



SER O NO SER B2G, GUÍA PARA STARTUPS EN EL MERCADO DEL SECTOR PÚBLICO DE AMÉRICA LATINA

¿Vale la pena venderle al Estado?
Historias, testimonios y datos claves para decidirlo.



Autores

Natalia Laguyás
Javier Madariaga
Valeria Restrepo
Pamela Subizar

Diseño

Valentina Porras Ocampo

Corrección de estilo

Luis Felipe Núñez



Copyright © 2026 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 4.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.en>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa, así como tampoco del Comité de Donantes de BID Lab ni de los países que representa.

Agradecimientos

Esta serie no habría sido posible sin el valioso apoyo del Fondo General de España (financiado por el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa - MINECO), que hizo posible el proyecto GovTech LATAM y, en consecuencia, esta publicación. Tampoco sin el incansable esfuerzo del ecosistema GovTech en América Latina que impulsa el mercado día a día y le apuesta a la transformación de las administraciones locales con soluciones que generan impacto.

Nuestro más sincero agradecimiento a quienes iniciaron con nosotros las conversaciones sobre las necesidades de información de las startups al ingresar al mercado B2G: Juan Pablo Escobar (Cívica Digital), Alexis Picón (Ualabee), Gisela Montes (Glass), Hugo Pinto (Sentimonitor), Miguel Alor (Datasketch), Cesar Mathias (Unibox), Lucas Jolias (SOVRA.io, antes OS City) y por supuesto todo el equipo de GovTech LATAM.

Gracias también a las más de mil startups que participaron en nuestros relevamientos y mapeos. Su generosidad al compartir información sobre el mercado nos permitió visibilizar estrategias, ideas, desafíos y datos que, esperamos, contribuyan al crecimiento de sus negocios.

Agradecemos profundamente a los expertos que enriquecieron esta narrativa con sus conocimientos: Rocío Suanzes, Nicolás Salazar, Jimena Aucique, Idoia Ortiz de Artiñano, Rafael Pérez Colón, Adriana Salazar, Marcos Olmos, Pablo Manzano, João Carabetta, Alejandro Delgado. Sus aportes fueron clave para alinear y fortalecer el contenido. Así como todos aquellos que participaron en la elaboración de informes sobre el ecosistema que fueron cruciales en nuestro proceso de investigación.

Contenido

Agradecimientos	2
Prefacio	4
Introducción: Ser o no ser B2G, guía para startups en el mercado del sector público de América Latina	5
Artículo 1 Descifrar al sector público como cliente en América Latina	9
Artículo 2 Tres historias que inspiran a entrar al mercado B2G en latinoamérica	15
Artículo 3 Innovar con propósito: cómo las startups están generando valor público	21
Artículo 4 Cinco mitos y una verdad a la hora de venderle al sector público en latinoamérica	27
Artículo 5 Los principales retos a la hora de invertir en lo público y cómo hacerles frente	32
Ideas finales ¿Vale la pena vender al Estado?	38

Prefacio

En un mundo donde la innovación tecnológica avanza a velocidad exponencial, América Latina vive una paradoja: mientras startups y scaleups desarrollan soluciones disruptivas para sectores como el financiero y la salud, el sector público –el mayor comprador de tecnología y prestador de servicios a la ciudadanía– sigue siendo un territorio inexplorado por muchos emprendedores. ¿Vale la pena vender al Estado? La respuesta no es binaria, por eso este informe nace para despejar el camino con datos, testimonios y estrategias probadas en la región.

Según el Foro Económico Mundial (2025), se espera que el mercado GovTech se expanda de 606.000 millones de dólares en 2024 a 1,4 billones de dólares en 2034, creando una oportunidad de 9,8 billones de dólares para generar valor público en 2034. Sin embargo, en Latinoamérica (LATAM) persisten mitos: que los procesos de contratación son lentos, que la burocracia ahoga la innovación o que solo las grandes empresas ganan licitaciones estatales. Esta publicación rompe esos estereotipos con:

- **Casos reales:** de startups como Ualabee y Unibox que adaptaron sus modelos B2B al B2G y escalaron sus soluciones.
- **Datos clave:** desde plazos promedio de contratación de las administraciones públicas, hasta sectores con mayor demanda.
- **Un marco decisivo:** criterios para evaluar si las soluciones de las empresas encajan en agendas o políticas públicas prioritarias.

Cuando arrancamos con el proyecto GovTech LATAM en BID Lab, el objetivo que teníamos era conectar administraciones públicas con startups para pilotar soluciones a retos urgentes.

Hoy, cinco años después, estamos ante un ecosistema regional que entrega herramientas para **traducir el “lenguaje”** entre gobiernos y emprendedores, facilitando el trabajo conjunto entre estos actores; para **generar impacto** a partir de soluciones validadas que beneficien a poblaciones vulnerables, alineándose con el doble objetivo de BID Lab: innovación y equidad; para **atraer inversión**, ya que fondos de capital privado y grandes corporaciones tecnológicas están desarrollando tesis específicas para GovTech, un sector que ya duplica en crecimiento a nivel global a fintech.

Los artículos que siguen funcionan como piezas de LEGO: pueden leerse en conjunto o según necesidades específicas. Por ejemplo:

- **Para emprendedores:** el artículo “Descifrar al sector público como cliente en América Latina” revela tácticas de startups que lograron contratos públicos sin perder agilidad y rentabilidad.
- **Para inversores:** “Innovar con propósito: cómo las startups están generando valor público” desglosa áreas con retorno a la inversión social.

El futuro es colaborativo. Como quedó claro en el cierre del **GovTech Day 2025**, “GovTech no es una tendencia, es una oportunidad concreta de transformar cómo los gobiernos resuelven problemas públicos complejos”. Esta guía es un llamado a actuar —con pragmatismo y audacia— en un mercado que, pese a sus desafíos, ofrece estabilidad, escala e impacto social.



INTRODUCCIÓN:
**SER O NO SER B2G,
GUÍA PARA STARTUPS EN
EL MERCADO DEL SECTOR
PÚBLICO DE AMÉRICA LATINA**

¿Vale la pena venderle al Estado? Este informe es una brújula para navegar este dilema. Cierra brechas de información, ofrece conocimiento y desmonta mitos persistentes sobre el mercado B2G a partir de datos, aprendizajes y experiencias concretas.

En tres años, GovTech LATAM ha demostrado que la colaboración entre startups y gobiernos es viable, rentable, escalable y genera valor para todos.

¿Vale la pena apostar al mercado del sector público en lugar de seguir otros caminos más tradicionales como el B2B (*Business-to-Business*) o B2C (*Business-to-Customer*)? ¿Es realista pensar que una empresa emergente puede trabajar con administraciones públicas sin perder agilidad ni foco? Estas preguntas son frecuentes entre emprendedores tecnológicos que consideran, con dudas comprensibles, si tiene sentido explorar el modelo B2G (*Business-to-Government*).

Desde 2022 hasta 2025, GovTech LATAM, una iniciativa liderada por el laboratorio de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (**BID Lab**), en colaboración con IE University y su **Center for the Governance of Change**, trabajó de la mano con esos emprendedores, así como con veinte equipos de diferentes municipios de la región y ahondó en el dilema de ser o no ser B2G en América Latina. Una y otra vez, apareció la respuesta de que no se trata de una decisión sencilla: implica tiempo, recursos y enfrentarse a un escenario, en muchos casos, desconocido.

Este informe nació con el propósito de ser una brújula para navegar este dilema. Cierra brechas de información entre las partes, ofrece conocimiento del ciclo de venta a las administraciones públicas y desmonta mitos persistentes sobre el mercado B2G a partir de datos, aprendizajes y experiencias concretas obtenidas sobre el terreno por el equipo de GovTech LATAM.

Durante los tres años de trabajo, observamos que no sólo es posible que las startups colaboren con gobiernos, sino que esta relación puede ser rentable, escalable y altamente transformadora para ambas partes.

Descubrimos que no estamos solos en esta convicción: organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (**OCDE**), el **Banco Mundial**, el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (**CAF**) y el Foro Económico Mundial (**WEF**) coinciden en el potencial significativo del espacio GovTech para resolver desafíos sociales urgentes con innovación y agilidad.

El desafío es grande, pero la oportunidad es aún mayor.

Una hoja de ruta B2G para startups

Los artículos que componen este informe presentan una hoja de ruta práctica para las startups que consideran incursionar en el mercado B2G. El recorrido comienza con un punteo claro para descifrar cómo funciona el Estado como cliente: qué busca, cómo compra y qué espera de una solución tecnológica. Para entenderlo mejor, se reúnen estrategias de startups y expertos de toda la región.

Continúa con tres historias reales, inspiradoras, de startups ya activas en el mercado público en distintos países de Latinoamérica. Estos casos muestran sus desafíos, pero también sus resultados (y cómo lo lograron).

¿El siguiente paso? Explorar qué significa generar valor público, a partir de las enseñanzas de soluciones GovTech con impacto, que no solo funcionaron, sino que mejoraron los servicios públicos, los procesos internos y, en consecuencia, la relación estado-ciudadanía.

Seguido, se abordan los mitos más comunes que suelen desalentar a quienes se acercan por primera vez a este mercado. ¿Demasiado lento? ¿Difícil cobrar? ¿Solo para grandes proveedores? Este artículo desmonta creencias frecuentes con evidencia y testimonios reales. Para después, hacer frente a las barreras más usuales con las que se topan las startups en el sector público en esta región —desde entender la lógica de la contratación pública hasta dialogar con equipos administrativos con dinámicas totalmente distintas— a partir de recomendaciones prácticas para superarlas.

El cierre vuelve a la pregunta inicial, ¿vale la pena vender al Estado?, con la mirada informada de todos los aprendizajes a lo largo del camino. El artículo, **no busca dar una respuesta definitiva, sino ofrecer los elementos necesarios para evaluar con criterio si este modelo es el camino acertado, porque la verdadera apuesta en juego**

no es solo vender un producto, sino contribuir a transformar lo público con soluciones de impacto.

Este no es un manual teórico: es una guía para actuar. El B2G es un juego gana-gana: los gobiernos acceden a soluciones ágiles y centradas en las personas; las startups, a contratos estables y escalabilidad con impacto.

El trabajo que da sustento a esta guía

Los artículos se basan en el trabajo realizado por GovTech LATAM, una iniciativa con doble objetivo: facilitar que equipos públicos identifiquen, experimenten y escalen soluciones tecnológicas a desafíos urbanos, y articular un ecosistema que conecte a startups, aceleradoras y gobiernos locales en torno a problemas como la gestión tributaria, la seguridad ciudadana o la eficiencia hídrica.

A través de metodologías ágiles, se impulsaron espacios de vinculación entre ciudades y startups con el fin de acelerar la transformación digital hacia servicios más eficientes, transparentes e inclusivos. Como producto se implementaron pilotos en diez ciudades, con resultados como la reducción del 60% del consumo de agua en Vitacura, Chile.

Este despliegue territorial tuvo además un enfoque sistemático de formación y reflexión. Cuatro bootcamps reunieron a un centenar de startups y expertos internacionales para abordar una de las preguntas más recurrentes del ecosistema: ¿cómo venderle al Estado?

En paralelo, se desarrolló la primera radiografía a gran escala del mercado en la región. Incluyó el mapeo de más de **1.000 startups** con potencial B2G, se investigaron sus propuestas, tecnologías, áreas de la administración pública a las cuales apuestan y la relación que llevan con estos clientes. Esto se complementó con consultas a más de cien startups sobre su modelo de negocio y entrevistas

tanto a *founders* de empresas emergentes que ya venden al sector público, como a expertos en innovación, compras públicas y ventas B2G, que nos ofrecieron sus perspectivas sobre el mercado.

Esta base empírica permitió identificar patrones valiosos para entender el mercado. Los aprendizajes, organizados en seis artículos que conforman el núcleo de esta guía, están respaldados por una base sólida: análisis de referencia de organismos como la OCDE, el Banco Mundial, la CAF, el Foro Económico Mundial y el propio BID. Complementan esta guía con tendencias globales, buenas prácticas y marcos de referencia sobre innovación pública, transformación digital e impulso al emprendimiento para el desarrollo de la economía de la región.

El foco en América Latina, el impulso desde lo local

La muestra estudiada abarca el contexto latinoamericano, recoge experiencias que van desde lo local hasta lo nacional, en países del norte al sur de la región. Cada nación enfrenta desafíos particulares (legales, institucionales, culturales), pero existen problemas comunes y una visión compartida en torno al valor que la innovación tecnológica puede aportar al sector público.

Un patrón destacable entre las startups B2G activas en el mercado es su visión multilatina desde el inicio. Las startups comienzan validando su solución con un gobierno local, pero diseñan su propuesta para replicarla en instituciones de otros países de la región con desafíos similares. La mexicana **Cívica Digital** es un ejemplo: tras consolidarse en su país, expandió operaciones a República Dominicana. Como señaló su fundador, Juan Pablo Escobar durante **uno de los GovTech LATAM Talks**: “Nuestro diferencial va más allá de la tecnología; ofrecemos acompañamiento integral para garantizar que cada implementación genere resultados tangibles y replicables”.

Esa es una de las promesas más alentadoras de GovTech: la capacidad de escalar impacto público en toda la región.

Los gobiernos latinoamericanos buscan soluciones innovadoras para mejorar servicios, aumentar la transparencia y fortalecer la relación con la ciudadanía. Para las startups con el ajuste adecuado, esto representa más que un contrato: es una oportunidad de escalar impacto y negocio.

Referencias

- **Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF).** (2025). *GovTech Lab CAF*. <https://www.caf.com/es/especiales/govtech-lab-caf/>
- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID).** (2025). *Tablero de visualización de proyectos de modernización del Estado*. <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/temas/modernizacion-del-estado>
- **Banco Mundial.** (2025). *GovTech*. <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech>
- **Foro Económico Mundial (WEF).** (2025). *The Global Public Impact of GovTech: A \$9.8 Trillion Opportunity* [Insight report]. <https://es.weforum.org/publications/the-global-public-impact-of-govtech/>
- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** (2025). *Enabling Digital Innovation in Government: The OECD GovTech Policy Framework*. https://www.oecd.org/en/publications/enabling-digital-innovation-in-government_a51eb9b2-en.html



DESCIFRAR AL SECTOR PÚBLICO COMO CLIENTE EN AMÉRICA LATINA

El sector público ofrece oportunidades únicas para escalar negocios y acelerar el crecimiento de las empresas, siempre que se comprendan a profundidad las necesidades del cliente y se diseñe una propuesta de valor sólida. Para navegar con éxito este ecosistema, recopilamos estrategias de startups con experiencia en ventas B2G (*Business to Government*) y expertos en el sector en Latinoamérica.

Con agendas digitales activas y presupuestos crecientes, los gobiernos latinoamericanos se están convirtiendo en clientes estratégicos para startups que ofrecen soluciones ágiles, escalables y con impacto social.

Para comenzar el ejercicio de entender al sector público como cliente, podemos compararlo con las instituciones bancarias tradicionales. Ambos actores tienen estructuras jerárquicas bien definidas, están regulados por normas específicas y gestionan recursos para cumplir sus objetivos. Además, deben garantizar la confianza de sus usuarios mediante procesos estandarizados (burocráticos) que aseguren la gestión de riesgos, la transparencia y el cumplimiento normativo.

En conversaciones con las startups que hacen parte del mercado B2G, hay coincidencia mayoritaria en que muchas de esas características pueden convertirse en obstáculos. ¿Cómo superarlos? Para seguir en la misma línea, un buen ejemplo lo encontramos en el [reporte de Finnovista y el BID sobre FinTech](#) en la región latinoamericana, donde las startups han respondido a los desafíos con soluciones prácticas, innovadoras y a medida:

“La adopción de fintech en América Latina y el Caribe ha mostrado un crecimiento constante, impulsado por la **confianza** en el potencial del sector para **satisfacer las necesidades financieras de la región**. (...)Las fintech están aprovechando diversas tecnologías, como la automatización de procesos, contratos inteligentes y criptomonedas, para transformar el sector financiero y ofrecer **experiencias de usuario más eficientes y seguras**. Además, la **colaboración entre fintech e instituciones financieras** se manifiesta en diversas formas, desde alianzas comerciales hasta inversiones y fusiones, lo que refleja un enfoque práctico hacia la innovación.”
(Finnovista y BID, 2024).

Los desafíos del sector público también pueden superarse con las estrategias adecuadas. Pero primero, hay que conocer al cliente.

Siete claves para entender el sector público e incluirlo en el portafolio de una startup

El 84% de los CEOs consultados para este informe coinciden en que entender al cliente público es fundamental para ajustar de forma eficiente la propuesta de valor. Estas son algunas de las estrategias de las startups con trayectoria B2G y especialistas en el sector.

- 1 **Validar si una entidad pública tiene potencial como cliente.** Antes de invertir tiempo y recursos en un proceso de venta, y así evitar gastos innecesarios, los *founders* recomiendan evaluar si hay un *match* entre la solución tecnológica que se ofrece desde la startup y el perfil del organismo del sector público.

¿Cómo han validado la compatibilidad?

- Analizar la misión: verificando si hay una coincidencia de propósitos entre la oferta de valor de la empresa y la misión de la entidad, es decir, el objetivo máximo con la ciudadanía.
- Revisar las funciones específicas del organismo: identificando si los servicios o productos que ofrecen como startup están dentro del ámbito de acción de la entidad pública.
- Evaluar la cobertura: analizando el alcance territorial y el número de ciudadanos que atiende la entidad pública para dimensionar la demanda real del producto ofrecido.

Un tip extra: las páginas web institucionales de las entidades públicas suelen contener la información para validar la compatibilidad en secciones como “misión y visión”, “funciones” o “transparencia”.

2 Identificar las necesidades reales de la entidad pública (y cómo se puede responder a ellas). No basta con entender la misión de la institución pública, para identificar oportunidades concretas, las startups que ya han cerrado ventas investigan los verdaderos desafíos y prioridades operativas de la entidad. De esta forma, pueden presentar su solución como respuesta a necesidades documentadas y demostrar un conocimiento profundo del cliente público.

¿Cómo han hecho esta investigación?

- Inspeccionar documentos relevantes: leer y analizar de cara a la oferta de la startup planes de desarrollo, para encontrar objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Así como presupuestos anuales, en los cuales se identifican áreas de inversión, e informes de gestión, que evidencian metas pendientes a las cuales pueden aportar desde la empresa.
- Descifrar las señales poco visibles: las startups consultadas comparan las metas declaradas, de la entidad a la que buscan aproximarse, con los resultados reportados e identifican discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado para encontrar ventanas de oportunidad.

Un tip extra: esta información suele encontrarse en los portales de transparencia gubernamental y páginas oficiales de planeación, redes sociales de las entidades, sistemas de información presupuestal e informes de auditoría y evaluación de políticas públicas. También se pueden conocer de primera mano en los eventos de rendición de cuentas que suelen llevar a cabo los organismos públicos en el último trimestre del año.

3 Comprender la estructura de la institución (quién decide, quién ejecuta y quién influye). Entender el mapa de decisiones, influencias y jerarquías es una ventaja estratégica para la startup a la hora de planear su acercamiento, ya que les permite posicionar y promocionar soluciones en los niveles adecuados de la cadena de valor, establecer conexiones útiles desde el primer contacto y acelerar sus oportunidades de negocio.

¿Cómo han abordado la estructura de influencia y decisión?

- Revisar el organigrama con visión estratégica: Identificando las áreas misionales (*core* del negocio) vs. áreas de apoyo. Detectando los cargos con capacidad de aprobación presupuestal, y acercándose a las unidades de innovación y transformación digital.
- Perfilar a sus aliados clave: diferencian entre tomadores de decisión, las autoridades con poder de firma (nivel directivo); ejecutores, los gestores operativos que materializan proyectos, e 'influenciadores', asesores y equipos técnicos con poder de recomendación.

Un tip extra: Un primer paso que han dado muchas startups ha sido revisar el portal web institucional (sección "Gobierno" o "Directorio" u "Organigrama"), los manuales de funciones y competencias por cargo, así como redes profesionales como LinkedIn (para entender trayectorias) para encontrar a los perfiles adecuados o ese tan importante, primer contacto.

- 4 Conquistar a cada audiencia con un mensaje a su medida (la empatía como superpoder comercial).** Rafael Pérez Colón, experto en GovTech ofreció ejemplos concretos sobre cómo se ve esa empatía en un pitch de venta:

“Si hablo con un político, destaco cómo mi solución contribuye al cumplimiento de sus promesas de gobierno. Si me dirijo a un técnico, enfoco la conversación en el despliegue técnico dentro de su infraestructura. Y con equipos de contratación, resalto eficiencia y transparencia en los procesos”.

(Pérez Colón, 2024)

¿Cómo han adaptado los mensajes para los diferentes actores las startups del mercado B2G?

- Cuando se trata de líderes políticos como alcaldes, gobernadores, ministros, etc, lo han hecho utilizando su lenguaje, haciendo uso de frases como “impacto visible” y “logros reportables”.
 - *Ejemplo: “Nuestra herramienta le permitirá anunciar en 3 meses la reducción del 50% en tiempos de entrega de licencias de construcción”*
- Para cargos directivos como lo son gerentes, jefes de áreas y directores, el lenguaje con el que más han resonado incluye frase como “cumplimiento de metas” y “gestión eficiente”
 - *Ejemplo: “Sistema que automatiza el 80% de sus procesos misionales sin cambiar su infraestructura actual”*
- A la hora de hablar con los equipos técnicos dentro de las áreas de TI o de innovación, mencionar características como “interoperabilidad” y “soporte técnico”, resuena con sus responsabilidades.
 - *Ejemplo: “API compatible con sus sistemas existentes que implementamos en 72 horas”*

- Respecto a las áreas de contratación el mensaje de la oferta de valor de la startup, incluye temas como “ahorro documentado” y “procesos auditables”

→ *Ejemplo: “Solución que reduce un 30% los costos operativos con trazabilidad completa”*

Un tip extra: para reuniones, los encargados de ventas, recomiendan preparar un dato relacionado al plan de gobierno (para políticos), a un indicador de la entidad (para directivos) y a una característica técnica relevante (para equipos TI).

- 5 Sincronizarse con los ciclos del sector público.** Es indispensable saber que el sector público se rige por diferentes ciclos políticos, electorales y presupuestales que pueden incidir en la decisión de compra. Esta clave les ha permitido a las startups con tracción en el mercado planificar sus aproximaciones comerciales y evitar errores estratégicos al contactar a su cliente; errores como abordar entidades cuando ya ejecutaron su presupuesto, presentar soluciones complejas en años electorales o ignorar los tiempos de diseño de pliegos.

¿Cómo han logrado entender los ciclos?

- Haciéndose preguntas como: ¿cuál es el trimestre fiscal en curso?, ¿hay algún cambio de administración próximo?, ¿existen partidas presupuestarias específicas para ciertas áreas?, ¿hay algún evento detonante (nueva ley, crisis, informe negativo)?
- Interiorizan el calendario fiscal: conocen el plan presupuestal para definir el mejor momento para posicionar soluciones. También son conscientes de cómo se ejecuta dicho plan para saber cuál es la ventana de tiempo de despliegue de soluciones, y las oportunidades que presenta el cierre del ciclo fiscal para llevar a cabo proyectos urgentes con saldos presupuestales.

- Tienen presente el ritmo político en los periodos gubernamentales: el primer año de gobierno, suele ser el momento para grandes transformaciones. A mitad del mandato, para ajustes operativos. Y en el último año, usualmente se priorizan proyectos de legado visible.
- Nunca pierden de vista los tiempos que tarda el estado en realizar una compra: las licitaciones que comprometen recursos significativos suelen tomar de 6-12 meses de proceso, una contratación menor puede tardar de 1-3 meses, y por último, las urgencias cuentan con vías rápidas (normalmente post-emergencias).

Un tip extra: por requisitos legales, esta información suele estar alojada en portales de transparencia de cada entidad, sistemas electrónicos de contratación pública y publicaciones de planes operativos anuales.

- 6 Diagnosticar la madurez digital de la entidad.** La startup **SOVRA.io** desarrolló una herramienta específica para categorizar la madurez digital de los gobiernos con los que buscan trabajar, usando como referencia inicial el análisis de los portales web institucionales. “Revisar las páginas permite darse una idea de con qué cliente o usuario me voy a encontrar”, resalta Lucas Jolias, fundador de la startup en una de nuestras entrevistas. Esta evaluación ayuda a adaptar la propuesta a la realidad tecnológica del cliente, evitando sobre-ofertar soluciones que luego, no puedan ser integradas o implementadas.

¿Cómo han hecho este diagnóstico las empresas emergentes?

- Analizan la experiencia previa, por ejemplo, con una búsqueda de los proyectos tecnológicos implementados recientemente por la entidad.
- Evalúan el portal web oficial del organismo para identificar si cuentan con trámites digitales completos, observando la disponibilidad de datos abiertos o APIs, entre otros.
- Segmentan a los clientes por niveles de madurez.

- 7 Mantener el radar activo para detectar oportunidades emergentes y modelos flexibles en negocios con el Estado.** El 60% de los CEOs indicó que colaboran con otras empresas para acceder a oportunidades en el mercado, reafirmando que la flexibilidad en los modelos de negocio es importante para el éxito en este sector.

¿Cómo se mantienen al día las startups?

- Diversifican sus enfoques: desde participar en licitaciones tradicionales hasta explorar contrataciones directas para proyectos piloto.
- Identifican colaboraciones estratégicas: han buscado partners con capacidades complementarias, estableciendo acuerdos claros de roles y responsabilidades. Estas colaboraciones se han utilizado para cumplir requisitos técnicos en grandes licitaciones.
- Monitoreando fuentes como portales de contratación pública (actualizaciones diarias), convocatorias de innovación abierta y programas de cooperación internacional.

Una gran parte de las startups de nuestra radiografía B2G de América Latina no sólo han logrado llevar sus servicios y productos al sector público, sino también crecer y escalar más allá de sus países de origen con múltiples ejemplos de casos de éxito en Argentina, Brasil, Chile y Colombia, entre otros países.

Referencias

- **Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo y BID Invest.** (2024). *Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado con potencial para aportar a la inclusión financiera regional*. <https://doi.org/10.18235/0013032>
- **Foro Económico Mundial (WEF).** (2025). *The Global Public Impact of GovTech: A \$9.8 Trillion Opportunity* [Insight report]. <https://es.weforum.org/publications/the-global-public-impact-of-govtech/>
- **GovTech LATAM.** (2023). *Encuesta de estrategia de venta B2G* [Informe interno].
- **Pérez Colón, R.** (2024). *Conferencia en Bootcamp GovTech 2024* [Presentación vía Zoom]. GovTech LATAM.



TRES HISTORIAS QUE INSPIRAN A ENTRAR AL MERCADO B2G EN LATINOAMÉRICA

Venderle al Estado no es fácil, pero si se logra es una estrategia válida para escalar. Presentamos nuestra radiografía del ecosistema GovTech en América Latina, construida a partir de entrevistas, encuestas, reportes regionales y trabajo directo con startups; esta es una muestra de que hay barreras, pero también, oportunidades reales.

“Inviertan en el primer caso de éxito, en paralelo estudien y aprendan cómo funciona el sector público y luego diseñen una estrategia de ventas bien pensada que irán perfeccionando a medida que avancen. No subestimen los tiempos y prepárense porque esto es una maratón”- Cesar Mathias, Unibox.

En tres años de explorar el mercado B2G en América Latina, una frase se repite constantemente: “vender al gobierno no es tarea sencilla”. Y es cierto, los emprendedores y actores del ecosistema GovTech enfrentan procesos de contratación extensos, estructuras decisionales complejas y relaciones que demandan paciencia y flexibilidad (más allá de lo acostumbrado).

Aun así, hay otra cara de la moneda. El sector público en la región muestra signos concretos de apertura a nuevos proveedores y crecimiento constante de la demanda tecnológica (WEF, 2025; CAF, 2024), representando una oportunidad única para probar y escalar soluciones innovadoras con impacto social, mejorando la operación del Estado y la vida de millones de personas.

¿Cómo se navega este mercado? Tras conversar detenidamente con múltiples CEOs y fundadores de startups con un portafolio B2G activo, mapear más de 1.000 startups con potencial GovTech, acompañar más de una decena de procesos de pilotaje de soluciones tecnológicas en gobiernos latinoamericanos y analizar los reportes más recientes, hemos creado una radiografía del ecosistema en la región.

En este artículo les compartimos algunas de sus dimensiones más relevantes: a partir de tres datos claves de las tendencias en el sector y tres historias reales de quienes ya están activos en el mercado.

1 Un ecosistema consolidándose a un ritmo constante y alentador

Según datos de 2023, el 75% de las startups con potencial B2G, observadas por GovTech LATAM, ya operaban en etapas avanzadas: 24% con productos en el mercado, 25% en fase de crecimiento con soluciones consolidadas y 26% en etapa de escalamiento. Esta tendencia positiva se ha mantenido en 2024 y 2025, con un 30% de empresas operando activamente en el mercado, un 23% en crecimiento y un 22% expandiéndose a nuevos mercados. Estas cifras no solo validan que es posible alcanzar etapas maduras en este mercado, demuestran también la capacidad de este para albergar múltiples actores de manera simultánea. Aún persisten retos que pueden frenar el ritmo de las oportunidades en el mercado, como lo son las limitadas opciones de financiamiento y las complejidades de los tiempos de contratación, pero se advierten en el panorama iniciativas y programas para ayudar a las startups a sobrellevarlos.

Caso KPTL: Fondo de inversión brasileño

El fondo de inversión brasileño GovTech, lanzado en 2021 por KPTL y Cedro Capital, es el primero en América Latina dedicado exclusivamente al ecosistema GovTech, con un enfoque en startups que ofrecen soluciones digitales para el sector público, como Colab, Prosas, StartGi, Augen Engenharia e i4sea. Con más de 50 millones de reales recaudados y respaldo de inversionistas como Positivo Tecnologia y agencias de desarrollo, el fondo busca capitalizar el potencial económico y social de la digitalización de servicios públicos, acelerada por la pandemia, y posicionar a Brasil como un hub global en este ámbito. El fondo ya registró su primera salida con la venta de Augen Engenharia a Biosolvit y continúa invirtiendo en verticales como salud, educación, seguridad y ciudades inteligentes, demostrando que la rentabilidad de este sector atrae cada vez más capital.

A esto se suma que el ecosistema ofrece hoy condiciones favorables para los emprendedores: existe suficiente validación del modelo gracias a casos de éxito concretos. Y al mismo tiempo, hay espacio para innovación y propuestas diferenciadas. Esto significa que, para quienes desarrollan soluciones para el sector público, el riesgo de llegar “demasiado temprano” ha quedado atrás, mientras que la ventana de oportunidad para ingresar con enfoques innovadores, ya sea abordando necesidades públicas insatisfechas o adaptando modelos exitosos, sigue abierta. El mensaje es claro: el momento de actuar es ahora.

2 Países “hubs” de soluciones GovTech en América Latina

Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México resaltan como polos para startups GovTech en la región, presentándose (tanto en nuestra investigación y reportes sobre el mercado) como destinos estratégicos tanto para la radicación como para la operación de estos emprendimientos. Esta concentración responde a condiciones habilitantes concretas: marcos regulatorios con impulso al emprendimiento y la

innovación, creciente inversión pública en innovación y un desarrollo persistente de la infraestructura digital.

Los resultados del **Índice GovTech 2024** (Zapata et al., 2024) refuerzan este panorama, puntuando a estos países a la vanguardia regional: Brasil (73), Colombia (71), Chile (67), Argentina (64) y México (62). Cada uno ha desarrollado ventajas competitivas distintas: Colombia destaca por su política de compra pública innovadora; Brasil, por su capacidad para escalar soluciones; Chile, por su estabilidad institucional para implementaciones a mediano plazo; Argentina, por su flexibilidad para pilotajes rápidos y México, por el tamaño de su mercado para contrataciones masivas.

Para los emprendedores, este mapa regional ofrece múltiples puntos de entrada según el modelo de negocio y etapa de desarrollo. Más allá de elegir el hub adecuado, el éxito dependerá de adaptar la estrategia a las particularidades de cada ecosistema con sus fortalezas, desafíos y dinámicas específicas.

3 El panorama tecnológico: eficiencia, interoperabilidad y seguridad

A partir del análisis de más de mil startups, identificamos un panorama de soluciones tecnológicas orientadas a modernizar la gestión pública. Las herramientas más adoptadas por estas empresas son *SaaS*, *APIs* y plataformas de interoperabilidad, junto con *Big Data*, lo que resalta el papel clave de la integración de sistemas y el análisis de datos para reducir la fragmentación al interior de las administraciones públicas. La computación en la nube y la automatización de procesos también destacan, mejorando la eficiencia y reduciendo costos. Otras tecnologías emergentes, como *IoT*, identidad digital y ciberseguridad, reflejan el avance en la digitalización de servicios públicos, mientras que herramientas como realidad aumentada, gemelos digitales y robótica aún tienen una adopción limitada en el sector. Esta combinación tecnológica impulsa un modelo de gobierno más integrado, basado en datos y accesible para la región.

Según los CEOs consultados, la clave del éxito reside en alinear la tecnología con problemáticas públicas concretas, considerando siempre las capacidades reales de la infraestructura digital disponible en los gobiernos de la región.

Casos B2G: Inspírate y aprende

Ahora que conoces algunas claves del panorama del ecosistema GovTech en América Latina, es momento de inspirarte con tres casos de éxito que demuestran cómo es posible innovar y generar impacto en el sector público. Estas startups no solo han logrado sortear las complejidades del mercado B2G; han establecido relaciones sólidas con gobiernos, escalado sus soluciones y generado un impacto tangible.

A continuación, te presentamos sus historias.

Datasketch

- **País base:** Colombia
- **Operación activa:** Colombia, Argentina, Estados Unidos y Estonia.
- **Sobre la empresa:** es una empresa de tecnología social que promueve el uso responsable de tecnologías de la información y de datos para la toma de decisiones basadas en evidencia. Su misión es democratizar la ciencia de datos al reducir barreras de adopción tecnológica en las organizaciones. Sus proyectos permiten incorporar buenas prácticas de co-creación y ciencias de la información a partir de visualizaciones, software abierto, datos públicos y soluciones de Inteligencia Artificial accesibles con información de interés público.

Datasketch opera bajo un modelo híbrido que combina plataforma SaaS con suscripciones escalonadas para diferentes tipos de organizaciones servicios de consultoría especializada en datos para gobiernos, ONGs y empresas con soluciones personalizadas para gestión, visualización y comunicación de datos.

- **Cliente:** B2B-B2G
- **Tecnologías:** APIs y microservicios para integración de fuentes de datos heterogéneas. Inteligencia artificial conversacional para consultas de datos en lenguaje natural con Dashboards, visualizaciones y automatización de reportes.
- **Desafíos enfrentados:**
 - Superar la brecha tecnológica en organizaciones con recursos limitados y los procesos de contratación pública transnacionales.
 - Transformar datos complejos en información accesible y accionable para usuarios no técnicos.
 - Educar al mercado sobre el valor estratégico de la gestión efectiva de datos.
- **Estrategias clave:** diseño de herramientas intuitivas con curva de aprendizaje mínima para eliminar barreras técnicas. Co-creación con comunidades y usuarios finales para asegurar relevancia y adopción. Construcción de equipos interdisciplinarios que combinan ciencia de datos con diseño, periodismo y políticas públicas.
- **Consejo para startups que quieren entrar al mercado:** no subestimen el poder de los equipos diversos. La verdadera innovación ocurre cuando combinan perspectivas técnicas con miradas humanistas. En Datasketch hemos comprobado que los desafíos más complejos en datos no se resuelven solo con algoritmos, sino con soluciones que entienden profundamente el contexto humano, social y cultural donde se implementan. Construyan con y para sus usuarios, manteniéndose fieles a su propósito de impacto y adaptándose a las realidades locales de cada comunidad que buscan servir.

Ualabee

- **País base:** Argentina
- **Operación activa:** Argentina, Chile, México, Perú, Ecuador y Paraguay.
- **Sobre la empresa:** Ualabee es una empresa de tecnología líder en Latinoamérica especializada en desarrollo de soluciones de movilidad urbana para personas, empresas y ciudades con presencia en más de 30 ciudades de 6 países de Latinoamérica.
- **Clientes:** B2B - B2G
- **Tecnologías:** APIs y plataformas de interoperabilidad, big data y análisis de datos, computación en la nube (*cloud computing*) y SaaS.
- **Desafíos enfrentados:**
 - Pivote del negocio tras la pandemia: se enfrentaron con barreras de entrada del mercado B2C para monetizar, que se agravaron en pandemia al bajar a casi cero la movilidad.
 - Ciclo de ventas largos: los ciclos de venta con la industria de movilidad / transporte son largos, más de 8 meses.
 - Poco conocimiento de nuestro negocio, sin comparables: al ser un negocio nuevo, no había casos de éxito.
- **Estrategias clave:** para adaptarse a los cambios post pandemia y superar las barreras del modelo B2C pivotaron y ofrecieron tecnología y datos para la industria del transporte (Gobiernos, Operadores, Industria de Mapas) transformándose en B2B/B2G.

Con el objetivo de acortar los prolongados ciclos de venta propios de la industria armaron una estrategia de *partnership* con empresas que actúan como revendedoras como Google y AWS. Accedieron a contactos más rápido y con respaldo internacional detrás, bajando el riesgo y aumentando la confianza del sector.

En cuanto a la falta de referencias previas en el mercado, decidieron posicionarse como referentes mediante acciones de visibilidad e influencia. Para eso, establecieron alianzas y relaciones para evangelizar el mercado haciendo que otros hablaran por ellos. Un ejemplo de ellos es el evento anual Movilidad Latam 2030, los webinar de Movilidad 360, alianzas con organizaciones como **RIL**.

- **Consejo para startups que quieren entrar al mercado:** recomiendan a las nuevas startups que aprovechen al máximo el ecosistema local, participen en eventos y programas de networking, busquen mentores y apoyo financiero de las instituciones y programas disponibles en la región como lo han hecho ellos.

También sugieren mirar a Córdoba, Argentina estratégicamente como una gran sede operativa, sobre todo para startups de base tecnológica debido a las diferentes articulaciones que existen entre privados, públicos y la industria del conocimiento. Tenemos mucho talento apalancado por las universidades y un costo operativo relativamente menor a algunas principales capitales de la región..

Unibox

- **País base:** Chile
- **Operación activa:** Chile
- **Sobre la empresa:** digitalizan los trámites ciudadanos y procedimientos administrativos con un enfoque de "Procesos Centrados en las Personas" incorporando además Agentes de Inteligencia Artificial capaces de atender a los ciudadanos las 24 horas del día y dar respuesta a sus solicitudes, de esta forma mejoran la productividad de las instituciones y experiencia de servicio de los contribuyentes. Lo hacen con su tecnología <no_code> que se adapta a procesos y permite ahorrar un 60% del tiempo y un 40% de los recursos.
- **Clientes:** B2G - B2B
- **Tecnologías:** <no_code> BPM, Inteligencia Artificial, APIs y plataformas de interoperabilidad, ciberseguridad, SaaS, automatización de procesos (RPA).
- **Desafíos enfrentados:**
 - Ciclo de venta: en las instituciones públicas el ciclo de ventas puede duplicar o triplicar los tiempos que una startup acostumbra a proyectar para sus ventas lo que hace que la inversión inicial sea muy alta en comparación al sector privado. Venderle al Estado es una maratón y hay que prepararse con eso en mente para no abandonar en el camino.
 - Estrategia de ventas: las instituciones públicas son muy distintas en sus lógicas de decisión versus el sector privado y no conocer eso te puede hacer perder mucho tiempo y sacarte del camino. Factores políticos, agendas personales o prioridades contrapuestas son variables que debes descubrir para diseñar una estrategia de ventas adecuada para cada caso porque son distintas para cada organismo. El timing político también influye porque dependiendo de la etapa en que se encuentra tu solución puede pasar de ser prioritaria al último lugar o viceversa.
 - Aversión al riesgo: las leyes y regulaciones son muros de contención para los funcionarios porque mientras en el mundo privado el ensayo y error se puede ver como un atributo necesario y positivo para descubrir nuevas soluciones, en el sector público un error puede poner en riesgo la carrera de un funcionario y por lo tanto en forma natural actúan con una mayor sensibilidad al riesgo.
- **Estrategias clave:** pilotos, participar en programas de innovación abierta, buscar el primer caso de éxito, aprender y generar una estrategia de ventas especializada en venta pública.
- **Consejo para startups que quieren entrar al mercado:** Invertir en el primer caso de éxito, en paralelo estudiar y aprender cómo funciona el sector público y luego diseñar una estrategia de ventas bien pensada que se irá perfeccionando a medida que avancen. "No subestimen los tiempos y prepárense porque esto es una maratón".

Tecnología, estrategia y perseverancia

El mercado B2G en América Latina representa un terreno fértil para emprendedores que comprendan su naturaleza y desafíos públicos. Lejos de ser obstáculos, las complejidades del sector público como sus ciclos extensos y requerimientos específicos se convierten en ventajas competitivas para quienes desarrollen soluciones flexibles y escalables. Los casos de Unibox, SOVRA.io y Datasketch demuestran cómo el éxito en este ecosistema surge de combinar tecnología adaptable con profundo entendimiento de los procesos públicos y una visión a largo plazo.

En palabras de Nicolás Salazar, líder de startups de GovTech LATAM:

“En el ejercicio del día a día, si una startup quiere venderle al sector público, debe de estar en la capacidad de poner a dialogar dos o más modelos de negocio. Aquí se hace evidente que la resiliencia y adaptación es la clave para enganchar a clientes que necesitan de apoyo constante para comprender y adoptar soluciones”.

Estas experiencias revelan un patrón interesante: las soluciones que prosperan son aquellas diseñadas desde su origen para evolucionar con las necesidades públicas, priorizando interoperabilidad y seguridad, mientras mantienen la capacidad de ajustarse a contextos institucionales diversos. Más que productos estáticos, se trata de plataformas que aprenden y crecen junto con sus usuarios públicos.

Referencias

- **Datasketch.** (s.f.). *Datasketch*. <https://datasketch.co/>
- **Foro Económico Mundial (WEF).** (2025). *The Global Public Impact of GovTech: A \$9.8 Trillion Opportunity* [Insight report]. <https://es.weforum.org/publications/the-global-public-impact-of-govtech/>
- **GovTech LATAM.** (2023). *Encuesta de estrategia de venta B2G* [Informe interno].
- **GovTech LATAM.** (2025). *Encuesta de startups con potencial GovTech en América Latina* [Informe interno].
- **Pitoli, A.** (2025). *Interactive session with investors in B2G spaces* [Intervención en panel]. GovTech 4 Impact 2025, Madrid, España. <https://g4i-congress.com/investors-in-b2g-spaces/>
- **Ualabee.** (s.f.). *Ualabee*. <https://ualabee.com/>
- **Unibox.** (s.f.). *Unibox*. <http://unibox.cl/#/home>
- **Zapata, E., Fuentes, P., Grau, G., e Ida, K.** (2024). *Índice GovTech 2024*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2302>



INNOVAR CON PROPÓSITO: CÓMO LAS STARTUPS ESTÁN GENERANDO VALOR PÚBLICO

¿Qué significa tener un producto con valor para la administración pública? Estudiamos el ecosistema GovTech y mostramos cómo las empresas están diseñando tecnología que mejora servicios a la ciudadanía, desde la sostenibilidad hasta la interoperabilidad de datos.

Al resolver con éxito una necesidad concreta en una institución o municipio, estas startups construyen casos de uso validados que pueden replicarse en otros contextos con desafíos similares.

“Apasionate más por el *outcome* que por la solución. La solución puede ser genial, pero hay que beneficiar a alguien (...)”, señaló Marcos Olmos, director de **Vox Capital**, en el Bootcamp GovTech 2024. Este principio resume una de las claves para emprender en el sector público: **el verdadero impacto está en mejorar la vida de las personas.**

Las startups GovTech en latinoamérica generan un alto impacto al ayudar a los gobiernos a enfrentar desafíos urgentes como la sostenibilidad, la inclusión, la transparencia y la eficiencia en la gestión pública. A través de soluciones tecnológicas, no solo mejoran servicios y procesos internos, sino que también transforman la relación entre la ciudadanía y el Estado. **Al resolver con éxito una necesidad concreta en una institución o municipio, estas startups construyen casos de uso validados que pueden replicarse en otros contextos con desafíos similares.**

Este ciclo virtuoso (impacto local, validación y escalabilidad) abre la puerta a nuevas oportunidades de crecimiento, monetización e innovación con propósito, permitiendo a las startups ampliar su alcance mientras continúan generando valor público.

En este artículo, exploramos qué implica crear un producto o servicio con este impacto, qué áreas están siendo transformadas por la innovación tecnológica y qué aprendizajes pueden ser útiles para las startups que buscan colaborar con gobiernos.

En 280 caracteres: la visión GovTech contada por sus protagonistas

En la investigación realizada le pedimos a startups de América Latina que definieran su propuesta de valor en 280 caracteres o menos. Las respuestas, concisas, pero potentes, revelan una visión compartida: es necesario usar la tecnología para transformar lo público desde adentro.

Los mensajes recogidos destacan cinco grandes tendencias:

- 1 **Tecnología como motor de cambio:** casi todas las startups destacan cómo sus soluciones tecnológicas mejoran la eficiencia, la transparencia y la calidad de vida. Muchas logran esto mediante el uso de herramientas avanzadas como inteligencia artificial, blockchain, IoT y análisis de datos, que permiten desarrollar respuestas innovadoras a problemas públicos complejos. Estas innovaciones no se entienden como un fin en sí mismo, sino como medios para generar impacto.
- 2 **Compromiso con la sostenibilidad:** muchas soluciones responden a desafíos ambientales o buscan fortalecer la resiliencia urbana, con una clara orientación hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social. Desde el reciclaje hasta la eficiencia energética y la promoción de la biodiversidad, las startups se alinean con una agenda verde que cobra creciente relevancia para gobiernos y organismos multilaterales.
- 3 **Servicios públicos más eficientes e inclusivos:** diversos proyectos apuestan por la digitalización de trámites y servicios como vía para mejorar la relación con el gobierno e impulsar la eficiencia y la transparencia. A su vez, muchas startups trabajan en ampliar el acceso a servicios esenciales como salud, educación y conectividad en zonas remotas o desatendidas, cerrando brechas digitales y promoviendo la inclusión financiera y social a través de soluciones tecnológicas.
- 4 **Soluciones para ciudades inteligentes:** mejorar la vida urbana es un eje central para muchas startups, que desarrollan propuestas en áreas como seguridad ciudadana, gestión de residuos, neurorrehabilitación, transporte público y conectividad. Un número creciente de ellas se especializa en crear plataformas para la gestión de servicios urbanos, así como en implementar infraestructuras inteligentes y sostenibles.
- 5 **Seguridad y privacidad:** la protección de la información, la ciberseguridad y la privacidad son pilares fundamentales en las propuestas de muchas startups. Frente a un contexto de creciente digitalización y amenazas cibernéticas, estas soluciones buscan crear entornos digitales y físicos seguros, respondiendo a la urgencia de construir una infraestructura pública más resiliente y confiable.

Cinco áreas donde las startups GovTech ya están generando impacto

Se identificaron cinco áreas donde las empresas están creando valor público tangible:

- **Provisión de servicios públicos:** tecnologías que mejoran el acceso y la calidad de servicios en sectores como salud, educación, movilidad, sostenibilidad, ciudades inteligentes y competitividad.
- **Eficiencia administrativa:** soluciones que optimizan los procesos internos del Estado, reduciendo tiempos, costos y burocracia.
- **Cumplimiento regulatorio:** productos que facilitan la adaptación de las instituciones a normas y marcos legales de manera más eficaz y ágil.
- **Infraestructura digital:** herramientas que habilitan elementos fundamentales como la interoperabilidad, la identidad digital y la protección de datos.
- **Gobernanza y participación ciudadana:** tecnologías orientadas a fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y los mecanismos de participación democrática.

Del acceso a la salud a registros ágiles: ejemplos de soluciones de alto valor

Para hablar de valor público hay que ir más allá del dato, hay que contar historias, historias de emprendedores y gobiernos que unieron fuerzas para resolver desafíos públicos con soluciones innovadoras. A lo largo de los años, hemos visto casos concretos: startups que, trabajando codo a codo con las ciudades, no sólo generaron un retorno tangible, sino que lograron un impacto social medible.

1 Tecnología para mejorar servicios

Las startups, gracias a su conocimiento especializado y agilidad, pueden resolver problemas concretos en la provisión de servicios públicos que van desde la gestión sostenible de residuos hasta un transporte público accesible e inclusivo. Esta relevancia crece aún más en contextos de crisis.

Un ejemplo es la startup peruana **Vive Health** (antes conocida como Smart Doctor), que inicialmente operaba como una plataforma de telemedicina para el sector privado. Sin embargo, durante la emergencia sanitaria por COVID-19, el Ministerio de Salud de Perú la integró como una herramienta para la atención médica remota.

Según un [informe del BID \(2023\) que analiza este caso](#), la plataforma pasó de gestionar una consulta diaria a más de 1.000, ampliando significativamente el acceso a servicios de salud en el país. Esta colaboración representó una oportunidad estratégica para la startup, que experimentó un acelerado proceso de aprendizaje y evolución tecnológica. “Haber trabajado con el sector público nos permitió generar, en pocos meses, conocimientos que por otra vía nos hubiese costado 7 o 10 años de trabajo”, cuenta Christian Rivera, cofundador de Smart Doctor.

Además, la alianza permitió a Vive Health acceder a un volumen considerable de datos, fortalecer su experiencia en el sector público y ganar credibilidad, lo que ayudó a impulsar su proyección internacional.

Este caso también ilustra cómo startups originalmente orientadas al sector privado pueden adaptarse con rapidez durante una crisis para colaborar con el sector público, ajustando su producto a un nuevo mercado, generando así valor público y nuevas oportunidades.

2 Soluciones puertas adentro

El impacto GovTech no siempre se ve en la atención directa al ciudadano. Muchas veces, la transformación comienza dentro del propio Estado, en los procesos administrativos que sustentan su funcionamiento diario. Cuando una

solución tecnológica hace que estos procesos sean más ágiles y eficientes, se mejora la calidad del trabajo administrativo, incrementando la capacidad de respuesta a las necesidades de la ciudadanía.

Como señaló el director de Vox Capital durante el Bootcamp GovTech 2024: “El impacto no siempre es en la punta del servicio. Ahorrar tiempo o dinero en una municipalidad también tiene un efecto real”.

Un ejemplo destacado es **MuniDigital**, una plataforma argentina que desde hace más de una década colabora con gobiernos locales para digitalizar e integrar sus operaciones internas, utilizando inteligencia de datos y servicios en la nube. Según un [estudio del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe](#) (CAF, 2019), municipios como La Rioja, Alta Gracia y Reconquista mejoraron notablemente su atención ciudadana y lograron ahorros fiscales significativos. En La Rioja, por ejemplo, se registró un ahorro superior a 17 millones de pesos argentinos (aproximadamente 385.000 dólares en 2019), además de una reducción en la huella de carbono.

Entre los cambios concretos, destaca la digitalización del registro de incidentes, que pasó de ser manual a sistematizado, aumentando en un 350% los reportes ingresados y reduciendo los costos por proceso. También se digitalizaron las órdenes de trabajo, lo que permitió optimizar rutas y tiempos de los equipos municipales, generando ahorros en consumo de combustible y mejoras operativas.

Desde entonces, la startup ha seguido creciendo. Hoy, tiene presencia en más de 1.000 instituciones públicas de nueve países en la región, consolidando su modelo de impacto escalable.

El informe de CAF concluye:

“El caso de MuniDigital en Argentina muestra cómo la inversión en GovTech, así como las alianzas estratégicas de gobiernos municipales con startups digitales tienen el potencial para transformar y hacer eficiente la administración pública, proveer mejores servicios para los ciudadanos y traer ahorros significativos a los usuarios de servicios públicos y del propio gobierno”.

Otro ejemplo reciente es el piloto del programa GovTech LATAM (2025) en la Municipalidad de Vitacura, Chile, que también apostó por la digitalización interna. Allí, modernizaron el proceso de compras menores con la solución de la startup **Unibox**, que integró formularios, aprobaciones y seguimiento en tiempo real, eliminando el papel y mejorando la eficiencia, la transparencia y la adopción tecnológica interna.

3 Datos, transparencia y participación

El valor público de las startups B2G se refleja en la infraestructura digital que facilita la interoperabilidad de los datos, fortalece la transparencia y promueve la participación ciudadana. En esta ocasión, tomamos como ejemplo a **Gobierno Fácil**, una startup mexicana que desarrolla plataformas intuitivas para que ciudadanos, empresas y gobiernos accedan y utilicen datos.

Entre sus proyectos se encuentran INEGI Fácil, una herramienta que permite acceder de forma sencilla a los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México; Ramo 23 v2, una plataforma que visualiza el ejercicio del presupuesto federal, y UAM Cuajimalpa, una iniciativa desarrollada para mejorar la transparencia institucional en la Universidad Autónoma Metropolitana. En 2024, desarrollaron Monterrey Beneficia, una solución en el marco del programa GovTech LATAM para mejorar la interoperabilidad del Padrón de Beneficiarios del Municipio de Monterrey. Este sistema consolida datos de diversos programas sociales y busca optimizar su gestión para mejorar la entrega de servicios y fortalecer la eficiencia administrativa.

Durante el GovTech Day 2024, Hugo Osorio, cofundador de Gobierno Fácil, compartió uno de los motores que lo impulsan:

“México enfrenta desafíos importantes en materia de gestión pública y seguridad, pero estamos convencidos de que la tecnología puede ser parte de la solución. Las herramientas digitales permiten acercar a la ciudadanía con sus gobiernos, y nuestro rol es facilitar ese proceso fortaleciendo capacidades, transparencia y confianza.”

Por su parte, la startup **Colab**, fundada en Brasil en 2013, conecta a ciudadanos con gobiernos locales para reportar problemas urbanos, acceder a servicios y participar en decisiones colectivas. Su plataforma cuenta con más de un millón de ciudadanos registrados, 4.500 servidores municipales activos y ha gestionado más de 730.000 procesos.

La startup ha sido reconocida internacionalmente por su innovación e impacto. Fue seleccionada entre las 21 GovTechs más prometedoras del mundo por el informe StateUp 21 en 2021 y recibió el sello GovTech otorgado por **BrazilLAB** en 2020. También ha recibido financiamiento del *Venture Capital KPTL* en Brasil.

4 Cumplimiento normativo y adaptación estratégica

El ecosistema GovTech también ayuda a enfrentar el reto del cumplimiento regulatorio, una cuestión clave para la gestión pública. Los planes de gobierno y los planes de desarrollo municipal brindan información estratégica para identificar prioridades, necesidades urgentes y oportunidades de proveer productos y servicios para asistir en esta tarea. Además, los cambios normativos, las nuevas leyes, decretos y reglamentos, exigen que las administraciones se adapten continuamente, generando espacio para soluciones tecnológicas que faciliten esa transición.

Un ejemplo es **Legalbot**, la primera RegTech 100% brasileña, que utiliza inteligencia artificial para automatizar el cumplimiento normativo. Su plataforma SaaS integra algoritmos, robots y flujos de trabajo que permiten a las instituciones reducir hasta un 80% del tiempo dedicado a tareas regulatorias, asegurando una conformidad legal más ágil y eficiente.

El motor de innovación pública con foco en la ciudadanía

Generar valor público significa, para el Estado y sus instituciones, crear beneficios tangibles e intangibles que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos y satisfagan sus necesidades. “Esto no solo implica ofrecer servicios de calidad, sino también usar los recursos con eficiencia y garantizar la efectividad de las políticas públicas. La medición de ese valor se basa en la satisfacción ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas, condiciones indispensables para consolidar un ecosistema GovTech activo y sostenible”, explica Alejandro Delgado, promotor del ecosistema digital de GovTech LATAM y coordinador del ecosistema de la **agencia de analítica de datos colombiana, Ágata**.

Un ejemplo de esa visión en acción es Brasil. Este país fue destacado, en el informe del Foro Económico Mundial sobre el **impacto público global de GovTech (2025)**, por su enfoque integral para incorporar soluciones GovTech en todos los niveles de gobierno. Esto incluyó el desarrollo de programas como **GovTech Map Brazil**, que identifica 338 iniciativas de innovación pública, políticas como la Ley de Gobierno Digital —que ya ha digitalizado más de 4.000 servicios públicos para 140 millones de personas— y herramientas como el sistema de evaluación de riesgos GRAS o el sistema de alerta temprana de Río de Janeiro.

Como señala João Carabetta, Chief Data Officer de Río de Janeiro:

“La innovación en GovTech requiere un ecosistema colaborativo donde el apoyo político y la participación ciudadana coexistan para impulsar un cambio significativo. Al adoptar la agilidad y estrategias proactivas, podemos transformar la tecnología en una herramienta que mejora el servicio público y enriquece la vida de los ciudadanos”.

Las startups son aliados estratégicos y protagonistas en este desafío. Con cada solución que conecta tecnología e impacto público, el ecosistema GovTech avanza hacia una transformación institucional al servicio de una ciudadanía más informada, participativa y empoderada.

Referencias

- **Agencia de Analítica de Datos (Agata).** (s.f.). *Agata*. <https://agatadata.com/>
- **Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).** (2019). *Policy Brief #1. GovTech y el futuro del gobierno: El caso de MuniDigital® en Argentina. Innovación Digital del Estado*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1484?show=full>
- **Bootcamp GovTech.** (2024). *Bootcamp 2024: Ecosistema GovTech y Oportunidades* [Evento virtual]. GovTech LATAM.
- **Bootcamp GovTech.** (2024). *Bootcamp 2024 Más Allá | Jornada 2: Recomendaciones de Aceleradores e Inversionistas GovTech* [Video]. GovTech LATAM. <https://www.youtube.com/watch?v=OHDwrppaUIU>
- **BrazilLAB.** (s.f.). *BrazilLAB*. <https://brazillab.org.br/>
- **Colab.** (s.f.). *Colab*. <https://www.colab.com.br/>
- **Foro Económico Mundial (WEF).** (2025). *The Global Public Impact of GovTech: A \$9.8 Trillion Opportunity* [Insight report]. <https://es.weforum.org/publications/the-global-public-impact-of-govtech/>
- **Gobierno Fácil.** (s.f.). *Gobierno Fácil*. <https://gobiernofacil.com/>
- **GovTech LATAM.** (2024). *Caso GovTech Monterrey: Mejorando la infraestructura digital del Padrón de Beneficiarios*. <https://www.iadb.org/document.cfm?id=EZIDB0000553-546697047-285682>
- **GovTech LATAM.** (2025). *Caso GovTech: Eficiencia Administrativa en Vitacura, Chile*. <https://www.iadb.org/document.cfm?id=EZIDB0000553-546697047-285686>
- **Legal Bot.** (s.f.). *Legal Bot*. <https://legalbot.com.br/es>
- **Lovera Viloria, V. A., y Sinde Cantorna, S.** (2023). *Smart Doctor: pandemia de COVID-19 y compra de innovación en salud: fortalecimiento de las capacidades de los países de la región para la implementación de metodologías de compra pública de innovación*. <https://doi.org/10.18235/0004704>
- **MuniDigital.** (s.f.). *MuniDigital*. <https://www.munidigital.tech/>
- **Vive Health.** (s.f.). *Vive Health* (antes Smart Doctor). <https://vivehealth.ai/>
- **Vox Capital.** (s.f.). *Vox Capital*. <https://voxcapital.com.br/home/>

A magnifying glass is positioned over a map of Latin America, which is the background of the top half of the page. The magnifying glass is centered over the continent, and the map shows various geographical features and city names. The overall color scheme is a teal or light blue.

CINCO MITOS Y UNA VERDAD A LA HORA DE VENDERLE AL SECTOR PÚBLICO EN AMÉRICA LATINA

Basados en experiencias prácticas, testimonios de expertos y emprendedores GovTech pusimos bajo la lupa los mitos más comunes sobre el mercado B2G en Latinoamérica. El resultado: perspectivas útiles que te ayudarán a incursionar en el sector público con mayor claridad y confianza.

Aunque suele verse al sector público como poco rentable e innovador, los datos muestran que las startups no sólo están generando ingresos, sino también probando soluciones que difícilmente podrían implementar en otros contextos.

Cinco mentiras

1 Sobre el ingreso al mercado de lo público

No, para trabajar con el gobierno, no hace falta ser 100% B2G.

Aunque el mercado público tiene sus necesidades y características específicas, no es un espacio reservado para grandes empresas o compañías especializadas y dedicadas a este sector. De hecho, encontramos que la estrategia de clientes más común es mixta: más del 65% de las startups consultadas para la radiografía GovTech en América Latina atienden tanto al sector privado como al público en su portafolio. Muchas de ellas, incluso, comenzaron siendo exclusivamente B2B (*Business to Business*) y luego diversificaron hacia el mercado público.

Ejemplos claros son los de **Ualabee**, una empresa argentina líder en soluciones de movilidad con presencia en más de 30 ciudades de seis países, y **Sentimonitor**, una startup brasileña especializada en inteligencia de datos de redes sociales para la administración pública.

“El 50% de nuestros clientes son B2B y el otro 50% son B2G”, comenta Alexis Picón Güell, COO y cofundador de Ualabee. En el caso de Sentimonitor, Hugo Pinto, fundador y director ejecutivo, señala: “El 40% de nuestros clientes directos e indirectos son del sector público”.

Este patrón se extiende más allá de América Latina, como bien lo indica el **Mapa del Emprendedor del South Summit 2024**. A su vez, el **informe de Govtech 2025** de Gobe, el primer estudio GovTech en España, indica que hay una tendencia del ecosistema empresarial B2B español a explorar oportunidades en el mercado B2G. Inversores y asociaciones, destaca, también están viendo la colaboración con el sector público como una palanca para la escalabilidad y el crecimiento.

2 Sobre la regulación de la compra pública

No, hoy en día, el precio de la solución no es el único factor de peso.

Los sistemas de contratación más tradicionales han sido una barrera para las empresas tecnológicas que intentan ingresar al mercado. Sin embargo, un cambio está en marcha con lo que se suele llamar la visión moderna de la compra pública: garantizar el valor del dinero invertido (“*ensuring value for money*”).

En los últimos años, países de América Latina y el Caribe (y en general del mundo) han emprendido importantes procesos de reforma a su sistema de compras para que sean más transparentes e impulsen la innovación junto al ecosistema empresarial. Los nuevos criterios a la hora de evaluar productos y servicios incluyen atributos técnicos, no monetizados, además del precio, con enfoque en la calidad, la sostenibilidad y la innovación. “De esta manera, se selecciona la oferta más ventajosa, que mejor se ajusta a las necesidades de compra, no necesariamente la más económica”, explicó la especialista senior en adquisiciones del BID Adriana Salazar durante el Bootcamp GovTech 2024.

También se están abriendo oportunidades con los nuevos instrumentos como la Compra Pública de Innovación (CPI), cuya implementación se ha incrementado en Iberoamérica en las últimas décadas, **según datos del BID**.

La clave está en cuestionar categorizaciones absolutas, como entender que la regulación es siempre limitante, y encontrar y navegar las nuevas posibilidades, que varían a nivel territorial. El **Índice GovTech de ciudades Iberoamericanas 2023 de la CAF** indica, por ejemplo, que hay 13 ciudades de la región con evidentes signos de compromiso con el desarrollo de GovTech y que están dando pasos en la dirección correcta.

Si bien, el índice identifica dificultades en la participación de las PYMEs en las licitaciones de gobierno, porque el proceso les puede resultar opaco y desalentador, también señala avances en cuanto a cultura de contratación, identificando una “oportunidad relevante” en el uso de instrumentos como los *sandboxes*. La ciudad de Córdoba, en Argentina, es un ejemplo en la región por su zona de prueba de innovación para pilotear políticas.

3 Sobre la rentabilidad de apostar por lo GovTech

Sí, vale la pena invertir en el sector, pero no sólo por la ganancia económica.

Aunque con frecuencia aún se pueda asociar al sector público como un ámbito de escaso potencial de rendimiento y crecimiento en innovación, los datos indican que las startups no sólo están obteniendo ingresos, también están probando soluciones a nivel local que, de otro modo, serían difíciles de llevar a cabo.

De hecho, la razón más citada por las startups consultadas para trabajar con el sector público es el potencial de crecimiento y expansión que implica, debido a la demanda constante de tecnología por parte del gobierno. El 20% de las empresas contaron además que facturaron más de 500.000 dólares en 2023.

Muchas startups que ya cuentan con productos probados en el ámbito privado encuentran en lo público un espacio perfecto para escalar, aprovechar su experiencia y mejorar sus soluciones –con un volumen de usuarios que no tendrían de otra manera. Un ejemplo de lo anterior es el caso de la startup **Letrus** y su solución que combina inteligencia artificial con pedagogía para mejorar las habilidades de lectura y escritura en los últimos años de la secundaria. En 2021, mediante una licitación pública, Letrus cerró su primer contrato (B2G) con la Secretaría de Educación del Estado de Espírito Santo, lo cual le permitió incrementar cinco veces la cantidad de estudiantes beneficiados por su solución, y logró alcanzar un nuevo perfil de estudiante de escuelas públicas, que representa el 82% de los estudiantes de Brasil.

Si bien es cierto que la incertidumbre política aún es una dificultad, las inversiones en GovTech están en aumento ante una visión estratégica cada vez generalizada que apunta a la digitalización del sector público. El reciente informe del impacto global GovTech del World Economic Forum pronostica que, para 2034, el mercado GovTech generará un valor público global de 9,8 billones de dólares y analiza de forma exhaustiva cómo siete países están usando tecnología para impulsar la eficiencia de sus servicios.

4 Sobre la posibilidad de alcance internacional

La experiencia local es clave, no solo a nivel nacional, sino regional.

La radiografía B2G indica que la mayoría de las startups se constituyeron en países de América Latina, principalmente en Colombia, Chile, Argentina y México. Gran parte de ellas operan más allá de sus fronteras de origen, en una variedad de países, principalmente en la región, pero con algunas también en Estados Unidos y países europeos.

La experiencia local no solo facilita implementar y potenciar soluciones tecnológicas a nivel municipal y nacional, sino también en un contexto regional más amplio, en países con problemas similares. América Latina es un territorio estimulante para la innovación debido a sus problemas prioritarios, como la seguridad y los desafíos sociales. Las startups locales que comprenden estas necesidades y cómo abordarlas, tienen una ventaja significativa.

A la hora de contratar, las administraciones públicas de América Latina también apuntan a este conocimiento de la realidad local y de nicho. ¿Cómo lo sabemos? En primer lugar, a partir de los pilotos desarrollados en varios países de la región.

En el marco del programa **GovTech LATAM**, una iniciativa que conectó a gobiernos locales con startups innovadoras, se realizaron pruebas piloto donde municipios adoptaron soluciones tecnológicas innovadoras. Estos pilotos abordaron desafíos clave como modernización de servicios ciudadanos, optimización de

recursos hídricos y mejora de la eficiencia administrativa, demostrando el potencial de la colaboración público-privada en latinoamérica.

Por ejemplo, en Renca (Chile) se seleccionó a Mobilbox (ahora, **Unibox**), una startup chilena, mientras que en Santo Domingo (República Dominicana) se implementaron soluciones de **Cívica Digital**, una startup mexicana. Otros casos incluyen a **Gobierno Fácil** en Monterrey (México) y **RAFÍ** en Vitacura (Chile).

5 Sobre el dinamismo y amplitud del mercado

No hay una sola fórmula para ser una startup B2G. Empresas diversas han encontrado su oportunidad de negocio.

Más del 50% de las empresas que participaron en la radiografía B2G fueron fundadas entre 2018 y 2023, cuando el ecosistema emprendedor en Latinoamérica vivió un fuerte impulso. Aunque también se reportó más de un 30% que fueron constituidas hace más de diez o quince años (con algunas de ellas de principios de los 2000).

Las soluciones que ofrecen tienen también áreas de impacto diversas: ciudades inteligentes, ciencia e innovación, educación, salud, educación, medio ambiente y empleo, entre otras. Se enfocan además en ámbitos que van desde la prestación de servicios a la atención ciudadana y la gestión interna de la administración.

Por último, muchas ingresaron al ámbito GovTech tras adquirir experiencia con el sector privado, mientras que otras nacieron con un enfoque específicamente público. Y la colaboración también ha sido una opción viable y rentable: cerca del 60% de las startups consultadas han colaborado con otras empresas para participar en licitaciones públicas, utilizando modalidades como uniones temporales, subcontratación y consorcios, lo cual potencia su competitividad.

Estos datos son una muestra de la amplitud y el dinamismo del mercado en América Latina, y de cómo es un espacio con potencial de negocio para empresas con distintas trayectorias, servicios y modelos de negocio. No sólo la oferta habla del potencial de

negocio y de crecimiento del sector B2G en América Latina. También lo vemos en la demanda. El **Índice Regional de Madurez GovTech del Banco Mundial** (2022) califica a 11 países de la región con el máximo puntaje en la incorporación tecnología para la mejora de la prestación de servicios públicos y de los sistemas internos de operación. Menciona a Argentina, Brasil, Chile, Colombia, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, México, Panamá, Perú y Uruguay.

Una verdad

1 Los beneficios de la venta investigativa en el mercado B2G

Más del 84% de las startups consultadas coinciden en que comprender el funcionamiento del sector público es esencial para adaptar su propuesta de valor y conectar de manera efectiva con las necesidades y prioridades del cliente público. Invertir tiempo en conocer las reglas, actores clave y dinámicas de este sector antes de lanzarse al mercado permite a las startups ajustar su mensaje y propuesta de valor.

Un ejemplo claro de este enfoque lo comparte Lucas Jolias, CEO de SOVRA.io, cuya plataforma facilita a las entidades públicas y empresas adoptar tecnologías de identidad digital descentralizada (DID).

“Tenemos dos estrategias: una en la que vamos a los gobiernos y otra en la que los gobiernos vienen a nosotros. En la estrategia push, identificamos gobiernos con características clave, como tener campeones de innovación y transformación digital, y que este tema esté en su agenda. Además, buscamos gobiernos que no cuenten con soluciones similares a las que ofrecemos”, explica Jolias.

En la segunda, la plataforma gana visibilidad, por ejemplo, mediante eventos o actividades de networking donde presentan sus avances.

Tras conocer el producto o servicio, alcaldías o gobiernos se acercan de forma orgánica para iniciar contacto.

La radiografía hecha por GovTech LATAM también destaca que la venta al sector público presenta desafíos únicos que requieren enfoques específicos, como la capacidad de gestionar la incertidumbre política, adaptar la comunicación y desarrollar prácticas efectivas de fidelización. Un enfoque investigativo no solo facilita la entrada al mercado público, sino que también permite a las startups ofrecer soluciones más alineadas con las necesidades reales y específicas del sector.

Referencias

- **Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).** (2023). *Índice GovTech de ciudades iberoamericanas 2023*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2130>
- **Foro Económico Mundial (WEF).** (2025). *The Global Public Impact of GovTech: A \$9.8 Trillion Opportunity* [Insight report]. <https://es.weforum.org/publications/the-global-public-impact-of-govtech/>
- **Gobe.** (2023). *Fondo Córdoba Ciudad Inteligente*. <https://www.gobe.studio/insights/fondo-cordoba-ciudad-inteligente>
- **Gobe.** (2025). *Informe GovTech 2025*. <https://www.gobe.studio/insights/govtech-tendencias-2025-impulsar-sector-espana>
- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** (2024). *2023 OECD Digital Government Index*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/2023-oecd-idb-digital-government-index-of-latin-america-and-the-caribbean_5a9af6c4/7dc415b7-es.pdf
- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** (s.f.). *Going Digital Toolkit: Public procurement*. <https://goingdigital.oecd.org/en/indicator/58>
- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** (s.f.). *Public Procurement Report*. <https://www.oecd.org/en/topics/public-procurement.html>
- **Sinde Cantorna, S.** (2023). *Guía práctica para la implementación de proyectos de compra pública de innovación*. <https://doi.org/10.18235/0005076>
- **World Bank.** (2022). *GovTech Maturity Index, 2022 Update — Latin America and the Caribbean Regional Brief*. <https://openknowledge.worldbank.org/items/aadb2217-52d2-4ae3-bf09-d5366dda3e79>



LOS PRINCIPALES RETOS A LA HORA DE INVERTIR EN LO PÚBLICO Y CÓMO HACERLES FRENTE

Cientos de startups en Latinoamérica nos han compartido los desafíos del mercado B2G, desde entender al cliente hasta implementar soluciones. ¿Cómo superarlos? Reunimos estrategias exitosas, recomendaciones de expertos y señales de cambio en el ecosistema GovTech.

Para superar ciertas barreras se requiere puentes: aliados estratégicos que puedan traducir entre lenguajes técnicos, jurídicos y administrativos. Estos “traductores” pueden facilitar el diálogo entre actores, acelerar procesos y construir confianza.

1 Sin conocimiento y sin confianza, no hay apuesta

Una primera barrera de entrada al mercado B2G es desconocer al sector público, sus lógicas y dinámicas. Las startups consultadas para la radiografía de GovTech LATAM (2023) contaron que a la hora de definir su propuesta de valor para el cliente público se enfrentan a una complejidad y una burocracia en las cadenas de decisiones gubernamentales y una falta de transparencia que dificulta el acceso a la información relevante para adaptar las soluciones.

Conocer al cliente público es evidentemente una de las principales estrategias para superar esta primera barrera. Esto incluye entender sus necesidades, estructura, regulaciones, entre otros aspectos fundamentales.

En una entrevista realizada durante la investigación, Juan Pablo Escobar, fundador de la startup mexicana **Cívica Digital**, contó que utilizan herramientas como el "*Ideal Customer Profile*" (perfil del cliente ideal, en español) en sus ventas al sector público: "el gobierno no es una entidad que funciona de forma homogénea. Hay que reconocer los diferentes perfiles con los que te vas a cruzar para poder saber a qué te vas a enfrentar e intuir y prepararse para la complejidad de la relación". El ejercicio de *Ideal Customer Profile* les permite entender dinámicas macro de la institución como un todo (incluyendo el nivel de madurez para adoptar una solución tecnológica o los aliados estratégicos internos).

No todo depende del sector privado: hay buenas señales de transparencia y facilidad de procesos por parte del ecosistema público en Latinoamérica.

Países de América Latina y el Caribe están llevando a cabo la modernización de la gestión pública para lograr gobiernos más abiertos, efectivos y eficientes con el apoyo de organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (**BID**), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (**CEPAL**) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (**ILPES**). Al menos 16 países de la región cuentan además con portales de datos públicos y hay una veintena de iniciativas de la sociedad civil en la línea denominada "Estado Abierto".

Adriana Salazar, experta en compra pública del BID, remarcó, en el Bootcamp GovTech 2024, que países de América Latina y el Caribe llevan años impulsando procesos de reforma en sus sistemas de compras públicas que incluyen, entre otros puntos, transformación digital y mayor transparencia del ejercicio de lo público. El 62% cuentan con una plataforma electrónica transaccional de adquisiciones (e-Gp) y el 58% publican data estructurada. Además: "el 35% de los países están implementando en forma activa estándares de datos abiertos".

Cívica Digital es un buen ejemplo de cómo una venta investigativa y estratégica dirigida al cliente público, basada en un profundo entendimiento de sus dinámicas, puede impulsar la entrada y expansión en el mercado B2G a nivel nacional y regional. El conocimiento que esta startup mexicana ha desarrollado sobre el sector público no solo le ha permitido ingresar, sino también crecer, colaborando con más de un centenar de agencias gubernamentales en México y Latinoamérica durante los últimos nueve años.

Además, la startup ha sabido alinearse con el contexto actual de modernización, promoviendo gobiernos más abiertos, efectivos y eficientes. No sólo ofrece productos que digitalizan trámites y procesos, sino que también desarrolla plataformas de datos abiertos junto con otros servicios que facilitan esta transformación. Un ejemplo reciente es la plataforma que creó en 2023 para la recaudación de tributos del Mercado Modelo en Santo Domingo, República Dominicana, dentro del programa GovTech LATAM de BID Lab. Este piloto buscaba precisamente impulsar la eficiencia y la transparencia del sistema.

2 Sobrellevar la contratación pública, sus tiempos y burocracias

Uno de los retos más comunes para las startups que venden al sector público en la región son los tiempos de contratación. Según datos de GovTech LATAM, más de la mitad de las startups estudiadas mencionó este factor como el principal obstáculo.

La contratación pública suele estar atravesada por controles estrictos, calendarios fiscales diferentes a los del sector privado y dinámicas políticas cambiantes, lo que no siempre se alinea

con los ritmos ni con la necesidad de liquidez y agilidad de ejecución de las startups. Precisamente, el 48% de las empresas consultadas señaló que los tiempos de pago representan su segunda mayor preocupación. A esto se suma la incertidumbre política, un riesgo que mencionó el 45% de las startups.

A pesar del panorama desafiante, se están abriendo caminos que facilitan el proceso de entrada de innovación privada al mercado público. Uno de ellos es la Compra Pública de Innovación (CPI), una herramienta de política pública que permite a los gobiernos adquirir soluciones innovadoras, impulsando así la demanda de tecnología. En las últimas décadas, la CPI ha incrementado su implementación en Iberoamérica con países como Argentina, Chile, Colombia o Uruguay dando pasos importantes en esta dirección.

Otra vía son los acuerdos marco o marketplaces digitales, que simplifican la contratación al centralizar proveedores preferidos. En Chile, por ejemplo, los entes públicos pueden contratar soluciones directamente desde una tienda electrónica, agilizando el proceso.

Además, iniciativas como los retos de innovación abierta impulsados por BID Lab permiten a startups participar en pilotos pagos dentro de instituciones públicas. Estos modelos no solo reducen el riesgo inicial, sino que también generan validación y casos de uso concretos.

Por otro lado, la capacitación también es clave. Aceleradoras, como **Quintessa** en Brasil, entrenan a emprendedores para abordar el sector público. Y en el sector público, también hay iniciativas educativas para facilitar la contratación y que apuntan a todos los actores involucrados. Un ejemplo es la **plataforma de e-learning** lanzada por la Agencia Nacional de Contratación Pública y Colombia Compra Eficiente (ANCP - CCE), que explica el funcionamiento del sistema de compras públicas a proveedores, funcionarios y ciudadanos.

Estas herramientas permiten reducir barreras administrativas y acelerar la adopción de soluciones tecnológicas en gobiernos.

3 Hace falta capital para validar y escalar

Las distintas facilidades y herramientas aún dejan un punto prioritario pendiente: el financiamiento. Sin capital, las startups no pueden desarrollar ni validar la tecnología necesaria para generar casos de uso sólidos que abran la puerta al sector público. En muchos casos, demostrar capacidad económica es un requisito previo para participar como proveedor estatal. Además, tener una base financiera robusta permite sobrevivir los largos ciclos de contratación y ejecución, así como los retrasos en los pagos. Las startups necesitan respaldo económico y un portafolio que les permita ser sostenibles no solo para arrancar, sino también para resistir mientras el negocio B2G despega.

En cuanto al financiamiento, existen múltiples fuentes a las que se puede recurrir antes del ingreso efectivo al mercado público: desde los conocidos FFF (*Friends, Family & Fools*), fondos semilla, inversores ángeles, aceleradoras o crowdfunding, hasta capital emprendedor, inversión público-privada, subvenciones, préstamos participativos, incentivos fiscales y más. Sin embargo, durante 2023, más del 60% de las startups consultadas seguían dependiendo exclusivamente de fondos FFF o no contaban con ningún respaldo financiero externo.

A lo largo de los Bootcamps de GovTech LATAM, distintos expertos han compartido recomendaciones para enfrentar este desafío. En la segunda jornada del **"Bootcamp Más Allá"** (2024), Pablo Javier Manzano, CFO de **Incutex**, aceleradora de base tecnológica de Córdoba, en Argentina, dio algunas pautas para balancear tiempos y desarrollo de producto.

"Es importante reconocer en qué nivel de desarrollo está el emprendimiento para poder encontrar cuál es la fuente de financiamiento más adecuada", remarcó. Para etapas tempranas, es usual apoyarse en fondos FFF, fondos no reembolsables, subsidios o ahorros propios. Si se logra superar el "valle de la muerte" y validar el producto, pueden activarse otras fuentes, como inversores ángeles, que aportan no solo capital sino también conocimiento y redes de contacto. Ya con tracción demostrada, se puede escalar con fondos de capital privado u otras herramientas.

Manzano también enfatizó que el fundraising debe entenderse como un proceso continuo, que se activa mucho antes de que la caja esté vacía. “El levantamiento de capital tiene una demora y el monto que tengo que salir a buscar tiene que cubrir entre 12 y 18 meses de operación para que solamente tenga que estar preocupado en el desarrollo del producto y no tener problemas económicos”, explicó. El financiamiento se vuelve aún más desafiante por la baja previsibilidad del mercado B2G. Muchas startups temen que la falta de recurrencia en los contratos públicos afecte sus métricas de ingreso y ahuyente a inversores.

Para mantenerse rentables, la mayoría de las startups con potencial GovTech en LATAM ya exploran modelos mixtos y colaborativos de negocio, lo cual les permite diversificar riesgos y aumentar su viabilidad. Así lo indican los datos del Mapa del Emprendedor del South Summit 2024 y de nuestra investigación.

Por otra parte, contar con un portafolio diverso permite a muchas startups B2G enfrentar los ciclos de contratación pública. Una estrategia que puede acelerar el crecimiento y facilitar el acceso al sector público es la colaboración con socios locales. Además, herramientas como el *venture public procurement* (también conocido como adquisición pública innovadora o compras públicas de alto riesgo) representan una oportunidad clave para startups que buscan ingresar al mercado.

Este mecanismo permite que el gobierno encargue a empresas, especialmente startups, el desarrollo de soluciones innovadoras en lugar de adquirir productos ya existentes.

4 “Lost in translation”: dinámicas distintas, lenguajes distintos

Una vez que las startups logran entrar al mercado B2G, aparecen nuevos desafíos operativos. Según la investigación, un tercio de las startups identifican como obstáculo principal el desconocimiento tecnológico por parte del sector público. Otro tercio menciona las cuestiones jurídicas y los procedimientos de adquisiciones como fuentes clave de fricción.

Desde GovTech LATAM, hemos observado que superar estas diferencias requiere puentes: aliados estratégicos que puedan traducir entre lenguajes técnicos, jurídicos y administrativos. Estos “traductores” pueden facilitar el diálogo entre actores, acelerar procesos y construir confianza.

Formas concretas de reducir la fricción incluyen establecer canales de comunicación ágiles, contar con interlocutores internos capacitados y buscar “victorias tempranas” que validen la propuesta. Expertos recomiendan también construir o pedir un mapa de procesos del área en la que se quiere intervenir. No se puede asumir que los procedimientos están definidos ni que los actores saben cómo encajar una solución innovadora dentro del marco normativo vigente.

Existen actores públicos que ya están comprometidos con esta transformación. Hay líderes dentro de las administraciones —tanto a nivel directivo como técnico— que actúan como aliados de la innovación. También hay iniciativas regionales que ayudan a tender estos puentes. Un ejemplo es el programa de apoyo de BID Lab y el Foro Iberoamericano de Compra Pública de Innovación (CPI).

En el marco del foro, ha surgido el concepto de “actitud CPI”, que reconoce a aquellas personas dentro del Estado que hacen posible la innovación desde adentro. En 2024, durante el IV Foro CPI, fue galardonado Felipe Massami Maruyama, director ejecutivo del Centro de *Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia* (CIETEC) en Sao Paulo. “La ruta de la innovación a menudo presenta obstáculos difíciles de enfrentar en solitario, y es imperativo contar con una red confiable, ya sea compuesta por colegas, mentores u otras figuras de referencia”, señaló en una entrevista con Foro CPI tras recibir el premio.

Desde el sector emprendedor, la claridad técnica y legal es fundamental. En entrevistas realizadas durante 2023, Hugo Pinto fundador de la startup brasileña Sentimonitor —que ofrece soluciones para el monitoreo de redes sociales— destacó la importancia de ser explícitos al presentar la solución ante los departamentos jurídicos y de adquisiciones. Estos equipos

necesitan encajar la tecnología en categorías legales específicas para cumplir con los procedimientos. “Se debe hacer un esfuerzo por ser muy claros con el propósito de la solución, para que esta persona pueda diligenciar los formatos establecidos por la administración”, señaló.

Una preocupación transversal a todas las barreras mencionadas es la inestabilidad política. Un porcentaje significativo de las startups encuestadas expresaron inquietud sobre la continuidad de los contratos públicos a lo largo de los ciclos políticos. ¿Cómo lo enfrentan? Las respuestas más destacadas muestran que la mayoría de las startups priorizan resolver necesidades genuinas dentro de los planes de gobierno. Además, un tercio destaca la importancia de involucrar perfiles técnicos en la relación con el cliente y de adaptar sus estrategias comerciales a los tiempos políticos. En conjunto, estas prácticas demuestran la orientación hacia un enfoque pragmático y adaptativo.

Construir relaciones desde adentro y diseñar estrategias de comunicación claras son elementos clave para evitar quedarse, literalmente, *lost in translation* y también, en esta nube de incertidumbre.

La verdadera apuesta: no solo vender un producto, sino inspirar la transformación pública

Comprender cómo opera y decide el cliente público requiere integrar múltiples capas de información: desde los ciclos fiscales (planificación, aprobación y ejecución del presupuesto) hasta los ciclos políticos (campañas, elecciones, transiciones), además del estilo de liderazgo y la cultura institucional propia de cada entidad. Así lo explicó Rafael Pérez Colón, experto senior en desarrollo de negocios internacionales, tecnología y mercados emergentes, durante el Bootcamp GovTech 2024: “Podemos decir que conocemos al cliente cuando seamos capaces de anticipar sus movimientos”.

Pero incluso con ese conocimiento, un último reto puede hacer tambalear cualquier implementación: la resistencia al cambio. Aunque no es exclusiva del sector público, la transformación digital puede generar fricción en organizaciones donde

muchos funcionarios llevan años operando con las mismas herramientas y procesos. Allí es donde las startups aportan un valor público adicional: su experiencia en gestión del cambio y en acompañar procesos de adopción tecnológica.

“Nuestro reto no es venderle un producto o solución tecnológica al gobierno. Nuestro verdadero desafío es inspirar y apoyar a líderes políticos y funcionarios de gobierno en la reinención de su función ante los procesos de transformación digital en la economía y la sociedad, a la vez que desarrollamos nuestro negocio de forma ética y socialmente responsable”, **concluyó Rafael Pérez Colón.**

El mercado B2G en América Latina aún enfrenta desafíos importantes, pero también muestra signos claros de maduración. Las startups que entienden al cliente público se preparan para sus ritmos y apuestan por construir relaciones sostenidas pueden no solo escalar su negocio, sino también ser actores clave en la transformación digital del Estado. Porque invertir en lo público no es solo una oportunidad de negocio: es una apuesta por el futuro común.

Referencias

- **ChileCompra.** (s.f.). *ChileCompra*. <https://www.chilecompra.cl/nuevos-compradores/>
- **Colombia Compra Eficiente.** (s.f.). *Plataforma de E-learning*. <https://formacionvirtual.colombiacompra.gov.co/>
- **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).** (s.f.). *Estado Abierto: Portales gubernamentales en América Latina*. Biblioteca de la CEPAL. <https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/herramientas/portales-de-informacion>
- **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).** (s.f.). *Iniciativa Gobierno Abierto*. <https://www.cepal.org/es/temas/gobierno-abierto>
- **Foro CPI.** (s.f.). *Foro Iberoamericano de Compra de Innovación e Innovación Abierta*. <https://forocpi.com/>
- **Foro CPI.** (2025). *Entrevista al ganador del Premio "Actitud CPI"*. <https://forocpi.com/wp-content/uploads/2025/04/Entrevista-Actitud-CPI-.pdf>
- **GovTech LATAM.** (2023). *Piloto de Cívica Digital con Santo Domingo, República Dominicana*. <https://www.iadb.org/document.cfm?id=EZIDB0000553-546697047-285681>
- **Innovation Procurement Compass.** (s.f.). *Compra Pública de Innovación (CPI)*. <https://innovationprocurementcompass.com/>
- **Manzano, P. J.** (2024). *Intervención en el "Bootcamp Más Allá" de GovTech LATAM* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=OHDwrppaUIU>
- **Quintessa.** (s.f.). *Quintessa*. <https://www.quintessa.org.br/>
- **Sentimonitor.** (s.f.). *Sentimonitor*. <https://www.sentimonitor.com/>
- **Sinde Cantorna, S.** (2023). *Guía práctica para la implementación de proyectos de compra pública de innovación*. <https://doi.org/10.18235/0005076>

IDEAS FINALES: ¿VALE LA PENA VENDER AL ESTADO?

Sí, trabajar con gobiernos permite escalar servicios y alcanzar estabilidad financiera, pero hay más: impacto social, reputación y propósito.

Resumimos los aprendizajes del ecosistema GovTech en la región y ofrecemos recomendaciones prácticas para dar el primer paso.

Digitalizar procesos, mejorar la atención a la ciudadanía, y aumentar la eficiencia institucional ya no son aspiraciones: son necesidades urgentes. Las startups tienen aquí una oportunidad para dar respuesta y lograr escalabilidad, estabilidad financiera y propósito.

Durante mucho tiempo, para las startups en América Latina, el Estado era visto como un cliente lejano, lento o directamente inaccesible. Sin embargo, esta percepción está cambiando rápidamente. En los artículos pasados, hemos explorado por qué y cómo las startups están comenzando a ver al sector público no sólo como un canal comercial viable, sino como un socio estratégico para escalar, innovar e impactar.

A través de entrevistas con emprendedores, expertos y actores clave del ecosistema GovTech en la región, análisis de datos, políticas y reportes sobre tendencias del mercado, descubrimos una realidad en transformación: el mercado B2G (*Business to Government*) está madurando y abriendo oportunidades reales para empresas tecnológicas con soluciones de valor público.

A continuación, retomaremos las conclusiones y aprendizajes más relevantes, junto con consejos útiles para quienes estén pensando en dar el salto.

¿Por qué el mercado B2G es una oportunidad estratégica?

Escalabilidad, estabilidad financiera y propósito. Estas son las tres razones más citadas por startups que ya trabajan con el sector público en la región. Tienen experiencia en distintas geografías y realidades, pero coinciden en el valor agregado que genera entrar al mercado B2G:

- Permite validar y escalar soluciones en contextos públicos, desafiantes y masivos.
- Aporta estabilidad financiera por la magnitud de los contratos que generan las administraciones.
- Abre un canal directo para generar valor social tangible y demostrar el retorno de la inversión de las soluciones.

Un 80% de las startups consultadas afirmaron que su motivación principal para vender en lo público fue el potencial de impacto: mejorar servicios esenciales, promover la equidad digital o facilitar procesos de gestión pública.

Apostar por el mercado público también implica tener la visión estratégica de integrarse a una tendencia global en expansión (Foro Económico Mundial, 2025). Esta dinámica se refleja con fuerza en América Latina, donde los gobiernos están incrementando su demanda de soluciones innovadoras, especialmente en áreas específicas que buscan mejorar la interacción del Estado con los ciudadanos, agilizar el acceso a los servicios gubernamentales y optimizar la respuesta de las administraciones públicas (BID, 2025).

Aprendizajes claves del mercado B2G en América Latina

Vender al sector público no es igual que hacerlo en otros mercados, implica dinámicas distintas y ciertos desafíos, pero tampoco es algo “de otro planeta”: al fin y al cabo, toda venta exige entender las reglas del cliente, ya sea una multinacional o una alcaldía. La clave está en la venta investigativa, recomendada por expertos y aplicada por emprendedores con experiencia en el sector. Esto implica comprender el ecosistema institucional, los tiempos administrativos y la lógica de cada entidad (Pérez Colón, 2024).

Cada gobierno tiene sus propios ciclos políticos y fiscales, agendas de prioridades y realidades locales, aunque muchos desafíos sean comunes en toda la región como la digitalización de los servicios y la modernización de procesos internos. ¿Dónde buscar esa información clave? En planes estratégicos gubernamentales, nuevas regulaciones, licitaciones públicas y otros documentos oficiales que permiten anticipar necesidades y detectar oportunidades.

Sí, hay particularidades, pero son capas de información que se dominan con método, no barreras infranqueables. Al final, el Estado es un cliente más con problemas urgentes por resolver, y quienes logran vender no son magos, sino emprendedores que aplicaron investigación, paciencia y persistencia, las mismas que exige cualquier mercado competitivo.

Ahora bien, la recomendación no es solo leer e investigar detrás del escritorio. Las startups deben apuntar a ser una parte activa del ecosistema y mantenerse conectadas. Participar en eventos, generar contactos en espacios informales y nutrir redes profesionales puede marcar una gran diferencia en el camino hacia el sector público. Desde la startup argentina Ualabee lo han resumido así: “Recomendamos aprovechar el ecosistema local, los programas de networking, el acompañamiento institucional. Nosotros lo hicimos y fue clave”.

Hemos recuperado consejos prácticos que facilitan también el ingreso y trabajo en el mercado B2G como la importancia de traducir la tecnología al lenguaje legal y administrativo: “Los equipos jurídicos deben poder encajar la solución en las categorías normativas. Si no sos claro con el propósito de tu tecnología, el proceso puede demorarse mucho”, han compartido desde la startup brasileña Sentimonitor. De esta forma, las startups pueden evitar quedar *lost in translation*.

Este informe también derriba algunos mitos comunes. No es necesario ser 100% GovTech para trabajar con el Estado: los modelos híbridos (B2B-B2G-B2C) son comunes, especialmente cuando hay sinergias entre sectores. Otro dato importante: la idea de que el Estado sólo contrata a grandes proveedores ya no se sostiene, sobre todo en aquellos países miembros de organizaciones como la OCDE que se suscriben a prácticas innovadoras y de compra pública modernas (2019).

Por último, hemos revisado las principales barreras para operar en el mercado B2G, como comprender y sortear los tiempos de la contratación pública. Este informe ofrece información relevante para enfrentarlas, incluyendo nuevas tendencias y oportunidades emergentes en la región.

La flexibilidad en el modelo de negocio permite a muchas startups B2G entrar con más confianza al mercado público y sobrevivir a los ciclos de contratación. Por ejemplo, validar una solución en el sector privado (B2B) puede ayudar a mitigar riesgos antes de escalar al sector público. No obstante, mantener un core de producto bien definido es fundamental para evitar la fragmentación.

Contar con una oferta diversa, desde SaaS hasta consultoría o pilotos co-financiados, también es una estrategia usual para ingresar y lograr rentabilidad en el mercado público. Muchas startups comienzan con servicios profesionales para entrar en el B2G

y luego evolucionan hacia modelos escalables (licencias, *outcome-based*). Estrategias como el *venture public procurement* o alianzas con socios locales pueden acelerar el camino.

Las startups también nos dejan una lección importante: aunque la incertidumbre política es una realidad, puede gestionarse con estrategias claras como diversificar la base de clientes, operar en distintos niveles de gobierno y mantener una visión de largo plazo.

En conclusión, las startups pueden competir si logran adaptarse, demostrar resultados y generar confianza. Como ha explicado Nicolás Salazar, líder de GovTech LATAM: “En el día a día, si una startup quiere venderle al sector público, debe ser capaz de hacer dialogar dos o más modelos de negocio. La resiliencia y la adaptación son claves”.

Ahora sí, primeros pasos para el mercado del sector público

A continuación, se presentan recomendaciones prácticas basadas en experiencias exitosas para iniciar la participación en el mercado B2G:

- Investigar antes de vender. Conocer la estructura, lógica y dinámicas del cliente público permite ajustar de forma eficiente la propuesta de valor.
- Identificar un sector con afinidad. Áreas como educación, movilidad, salud o gestión de datos son espacios donde las soluciones pueden tener mayor impacto y valor.
- Construir relaciones y conexiones. La participación en eventos, la búsqueda de mentores y la integración en programas de bootcamps o aceleración pública permite fortalecer vínculos en el ecosistema.
- Adaptarse a los procesos y observar si se está preparado. Comprender el funcionamiento de la contratación pública, los tiempos de decisión y los requisitos legales es indispensable.

- Validar con pilotos. Iniciar con proyectos a pequeña escala, ya que un piloto exitoso con un gobierno local puede abrir múltiples oportunidades. Nunca dudar del potencial del voz a voz.
- Mantener la flexibilidad del modelo. Lo público no tiene por qué ser el único cliente, pero puede ser un gran canal para escalar y generar credibilidad.

Una propuesta con valor público es una propuesta sólida. ¿Cómo lograrlo? Las soluciones enfocadas en educación, sostenibilidad, salud, movilidad o gestión urbana tienen alta demanda, ya que los gobiernos buscan tecnología para mejorar tanto sus servicios como sus procesos internos. “La innovación real surge cuando combinamos la mirada técnica con una comprensión profunda del contexto humano”, aseguran desde [Datasketch](#).

El desafío va más allá de la venta de una solución tecnológica. Consiste en acompañar procesos de digitalización y transformación para un impacto positivo en la ciudadanía. Como explicó Rafael Pérez Colón, experto en tecnología y mercados emergentes, durante el Bootcamp GovTech 2024:

“El verdadero desafío no es venderle un producto al gobierno. Es inspirar a los líderes públicos a reinventar su función frente a la transformación digital. Nuestro reto no es solo tecnológico: queremos apoyar a funcionarios que buscan liderar procesos de transformación en sus territorios, y hacerlo de manera ética y responsable”.

Lo que viene: un ecosistema en expansión

El mundo ha visto como desde la pandemia, la demanda pública de soluciones tecnológicas crece sin pausa. Digitalizar procesos, mejorar la atención a la ciudadanía y aumentar la eficiencia institucional ya no son aspiraciones: son necesidades urgentes.

A lo largo de este informe, hemos identificado señales claras de avance:

- Los gobiernos locales están más abiertos que nunca a innovar.
- Instituciones regionales están trabajando para fortalecer el ecosistema emprendedor con el impulso de la innovación pública.
- Existen más programas de apoyo, financiamiento y colaboración público-privada.
- El ecosistema GovTech en latinoamérica está creciendo con cada vez más startups trabajando con el sector público y más incentivos para impulsar estas colaboraciones.

Las startups consultadas muestran una amplia diversidad en sus fases de desarrollo, lo que evidencia un ecosistema dinámico y con alto potencial de crecimiento. Mientras algunas empresas ya consolidan sus productos en el mercado, otras exploran nuevas oportunidades para escalar sus operaciones. En materia de financiación, muchas aún dependen de pequeñas inversiones o autofinanciamiento, pero aquellas más avanzadas han logrado atraer capital significativo, posicionándose para un crecimiento acelerado en los próximos años.

El mercado B2G en América Latina ya no es una promesa lejana: es una realidad en evolución, con oportunidades concretas para las startups que se animan a explorar este espacio. Si bien persisten barreras, son superables. Y lo más importante: ya existen estrategias, experiencias y herramientas claras para hacerlo. Desde servicios básicos hasta tecnologías avanzadas, las startups tienen hoy un rol protagónico en la transformación del Estado.

Este informe no solo aporta información valiosa para quienes buscan incursionar en el espacio GovTech, sino que también constituye un llamado a seguir construyendo un ecosistema donde las soluciones tecnológicas puedan transformar lo público desde adentro. Asimismo, subraya la necesidad de ampliar el acceso a financiamiento y apoyo institucional para asegurar que estas innovaciones que impulsan las startups lleguen a los sectores que más las necesitan.

El Estado necesita de su agilidad, creatividad y compromiso con el valor público. Ya no se trata solo de escalar negocios. Se trata de construir futuro. Y ese futuro, también se juega desde lo público.

Referencias

- **Banco Interamericano de Desarrollo – BID.** (2025). *Tablero de visualización de proyectos de modernización del Estado*. <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/temas/modernizacion-del-estado>
- **Foro Económico Mundial (WEF).** (2025). *The Global Public Impact of GovTech: A \$9.8 Trillion Opportunity* [Insight report]. <https://es.weforum.org/publications/the-global-public-impact-of-govtech/>
- **GovTech LATAM.** (2024). *Bootcamp GovTech 2024*. <https://bidlab.org/en/products/knowledge-and-connections/govtech-latam-de-bid-lab>
- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** (2019). *Declaración sobre Innovación en el Sector Público (OECD/LEGAL/0450)*. <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/77ffd8fc-d334-4109-969c-5bb59a8756cd.pdf>

