

# REPORTE DE ESTADO DE PROYECTO (PSR)

07/01/2022 - 12/31/2022 - PSR-09459

## SÍNTESIS DEL PROYECTO

Número de Operación

UR-T1224

Número de suboperación

ATN/ME-17790-UR

Nombre del proyecto

Transforming Urban Service Delivery through Private Innovation

Lider de equipo:

Ana Castillo Leska

Agencia ejecutora

Agencia Nacional De Investigación E Innovación

Proposito

Mejorar el acceso en términos de calidad y asequibilidad de servicios a los ciudadanos aprovechando la incorporación de tecnologías a partir de mecanismos de innovación abierta para beneficio de la población, con foco en la población vulnerable.



## Ciclo del Proyecto



## PUNTAJE PSR



- 0 - 1 Bandera roja
- 1 - 2 Bandera amarilla
- 2 - 4 Bandera verde

# APRENDIZAJES

## 1. Riesgos y Lecciones

### 1.1. Riesgo

1.1.1. ¿Cuál cree que es el mayor riesgo que amenaza el cumplimiento de los objetivos del proyecto?

De los riesgos vigentes podríamos decir que el relacionado con "la percepción de las empresas o entidades públicas proveedoras de servicios públicos frente a procesos de innovación" es importante para lograr mayor derrame de los objetivos del programa por el estadió del tema al interior de las organizaciones, que tiene mucho menor grado de desarrollo que el deseable. De todos modos, a través de varias acciones de mitigación que está desarrollando el proyecto en términos de fortalecer capacidades, esto no llegaría a impedir el cumplimiento previsto.

### 1.2. Mayor Logro o Fracaso

1.2.1. ¿Cuál ha sido el mayor logro o fracaso del proyecto en el último semestre?

Relacionado al punto anterior podríamos mencionar que un logro destacado para mitigar el principal riesgo identificado fue el lanzamiento de la herramienta de la "brújula de innovación pública" que permite realizar un autodiagnóstico en línea sobre la situación actual de las organizaciones en relación a innovación y elabora un informe con recomendaciones para poder trazar una hoja de ruta alineada a los apoyos de nuestro programa:

<https://brujulainnovacion.anii.org.uy/>. Por otra parte se potenció la generación de redes, transferencia de conocimiento y obtención de aprendizaje a través de la participación en el VI foro de compra pública de innovación e innovación abierta realizado en Brasil, así como en el 1er Laboratorio Iberoamericano de Innovación Pública realizado en Uruguay a través de SEGIB y del primer encuentro de co-creación de laboratorios de innovación pública que se llevó a cabo en Cartagena de Indias a cargo de AECID.

### 1.3. Hallazgos y Lecciones

1.3.1. ¿Cuáles son los hallazgos y lecciones más útiles de este proyecto que, cuando se toman en consideración, podrían mejorar la ejecución y los resultados de los proyectos existentes y el diseño de proyectos similares en el futuro? Un hallazgo describe una acción, circunstancia o decisión que fue crítica para determinar la evolución positiva o negativa del proyecto (por ejemplo, Cambiar del desarrollo de una plataforma blockchain a una base de datos compartida basada en la web redujo el costo y el tiempo dedicado a implementar el capacidades de trazabilidad requeridas por el proyecto). Una lección es una propuesta concreta y procesable basada en un hallazgo que, en circunstancias similares, facilitaría la resolución de problemas, la mitigación de riesgos y el logro de resultados (por ejemplo, Desarrollar pautas y criterios para identificar candidatos que podrían beneficiarse de la implementación de un plataforma blockchain, y evaluar durante el diseño si el proyecto seleccionado cumple con los criterios antes de comprometerse a desarrollar uno).

Como principal particularidad detectada se puede notar una clara diferencia entre los procesos asociados a empresas privadas y los correspondientes a las instituciones públicas, lo que exige, en este último caso, un mayor tiempo de ejecución para lograr completar los procedimientos esperados y así obtener los aprendizajes completos de esta experiencia piloto que permitan aplicarse en la continuidad al finalizar el apoyo de la cooperación técnica. Por otra parte, luego de la participación en el IV foro de compra pública de innovación e innovación abierta en Brasil, así como de reuniones particulares mantenidas con participantes del laboratorio iberoamericano y experiencias recogidas en el encuentro de co-creación en Colombia, pudimos identificar que la compra pública de innovación como reglamentación que podría utilizarse para potenciar el proceso de escalamiento de las soluciones a los desafíos públicos luego de realizados los prototipos con apoyo del programa, no ha resultado funcional para países de iberoamérica, por lo que se entiende necesario implementar una consultoría que pueda identificar oportunidades de escalamiento de los prototipos de solución, así como

para facilitar el apalancamiento del sector privado como agregadores de valor en el marco de la reglamentación existente en Uruguay asociada a compras públicas y compras públicas de innovación (CPI), en función a las experiencias de otras instituciones internacionales como es el caso de GOBE.

## **2. Escalabilidad y replicabilidad**

### **2.1. Plan de Escalabilidad**

2.1.1. Ahora que el Proyecto se encuentra en la fase de ejecución, ¿ha desarrollado algún plan o acción concreta que le permita llegar a un mayor número de usuarios/clientes/beneficiarios (o impactos ambientales o de resiliencia al cambio climático y desastres naturales más amplios) en el futuro?

Tal como se indicara en el informe anterior se prevé continuar con algunas líneas del programa en el marco del "Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) de Fomento a la Innovación, Emprendimiento, Capital Humano e Investigación (UR-O1153)".

### **2.2. Costos y Socios para Escalar**

2.2.1. Ahora que el proyecto está en fase de ejecución, ¿Sabe cuánto cuesta ofrecer su producto/servicio por usuario/cliente/beneficiario? ¿Es esto un factor que pudiera afectar el llegar a un mayor número de usuarios/clientes/beneficiarios en el futuro? ¿Le ha solicitado esta información alguna institución pública o privada pensando en escalar o replicar el modelo/producto/servicio?

Los costos y socios para el escalamiento ya se prevén y se tienen identificados.

### **2.3. Factores Facilitadores u Obstaculizadores**

2.3.1. ¿Considera que algunos de estos factores ha afectado el que haya llegado a más/menos usuarios/clientes/beneficiarios (o impactos ambientales o de resiliencia al cambio climático y desastres naturales) de lo que estaba previsto originalmente en el proyecto?

[Costo de la solución, Cambios de comportamientos requeridos por parte de usuarios/clientes/beneficiarios]

Otros. ¿Cuáles?

Tal como se ha indicado en otras lecciones aprendidas los aportes de contraparte suelen ser una barrera para algunas instituciones públicas.

### **2.4. Alcance de Escalabilidad**

2.4.1. ¿Qué tan factible es que la organización pueda llegar a un número de usuarios/clientes/beneficiarios que sea 5, 10, o 100 veces superior el número previsto originalmente en el diseño del proyecto (cinco años después del cierre del proyecto)?

[Podría llegar a menos de 5 veces el número de usuarios/clientes/beneficiarios previstos en el diseño original cinco años después del cierre del proyecto]

2.4.2. ¿Qué probabilidad hay de que la organización alcance ese número cinco años después del cierre del proyecto?

[Probable (más del 50% pero menos del 90% de probabilidad)]

### **2.5. Relación con Grupo BID**

2.5.1. ¿Se ha creado una relación comercial con otra unidad del Grupo BID diferente a BID Lab?

Sí, a través del Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) de Fomento a la Innovación, Emprendimiento, Capital Humano e Investigación (UR-O1153)

### **2.6. Socios de Replicabilidad**

2.6.1. ¿Tiene conocimiento de alguna otra entidad a nivel nacional o internacional que haya copiado/replicado completa o parcialmente el modelo de negocio del proyecto? ¿Ustedes colaboraron en el proceso con esa entidad?

[Sí]

Si la respuesta fue Si: Por favor, explicar

Hemos intercambiado experiencias y conocimientos con otros laboratorios regionales pero en fases iniciales.

## 2.7. Socios de Replicabilidad

2.7.1. ¿Número de usuarios/clientes/beneficiarios alcanzado por entidades que han replicado/copiado completa o parcialmente el modelo de negocio/productos/servicios implementado con apoyo del proyecto?

[N/A]

2.7.2. ¿Ha experimentado, en el último año, una expansión significativa (50% o más) del alcance del modelo de negocios del proyecto más allá de lo esperado en el diseño original del proyecto (debido al aumento del tamaño organizacional, alcance operativo o expansión geográfica)?

[No]

2.7.3. Número de usuarios / clientes / beneficiarios alcanzados hasta el fin del año?

[Al menos 2 veces pero menos de 5 veces el número de usuarios/clientes/beneficiarios previsto en el diseño original del proyecto]

## 2.8. Sostenibilidad

2.8.1. ¿Cómo cree que el proyecto continuará una vez que se acabe el financiamiento de BID Lab? Ejemplos: tiene fuentes de financiamiento externo identificadas para seguir operando, ha logrado el punto de equilibrio a través de la venta de servicios y productos, ha logrado el apoyo de instituciones públicas o del sector privado, ajustará el modelo de negocio para mantenerse viable (vía franquicias, etc.)

A través del Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) de Fomento a la Innovación, Emprendimiento, Capital Humano e Investigación (UR-O1153). Este prestamo es un financiamiento de garantía soberano, liderado por la División CTI del BID

## 3. Implementación

### 3.1. Factores Facilitadores u Obstaculizadores

3.1.1. ¿Qué aspectos específicos han afectado (positiva o negativamente) la implementación del proyecto?

[Otros]

Otros

A partir de la participación en los foros y encuentros regionales se pudieron consensuar que los problemas más comunes para innovar en las instituciones públicas son: (i) No se trabaja de forma articulada entre áreas/instituciones. (ii) La resistencia al cambio. (iii) No se motiva a las/os servidores públicos para innovar (iv) Falta de cultura de la experimentación (ensayo-error). (v) La burocracia dificulta la agilidad de los procedimientos (vi) Falta de voluntad política para innovar (vii) Falta de formación a servidoras/es públicos en innovación. (viii) Los procedimientos no están pensados para la ciudadanía. (ix) Falta de conocimiento sobre la innovación y sus beneficios, y creer que innovar es solo introducir tecnologías.

3.1.2. Explique en detalle cómo estos factores que ha identificado han hecho que la implementación del proyecto sea más fácil o más difícil.

A grandes rasgos lo anteriormente mencionado implica que la información y decisiones no se centralizan en las mismas personas lo que ralentiza los procedimientos. Innovar y agregar valor a los servicios públicos no se percibe como una necesidad real, lo que se relaciona con la falta de incentivos para desarrollar procesos innovadores en las IP donde la función de innovar y poner en práctica la creatividad no es promovida a la interna como parte de las tareas de los equipos. Por otra parte se generan atrasos en la concreción de la firma de convenios y otros documentos, debido a demoras en procesos internos de las instituciones públicas beneficiarias relacionadas a la burocracia instalada. La idea de desarrollar innovación es percibida como capacitación a equipos internos de trabajo o introducción de tecnologías lo que requiere de un proceso de concientización mayor sobre los conceptos de innovación en las entidades públicas para generar un real impacto en los ciudadanos. También se ha podido observar escasez de

recursos económicos solicitados como contraparte en los instrumentos “desafíos públicos” y “consultorías para la innovación pública”. Lo anterior se validó a través de la convocatoria “Desafíos públicos con alto impacto ciudadano” (2021), que contó con 85 postulaciones y 27 proyectos finalizados en el plazo de un mes. Por su parte, la convocatoria tradicional de “desafíos públicos” recibió 8 postulaciones y 5 proyectos finalizados desde su apertura en abril del 2021.

### 3.2. Factores de Nuevas Tecnologías

3.2.1. Si el proyecto hace uso de tecnologías o metodologías novedosas, ¿Qué factores han facilitado o dificultado la implementación de la solución tecnológica propuesta inicialmente por el proyecto?

[Otros]

Otros. ¿Cuáles?

Las metodologías ágiles han ayudado a identificar problemas u oportunidades centradas en el usuario.

## 4. Resultados de Desarrollo (Cuantitativo)

4.0 ¿Su proyecto ha contribuido a alguno de los siguientes indicadores durante los últimos 12 meses (el año pasado)?

[4.6. No ha contribuido]

## 5. Resultados de Desarrollo (Cualitativo)

5.1. Población objetivo identificada en el diseño

¿Se está llegando a la población objetivo que se identificó en el diseño? Seleccione la población objetivo realmente alcanzada por el proyecto que se identificó originalmente en el diseño del proyecto.

[Población pobre/vulnerable /bajos ingresos]

5.2. Población atendida NO Identificada en el diseño

5.2.1. Seleccione si hay Grupos que NO fueron identificados originalmente en el diseño del proyecto pero que están siendo atendidos en la fase de ejecución.

[Ninguno]

5.3. Factores Facilitadores u Obstaculizadores

5.3.1. ¿Qué factores han afectado (facilitado o dificultado) el alcance de estos grupos, o la resiliencia/impactos ambientales, en los números/dimensiones que el proyecto tenía previsto originalmente?

[Otros]

Otros

N/A

5.3.2. Explique en detalle ¿cómo estos factores han afectado la capacidad del proyecto para llegar a los grupos (o lograr resiliencia/impactos ambientales) en los números/dimensiones originalmente esperados?

N/A

## INDICADORES

 Superado
  Logrado
  Pendiente
  En proceso
  Atrasado

**C1:** Activación de la demanda por innovación por parte de las Entidades Públicas

**Peso:** 14%

**Calificación:** Satisfactorio

66%

34%

Indicadores	Planeado	Logrado	Estado
<b>I1</b> Número de EPPSUE sensibilizadas en los beneficios de utilizar mecanismos de innovación abierta	15 ( 2023-05-29)	<b>102</b> ( 2022-12-31)	
<b>I2</b> Número de EPPSUE desarrollan concursos internos de ideas	8 ( 2023-05-29)	<b>1</b> ( 2022-06-30)	
<b>I3</b> Número de talleres de fortalecimiento de las EPPSUE	3 ( 2023-05-29)	<b>12</b> ( 2022-12-31)	

## C2: Promoción de la oferta de innovación a la atención de los desafíos de las EPPSUE

**Peso:** 4%

**Calificación:** Altamente Satisfactorio

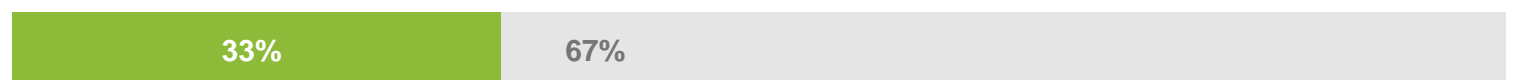







Indicadores	Planeado	Logrado	Estado
<b>I1</b> Número de empresas innovadoras sensibilizadas sobre las oportunidades de trabajo con las EPPSUE	100 ( 2023-05-29)	<b>569</b> ( 2022-12-31)	
<b>I2</b> Servicios de asesoría establecidos	1 ( 2023-05-29)	<b>1</b> ( 2021-06-30)	
<b>I3</b> Portal www.desafíos.uy rediseñado	1 ( 2023-05-29)	<b>1</b> ( 2021-07-20)	

## C3: Financiamiento de la etapa pre-comercial

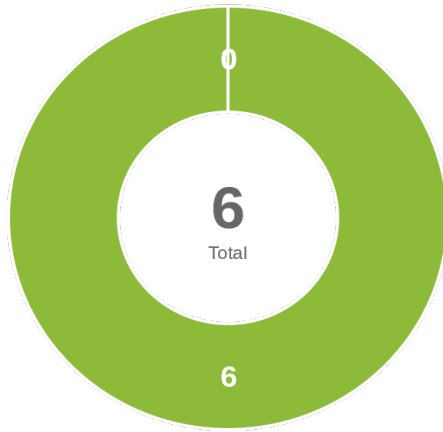
**Peso:** 69%

**Calificación:** Satisfactorio



Indicadores	Planeado	Logrado	Estado
<b>I1</b> Número de desafíos públicos de innovación lanzados	6 ( 2023-05-29)	<b>5</b> ( 2022-12-31)	
<b>I2</b> Número de prototipos cofinanciados	6 ( 2023-05-29)	<b>5</b> ( 2022-12-31)	
<b>I3</b> Número de proyectos de vinculación con una institución académica financiados (alianzas)	1 ( 2023-05-29)	<b>1</b> ( 2022-08-22)	
<b>I4</b> Mecanismo de financiamiento de prototipos diseñado con criterios claros para el reembolso sujeto al éxito del prototipo	1 ( 2023-05-29)		
<b>I5</b> Fondo de financiamiento de prototipos establecido y con recursos	0 ( 2023-05-29)	<b>Si</b> ( 2022-06-30)	
<b>I6</b> Estudio de lecciones aprendidas y propuesta de mejoras del marco regulatorio de compra pública desarrollado	0 ( 2023-05-29)		

## HITOS



Hitos	Valor Logrado	Fecha Vencimiento	Fecha Lograda	Estado
*Programa lanzado públicamente	1	2020-12-31	2020-12-17	✓
*Al menos dos herramientas del programa operativas	2	2021-06-30	2021-04-06	✓
*Portal de desafíos operativo	1	2021-12-31	2021-12-17	✓
*Al menos una actividad de sensibilización a empresas innovadoras	1	2022-06-30	2022-06-15	✓
*Herramienta de apoyo a la definición de desafíos operativa	1	2022-12-31	2022-11-29	✓
*Condiciones Previas / Prior Conditions	1	2020-11-28	2020-08-04	✓

## PRODUCTOS DE CONOCIMIENTO

### Sitio web



Portal web con información del programa, así como del movimiento de innovación pública de Uruguay