



**Producto 3 - Reporte técnico – en portugués, español e inglés – sobre el  
laboratorio de  
planificación participativa a realizar en Rio de Janeiro**

**Consultora: Luciana Tuzel**

**Maior de 2019 - Rio de Janeiro**

## Sumário

Construindo capacidades para os ODS com inovação e governo aberto .....	3
Desarrollo de capacidades para los ODS con innovación y gobierno abierto .....	12
Capacity building for SDGs with innovation and open government .....	21

## Construindo capacidades para os ODS com inovação e governo aberto



**Participantes da oficina de metodologias de participação no Museu de Arte do Rio**

"Não há um dia sequer sem que alguém da equipe de transparência me pare nos corredores da Secretaria para pedir o material da oficina", diz Aline Xavier, coordenadora no Escritório de Planejamento da Prefeitura do Rio. Aline se refere à oficina de transparência em informações públicas do Laboratório de Responsabilidade Pública, organizado pela ONU-Habitat de março a maio de 2019. A atividade reuniu gestores de vários órgãos, servidores da Ouvidoria, além de representantes da sociedade civil.

O Laboratório é uma iniciativa da ONU-Habitat em parceria com a Prefeitura do Rio de Janeiro realizado entre março e maio de 2019 com o objetivo de apoiar a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na cidade<sup>1</sup>. A atividade abrangeu uma trilha formativa que uniu 1.276 gestores e atores da sociedade civil em torno de um desafio: inovar e transformar a forma de realizar políticas públicas para alcançar os ODS. Para alcançar esse objetivo, partiu-se do pressuposto que as atividades formativas deveriam apoiar o fortalecimento da governança, focando em temas transversais de governo aberto, como transparência, participação e inovação.

### Metodologia inspirada nos incas

---

<sup>1</sup> O laboratório é uma etapa do projeto Sistemas de Responsabilidade Pública: Medir, Informar e Monitorar as políticas públicas sustentáveis na América Latina coordenado pela Unidade de Desenvolvimentos de Capacidades da ONU-Habitat em parceria com a Cepal.

A inspiração para pensar a metodologia geral das oficinas veio de uma tradição inca, os tambos. Tambos eram uma espécie de estalagem construída ao longo das principais estradas do Império Inca e possibilitavam o descanso de equipes que levavam peixe fresco para o imperador inca a mais de 5.000 metros de altitude. Esses espaços tinham a função de abrigo, descanso e acolhimento de diferentes pessoas. Um local seguro onde as equipes se preparavam para o desafio de subir a montanha.

Esse é o conceito aplicado para a metodologia das oficinas do Laboratório: **propiciar um espaço de pausa, reflexão, acolhimento e engajamento aos participantes.**

Os tambos também trazem a ideia de passagem, dinamismo e rotatividade que serviram de base para a concepção de cada oficina: entrada, exploração e saída. Cada momento teve um objetivo e um propósito, como detalhado na imagem abaixo:



### Oficina sobre transparência de informações públicas

A oficina sobre transparência da informação pública tratou da importância da transparência na gestão pública, a legislação do país sobre o tema, os desafios de sua aplicação e sua utilidade para o monitoramento dos ODS. A atividade envolveu também a construção de um plano de ação para tornar o Plano de Desenvolvimento Sustentável 2030 mais transparente.

A maior parte dos conteúdos apresentados tem aplicação direta sobre o trabalho dos participantes. Para abordar o tema da linguagem cidadã, foi realizado um exercício prático, em que os participantes divididos em grupo tinham de propor alternativas de texto para várias palavras para que ficassem mais fáceis de entender para qualquer público. Licitação? "Não seria melhor dizer que é uma seleção da melhor proposta?" pergunta um participante para o resto de uma das equipes.

Jogos foram usados para animar a capacitação. O bingo da informação propôs ao grupo uma busca de informações para ajudar a responder questões ligadas às metas dos ODS. As equipes fizeram pesquisas em sites governamentais como os portais da transparência, de dados abertos, IBGE, para responder a

questões como o número de pessoas vivendo abaixo da linha da pobreza no Rio de Janeiro, ou ainda, qual a taxa de mortalidade infantil na cidade.

## BINGO “BUSCA POR INFORMAÇÃO”

Desafio 5 - Qual o percentual de favelas urbanizadas no Rio de Janeiro?



**Exemplo de questão apresentada no "Bingo da Informação"**

*A metodologia das oficinas se caracterizou pelo uso de jogos e dinâmicas participativas, valorizando conhecimentos já existentes e intercâmbio de saberes entre participantes.*

A importância de utilizar uma metodologia não tradicional que envolve jogos e dinâmicas de grupos têm diversos benefícios para a qualidade da capacitação. “As dinâmicas possibilitam quebrar a formalidade e colocar todo mundo, chefes e subordinados, na mesma posição”, afirma Laila Bellix, facilitadora da oficina e gestora no Instituto de Governo Aberto. “Além disso, atividades lúdicas permitem traduzir temas que são complexos para algo mais próximo da realidade das pessoas. Dessa forma conseguimos democratizar o assunto e fazer com que o tema deixe de ser tratado apenas por especialistas e técnicos”, diz a facilitadora.

### Identificando ações

Em paralelo à formação dos participantes, as oficinas foram realizadas com a missão de construir um plano de ação, composto por sugestões ou propostas que pudessem tornar o PDS mais participativo, transparente e inovador. As facilitadoras da atividade, Laila Bellix e Vanessa Meneguetti, propuseram uma reflexão sobre os problemas enfrentados na administração pública em relação a cada um dos temas das oficinas e, num segundo momento, as ações necessárias para resolver os gargalos apontados.

Para aprimorar o processo de integração dos ODS, o ONU-Habitat identificou um processo já existente levado a cabo pela Prefeitura: o Plano de Desenvolvimento Sustentável (PDS) da cidade. Este instrumento de planejamento de longo prazo define objetivos para aumentar o engajamento da cidade em relação aos ODS. Com isso, além de dar apoio concreto para uma iniciativa da Prefeitura, o laboratório se beneficiou de uma rede já formada por servidores públicos que compõem o Comitê responsável pela elaboração do PDS. As atividades serviram para fortalecer essa rede, de acordo com a servidora Cristiane Lopes da Secretaria Municipal de Educação. "A parceria fez com que houvesse uma integração entre todos os órgãos da Prefeitura porque é uma oportunidade de encontrar todo mundo e fazer um trabalho interno na gestão da Prefeitura como um todo", diz.

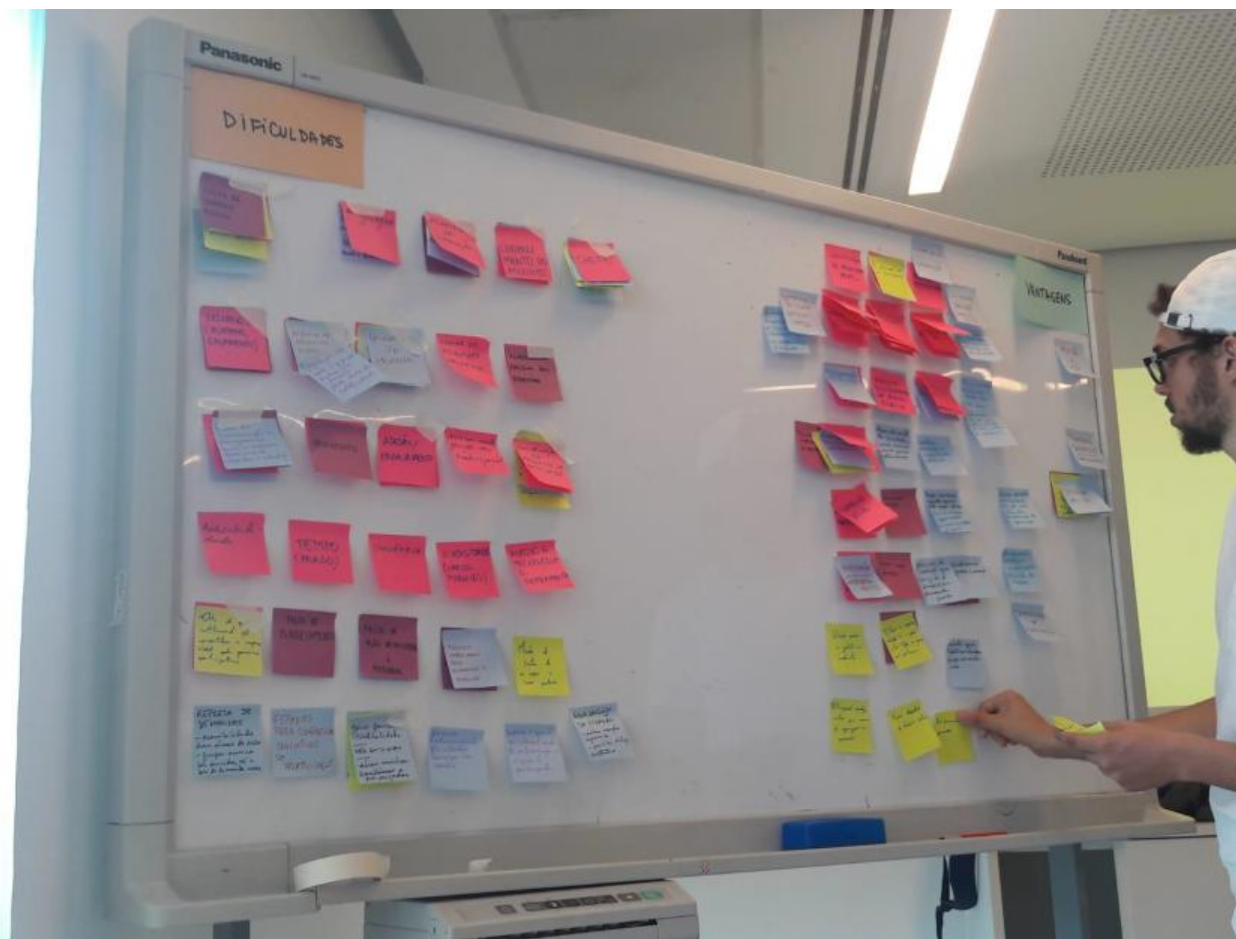
### **Oficina de Metodologias de Participação**

Além de apresentar conceitos da participação social e discutir diferentes metodologias e ferramentas de processos participativos que possam ser apropriadas pelos técnicos e gestores, o grupo de aproximadamente 60 pessoas se envolveu em diversas atividades de reflexão e debate em equipes menores. Um dos exercícios pedia às pessoas que identificassem os principais benefícios e dificuldades de incluir processos participativos nas políticas públicas. Entre os benefícios, os participantes falaram sobre:

- as possibilidades de gerar inovações ao integrar diferentes perspectivas sobre um tema;
- reforçar a continuidade das políticas públicas além das mudanças de governo;
- facilitar o monitoramento da gestão pública;
- tomar a melhor decisão;
- melhorar o conhecimento das demandas e a definição das prioridades.

Algumas dificuldades envolvidas nos processos participativos foram identificados como:

- há um acúmulo de demandas em áreas que são de difícil acesso;
- falta de devolutiva/feedback para quem participa que acabam ocasionando descrédito nesses processos;
- falta avançar na institucionalização da participação;
- falta de capacitação para que os técnicos e servidores possam dar impulso aos processos;
- dificuldade em engajar a população;
- dificuldade em incorporar de forma efetiva as sugestões.



**Exposição das dificuldades e benefícios da participação**

Ao debater sobre as ações para tornar o PDS mais participativo, os participantes ressaltaram a importância de fortalecer as ações territoriais, por meio dos equipamentos públicos como escolas e postos de saúde, para criar maior engajamento da população em relação ao planejamento da cidade.

### **Oficina sobre as agendas globais**

A oficina sobre a Agenda 2030 e a Nova Agenda Urbana apresentou como ferramentas governamentais abertas podem apoiar a implementação e adaptação de agendas globais. Esta oficina aconteceu em duas etapas e contou com a participação de duas gestoras da Prefeitura de Teresina que têm experiências concretas na implementação das agendas globais: Flávia Maia e Gabriela Uchoa.

A primeira etapa reuniu um público de cerca de 1.000 professores e funcionários da Secretaria Municipal de Educação, para o compartilhamento de atividades e ideias de como integrar os ODS em sala de aula e nas atividades das escolas como um todo. Um dos exemplos mostrados foi a plataforma “A maior aula do

mundo” que contém recursos e ideias para educadores de como trabalhar cada um dos ODS com estudantes de idades diversas.



Plataforma "A maior aula do mundo" da Project Everyone: iniciativa em parceria com a UNICEF.

A segunda reuniu sociedade civil e técnicos envolvidos na elaboração do PDS 2030. A atividade, além de realçar a importância do papel dos governos locais na implementação das agendas globais, contou com uma atividade dinâmica. Partindo da premissa que dinâmicas de jogos facilitam o envolvimento dos participantes na construção do conhecimento, foi realizado um jogo de cartas sobre dados abertos, criado pela equipe técnica da Prefeitura de Teresina. Por meio desta atividade, foi possível abrir discussões importantes sobre a importância dos dados abertos para o monitoramento dos indicadores de desenvolvimento sustentável.

Os participantes, divididos em grupos, tinham de conseguir dados de diferentes secretarias para poder construir indicadores de desenvolvimento sustentável, enfrentando desafios de negociação entre órgãos públicos muito próximos da realidade.

O [Jogo Teresina 2030](#) está disponível em formato aberto, ou seja, qualquer pessoa interessada pode fazer o download e fazer uso do material.



SECRETARIA MUNICIPAL DO TRANSPORTE



Exemplo do jogo de cartas utilizado na oficina

**Oficina de Inovação em Políticas Públicas**

"Que outras utilidades um clipe de papel pode ter?" Com essa questão "quebra-gelo", os participantes da oficina foram estimulados a refletir sobre criatividade, novos olhares para velhas questões, resolução de problemas com recursos escassos e inovação no cotidiano. Organizar objetos, abrir o celular, consertar roupas, brinquedos e portas de geladeira, cada um dos participantes tinha um exemplo para dar.

A oficina possibilitou aos participantes examinar o conceito de inovação, as tendências da inovação na gestão pública, refletir sobre por que e para quem se faz inovação no setor público e por meio de quais processos e iniciativas é possível induzir a inovação na administração pública.

Para dar concretude ao assunto, foram apresentados diversos exemplos concretos de laboratórios de governo, agências de governo estruturadas para impulsionar a inovação na forma como se faz a política pública. Foram apresentados os elementos característicos dos laboratórios como a promoção da experimentação com riscos controlados, o incentivo a criação de novos canais de participação e o conceito de co-criação e a realização de diagnósticos aprofundados sobre o funcionamento dos serviços públicos.

## INICIATIVAS



É o Laboratório de Inovação em Mobilidade da Prefeitura de São Paulo, que surgiu para mudar o relacionamento da administração pública com a tecnologia, introduzindo inovação, transparência e participação da sociedade civil.



Laboratório de Inovação em governo voltado para o desenvolvimento de soluções criativas para resolver problemas públicos.



Espaço experimental de inovação cidadã e criatividade urbana que desenvolve experimentos e artefatos urbanos para gerar ideias para temas pertinentes da cidade, promove encontros interdisciplinares e atua como incubadora de projetos.



Instância do governo chileno composta por equipe multidisciplinar que desenvolve, facilita e promove processos de inovação no interior do Estado para melhorar os serviços públicos e criar uma nova experiência de cidadania.



Espaços que proporcionam a colaboração do governo nacional e distrital, empresas, academia e cidadãos para promover a inovação criando soluções digitais. Nesses espaços, há assessoria técnica e auxílio para indivíduos e grupos que buscam apoio para projetos.



Espaço de diálogo e colaboração que participam organizações locais e internacionais, universidades e setor público e privado para identificar, desenvolver e avaliar políticas públicas. Co-criação de soluções de inovação social, inovação da mobilidade e inovação urbana.



Uma iniciativa para promover espaço e metodologias de colaboração entre governo, Academia, sociedade civil e setor privado na área da educação.



Laboratório de Inovação na gestão pública do Estado do Espírito Santo. Trabalha para o desenvolvimento de soluções inovadoras e fomento à cultura da inovação.



Espaço que oferece apoio aos municípios no desenvolvimento de suas plataformas digitais para mais transparência no serviço público, capacitam funcionários para trabalhar com dados abertos e estimulam os cidadãos para participar de iniciativas de cultura livre, energia renovável, mobilidade entre outras.

Na seção final da oficina, o grupo realizou uma atividade para identificar um problema relacionado à atividade de sua organização ou órgão e pensar qual seria a solução. Para apresentar a solução, os grupos usaram o método de *storytelling*, compartilhando o resultado em plenária.

### Fatores de sucesso da capacitação

A partir da experiência do Laboratório de Responsabilidade Urbana do Rio de Janeiro podemos identificar alguns fatores que contribuíram para o engajamento dos participantes e o sucesso de modo geral das oficinas:

- 1) oficinas com um objetivo finalístico:** além de trabalhar conteúdos sobre os temas de participação, transparência, inovação e das agendas globais, a ideia era refletir e construir propostas para aprimorar o Plano de Desenvolvimento Sustentável 2030 da cidade;
- 2) apresentação de exemplos práticos:** houve uma preocupação contínua em apresentar ferramentas e exemplos práticos de como esses temas de governança podem apoiar na implementação de políticas públicas sustentáveis;
- 3) uso de dinâmicas para facilitar o aprendizado e a troca de experiências:** uma metodologia inovadora que faz uso de jogos e dinâmicas de grupo é importante para quebrar a informalidade, promover a troca de conhecimento colocando todos em posições iguais e traduzir temas complexos para a realidade de cada um.

### Resultados qualitativos na visão dos participantes

*"A metodologia das oficinas foi muito interessante, estimulou o grupo a aprender a participar, a pensar diferente. A oficina vem num momento legal, o grupo do PDS já tem um percurso e um acumulado e os aprendizados da oficina nos ajudam ir em frente de uma maneira melhor, mais qualificada."* **Vitória Vellozo**, servidora pública no Escritório de Planejamento da Secretaria Municipal da Casa Civil

*"A formação nos despertou para um processo de mudança de paradigma no setor público que tem que se adaptar à realidade e se tornar mais transparente, inovador e aberto."* **Marcelo Medeiros**, engenheiro da Defesa Civil da cidade do Rio de Janeiro.

*"Tivemos um retorno muito positivo de servidores que nos perguntam sobre os próximos passos, que querem ir além, pesquisar mais sobre os conceitos e começar a implementá-los no trabalho."* **Daniel Mancebo**, chefe do Escritório de Planejamento da Secretaria Municipal da Casa Civil.

---

## Desarrollo de capacidades para los ODS con innovación y gobierno abierto



**Participantes del taller sobre metodologías para la participación en el Museo de Arte de Río**

"No hay un solo día sin que alguien del equipo de transparencia me detenga en los pasillos de la Secretaría para pedir los materiales del taller", dice Aline Xavier, coordinadora de la Oficina de Planificación de la Ciudad de Río de Janeiro. Aline se refiere al taller sobre transparencia de información pública del Laboratorio de Responsabilidad Pública, organizado por ONU-Hábitat de marzo a mayo de 2019. La actividad reunió a directivos de diversas agencias, funcionarios de la Defensoría del Pueblo y representantes de la sociedad civil.

El Laboratorio es una iniciativa de ONU-Hábitat en colaboración con la ciudad de Río de Janeiro, realizada entre marzo y mayo de 2019 con el objetivo de apoyar la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la ciudad<sup>2</sup>. La actividad abarcó un recorrido formativo que reunió a 1.276 gerentes y actores de la sociedad civil en torno a un desafío: innovar y transformar la forma en que se implementan las políticas públicas para alcanzar los ODS. Para lograr este objetivo, se asumió que las actividades de capacitación deberían apoyar el fortalecimiento de la gobernabilidad, centrándose en temas transversales de gobierno abierto, tales como la transparencia, la participación y la innovación.

---

<sup>2</sup> El laboratorio es una etapa del proyecto Sistemas de Responsabilidad Pública: Medir, Informar y Monitorear las políticas públicas sostenibles en América Latina, coordinado por la Unidad de Desarrollo de Capacidades de ONU-Hábitat en colaboración con la CEPAL.

## Metodología inspirada en los Incas

La inspiración para pensar en la metodología general de los talleres surgió de los tambos, que vienen de una tradición Inca. Eran una especie de posada construida a lo largo de las principales carreteras del Imperio Incaico y permitían a los equipos descansar y llevar pescado fresco al emperador Inca a una altitud de más de 5.000 metros. Estos espacios tenían la función de refugio, descanso y cobijo para la población. Un lugar seguro donde los equipos se preparaban subir la montaña.

Este es el concepto aplicado a la metodología de los talleres del Laboratorio: proporcionar un espacio para la pausa, la reflexión, la acogida y el compromiso con los participantes.

Ese tipo de espacios también aporta la idea de paso, dinamismo y rotación, los cuales sirvieron de base para la concepción de cada taller: entrada, exploración y salida. Cada momento tuvo un objetivo y un propósito, como se detalla en la imagen a seguir:



## Taller sobre transparencia de información pública

El taller sobre transparencia de información pública se centró en la importancia de la transparencia en la gestión pública, la legislación del país en la materia, los retos de su aplicación y su utilidad para el seguimiento de los ODS. La actividad también incluyó la construcción de un plan de acción para hacer más transparente el Plan de Desarrollo Sostenible 2030.

La mayor parte del contenido presentado se aplica directamente al trabajo de los participantes. Para abordar el tema del lenguaje accesible, se realizó un ejercicio práctico en el que los participantes, divididos en grupos, tuvieron que proponer alternativas de texto para varias palabras de forma que fueran más fáciles de entender para cualquier público. - ¿Licitación? "¿No sería mejor decir que se trata de una selección de la mejor propuesta? - pregunta un participante por el resto de los equipos.

Se utilizaron juegos para animar el entrenamiento. El bingo de información propuso al grupo una búsqueda de información para ayudar a responder preguntas relacionadas con las metas del ODS. Los equipos investigaron en sitios web del gobierno como los portales de transparencia, datos abiertos, IBGE, entre otros, para responder a preguntas como el número de personas que viven por debajo de la línea de pobreza en Río de Janeiro, o incluso la tasa de mortalidad infantil en la ciudad.

## BINGO "BUSCA POR INFORMAÇÃO"

Desafío 5 - Qual o percentual de favelas urbanizadas no Rio de Janeiro?



**Ejemplo de una pregunta presentada en " El Bingo de la Información ".**

*La metodología de los talleres se caracterizó por el uso de juegos y dinámicas participativas, valorando el conocimiento existente y el intercambio de conocimientos entre los participantes.*

La importancia de utilizar una metodología no tradicional que involucra juegos y dinámicas de grupo tiene varios beneficios para la calidad de la capacitación. "La dinámica permite romper la formalidad y poner a todos, jefes y subordinados, en la misma posición", dice Laila Bellix, facilitadora del taller y gerente del Instituto de Gobierno Abierto. "Además, las actividades lúdicas nos permiten traducir temas complejos

en algo más cercano a la realidad de las personas. De esta manera, pudimos democratizar el tema y hacer que dejara de ser tratado sólo por especialistas y técnicos", dice la facilitadora.

### Identificación de acciones

Paralelamente a la capacitación de los participantes, se realizaron los talleres con la misión de construir un plan de acción, compuesto de sugerencias y propuestas para hacer el PDS más participativo, transparente e innovador. Las facilitadoras de la actividad, Laila Bellig y Vanessa Meneguetti, propusieron reflexionar sobre los problemas a los que se enfrenta la administración pública en relación a cada uno de los temas de los talleres y, en un segundo momento, sobre las acciones necesarias para resolver los cuellos de botella identificados.

Para mejorar el proceso de integración de los ODS, ONU-Hábitat identificó un proceso ya existente llevado a cabo por el Ayuntamiento de Río de Janeiro: el Plan de Desarrollo Sostenible (PDS) de la ciudad. Este instrumento de planificación a largo plazo define objetivos para aumentar el compromiso de la ciudad con los ODS. Así, además de dar un apoyo concreto a esta iniciativa, el laboratorio se ha beneficiado de una red ya formada por funcionarios públicos que conforman el Comité encargado de la elaboración del PDS. Las actividades sirvieron para fortalecer esta red, según la funcionaria Cristiane Lopes de la Secretaría Municipal de Educación. "La colaboración hizo posible la integración entre todas las agencias del ayuntamiento porque es una oportunidad para conocer a todos y hacer un trabajo interno en la gestión del ayuntamiento como un todo", dice.

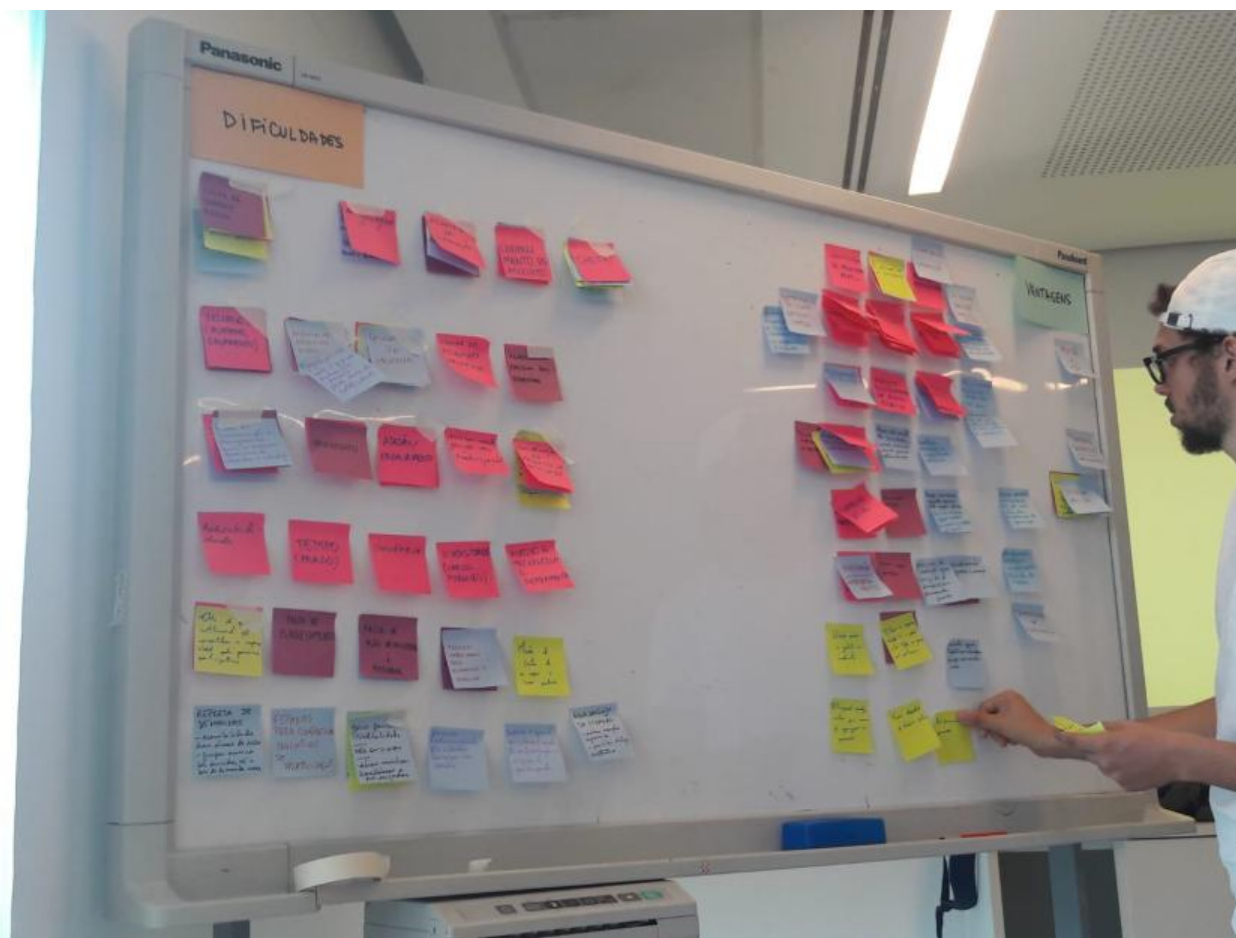
### Taller de Metodologías de Participación

Además de presentar conceptos de participación social y discutir diferentes metodologías y herramientas de procesos participativos que pueden ser de utilidad para técnicos y gestores, el grupo de aproximadamente 60 personas se involucró en diversas actividades de reflexión y debate en equipos más pequeños. En uno de los ejercicios se pidió a los participantes identificar los principales beneficios y dificultades de incluir procesos participativos en las políticas públicas. Entre los beneficios:

- las posibilidades de generar innovaciones mediante la integración de diferentes perspectivas sobre un tema;
- fortalecer la continuidad de las políticas públicas más allá de los cambios de gobierno;
- facilitar el seguimiento de la gestión pública;
- tomar la mejor decisión;
- mejorar el conocimiento de las demandas y el establecimiento de prioridades.

Se identificaron también las siguientes dificultades en los procesos participativos

- hay una acumulación de demandas en áreas de difícil acceso;
- falta de retroalimentación para aquellos que participan y que terminan por desacreditar estos procesos;
- la institucionalización de la participación aún no ha avanzado;
- falta de formación de los técnicos y funcionarios para que puedan dar impulso a los procesos;
- dificultad para involucrar a la población;
- dificultad para incorporar efectivamente las sugerencias.



Exposición de las dificultades y beneficios de la participación

Al debatir las acciones para hacer más participativo el PDS, los participantes destacaron la importancia de fortalecer las acciones territoriales, a través de los establecimientos públicos como escuelas y puestos de salud, para crear un mayor compromiso de la población en relación con la planificación urbana.

#### Taller sobre agendas globales



El taller sobre la Agenda 2030 y la Nueva Agenda Urbana presentó cómo las herramientas de gobierno abierto pueden apoyar la implementación y adaptación de las agendas globales. Este taller se desarrolló en dos etapas y contó con la participación de dos gerentes de la Municipalidad de Teresina que tienen experiencias concretas en la implementación de las agendas globales: Flávia Maia y Gabriela Uchoa.

La primera etapa reunió a una audiencia de cerca de 1.000 profesores y funcionarios de la Secretaría Municipal de Educación para compartir actividades e ideas sobre cómo integrar los ODS en las salas de aula y en las actividades de las escuelas en su conjunto. Uno de los ejemplos mostrados fue la plataforma "El Aula Más Grande del Mundo" que contiene recursos e ideas para los educadores sobre cómo trabajar cada uno de los ODS con estudiantes de diversas edades.



**La plataforma "El aula más grande del mundo" del proyecto Todos: una iniciativa en colaboración con UNICEF.**

La segunda etapa reunió a la sociedad civil y a los técnicos involucrados en la preparación del PDS 2030. Además de destacar la importancia del papel de los gobiernos locales en la implementación de las agendas globales, la actividad fue dinámica. Partiendo de la premisa de que dinámicas de juego facilitan la participación de los participantes en la construcción del conocimiento, se realizó un juego de cartas sobre datos abiertos, creado por el equipo técnico de la Municipalidad de Teresina. A través de esta actividad, fue posible abrir importantes debates sobre la importancia de los datos abiertos para el seguimiento de los indicadores de desarrollo sostenible.

El objetivo del juego Teresina 2030 era obtener datos de diferentes secretarías para poder construir indicadores de desarrollo sostenible, enfrentando desafíos de negociación entre los participantes muy cercanos a la realidad.

El [juego](#) está disponible en un formato abierto, es decir, cualquier persona interesada puede descargar y utilizar el material.



Ejemplo del juego de cartas utilizado en el taller

### Taller de Innovación de Políticas Públicas

"¿Qué otros usos puede tener un clip?" Con esta pregunta de "rompehielos", se animó a los participantes del taller a reflexionar sobre la creatividad, las nuevas miradas sobre temas antiguos, la resolución de

problemas con recursos escasos y la innovación en la vida cotidiana. Organizando objetos, abriendo el teléfono celular, reparando ropa, juguetes y puertas de refrigeradores, cada uno de los participantes tuvo un ejemplo para dar.

El taller permitió a los participantes examinar el concepto de innovación, las tendencias de innovación en la administración pública, reflexionar sobre por qué y para qué se innova en el sector público y a través de qué procesos e iniciativas es posible inducir la innovación en la administración pública.

Con el fin de poner en práctica el tema, se presentaron varios ejemplos concretos de laboratorios gubernamentales, instituciones estructuradas para impulsar la innovación en las políticas públicas. Se presentaron los elementos característicos de los laboratorios, como la promoción de la experimentación con riesgos controlados, el fomento de la creación de nuevos canales de participación y el concepto de co-creación y la realización de diagnósticos en profundidad sobre el funcionamiento de los servicios públicos.

## INICIATIVAS



Es el Laboratorio de Innovación en Movilidad de la Ciudad de São Paulo, creado para cambiar la relación entre la administración pública y la tecnología, introduciendo innovación, transparencia y participación de la sociedad civil.



Laboratorio de Innovación Gubernamental anclado en el desarrollo de soluciones creativas para resolver problemas públicos.



Un espacio experimental de innovación ciudadana y creatividad urbana que desarrolla experimentos y artefactos urbanos para generar ideas sobre temas relevantes de la ciudad, promueve encuentros interdisciplinarios y actúa como incubadora de proyectos.



El gobierno chileno cuenta con un equipo multidisciplinario que desarrolla, facilita y promueve procesos de innovación dentro del Estado para mejorar los servicios públicos y crear una nueva experiencia de ciudadanía.



Espacios que proporcionan la colaboración de gobiernos nacionales y de distrito, empresas, academia y ciudadanos para promover la innovación mediante la creación de soluciones digitales. En estos espacios, hay asesoramiento y asistencia técnica para individuos y grupos que buscan apoyo para proyectos.



Espacio de diálogo y colaboración entre organizaciones locales e internacionales, universidades y los sectores público y privado para identificar, desarrollar y evaluar políticas públicas. Co-creación de soluciones para la innovación social, la innovación en movilidad y la innovación urbana.



Una iniciativa para promover espacios y metodologías de colaboración entre el gobierno, la academia, la sociedad civil y el sector privado en el campo de la educación.



Laboratorio de Innovación en la gestión pública del Estado de Espírito Santo. Trabaja para el desarrollo de soluciones innovadoras y la promoción de una cultura de la innovación.



Este espacio ofrece apoyo a los municipios en el desarrollo de sus plataformas digitales para una mayor transparencia en el servicio público, capacita a los empleados para trabajar con datos abiertos y anima a los ciudadanos a participar en iniciativas para la cultura libre, las energías renovables y la movilidad, entre otras.

En la sección final del taller, el grupo buscó identificar un problema relacionado con la actividad de su organización u organismo y su posible solución. Para presentar la solución, los grupos utilizaron el método de narración de historias, compartiendo el resultado en plenaria.

### Factores de éxito de la formación

A partir de la experiencia del Laboratorio de Responsabilidad Urbana de Río de Janeiro podemos identificar algunos factores que contribuyeron al compromiso de los participantes y al éxito general de los talleres:

- **talleres con un objetivo último:** además de trabajar con los temas de participación, transparencia, innovación y agendas globales, la idea era reflexionar y construir propuestas para mejorar el Plan de Desarrollo Sostenible de la ciudad 2030;
- **presentación de ejemplos prácticos:** existía una preocupación constante por presentar herramientas y ejemplos prácticos de cómo estos temas de gobernabilidad pueden apoyar la implementación de políticas públicas sostenibles;
- **uso de dinámicas para facilitar el aprendizaje y el intercambio de experiencias:** una metodología innovadora que utilice juegos y dinámicas de grupo es importante para romper la informalidad, promover el intercambio de conocimientos poniendo a todos en igualdad de condiciones y traducir temas complejos a la realidad de cada uno.

### Resultados cualitativos según los participantes

*"La metodología de los talleres fue muy interesante, animó al grupo a aprender a participar, a pensar diferente. El taller llega en un momento oportuno, el grupo del PDS ya tiene un recorrido y las lecciones aprendidas del taller nos ayudan a avanzar de una manera mejor y más cualificada."* **Vitória Vellozo**, funcionaria de la Oficina de Planificación de la Secretaría Municipal de la Casa Civil

*"La formación nos ha despertado a un proceso de cambio de paradigma en el sector público que debe adaptarse a la realidad y ser más transparente, innovador y abierto."* **Marcelo Medeiros**, ingeniero de Defensa Civil de la ciudad de Río de Janeiro.

*"Tuvimos una respuesta muy positiva de los servidores que nos preguntan sobre los próximos pasos, nos cuentan que quieren ir más allá, investigar más sobre los conceptos y empezar a implementarlos en el trabajo."* **Daniel Mancebo**, jefe de la Oficina de Planificación de la Secretaría Municipal de la Casa Civil.

## Capacity building for SDGs with innovation and open government

"There is not a single day without someone from the transparency team stopping me in the corridors of the Secretariat to ask for the workshop materials," says Aline Xavier, coordinator at the Planning Office of the City of Rio de Janeiro. Aline refers to the public information transparency workshop of the City Accountability Lab, organized by UN-Habitat, from March to May 2019. The activity brought together managers from various agencies, Ombudsman's Office staff, and representatives of civil society.

The Lab is an initiative of UN-Habitat in partnership with the City of Rio de Janeiro held between March and May 2019 with the objective of supporting the implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs) in the city<sup>3</sup>. The activity encompassed a formative path that brought together 1.276 managers and civil society actors around a challenge: to innovate and transform the way of implementing public policies to achieve the SDGs. To achieve this objective, it was assumed that the training activities should support the strengthening of governance, focusing on cross-cutting issues of open government, such as transparency, participation and innovation.

### Methodology inspired by the Incas

The inspiration for the general methodology of the workshops came from an Inca tradition, the tambos. They were a kind of inn built along the main roads of the Inca Empire and allowed teams to rest and bring fresh fish to the Inca emperor at an altitude of more than 5,000 meters. These spaces had the function of refuge, rest and shelter for different people. A safe place where the teams prepared to climb the mountain.

This is the concept applied to the methodology of the Labs workshops: to provide a space for pause, reflection, hospitality and commitment with the participants.

---

<sup>3</sup> The lab is part of the project Public Accountability Systems: Measuring, Reporting and Monitoring sustainable public policies in Latin America coordinated by the Capacity Building Unit of UN-Habitat in partnership with ECLAC.

They also provide the idea of transition, dynamism and rotation that served as the basis for the conception of each workshop: entry, exploration and exit. Each moment had an objective and a purpose, as detailed in the image below:



### Workshop on public information transparency

The workshop on transparency of public information focused on the importance of transparency in public management, the country's legislation on the matter, the challenges of its implementation and its usefulness for the follow-up of the SDGs. The activity also included the construction of an action plan to make the Sustainable Development Plan 2030 more transparent.

Most of the content presented applies directly to the work of the participants. In order to address the issue of accessible language, a practical exercise was carried out in which the participants, divided into groups, had to propose alternative texts for several words so that they would be easier for any public to understand. Bidding? "Wouldn't it be better to say that this is a selection of the best proposal?" asks a participant for the rest of the teams.

Games were used to enliven the training. The "information bingo" proposed to the group an information quest to help answer questions related to SDGs goals. The teams researched government websites such as transparency portals, open data, statistics portals, to answer questions such as the number of people living below the poverty line in Rio de Janeiro, or even the infant mortality rate in the city.

## BINGO “BUSCA POR INFORMAÇÃO”

Desafio 5 - Qual o percentual de favelas urbanizadas no Rio de Janeiro?



Example of a question presented in the "Information Bingo".

The methodology of the workshops was characterized by the use of games and participatory dynamics, valuing the existing knowledge and the exchange of knowledge among the participants.

The importance of using a non-traditional methodology involving games and group dynamics has several benefits for the quality of the training. "The dynamic allows to break the formality and put everyone, bosses and subordinates, in the same position", says Laila Bellix, facilitator of the workshop and manager of the Open Government Institute, a São Paulo's based organization. "In addition, recreational activities allow us to translate complex issues into something closer to people's reality. In this way, we were able to democratize the subject and allow it to be treated by other than specialists and technicians," says the facilitator.

### Identification of actions

In parallel to building capacity, workshops were held with the mission of building an action plan, composed of suggestions or proposals that could make the PDS more participatory, transparent and innovative. The facilitators of the activity, Laila Bellix and Vanessa Meneguetti, proposed a reflection on the problems faced by the public administration in relation to each of the themes of the workshops and, secondly, on the actions needed to resolve the bottlenecks that had been identified.

To improve the SDG integration process, UN-Habitat identified an existing process carried out by the City Council: the city's Sustainable Development Plan (SDP). This long-term planning instrument defines objectives for increasing the city's commitment to the SDG. Thus, in addition to giving concrete support to a City Council initiative, the lab has benefited from a network already formed by public officials who make up the Committee in charge of preparing the PDS. The activities served to strengthen this network,

according to Cristiane Lopes of the Municipal Secretariat of Education. "The collaboration made possible the integration between all the agencies of the city because it is an opportunity to meet everyone and do an internal work in the management of the city as a whole," she says.

### Workshop on Participation Methodologies

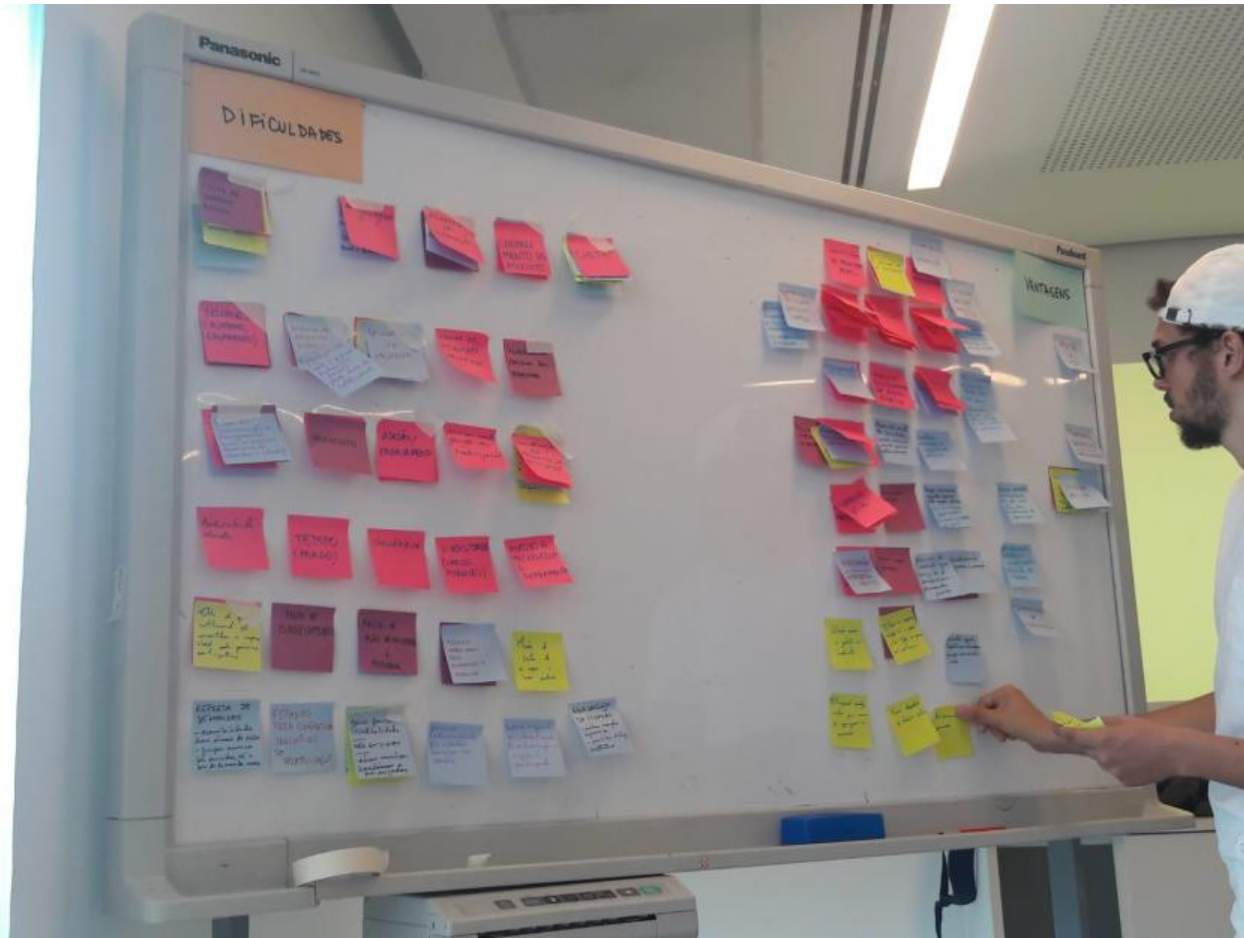
In addition to presenting concepts of social participation and discussing different methodologies and tools of participatory processes that may be useful for experts and managers, the group of approximately 60 people were involved in various activities of reflection and debate in smaller teams. In one of the exercises, people were asked to identify the main benefits and difficulties of including participatory processes in public policies. Among the benefits, participants talked about:

- the possibilities of generating innovations through the integration of different perspectives on a topic;
- strengthen the continuity of public policies beyond changes of government;
- to facilitate the monitoring of public management;
- make the best decision;
- improve knowledge of citizens demands and prioritizing.

The following difficulties were also identified in participatory processes

- there's an accumulation of demands in hard-to-reach areas;
- lack of feedback for those who participate who end up skeptical about the processes;
- the institutionalization of participation has not yet advanced;
- lack of training of technicians and staff to take advantage of the processes;
- difficulty to engage the population;
- difficulty to effectively incorporating suggestions.





**Presentation of the difficulties and benefits of participation**

In discussing actions to make the PDS more participatory, participants highlighted the importance of strengthening territorial actions, through public facilities such as schools and health posts, to create greater public commitment to urban planning.

### **Workshop on global agendas**

The workshop on Agenda 2030 and the New Urban Agenda presented how open government tools can support the implementation and adaptation of global agendas to local needs. This workshop took place in two stages and was attended by two managers from the Municipality of Teresina who have concrete experiences in the implementation of global agendas: Flávia Maia and Gabriela Uchoa.

The first stage brought together an audience of about 1,000 teachers and officials from the Municipal Secretariat of Education to share activities and ideas on how to integrate SDGs into the classroom and into the activities of the schools as a whole. One of the examples shown was the platform "The World's

Largest Lesson" which contains resources and ideas for educators on how to work each of the SDGs with students of different ages.



Project Everyone's "World's Largest Lesson" platform: an initiative in partnership with UNICEF.

The second meeting brought together civil society and practitioners involved in the development of the 2030 PDS. The activity, in addition to highlighting the importance of the role of local governments in the implementation of global agendas, included a dynamic activity. Based on the premise that game dynamics facilitate the involvement of participants in the construction of knowledge, a card game on open data was held, created by the technical team of the Municipality of Teresina. Through this activity, it was possible to open important discussions on the importance of open data for the monitoring of sustainable development indicators.

The participants, divided into groups, had to obtain data from different secretariats in order to be able to build sustainable development indicators, facing negotiation challenges between public agencies that were very close to reality. The [Teresina Game 2030](#) is available in an open format, so any interested person can download and use the material.

SECRETARIA MUNICIPAL DO TRANSPORTE



Example of the card game used in the workshop

**Public Policy Innovation Workshop**

"What other uses can a paper clip have?" With this "icebreaker" question, workshop participants were encouraged to reflect on creativity, new insights into old issues, solving problems with scarce resources, and innovation in everyday life. Organizing objects, opening the cell phone, repairing clothes, toys and refrigerator doors, each participant had an example to give.

The workshop allowed the participants to examine the concept of innovation, the trends of innovation in public administration, reflect on why and for what innovation in the public sector and through what processes and initiatives it is possible to induce innovation in public administration.

# ONU HABITAT

POR UN MEJOR FUTURO URBANO

In order to put the topic into perspective, several concrete examples of government laboratories, institutions structured to promote innovation in public policies, were presented. The characteristic elements of laboratories were presented, such as the promotion of experimentation with controlled risks, the promotion of the creation of new channels of participation and the concept of co-creation and the carrying out of in-depth diagnoses on the functioning of public services.



It is the São Paulo City Mobility Innovation Lab created to change the relationship between public administration and technology, while introducing innovation, transparency and civil society participation.



Government Innovation Lab focused on the development of creative solutions to solve public problems.



An experimental space for citizen innovation and urban creativity that develops urban experiments and artefacts to generate ideas on relevant city issues, promotes interdisciplinary encounters and acts as a project incubator.



The Chilean government has a multidisciplinary team that develops, facilitates and promotes innovation processes within the State to improve public services and create a new experience of citizenship.



Organisation provides the collaboration of national and district governments, businesses, academia and citizens to promote innovation through the creation of digital solutions. There is advice and technical assistance for individuals and groups seeking support for projects.



The organisation promotes dialogue and collaboration between local and international organizations, universities and the public and private sectors to identify, develop and evaluate public policies. Co-creation of solutions for social innovation, innovation in mobility and urban innovation.



An initiative to promote arrangements and methodologies for collaboration between government, academy, civil society and the private sector in the field of education.



Laboratory for Innovation in Public Management in the State of Espírito Santo. It works for the development of innovative solutions and the promotion of an innovation culture.



This organisation offers support to municipalities in the development of their digital platforms for greater transparency in public service, trains employees to work with open data and encourages citizens to participate in initiatives for free culture, renewable energy and mobility, among others.

In the final section of the workshop, the group carried out an activity to identify a problem related to the activity of their organisation or body and to think about what the solution would be. To present the solution, the groups used the storytelling method, sharing the result in plenary.

## Training success factors

From the experience of the City Accountability Lab we can identify some factors that contributed to the commitment of the participants and the overall success of the workshops:

- **workshops with an ultimate objective:** in addition to working on contents on the themes of participation, transparency, innovation and global agendas, the idea was to reflect and build proposals to improve the 2030 Sustainable Development Plan of the city ;
- **presentation of practical examples:** there was a constant concern to present tools and practical examples of how these governance issues can support the implementation of sustainable public policies;
- **use of dynamics to facilitate learning and the exchange of experiences:** an innovative methodology that uses games and group dynamics is important to break the informality, promote the exchange of knowledge putting everyone on an equal footing and translate complex issues to the reality of each one.

### Qualitative results according to the participants

*"The methodology of the workshops was very interesting, it encouraged the group to learn to participate, to think differently. The workshop comes at an opportune moment, the PDS group already has a tour and the lessons learned from the workshop help us move forward in a better and more qualified way".* **Vitória Vellozo**, official of the Planning Office of the Municipal Secretariat of the Casa Civil.

*"Training has awakened us to a process of paradigm shift in the public sector that now must adapt to reality and be more transparent, innovative and open."* **Marcelo Medeiros**, Civil Defense Engineer from the city of Rio de Janeiro.

*"We had a very positive response from civil servants who ask us about the next steps, tell us that they want to go further, investigate more about the concepts and start implementing them at work".* **Daniel Mancebo**, Head of the Planning Office of the Municipal Secretariat of the Casa Civil.