innovación pública no se mide en prototipos, sino en confianza, empatía y resultados que transforman vidas.**

## **La ciudadanía como fuente de creatividad**

En El TIP, la ciudadanía no es observadora, es protagonista. Los espacios de co-creación, laboratorios ciudadanos y ejercicios colaborativos se convierten en puntos de encuentro donde funcionarios y personas de distintos sectores piensan juntos soluciones reales.

**Los rostros detrás del cambio, cada proyecto necesita personas que lo hagan posible.**



**Hugo Allan García**, Subsecretario de Análisis Estratégico del Desarrollo, lidera con visión institucional y propósito: planificar también es innovar.



**Karla Agustín**, con su precisión metodológica, da forma y coherencia a los procesos que hacen avanzar al TIP.



**Wagner Caal**, gestor administrativo hábil, convierte las ideas en hechos tangibles, haciendo que cada detalle ocurra con ingenio.



**Lorena González**, desde la parte artística, ha dotado al TIP de identidad visual y estética, transformando las ideas en experiencias que se sienten, se ven y se viven.



# Comprometidos con la innovación



**María Alejandra Ángel** ha encontrado en la innovación pública un medio para conectar distintos mundos: el institucional con el ciudadano, lo técnico con lo humano y la planificación con la creatividad. Desde SEGEPLAN ha trabajado para integrar estos ámbitos, entendiendo la innovación como una herramienta que humaniza la gestión pública y fortalece los vínculos entre el Estado y la sociedad.

Durante el último año, su aporte técnico ha sido esencial en el desarrollo de la iniciativa de innovación dentro SEGEPLAN. Ha estudiado, adaptado e impulsado conceptos, metodologías y procesos que permiten aterrizar la innovación en la práctica cotidiana de la institución, siempre con un enfoque contextualizado al entorno guatemalteco y sus territorios.

Su trabajo ha sido clave en proyectos emblemáticos como *Idea Petate*, la primera experiencia de innovación ciudadana de SEGEPLAN, y *El TIP*, orientado a fortalecer capacidades en funcionarios y fomentar la co-creación entre Estado y ciudadanía. Gracias a su visión técnica y colaborativa, se han desarrollado metodologías participativas que vinculan la planificación con la innovación social y pública. Además, tuvo un rol decisivo en la conceptualización y ejecución del *Expo Innova 2025*.

**Víctor Mendoza**, técnico en métodos de Innovación Pública en SEGEPLAN, ha convertido la innovación en una herramienta para transformar la manera en que se entiende y se gestiona lo público. Su labor va más allá del diseño de procesos o herramientas; busca generar espacios donde la creatividad, la planificación y la ciudadanía se unan para construir soluciones concretas que mejoren la vida de las personas.

Durante el último año, ha sido uno de los principales impulsores de *El TIP*, iniciativa que busca cambiar la cultura institucional desde adentro. Ha logrado que la innovación se perciba como algo cotidiano y útil, combinando la técnica con la empatía y demostrando que el Estado puede innovar de forma efectiva cuando hay propósito y colaboración.

Su trabajo también ha sido clave en el diseño y desarrollo de la página web de *El TIP* y de la iniciativa *Idea Petate*, donde ha sabido reflejar visualmente la esencia del trabajo innovador. Estas plataformas no solo informan, sino que inspiran y muestran el espíritu colaborativo que impulsa la innovación pública en Guatemala.

Además, ha contribuido a consolidar *El TIP* como una metodología abierta y adaptable, integrando aprendizajes del LABGOB de Chile para fortalecer la gestión pública nacional. Para él, innovar en lo público significa recuperar la confianza en el Estado y hacer que este tenga sentido para la ciudadanía.





## "Me siento orgullosa por lo que están haciendo"



Laura González y Octavio Cortez, expertos del Laboratorio de Gobierno de Chile (LABGOB), tuvieron una relevante participación en el EXPO Innova 2025, compartiendo conocimientos y experiencias con la comunidad innovadora de Guatemala. Ella es Ingeniera en Información y Control de Gestión de la Universidad de Chile, desde 2019 lidera proyectos de rediseño de servicios públicos, cocreación de soluciones y adopción de metodologías ágiles. Desde mayo de 2025 es Jefa del Área Consultoría Ágil, del LABGOB.

Al finalizar el evento, platicamos con Laura de diferentes temas relacionados con la innovación y con el proceso que se ha iniciado en Guatemala, bajo el liderazgo de SEGEPLAN, con la colaboración del LABGOB. Entre otras cosas, nos confesó que se siente "orgullosa y feliz" por lo que se hace en el país y en particular, el lanzamiento del Taller de Innovación Pública (El TIP).

### ¿Qué se debe entender por innovación?

La innovación, según el LABGOB de Chile, consiste en aplicar métodos, procedimientos o procesos nuevos para una institución, que generen valor y un impacto observable. Implica hacer las cosas de forma distinta para mejorar resultados. Por ejemplo, incorporar participación ciudadana es innovar, si es nuevo para esa entidad, aunque otras ya lo hagan. También se considera innovación rescatar buenas prácticas de otras instituciones. En resumen, innovar es generar valor apreciado tanto dentro de la organización como por la ciudadanía beneficiaria.

### ¿Cuáles son los principales retos al iniciar un proceso?

Lo primero es la resistencia al cambio de las distintas instituciones. Sacar de la mente de las personas eso de que siempre se ha hecho así, no es tan sencillo, pero sí se puede. También aprender a ser innovador, que significa tener alta tolerancia a la frustración. Y un mensaje que quiero dejar bien en claro es que, cuando hablamos de innovación siempre se dice hay que enamorarse del problema

y no de la solución, porque es natural que cuando uno tiene un problema, inmediatamente empieza a pensar cuál es la solución. Pero luego nos damos cuenta que, en realidad, si a la gente no le gusta o no la aprecia, no nos sirve.

### ¿Cómo se puede romper con la resistencia?

Frases como eso "siempre se ha hecho así" o "la normativa lo prohíbe" reflejan resistencias al cambio, comunes en los procesos de innovación. Superarlas requiere identificar a las personas con ganas de hacer cosas distintas y apoyarlas mediante comunidades y ecosistemas de innovación. Estos espacios permiten colaboración y reducen la brecha entre directivos y funcionarios. Cuando la innovación se vuelve parte del trabajo cotidiano, se consolida naturalmente y resiste los cambios de gestión.

### ¿Cuál es el motor de la innovación?

En el sector público es transformar los servicios para entregar mejores soluciones a las personas usuarias. No se trata solo de atender necesidades, sino de cambiar la forma en que se entregan los beneficios y prestaciones. La innovación implica repensar los métodos y procesos institucionales para generar más valor público. No siempre las personas pueden expresar exactamente lo que necesitan, por lo que se debe ir más allá de preguntar. Innovar es crear nuevas formas de resolver problemas, no solo mejorar lo existente.



## ¿Qué significa poner a las personas en el centro?

Significa involucrarlas desde el inicio en el diseño de políticas o servicios, no solo al final del proceso. Implica identificar desde el comienzo sus problemas y necesidades reales para cocrear soluciones junto a ellas. Las personas participan también en la implementación y evaluación de las políticas, no solo como usuarias finales. Se busca evitar decisiones tomadas solo desde los escritorios del gobierno central, desconectadas del contexto local.

## ¿Qué es la cocreación?

La cocreación significa crear de forma colaborativa, uniendo esfuerzos para diseñar soluciones e implementarlas conjuntamente. Implica apertura de las instituciones públicas a la participación ciudadana. Las soluciones resultantes son el fruto del trabajo colectivo, no solo de una entidad. Se cocrea desde la definición del problema hasta la implementación y mejora de las soluciones.

## ¿Qué papel juega la tecnología?

Es solo una de las muchas formas de innovar, aunque sea la más visible en los últimos años. Existen distintos tipos y ámbitos de innovación, no solo los tecnológicos. Se puede innovar en la estrategia institucional, en la normativa, en la operación y en los servicios. La innovación también incluye el lenguaje claro, la comunicación y el diseño de espacios más accesibles. En síntesis, la tecnología es un medio para innovar, pero la verdadera innovación abarca múltiples dimensiones humanas y organizacionales.

## ¿Los recursos financieros limitan la innovación?

La falta de recursos financieros no impide la innovación; al contrario, puede impulsarla al fomentar la creatividad y la eficiencia. Más del 90 por ciento de los proyectos del LAB GOB se han realizado sin fondos adicionales. Tener recursos facilita el trabajo, pero no garantiza resultados innovadores. Lo ideal es demostrar impacto con pocos medios y luego escalar con financiamiento. Las verdaderas limitaciones son el tiempo y el espacio que se da a las personas para innovar, no el dinero. La innovación requiere comprender las percepciones y experiencias reales de las personas usuarias.

## ¿Cuál es la situación de Guatemala?

Guatemala muestra un avance notable en innovación, en comparación con otros países que apoyamos. A diferencia de lugares como Andalucía, Guatemala ya tiene bases más ordenadas y un fuerte compromiso institucional. Se percibe un entusiasmo genuino por innovar, lo que facilita el inicio de proyectos. El mayor desafío ahora es consolidar la comunidad y el ecosistema de innovación.

Otros países suelen carecer de esta interacción natural y continua entre actores. Guatemala está gestando un cambio cultural hacia nuevas formas de hacer las cosas.

## ¿Qué le pareció el EXPO Innova 2025?

Fue dinámico y motivador, con participantes concentrados y conectados con el propósito del evento. Se destacó como un espacio para generar ecosistemas de innovación, no solo liderado por SEGEPLAN. Todos tuvieron oportunidad de presentar sus proyectos, fomentando visibilidad y reconocimiento. El evento inspiró a otros a atreverse a innovar y compartir sus ideas. Se evidenció el cuidado y trabajo detrás de la experiencia organizada. En general, fue una experiencia exitosa, inspiradora y motivo de orgullo para los asistentes.





## MISIÓN CUMPLIDA

Durante el EXPO Innova 2025 cumplimos nuestros objetivos de dar a conocer experiencias nacionales e internacionales de innovación pública, impulsar capacidades y herramientas para la innovación en el sector público mediante espacios prácticos y colaborativos y lanzamos El Taller de Innovación Pública (El TIP) de SEGEPLAN.



# SEGEPLAN

Juntos construimos el futuro.

SEGEPLAN



[www.segeplan.gob.gt](http://www.segeplan.gob.gt)