



Gobierno de
Salto

ESTUDIO DE PERCEPCIONES

LA INNOVACIÓN EN SALTO

VISTA DE CERCA

Qué se percibe, qué se entiende
y qué se espera

Una lectura desde la ciudadanía,
el sistema institucional y el ámbito político



**Monitor
Productivo**

INFORME FINAL

Setiembre-diciembre de 2025

COORDINACIÓN GENERAL

Mag. Pablo Da Cunda

EQUIPO TÉCNICO

Mag. Ángeles Forrisi - Mag. Nicolás Remedi



Innovación y Desarrollo

Ficha institucional

Estudio realizado entre septiembre y diciembre de 2025 por el Área de Innovación y Desarrollo del Gobierno de Salto, bajo la coordinación del Mag. Pablo Da Cunda. Integraron el equipo de trabajo la Mag. Ángeles Forrisi y el Mag. Nicolás Remedi.

Componente	Información disponible
Enfoque	Metodología mixta: encuesta y entrevistas semiestructuradas.
Encuesta	459 respuestas, recogidas entre el 23 de noviembre y el 7 de diciembre de 2025.
Entrevistas	Actores de empresas, gremios, academia, organizaciones sociales y ámbitos político-institucionales.
Período general	Septiembre - diciembre de 2025.
Responsable institucional	Área de Innovación y Desarrollo del Gobierno de Salto.

Resumen ejecutivo

Una lectura integrada de los principales hallazgos

459	96,3%	73,6%	59,3%
respuestas de la encuesta	considera importante formar en tecnología	prioriza innovar en recursos públicos	percibe innovación en “algunos pocos”

El estudio converge en una idea central: en Salto, la innovación adquiere legitimidad cuando se vuelve útil, cercana y visible. Tanto los referentes entrevistados como las personas encuestadas la asocian con simplificar procesos, resolver problemas concretos, mejorar servicios, generar empleo y facilitar la vida cotidiana, más que con la novedad tecnológica por sí sola.

SIGNIFICADO Innovar se entiende como cambiar procesos, aprender, adaptar herramientas y detectar oportunidades para mejorar resultados.	HABILITADORES Apertura cultural, liderazgo, tecnología accesible, presencia territorial y articulación entre actores.
BARRERAS Costos, información insuficiente, brechas de formación, burocracia, resistencia al cambio y discontinuidad institucional.	ROL ESPERADO Modernizar, facilitar, difundir, articular y estar en el territorio: cinco funciones que se repiten de manera convergente.
BRECHAS La edad, la localización y el acceso a redes condicionan la preparación percibida y la visibilidad de oportunidades.	OPORTUNIDAD Existe respaldo para formar en tecnología e innovar en la gestión pública; el desafío es convertir ese permiso social en resultados.

Contenido

01 • PUNTO DE PARTIDA

Introducción, propósito, marco conceptual y metodología.

02 • ANÁLISIS CUALITATIVO

Significados, experiencias, habilitadores, barreras, rol público, propuestas y gobernanza.

03 • RESULTADOS CUANTITATIVOS

Perfil de la muestra, asociaciones, finalidades, barreras, brechas y legitimidad.

04 • LECTURA INTEGRADA

Conclusiones, agenda estratégica, recomendaciones y hoja de ruta.

05 • ANEXOS

Limitaciones, notas metodológicas, referencias a completar y gráficos complementarios.

“Innovar es observar, comprender, ajustar, probar, mejorar y acompañar”

ENTREVISTA INSTITUCIONAL

01

Punto de partida

Comprender la innovación desde el territorio antes de diseñar políticas, programas o inversiones.

01.1

Introducción

La innovación en un territorio no comienza con tecnología, maquinaria ni aplicaciones: comienza con las personas. Con sus percepciones, expectativas, miedos, experiencias cotidianas y formas de entender qué significa “cambiar para mejor”. Por eso, antes de diseñar políticas, programas o inversiones, es necesario conocer cómo se vive la innovación desde adentro del territorio: qué entiende la ciudadanía cuando escucha la palabra, cómo la interpretan las instituciones, qué esperan los actores productivos y qué obstáculos culturales o estructurales frenan su adopción.

El estudio “La innovación en Salto vista de cerca: qué se percibe, qué se entiende y qué se espera” surge justamente de esa necesidad. Es una iniciativa del Área de Innovación y Desarrollo del Gobierno de Salto orientada a comprender, desde el propio territorio, cómo se construyen las ideas, experiencias y expectativas en torno a la innovación. En un contexto donde los gobiernos locales enfrentan el desafío de modernizar prácticas, diversificar la matriz productiva, mejorar servicios y fortalecer la participación ciudadana, contar con información sobre percepciones permite diseñar intervenciones pertinentes, sostenibles y efectivas.

La Coordinación de Innovación y Desarrollo propuso esta investigación para construir un mapa real de la innovación en el departamento: sus significados, tensiones, oportunidades, brechas y potencialidades. Es una radiografía social, institucional y política que ordena percepciones dispersas y aporta evidencia clave para la toma de decisiones públicas. La pertinencia de un área especializada se juega en su capacidad de leer el

territorio con fidelidad, identificar cuellos de botella, detectar oportunidades poco visibilizadas y traducir esa información en políticas concretas.

01.2

Propósito y alcance

El trabajo se propuso explorar las percepciones de tres grandes grupos: la ciudadanía, el sistema institucional y los actores político-institucionales. Cada grupo aporta miradas distintas sobre qué significa innovar, en qué ámbitos se reconoce su presencia, qué dificultades existen para impulsarla y cuáles deberían ser las prioridades para el desarrollo del departamento. El objetivo es construir una base de información que oriente políticas concretas y, al mismo tiempo, funcione como recurso para otras organizaciones del territorio.

El estudio se guió por una pregunta central: ¿Cuál es la percepción que tienen la ciudadanía, las instituciones y los actores político-institucionales sobre la innovación en Salto: en qué ámbitos la reconocen y valoran, qué barreras identifican para su adopción y cuáles consideran que deben ser las prioridades para el desarrollo innovador del territorio?

Esta pregunta permitió situar a la innovación no como un concepto abstracto, sino como un fenómeno que se despliega en la vida cotidiana, en la gestión pública, en las prácticas económicas y en las experiencias comunitarias.

PREGUNTA CENTRAL

El estudio se guió por una pregunta central: ¿Cuál es la percepción que tienen la ciudadanía, las instituciones y los actores político-institucionales sobre la innovación en Salto: en qué ámbitos la reconocen y valoran, qué barreras identifican para su adopción y cuáles consideran que deben ser las prioridades para el desarrollo innovador del territorio?

01.3

Marco conceptual: innovación desde el

Desde una perspectiva social y territorial, la innovación se entiende como un proceso que involucra tecnologías, pero también culturas organizacionales, trayectorias de las personas, dinámicas colaborativas y capacidades locales. Estudios nacionales e internacionales señalan que las comunidades valoran la innovación cuando mejora la vida diaria, simplifica procesos, resuelve problemas concretos o genera nuevas oportunidades.

Investigaciones recientes sobre pymes industriales en Uruguay muestran que innovar no depende exclusivamente de tecnologías de punta, sino de la capacidad de experimentar, aprender en la práctica y adaptarse a las necesidades de los usuarios. Para autores como Pablo Costamagna o Francisco Alburquerque, el desarrollo innovador requiere entornos de confianza, articulación entre sectores y fortalecimiento de capacidades. La ANII y la ANDE promueven una visión amplia de innovación, integrando ciencia, conocimiento, digitalización y prácticas productivas.

Estas miradas refuerzan la relevancia de comprender cómo perciben la innovación quienes viven y trabajan en Salto, ya que las políticas solo son efectivas si dialogan con expectativas y realidades locales.

01.4

Metodología

Este estudio adoptó un enfoque metodológico mixto. Por un lado, una encuesta ciudadana que permitió cuantificar percepciones, identificar patrones poblacionales y comparar resultados entre zonas urbanas, barrios periféricos e interior del departamento. Por otro, la dimensión cualitativa compuesta por entrevistas semiestructuradas, que permitió un mapeo de experiencias locales, profundizar en los significados, tensiones y matices que no siempre surgen de las mediciones cuantitativas. La combinación de ambas etapas posibilitó una comprensión más completa y situada del fenómeno.

Las entrevistas a actores calificados cumplieron un rol central dentro del enfoque cualitativo. Gracias a ellas fue posible conocer cómo distintos sectores –empresas, gremios, universidades, organizaciones sociales y gobiernos locales– conceptualizan la innovación, qué ejemplos locales consideran significativos, qué barreras identifican en su implementación y qué expectativas tienen respecto del rol del Gobierno de Salto. El análisis narrativo realizado a partir de estas entrevistas permitió identificar patrones comunes, diferencias según perfiles, tensiones entre visiones y oportunidades estratégicas para el diseño de políticas públicas.

Se realizaron 459 encuestas relevadas mediante canales digitales entre el 25 de noviembre y el 7 de diciembre de 2025. Además se realizaron entrevistas a actores territoriales calificados vinculados a instituciones, organizaciones y academia.

01.5

Aportes para la gestión pública

El estudio permite responder preguntas fundamentales: ¿Qué considera la gente que es innovar? ¿En qué ámbitos reconoce innovaciones y dónde siente que faltan? ¿Qué barreras culturales, económicas o institucionales frenan su adopción? ¿Qué rol esperan que juegue la Intendencia? ¿Qué prioridades institucionales se desprenden para el desarrollo del departamento?

A partir de estas respuestas, el estudio aporta insumos clave para la gestión pública.

Al mismo tiempo, revela algo fundamental: la innovación en Salto no es abstracta ni futurista. Para la ciudadanía, innovar es –sobre todo– hacer más fácil lo que hoy resulta difícil: pagar sin papeles, resolver trámites sin perder tiempo, acceder a información clara, trabajar mejor, producir con menos costos, sentirse acompañado por el Estado y ver que las reglas se aplican de manera justa. También implica mejorar lo que ya existe: procesos productivos, servicios turísticos, circuitos comerciales, cuidados, espacios públicos y formas de aprender.

Este informe es más que un diagnóstico, es un insumo estratégico que demuestra que sin conocimiento del territorio, no hay política pública efectiva, legítima ni sostenible. La clave está en ver lo que otros no ven, conectar lo que está disperso y convertir datos en decisiones.

La existencia del Área de Innovación y Desarrollo se justifica justamente aquí: en su rol de pensar, articular, medir y transformar; de traducir evidencia en políticas posibles; y de acompañar a un gobierno que busca modernizarse sin perder de vista las realidades y expectativas de la ciudadanía.

Innovar no es romper todo y empezar de cero. Innovar es observar, comprender, ajustar, probar, mejorar y acompañar. Innovar es construir confianza. Innovar es estar cerca. Este estudio es el primer paso para eso.

02

Análisis cualitativo

El análisis de las entrevistas realizadas revela un panorama complejo y diverso sobre cómo distintos actores del territorio conciben la innovación, qué ejemplos reconocen como significativos, cuáles son las barreras que enfrentan y qué esperan de la institucionalidad pública, particularmente del Gobierno de Salto. A pesar de la heterogeneidad de perfiles - empresarios, referentes de cámaras, actores políticos, academia y organizaciones sociales - emergen patrones coincidentes que permiten construir una visión integrada de la innovación en el departamento.

02.1

Qué significa innovar

Las entrevistas realizadas a referentes institucionales muestran que la innovación es entendida en términos amplios y multifacéticos. Los actores consultados coinciden en que innovar no se limita al uso de tecnologías de punta, sino que implica hacer las cosas de un modo distinto, más eficiente o mejor adaptado al contexto, introduciendo nuevas metodologías, procesos y formas de trabajo. Esta concepción integral aparece como dominante entre las y los entrevistados, aunque también reconocen que, en el imaginario general del territorio, la innovación suele asociarse principalmente a "lo digital".

Dentro de las percepciones recogidas, la innovación como cambio en procesos surge como una dimensión central. Se valora la capacidad de modificar procedimientos u organizar el trabajo de forma diferente para mejorar resultados, independientemente del nivel tecnológico involucrado. Una de las definiciones recogidas expresa que innovar significa "crear algo distinto o hacer un procedimiento diferente". En la misma línea, se

mencionan “metodologías nuevas” y “prácticas que permiten hacer los procesos más eficientes”. Desde el ámbito educativo se incorpora, además, la innovación como mirada estratégica, vinculada a la “capacidad de ver oportunidades donde otros no las están viendo”, integrando creatividad y anticipación en la toma de decisiones.

Varios entrevistados también ponen el foco en la adaptación a los cambios y en la búsqueda de mayor productividad. Innovar implica ajustar prácticas para optimizar el uso del tiempo, facilitar tareas o resolver problemas concretos. En esta perspectiva, la innovación se entiende como facilitación: simplificar procedimientos, ordenar procesos y hacer más fluida la experiencia tanto para los equipos de trabajo como para la ciudadanía a la que se dirigen los servicios.

Como se mencionó, aunque estos referentes sostienen una definición amplia de innovación, la asociación entre innovación y tecnología continúa siendo una dimensión muy presente. Algunos entrevistados señalaron que, en otros momentos, tendían a reducir la innovación a la computadora, el teléfono nuevo o la app, reconociendo que esta mirada es todavía común en amplios sectores del territorio. No obstante, remarcan que su propia definición evolucionó hacia un concepto más abarcador, que integra aspectos organizacionales, sociales y estratégicos.

Un aporte especialmente relevante proviene de quienes conciben la innovación como un proceso colectivo. Desde esta perspectiva, innovar no es solo introducir herramientas tecnológicas o crear nuevos productos, sino resolver problemas del territorio mediante trabajo conjunto, generación de conocimiento y articulación entre actores públicos, privados y académicos. Esta visión subraya que la innovación incluye una dimensión de gobernanza: quién administra la solución, cómo se gestiona y cómo se distribuye el valor generado. Se destaca incluso la idea de un “trípode” necesario para sostener procesos innovadores: conocimiento científico, poder público y sector productivo.

“simplificar procedimientos, ordenar procesos y hacer más fluida la experiencia tanto para los equipos de trabajo como para la ciudadanía a la que se dirigen los servicios.”

PERCEPCIÓN RECOGIDA EN ENTREVISTAS

PROCESOS Cambiar metodologías y formas de organizar el trabajo para mejorar resultados.	OPORTUNIDADES Anticipar problemas y ver posibilidades que otros todavía no reconocen.
TECNOLOGÍA Utilizar herramientas digitales como medio, no como fin en sí mismo.	APRENDIZAJE Experimentar, adaptar y construir capacidades a partir de la práctica.
ARTICULACIÓN Resolver problemas mediante conocimiento, poder público y sector productivo.	

En síntesis, para los referentes institucionales consultados, la innovación en Salto se percibe como un proceso que combina cambios organizacionales, soluciones prácticas, herramientas tecnológicas y mirada estratégica, y que adquiere sentido cuando contribuye a resolver problemas concretos y mejorar la vida cotidiana. Existe consenso en que la innovación constituye un cambio significativo que mejora resultados, ya sea técnico, metodológico, social o territorial.

02.2

Ejemplos y experiencias reconocidas

Casos mencionados por participantes

Ante la pregunta sobre ejemplos concretos de innovación en el departamento, los referentes institucionales mencionaron una variedad amplia de experiencias que, aunque diversas en escala y naturaleza, comparten un rasgo común: son transformaciones locales con impactos visibles, generalmente incrementales, prácticas y contextualizadas al territorio. En todos los casos, la innovación aparece más asociada a soluciones concretas, mejoras operativas y articulaciones institucionales, que a grandes desarrollos tecnológicos o procesos disruptivos. Es reconocida tanto en pequeñas mejoras que optimizan la vida cotidiana como en iniciativas más amplias que posicionan al departamento en escenarios de mayor desarrollo y proyección.

En el ámbito productivo, se destacan innovaciones vinculadas a procesos y mejoras en productos. Un ejemplo ilustrativo es la producción de pastas congeladas, donde la simple decisión de congelar fue considerada por la empresa como un cambio innovador que transformó su operación. También se mencionan cambios en el envasado, ajustes logísticos y estrategias de integración tecnológica para mejorar la competitividad. Entre estas últimas, se subraya la articulación con empresas POS para integrar proveedores locales y evitar costos duplicados, así como la incorporación de pagos digitales y sistemas QR para agilizar transacciones en comercios y ferias.

Otros entrevistados citan innovaciones tecnológicas aplicadas al uso cotidiano, como portales de noticias en tiempo real, cabinas de agua caliente en zonas rurales o herramientas digitales para mejorar la vinculación entre productores y comerciantes. Estos casos muestran cómo la digitalización, aun cuando es básica, tiene efectos inmediatos en la vida cotidiana y en la eficiencia de las actividades.

En el sector agropecuario, aparecen ejemplos de mayor complejidad técnica, especialmente aquellos desarrollados en articulación entre universidades y centros de investigación. Se mencionan aportes de la Facultad de Agronomía y del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) en el campo experimental de San Antonio, tales como variedades de naranja sin semillas, bancos de semen de toros, aplicaciones para detectar HLB en citrus, o la sustitución de camisas de recolección de naranjas por escaleras, lo que mejoró la calidad del fruto y aumentó la productividad. Otro ejemplo significativo es el uso de robótica aplicada a la cosecha de frutilla, con resultados que incluyen un incremento del 43% en la productividad y mejoras sustantivas en la calidad del producto.

Desde el plano académico, la innovación se manifiesta en prácticas menos visibles para la ciudadanía, pero altamente transformadoras. Se destaca la internacionalización estudiantil y la llegada de alumnos del exterior, considerada por una entrevistada como una de las innovaciones de mayor impacto en la vida institucional. A ello se suman metodologías educativas como la telecolaboración con universidades de América Latina, las clases espejo, y adaptaciones como la creación de turnos de clase flexibles para estudiantes que trabajan. Asimismo, se mencionan investigaciones científicas aplicadas a problemas del territorio, tales como estudios en biotecnología o el trabajo de un grupo dedicado a investigar terapias para cáncer de colon basadas en productos nativos, orientadas a reducir costos y ampliar el acceso a tratamientos.

En el ámbito público, se citan iniciativas de digitalización, organización administrativa y fortalecimiento de la ciudadanía digital. Entre ellas se destacan los proyectos orientados a agilizar trámites, mejorar sistemas de control urbano y ordenar procesos internos. Un caso especialmente valorado es la implementación del cobro de bolsas plásticas, considerada una política innovadora por su capacidad de modificar rápidamente el

comportamiento ciudadano. También se mencionan acciones relacionadas con la recolección de chatarra, la gestión de residuos y la automatización de ciertos procedimientos municipales.

Finalmente, se identifican innovaciones vinculadas a modelos de articulación institucional como el Centro Conecta que fue mencionado como un espacio relevante por su capacidad de coordinar actores públicos, privados y académicos. La Central Hortícola también fue mencionada en este sentido, y a su vez, algunas entrevistadas señalan proyectos anunciados –iniciativas vinculadas al cannabis y proyectos esclusas, parque agroindustrial entre otros – que no lograron consolidarse, lo cual afecta la percepción de innovación en el territorio y evidencia que la innovación también depende de la continuidad y la gobernanza de los procesos.

PRODUCCIÓN Y COMERCIO Pastas congeladas, cambios de envasado, ajustes logísticos, integración con sistemas POS, pagos digitales y QR.	VIDA COTIDIANA Y RURALIDAD Portales de noticias en tiempo real, cabinas de agua caliente y herramientas para vincular productores y comerciantes.
AGRO E INVESTIGACIÓN Naranjas sin semillas, bancos de semen, detección de HLB, cambios en cosecha citrícola y robótica aplicada a frutilla.	EDUCACIÓN Y CIENCIA Internacionalización, telecolaboración, clases espejo, turnos flexibles, biotecnología y terapias basadas en productos
GESTIÓN PÚBLICA Y AMBIENTE Digitalización de trámites, control urbano, bolsas plásticas, chatarra, residuos y automatización de procedimientos.	ARTICULACIÓN Y CONTINUIDAD Se destaca el peso de la gobernanza y la continuidad.

Se concluye que los ejemplos aportados por los referentes muestran que la innovación en Salto está asociada a:

Más que grandes transformaciones estructurales, prevalecen innovaciones incrementales que, al estar bien adaptadas al territorio, generan impactos visibles en productividad, calidad, ordenamiento, ahorro y sensibilización.

- soluciones prácticas que resuelven problemas concretos
- mejoras productivas y organizacionales
- digitalización accesible
- procesos de investigación y adaptación tecnológica
- metodologías educativas innovadoras
- nuevas formas de articulación institucional.

02.3

Factores que habilitan la innovación

Las entrevistas muestran un patrón consistente: la innovación tiende a ocurrir cuando existen condiciones culturales e institucionales habilitantes (apertura, liderazgo y articulación) más que por la disponibilidad de grandes recursos económicos. En las respuestas aparece con claridad que el motor del cambio está, en gran medida, en las personas y en su capacidad de impulsar procesos, sostenerlos y conectar actores.

Un primer factor señalado con fuerza es la apertura mental y la disposición al cambio, entendida como la capacidad de “mover” prácticas instaladas y abandonar la lógica del “siempre se hizo así”. En palabras de una entrevistada, el mayor facilitador es precisamente “sacarse el chip del siempre se hizo así”, asociado a la posibilidad de incorporar miradas nuevas y dejar entrar propuestas diferentes: “La apertura de cabeza... dejar que venga gente nueva y que te lo plantee diferente”. Esta dimensión cultural aparece como condición previa para que otros elementos, como herramientas tecnológicas o programas de apoyo, puedan efectivamente traducirse en innovación. Vinculado a ello, también se mencionó la capacidad de ciertos liderazgos de ver oportunidades donde otros no las ven, lo que permite activar cambios incluso en contextos de restricciones.

En segundo lugar, se destaca el rol de la tecnología como habilitadora, pero no necesariamente como el motor principal de la innovación. Varios entrevistados describen que el acceso a herramientas digitales básicas: internet, teléfonos inteligentes, conectividad, sistemas de gestión, pagos digitales, amplía posibilidades y facilita procesos. Para algunos, la masificación del smartphone “cambió todo”, mientras que otros señalan que la tecnología “simplifica el concepto de innovación”, en el sentido de que vuelve más accesibles ciertas soluciones y reduce las barreras operativas. En este marco, la tecnología es valorada sobre todo por su capacidad de agilizar, ordenar y facilitar tareas y servicios cotidianos.

Un tercer factor recurrente es la importancia de los liderazgos que empujan y sostienen procesos. Las entrevistas reflejan que, cuando existen liderazgos con visión y capacidad de articulación, la innovación avanza con mayor fluidez. Se menciona especialmente la idea de un “liderazgo holístico”, entendido como aquel que logra unir actores, sostener procesos y proyectar una visión más amplia: “Un liderazgo holístico... tener una visión mucho más grande... eso facilita”. También aparece como facilitador el hecho de que la institucionalidad “saliera al territorio”: se indicó que cuando la Intendencia se acerca, escucha y está presente, las personas se muestran más dispuestas a innovar, porque se generan condiciones de confianza y apertura.

Finalmente, se identifica como decisiva la articulación interinstitucional. Varias experiencias citadas en las entrevistas, como acuerdos tecnológicos locales (por ejemplo, integración de sistemas POS), iniciativas específicas como Taxi Naranja o Café Amigo, y el aprovechamiento de programas nacionales o regionales (Capital Semilla de ANDE, instrumentos de ANII, entre otros), muestran que cuando varios actores se alinean en torno a un problema o proyecto común, las innovaciones se aceleran y tienen mejores condiciones de sostenibilidad. Al mismo tiempo, algunos entrevistados señalan que estos programas y apoyos no siempre se traducen automáticamente en resultados por la existencia de “vacíos prácticos”, lo que reforzó la idea de que las condiciones institucionales mínimas: equipos, coordinación y continuidad, resultan determinantes.

Para finalizar, es destacable la sugerencia de que más allá de la voluntad, la falta de equipos técnicos sostenidos y de continuidad institucional opera como un límite relevante para que las condiciones se mantengan en el tiempo.

“Hay que sacarse el chip del “siempre se hizo así”.”

ENTREVISTA INSTITUCIONAL

APERTURA CULTURAL Disposición a revisar prácticas instaladas y recibir miradas nuevas.	TECNOLOGÍA ACCESIBLE Conectividad, teléfonos, sistemas de gestión y pagos digitales que simplifican.
LIDERAZGO Personas capaces de sostener una visión amplia, empujar y conectar actores.	PRESENCIA TERRITORIAL Instituciones que escuchan, se acercan y construyen confianza.
ARTICULACIÓN Acuerdos, programas y recursos alineados alrededor de problemas concretos.	CONTINUIDAD TÉCNICA Equipos y capacidades sostenidas para evitar que los avances dependan de impulsos aislados.

02.4

Barreras para innovar en el territorio

Respecto a las barreras que se perciben para innovar en Salto, las entrevistas ponen de manifiesto un conjunto de desafíos recurrentes que atraviesan dimensiones culturales, económicas, institucionales y territoriales. Los entrevistados coinciden en que las dificultades no se explican por un único factor, sino por la superposición de obstáculos que, en distintos niveles, condicionan tanto la aparición de nuevas iniciativas como su continuidad en el tiempo.

Una de las barreras más mencionadas es la resistencia cultural al cambio, sintetizada en la idea de que “siempre se hizo así”. Esta percepción aparece de forma reiterada y se asocia a tradiciones, costumbres y formas de organización que tienden a reproducirse aun cuando existen alternativas más eficientes. En este sentido, la innovación no se percibe únicamente como un desafío técnico, sino también como un proceso de transformación cultural que requiere apertura, aprendizaje y disposición a cambiar prácticas establecidas.

Junto con lo cultural, se describe un entorno económico complejo e inestable. En particular, se señala que el mercado local funciona con niveles de informalidad, fluctuaciones y tensiones vinculadas a la competitividad regional, lo que genera incertidumbre para invertir o experimentar. En este escenario, muchos actores optan por “jugar a lo seguro”, postergando innovaciones que demandan inversión o que implican modificar rutinas productivas o comerciales. A esto se suma la percepción de que las pymes y el sector comercial se sienten expuestos ante la competencia externa, como por ejemplo el factor regional/fronterizo, con la presencia de empresas del otro lado de la frontera que atraen consumo por diferencias de precios, tipo de cambio, oferta o escala y la presencia de grandes cadenas y/o plataformas, lo que refuerza la aversión al riesgo y limita la capacidad de planificar con horizonte.

Otra barrera relevante se vincula a restricciones materiales y financieras. Aparece la idea de que, aun cuando existen instrumentos de apoyo, los montos disponibles o los toques de financiamiento resultan insuficientes para sostener equipos técnicos o procesos de innovación de mediano plazo, sobre todo en el ámbito de la investigación. Esta limitación se conecta con una dificultad más amplia: la innovación requiere continuidad, capacidades instaladas y personal especializado, y no siempre existen recursos para sostenerlos.

En el plano institucional, se identifican barreras asociadas a trámites lentos, burocracia, falta de digitalización y dificultades para sostener articulaciones estables. Se menciona que, en ocasiones, la administración pública no logra acompañar el ritmo que requieren los procesos innovadores, y que la ausencia de mecanismos ágiles termina desincentivando iniciativas o retrasando su implementación. Asimismo, se señala la existencia de proyectos que se anuncian pero no se concretan, lo que afecta la credibilidad y debilita el clima necesario para innovar. En este mismo eje se ubica la falta de coordinación sostenida entre instituciones, que impide aprovechar sinergias y consolidar estrategias compartidas.

Las entrevistas también remarcan brechas territoriales y de conectividad, especialmente en zonas rurales. En esos contextos se mencionan carencias de infraestructura, servicios, movilidad y acceso a oportunidades, lo que limita tanto la adopción de tecnologías como el acceso a programas de apoyo. Esta brecha se expresa también en términos sociales: se describe un escenario donde algunas poblaciones –por ejemplo mujeres y jóvenes en el medio rural– tienen menos opciones, menos acceso a redes y menos recursos para integrarse a dinámicas innovadoras.

Finalmente, un obstáculo estructural señalado por varios actores es la falta de continuidad y de políticas de largo plazo. Se identifica que los ciclos políticos afectan la sostenibilidad de los procesos: iniciativas que dependen de gobiernos o equipos específicos se debilitan cuando cambian las autoridades, y en muchos casos se percibe que “todo se reinicia” en cada período. Esta discontinuidad no solo reduce la eficacia de las políticas, sino que también desalienta a quienes podrían innovar, al no contar con marcos estables y previsibles.

En síntesis, las barreras para innovar en Salto se presentan de manera simultánea y articulada. En este marco, las entrevistas sugieren que si se aborda solo una dimensión sin atender las demás, el avance queda limitado, ya que las barreras se refuerzan entre sí y requieren respuestas integrales.

CULTURAL Inercia del “siempre se hizo así” y aversión al riesgo.	ECONÓMICA Inestabilidad, informalidad, frontera, escala y recursos insuficientes.
INSTITUCIONAL Burocracia, digitalización incompleta y coordinación inestable.	TERRITORIAL Conectividad, movilidad y acceso desigual a servicios y oportunidades.
SOCIAL Brechas que afectan especialmente a jóvenes y mujeres del medio rural.	POLÍTICA Ciclos de gobierno que interrumpen equipos, proyectos y aprendizajes.

“Todo se reinicia en cada período.”

PERCEPCIÓN RECOGIDA EN ENTREVISTAS

02.5

Rol esperado del Gobierno de Salto

Sobre la consulta del rol del Gobierno de Salto, las respuestas de los entrevistados muestran una expectativa nítida y convergente: “se espera que el gobierno departamental lidere, facilite, acerque, articule y modernice, generando condiciones concretas para que la innovación ocurra y se sostenga”. En general, el rol asignado no se centra tanto en ser un financista exclusivo, sino en actuar como articulador y modernizador operativo, capaz de reducir fricciones, habilitar procesos y orientar esfuerzos.

Un primer énfasis aparece en la necesidad de liderar procesos de modernización, especialmente vinculados a la digitalización y a la mejora de procedimientos internos. Varios actores señalan que la Intendencia debe asumir un papel activo en “liderar los cambios”, particularmente en la transformación de trámites y servicios. En esa línea, se destaca que modernizar no es únicamente incorporar tecnología, sino reorganizar procesos para que sean más ágiles, transparentes y accesibles para la población.

En relación directa con esto, se repite con fuerza el rol del Gobierno departamental como facilitador y simplificador de trámites, reduciendo costos y eliminando obstáculos burocráticos. La idea es evitar solicitar información que ya está disponible en otras oficinas públicas y avanzar hacia una lógica de gestión más integrada. Esta expectativa se expresa con claridad en una frase: “Facilitar los trámites... no pedirle a la persona cosas que ya están en archivos del Estado”. Surge además una sugerencia para el sector comercial: reconocer y premiar la formalidad mediante beneficios o incentivos para quienes cumplen.

Otro rol señalado es el de “difundir y comunicar mejor”. Desde esta mirada, muchas oportunidades existentes como programas, convocatorias, instrumentos nacionales o alianzas posibles, no llegan adecuadamente al territorio, por lo que la Intendencia debería asumir una función de “difusión” y visibilización sistemática. Esta tarea se vincula tanto a informar sobre herramientas disponibles como a comunicar casos positivos que inspiren y legitimen la innovación como práctica cotidiana.

A la vez, se espera que sea un actor clave en articular actores e instituciones. Los entrevistados mencionan la necesidad de conectar universidades, empresas, sindicatos, emprendedores y organismos nacionales, generando espacios y dinámicas de coordinación que permitan acelerar procesos y evitar esfuerzos aislados. En esa misma línea, se señala que el Gobierno departamental debería apoyar y sostener equipos técnicos y programas locales -incluyendo la articulación con instrumentos como Capital Semilla u otros dispositivos de apoyo-, y dar continuidad a esas capacidades en el tiempo, para que los procesos no dependan de impulsos coyunturales. En este sentido, se valora que el gobierno departamental fortalezca la planificación, el análisis de factibilidad y el seguimiento.

Finalmente, un aspecto que surge con particular fuerza es la necesidad de que esté presente en todo el territorio. Algunos entrevistados plantean que impulsar la innovación requiere “ir a hablar con la gente”, escuchar necesidades reales y construir confianza, especialmente en zonas rurales y con grupos que quedan más lejos de las dinámicas institucionales. Se enfatiza, por ejemplo, la importancia de acercarse a mujeres rurales y a poblaciones con menos acceso a oportunidades, entendiendo que la innovación también se habilita mediante presencia, escucha y trabajo directo.

En resumen, las entrevistas delinean un rol para la Intendencia que combina cinco funciones principales: 1) modernizar, 2) facilitar, 3) difundir, 4) articular y 5) estar en el territorio.

1 • MODERNIZAR Reorganizar procesos y digitalizar trámites con foco en agilidad, transparencia y acceso.	2 • FACILITAR Reducir costos, documentación repetida y obstáculos burocráticos.
3 • DIFUNDIR Ordenar y comunicar oportunidades, programas, convocatorias y casos positivos.	4 • ARTICULAR Conectar empresas, academia, sindicatos, emprendedores y organismos nacionales.
5 • ESTAR EN TERRITORIO Escuchar, acercar apoyos y construir confianza con poblaciones más alejadas.	

“Se espera que el gobierno departamental lidere, facilite, acerque, articule y modernice, generando condiciones concretas para que la innovación ocurra y se sostenga”

ENTREVISTA INSTITUCIONAL

02.6

Propuestas para los próximos dos años

Ante la pregunta sobre qué acciones concretas se proponen para los próximos dos años, las entrevistas convergen en un conjunto de líneas de trabajo que se presentan como prácticas, factibles y de impacto directo, con énfasis en la modernización de la Intendencia de Salto, el fortalecimiento de capacidades y la implementación de programas sectoriales con enfoque territorial. En general, las propuestas apuntan a que la innovación se traduzca en mejoras visibles para la ciudadanía y para los sectores productivos, evitando que quede como una idea abstracta o únicamente asociada a tecnología.

Una primera línea, mencionada de manera transversal, es la digitalización y simplificación de trámites. Se plantea avanzar para que “casi todos los trámites puedan hacerse digitalmente”, reduciendo el uso de papel, evitando pedir documentación repetida y mejorando la experiencia de usuarios y funcionarios. En esta perspectiva, se destaca la necesidad de aplicar marcos normativos existentes que permitan el intercambio de datos entre oficinas públicas, de modo que el Estado funcione de manera más integrada. La expectativa es que la digitalización no sea solo una herramienta, sino un cambio operativo que “facilite la vida a la gente”. En el mismo sentido, se menciona la conveniencia de unificar registros y construir guías digitales que ordenen la relación entre ciudadanía y administración.

Una segunda línea recurrente se vincula al fortalecimiento de capacidades institucionales y formación. Aparece con fuerza la propuesta de consolidar un equipo técnico o un espacio interinstitucional que actúe como núcleo impulsor: coordinar roles, sostener continuidad, y, sobre todo, mapear programas disponibles a nivel nacional e internacional para acercarlos al territorio y orientar a los actores locales. Esta idea se sintetiza en otra cita textual: “Fortalecería un equipo de trabajo... mapear los programas a nivel nacional e internacional”. A esta dimensión se suman propuestas de capacitación sectorial y formación técnica, incluyendo líneas vinculadas a INEFOP, al fortalecimiento de oficios, a habilidades digitales y al impulso del

asociativismo. También se plantea la necesidad de programas específicos con enfoque inclusivo, como iniciativas dirigidas a mujeres rurales, para ampliar oportunidades donde existen brechas estructurales de acceso.

Una tercera línea de acción refiere a programas sectoriales, incentivos y regulación equitativa, orientados a ordenar actividades y promover buenas prácticas. En el plano comercial y productivo se propone reconocer y premiar la formalidad, generando incentivos para quienes cumplen y aportan al desarrollo local. Al mismo tiempo, se mencionan acciones para ordenar sectores que generan tensión social o requieren actualización en su regulación, como el caso de los cuidacoches, planteando la innovación también como capacidad de construir reglas más equitativas y funcionales. En esta línea, surge la propuesta de un “sello Salto” como herramienta de identidad y visión de desarrollo local, que funcione tanto para posicionamiento territorial como para estimular estándares y diferenciación positiva.

Junto a estas líneas, aparecen propuestas que amplían el foco hacia la innovación social como condición para el desarrollo. En particular, se menciona la necesidad de acompañamiento psicológico y social en zonas rurales, reconociendo que la innovación también depende de condiciones humanas y comunitarias, y no solo de infraestructura o tecnología. A esto se suma el impulso del asociativismo para la comercialización, como estrategia para mejorar capacidades de negociación, acceso a mercados y sostenibilidad de pequeños productores o iniciativas locales.

Finalmente, se plantea la importancia de medir y sistematizar datos para evaluar impactos y construir evidencia que sostenga decisiones públicas. Se propone registrar resultados de iniciativas concretas –por ejemplo, acciones ambientales como bolsas plásticas o chatarra– y, en general, fortalecer la capacidad institucional de seguimiento y aprendizaje, de modo que las políticas se ajusten con base en información y no solo en percepciones.

En síntesis, las entrevistas proponen un conjunto de prioridades para los próximos dos años que se organizan en torno a: un equipo técnico sostenido y articulador, digitalización y simplificación de trámites, capacitación y fortalecimiento de capacidades con enfoque sectorial y territorial, programas e incentivos para buenas prácticas y regulación equitativa, acciones de innovación social, y sistematización de datos para medir impactos. En conjunto, estas acciones apuntan a instalar condiciones de continuidad y resultados visibles en el corto y mediano plazo, fortaleciendo la capacidad del territorio para innovar de manera sostenida.

TRÁMITES SIMPLES Digitalizar, integrar registros y evitar documentación repetida.	EQUIPO ARTICULADOR Sostener un núcleo técnico que coordine roles y mapee programas.
FORMACIÓN Y OFICIOS Capacitación sectorial, habilidades digitales y asociativismo.	PROGRAMAS E INCENTIVOS Premiar formalidad, actualizar regulaciones y promover un “sello Salto”.
INNOVACIÓN SOCIAL Acompañamiento comunitario y líneas inclusivas para el medio rural.	DATOS E IMPACTO Registrar resultados, medir y ajustar políticas con evidencia.

“Fortalecería un equipo de trabajo... mapear los programas a nivel nacional e internacional.”

ENTREVISTA INSTITUCIONAL

02.7

Articulación y gobernanza

El entramado institucional de Salto muestra capital humano, vínculos personales y avances puntuales.

Las entrevistas muestran una evaluación mixta, aunque con un consenso claro: la articulación existe, pero es frágil, cíclica y depende más de personas y vínculos informales que de estructuras institucionales consolidadas. En general, los actores reconocen avances puntuales y experiencias positivas de cooperación, especialmente cuando hay buenas relaciones personales, pero señalan que esos logros no siempre se sostienen en el tiempo ni se traducen en políticas estables. Se describe una articulación que oscila entre períodos de mayor fluidez y etapas de estancamiento.

Un punto crítico que surge con fuerza es la falta de continuidad institucional. Se menciona que los cambios de gobierno interrumpen procesos y debilitan líneas de trabajo, y que algunos planes estratégicos quedan abandonados cuando cambian las autoridades. Esto refuerza la idea de que la cooperación no está suficientemente institucionalizada y, por tanto, se vuelve vulnerable a los recambios y a las coyunturas.

También aparece la percepción de que hay mucha interacción, pero poca estructura: existen instancias de encuentro y redes activas, pero faltan mecanismos estables de coordinación, roles definidos, liderazgo central y herramientas de seguimiento que permitan sostener procesos y garantizar resultados. La articulación queda muchas veces en el intercambio o el diagnóstico sin traducirse en implementación; se evidencia así una tensión entre la capacidad de producir diagnósticos y la dificultad de convertirlos en agendas operativas compartidas.

TENSIÓN CENTRAL

El territorio dispone de capital humano, relaciones personales y experiencias de cooperación, pero la articulación se percibe frágil, cíclica y poco institucionalizada. La principal brecha no es la ausencia de contacto, sino la falta de estructura, roles, seguimiento y continuidad.

02.8

Ámbitos de mayor urgencia

En este apartado los entrevistados mostraron un patrón fuerte y relativamente homogéneo en sus respuestas, combinando dimensiones operativas, como mejoras concretas en servicios, trámites y capacidades, con dimensiones organizativas y de gobernanza, vinculadas a la necesidad de sostener políticas y procesos más allá de los cambios de gobierno. En conjunto, la urgencia aparece asociada tanto a resolver fricciones cotidianas como a construir condiciones estructurales para un desarrollo innovador sostenido.

En primer lugar, se destaca con fuerza la necesidad de innovar en trámites y servicios públicos, con énfasis en la simplificación, la digitalización y la reducción de tiempos. Esta área aparece como prioritaria por su impacto directo en la vida cotidiana y por su capacidad de mejorar la relación entre ciudadanía e instituciones.

En segundo lugar, se subraya la prioridad del desarrollo productivo y el empleo, entendiendo la innovación como una vía para dinamizar la economía local y generar oportunidades. Se menciona la necesidad de innovar en reconversión laboral, en cadenas productivas y en estrategias que permitan estabilizar mano de obra y fortalecer sectores concretos del territorio. En este marco se señalan ámbitos como la cadena hortícola, el frigorífico y la logística, junto con la preocupación por construir oportunidades reales para jóvenes y para mujeres en zonas rurales, donde se perciben brechas de acceso y menores opciones de inserción.

Otra dimensión considerada urgente es la articulación institucional y la gobernanza, planteada como condición para sostener iniciativas en el tiempo. La idea de construir “política de Estado” aparece como un elemento clave para evitar que los procesos se reinicien con cada período de gobierno. En este sentido, la urgencia no es solo implementar proyectos, sino fortalecer mecanismos de coordinación y continuidad que permitan que la innovación sea acumulativa y sostenible.

Asimismo, se identifica como prioritaria la innovación en educación y formación en tecnología y nuevas competencias, entendiendo que el desarrollo innovador requiere capacidades técnicas y formativas instaladas en el territorio. Se mencionan la formación profesional y la articulación con instituciones como INEFOP, universidades y otros centros educativos, con el objetivo de preparar a la población para entornos de mayor digitalización y para nuevas demandas del mercado laboral.

Finalmente, se menciona la necesidad de innovar en turismo, espacios públicos y calidad de vida, asociando la innovación a la revitalización del territorio y a la diferenciación de Salto como destino. Aparecen ideas vinculadas a renovar circuitos, profesionalizar servicios, fortalecer el marketing territorial y avanzar en proyectos concretos que atraigan visitantes y consumo. En esta línea se menciona incluso la posibilidad de herramientas como un “sello Salto”, entendido como estrategia de identidad y posicionamiento.

SERVICIOS PÚBLICOS Simplificación, digitalización y reducción de tiempos.	PRODUCCIÓN Y EMPLEO Cadenas de valor, logística, reconversión laboral y oportunidades.
GOBERNANZA Políticas de Estado y mecanismos que trasciendan ciclos políticos.	EDUCACIÓN Tecnología, competencias y formación profesional articulada.
TURISMO Y CALIDAD DE VIDA Circuitos, servicios, espacios públicos e identidad territorial.	

Síntesis cualitativa

Las entrevistas muestran que, para los referentes institucionales, la innovación se valida cuando se vuelve cercana y útil: se reconoce como innovación aquello que simplifica, ahorra tiempo y mejora la calidad de vida o el trabajo cotidiano, más que como una promesa tecnológica abstracta.

El principal freno no es técnico: la barrera más persistente es cultural, asociada a la inercia del “siempre se hizo así”. Esto implica que innovar requiere, además de herramientas, confianza, acompañamiento y cambio de mentalidades en organizaciones y comunidades.

La articulación interinstitucional existe, pero se percibe como intermitente y poco estructurada: depende de impulsos personales y se diluye con los cambios de gobierno, lo que dificulta sostener proyectos, escalar aprendizajes y construir una agenda común.

En este marco, la expectativa hacia la Intendencia se concentra en un rol habilitador: modernizar y simplificar trámites, articular actores, sostener capacidades técnicas y traducir la innovación en resultados visibles. Esto refuerza el lugar estratégico de una coordinación que ordene, conecte, mida y dé continuidad a los procesos.

Las brechas territoriales (centro-barrios-interior rural) condicionan cualquier política: la desigualdad en conectividad, transporte, acceso a servicios y oportunidades –con énfasis en mujeres rurales y jóvenes– obliga a diseñar acciones segmentadas por territorio y con fuerte componente de cercanía.

Finalmente, la innovación aparece asociada a una demanda de desarrollo productivo y empleo estable, con necesidades claras de cadenas de valor, logística y formación; y a la vez a un reclamo por visión de largo plazo que solo se vuelve viable con planificación, indicadores y una institucionalidad técnica estable que trascienda ciclos políticos.

ÚTIL	CULTURAL	FRÁGIL	HABILITADOR
la innovación se valida por resultados visibles	el principal freno excede lo técnico	la articulación depende demasiado de personas	es el rol esperado del Gobierno

03

Resultados cuantitativos

03.1

Perfil de la encuesta

La encuesta reúne 459 respuestas que se recolectaron entre el 23 de noviembre de 2025 y el 7 de diciembre de 2025.

La muestra se concentró en edades 18-34 (48,1%) y 35-59 (45,8%), con menor presencia de 60+ (6,1%).

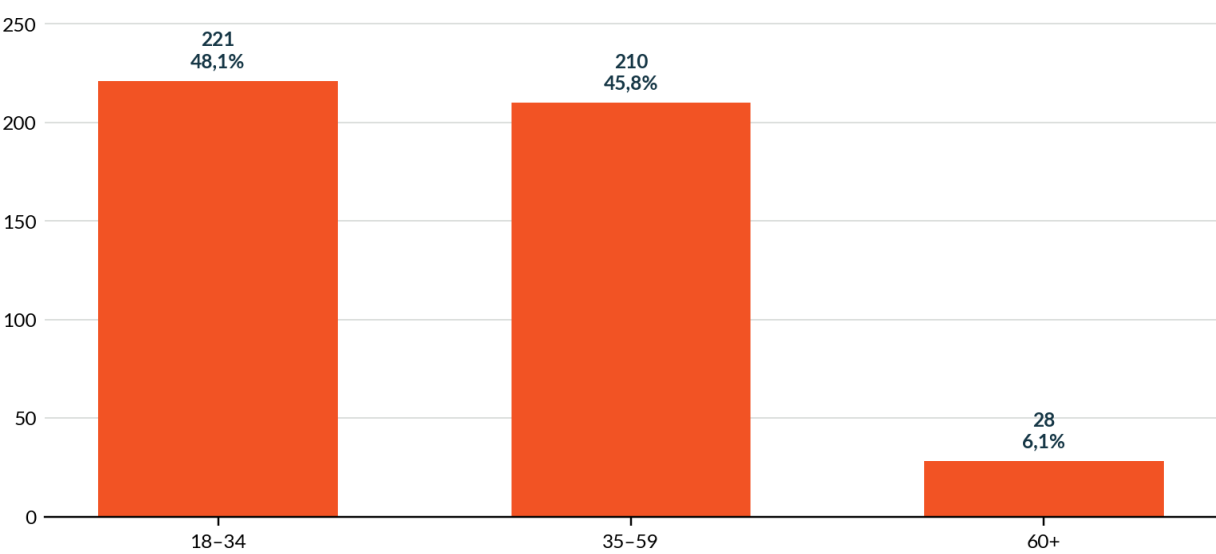
En identificación personal predomina femenino (60,1%) sobre masculino (39,2%).

La participación en organizaciones es minoritaria, siendo del 29% los casos que han respondido que sí participan.

Este encuadre ayuda a interpretar los resultados: el peso de los tramos jóvenes y adultos explica una alta autopercepción de preparación tecnológica, mientras que el segmento 60+ aparece como el que requiere estrategias de acompañamiento específicas.

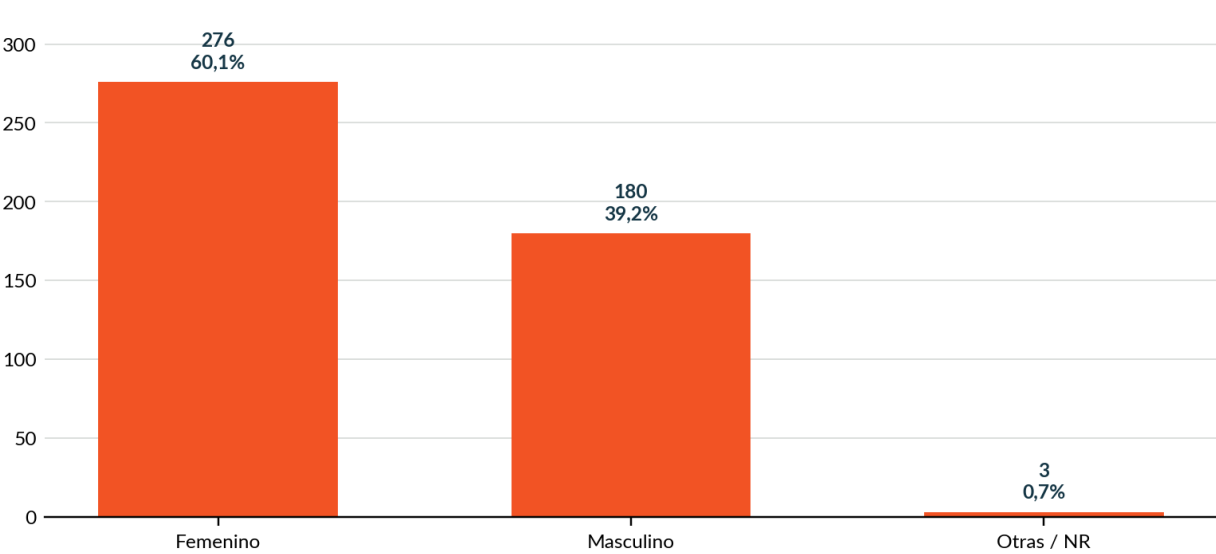
48,1%	45,8%	60,1%	29,0%
18 a 34 años	35 a 59 años	identificación femenina	participa en organizaciones

Distribución por edad



Distribución de la muestra por edad.

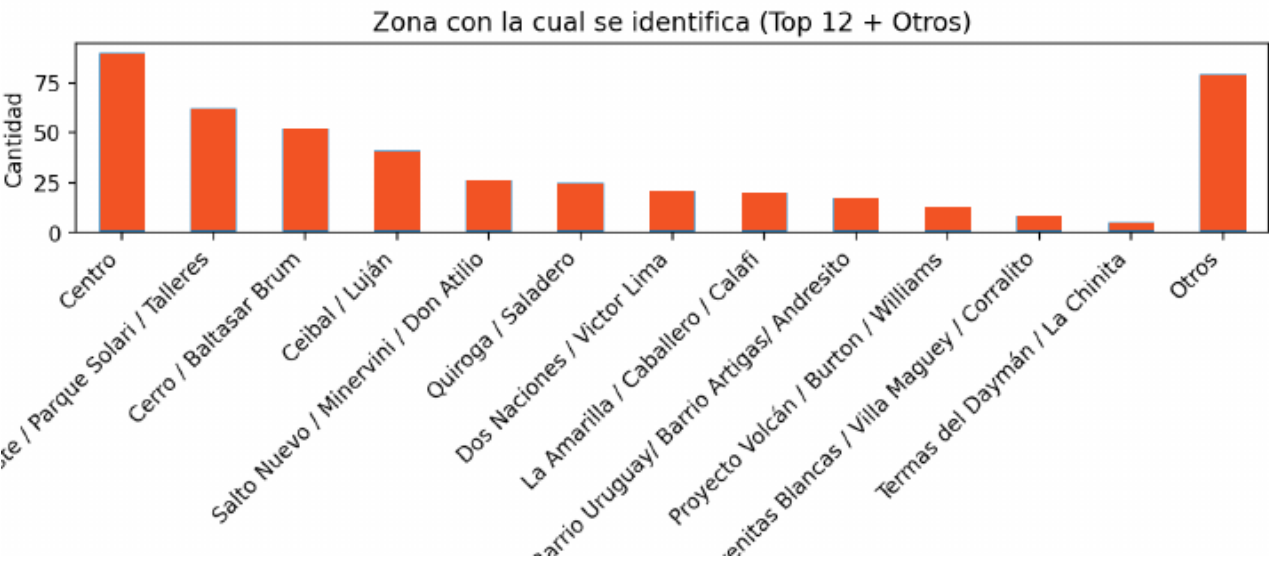
Identificación personal



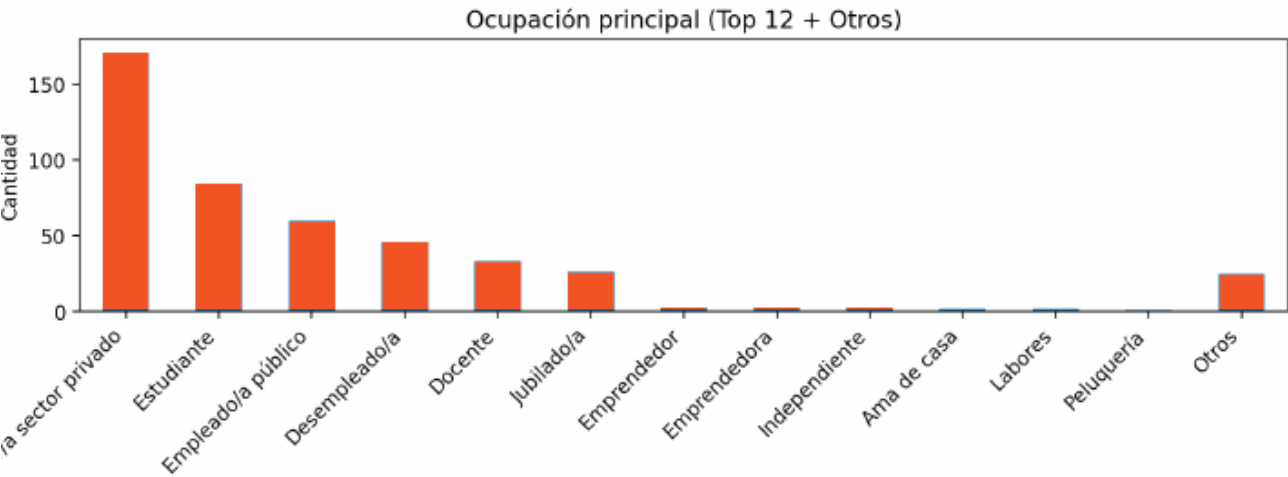
Distribución por identificación personal.

03.2

Zona y ocupación de las personas encuestadas



Zona con la cual se identifica la persona encuestada.



Ocupación principal.

03.3

Lecturas principales

Los resultados permiten observar cómo se posiciona la población encuestada frente a los cambios tecnológicos y a la innovación en el departamento. En términos generales, aparece una actitud favorable hacia la formación y una percepción relativamente positiva sobre la capacidad personal para desenvolverse en un entorno cada vez más digital. Al mismo tiempo, la innovación local todavía se percibe como concentrada en un grupo reducido de actores y persisten barreras vinculadas al acceso a recursos, información y capacidades.

Alta predisposición a formarse en tecnología. El 96,3% de las personas encuestadas considera importante o muy importante capacitarse en herramientas y conocimientos tecnológicos. Este resultado refleja un amplio reconocimiento de la formación como condición para adaptarse a los cambios y acceder a nuevas oportunidades.

Percepción favorable sobre la preparación personal. El 68,6% se declara preparado o muy preparado para desenvolverse en un entorno con mayor presencia de tecnología. En contraste, el 8,7% manifiesta sentirse poco o nada preparado, lo que muestra que, aunque la mayoría expresa confianza, existe un grupo que requiere mayor acompañamiento y acceso a instancias de formación.

Innovación percibida como poco extendida. Ante la consulta sobre cuántas personas, empresas u organizaciones innovan en Salto, la respuesta predominante es “algunos pocos”, seleccionada por el 59,3%. La innovación es reconocida en el territorio, aunque todavía no se percibe como una práctica generalizada.

Una mirada equilibrada sobre empleo y automatización. El 49,2% considera que la tecnología puede generar empleo y, al mismo tiempo, automatizar o sustituir determinadas tareas. Esta respuesta evidencia una percepción matizada, en la que los avances tecnológicos se asocian tanto con nuevas oportunidades como con transformaciones en las formas de trabajar.

Barreras vinculadas a recursos y capacidades. Los costos, la falta de información o difusión y las necesidades de capacitación concentran la mayor parte de las respuestas sobre los principales obstáculos para innovar. Estos factores muestran que la disposición al cambio existe, pero requiere condiciones concretas que faciliten su adopción.

96,3% valora la formación tecnológica	68,6% se siente preparado/a o muy preparado/a	59,3% ve innovación en “algunos pocos”	49,2% prevé empleo y pérdida por igual
---	---	--	--

03.4

Qué entiende la ciudadanía por innovación

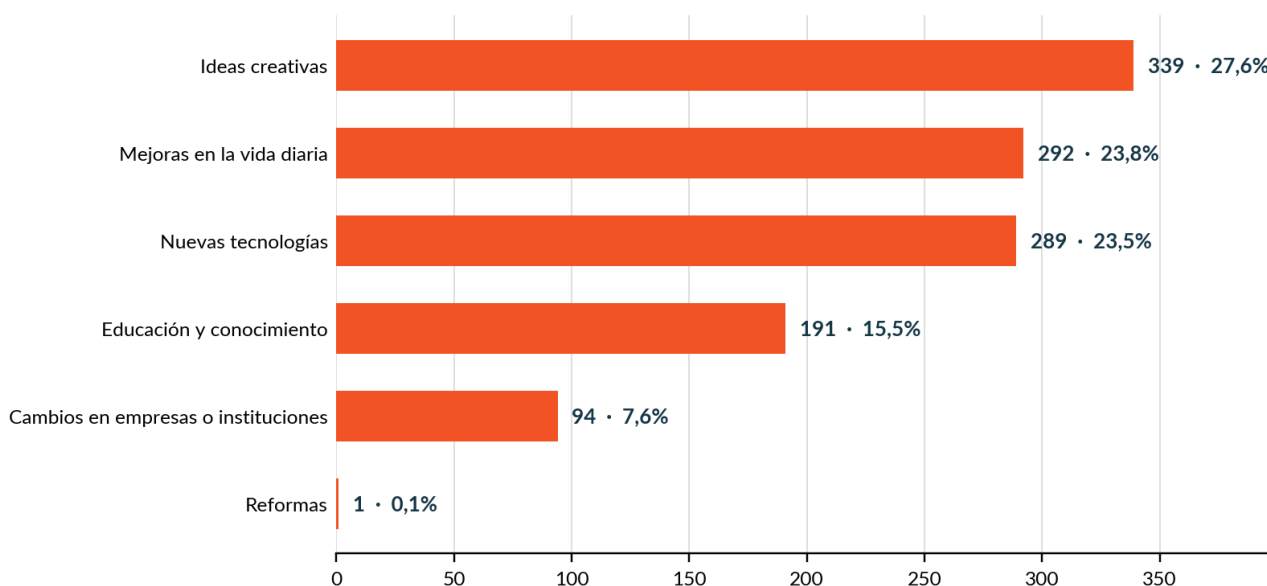
En la pregunta múltiple sobre asociaciones con innovación, domina una mirada práctica y cotidiana: se destaca “ideas creativas” (27,6%), “mejoras en la vida diaria” (23,8%) y “nuevas tecnologías” (23,5%), seguidas por “educación y conocimiento” (15,5%) y “cambios en empresas o instituciones” (7,6%).

En términos interpretativos, la innovación se percibe principalmente como algo que resuelve y mejora, antes que como un concepto estrictamente tecnológico.

A la vez, la tecnología sigue siendo un componente fuerte (no excluyente), y aparece con más intensidad en el tramo 60+, donde la asociación a “nuevas tecnologías” es más alta que en los otros grupos.

En términos de comunicación, es recomendable considerar que el anclaje ciudadano no se sostiene tanto en la promesa tecnológica como en el impacto visible.

Principales asociaciones con “innovación”



Pregunta de respuesta múltiple. La tabla original reporta categorías principales; existe un remanente de respuestas dispersas no incluido en este listado.

Principales asociaciones con la palabra “innovación”.

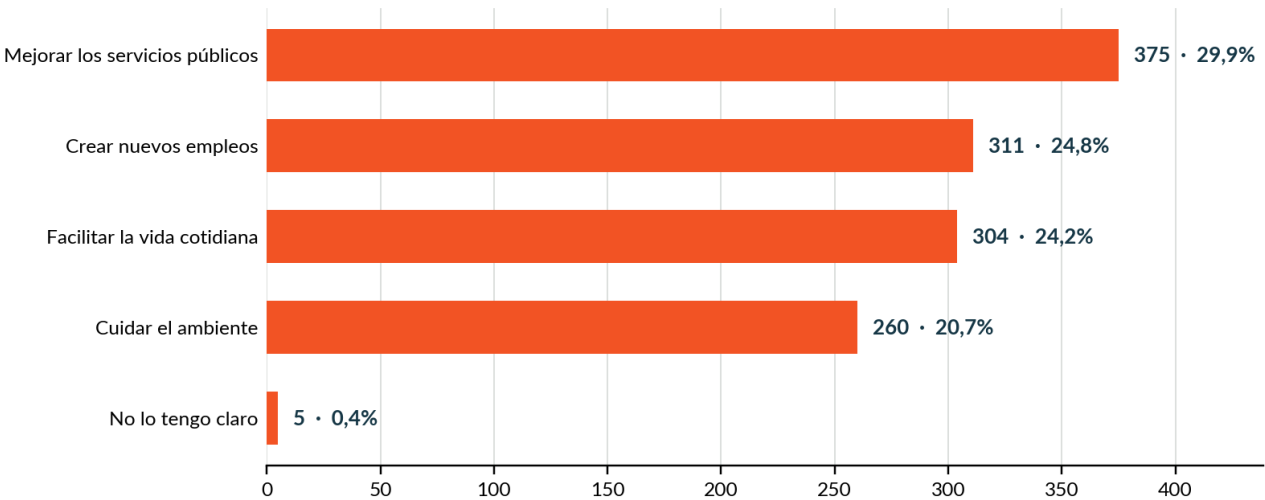
03.5

Para qué debería servir la innovación

Cuando se consulta por el “para qué”, las prioridades vuelven a ser concretas. La expectativa ciudadana sobre el propósito de la innovación es consistente con la mirada cotidiana: se ubican al tope mejorar los servicios públicos (29,9%), crear nuevos empleos (24,8%) y facilitar la vida cotidiana (24,2%), seguidas por cuidar el ambiente (20,7%).

La lectura dominante es una expectativa centrada en resultados de gestión y bienestar: servicios que funcionen mejor, empleo y soluciones prácticas. En suma, la innovación se legitima cuando produce resultados visibles en servicios, trabajo y soluciones concretas.

¿Para qué debería servir la innovación?



Pregunta de respuesta múltiple. Porcentajes calculados sobre el total de menciones reportadas (n=1.255 menciones).

Finalidades esperadas de la innovación.

03.6

Barreras percibidas

El principal freno se distribuye en un “combo” muy claro: costos económicos (25,7%) y falta de información/difusión (23,3%) lideran, seguidos por carencia de formación/capacitación (17,4%) y escaso apoyo institucional (13,5%); luego aparecen cultura/resistencia social (10,7%) y falta de confianza institucional (8,1%).

En clave de política pública, el dato más potente es que, además del factor económico, la barrera “difusión” queda prácticamente empatada con la primera, lo que abre una línea de mejora relativamente rápida y de bajo costo: ordenar información, oportunidades y canales.

El cruce por edad agrega un matiz importante: en 60+ sube con fuerza la mención a formación/capacitación (28,6%) y también crece el peso de la resistencia cultural (17,9%), mientras que el costo económico baja. Esto sugiere que, para ese segmento, la barrera no es tanto el precio como la habilidad, el acompañamiento y la confianza para usar herramientas nuevas.

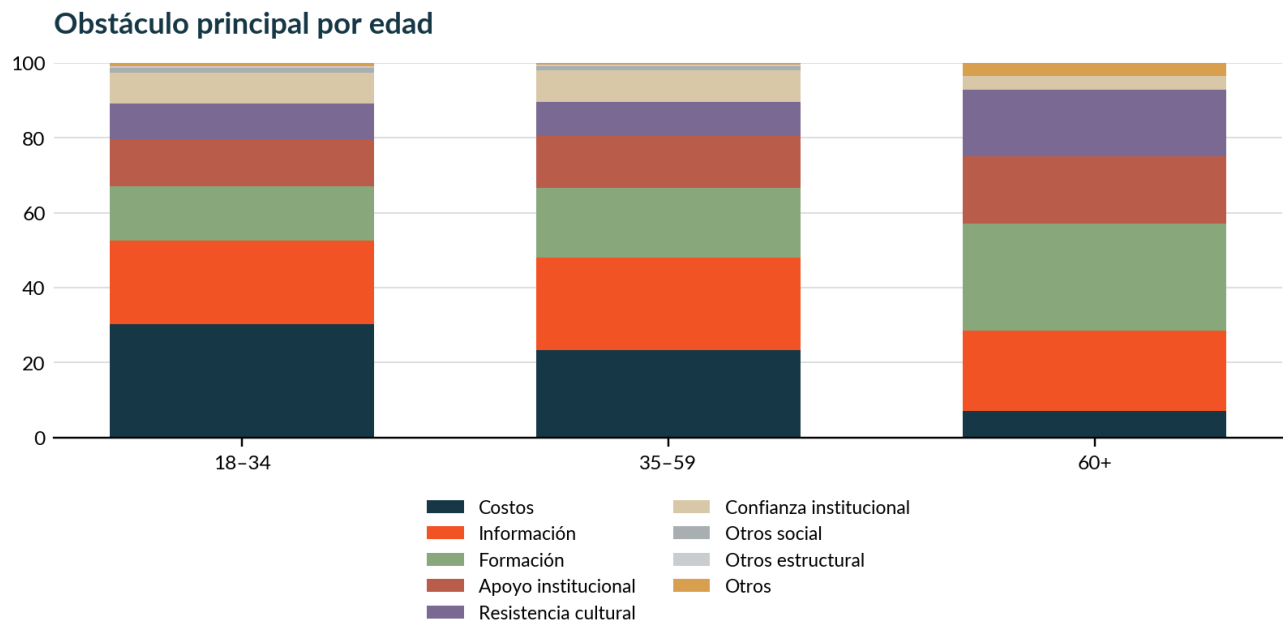
En el cruce por territorio, se observan señales útiles para la gestión: en el Centro aumenta el peso relativo de la formación/capacitación como obstáculo, mientras que en el Interior se eleva con claridad la percepción de escaso apoyo institucional.

El dato orienta a diferenciar estrategias: en el interior, la demanda se interpreta más como presencia y soporte; en el centro, más como capacidades y guía práctica.



Pregunta de respuesta única. Base: 459 respuestas.

Obstáculo principal para innovar.



Distribución del obstáculo principal por edad.

LECTURA TERRITORIAL

En el Centro aumenta el peso relativo de la formación/capacitación; en el Interior crece la percepción de escaso apoyo institucional. El estudio sugiere diferenciar estrategias: capacidades y guía práctica en el Centro; presencia y soporte en el Interior.

03.7

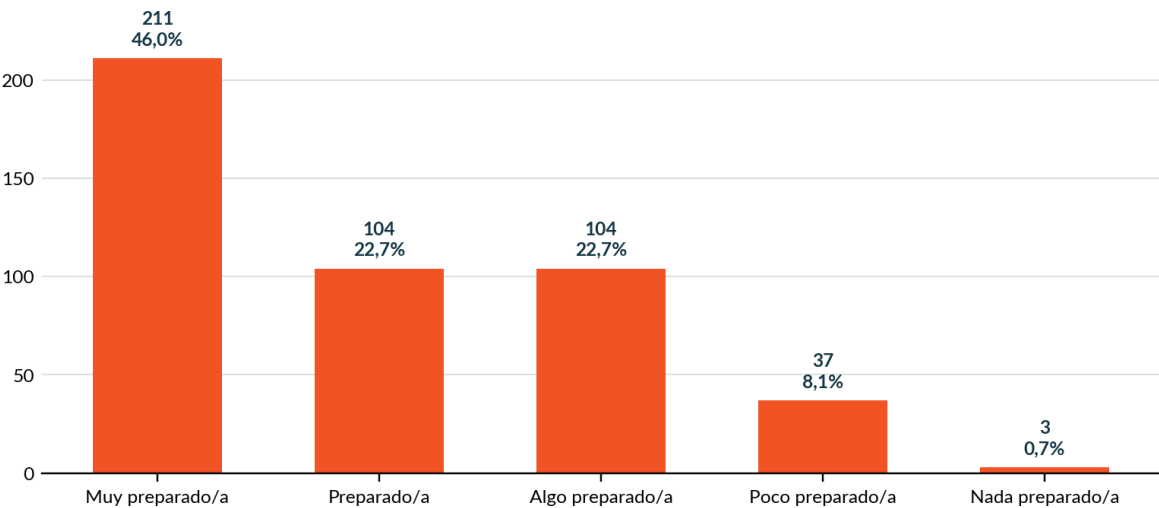
Preparación tecnológica

La autopercepción de preparación para un entorno con más tecnología es alta: 91,3% se ubica entre “algo preparado/a”, “preparado/a” o “muy preparado/a” y solo 8,7% se ubica en poco/nada preparado/a.

Sin embargo, el cruce por edad marca una brecha nítida: en 18-34 el 54,8% se considera “muy preparado/a”, en 35-59 baja a 41,9%, y en 60+ cae a 7,1%, con 21,4% declarando “poco preparado/a”.

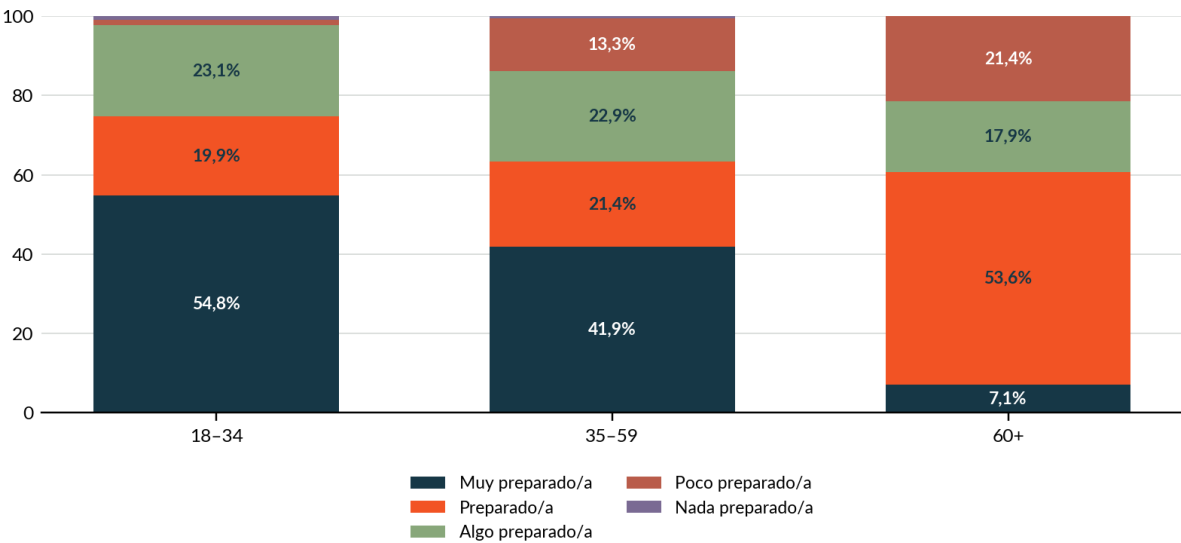
Esto sugiere que la digitalización tiene una base social favorable para avanzar, pero requiere una estrategia explícita de acompañamiento para las personas mayores, con doble vía: digital y apoyo presencial. También aparece una diferencia por identificación personal: el grupo masculino concentra más respuestas en “muy preparado/a”, mientras que el femenino registra mayor presencia en “poco preparado/a”. Esto no define capacidades reales, pero sí señala una brecha de autoconfianza o de experiencia percibida.

Preparación para un entorno con más tecnología



Autopercepción de preparación para un entorno con más tecnología.

Preparación tecnológica por edad

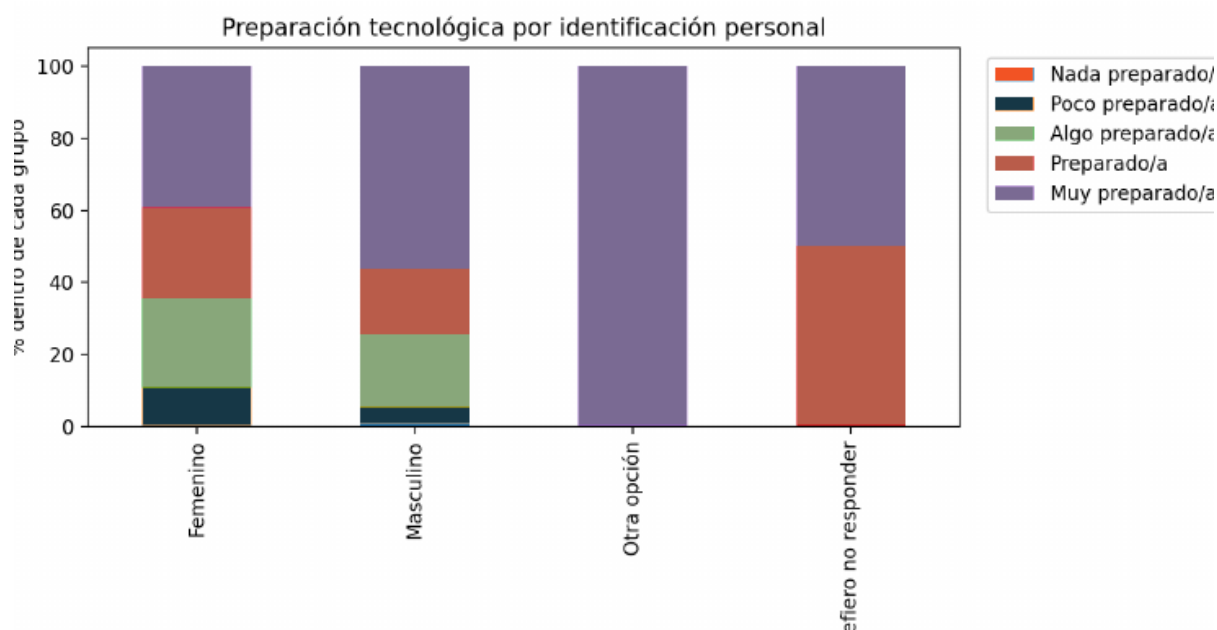


Preparación tecnológica por edad.

03.8

Preparación por identificación personal

El cruce por identificación personal señala diferencias en la preparación percibida: el grupo masculino concentra una mayor proporción de respuestas en “muy preparado/a”, mientras que el femenino presenta mayor presencia relativa en “poco preparado/a”. El estudio interpreta esta señal como una brecha de autoconfianza o experiencia percibida, no como una medición de capacidad real.



Preparación tecnológica según identificación personal.

03.9

Empresas y emprendedores innovadores

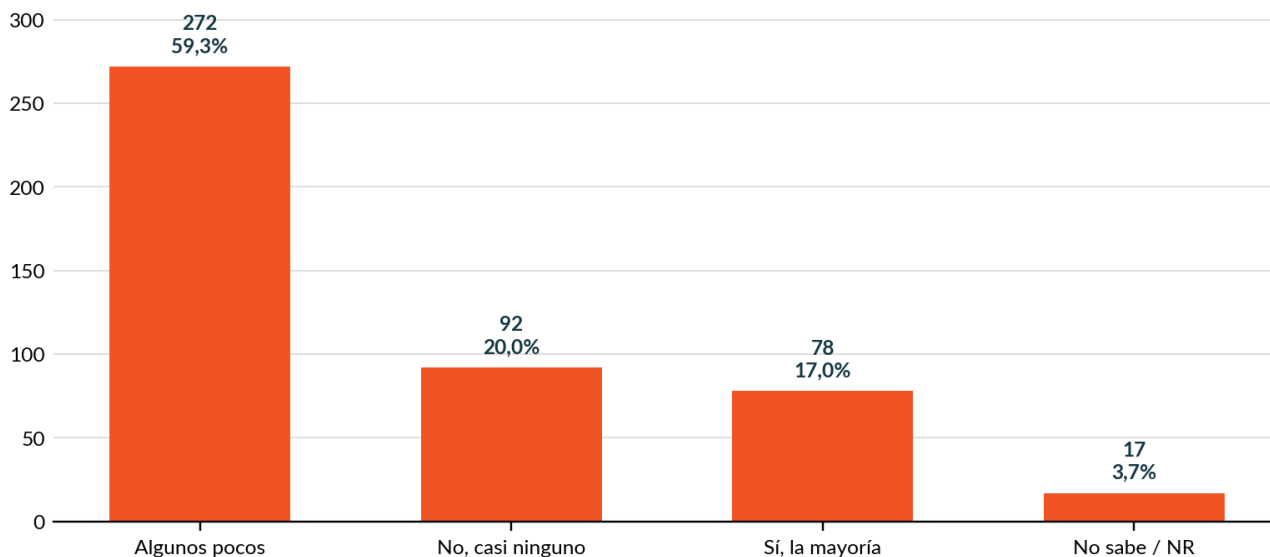
La lectura predominante es que la innovación existe, pero no está generalizada: 59,3% respondió que “algunos pocos” emprendedores son innovadores, mientras que 17% sostuvo que “sí, la mayoría” y cerca del 20% “casi ninguno”.

El cruce por edad refuerza la segmentación: en 60+ el 82,1% eligió “algunos pocos”, mientras que 18-34 es el grupo relativamente más optimista (19,5% “sí, la mayoría”).

Además, en el cruce territorial aparece un punto a monitorear: el interior muestra más respuestas negativas (“casi ninguno”) que el resto, lo que expresa menor acceso a experiencias visibles, redes o apoyos.

En términos de conclusiones, esto sugiere que la innovación se percibe como concentrada y que falta visibilidad, escalamiento y demostración de casos para ampliar la idea de que innovar no es excepcional.

Percepción sobre empresas y emprendedores innovadores



Percepción sobre empresas y emprendedores innovadores.

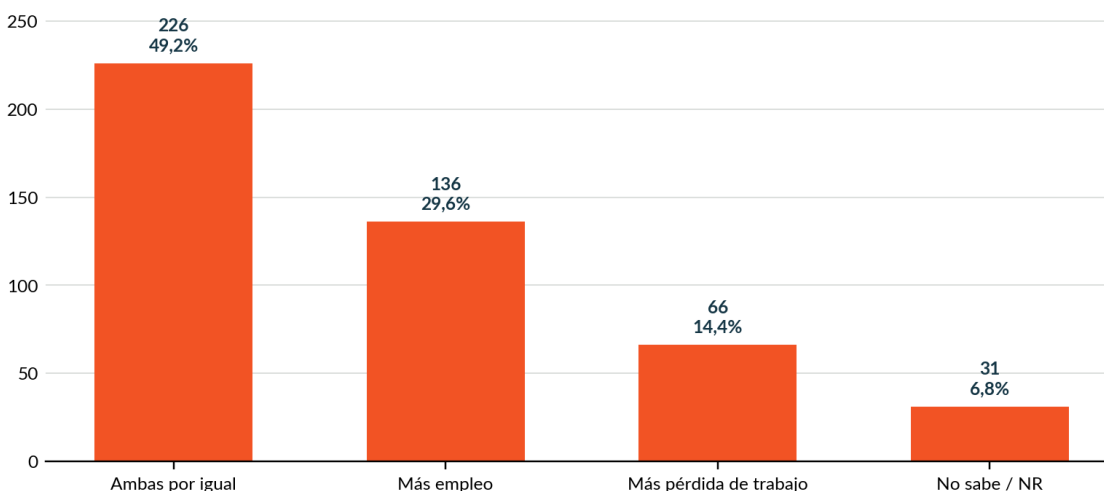
03.10

Empleo y automatización

Ante la pregunta: ¿cree que la innovación tecnológica genera más empleo o más pérdida de trabajo?, aparece una visión matizada: la opción más elegida es “ambas cosas por igual” (49,2%), seguida por “más empleo” (29,6%) y “más pérdida de trabajo” (14,4%). Este resultado habilita una narrativa de modernización en la que la innovación se presenta acompañada de reconversión laboral y formación, contemplando efectos positivos y tensiones del proceso.

La lectura por edad agrega un matiz relevante: en el tramo 60+ crece la percepción de “más pérdida de trabajo”, lo que refuerza la necesidad de incorporar, en la comunicación y en las políticas, una mirada de transición que incluya apoyos concretos de capacitación y adaptación para sostener legitimidad social.

Impacto laboral percibido de la innovación tecnológica



Impacto laboral percibido de la innovación tecnológica.

03.11

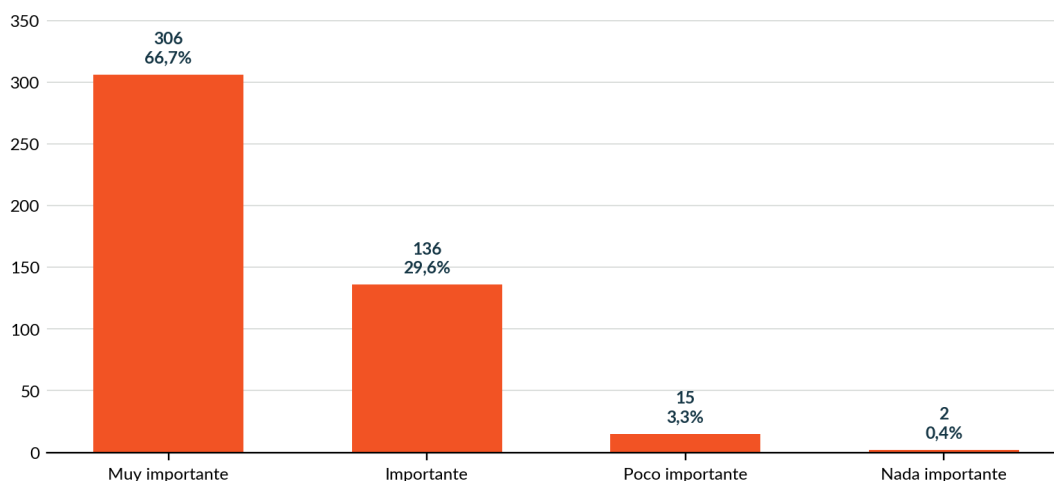
Legitimidad para formar e innovar en la gestión pública

El respaldo ciudadano para fortalecer capacidades es contundente: 96,3% considera importante o muy importante impulsar formación tecnológica. Además, 73,6% asigna prioridad alta o muy alta a innovar en el uso de recursos públicos.

En términos políticos-institucionales, esto constituye una base sólida de legitimidad para intervenir en servicios y trámites con foco en resultados visibles, orientando políticas de modernización, capacitación y mejora de servicios, con énfasis en impactos visibles.

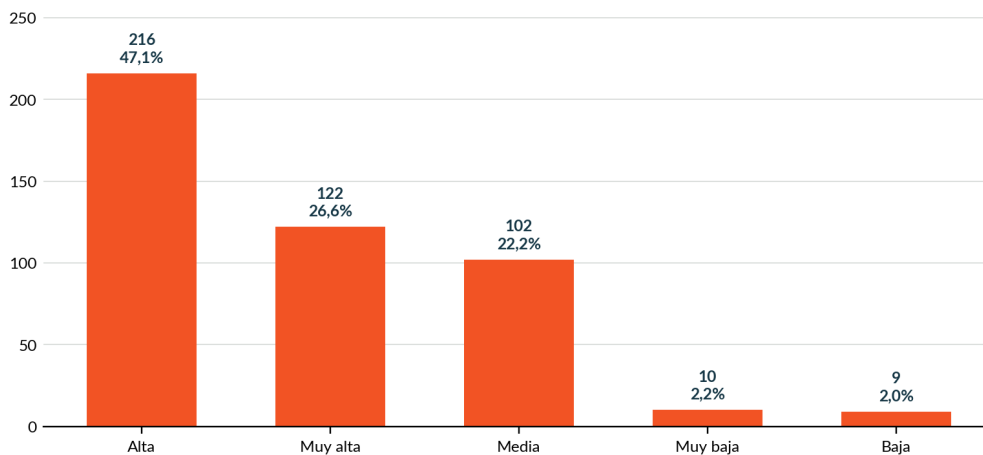
El cruce por ocupación aporta una señal concreta: el apoyo a priorizar innovación pública es especialmente alto en empleo público y estudiantes, y desciende en desempleo, lo que sugiere que la legitimidad está, pero la población más vulnerable puede necesitar ver con más claridad el retorno en empleo, accesos y oportunidades.

Importancia de formar en tecnología



Importancia asignada a la formación en tecnología.

Prioridad de innovar en el uso de recursos públicos



Prioridad de innovar en el uso de recursos públicos.

03.12

Síntesis cuantitativa

La encuesta muestra que, para la ciudadanía, la innovación se entiende principalmente como algo práctico y aplicable: se valida cuando se traduce en mejoras concretas en la vida cotidiana, más que como una idea abstracta o exclusivamente tecnológica.

La expectativa social sobre la innovación se ordena alrededor de tres finalidades muy claras: mejorar los servicios públicos, generar empleo y facilitar la vida diaria. Esto refuerza que la innovación, para ser reconocida, debe “verse” en resultados de gestión y oportunidades reales.

Las barreras percibidas no se reducen a una sola causa: aparecen combinadas entre costos, falta de información/difusión y necesidades de formación, lo que sugiere que muchas personas no solo requieren recursos, sino también orientación concreta y accesible para poder participar de oportunidades de innovación.

La autopercepción de preparación tecnológica es mayoritariamente favorable, pero no es homogénea: se identifica una brecha nítida por edad (y algunas diferencias por identidad), lo que vuelve clave que cualquier política de digitalización tenga un componente explícito de acompañamiento, inclusión y doble vía (digital + apoyo presencial).

En el plano productivo, la ciudadanía percibe que la innovación existe, pero aparece concentrada “en pocos”, lo que indica una necesidad de visibilizar casos, ampliar referentes y generar condiciones para que innovar se vuelva una práctica más extendida y no excepcional.

Respecto al vínculo entre innovación tecnológica y empleo, predomina una visión equilibrada: se reconoce que puede traer beneficios y tensiones al mismo tiempo, por lo que resulta estratégicamente importante impulsar una narrativa y una política de modernización con transición, apoyada en reconversión y formación.

Finalmente, la encuesta brinda un dato político muy relevante: existe un respaldo amplio para invertir en formación tecnológica y para priorizar la innovación en el uso de recursos públicos. El “permiso social” está; el desafío es transformarlo en acciones visibles, inclusivas y sostenidas.

Conclusiones integradas

Este trabajo integra dos miradas complementarias: las percepciones de referentes institucionales, que aportan una lectura sobre capacidades, barreras y gobernanza del ecosistema, y las percepciones de las personas encuestadas, que expresan expectativas concretas y condiciones de legitimidad social. Su combinación permite identificar no solo qué se entiende por innovación, sino también qué condiciones deben alinearse para que sea reconocida y sostenible en el territorio.

El estudio converge en una idea central: en Salto, la innovación se vuelve real cuando se traduce en utilidad cotidiana. Tanto referentes institucionales como ciudadanía la validan por sus efectos concretos –simplificar, ahorrar tiempo, mejorar servicios y generar oportunidades– más que por su “novedad” tecnológica en sí misma.

La principal disputa no es técnica, sino cultural y organizacional. La resistencia al cambio y la inercia del “siempre se hizo así” aparecen como un freno estructural; por eso, innovar requiere herramientas, pero sobre todo confianza, acompañamiento y capacidades instaladas para sostener cambios en prácticas, instituciones y comunidades.

La agenda de innovación que surge es clara y socialmente legitimada: mejorar servicios públicos, impulsar empleo y desarrollo productivo, y facilitar la vida diaria. Este mandato orienta la priorización de políticas y permite alinear acciones institucionales bajo objetivos comprensibles para la población.

Sin embargo, el estudio también evidencia un desafío de sistema: la articulación entre instituciones existe, pero resulta intermitente y dependiente de personas, con baja continuidad cuando cambian autoridades. Sin mecanismos estables de coordinación, la innovación tiende a quedar en esfuerzos aislados, diagnósticos repetidos o experiencias que no escalan.

En este marco, el Gobierno de Salto, y en particular el Área de Innovación y Desarrollo, aparece como actor clave para transformar potencial en resultados: se espera un rol habilitador, capaz de ordenar prioridades, articular actores, modernizar trámites y sostener capacidades técnicas, generando una lógica de gestión que convierta la innovación en mejoras visibles y medibles.

Las brechas territoriales y poblacionales atraviesan toda la política de innovación: centro, barrios e interior no parten del mismo lugar, y la digitalización, aun con buena aceptación general, requiere doble vía y estrategias de inclusión (por edad y perfiles) para que modernizar no implique nuevas desigualdades.

Finalmente, el estudio deja un punto de oportunidad contundente: existe “permiso social” para avanzar. La ciudadanía respalda la inversión en formación tecnológica y la priorización de la innovación en el uso de recursos públicos. La condición para sostener esa legitimidad es que la innovación se exprese en acciones visibles, cercanas y sostenidas en el tiempo, con continuidad institucional, aprendizaje sistematizado y una narrativa de transición que acompañe los cambios productivos y laborales.

El estudio sugiere que el punto crítico ya no es la definición de innovación, sino su capacidad de implementación: priorizar pocas líneas de alto impacto, sostener equipos y articulación, diseñar inclusión territorial y poblacional, y medir resultados para aprender y ajustar. En la medida en que la innovación se exprese en mejoras visibles y sostenidas, se refuerza la confianza y se habilita un círculo virtuoso de adopción, colaboración y continuidad.

UTILIDAD COTIDIANA La innovación se reconoce cuando simplifica, ahorra tiempo, mejora servicios y genera oportunidades.	CAMBIO CULTURAL Las herramientas son necesarias, pero no suficientes: la adopción exige confianza y acompañamiento.
AGENDA LEGÍTIMA Servicios públicos, empleo, desarrollo productivo y vida cotidiana concentran expectativas.	GOBERNANZA La coordinación necesita estructura, roles, seguimiento y continuidad más allá de las personas.
INCLUSIÓN Edad, territorio y acceso a redes deben formar parte del diseño de toda política de digitalización.	IMPLEMENTACIÓN El desafío ya no es definir innovación, sino priorizar, ejecutar, medir, aprender y sostener.

04.1

Agenda estratégica para Salto

Síntesis derivada de hallazgos cualitativos y cuantitativos

1 • GOBIERNO SIMPLE Revisar procesos antes de digitalizarlos; integrar registros; reducir papeles, tiempos y traslados.	2 • CAPACIDADES PARA LA TRANSICIÓN Formación tecnológica, oficios y reconversión, con apoyo presencial para grupos con mayor brecha.
3 • INNOVACIÓN PRODUCTIVA Desafíos sectoriales, cadenas de valor, logística, comercialización y adopción tecnológica accesible.	4 • TERRITORIO CONECTADO Presencia en barrios e Interior, acceso a información, redes y acompañamiento para jóvenes y mujeres rurales.
5 • GOBERNANZA ESTABLE Mesa o núcleo técnico con cartera de proyectos, responsables, plazos, indicadores y continuidad institucional.	6 • EVIDENCIA Y DEMOSTRACIÓN Medir resultados, comunicar casos y convertir aprendizajes en decisiones y confianza pública.

CRITERIO DE PRIORIZACIÓN

Comenzar con pocas iniciativas de alto impacto y alta visibilidad, combinando una mejora interna de gestión, una intervención productiva y una acción territorial inclusiva. Cada proyecto debería tener línea de base, responsable, plazo e indicador de resultado.

04.2

Recomendaciones

Recomendación	Fundamento en el estudio	Acciones a corto plazo
Institucionalizar la coordinación	La articulación actual se percibe dependiente de vínculos personales y ciclos políticos.	Definir gobernanza, responsables y tablero común de proyectos.
Seleccionar pilotos visibles	La innovación se legitima cuando produce mejoras concretas.	Elegir 3 proyectos con resultados observables en 6–12 meses.
Diseñar doble vía	Las brechas de edad y territorio pueden convertir la digitalización en exclusión.	Mantener canal digital y acompañamiento presencial.
Ordenar información y oportunidades	La falta de difusión aparece casi al nivel de los costos como barrera.	Crear un mapa único de programas, apoyos y convocatorias.
Fortalecer capacidades productivas	Empleo y desarrollo productivo son prioridades centrales.	Vincular formación, desafíos sectoriales y asistencia técnica.
Medir y comunicar	La continuidad exige evidencia, aprendizaje y confianza.	Publicar indicadores, avances, resultados y ajustes.



| **Innovación y Desarrollo**

INNOVAR ES HACER VISIBLE UNA MEJORA QUE PUEDA SOSTENERSE

Gobierno de Salto · Innovación y Desarrollo



Gobierno de
Salto



**Monitor
Productivo**

