



Ministerio de  
**TECNOLOGÍAS  
DE LA INFORMACIÓN  
Y COMUNICACIÓN**



# Laboratorios de Innovación Pública en América Latina y el Caribe

desde una Perspectiva Comparada

Victoria Alsina

Valeria Gomez

Beth Simone Noveck

AGOSTO 2020

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |    |
|--|----|
| Sinopsis   | 2  |
| 1. Políticas de innovación pública en América Latina y el Caribe                           | 4  |
| 2. Laboratorios de Innovación Pública en América Latina y el Caribe                        | 7  |
| Argentina  | 10 |
| Aruba  | 11 |
| Brasil   | 12 |
| Chile  | 13 |
| Colombia   | 14 |
| Ecuador  | 16 |
| México   | 17 |
| Uruguay  | 18 |
| Redes de laboratorios  | 19 |
| 3. Laboratorios de Innovación Pública en el resto del mundo                                | 20 |
| Laboratorios de Innovación Pública en Asia   | 20 |
| Laboratorio de Innovación Pública en Oriente Medio y África                                | 23 |
| Laboratorios de Innovación Pública en Europa   | 25 |
| Laboratorios de Innovación Pública en Canadá y Estados Unidos                              | 34 |
| Laboratorios de Innovación Pública en Oceanía  | 40 |
| Laboratorios de Innovación Pública administrados por redes globales                        | 43 |
| 4. Laboratorios de Innovación Pública en América Latina y el Caribe: un análisis comparado | 45 |
| 5. Entrevistas con expertos que han liderado Laboratorios de Innovación Pública            | 55 |
| 5.1 Estructura de las entrevistas  | 55 |
| 5.2 Resultados principales de las entrevistas  | 59 |
| 6. Algunas conclusiones relevantes para GobLab Paraguay                                    | 85 |

## SINOPSIS

En el marco de la colaboración entre el Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación (MITIC) del Gobierno de Paraguay, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Laboratorio de Gobernanza de la Universidad de Nueva York (The GovLab-NYU) para el diseño de un laboratorio de Gobierno que promueva la digitalización y la innovación en Paraguay (GobLab Paraguay), este estudio provee una visión general del estado de la innovación en el mundo y, muy especialmente, en América Latina y el Caribe (ALC) con la finalidad de mostrar el alcance e importancia de los Laboratorios de Innovación Pública, así como sus características, a nivel comparado.

A tal efecto, se listan y describen brevemente algunos Laboratorios de Innovación Pública de referencia no solo de ALC (**sección 2**) sino también de Asia, Oriente Medio, África, Europa, Canadá, Estados Unidos y Oceanía, así como laboratorios creados por organizaciones internacionales y redes globales de colaboración (**sección 3**).

También se realiza un estudio comparado de los principales Laboratorios de Innovación Pública en ALC (**sección 4**), examinando su estructura, objetivos centrales y tipos de proyectos impulsados para identificar características comunes, metodologías y mejores prácticas que permitan dar un marco de referencia para orientar la futura actividad de GobLab Paraguay.

Finalmente, se sintetizan las principales conclusiones de las entrevistas con expertos en innovación pública que han liderado Laboratorios de Innovación Pública (**sección 5**), con el propósito de brindar una comprensión más profunda sobre lo que significa impulsar prácticas innovadoras en el sector público en ALC. En este sentido, se listan algunas lecciones aprendidas, recomendaciones y consejos sobre cómo abordar las brechas operativas e institucionales que se encontraron al intentar promover políticas gubernamentales abiertas e innovadoras.

Las enseñanzas que se desprenden de este estudio (**sección 6**) pueden orientar al Gobierno de Paraguay en la creación de un laboratorio de Gobierno que realmente se convierta en una herramienta que ayude a promover la digitalización del país aplicando métodos de trabajo innovadores, facilitados por el uso de las nuevas tecnologías, que permitan afrontar los problemas públicos de manera más efectiva y con mayor legitimidad.



# 1. POLÍTICAS DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Los efectos positivos de la innovación y el impacto de la tecnología en el sector público han contribuido significativamente a la formulación de políticas públicas de Gobierno Abierto. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), todos los Gobiernos alrededor del mundo buscan soluciones innovadoras para poder mejorar el diseño y la prestación de servicios públicos. En concreto, cada vez más los Gobiernos están trabajando junto a los ciudadanos y con el sector privado para abordar colaborativamente desafíos críticos<sup>1</sup>. Este es un fenómeno particularmente nuevo en ALC, sin embargo, los laboratorios de innovación del sector público están floreciendo en la región como espacios para crear políticas públicas innovadoras, involucrando a los ciudadanos, la sociedad civil, y los actores del sector privado en la producción de políticas públicas.

---

<sup>1</sup> “Public Service Innovation Lab.” United Nations Development Program, [www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/global-policy-centres/publicservice/PSI-Lab.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/global-policy-centres/publicservice/PSI-Lab.html).

Como veremos más adelante, hoy en día, hay más de 30 laboratorios de innovación del sector público en ALC, y las instituciones gubernamentales de toda la región están cada vez más interesadas en establecer un laboratorio basándose en las experiencias previas de otros Gobiernos de la región.

“ Los Laboratorios de Innovación Pública se han ido posicionando como espacios emblemáticos que facilitan las políticas de Gobierno Abierto, especialmente en América Latina. – Acevedo y Dassen (2018:7)<sup>2</sup>

Sin embargo, según Roman Yosif Capdeville, Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno de Chile, innovar y experimentar es un privilegio y un lujo, específicamente en el contexto latinoamericano<sup>3</sup>. De hecho, un informe del BID titulado La Política de Innovación en América Latina y el Caribe: Nuevos Caminos describe cómo las economías de la región presentan un grave déficit en términos de la incorporación de nuevas tecnologías en sus procesos productivos<sup>4</sup>. El informe también aborda la preocupación de que, dados los niveles de desigualdad y exclusión de ciertos grupos en ALC, los recursos destinados a la innovación deberían concentrarse en abordar estos problemas críticos, como la pobreza extrema, y señala el enorme potencial de aplicar los avances tecnológicos y nuevos modelos de pensamiento para desarrollar soluciones a los desafíos de desigualdad y exclusión.

Otro informe del PNUD titulado Growing Innovation Labs: An Insider's Guide también reconoce que los Laboratorios de Innovación Pública brindan oportunidades

---

<sup>2</sup> Rodríguez, Exequiel. “Laboratorios De Gobierno Para La Innovación Pública: Un Estudio Comparado De Las Experiencias Americanas y Europeas.” Programa Iberoamericano De Ciencia y Tecnología Para El Desarrollo (CYTED), [www.cytcd.org/sites/default/files/doc\\_goblabs\\_redinnolabs.pdf](http://www.cytcd.org/sites/default/files/doc_goblabs_redinnolabs.pdf).

<sup>3</sup> Capdeville, Roman Yosif. “How to Ensure Your Innovation Lab Survives: Lessons from Latin America.” Apolitical, 25 Feb. 2019, [www.apolitical.co/solution\\_article/laboratorio-de-Gobierno-survives](http://www.apolitical.co/solution_article/laboratorio-de-Gobierno-survives).

<sup>4</sup> Navarro, Juan Carlos, and Jocelyn Olivari. “La Política De Innovación En América Latina y El Caribe Nuevos Caminos.” Banco Interamericano De Desarrollo, 2016, [www.publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-pol%C3%ADtica-de-innovaci%C3%B3n-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Nuevos-caminos.pdf](http://www.publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-pol%C3%ADtica-de-innovaci%C3%B3n-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Nuevos-caminos.pdf).

únicas a los Gobiernos que actualmente están abordando problemas de pobreza y desigualdad, y que están promoviendo esfuerzos de democratización y de implantación de una gobernanza más abierta<sup>5</sup>. Estas oportunidades incluyen la habilidad para reforzar los servicios públicos, dar grandes saltos tecnológicos (omitiendo tecnologías y enfoques que han sido probados ineficientes e ir directo a aquellos que sí funcionan), ofrecer mejores servicios, y fortalecer el desarrollo económico del país puesto que el producto interno bruto de un país incrementará con su capacidad de innovación.

Dada su experiencia con laboratorios de innovación gubernamental en Eurasia, en este mismo informe el PNUD prescribe un conjunto de siete principios útiles para la creación de Laboratorios de Innovación Pública en países en vías de desarrollo:

- ▶ Ser una aventura segura para los Gobiernos, no plantearlos como una estrategia de disrupción dirigida a reformar íntegramente el modelo burocrático imperante.
- ▶ Trabajar con el Gobierno para los ciudadanos; con un diseño centrado en las personas.
- ▶ Escalar el impacto y no el laboratorio.
- ▶ Tener un plan a 10 años vista.
- ▶ Modelar el futuro, sirve como un punto de partida para la innovación.
- ▶ Enfocarse en las políticas, y no ser dependiente de las personas.
- ▶ Crear una red de trabajo.

Así pues, la implementación de métodos innovadores puede ayudar a los Gobiernos de ALC con interés en abordar problemas de pobreza y desigualdad.

---

<sup>5</sup> Begovic, Milica, et al. "Growing Government Innovation Labs: An Insider's Guide." United Nations Development Program, [www.undp.org/content/dam/rbec/docs/undp-innovation-lab-report.pdf](http://www.undp.org/content/dam/rbec/docs/undp-innovation-lab-report.pdf).

## 2. LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

A efectos de enmarcar la creación del primer laboratorio de Gobierno en Paraguay, es fundamental disponer de una visión panorámica de los Laboratorios de Innovación Pública existentes en la región latinoamericana. En años recientes, los Laboratorios de Innovación Pública han crecido en ALC. El primer laboratorio de la región fue el Laboratorio Para la Ciudad, fundado en México en el año 2013. Su éxito puso en marcha la creación de más espacios similares focalizados en fomentar la innovación a través de nuevos métodos colaborativos.

Los pioneros que siguieron los pasos de México incluyen Argentina, que en 2014 abrió su Laboratorio de Innovación para la ciudad de Buenos Aires, y Chile, que en 2014 inauguró el Laboratorio de Gobierno, el primer laboratorio de innovación pública con alcance nacional en Latinoamérica. Inmediatamente después, Argentina, Uruguay, Colombia, Brasil, México y Ecuador crearon más Laboratorios de Innovación Pública vinculados a realidades urbanas de sus respectivas ciudades.

Seis años más tarde, la región ahora cuenta con aproximadamente treinta Laboratorios de Innovación Pública. Adicionalmente, también existen varias redes de laboratorios en América Latina.

Las siguientes páginas comprenden un listado no exhaustivo de Laboratorios de Innovación Pública en la región por orden alfabético de países y una breve visión general de su trabajo. Los laboratorios con dos asteriscos ya no se encuentran activos.

**Tabla 1:** Listado de Laboratorios de Innovación Pública en América Latina y el Caribe

| Nombre   | País      | Tipología y adscripción                   |
|--|-----------|---|
| LABgobar   | Argentina | Laboratorio de Gobierno Poder Ejecutivo   |
| PoliLab  | Argentina | Laboratorio universitario                 |
| SantaLab   | Argentina | Laboratorio de Gobierno Urbano            |
| **Buenos Aires LAB Argentina                     | Argentina | Laboratorio de Gobierno Urbano            |
| NQNLab   | Argentina | Laboratorio de Gobierno Nivel Provincial  |
| CreaPolis  | Argentina | Laboratorio universitario                 |
| Futura Lab                                       | Aruba     | Laboratorio de Gobierno Poder Ejecutivo   |
| LabHacker  | Brasil    | Laboratorio de Gobierno Poder Legislativo |
| GNova  | Brasil    | Laboratorio de Gobierno Poder Ejecutivo   |
| (011).lab  | Brasil    | Laboratorio de Gobierno Urbano            |
| MobiLab  | Brasil    | Laboratorio de Gobierno Urbano            |
| GobLab Universidad Adolfo Ibañez                 | Chile     | Laboratorio universitario                 |
| Laboratorio de Gobierno                          | Chile     | Laboratorio de Gobierno Poder Ejecutivo   |
| Equipo de Innovación Pública                     | Colombia  | Laboratorio de Gobierno Poder Ejecutivo   |
| ViveLab Bogotá                                   | Colombia  | Laboratorio de Gobierno Urbano            |
| UNLab 4.0 de la Universidad Nacional de Colombia | Colombia  | Laboratorio universitario                 |
| Movilizadorio                                    | Colombia  | Sociedad civil                            |
| Centro de Innovación Pública Digital             | Colombia  | Laboratorio de Gobierno Poder Ejecutivo   |

|  |          |   |
|--|----------|---|
| Ruta N   | Colombia | Laboratorio de Gobierno Urbano          |
| LAB Capital  | Colombia | Laboratorio de Gobierno Urbano          |
| LINQ   | Ecuador  | Laboratorio de Gobierno                 |
| Red Innolabs   | España   | Red de innovación                       |
| **Laboratorio para la Ciudad                         | México   | Laboratorio de Gobierno Urbano          |
| u-GOB  | México   | Laboratorio Digital                     |
| Codeando México                                      | México   | Sociedad civil<br>ONG                   |
| Zapopan Lab  | México   | Sociedad civil<br>ONG                   |
| Laboratorio Nacional de Políticas Públicas           | México   | Laboratorio universitario               |
| Laboratorio de Software Libre de Zacatecas – ILNET   | México   | Red de innovación                       |
| Laboratorio de Innovación Social en Gobierno Digital | Uruguay  | Laboratorio de Gobierno Poder Ejecutivo |
| MVDLab   | Uruguay  | Laboratorio de Gobierno Urbano          |
| CYTED  |          | Red de innovación                       |

**Fuente:** elaboración propia.

## ARGENTINA

### ❖ LABgobar

El LABgobar fue establecido en 2016 por la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto de Argentina. Su objetivo es co-crear soluciones y estrategias de políticas públicas, diseñando y creando prototipos de políticas en un espacio colaborativo que involucre a todos los sectores del Gobierno incluyendo a ciudadanos, organizaciones y a los Gobiernos municipales, provinciales y nacionales en la creación de políticas públicas abiertas, digitales, basadas en la evidencia y centradas en el ciudadano. También presta servicios de consultoría y aconseja a sectores específicos del Gobierno en políticas participativas centradas en el ciudadano<sup>6</sup>. La Academia de Diseño del LABgobar ha posicionado a Argentina como el único país con una institución académica administrada por el Gobierno que educa a los servidores públicos en las habilidades que les permitirán sembrar innovación a lo largo del sector público, enseñándoles sobre human-centered design y la formulación de políticas centradas en las personas y basadas en evidencias<sup>7</sup>.

### ❖ PoliLab

El PoliLab fue establecido en 2017 por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) en Argentina. Su objetivo es promover iniciativas públicas basadas en la colaboración y co-creación social para movilizar actores y crear una relación entre la universidad, la sociedad civil y los actores gubernamentales. Es un espacio donde estudiantes, investigadores, activistas y políticos colaboran para experimentar y diseñar estrategias y marcos de gobernanza pública<sup>8</sup>.

### ❖ SantaLab

SantaLab fue establecido en 2016 por la ciudad de Santa Fe. Su objetivo es trabajar con todos los sectores de la sociedad, incluyendo al Gobierno,

---

<sup>6</sup> Laboratorio De Gobierno, Argentina, [www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/laboratoriodeGobierno](http://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/laboratoriodeGobierno)

<sup>7</sup> "Design Academy for Public Policy (LabGobAR)." Observatory of Public Sector Innovation, [www.oecd-opsi.org/innovations/design-academy-for-public-policy-labgobar](http://www.oecd-opsi.org/innovations/design-academy-for-public-policy-labgobar)

<sup>8</sup> PoliLab UNR, Argentina [www.polilabunr.org](http://www.polilabunr.org)

ciudadanos, organizaciones y compañías para diseñar iniciativas innovadoras que aborden problemas de gobernanza pública<sup>9</sup>.

#### ❖ **Buenos Aires LAB Argentina**

\*\* Buenos Aires LAB Argentina fue establecido en 2016 por la Provincia de Buenos Aires. Su objetivo era promover la participación entre compañías, ciudadanos y organizaciones para intercambiar experiencias y crear soluciones a problemas sociales mediante la identificación de problemas de interés común entre municipalidades y áreas del Gobierno<sup>10</sup>.

#### ❖ **NQN Lab**

El NQN Lab fue establecido en 2017 por la Provincia de Neuquén. Su objetivo es proporcionar el espacio para la co-creación y colaboración entre las partes interesadas que promueven la inteligencia colectiva para la innovación pública<sup>11</sup>.

#### ❖ **CreaPolis**

CreaPolis fue establecido en 2018 por la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa. Su objetivo es crear un espacio abierto para trabajar en colaboración con equipos de estudiantes y abordar problemas relacionados a temas económicos, sociales y medioambientales mediante el desarrollo de metodologías de generación de ideas, creación de prototipos y la comunicación de soluciones para la comunidad<sup>12</sup>.

## **ARUBA**

#### ❖ **Futura**

El laboratorio Futura fue establecido en 2018 por el Gobierno de Aruba. Su objetivo es implementar un plan de innovación centrado en las personas llamado Aruba Innova 2030 que diseñará, desarrollará e implementará una estrategia

---

<sup>9</sup> Santa lab- Gobierno Abierto De Santa Fe, Argentina, [www.santafe.gob.ar/ms/Gobiernoabierto/colaboracion/santalab](http://www.santafe.gob.ar/ms/Gobiernoabierto/colaboracion/santalab)

<sup>10</sup> Laboratorio De Innovación Pública De La Provincia De Buenos Aires, Argentina, [www.baprovincialab.github.io/Buenos-Aires-LAB-2017/](http://www.baprovincialab.github.io/Buenos-Aires-LAB-2017/).

<sup>11</sup> "Nqn Lab." Argentina, [https://www.instagram.com/NQN\\_LAB/?hl=en](https://www.instagram.com/NQN_LAB/?hl=en)

<sup>12</sup> CreaPolis National University of La Pampa, Argentina, [http://www.eco.unlpam.edu.ar/?page\\_id=585](http://www.eco.unlpam.edu.ar/?page_id=585)

nacional de innovación para Aruba, dando lugar a un futuro anclado en innovación y que promueva la transición hacia un Gobierno digital o e-government basado en el modelo de Estonia. Esta es la primera iniciativa de laboratorio de innovación en el Caribe<sup>13</sup>.

## BRASIL

### ❖ **LabHacker**

El Laboratorio Hacker fue establecido en 2014 por la Cámara de Diputados del Congreso Nacional de Brasil. Su objetivo es crear una red de parlamentarios, servidores públicos, hackers cívicos y sociedad civil que contribuya a una cultura de transparencia y participación social mediante el manejo de datos públicos. El laboratorio tiene un enfoque especial en ciudadanía legislativa y promueve acciones para una legislación transparente<sup>14</sup>.

### ❖ **GNova**

El laboratorio GNova fue establecido en 2016 por el Gobierno Federal de Brasil en alianza con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), el Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión, y el Gobierno de Dinamarca. Su objetivo es crear un espacio para el desarrollo de soluciones eficientes en servicios públicos con el fin de transformar la manera en que el Gobierno se relaciona con la sociedad para enfocarse en la población y sus necesidades. Trabaja con el Gobierno federal y sus instituciones para desarrollar proyectos innovadores y soluciones que satisfagan las demandas y necesidades de los ciudadanos más eficientemente<sup>15</sup>.

### ❖ **(011).lab**

(011).lab fue establecido en 2017 por el Ayuntamiento de São Paulo. Su objetivo es reunir a los ciudadanos dentro y fuera de la municipalidad para crear soluciones innovadoras a problemas de interés público para mejorar la administración de los servicios ciudadanos. Trabaja con equipos de la Secretaría Municipal de

---

<sup>13</sup> Futura Aruba's Government Innovation Lab, Aruba, [www.futuralab.org](http://www.futuralab.org)

<sup>14</sup> LabHacker, Brazil, [www.labhackercd.leg.br/](http://www.labhackercd.leg.br/)

<sup>15</sup> Gnova, Brazil, <http://gnova.enap.gov.br/en/about/our-history>

Innovación y Tecnología en proyectos que generen y experimenten innovación en el sector público<sup>16</sup>.

❖ **MobiLab**

MobiLab también fue establecido por el Ayuntamiento de São Paulo. Su objetivo es fomentar la activación del ecosistema de innovación y trabajar para movilizar actores en la creación de soluciones innovadoras para la ciudad. También promueve una comunidad de partes interesadas para alentar acciones y propiciar acuerdos y la cooperación intersectorial. El laboratorio tiene un énfasis específico en la apertura de datos públicos y busca captar socios dentro y fuera del sector público para la co-creación soluciones novedosas para la ciudad de São Paulo<sup>17</sup>.

## CHILE

❖ **GobLab Universidad Adolfo Ibáñez**

El GobLab fue establecido por la Escuela de Gobierno de la UAI, su objetivo es mejorar la calidad de vida de la población a través de una transformación del sector público y la contribución a metodologías innovadoras, mediante la investigación, enseñanza y proyectos ejecutados. Sus trabajos principales incluyen el análisis de datos masivos, o big data, y formular proyectos crowdlaw que promuevan la participación ciudadana en los procesos legislativos<sup>18</sup>.

❖ **Laboratorio de Gobierno**

El Laboratorio de Gobierno fue establecido en 2014 por el Gobierno de Chile. Tiene como objetivo mejorar los servicios que las instituciones públicas brindan a los ciudadanos y crear una relación constructiva entre el Gobierno y sus constituyentes. Asiste a servidores públicos e instituciones en sus procesos de innovación, asegurando que las prácticas sean sostenibles y centradas en el usuario. También proporciona un servicio de consultoría que les permite co-producir soluciones a problemas de índole pública, ponerlas a prueba y validarlas. Adicionalmente colabora con la Red de Innovadores Públicos

---

<sup>16</sup> 011lab, Brasil, <https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/>

<sup>17</sup> MobiLab, Brasil, <http://mobilab.prefeitura.sp.gov.br/>

<sup>18</sup> GobLab UAI, Chile, <https://Gobierno.uai.cl/centro-investigacion/goblab-uai/>

compuesta por funcionarios públicos, organizaciones de la sociedad civil, estudiantes y círculos académicos que desean mejorar los servicios ofrecidos por el Gobierno<sup>19</sup>.

## COLOMBIA

### ❖ Equipo de Innovación Pública

El equipo de Innovación Pública fue establecido en 2015 por la Dirección de Innovación y Desarrollo Empresarial (DIDE) del Departamento Nacional de Planeación (DNP), una agencia de nivel ministerial dedicada a la formulación estratégica de políticas. Su objetivo es explorar cómo los enfoques innovadores pueden ser usados para (re)diseñar iniciativas públicas y reconfigurar las relaciones Gobierno-ciudadanos. El Equipo de Innovación Pública lidera la conformación de un capítulo de innovación pública en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 para enlazar y articular la innovación pública en el ecosistema colombiano, fomentando iniciativas en el país y fortaleciendo la experimentación en el sector público<sup>20</sup>.

### ❖ ViveLab Bogotá

ViveLab fue establecido en 2013 gracias a una alianza entre el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Colciencias, el Despacho del alcalde de Bogotá, la Alta Consejería Distrital TIC, la Universidad Nacional de Colombia y Señal Colombia. Su objetivo es transformar la ciudad mediante la tecnología, la innovación colaborativa y ágil, y un enfoque centrado en el usuario. Promueve el empoderamiento ciudadano, iniciativas de desarrollo sostenible, y la modernización del Gobierno en alineación con las demandas de la cuarta revolución industrial. Colabora con el Gobierno nacional y distrital, compañías, academias y ciudadanos para incentivar la innovación, creando soluciones digitales de gran impacto social y económico<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Laboratorio de Gobierno, Chile, <https://www.lab.gob.cl/el-lab/>

<sup>20</sup> Equipo de Innovación Pública, Colombia, <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/Innovacion-Publica.aspx>

<sup>21</sup> ViveLab Bogotá, Colombia, <http://vivelabbogota.com/>

❖ **UNLab 4.0**

El UNLab 4.0 es el Laboratorio de Innovación de la Universidad Nacional de Colombia y fue creado por la facultad de ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia. Su objetivo es disminuir la desigualdad de capital humano en la cuarta revolución industrial. Trabaja activamente con Vivelab para promover metodologías que apoye los procesos de educación disruptiva y para promover el desarrollo de habilidades para la cuarta revolución industrial<sup>22</sup>.

❖ **Movilizadorio**

Movilizadorio fue establecido por la Corporación Movilizadorio y desarrollado por Purpose, una agencia de impacto social. Su objetivo es reforzar el liderazgo colectivo como un motor para la transformación a través de la movilización de colombianos y su involucramiento en la democracia y los procesos de consolidación de paz en el país. Este laboratorio identifica y pone a prueba estrategias novedosas para la movilización social y la participación ciudadana<sup>23</sup>.

❖ **Centro de Innovación Pública Digital**

El Centro de Innovación Pública Digital fue establecido en 2014 por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Su objetivo es promocionar la transformación digital del Estado utilizando soluciones digitales para encarar problemas sociales y del sector público. El Centro trabaja con agentes del ecosistema de innovación pública digital para crear soluciones que mejorarán el rendimiento del Estado en la prestación de servicios. El Centro también sirve como laboratorio, fuente de conocimientos, y academia de investigación<sup>24</sup>.

❖ **Ruta N**

El Laboratorio Ruta N fue establecido en 2017 por el Despacho del alcalde de Medellín y la Secretaría de Desarrollo Económico. Su objetivo es llevar a cabo novedosos entrenamientos de habilidades e implementar tecnología inteligente

---

<sup>22</sup> UNLab 4.0, Colombia [www. http://www.inticolombia.unal.edu.co/proyectos.html](http://www.inticolombia.unal.edu.co/proyectos.html)

<sup>23</sup> Movilizadorio, Colombia, [www.movilizadorio.org/](http://www.movilizadorio.org/)

<sup>24</sup> Centro de Innovación Pública Digital, Colombia, [www.centrodeinnovacion.mintic.gov.co/es](http://www.centrodeinnovacion.mintic.gov.co/es)

para hacer frente a los principales problemas de la ciudad. El laboratorio se enfoca en ayudar a compañías, funcionarios públicos y ciudadanos en Medellín a crear prototipos de productos y diseños innovadores, así como enseñarles nuevas destrezas para diseñar nuevas soluciones y servicios que mejoren la calidad de vida<sup>25</sup>.

#### ❖ **LAB Capital**

Lab Capital fue establecido en 2016 por la Veeduría Distrital de Bogotá. Su objetivo es impulsar la innovación en la gestión pública, permitiendo a funcionarios y ciudadanos co-crear soluciones que mejoren la calidad de vida de aquellos que viven en Bogotá. Este laboratorio busca influenciar las políticas públicas mediante un método de control social preventivo que proporciona ideas innovadoras y soluciones constructivas que lidien con ineficiencias administrativas, riesgos de corrupción, y que mejore las políticas públicas. El laboratorio fue creado para cumplir con el plan de desarrollo Bogotá Mejor Para Todos<sup>26</sup>.

## ECUADOR

#### ❖ **Laboratorio de Innovación de Quito**

El Laboratorio de Innovación de Quito fue establecido en 2015 por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través la Secretaría General de Planificación como parte de las políticas institucionales actuales de Gobierno abierto. Su objetivo es crear una cultura de innovación y co-creación mediante la colaboración de múltiples sectores y la participación cívica, que contribuya a la investigación e implementación de soluciones de gran impacto a problemas sociales urgentes en Quito, específicamente los relacionados con el desarrollo social, urbano y de transporte. Es el primer laboratorio de innovación administrado por el Gobierno con énfasis en ciudades inteligentes con estructuras abiertas, colaborativas, participativas y transparentes<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Ruta N, Colombia, [www.rutanmedellin.org/es/](http://www.rutanmedellin.org/es/)

<sup>26</sup> Lab Capital Colombia, [www.labcapital.veedurriadistrital.gov.co/](http://www.labcapital.veedurriadistrital.gov.co/)

<sup>27</sup> “Laboratorio De Innovación Quito (LINQ), Ecuador, [www.linq.quito.gob.ec/en/#sthash.my5iwrJ1.dpbs](http://www.linq.quito.gob.ec/en/#sthash.my5iwrJ1.dpbs)

## MÉXICO

### ❖ **\*\*Laboratorio para la Ciudad**

Laboratorio para la Ciudad fue establecido en 2013 por las autoridades de la Ciudad de México. Cerró sus puertas en 2018. Su objetivo era convertirse en un espacio donde la ciudadanía, la sociedad civil, académicos y el Gobierno pudieran reunirse para discutir los grandes retos de la Ciudad de México y luego tomar acciones conjuntas. Fue el primer laboratorio de Gobierno en Latinoamérica<sup>28</sup>.

### ❖ **u-GOB**

El Laboratorio u-Gob fue establecido en 2015, su objetivo es facilitar información sobre innovación tecnológica, así como proporcionar a servidores públicos y líderes de información necesaria para proveer mejores servicios y calidad de vida a sus ciudadanos. Cuenta con la única publicación bimensual impresa especializada en Gobierno digital e innovación gubernamental en América Latina<sup>29</sup>.

### ❖ **Codeando México**

Codeando México fue establecido en 2013, su objetivo es crear mecanismos innovadores de participación ciudadana usando tecnología, y colaborar con activistas, periodistas y funcionarios públicos para crear proyectos e iniciativas que beneficien a la sociedad<sup>30</sup>.

### ❖ **Zapopan Lab**

Zapopan Lab fue establecido en 2012 como una organización no gubernamental que tiene como objetivo integrar ciencia y tecnología, y también impulsar el Gobierno abierto, la inclusión digital e ideas generadoras de soluciones novedosas que favorezcan a la ciudad de Zapopan en México<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Laboratorio Para La Ciudad De México, México, LabCDMX, [www.labcd.mx/](http://www.labcd.mx/)

<sup>29</sup> U-Gob, México, <https://u-gob.com/>

<sup>30</sup> Codeando México, México [www.codeandomexico.org/](http://www.codeandomexico.org/)

<sup>31</sup> Zapopan Lab Mexico, Twitter, Twitter, 7 Feb. 2020, [www.twitter.com/zapopanlab?lang=es](https://www.twitter.com/zapopanlab?lang=es)

#### ❖ **Laboratorio Nacional de Políticas Públicas**

El LNPP fue establecido en 2015 por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) en la Ciudad de México como parte del Programa Nacional de Laboratorios del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Su objetivo es impulsar políticas públicas basadas en la evidencia mediante el trabajo junto a las partes interesadas de diferentes sectores incluyendo el sector público, privado, social y académico. Es un centro de investigación aplicada y un espacio innovador dedicado a resolver problemas de interés público haciendo uso de la inteligencia colectiva, experimentación, datos científicos y modelos de simulación<sup>32</sup>.

#### ❖ **Laboratorio de Software Libre de Zacatecas**

El Labsol fue establecido en 2012. Su objetivo es integrar investigación, apoyo académico y desarrollo con el fin de generar iniciativas y proyectos de amplio impacto que beneficien a los sectores productivos de Zacatecas. El laboratorio tiene doce subsedes en Veracruz, Oaxaca, Chiapas, Durango, Aguascalientes y el Estado de México. El laboratorio coordina la Red de Laboratorios de Innovación (ILNET, por sus siglas en inglés), compuesta por nueve estados mexicanos y Colombia para alentar el talento e incentivar las habilidades de los jóvenes en Latinoamérica<sup>33</sup>.

## URUGUAY

#### ❖ **Laboratorio de Innovación Social en Gobierno Digital**

El Laboratorio de Innovación Social en Gobierno Digital fue establecido en 2015 por la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (Agesic) del Gobierno uruguayo. El objetivo del laboratorio es propiciar una nueva relación entre el Estado de Uruguay y sus ciudadanos con la intención de que el Gobierno deje de trabajar “por” el pueblo y empiece a trabajar “con” él. Este centro constituye un espacio para experimentar, entender y co-crear soluciones sostenibles que se adapten a las necesidades de los habitantes, además pone a prueba políticas creativas con un foco primordial en la población y

---

<sup>32</sup> Laboratorio Nacional de Políticas Públicas, México, [www.lnpp.mx/](http://www.lnpp.mx/)

<sup>33</sup> COZCYT LABSOL, México, [www.cozcyt.gob.mx/labsol/](http://www.cozcyt.gob.mx/labsol/)

depende de la co-creación para encontrar mejores maneras de proveer servicios públicos<sup>34</sup>.

❖ **MVDLab**

MVDLab fue establecido por la municipalidad de Montevideo en 2017. Su objetivo es facilitar la interacción entre ciudadanos y el Gobierno para encontrar soluciones a los múltiples retos que enfrenta la ciudad, y funciona como un lugar para la experimentación y diseminación de proyectos innovadores<sup>35</sup>.

## REDES DE LABORATORIOS

❖ **Red Innolabs**

La Red Innolabs fue establecida en 2018 por NovaGob, un laboratorio de innovación pública de España en colaboración con el Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo. Su objetivo es impulsar la transferencia y diseminación de conocimiento relacionado con innovación pública y sostenibilidad. Forma parte del Ecosistema de Innovación Pública en Iberoamérica cuyos miembros incluyen GobLab UAI (Chile), LAB Capital (Colombia), PoliLab UNR (Argentina), u-GOB (Digital), LabHacker (Brasil), y el LNPP (México)<sup>36</sup>.

❖ **El Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo**

CYTED es un proyecto impulsado por los países de Iberoamérica que busca potenciar la cooperación latinoamericana en ciencia, tecnología e innovación. CYTED es patrocinador de la Red Innolabs<sup>37</sup>.

---

<sup>34</sup> Laboratorio de Innovación Social En Gobierno Digital, Uruguay, [www.gub.uy/agencia-Gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/programas/que-es-el-laboratorio-de-innovacion-social-en-Gobierno-digital-lab](http://www.gub.uy/agencia-Gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/programas/que-es-el-laboratorio-de-innovacion-social-en-Gobierno-digital-lab)

<sup>35</sup> Montevideo Lab, Uruguay 31 Jan. 2020, [www.montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/montevideo-lab](http://www.montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/montevideo-lab)

<sup>36</sup> “Red INNOLABS, Spain, [www.redinnolabs.org/lared/](http://www.redinnolabs.org/lared/)

<sup>37</sup> “CYTED, [www.cyted.org/en/node/4812](http://www.cyted.org/en/node/4812)

## 3. LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN EL RESTO DEL MUNDO

Considerando que la progresiva creación de Laboratorios de Innovación Pública es un fenómeno global, en las siguientes páginas se incluye una selección de laboratorios de alrededor del mundo con el objetivo de contextualizar esta tendencia a escala planetaria y enmarcar la situación de América Latina y el Caribe.

### LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN ASIA

Los laboratorios de innovación pública son un fenómeno relativamente nuevo en el continente asiático. La región cuenta con laboratorios a nivel nacional y a nivel de ciudad. La mayoría de los laboratorios, incluyendo los laboratorios en Georgia, Sri Lanka e Indonesia, son desarrollados como iniciativas conjuntas con el apoyo del PNUD.

#### Armenia

##### ❖ Armenia National SDG Innovation Lab

Armenia National SDG Innovation Lab fue establecido en 2017 por el Gobierno de Armenia en cooperación con la Organización de Naciones Unidas (ONU). Su objetivo es asistir en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG, por sus siglas en inglés) en Armenia, y promover la formulación de políticas basada en la evidencia<sup>38</sup>.

##### ❖ Kolba Lab

Kolba Lab fue establecido en 2011 por la Unión Europea y PNUD Armenia. Su objetivo es generar innovación pública a través de la experimentación, la colaboración masiva, asociaciones, y el desarrollo de nuevas empresas lideradas por ciudadanos para abordar temáticas sociales mediante soluciones novedosas<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Armenia SDG National Innovation Lab, Armenia, [www.am.undp.org/content/armenia/en/home/projects/armenia-national-sdg-innovation-lab.html](http://www.am.undp.org/content/armenia/en/home/projects/armenia-national-sdg-innovation-lab.html)

<sup>39</sup> Kolba Innovation Lab, Armenia [www.kolba.am/en/](http://www.kolba.am/en/)

## Hong Kong

### ❖ The Good Lab

The Good Lab fue establecido en 2012. Su objetivo es proporcionar entrenamiento y servicios de consultoría social innovadora a organizaciones en la lucha contra problemas sociales haciendo uso de estrategias centradas en el ciudadano. Ha creado una comunidad de innovadores y socios que proveen prácticas novedosas a sus clientes<sup>40</sup>.

## Indonesia

### ❖ Pulse Lab Jakarta

Pulse Lab Jakarta fue establecido en 2012 por el Ministerio de Planificación del Desarrollo Nacional (Bappenas) y el programa Global Pulse de la ONU. Su objetivo es utilizar grandes bases de datos e inteligencia artificial como bienes públicos que moldeen y reduzcan los vacíos de información prácticas de desarrollo y acciones humanitarias mediante la innovación<sup>41</sup>.

## Sri Lanka

### ❖ Citra Social Innovation Lab

El Laboratorio de Innovación Social Citra fue establecido en 2016 gracias a una iniciativa conjunta del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Investigación de Sri Lanka, y el PNUD. Su objetivo es desarrollar la capacidad del sector público, fortalecer las instituciones, involucrar a los ciudadanos en la formulación de políticas, ofrecer soluciones de desarrollo sostenible, y re-energizar la prestación de servicios públicos por medio de herramientas innovadoras para idear soluciones y ponerlas a prueba<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> The Good Lab, Hong Kong, [www.goodlab.hk/](http://www.goodlab.hk/)

<sup>41</sup> Pulse Lab Jakarta, Indonesia, [www.pulselabjakarta.org/about](http://www.pulselabjakarta.org/about)

<sup>42</sup> Citra Social Innovation Lab, Sri Lanka, [www.citralab.lk/content/citralab/en/home.html](http://www.citralab.lk/content/citralab/en/home.html)

## Singapur

### ❖ Innovation Lab

El Laboratorio de Innovación fue establecido en 2013 como parte de la Oficina de Transformación de la División de Servicios Públicos (DSP), una dependencia de la Oficina del Primer Ministro de Singapur. Su objetivo es aumentar la innovación en todos los servicios públicos y crear una cultura de innovación en todo el Gobierno singapurense<sup>43</sup>.

## Tailandia

### ❖ National Innovation Agency

La Oficina Nacional de Innovación es una institución pública creada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Tailandia. Su objetivo es desarrollar el ecosistema de innovación tailandés para mejorar la calidad de vida e impulsar la competitividad, con el fin de convertir al país en una economía basada en la innovación. También busca poner a Tailandia a la vanguardia de nuevas iniciativas que fomenten innovaciones industriales estratégicas y promover el desarrollo social<sup>44</sup>.

## Taiwán

### ❖ Public Digital Innovation Space

El Espacio Público de Innovación Digital, fue establecido en 2016 por el Ministerio Digital del Gobierno taiwanés. Su objetivo es ofrecer una mayor eficiencia a través de servicios digitales y procesos automatizados para facilitar servicios y la innovación pública<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Public Service Division of the Singapore Government, Singapore, [www.psd.gov.sg/](http://www.psd.gov.sg/)

<sup>44</sup> National Innovation Agency Thailand, Thailand, <https://www.mhesi.go.th/main/en/375-ministry-of-science-and-technology/agencies-under-most/4511-national-innovation-agency-public-organization-nia>

<sup>45</sup> Public Digital Innovation Space, Taiwan, 18 Feb. 2020, [www.pdis.nat.gov.tw/en/](http://www.pdis.nat.gov.tw/en/)

## LABORATORIO DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN ORIENTE MEDIO Y ÁFRICA

Oriente Medio y África cuentan con el menor número de Laboratorios de Innovación Pública en comparación con otras regiones del mundo. Así mismo, el surgimiento de laboratorios en estas dos regiones se da frecuentemente a través de instituciones del tercer sector, incluyendo el PNUD y Bloomberg Philanthropies. Según el PNUD, los laboratorios en etapa de desarrollo usualmente son orientados a los ciudadanos y “operan bajo su radar” hasta que tienen la capacidad de independizarse<sup>46</sup>.

### Emiratos Árabes Unidos

#### ❖ **Mohammed Bin Rashid Center for Government Innovation**

El Centro Mohammed Bin Rashid para la Innovación del Gobierno fue establecido en 2014 por su Alteza el Jeque Mohammed bin Rashid Al Maktoum, vicepresidente y Primer Ministro de los Emiratos Árabes Unidos. Su objetivo es estimular la innovación en el sector gubernamental con el desarrollo de un marco integrado e innovador para asegurar que la innovación se convierta en un pilar fundamental en los EAU, haciéndolo uno de los Gobiernos más innovadores alrededor del mundo. Es un espacio para crear, poner a prueba e impulsar innovación a nivel local, regional e internacional<sup>47</sup>.

### Israel

#### ❖ **Jerusalén i-team**

El i-team de Jerusalén fue establecido en 2014 por Bloomberg Philanthropies en su marco de innovación dedicado a solucionar los desafíos críticos de la ciudad. Su objetivo es proveer asesoramiento al alcalde de Jerusalén para tratar retos estratégicos de la ciudad. Se centra principalmente en oportunidades de negocios, educación, crear comunidades prósperas, ayudar a adolescentes en riesgo, y concebir espacios creativos para el público. El laboratorio utiliza un

---

<sup>46</sup> Begovic, Milica, et al. “Growing Government Innovation Labs: An Insider’s Guide.” United Nations Development Program, [www.undp.org/content/dam/rbec/docs/undp-innovation-lab-report.pdf](http://www.undp.org/content/dam/rbec/docs/undp-innovation-lab-report.pdf)

<sup>47</sup> Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation, The United Arab Emirates, [www.mbrccgi.gov.ae/en](http://www.mbrccgi.gov.ae/en).

enfoque basado en datos e innova desde dentro de las organizaciones con el objetivo de incentivar el empoderamiento de sus socios municipales<sup>48</sup>.

❖ **Equipo de innovación de Beerseba (i-team Beer Sheva)**

El equipo de innovación de Beerseba fue establecido en 2014 por Bloomberg Philanthropies. Su objetivo es dar soluciones a los problemas críticos de esta ciudad. Trabaja asistiendo a las autoridades locales en la generación de un cambio positivo, enfrentando considerables retos en políticas gracias al uso de datos e ideas y métodos novedosos. Además, ayuda a la ciudad a resolver problemas urbanos y crear soluciones que mejoren la calidad de vida de sus residentes<sup>49</sup>.

## Sudáfrica

❖ **Centre for Public Service Innovation**

El Centro de Innovación del Servicio Público fue establecido en 2001 por el Ministro de Servicios Públicos y Administración. Su objetivo es cultivar innovación en el sector público y optimizar la prestación de servicios a la población y demás partes interesadas en Sudáfrica. Promueve alianzas entre múltiples sectores incluyendo al Gobierno, a la sociedad civil y al sector privado para una gestión pública más eficiente<sup>50</sup>.

## Uganda

❖ **Pulse Lab Kampala**

Pulse Lab Kampala fue establecido en 2015 como una iniciativa interinstitucional a cargo del Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en la República de Uganda. Su objetivo es apoyar al Gobierno y a los agentes de la ONU en la generación de soluciones que den una respuesta efectiva a desastres

---

<sup>48</sup> Jerusalem Innovation Team, Israel, [www.imiteam.org/about-Jerusalem-i-team/](http://www.imiteam.org/about-Jerusalem-i-team/)

<sup>49</sup> Be'er Sheva Innovation Team, Israel, [www.iteambr7.org/english](http://www.iteambr7.org/english)

<sup>50</sup> Centre for Public Service Innovation Programmes. South Africa, [www.gov.za/about-government/centre-public-service-innovation-programmes-0](http://www.gov.za/about-government/centre-public-service-innovation-programmes-0)

naturales, seguridad alimentaria y alivio a la pobreza mediante el aprovechamiento del big data y análisis en tiempo real<sup>51</sup>.

## LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN EUROPA

Europa es la sede del primer Laboratorio de Innovación Pública: MindLab, de Dinamarca el cual fue establecido en el 2002. Actualmente la región cuenta con el número más grande de Laboratorios de Innovación Pública y la mayoría de ellos están incorporados a agencias del Gobierno. Dado a que los Laboratorios de Innovación Pública han contribuido al crecimiento social y económico de Europa por décadas, varios Gobiernos han decidido institucionalizarlos dentro de sus sistemas operativos de gobernanza pública. La siguiente lista destaca al menos uno de los muchos laboratorios de innovación que existen en cada país europeo.

### Alemania

#### ❖ Betterplace lab

Betterplace lab fue establecido en 2016 como una organización sin fines de lucro. Su objetivo es impulsar la mejora en la calidad de vida en un mundo digital explorando e incentivando la digitalización por el bien común<sup>52</sup>.

### Austria

#### ❖ GovLabAustria

Govlab Austria fue establecido en 2016 por el Gobierno de Austria. Su objetivo es atender retos del sector público e impulsar la formulación de políticas sustentada en la evidencia, con una visión multisectorial que integre a partes interesadas de diferentes sectores en un espacio experimental e interdisciplinario<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> "Pulse Lab Kampala, Uganda, [www.unglobalpulse.org/kampala](http://www.unglobalpulse.org/kampala)

<sup>52</sup> Betterplace Lab, Germany, [www.betterplace-lab.org/en/](http://www.betterplace-lab.org/en/)

<sup>53</sup> GovLab Austria, Austria, <http://www.govlabaustralia.gv.at/en/>

## Bélgica

### ❖ NIDO

Nurturing ideas, developing opportunities (NIDO) fue establecido en 2017 por las autoridades del Gobierno Federal de Bélgica. Su objetivo es desbloquear el potencial de innovación dentro del Gobierno, cultivar ideas y desarrollar oportunidades innovadoras (de ahí su nombre) que garanticen un entorno seguro para que los funcionarios públicos experimenten y aprendan a innovar<sup>54</sup>.

### ❖ Stadslab2050

Stadslab2050 fue establecido en 2016 por las autoridades de la ciudad de Amberes. Su objetivo es dar respuesta a demandas sociales complejas, trabajando con distintas partes interesadas y socios para la concebir la mejor versión de Amberes llamada en inglés Antwerp2050<sup>55</sup>.

### ❖ Ghent Living Lab

El laboratorio de Gante fue establecido en 2006 por las autoridades de la ciudad de Gante. Su objetivo es sacar provecho de la tecnología digital para mejorar vidas, empoderar a la población, y emplear la innovación social digital para hacer frente a problemas sociales y ambientales. También aborda retos sociales de importancia para el plan estratégico de la ciudad, centrándose en la e-inclusión y la e-participación<sup>56</sup>.

## Dinamarca

### ❖ The National Center for Public Sector Innovation

El Centro Nacional de Innovación del Sector Público también llamado Center for Offentlig Innovation (COI) es un centro nacional para la innovación pública creado por el Gobierno de Dinamarca. Su objetivo es hacer más eficiente al sector público mediante la innovación. Documenta las prácticas innovadoras de

---

<sup>54</sup> Nido Lab, Belgium, [www.nidolab.be/about-us/](http://www.nidolab.be/about-us/)

<sup>55</sup> Stadslab2050, Belgium, [www.stadslab2050.be/](http://www.stadslab2050.be/)

<sup>56</sup> Ghent Living Lab, Belgium, <https://digitalsocial.eu/org/61/ghent-living-lab>

instituciones públicas a lo largo de diferentes áreas para aumentar la eficiencia y calidad del sector público danés<sup>57</sup>.

❖ **\*\*MindLab**

MindLab fue un laboratorio establecido en 2002 por el Ministerio de Educación y Cultura, y el Ministerio de Trabajo en la ciudad de Odense. Funcionó como unidad para la innovación gubernamental, enfocada en poner las necesidades de la población en primer lugar, al frente de su labor. Como el primer Laboratorio de Innovación Pública en el mundo trabajó con ciudadanos, negocios y ministerios para tratar una variedad de políticas, incluyendo educación, empleo y tecnología. Además, fue precursor de metodologías innovadoras empleadas por laboratorios alrededor del mundo. Aunque formalmente cerró sus puertas en 2018<sup>58</sup>. Gran parte de su equipo y legado pasó a formar parte de la nueva unidad de digitalización del Gobierno de Dinamarca.

❖ **Disruption Taskforce**

El Grupo de Trabajo de Interrupción fue establecido en 2018 como una dependencia del Ministerio de Industria, Empresas y Asuntos Financieros. Su objetivo es incentivar la transformación digital en todo el Gobierno danés. Es considerado el MindLab versión 2.0<sup>59</sup>.

## Escocia

❖ **The Data Lab**

El laboratorio de datos es una institución que pertenece al Programa del Centro de Innovación del Scottish Funding Council (SFC), una entidad nacional escocesa. Su objetivo es fortalecer la innovación en datos e inteligencia artificial en el país para asegurar un futuro impulsado por los datos. Asiste a organizaciones en aprovechar al máximo los datos para hacer una diferencia positiva<sup>60</sup>.

---

<sup>57</sup> The National Center for Public Sector Innovation, Denmark, <https://www.coi.dk/>

<sup>58</sup> Mindlab, Denmark, <https://www.centreforpublicimpact.org/welcome-to-mindlab/>

<sup>59</sup> Centre for Public Impact, Denmark, <https://www.centreforpublicimpact.org>

<sup>60</sup> The Data Lab, Scotland, [www.thedatalab.com/](http://www.thedatalab.com/)

## España

### ❖ **NovaGov.Lab**

NovaGov Lab es el primer Laboratorio de Innovación Pública en España; y fue establecido en 2013 por el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Su objetivo es promover un ecosistema de innovación en la administración pública de los Estados iberoamericanos<sup>61</sup>.

### ❖ **Medialab-Prado**

Medialab-Prado fue establecido en 2000 por el Ayuntamiento de Madrid. Su objetivo es ser un espacio para la producción de proyectos culturales con metodología abierta e innovación ciudadana<sup>62</sup>.

## Finlandia

### ❖ **SITRA**

El Fondo Finlandés para la Innovación, SITRA, fue establecido en 1967 por el Parlamento. Su objetivo es posicionar a Finlandia como una nación pionera en el bienestar sostenible, fomentando la seguridad económica, ambiental y social, así como un desarrollo balanceado con crecimiento económico y cooperación internacional<sup>63</sup>.

### ❖ **Innovillage**

Innovillage fue establecido en 2009 por la Asociación de Autoridades Locales y Regionales de Finlandia, el Instituto Nacional de Salud y Bienestar, y la Federación Finlandesa para Asuntos Sociales y Salud. Dirigido por el Ministerio Asuntos Sociales y Salud es también financiado por la Asociación de Tragamonedas de Finlandia y el Fondo Finlandés para la Tecnología e Innovación, Tekes. Su objetivo es innovar en áreas de políticas relacionadas a la salud y el bienestar, propiciar la creación de servicios en estas áreas y la

---

<sup>61</sup> Novagob, Spain, [www.novagob.org/goblab](http://www.novagob.org/goblab)

<sup>62</sup> "Medialab Prado Madrid, Spain, [www.medialab-prado.es/](http://www.medialab-prado.es/)

<sup>63</sup> The Finnish Innovation Fund Sitra, Finland, <https://www.sitra.fi/en/themes/about-sitra/>

innovación abierta. Es también una plataforma para aprender sobre un entorno abierto de desarrollo y la creación colaborativa de servicios novedosos<sup>64</sup>.

#### ❖ **Traffic Lab**

Traffic Lab fue establecido por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones dirigido a nivel operacional por la Agencia de Seguridad del Transporte de Finlandia. Su objetivo es impulsar la digitalización del tráfico y mejorar el sistema de transporte finlandés para favorecer la seguridad vial y aquellas soluciones amigables con el medioambiente. Su enfoque está orientado a la legislación vial y hace posibles metodologías innovadoras, experimentos y pilotos en el sector de la movilidad<sup>65</sup>.

#### ❖ **6Aika**

6Aika fue establecido en 2014 por el Fondo Estructural de Finlandia e involucra a las seis ciudades más grandes del país: Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku y Oulu. Su objetivo es potenciar la cooperación entre las seis ciudades para estimular el desarrollo urbano sostenible. Sus tres áreas de trabajo son: plataformas de innovación abierta, bases de datos e interfaces, y participación abierta<sup>66</sup>.

## Francia

#### ❖ **La 27e Région**

El Laboratorio 27e Region fue establecido en 2008, por una alianza conjunta entre presidentes de los Consejos Regionales de Francia y servidores públicos. Su objetivo es colaborar con las autoridades en la creación de una cultura que fomente la innovación social en los Gobiernos regionales franceses, llevando a cabo investigaciones e implementando modalidades orientadas a los usuarios para el co-diseño y la co-creación de políticas públicas<sup>67</sup>.

---

<sup>64</sup> Innovillage, Finland, <https://www.innokyla.fi/about-innovillage>

<sup>65</sup> Trafficlab, Finland, [www.trafficlab.fi/](http://www.trafficlab.fi/)

<sup>66</sup> 6Aika, Finland, [www.6aika.fi/en/what-is-6aika/](http://www.6aika.fi/en/what-is-6aika/)

<sup>67</sup> La 27e Région, France, [www.siceurope.eu/countries/france/regional-case-study-la-27e-region-france](http://www.siceurope.eu/countries/france/regional-case-study-la-27e-region-france)

❖ **El laboratorio de la ciudad de Nantes (Nantes CityLab)**

El laboratorio de la ciudad de Nantes fue establecido en 2017. Su objetivo es proveer una infraestructura física y digital para la prueba de soluciones que puedan beneficiar a la ciudad<sup>68</sup>.

❖ **Etalab**

Etalab fue establecido en 2019 por el departamento de la Dirección Interministerial de lo Digital. Su objetivo es facilitar la administración estatal a través de la divulgación coordinada de información pública. También está a cargo del dominio de datos abiertos [data.gouv.fr](http://data.gouv.fr)<sup>69</sup>.

## Georgia

❖ **Rustavi 2050**

Rustavi 2050 fue establecido por la Alcaldía de Rustavi. Su objetivo es de dinamizar el desarrollo de una ciudad post-industrial hacia una Rustavi moderna y sostenible basada en la innovación. Moviliza recursos, negocios, organizaciones internacionales y autoridades locales para revitalizar la ciudad<sup>70</sup>.

❖ **Service Lab**

Service Lab fue establecido en 2014 por el PNUD y la Agencia para el Desarrollo de Servicios Públicos, entidad del Ministerio de Justicia de Georgia, Su objetivo es adaptar los servicios públicos a las necesidades de la población tomando en cuenta sus opiniones y desarrollando productos y servicios que satisfagan dichas necesidades<sup>71</sup>.

---

<sup>68</sup> Le Nantes City Lab, France, <https://metropole.nantes.fr/nantes-city-lab>

<sup>69</sup> Etalab, France, [www.data.gouv.fr/en/organizations/etalab/](http://www.data.gouv.fr/en/organizations/etalab/)

<sup>70</sup> Rustavi, Georgia, <https://twitter.com/rustavi2050?lang=en>

<sup>71</sup> The Service Lab, Georgia, [www.undp.org/content/dam/rbec/docs/undp-innovation-lab-report.pdf](http://www.undp.org/content/dam/rbec/docs/undp-innovation-lab-report.pdf)

## Irlanda

### ❖ **Dublin City Council Beta**

El DDC BETA fue establecido por el Ayuntamiento de Dublín. Su objetivo es impulsar la innovación dentro del ayuntamiento y mejorar la vida de los habitantes de la capital<sup>72</sup>.

## Italia

### ❖ **Task Force Intelligenza Artificiale**

El Grupo de trabajo de inteligencia artificial (IA) fue establecido en 2017 por la Agencia para la Italia Digital. Su objetivo es identificar las oportunidades que brinda la IA para mejorar la calidad de los servicios públicos y simplificar la vida de las personas. Da recomendaciones sobre cómo desarrollar mejores servicios públicos con el uso de IA capaz de reducir las desigualdades y medir su impacto<sup>73</sup>.

## Kosovo

### ❖ **Innovations Lab Kosovo**

Es una dependencia del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, o UNICEF por sus siglas en inglés. Busca aprovechar la tecnología e innovación para fines de desarrollo con el objetivo de asistir a UNICEF y sus socios a replantearse sus acciones mediante metodologías novedosas<sup>74</sup>.

## Noruega

### ❖ **Norwegian Digitalisation Agency**

La Agencia Noruega de Digitalización fue establecida en 2020 por el Ministerio de Gobierno Local y Modernización gracias a una fusión de organizaciones similares. Su objetivo es coordinar la digitalización en el sector público noruego, y mejorar los servicios públicos haciéndolos más accesibles a la población<sup>75</sup>.

---

<sup>72</sup> Dublin City Council Beta, Ireland, [www.dccbета.ie/about](http://www.dccbета.ie/about)

<sup>73</sup> Artificial Intelligence Task Force, Italy, <https://ia.italia.it/en/task-force/>

<sup>74</sup> Innovations Lab Kosovo, Kosovo, <http://kosovoinnovations.org/>

<sup>75</sup> Norwegian Digitalisation Agency, Norway, [www.digdir.no/om-oss/about-norwegian-digitalisation-agency/887](http://www.digdir.no/om-oss/about-norwegian-digitalisation-agency/887)

## Polonia

### ❖ inno\_LAB

Laboratorio establecido por el Gobierno de Polonia. Su objetivo es apoyar el crecimiento del ecosistema de innovación en Polonia<sup>76</sup>.

## Portugal

### ❖ LabX

El Laboratorio de Experimentación de la Administración Pública fue establecido en 2016 y está integrado a la Agencia para la Modernización Administrativa (AMA) de Portugal. Su objetivo es innovar en el sector público y a la vez optimizar los servicios que este sector ofrece<sup>77</sup>.

## Reino Unido

### ❖ Policy Lab

Policy Lab fue establecido en 2014 por el Gobierno del Reino Unido. Su objetivo es brindar herramientas y técnicas normativas novedosas a las autoridades para la formulación de políticas más abiertas basadas en datos y orientadas a la población<sup>78</sup>.

### ❖ Bexley Innovation Lab

Bexley Innovation lab fue establecido como una colaboración entre FutureGov y el Municipio de Bexley en Londres. Su objetivo es aportar nuevas metodologías y habilidades al trabajo del personal de Bexley<sup>79</sup>.

### ❖ Nesta

Anteriormente conocida como el Fondo Nacional para la Ciencia, Tecnología y Artes (cuyas siglas en inglés conforman su nombre), fue originalmente establecido por la Lotería Nacional del Reino Unido como una entidad del

---

<sup>76</sup> Inno Lab, Poland, [www.parp.gov.pl/component/site/site/inno-lab#cel](http://www.parp.gov.pl/component/site/site/inno-lab#cel)

<sup>77</sup> Lab X, Portugal, LabX, [www.labx.gov.pt/](http://www.labx.gov.pt/)

<sup>78</sup> UK Policy Lab, United Kingdom, [www.openpolicy.blog.gov.uk/category/policy-lab/](http://www.openpolicy.blog.gov.uk/category/policy-lab/)

<sup>79</sup> Bexley Innovation Lab, United Kingdom, [www.bexleyinnovationlab.wordpress.com/about/](http://www.bexleyinnovationlab.wordpress.com/about/)

Gobierno. Ahora es una fundación con el objetivo de llevar la innovación a la realidad y encarar los grandes retos que enfrenta sociedad<sup>80</sup>.

❖ **Behavioural Insights Team**

El Behavioural Insights Team fue establecido en 2010 por la Oficina del Gabinete del Reino Unido que ahora comparte propiedad con Nesta y sus colaboradores. Su objetivo es trabajar con Gobiernos, autoridades locales, beneficencias y empresas para informar sobre políticas, fortalecer los servicios públicos y combatir problemas sociales a través de la innovación y análisis de comportamiento<sup>81</sup>.

## Suecia

❖ **Vinnova**

Vinnova es la agencia sueca para la innovación establecida por el Gobierno de Suecia. Su objetivo es promover la capacidad innovativa y crecimiento sostenible de Suecia para seguir ampliando la eficiencia del sistema sueco en las áreas de transporte, tecnología, trabajo y comunicación<sup>82</sup>.

## Suiza

❖ **Staatslabor**

Staatslabor fue establecido en 2017 con instalaciones en Impact Hub Bern. Su objetivo es conectar a expertos, sociedad civil y funcionarios públicos sirviéndoles como un laboratorio para la innovación pública que ofrece servicios adecuados a las necesidades de la población<sup>83</sup>.

---

<sup>80</sup> Nesta, United Kingdom, [www.nesta.org.uk/](http://www.nesta.org.uk/)

<sup>81</sup> The Behavioural Insights Team, United Kingdom, [www.bi.team/about-us/](http://www.bi.team/about-us/)

<sup>82</sup> Vinnova, Sweden, [www.vinnova.se/en/](http://www.vinnova.se/en/)

<sup>83</sup> Staatslabor, Switzerland, [www.staatslabor.ch/en/staatslabor/our-approach](http://www.staatslabor.ch/en/staatslabor/our-approach)

## LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN CANADÁ Y ESTADOS UNIDOS

Canadá y EE. UU. son dos de los países con la mayor concentración de Laboratorios de Innovación Pública del mundo. En el 2011, el presidente Obama lanzó el Open Government Partnership una asociación global entre Gobiernos, incluyendo el Gobierno de Canadá, y sociedades civiles para aprovechar las nuevas tecnologías para fortalecer la gobernanza, promover la transparencia y la rendición de cuentas<sup>84</sup>. Desde entonces varios estados y ciudades norteamericanas han establecido laboratorios de innovación pública, como un elemento clave para promover el desarrollo económico a través de la innovación digital. Actualmente, Canadá está implementando un plan de acción de Gobierno abierto 2018-2020<sup>85</sup> y Estados Unidos está implementando un plan de acción 2019-2021<sup>86</sup>.

### Canadá

#### ❖ CityStudio Vancouver

CityStudio Vancouver fue establecido por la Ciudad de Vancouver y la Universidad Simon Fraser. Su objetivo es reunir a funcionarios, estudiantes y facultades para crear, diseñar y ejecutar proyectos experimentales novedosos con el potencial de hacer de Vancouver un lugar más sostenible y jovial<sup>87</sup>.

#### ❖ Civic Innovation YYC

Innovación Cívica YYC fue establecido por la Ciudad de Calgary. Su objetivo es catalizar innovación y colaboración en todos los departamentos de la ciudad junto a otras partes interesadas a fin de resolver los problemas más complejos de la ciudad<sup>88</sup>.

---

<sup>84</sup> “Fact Sheet: The United States Commitment to the Open Government Partnership and Open Government.” National Archives and Records Administration, [www.obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2016/12/07/fact-sheet-united-states-commitment-open-government-partnership-and-open](http://www.obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2016/12/07/fact-sheet-united-states-commitment-open-government-partnership-and-open)

<sup>85</sup> “Canadá.” Open Government Partnership, [www.opengovpartnership.org/es/members/canada/](http://www.opengovpartnership.org/es/members/canada/)

<sup>86</sup> “Estados Unidos.” Open Government Partnership, [www.opengovpartnership.org/es/members/united-states/](http://www.opengovpartnership.org/es/members/united-states/)

<sup>87</sup> CityStudio Vancouver, Canada, [www.citystudiovancouver.com](http://www.citystudiovancouver.com)

<sup>88</sup> Civic Innovation, Canada, [www.calgary.ca/CS/ILS/Pages/innovation/CivicInnovation.aspx?redirect=%2Fcivilinnovationyyc](http://www.calgary.ca/CS/ILS/Pages/innovation/CivicInnovation.aspx?redirect=%2Fcivilinnovationyyc)

❖ **Toronto's Civic Innovation Office**

La oficina de innovación cívica de Toronto fue establecida en 2017 por las autoridades de la ciudad de Toronto gracias a un préstamo del Bloomberg Philanthropies. Su objetivo es modernizar las políticas municipales y asistir a funcionarios locales en solucionar problemas críticos en Toronto, mediante la co-creación entre ciudadanos y comunidades tecnológicas a fin de mejorar la prestación de servicios<sup>89</sup>.

❖ **MaRS Solution Lab**

El Laboratorio fue establecido en 2013 por MaRS Discovery District, como una organización sin fines de lucro. Su objetivo es asesorar a ciudades canadienses en el desarrollo de soluciones a desafíos complejos; minimiza la brecha entre organizaciones públicas y privadas; y ofrece innovación inclusiva en Canadá<sup>90</sup>.

❖ **Nova Scotia GovLab**

Nova Scotia GovLab fue establecido por el Gobierno de Nueva Escocia. Su objetivo es emplear métodos de innovación social para ayudar a la población de la tercera edad, así como a programas relacionados a este grupo social<sup>91</sup>.

❖ **Ontario Digital Service Lab**

El Laboratorio de servicios digitales de Ontario fue establecido en 2017. Su objetivo es crear mejores servicios gubernamentales para todos, brindando oportunidades, recursos y capacitaciones a empleados públicos sobre cómo incorporar en sus labores un enfoque centrado al usuario<sup>92</sup>.

---

<sup>89</sup> Toronto's Civic Innovation Office, Canada, <https://www.toronto.ca/city-government/accountability-operations-customer-service/customer-experience-transformation-innovation>

<sup>90</sup> MaRS Solutions Lab, Canada, [www.marsdd.com/service/mars-solutions-lab/](http://www.marsdd.com/service/mars-solutions-lab/)

<sup>91</sup> Nova Scotia GovLab, Canada, <https://novascotia.ca/govlab/>

<sup>92</sup> Ontario Digital Services Lab, Canada, <https://www.ontario.ca/page/ontario-digital-service>

## Estados Unidos

### ❖ **The Governance Lab**

El GovLab fue establecido en 2012 por Beth Simone Noveck y Stefaan Verhulst en la Tandon School of Engineering de NYU, la Universidad de Nueva York. Su objetivo es mejorar la vida de las personas propiciando un estilo de gobernanza más efectivo y legítimo, mediante el uso de la tecnología. Opera como un laboratorio de investigación abierta que estudia cómo la participación ciudadana, los datos abiertos y la nueva tecnología pueden transformar las instituciones públicas<sup>93</sup>.

### ❖ **HHS IDEA Lab**

El laboratorio HHS IDEA es una agencia del Departamento de Salud y Servicios Sociales de Estados Unidos. Está encargada de poner a prueba y aprobar soluciones a problemas relacionados con la prestación de servicios sociales y de salud, a la vez que fomenta la innovación en todo el Departamento<sup>94</sup>.

### ❖ **Los Angeles Operations Innovation Team**

Fue fundado por Los Angeles Coalition for the Economy and Jobs (The LA Coalition) y es financiado por Bloomberg Philanthropies. Tiene como finalidad hacer más eficiente la gestión pública y emplear tecnología de vanguardia para resolver problemas ciudadanos<sup>95</sup>.

### ❖ **Multnomah Idea Lab**

El MIL fue establecido en 2015 por el Departamento de Servicios Sociales del Condado de Multnomah (DCHS) en Oregón. Trabaja a nivel de condado por la implementación de novedosas soluciones de políticas, con un diseño colaborativo centrado en la población<sup>96</sup>.

---

<sup>93</sup> The Gov Lab, USA, <http://www.thegovlab.org/>

<sup>94</sup> HHS Idea Lab, United States, [www.hhs.gov/cto/index.html](http://www.hhs.gov/cto/index.html)

<sup>95</sup> The Los Angeles Operations Innovation Team, United States, [www.mayorsfundla.org/program/operations-innovation-team/](http://www.mayorsfundla.org/program/operations-innovation-team/)

<sup>96</sup> "Multnomah Idea Lab, United States, [www.multco.us/multnomah-idea-lab-mil-innovation-government](http://www.multco.us/multnomah-idea-lab-mil-innovation-government)

❖ **Department of Innovation and Technology - Miami Innovation Academy**

El Departamento de Innovación y Tecnología fue establecido por la Ciudad de Miami. Su objetivo es facilitar el intercambio de datos, dar más transparencia a los procesos, y colaborar con socios tecnológicos y civiles para tratar los múltiples desafíos que enfrenta la ciudad<sup>97</sup>. El Departamento alberga la Academia de Innovación de Miami, la cual entrena a funcionarios de la ciudad en el uso de técnicas novedosas para la resolución de problemas, y cómo minimizar desperdicios e ineficiencias en sus labores<sup>98</sup>.

❖ **GovLabPHL**

GovLabPHL, fue establecido en 2017 por el Gobierno de la municipalidad de Filadelfia, Pensilvania. Su objetivo es fomentar prácticas innovadoras basadas en datos y evidencias para todo el Gobierno de Filadelfia, y así hacer frente a retos locales<sup>99</sup>.

❖ **NYCx CoLab**

NYCx CoLab fue establecido en 2017 por el Director de Tecnología de la Alcaldía de Nueva York. Su objetivo es involucrar a la ciudadanía local en la co-creación y puesta a prueba de nuevas ideas que aporten soluciones a las problemáticas identificadas por la comunidad y por ende mejoren la vida en la ciudad. Es un programa municipal que transforma espacios urbanos en centros tecnológicos para la investigación y colaboración<sup>100</sup>.

❖ **South Bend Department of Innovation**

El Departamento de Innovación de South Bend fue establecido por la ciudad de South Bend, Indiana. Su objetivo es conformar un equipo de trabajo innovador y

---

<sup>97</sup> The City of Miami's Department of Innovation and Technology, United States, [www.miamigov.com/Government/Departments-Organizations/Innovation-and-Technology-DoIT](http://www.miamigov.com/Government/Departments-Organizations/Innovation-and-Technology-DoIT)

<sup>98</sup> Miami Innovation Academy, United States, [www.govlaunch.com/stories/miami-innovation-academy](http://www.govlaunch.com/stories/miami-innovation-academy)

<sup>99</sup> GovLabPHL, United States, [www.phila.gov/press-releases/mayor/kenney-administration-launches-govlabphl/](http://www.phila.gov/press-releases/mayor/kenney-administration-launches-govlabphl/)

<sup>100</sup> NYCx, United States, [www.nyc.gov/html/nycx/challenges.html](http://www.nyc.gov/html/nycx/challenges.html)

una comunidad que aproveche la tecnología y datos con el fin de atraer prosperidad<sup>101</sup>.

❖ **Seattle Innovation and Performance Team**

El Equipo de Innovación y Rendimiento de la ciudad de Seattle fue establecido en 2017 por el Gobierno local. Su objetivo es mejorar la eficiencia, efectividad y rendición de cuentas por parte de la administración, haciendo uso de datos y un diseño que facilite la toma de decisiones; y crear soluciones sostenibles y novedosas<sup>102</sup>.

❖ **Louisville Office of Civic Innovation and Technology**

La Oficina de Innovación y Tecnología Cívica de Louisville, Kentucky fue establecida en 2011 como una iniciativa de Bloomberg Innovation Teams. Su objetivo es asistir al área metropolitana de Louisville en la búsqueda de soluciones a los grandes problemas de la ciudad, usando tecnología emergente para asegurar que la comunidad sea capaz de prosperar y a alcanzar su máximo potencial.

❖ **San Francisco Office of Civic Innovation**

La Oficina de Innovación Cívica fue establecida en 2012 por la Alcaldía de San Francisco. Su objetivo es fortalecer al Gobierno colaborativo y su atención a los habitantes de San Francisco. Vela por una mayor asignación de recursos y tecnología moderna a los diferentes departamentos administrativos<sup>103</sup>.

❖ **Rhode Island Office of Innovation**

La Oficina de Innovación de Rhode Island fue establecida en 2016 por el Gobernador de Rhode Island. Su objetivo es generar un impacto positivo en el

---

<sup>101</sup> South Bend Department of Innovation, United States, <http://southbendin.gov/department/innovation-and-technology/>

<sup>102</sup> Seattle Innovation and Performance Team, United States, [www.seattle.gov/innovation-and-performance/about-us](http://www.seattle.gov/innovation-and-performance/about-us)

<sup>103</sup> San Francisco Office of Civic Innovation, United States, [www.innovation.sfgov.org/](http://www.innovation.sfgov.org/)

sistema público del estado y agilizar su innovación, haciendo del Gobierno local uno más eficiente, atento y centrado en el usuario<sup>104</sup>.

❖ **The Lab @ DC**

The Lab @ DC es un equipo de científicos establecido por la alcaldesa del Washington DC y es parte de la oficina administrativa de la ciudad. Su objetivo es desarrollar asociaciones con otras agencias del Distrito para consultar a la población respecto a políticas y procesos que sirvan mejor a los intereses comunitarios<sup>105</sup>.

❖ **Civic Lab Sacramento**

El Laboratorio Cívico de Sacramento fue establecido en 2017 por el Consejo Metropolitano de Gobiernos de Sacramento, o SACOG por sus siglas en inglés, una asociación de Gobiernos locales de los siete condados que conforman el área metropolitana de Sacramento, California. Su objetivo es diseñar y ejecutar proyectos piloto con acciones a nivel local que den solución a los problemas de la región. Durante su primer año se dedicó a la movilidad inteligente, mientras que el año siguiente se enfocó en el desarrollo de corredores comerciales<sup>106</sup>.

❖ **US Global Development Lab**

El Laboratorio de desarrollo global de EE. UU. fue establecido en 2014 por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, mejor conocida como USAID. Su objetivo es innovar en el desarrollo empleando soluciones empíricas para combatir los problemas que afectan a personas en extrema pobreza y otros desafíos a nivel mundial, haciendo uso de la ciencia, la tecnología y la innovación<sup>107</sup>.

---

<sup>104</sup> Rhode Island Office of Innovation, United States, [www.innovate.ri.gov/](http://www.innovate.ri.gov/)

<sup>105</sup> The Lab @ DC, United States, [www.thelab.dc.gov/](http://www.thelab.dc.gov/)

<sup>106</sup> Civic Lab Sacramento, United States, [www.sacog.org/civicl原因ab-0](http://www.sacog.org/civicl原因ab-0)

<sup>107</sup> USAID Global Development Lab, United States, [www.usaid.gov/globaldevlab](http://www.usaid.gov/globaldevlab)

❖ **18F**

18F es una agencia gubernamental establecida en 2014 por la Administración de Servicios Generales. Su objetivo es simplificar los servicios digitales del Gobierno, asistiendo a las agencias en el mejoramiento de su experiencia de usuario, además de ayudarles en la construcción y compra de tecnología<sup>108</sup>.

❖ **Rochester Mayor's Office of Innovation and Strategic Initiatives**

La Oficina de Innovación e Iniciativas Estratégicas fue establecida en 2014 bajo la dirección de la Alcaldía de Rochester, en el estado de Nueva York. Su objetivo es aumentar el rendimiento, la eficiencia y alcance de la gestión pública local con la ampliación de sus capacidades para recopilar y analizar datos, formular políticas y planificar su evaluación<sup>109</sup>.

❖ **City of Austin Office of Innovation**

La oficina de innovación del Gobierno de la ciudad de Austin, Texas fue establecida en 2014 por el Gobierno municipal. Su objetivo es estudiar retos y oportunidades para la creación de proyectos y soluciones novedosas que produzcan un impacto positivo duradero en la ciudad<sup>110</sup>.

## LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN OCEANÍA

Similar al contexto norteamericano, el sector público de Australia y Nueva Zelanda, tanto a nivel nacional, como a nivel regional y local, ha apostado por la creación de múltiples laboratorios. Según un estudio realizado por la Australian and New Zealand School of Government y el Policy Lab de la Universidad de Melbourne, existe un total de 52 Laboratorios de Innovación Pública dentro y fuera de las estructuras gubernamentales en ambos países<sup>111</sup>.

---

<sup>108</sup> 18F, United States, [www.18f.gsa.gov/](http://www.18f.gsa.gov/)

<sup>109</sup> Rochester Mayor's Office of Innovation and Strategic Initiatives, United States, [www.cityofrochester.gov/innovation/](http://www.cityofrochester.gov/innovation/)

<sup>110</sup> City of Austin Office Innovation, United States, [www.austintexas.gov/department/innovation](http://www.austintexas.gov/department/innovation)

<sup>111</sup> Wells, Tamas. "What You Need to Know about Public Sector Innovation Labs in Australia and New Zealand." Medium, The Policy Lab, 12 Apr. 2018, [www.medium.com/the-policy-lab/what-you-need-to-know-about-public-sector-innovation-labs-in-australia-and-new-zealand-7e3f7349f931](https://www.medium.com/the-policy-lab/what-you-need-to-know-about-public-sector-innovation-labs-in-australia-and-new-zealand-7e3f7349f931)

## Australia

### ❖ **A-Lab**

A-Lab es el laboratorio de la Agencia Australiana de Energía Renovable, establecido en 2012 por el Gobierno central. Su objetivo es incrementar la oferta y aumentar la competitividad de las tecnologías de energía renovable en el país. El A-Lab promueve la creación de alianzas intersectoriales y proyectos que permitan a Australia hacer la transición de combustibles fósiles a energía limpia y renovable<sup>112</sup>.

### ❖ **co-Lab innovation hub**

Co-lab innovation hub fue establecido en 2019 por el Gobierno australiano, forma parte de la Agencia de Transformación Digital. Este centro cuenta con laboratorios en las ciudades de Canberra y Sídney, y su objetivo es asistir a equipos de trabajo del Gobierno en adquirir habilidades digitales que agilicen el proceso de prestación de servicios<sup>113</sup>.

### ❖ **Public Sector Innovation Lab**

El Laboratorio de innovación del sector público fue establecido en 2017 por el Gobierno Local de Australia del Sur. Su objetivo es mejorar las vidas de la población de dicho estado con metodologías novedosas que permiten al Gobierno servir mejor a sus ciudadanos y solucionar problemas económicos y comunitarios<sup>114</sup>.

### ❖ **Sydney Policy Lab**

El Sydney Policy Lab fue establecido como una iniciativa de la Universidad de Sídney. Su objetivo es crear una sociedad más segura y democrática, reducir la desigualdad y empoderar comunidades. Al mismo tiempo promueve el desarrollo

---

<sup>112</sup> A-Lab, Australia, <https://arena.gov.au/knowledge-innovation/a-lab/>

<sup>113</sup> Co-Lab Innovation Hub, Australia, <https://www.dta.gov.au/help-and-advice/co-lab-and-events/co-lab-innovation-hub>

<sup>114</sup> South Australia Public Sector Innovation Lab, Australia, <https://publicsector.sa.gov.au/culture/south-australian-public-sector-innovation-lab/>

de asociaciones por un cambio político entre investigadores, comunidades y sus autoridades<sup>115</sup>.

❖ **TACSI**

El Centro Australiano para la Innovación Social es otra institución creada por el Gobierno Local de Australia del Sur. Sin embargo, ahora es una agencia independiente que trabaja en pro de encontrar soluciones a problemas que afligen a todo el país. Su objetivo es impulsar la innovación popular que reestructure la sociedad y logre prosperidad económica y social<sup>116</sup>.

❖ **The Policy Lab**

El Policy Lab fue establecido por la Universidad de Melbourne. Su objetivo es aportar información valiosa que permite al Gobierno idear respuestas novedosas a problemáticas desafiantes en las políticas. El laboratorio obtiene datos de la población australiana a través de entrevistas y estudios conductuales<sup>117</sup>.

## Nueva Zelanda

❖ **Service Innovation Lab**

El Service Innovation Lab es un laboratorio establecido por el Gobierno de Nueva Zelanda. Su objetivo es extender la cooperación entre agencias para experimentar e impulsar un cambio sistemático dentro del Gobierno, mejorando la forma en que la población interactúa con los servicios públicos<sup>118</sup>.

❖ **Auckland Co-Design Lab**

El Co-Design Lab de Auckland, fue establecido en 2015 por el Consejo Regional de Auckland y ocho agencias del Gobierno central: Tesoro, Policía, Te Puni Kōkiri, Ministerio de Salud, Ministerio de Innovación Empresarial y Empleo, Ministerio de Educación, el Ministerio de Desarrollo Social y el Departamento del Primer Ministro. Es un espacio para la colaboración, donde equipos de trabajo del

---

<sup>115</sup>Sydney Policy Lab, Australia, <https://www.sydney.edu.au/sydney-policy-lab/>

<sup>116</sup> The Australian Centre for Social Innovation, Australia, <https://www.tacsi.org.au/>

<sup>117</sup> The Policy lab at the University of Melbourne, Australia, <https://arts.unimelb.edu.au/the-policy-lab>

<sup>118</sup> Service Innovation Lab, New Zealand, <https://serviceinnovationlab.github.io/>

Gobiernos pueden co-diseñar soluciones innovadoras a problemas sociales, en conjunto con la población<sup>119</sup>.

## LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA ADMINISTRADOS POR REDES GLOBALES

El fenómeno de la creación de Laboratorios de Innovación Pública no se circunscribe únicamente al sector público. En la siguiente sección listamos ejemplos de laboratorios dirigidos por organizaciones internacionales y redes de organizaciones globales.

### Agencias de las Naciones Unidas

#### ❖ UN Global Pulse

El UN Global Pulse fue establecido en 2009 por la Secretaria General de las Naciones Unidas. Su objetivo es utilizar el big data en iniciativas de desarrollo sostenible y ayuda humanitaria. Sirve como una red de laboratorios de innovación donde se llevan a cabo estudios tecnológicos. Global Pulse se asocia con Gobiernos, el sector privado y otras agencias de la ONU para llevar a cabo investigaciones y formular modelos innovadores que conlleven a la creación de retos<sup>120</sup>.

#### ❖ Centro de Innovación Global

El Centro de Innovación Global fue establecido en 2007 por UNICEF. Su objetivo es emplear herramientas novedosas y enfoques emergentes para encontrar soluciones innovadoras en diferentes contextos.

#### ❖ Mecanismo de Innovación

El Mecanismo de Innovación fue establecido en 2014 por el PNUD con el apoyo del Gobierno de Dinamarca. Dispone de fondos y asesoramiento técnico para que

---

<sup>119</sup> Auckland Co-Design Lab, New Zealand, <https://www.aucklandco-lab.nz/>

<sup>120</sup> UN Global Pulse, [www.unglobalpulse.org/about-new](http://www.unglobalpulse.org/about-new)

oficinas del PNUD de alrededor del mundo. Aboga por el intercambio de conocimiento y respalda el financiamiento de proyectos novedosos<sup>121</sup>.

## Comisión Europea

### ❖ EU Policy Lab

Es un espacio de la Comisión Europea que alienta la creatividad y la participación para la construcción de herramientas, procesos e interacciones capaces de llevar la innovación a las políticas europeas<sup>122</sup>.

## Bloomberg Philanthropies

### ❖ Innovation Teams

También denominados i-teams, tuvieron su origen en el año 2012 por Bloomberg Philanthropies. Su objetivo es servir como una red global de grupos municipales de innovación, a fin de capacitar a alcaldes y líderes locales en temas como el desarrollo económico y la planificación urbana<sup>123</sup>.

## Banco Interamericano de Desarrollo

### ❖ BID Lab

El laboratorio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fue establecido en 2018. Entre sus objetivos principales está activar programas de financiamiento, aportar conocimientos, e inducir la innovación inclusiva en la región latinoamericana y caribeña para mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales<sup>124</sup>.

---

<sup>121</sup> United Nations Development Program, [www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development/partnerships/sdg-finance--private-sector/innovation.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development/partnerships/sdg-finance--private-sector/innovation.html)

<sup>122</sup> EU Policy Lab, [www.blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/about-us](http://www.blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/about-us)

<sup>123</sup> Bloomberg Philanthropies, [www.bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-teams/](http://www.bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-teams/)

<sup>124</sup> The IDB Lab, <https://bidlab.org/en/about>

## 4. LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: UN ANÁLISIS COMPARADO

Habiendo realizado un mapeo de Laboratorios de Innovación Pública alrededor del mundo, se ha seleccionado una muestra de nueve de los mejores laboratorios en ALC para un minucioso análisis que identifique las similitudes entre ellos y evalúe sus ámbitos de intervención, metodologías y enfoques. Al estudiar las similitudes, patrones y procesos de estos laboratorios, aspiramos a desarrollar un marco de trabajo, pautas y sugerencias que puedan ser utilizadas como una guía para el diseño de GobLab Paraguay.

En las próximas páginas, compartimos la tabla de análisis comparativo elaborada por el equipo del The GovLab. Los criterios utilizados para seleccionar esta muestra de Laboratorios de Innovación Pública incluyen la cantidad de proyectos ejecutados, reconocimientos y premios externos recibidos, el número de personas beneficiadas y el impacto que han generado a nivel institucional (dentro del sector público) y a nivel social (fuera del sector público).

Siguiendo estos criterios, los laboratorios seleccionados son: LabgobAr, Futura, LabHacker, Laboratorio para la ciudad, Laboratorio de Innovación Social en Gobierno Digital, Gnova, Laboratorio de Gobierno Chile, Centro de Innovación Pública y Digital y LINQ. Cabe destacar que aunque el Laboratorio para la Ciudad ya no esté activo se ha incluido porque, al ser el primer Laboratorio de Innovación Pública de la región, los métodos innovadores de trabajo que usó todavía influyen a otros laboratorios.

La tabla de análisis comparativo ofrece un resumen de los siguientes datos:

- Nombre
- País
- Año de creación
- Sinopsis
- Adscripción (rama del Gobierno de la cual depende)

- Alcance territorial (internacional, regional, nacional, local)
- Tipología
- Objetivo
- Temáticas (se desglosan a continuación)
- Servicios
- Socios
- Audiencia
- Financiamiento
- Metodologías/Herramientas/Innovación
- Enfoque (políticas, investigación, consultoría)
- Proyectos insignia
- Impacto social

Las temáticas están categorizadas en las siguientes áreas:

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| A. Democracia/Participación ciudadana | J. Salud                              |
| B. Desarrollo económico y empleo      | K. Gobierno electrónico               |
| C. Capacitación técnica               | L. Educación                          |
| D. Inclusión social                   | M. Medioambiente/Cambio climático     |
| E. Innovación del sector público      | N. Género                             |
| F. Transporte y movilidad             | O. Defensa                            |
| G. Tecnología, datos y digitalización | P. Alivio a la pobreza                |
| H. Mejora de servicios públicos       | Q. Energía                            |
| I. Infraestructura                    | R. Objetivos de Desarrollo Sostenible |
|                                       | S. Desarrollo urbano                  |

Los laboratorios se dividen en dos tablas diferentes solamente a efectos de facilitar la lectura.

**Tabla 2:** Laboratorios de Innovación Pública en Argentina Aruba, Brasil, México y Uruguay

|                            | <b>LABgobar</b>   | <b>FUTURA</b>  | <b>LabHacker</b>   | <b>Laboratorio para la ciudad</b>  | <b>Laboratorio de Innovación Social en Gobierno Digital</b>  |
|----------------------------|---|--|--|--|--|
| <b>PAÍS</b>                | <b>Argentina</b>  | <b>Aruba</b>   | <b>Brasil</b>  | <b>México</b>  | <b>Uruguay</b>   |
| <b>AÑO DE CREACIÓN</b>     | <b>2016</b>   | <b>2018</b>  | <b>2014</b>  | <b>2013</b>  | <b>2015</b>  |
| <b>SINOPSIS</b>            | Brinda servicios de consultoría y asesora a sectores específicos del gobierno en políticas participativas y centradas en el usuario. Además, co-crean soluciones y estrategias de políticas públicas, diseñando y creando prototipos de políticas en un espacio colaborativo. | Implementa un plan de innovación centrado en el ser humano para diseñar, desarrollar e instalar una estrategia nacional de innovación para Aruba y un futuro anclado en la innovación. | Trabaja para promover la colaboración entre parlamentarios, servidores públicos y la sociedad civil para contribuir a la cultura de transparencia y participación social a través de la gestión de los datos públicos. | Reúne al gobierno de la ciudad, la sociedad civil y los ciudadanos para tomar acciones conjuntas, co-crear soluciones y proporcionar un espacio para el diálogo sobre la ciudad de México. | Creación de nuevas relaciones entre el Estado de Uruguay y sus ciudadanos al probar políticas nuevas y creativas que se centran principalmente en las personas y que brindan mejores servicios públicos. |
| <b>ADSCRIPCIÓN</b>         | Gobierno federal<br>► Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto.   | Gobierno federal<br>► Ministerio de Innovación.  | Poder Legislativo<br>► Cámara de Representantes de Brasil.   | Gobierno local<br>► Gobierno de la Ciudad de México.   | Gobierno federal<br>► Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento.   |
| <b>ALCANCE TERRITORIAL</b> | Nacional  | Nacional   | Nacional   | Municipal  | Nacional   |
| <b>TIPOLOGÍA</b>           | Laboratorio de innovación de políticas públicas   | Laboratorio de innovación de gobierno  | Laboratorio de innovación de políticas públicas  | Laboratorio de innovación urbana y política  | Laboratorio de innovación de gobierno  |
| <b>OBJETIVO</b>            | Promover la innovación a lo largo de todo el sector público.  | Implementar el plan de gobierno nacional centrado en las personas: Aruba Innova 2030.  | Incrementar la transparencia, el entendimiento y participación de la ciudadanía en el proceso legislativo.   | Mejorar el diseño y condiciones sociales de la Ciudad de México.   | Mejorar los servicios públicos y cocrear soluciones sostenibles a políticas que sean adaptables a las necesidades de la población.   |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>TEMÁTICAS ABORDADAS</b>                     | A, E, B   | G, K, L   | G, K, E, A  | F, B, G   | J, E, G, M  |
| <b>SERVICIOS</b>                               | Investigación, consultoría gubernamental, diseño  | Políticas   | Investigación   | Investigación, diseño   | Políticas   |
| <b>SOCIOS</b>                                  | N/A   | Organizaciones internacionales  | El Senado   | N/A   | N/A   |
| <b>AUDIENCIA</b>                               | Servidores públicos   | Ciudadanos  | Ciudadanos y senadores  | Ciudadanos  | Agencias gubernamentales, pero teniendo en mente a la ciudadanía  |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>                          | Fondos del gobierno   | Fondos del gobierno y organizaciones internacionales                                | Fondos del gobierno   | Fondos del gobierno   | Fondos del gobierno   |
| <b>METODOLOGÍA / HERRAMIENTAS / INNOVACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Diseño centrado en las personas</li> <li>▸ Ciencia de datos</li> <li>▸ Etnografía</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Diseño centrado en las personas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ciencia de datos</li> <li>▸ Diseño centrado en las personas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ciencia de datos</li> <li>▸ Diseño centrado en las personas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Diseño centrado en las personas</li> <li>▸ Etnografía</li> </ul> |
| <b>ENFOQUE</b>                                 | Orientado a la formulación de políticas, investigación y consultoría  | Orientado a formulación de políticas  | Orientado a la formulación de políticas   | Orientado a la formulación de políticas, y a la investigación   | Orientado a la formulación de políticas y a la investigación  |

|                                      |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <p><b>PROYECTOS<br/>INSIGNIA</b></p> | <p><b>Academia de Diseño de Políticas Públicas:</b> Es un programa de capacitación que enseña a los funcionarios públicos cómo innovar en su trabajo diario.</p> | <p><b>AREA:</b> Plataforma nacional que convierte los distritos en ciudades inteligentes.</p> <p><b>Innovation Summit:</b> Una reunión anual con las partes interesadas para co-diseñar y desarrollar los entornos para acelerar la innovación a nivel nacional.</p> | <p><b>Experiencia 360°:</b> Los ciudadanos pueden seguir, desde el plenario de la Cámara, el voto de alguna propuesta importante para la sociedad.</p> <p><b>Wikilegis:</b> Es una herramienta de democracia electrónica que permite a los ciudadanos participar activamente en la redacción de la legislación con los relatores de los proyectos.</p> <p><b>Pauta Participativa:</b> Los ciudadanos pueden ayudar en la elaboración de la agenda política eligiendo las propuestas que consideren una prioridad que debe ser votada en la Plenaria.</p> | <p><b>Ciudad Creativa:</b> Planificación urbana y desarrollo territorial.</p> <p><b>Ciudad Compartida:</b> Empodera a los ciudadanos a través de información y actividades para compartir formas de servicios de movilidad urbana y conocimiento.</p> <p><b>Ciudad Peatón:</b> Investigación para diseñar una ciudad dirigida a peatones.</p> <p><b>Ciudad Abierta:</b> Promover la participación ciudadana a través de experimentos y crear mecanismos para la promoción y el cambio.</p> <p><b>Ciudad Lúdica:</b> Visualizar a los niños y crear un mecanismo que les permita convertirse en sujetos políticos de la sociedad.</p> | <p><b>Laboratorios en ALC:</b> Foro de conocimiento sobre la importancia de los laboratorios para fortalecer la cultura de la innovación en las administraciones públicas.</p> <p><b>Acceso a la salud:</b> Identifica a todos los actores que verán afectada su salud por el proyecto y crea un prototipo de servicios privacidad a la información clínica del usuario.</p> |
| <p><b>IMPACTO<br/>SOCIAL</b></p>     | <p>Capacitó a 20.000 civiles, 140 municipalidades y 23 gobiernos provinciales en metodologías innovadoras.</p>   | <p>La implementación del plan nacional de innovación: Aruba Innova 2030 aplicando la agenda de desarrollo sostenible de la ONU al contexto de Aruba.</p>   | <p>Influyó en la legislación en el Senado, incluyendo leyes que institucionalicen la participación ciudadana.</p>  | <p>Primer laboratorio de innovación en ALC. Sirvió como modelo para otros laboratorios.</p>  | <p>Fomento la digitalización de tramites que deben realizar los ciudadanos. Se estima que el 100% de tramites serán electrónicos al final de 2020.</p>   |

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3:** Laboratorios de Innovación Pública en Brasil, Chile Colombia y Ecuador

|                     | GNova   | Laboratorio de Gobierno   | Centro de Innovación Pública Digital  | LINQ   |
|---------------------|---|---|---|--|
| PAÍS                | Brasil  | Chile   | Colombia  | Ecuador  |
| AÑO DE CREACIÓN     | 2016  | 2014  | 2014  | 2015   |
| SINOPSIS            | Es un espacio para desarrollar soluciones innovadoras en proyectos con instituciones del gobierno federal para que el servicio público pueda responder con más eficiencia a las demandas de los ciudadanos. | Ayuda a las instituciones públicas a explorar sus problemas y moviliza y capacita a las personas dentro y fuera del Estado para encontrar soluciones innovadoras. | Busca crear una comunidad de actores para fortalecer el ecosistema de innovación pública y resolver problemas complejos de la administración pública, mediante la participación de múltiples partes interesadas, aumentando la producción de soluciones públicas innovadoras utilizando tecnología digital. | Un espacio para co-crear e implementar soluciones de alto impacto para los desafíos de la ciudad, a través de la colaboración y la innovación.   |
| ADSCRIPCIÓN         | Gobierno federal de Brasil  | Poder Ejecutivo- Ministerio Secretaría General de la Presidencia  | Poder Ejecutivo<br>-Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones  | Poder Ejecutivo<br>- Distrito Metropolitano de Quito y la Secretaría General de Planificación  |
| ALCANCE TERRITORIAL | Nacional  | Nacional  | Nacional  | Municipal  |
| TIPOLOGÍA           | Laboratorio de innovación de gobierno   | Laboratorio de innovación de gobierno   | Entidad gubernamental de innovación   | Laboratorio de innovación de gobierno  |
| OBJETIVO            | Transformar la forma en que el gobierno se relaciona con la sociedad al enfocarse en las personas y sus necesidades.  | Capacitar y movilizar a ciudadanos y servidores públicos en enfoques innovadores para ayudar al gobierno a comprender y resolver mejor los problemas públicos.    | Estimular el uso de tecnologías digitales para generar valor público.   | Fomentar la innovación y la co-creación, a través de diversos actores sociales que puedan aportar investigación y soluciones para resolver problemas relacionados con el desarrollo social, urbano y de movilidad. |

|  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| <b>TEMÁTICAS ABORDADAS</b>                     | H, G  | J, Q  | G, R   | F, B, S  |
| <b>SERVICIOS</b>                               | Experimentación, prospección y diseminación   | Servicios de consultoría, experimentación   | Investigación, intercambio de conocimientos, co-creación de soluciones a políticas, creación de comunidades  | Experimentación, diseño de retos   |
| <b>SOCIOS</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Escuela Nacional de Administración Pública</li> <li>▶ Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión</li> <li>▶ Gobierno de Dinamarca</li> </ul> | N/A   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ONU, a través de PNUD y DESA</li> <li>▶ Departamento Nacional de Planeación</li> <li>▶ Escuela Superior de Administración Pública</li> <li>▶ Universidad Ean</li> <li>▶ Departamento Administrativo de Función Pública</li> <li>▶ iNNpulsa</li> <li>▶ Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</li> <li>▶ Sistema B</li> <li>▶ Universidad de Córdoba</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Universidad Católica de Ecuador</li> <li>▶ Microsoft</li> <li>▶ Youthful Cities</li> <li>▶ Instituto de la Ciudad de Quito</li> </ul> |
| <b>AUDIENCIA</b>                               | El gobierno federal y sus ministerios   | Servidores públicos   | El gobierno y sus ministerios  | Ciudadanos   |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>                          | Fondos del gobierno   | Fondos del gobierno   | Fondos del gobierno  | Fondos del gobierno  |
| <b>METODOLOGÍA / HERRAMIENTAS / INNOVACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diseño centrado en las personas</li> <li>▶ Diseño etnográfico</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diseño centrado en humanos</li> <li>▶ Innovación abierta</li> <li>▶ Investigación etnográfica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Creación de prototipos</li> <li>▶ Modelos estadísticos</li> <li>▶ Análisis predictivo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Retos abiertos</li> <li>▶ Creación de prototipos</li> </ul>   |

|                           |   |   |  |  |
|---------------------------|---|---|--|--|
| <b>ENFOQUE</b>            | Orientado a la investigación  | Orientado a la formulación de políticas y la investigación  | Orientado a la formulación de políticas  | Orientado a la formulación de políticas y la investigación   |
| <b>PROYECTOS INSIGNIA</b> | <p><b>Concurso de innovación en el sector público:</b> Para funcionarios dedicados a repensar las actividades diarias a través de innovaciones que conducen a una mejor gestión de las organizaciones y las políticas públicas.</p> <p><b>Plataforma de ciudadanía digital:</b> Para descubrir cómo los organismos y ministerios gubernamentales desarrollan servicios digitales.</p> | <p><b>Innovadores públicos:</b> Capacita a los servidores públicos en las habilidades necesarias para la innovación.</p> <p><b>Experimenta:</b> Programa de desarrollo de capacidades para innovar en el sector público.</p> <p><b>Funciona:</b> Un premio que reconoce a los funcionarios que han innovado dentro de su ministerio.</p> <p><b>ULAB:</b> Es un concurso de innovación para estudiantes universitarios, dirigido por LabGov.</p> | <p><b>Prevención de accidentalidad vial con Internet y visión inteligente:</b> El objetivo es analizar el fenómeno de la accidentalidad vial, para tomar decisiones que conduzcan a la reducción de accidentes viales.</p> <p><b>Mejoramiento de la seguridad de los servicios del Estado:</b> Utiliza el Blockchain para verificar la integridad e identidad de documentos.</p> | <p><b>Gobierno abierto y datos abiertos:</b> Una iniciativa de capacitación.</p> <p><b>Programa Cotopaxi:</b> Analiza y aplica métodos innovadores antes, durante y después de una posible erupción del volcán Cotopaxi.</p> |
| <b>IMPACTO SOCIAL</b>     | Redujo la burocracia del gobierno federal brasileño.  | Capacitó a servidores públicos para innovar en el sector público y desarrollar mentalidades más innovadoras.  | Diseñó la primera plataforma de colaboración para conectar a las partes interesadas del ecosistema de innovación pública digital en Colombia.  | Primer laboratorio de innovación administrado por el Gobierno de Ecuador.  |

Fuente: elaboración propia.

Al evaluar la tabla comparativa logramos identificar comunalidades en la forma en la que algunos de los laboratorios más exitosos de Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Uruguay trabajan, incluyendo sus métodos de financiación, adscripciones y objetivos principales.

A continuación se destacan algunas similitudes observadas entre las estructuras operacionales de LabgobAr, Futura, LabHacker, Laboratorio para la ciudad, Laboratorio de Innovación Social en Gobierno Digital, Gnova, Laboratorio de Gobierno Chile, Centro de Innovación Pública y Digital y LINQ. Pese a tratarse solamente de nueve laboratorios de ocho países diferentes de la región algunas de estas similitudes podrían marcar ciertas tendencias específicas de la región:

**Objetivo:**

Si bien la adscripción de estos nueve Laboratorios de Innovación Pública abarca laboratorios administrados por el poder legislativo, el Gobierno federal, y por ciudades, todos se crearon con un propósito similar: crear un espacio de trabajo que permitiera aplicar métodos innovadores de trabajo a problemas apremiantes dentro de sus respectivas comunidades. Esto resalta la importancia de definir el porqué de la creación de los laboratorios, tomando en cuenta las necesidades específicas del contexto nacional, regional o local que desean mejorar.

**Financiamiento:**

Dado que los nueve Laboratorios de Innovación Pública están integrados en Gobiernos todos reciben su financiamiento de fondos públicos o gubernamentales. Cabe destacar que FUTURA también cuenta con fondos de organismos internacionales.

**Alcance territorial:**

La mayoría de los Laboratorios de Innovación Pública examinados tienen un alcance territorial nacional, siendo el enfoque municipal el segundo más numeroso. Aunque ninguno tiene un alcance regional o global específico, FUTURA trabaja para incorporar los Objetivos de Desarrollo de la ONU a nivel nacional. El enfoque nacional

y municipal ayuda a desarrollar proyectos que toman en cuenta las necesidades específicas de las jurisdicciones.

**Temáticas:**

Las temáticas abordadas difieren dado el contexto nacional y las principales prioridades sociales de cada país, sin embargo, entre los temas más abordados se encuentran: Tecnología, datos y digitalización, Innovación del sector público, Gobierno electrónico, Democracia y Participación Ciudadana. Aunque hay variación en relación con la temática, lo que los une es que todos buscan aplicar diseños y metodologías novedosas en la aplicación de los programas y proyectos.

**Enfoque y audiencia**

La mayoría de los laboratorios están orientados a la formulación de políticas públicas y muy pocos se dedican solamente a la investigación o a proveer servicios de consultoría. De los laboratorios analizados LabgobAr se enfoca en los tres puntos. Algunos laboratorios como Gnova se enfocan en equipar a los servidores públicos con las habilidades y herramientas necesarias para desarrollar políticas públicas basadas en evidencia y sus servicios son dirigidos al Gobierno federal y sus ministerios. Mientras, otros laboratorios dirigen todos sus esfuerzos a cocrear y trabajar directamente con los ciudadanos.

## 5. ENTREVISTAS CON EXPERTOS QUE HAN LIDERADO LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA

En este capítulo, vamos a resumir las entrevista semi-estructuradas a expertos que han liderado alguno de los Laboratorios de Innovación más destacados de Latinoamérica, Asia y Europa. Se les eligió basándose en un informe sobre la cantidad de proyectos que han puesto en marcha, la cantidad de personas beneficiadas, los métodos innovadores aplicados y su impacto social.

Por medio de las entrevistas, identificamos puntos de vista críticos en cuanto a los desafíos más importantes para la innovación, y los roles del sector privado y la sociedad civil; sobre todo, fuimos capaces de traducir las experiencias de estos laboratorios en consejos para los Gobiernos interesados en implementar iniciativas parecidas. La finalidad es que las respuestas a este cuestionario puedan servir como una hoja de ruta inicial para las autoridades gubernamentales y servidores públicos, quienes, acompañados de una base teórica y el compendio de laboratorios ya existentes, suministren a entidades gubernamentales conocimiento de los objetivos, proyectos e importancia de los laboratorios de innovación.

Las preguntas también esperan obtener impresiones sobre los tipos de proyectos relacionados a participación ciudadana, datos abiertos, digitalización y colaboración masiva adoptados por los laboratorios líderes en el mundo. El propósito es estudiar los datos para identificar las mejores prácticas y brindar apreciaciones valiosas, análisis y consejos sobre la aplicación de nuevas tecnologías en la administración y cómo innovar contribuye a esta meta.

### 5.1 ESTRUCTURA DE LAS ENTREVISTAS

Las respuestas son presentadas de manera tal que no se pueda identificar directamente a la institución participante. Así mismo se incluyen algunas citas directas de los expertos anonimizadas en texto azul y en itálicas.

El gui3n consta de cinco secciones diferentes:

- Detalles espec3ficos del laboratorio.
- El panorama de innovaci3n y la sociedad.
- La relaci3n de los laboratorios de innovaci3n con el Gobierno y otros actores del sector p3blico.
- El panorama de innovaci3n en Am3rica Latina.
- Preguntas de Acuerdo/En desacuerdo sobre los mitos y concepciones m3s comunes respecto a los Laboratorios de Innovaci3n P3blica.

**Tabla 4:** Instituciones entrevistadas

| Pa3s        | Instituci3n  |
|-------------|--|
| Brasil      | LabHacker  |
|             | GNova  |
| Colombia    | Equipo de Innovaci3n P3blica                                     |
|             | Movilizadorio  |
|             | Laboratorio de Innovaci3n de la Universidad Nacional de Colombia |
| Ecuador     | Ecuador  |
| Espa3a      | Medialab-Prado   |
| M3xico      | Codeando M3xico  |
| Reino Unido | Policy Lab   |
| Taiw3n      | Public Digital Innovation Space                                  |
| Uruguay     | GobLab Uruguay   |

**Fuente:** elaboraci3n propia.

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

❖ **Detalles específicos del laboratorio**

- ¿Con cuántos colaboradores cuenta el laboratorio? ¿Cuáles son sus perfiles/ antecedentes profesionales? ¿Son sometidos a algún tipo de entrenamiento? ¿Qué habilidades y competencias son las que buscan?
- ¿Cómo difieren estos profesionales de los servidores públicos en términos de sus habilidades y antecedentes?
- ¿Cuál es su audiencia?
- ¿Cuáles consideras que son los principales enfoques de política del laboratorio?
- ¿Cuál consideras que es el impacto social e institucional más importante del laboratorio?
- ¿Cuáles son las dos metodologías innovadoras que usa el laboratorio?
- ¿Cómo obtienen y aseguran el financiamiento a largo plazo?
- ¿Cuáles son las capacidades estructurales de un laboratorio de innovación exitoso?

❖ **El panorama de innovación y la sociedad**

- ¿Cómo desarrollas y motivas la participación ciudadana?
- Tõnuris et al. describe a los Laboratorios de Innovación Pública como “islas de experimentación”, ¿crees que este concepto ha cambiado?
- ¿Cómo percibe la sociedad al laboratorio?
- ¿Cuál crees que es el rol que juegan los laboratorios en asegurar la creación de políticas participativas?
- ¿Qué rol juegan el sector privado, las ONG y las organizaciones sin fines de lucro en la innovación del servicio público?

❖ **La relación de los laboratorios de innovación con Gobiernos y otros actores del sector público**

- ¿Cuánta disposición tienen los funcionarios públicos de considerar políticas basadas en la evidencia para el desarrollo de proyectos?
- Varios críticos aseguran que los Laboratorios de Innovación Pública son entidades aisladas. ¿Cuanto colaboran los laboratorios con ministerios y agencias gubernamentales?

- Cómo una entidad dependiente del Gobierno nacional, ¿como difiere el laboratorio de Gobierno del resto de instituciones públicas en términos de metodología?
- ¿Cómo se relaciona el laboratorio con otros organismos y actores políticos?
- ¿Cómo apoya el laboratorio a la innovación interinstitucional/multisectorial?
- ¿Cuáles son los obstáculos y retos a la innovación más grandes como entidad dependiente del Estado?
- Cuando las ideas no se institucionalizan, tienden a no durar. ¿Cómo hace el laboratorio para institucionalizar sus programas e iniciativas para que estas duren?

❖ **El panorama de innovación en América Latina**

- ¿Qué consejo le brindarías a otros Gobiernos regionales decididos a crear un laboratorio de innovación?
- ¿Cuáles consideras que son los mejores ejemplos de modelos de innovación en Latinoamérica?
- ¿Qué le dirías a los críticos de los Laboratorios de Innovación Pública que sostienen que el surgimiento de laboratorios de políticas son intentos de crear “Estados renuentes” y Gobiernos flojos donde estos contratan a laboratorios para resolver problemas que no quieren atender?
- Los críticos afirman que la innovación es un privilegio en ALC. ¿Estás de acuerdo?
- ¿Cómo difiere el contexto de ALC de lo que has podido observar en el resto del mundo?

❖ **Preguntas de En Acuerdo/En desacuerdo**

- La innovación se convertirá en política de Estado en América Latina.
- Los laboratorios del sector público pueden cambiar la cultura de los Gobiernos.
- Los Laboratorios de Innovación Pública son efectivos en la formulación de nuevas políticas.
- El financiamiento es el mayor obstáculo para los laboratorios de innovación.
- Los laboratorios tienen más éxito cuando están integrados dentro de una agencia gubernamental.

## 5.2 RESULTADOS PRINCIPALES DE LAS ENTREVISTAS

A continuación se presentan los principales aportes del conjunto de entrevistas realizadas, incluyendo algunas citas directas que transmiten algunas afirmaciones clave de los expertos. Las citas directas de los expertos se presentan en texto azul y en itálicas, la identidad se mantiene siempre anonimizada.

Las secciones y subsecciones en las que se ha organizado la información son las siguientes:

### ❖ **Detalles específicos del laboratorio (sección 5.2.1)**

- Audiencia
- Enfoque
- Impacto
- Financiamiento
- Capacidad estructural

### ❖ **El panorama de innovación y la sociedad (sección 5.2.2)**

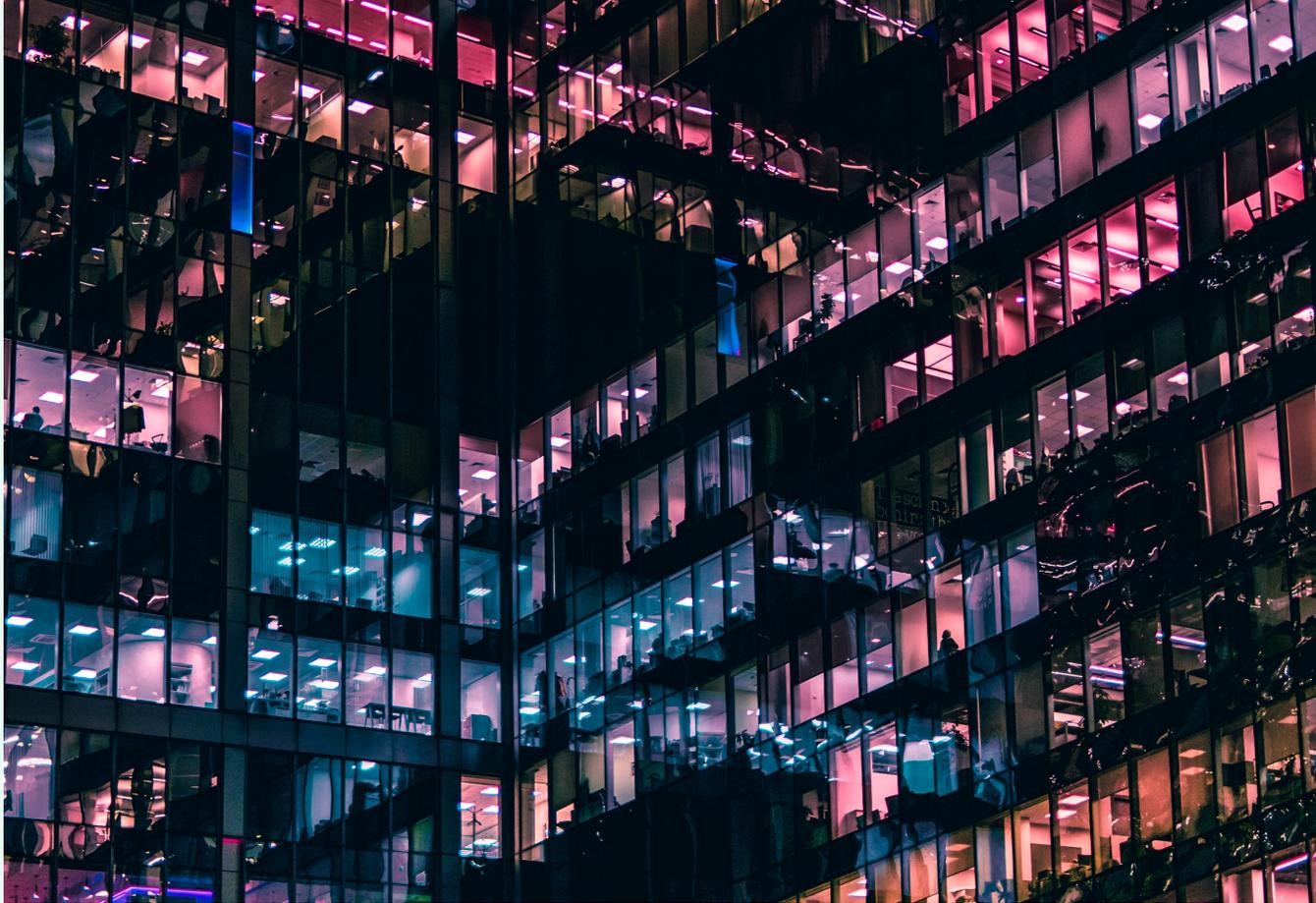
- Participación ciudadana
- Islas de experimentación
- Percepción social
- Formulación participativa de políticas
- El rol del sector privado

### ❖ **La relación de los laboratorios de innovación con el Gobierno y otros actores del sector público (sección 5.2.3)**

- La apertura hacia políticas basadas en la evidencia
- Cómo difieren los laboratorios de las instituciones públicas tradicionales
- Los mayores obstáculos para entidades innovadoras
- Institucionalización
- Multifuncionalidad, colaboración y contrapartes
- Cómo los laboratorios impulsan las políticas

### ❖ **El panorama de innovación en América Latina (sección 5.2.4)**

- Recomendaciones a los Gobiernos de ALC
- Contexto de innovación en ALC
- La innovación como un privilegio



### 5.2.1 Detalles específicos de los laboratorios

Las preguntas específicas sobre laboratorios buscan entender las necesidades y operaciones de un laboratorio. Esta información incluye el perfil de los colaboradores, sus habilidades y competencias, así como la audiencia de laboratorio, su enfoque de políticas y su fuente principal de financiamiento.

#### **Audiencia**

Varios expertos señalan que la audiencia de un Laboratorios de Innovación Pública puede variar desde instituciones públicas, a funcionarios públicos u ONGs, pero siempre con un enfoque en cómo estas instituciones pueden ayudar a la población y la sociedad mediante un enfoque basado en los ciudadanos para diseñar políticas. El propósito de un laboratorio de innovación, especialmente aquel constituido dentro de una agencia gubernamental, es empoderar a los servidores públicos en todo el Gobierno con métodos y técnicas innovadoras para abordar problemas de políticas. De esta manera, muchas de las iniciativas de los laboratorios están encaminadas a equipar a las y los funcionarios públicos en cómo adoptar enfoques novedosos en sus políticas y proyectos. Sin embargo, dado que los laboratorios de innovación son

colaborativos y centrados en el usuario, la audiencia final de esta política son los ciudadanos. El Gobierno y las organizaciones civiles son los clientes, pero el público y el consumidor final son los ciudadanos.

### **Enfoque de políticas**

Al consultar sobre el principal enfoque de políticas en el que trabajan los laboratorios, varios enumeraron una lista de temas específicos; no obstante, muchos subrayan que existe una amplitud temática en el trabajo que realizan. Hacen hincapié en que siempre y cuando las iniciativas sean centradas en los ciudadanos, apliquen métodos innovadores, y participación ciudadana como misión general del laboratorio, entonces sí habrá variedad temática. También se mencionó que cuando los laboratorios trabajan con socios tales como otras agencias de Estado (el ministerio de salud, por ejemplo), es la parte copartícipe del proyecto la que al final decide la temática, mientras que el laboratorio aporta el apoyo y el conocimiento técnico.

Por otro lado, los laboratorios pueden contar con un mandato y enfoque de políticas específicos como trabajar en proyectos de movilidad urbana; otras veces, el mandato de los laboratorios es suficientemente amplio para dar lugar a un espectro de temáticas. Por ejemplo, los laboratorios dedicados a promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, pueden concentrarse en áreas desde salud hasta educación en la medida que aprovechen la tecnología o se clasifique bajo uno de los diecisiete ODS. Por consiguiente, los laboratorios constituidos dentro de instituciones del Estado adecuan sus proyectos según las necesidades específicas y enfoque de políticas del Gobierno, ya sea centrándose en áreas estipuladas por el plan nacional del Gobierno o teniendo un acercamiento con agencias y ministerios estatales para saber de qué manera el laboratorio puede apoyarles.

“ Nuestros socios determinan el tema y nosotros brindamos el apoyo, así nuestro enfoque de políticas ha variado desde seguridad hasta violencia de género y salud. La temática es estratégicamente planificada, dando prioridad a aquellas áreas que refuerzan la agenda o el plan nacional del Gobierno.

### **Impacto**

Respecto al impacto, varios expertos declararon que un laboratorio es considerado de gran impacto si este transforma la manera en que los servidores públicos y el Gobierno ejecutan políticas y proyectos, cambiando de un enfoque tradicional a uno innovador y centrado en la población. Al pedirles el impacto social más significativo, las respuestas oscilaron desde procesos de capacitación y aplicaciones móviles, hasta influir directamente en el plan de desarrollo nacional de su país.

“ Cambiar la forma en que los servidores públicos y las oficinas gubernamentales llevan a cabo políticas y proyectos es el mayor impacto institucional del laboratorio.

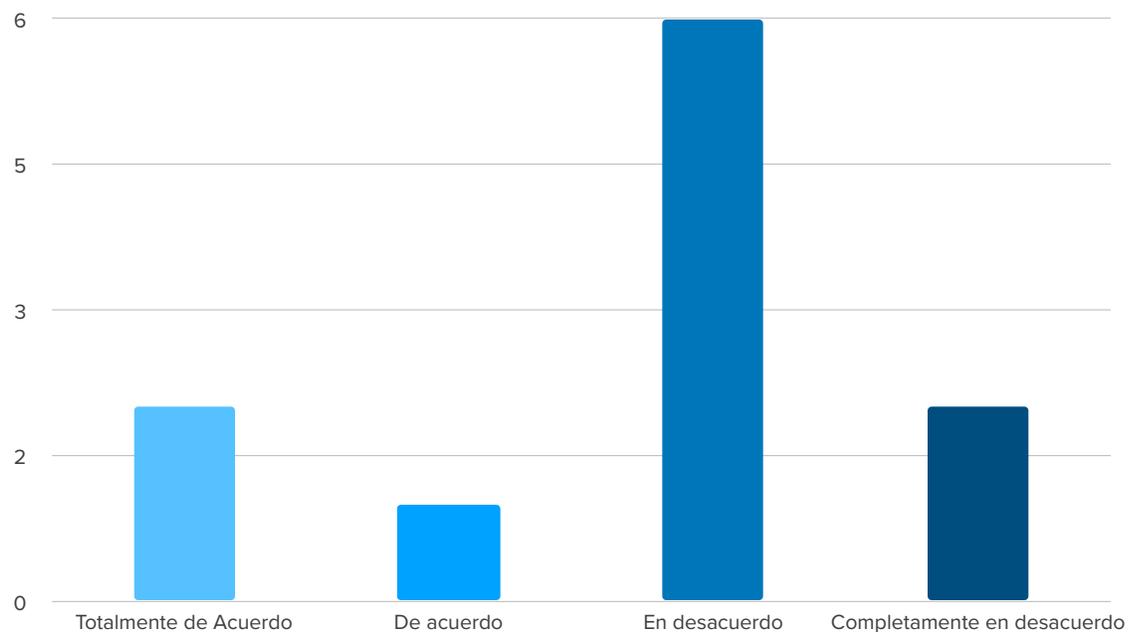
“ Dos indicadores del impacto social del laboratorio son que diferentes áreas del Gobierno empiecen a utilizar su metodología y que más funcionarios públicos se sumen a la cultura de la innovación.

### **Financiamiento**

El financiamiento es considerado uno de los aspectos más cruciales para garantizar el funcionamiento de un Laboratorios de Innovación Pública, dado que a menudo se percibe que el sector público no cuenta con el poder financiero del sector privado. Al

indagar cómo garantizan su financiamiento, varios laboratorios señalaron que el Gobierno patrocina los fondos para todos sus proyectos, algunos reciben financiación a través de consultorías y socios del sector privado, y otros son directamente financiados por el Estado. Adicionalmente, algunos laboratorios destacaron la importancia de ser financieramente auto sostenibles, en lugar de recibir un presupuesto del Gobierno, como la clave para mantener la independencia en términos de toma de decisiones. En contraste, los laboratorios financiados por el Estado recalcaron cómo el no tener que preocuparse por fondos les permite dedicarse más a sus proyectos.

**Gráfico 1:** ¿Es el financiamiento el mayor obstáculo para los laboratorios de innovación?



**Fuente:** elaboración propia.

Al ser consultados sobre si el acceso a financiamiento puede ser considerado el mayor obstáculo a la innovación, siete de los expertos manifestaron no estar de acuerdo, y que en su lugar son las decisiones políticas respecto al financiamiento las que representan el mayor desafío.

“ Existe la necesidad de encontrar una fórmula autónoma para garantizar fondos, como un fondo para la innovación destinado a fines de innovación. Los fondos públicos no son adecuados en el sentido que están ligados a la voluntad política y están sujetos a sus limitaciones. Un fondo público-privado para la innovación es vital.

### **Capacidad estructural**

En lo que respecta a las capacidades fundamentales de un laboratorio de innovación, se manifestó que el componente clave es ser innovador y centrarse en el usuario. Además de estar centrados en el usuario, los laboratorios deben estar al tanto de dónde se deriva la autoridad, tener un componente tecnológico y social, así como establecer comunicación esencial y la creación de habilidades.

“ La innovación no puede verse como un costo, sino como una inversión para abordar los problemas de manera diferente, una inversión con un retorno a largo plazo. Debe haber un compromiso político de los Gobiernos con la innovación. Los laboratorios deben integrarse en los Gobiernos y recibir una estructura permanente y financiamiento dentro de los presupuestos gubernamentales.

Asimismo, en términos de procesos, los aspectos financieros y administrativos del laboratorio deben ser bien manejados. Si un laboratorio es incapaz de asegurar su manejo adecuado o no tiene la capacidad financiera para sobrevivir, muy probablemente desaparezca. Se enfatizó en que la formalización de las labores de un laboratorio legalmente constituido dentro de una estructura gubernamental o que

haga de sus colaboradores servidores públicos, puede contribuir a la legitimización de su estructura y asegurar su durabilidad.

“Un componente clave es saber, dónde tiene permiso el laboratorio para experimentar física y financieramente.

**De esta sección hemos identificado las siguientes conclusiones:**

- La audiencia final de los laboratorios de innovación son los ciudadanos; mientras que la audiencia directa la conforman los Gobiernos y los servidores públicos.
- Los laboratorios varían en cuanto a políticas y temática, sin embargo, todos procuran que en sus programas y proyectos se apliquen metodologías novedosas con diseños centrados en la población.
- El financiamiento es fundamental. Por otro lado, no existe una manera perfecta para conseguir fondos; algunos consideran que el financiamiento estatal es esencial, mientras que otros prefieren un financiamiento por proyectos o que provenga del sector privado.
- El impacto de un laboratorio es determinado por su capacidad de influir en la cultura y cambiar la manera en que las políticas y proyectos son moldeados, desde una perspectiva tradicional a una más colaborativa y centrada en la población. Esto puede llevarse a cabo influenciando las políticas o empoderando a ciudadanos para que se involucren en políticas mediante aplicaciones inteligentes.
- La capacidad estructural de un Laboratorios de Innovación Pública es ser centrado en los usuarios. Al mismo tiempo, necesita un componente digital, el elemento administrativo, y el factor financiero para su correcto manejo.



### 5.2.2 El panorama de innovación y la sociedad

En esta sección se agrupan las respuestas a un conjunto de preguntas ideadas para lograr un mejor entendimiento de cómo los laboratorios interactúan con la sociedad, incluyendo cómo los laboratorios ponen en marcha la participación ciudadana, cómo son percibidos por la sociedad, y cómo garantizan que una formulación de políticas sea participativa. Las preguntas también exploran el rol que juega el sector privado, si es que participan del todo, en la innovación del sector público.

#### **Participación ciudadana**

Todos los expertos coincidieron en que la participación ciudadana es crucial. Sin embargo, difieren en los métodos que emplean para involucrar a la población, métodos que van desde consultas directas hasta la realización de encuestas. Hacen énfasis en que la participación ciudadana puede ocurrir orgánicamente a través de una iniciativa comunitaria, concretamente si el Laboratorio de Innovación Pública está incorporado a la sociedad civil o si fue constituido como una ONG. En casos en que la participación ciudadana no esté organizada de manera orgánica, los laboratorios producen iniciativas para involucrar a la población. Una excelente

comunicación entre el Laboratorio de Innovación Pública y las personas podrá impulsar de forma orgánica un liderazgo ciudadano, o bien sentar las bases para que la ciudadanía sea receptiva a llamados abiertos para contribuir libremente a la labor del laboratorio.

“ Se trata de una formulación de políticas basada en la evidencia ... sin embargo, mejoramos la evidencia si aseguramos que haya aportes de los ciudadanos en todo momento.

### **Islas de experimentación**

Uno de los temas discutidos fue cómo prevenir que los laboratorios se conviertan en islas de experimentación, un lugar donde la innovación está limitada al laboratorio mismo y cuyos experimentos y soluciones no sean adoptados por otros sectores de la sociedad. La respuesta con mayor resonancia fue que los laboratorios necesitan estar involucrados en todos los aspectos de la formulación de políticas, con la finalidad de impedir su involuación a simples islas de experimentación. Adicionalmente, la flexibilidad de los Laboratorios de Innovación Pública para abordar diferentes problemas y temáticas (a como se analizó en la sección anterior), evita que estos se transformen en islas solitarias y obsoletas, puesto que permite tratar una diversa variedad de temas urgentes a medida que van surgiendo. Otra manera de asegurar que los laboratorios sean transversales es mediante normativas de colaboración que lleven su trabajo a la mayor cantidad posible de personas.

“ Cada política es ampliamente consultada con los ciudadanos; contamos con una diversidad de mecanismos de consultas.

Los laboratorios que hacen un buen trabajo, brindan consejos, estudios y conocimientos técnicos sobre políticas basadas en evidencias a otros sectores de la sociedad. Los laboratorios que no colaboran o guardan la información para sí mismos, no están cumpliendo su propósito.

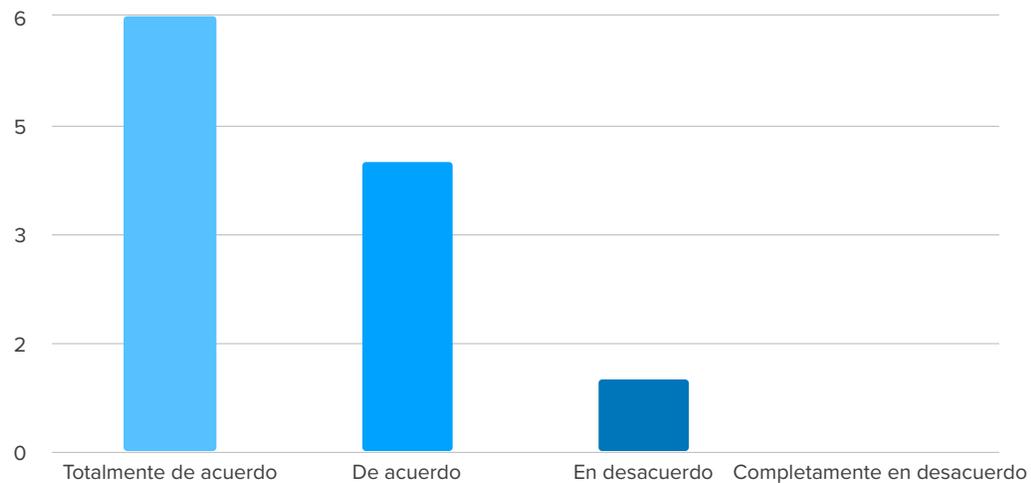
En ocasiones, los laboratorios pueden convertirse en iniciativas geniales o pasajeras, con Gobiernos que no están comprometidos realmente con su desarrollo. Los laboratorios deben ser transversales, intersectoriales e involucrados en todos los aspectos del Gobierno y la creación de políticas.

### **Percepción social**

Al ser abordados sobre cómo los laboratorios son percibidos por la sociedad, el consenso fue que los laboratorios conectan al Gobierno, funcionarios y políticos con los ciudadanos. También subrayaron que los Laboratorios de Innovación Pública están jugando un rol esencial en la transformación del sistema, cambiando la idea de que el sector público no innova. Por otra parte, es imperativo que los laboratorios expandan sus estrategias de comunicación cuantas veces sea necesario en caso que la población no comprenda el concepto del laboratorio o el trabajo que realiza debido a la falta de información; resulta contraproducente ubicar al laboratorio en iniciativas centradas al usuario si este no conoce al laboratorio o no puede colaborar con el mismo. Otro punto importante es que, especialmente en el contexto de ALC, existe desconfianza hacia las instituciones del Gobierno. Por lo tanto, los laboratorios tienen la necesidad de transmitir confianza a través de la comunicación y la accesibilidad, así como con su trabajo para conceder a la población acceso directo al laboratorio.

Algunos laboratorios no tienen datos disponibles sobre percepción, mientras que otros creen que su existencia pasa desapercibida por la sociedad. Sin embargo, al preguntarles si creen que los Laboratorios de Innovación Pública pueden cambiar la cultura en el sector público, la gran mayoría de expertos estuvo de acuerdo.

**Gráfico 2:** ¿Los Laboratorios de Innovación pública pueden cambiar la cultura de los Gobiernos?



**Fuente:** elaboración propia.

### Formulación participativa de políticas

Diferentes expertos manifestaron el rol esencial que juegan los laboratorios en la promoción de la inclusión democrática al demostrarle a quienes toman las decisiones, evidencias ciudadanas sobre lo que realmente funciona. Los laboratorios fortalecen a la sociedad civil haciendo que las agencias del Gobierno no solo escuchen, sino que también ejecuten políticas centradas en los usuarios; los Laboratorios de Innovación Pública se convierten en defensores de la ciudadanía al amplificar sus voces y velando por políticas ciudadanas basadas en evidencias, gracias a herramientas como el crowdsourcing (*crowdsourcing*). Los laboratorios promueven la inclusión democrática, garantizando la formulación participativa de políticas con legisladores al tanto de la evidencia ciudadana respecto a lo que sí funciona. Los laboratorios aseguran que las ideas de la población son escuchadas y comunicadas a quienes toman las decisiones. El laboratorio facilita acceso y sirve como puente entre Gobierno y constituyentes. Es un acceso a la formulación de políticas que no tiene precedente.

“Existe la percepción positiva de que el laboratorio está acercando el Gobierno al pueblo. El laboratorio se ha convertido en el rostro público del Gobierno, y la población se siente escuchada, ya que ha abierto espacios para la participación pública.

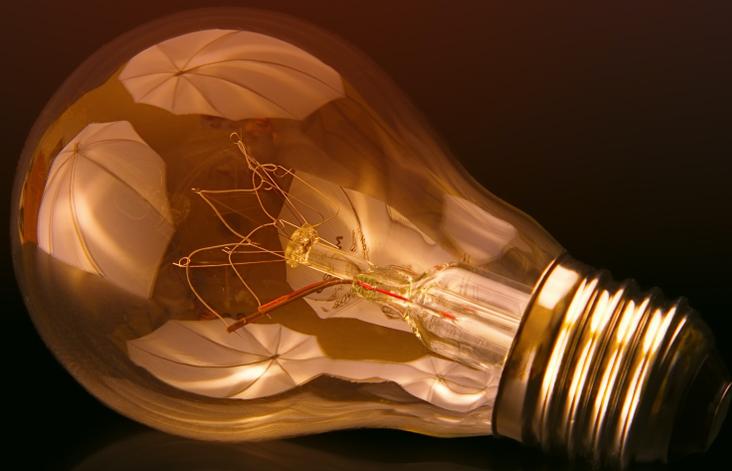
### **El rol del sector privado**

Hay una mezcla de consenso sobre cómo involucrar al sector privado. Se interpretó que la colaboración es vital, pero, por otro lado, la relación con el sector privado fue descrita como “agridulce”. Algunos laboratorios están de acuerdo en que, para escalar la innovación, es necesario el involucramiento del sector privado; mientras que otros creen que el rol que debe jugar un rol primario como financiadores. El resto sostiene la idea que, para mantener la independencia, el papel del sector privado debe ser limitado a proyectos específicos y así prevenir la cooptación de espacios. El rol primario del sector privado es como financiadores; no obstante, los laboratorios del sector público deben ser cuidadosos de no ceder a sus agendas y mantener su independencia, una razón por la cual la diversidad de fondos es clave para la autonomía. La innovación debe escalar; es necesario que alcance los mercados, que involucre al sector privado, sino no es innovación. Los Gobiernos y el sector público, en general, no pueden abordar el desarrollo social y económico por sí mismos. Es necesario que haya un compromiso de asociación y colaboración público-privado. Las empresas deben existir con un propósito y fines de lucro. El sector privado debe ser con fines de lucro, pero con propósito.

### **De esta sección hemos identificado las siguientes conclusiones:**

- La participación ciudadana es clave, y los Laboratorios de Innovación Pública deben demostrar su valor a los ciudadanos, ya sea para involucrarse orgánicamente o sentar las condiciones para que la población sienta que puede contribuir con los laboratorios cuando se emitan llamados abiertos de cooperación o se realicen consultas públicas.

- Para evitar que los laboratorios se conviertan en entidades aisladas, es esencial que se incorporen en todos los aspectos de la sociedad, mediante la colaboración, institucionalización y el aprovechamiento de la variedad de temáticas en la lucha contra las dificultades en las políticas.
- La percepción social y la sensibilización son necesarias si los laboratorios quieren cambiar la cultura en el sector público, y si tienen como meta enlazar al Gobierno y los políticos con la población y viceversa.
- Los laboratorios pueden asegurar una formulación participativa de políticas y fortalecer los procesos democráticos al proporcionar a los Gobiernos información directa sobre lo que la ciudadanía quiere y necesita.
- El sector privado es vital como socio, pero es la agenda del sector público la que debe influenciar el impacto del sector privado.



### 5.2.3 La relación de los laboratorios de innovación con el Gobierno y otros actores

En este tercer apartado, vamos a analizar la relación de los laboratorios con otros actores públicos. Esta línea de cuestionamiento fue formulada para examinar qué tan dispuestos están las instituciones del Gobierno y otros actores del sector público a acoger los laboratorios de innovación, pasando por su multifuncionalidad hasta la forma en la que aportan a la divulgación y promoción de políticas; cómo difieren de las instituciones públicas tradicionales y bajo qué razones y métodos debe ser institucionalizado un laboratorio, si amerita el caso. También pretende identificar los mayores obstáculos que los Laboratorios de Innovación Pública enfrentan en el sector público.

“ El laboratorio de Gobierno está ahí para alterar la política tradicional, con un enfoque en el desarrollo de prototipos, acciones colectivas y políticas humanitarias fundamentadas.

### **La apertura hacia políticas basadas en la evidencia**

La apertura de los Gobiernos a las políticas basadas en la evidencia facilitadas por los Laboratorios de Innovación Pública es directamente proporcional a su voluntad política para que el Gobierno tome pasos hacia la innovación. Múltiples laboratorios aconsejan contar con conexiones dentro del Gobierno para ayudar al laboratorio ante cualquier resistencia que pueda existir en los niveles medios de administración. Para crear voluntad política es vital que los laboratorios se basen en evidencias para entregar insumos al Gobierno que demuestren su valor. Aún con esto, todavía debe producirse un cambio en la cultura que encamine a funcionarios del Gobierno a adoptar estos insumos generados por los Laboratorios de Innovación Pública, dado que ahora mismo, tanto los procesos y marcos legales como la cultura de Gobierno, no son vehículos para la innovación.

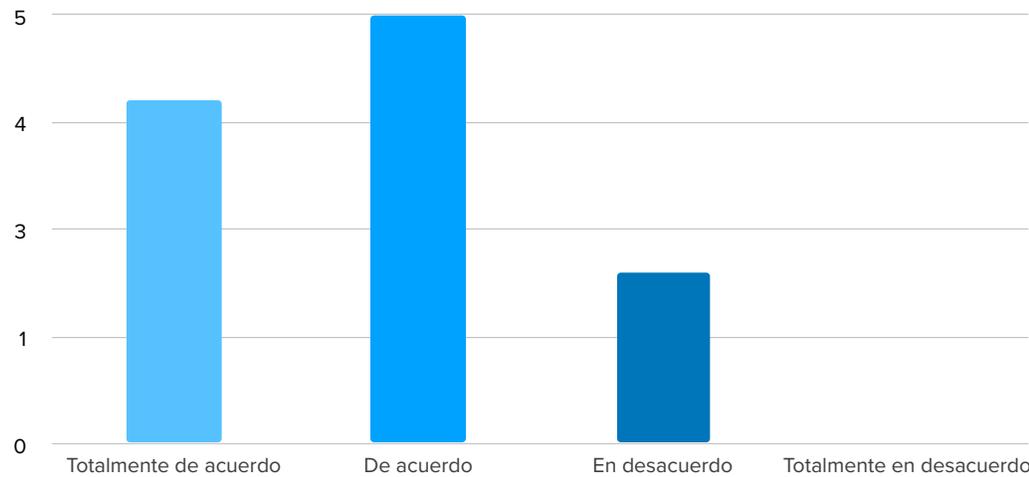
“ La innovación del sector público se centra en las necesidades de los ciudadanos, y las necesidades de los ciudadanos son complejas y no siempre pueden ser resueltas por un actor específico.

La comunicación estratégica y las victorias son indispensables para, convencer y motivar a los Gobiernos a ser receptivos a la innovación en la creación de políticas. La innovación puede ayudar a solucionar una gran variedad de retos y esto necesita ser demostrado a los Gobiernos.

“ La labor normativa es política. Por ende, reconocer la innovación en las políticas se traduce en innovación por las personas democráticamente electas. Así que es importante asegurarse de que los políticos y funcionarios estén del lado de la innovación.

Es necesario un cambio cultural si los Gobiernos quieren ser más receptivos. Casi todos los expertos coinciden en que los Laboratorios de Innovación Pública son efectivos en la formulación de nuevas políticas. Aquellos que no estuvieron de acuerdo explicaron que la efectividad no es siempre el objetivo final, sino la receptividad.

**Gráfico 3:** ¿Son efectivos los Laboratorios de Innovación pública para la formulación de políticas públicas?



**Fuente:** elaboración propia.

### **Cómo difieren los laboratorios de las instituciones públicas tradicionales**

Los laboratorios no son instituciones gubernamentales tradicionales. Son disruptivos y colaborativos. Algunos laboratorios derriban sus paredes físicas para hacerse más accesibles. Además, el trabajo de los Laboratorios de Innovación Pública es descubrir qué es lo que funciona y qué no, algo que las tradicionales agencias de Gobierno consideran como una “derrota”, sin embargo, los laboratorios no ven esto como algo perjudicial, sino como el descubrimiento en sí de aquello que no funciona. Otros aspectos claves para diferenciar los Laboratorios de Innovación Pública de las típicas instituciones del Estado es que los laboratorios se concentran en la co-creación, coordinan acciones colectivas y crean políticas humanitarias.

“ Ser una estructura temporal es el mayor reto. Debe existir compromiso político de parte de los Gobiernos con la innovación. Los laboratorios deben ser incorporados a los mecanismos vinculantes de los Gobiernos y dotados de estructura y fondos permanentes provenientes del presupuesto público.

### **Los mayores obstáculos para entidades innovadoras**

Mientras algunos obstáculos fueron mencionados a lo largo de los cuestionarios, aquellos que se aparecieron repetitivamente son la falta de voluntad política, falta de entendimiento cultural y la ausencia de respaldo institucional para apoyar la labor del laboratorio.

“ Uno de los mayores obstáculos son los órganos de control como las contralorías nacionales o estatales. Estos no parecen entender que los laboratorios necesitan fracasar para comprender qué funciona.

En términos de voluntad política, los expertos destacan que quienes están en el poder necesitan creer en la innovación y tiene que haber aceptación política del trabajo del laboratorio. En relación al entendimiento cultural, existe el temor a innovar y hay muchas estructuras burocráticas que impiden la innovación. También existe la falta de conexión entre herramientas humanas y herramientas tecnológicas en lo que respecta a capacidad administrativa y manejo de recursos. El financiamiento fue parte de la discusión, pero como parte de la voluntad política; si hay voluntad política con el laboratorio, habrá compromiso político para su financiación.

“ Es necesario el respaldo institucional para incorporar innovación y romper con la burocracia dentro del Gobierno.

### **Institucionalización**

La importancia de la institucionalización fue consensuada por todos los expertos. Uno de los enfoques sugeridos para institucionalizar el trabajo del laboratorio es haciéndolo parte de una entidad gubernamental, puesto que le provee estructura política y respaldo para apoyar proyectos innovadores.

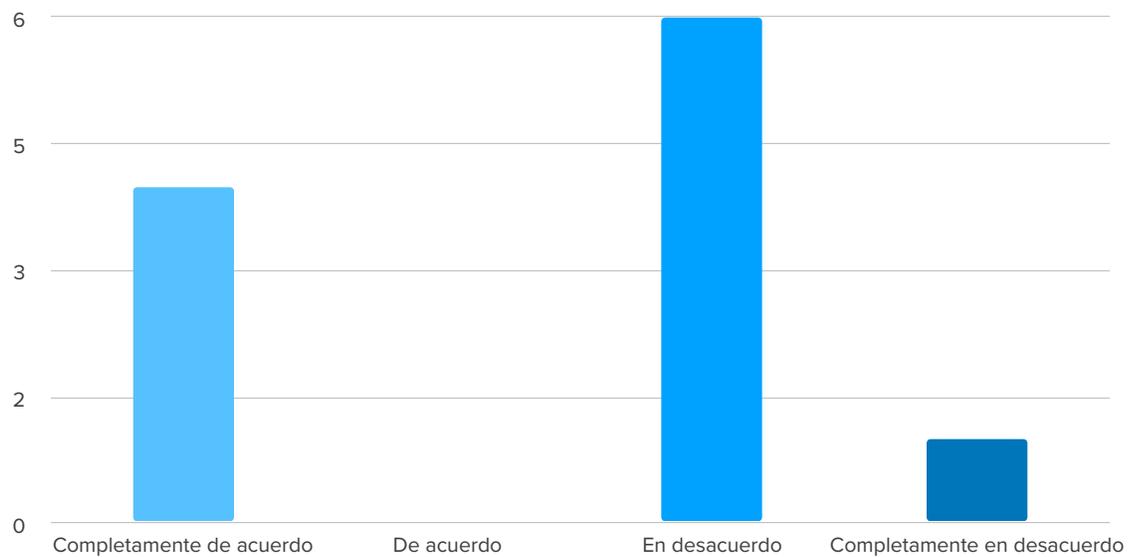
“ Institucionalizar el laboratorio es formalizar su trabajo convirtiéndolo en una entidad gubernamental regulada y hacer que los empleados públicos del laboratorio le brinden longevidad y legitimidad.

Algunos subrayaron que además de acoger al laboratorio dentro de una agencia de Gobierno, también puede ser integrado a múltiples entes públicos. Esta estrategia es favorable ya que permite al laboratorio transformarse en un centro autónomo constituido legalmente y con alcance político. En este caso, la institucionalización debe venir acompañada de voluntad política y una apreciación a la innovación en la gobernanza. La otra estrategia es constituir al laboratorio como una entidad independiente o dentro de la sociedad civil, con un marco legal no dependiente de la voluntad política o sujeta a cambios en las administraciones. Otros laboratorios optan por institucionalizar su trabajo garantizando que sus socios cuentan con las herramientas y conocimientos para continuar sus novedosos proyectos. Asimismo, más que establecer un laboratorio como una regla en el sector público, es la innovación en su totalidad la que debe convertirse en la norma. Se sugirió que los laboratorios pueden contribuir a esto mediante la experimentación exitosa, proporcionando evidencia que demuestre el valor de los proyectos innovadores, que pueden ser replicados y por ende institucionalizados por otras entidades públicas.

“ Es vital identificar a nuestros aliados críticos y luego conformar alianzas estratégicas conjuntas.

Sobre el éxito de los laboratorios por su integración a entidades públicas, las respuestas se dividieron en si y no. Mientras sí hay un consenso en cuanto a la institucionalización, el estar integrado a una agencia de Gobierno no garantiza el éxito a como sí brinda su legitimidad.

**Gráfico 4:** ¿Tienes los Laboratorios de Innovación pública más éxito cuando están integrados en una agencia gubernamental?



**Fuente:** elaboración propia.

“ Para que los laboratorios sean efectivos, necesitan trabajar transversalmente con todos los ministerios. De lo contrario, corren el riesgo de convertirse en entes aislados.

**Multifuncionalidad, colaboración y contrapartes**

Las personas entrevistadas constantemente resaltaron la importancia de la co-creación y la colaboración como uno de los aspectos más esenciales de un

Laboratorios de Innovación Pública, explicando que los laboratorios no solo necesitan multifuncionalidad, sino también educar a otras entidades y socios cómo integrar técnicas novedosas como parte de sus propios procesos. Por otro lado, muchos laboratorios prestan servicios de consultoría a sus socios, creando asociaciones informales y escalando prototipos para que otras instituciones los usen.

“ Las metodologías innovadoras pueden ayudar a las personas a llegar a un acuerdo colectivo respecto a retos compartidos, ampliando el diseño y la metodología para enfrentar problemas multifacéticos e impulsar políticas.

### **Cómo los laboratorios impulsan las políticas**

Los Laboratorios de Innovación Pública son cruciales en dotar a los Gobiernos con información para inducir políticas centradas en las personas, proporcionando información sobre problemas sociales de los que el Gobierno no tiene conocimiento o no están entre sus prioridades, para traerlos a la palestra. Los laboratorios de innovación trabajan con ministerios, directamente o aconsejándoles, para presentarles ideas de lo que debe ser hecho desde el punto de vista de los ciudadanos.

### **De esta sección hemos identificado las siguientes conclusiones:**

- Es necesario un cambio cultural que genere entidades gubernamentales más receptivas a la evidencia y trabajo que proporcionan los laboratorios de innovación.
- Los Laboratorios de Innovación Pública necesitan educar a otras instituciones cómo integrar metodologías novedosas en su trabajo, al mismo tiempo que estos refuerzan su multifuncionalidad para ser efectivos y no aislados.
- Los laboratorios se diferencian de las estructuras gubernamentales tradicionales en la manera en que no le temen al fracaso, mientras que en métodos convencionales el fracaso es sancionado. Los Laboratorios de

Innovación Pública son más accesibles, fomentan acciones colectivas y poseen un diseño centrado en los ciudadanos.

- Algunos de los obstáculos más grandes a la innovación incluyen la voluntad política, la falta de un marco legal, la narrativa tradicional de trabajo, y la burocracia.
- La institucionalización tiene el potencial para enfrentar algunos desafíos como la voluntad política al darle autonomía al laboratorio. No obstante, hay diferentes maneras de institucionalizar un laboratorio.
- Los Laboratorios de Innovación Pública proporcionan al Gobierno información sobre problemas de los que no tenía idea. También ofrecen una manera diferente de abordar las dificultades tradicionales en políticas.



#### **5.2.4 El panorama de innovación en América Latina y el Caribe**

Esta sección incluye recomendaciones directas para los Gobiernos de ALC por parte de expertos en innovación de la región; aborda las preocupaciones de quienes afirman que la innovación es un privilegio, y analiza el contexto de innovación de ALC comparado a lo que sucede en el resto del mundo.

##### **Recomendaciones a los Gobiernos de ALC**

Los expertos proporcionaron a los Gobiernos de ALC una gran cantidad de ideas sobre la innovación del sector público. Entre sus consejos, afirmaron que la región tiene más de ocho años de experiencia con laboratorios de innovación, y hay lecciones aprendidas; por lo tanto, los Gobiernos deberían colaborar con otros países regionales, especialmente aquellos que han demostrado ser exitosos en la adaptación de proyectos similares. Además, en lugar de comenzar desde cero, los Gobiernos deberían adoptar lo que funciona en la región y adaptarlo a su entorno específico.

“ Hacer políticas más resistentes al cambio electoral.

En términos de establecer un laboratorio o entidad de innovación dentro del Gobierno, los expertos recomiendan que los Gobiernos definan y comprendan claramente la razón por la cual el laboratorio se está constituyendo y en qué contexto social. Los Gobiernos deben institucionalizar el laboratorio y convertirlo en una parte clave del organigrama. Deben tener claro quién administrará el laboratorio y equiparlo con una razón de ser y un mandato claro que no se base en la buena voluntad política. El laboratorio también necesita tener autonomía en el proceso de toma de decisiones, independencia financiera, facultades legales y capacidad legal. Esto hará que la innovación sea una política estatal y no un proyecto de la administración actual. Específicamente, en el contexto de ALC, esto es necesario para que el laboratorio sea resistente al cambio electoral. La administración que se propone crear una entidad de innovación o laboratorio debe tener claro que hay que pensar en su impacto a largo plazo y que este podría sentirse hasta más tarde, por lo que será parte del legado de la administración.

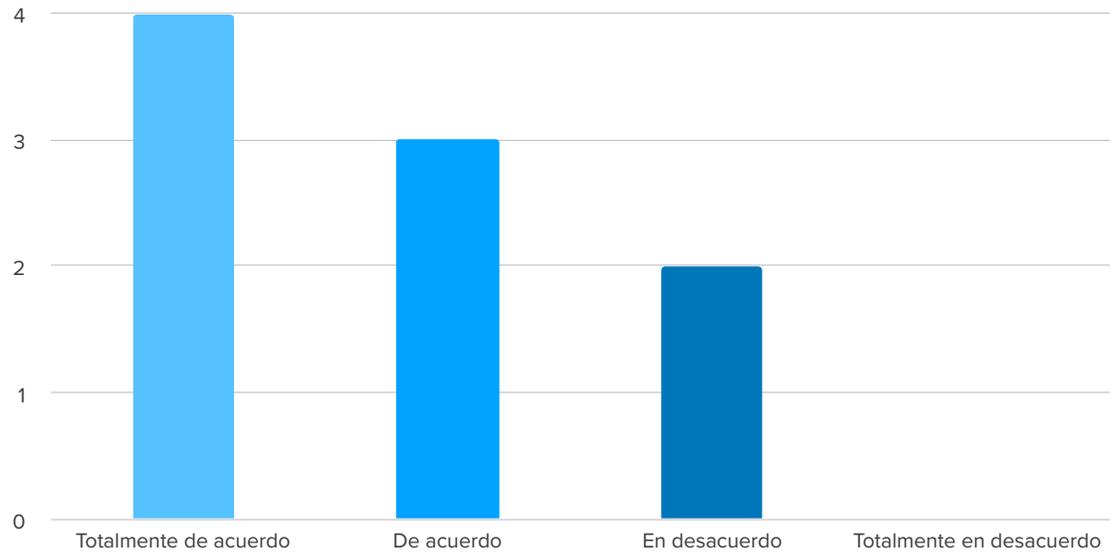
“ No volverse político. Que sea apolítico e involucre tanto voces políticas de la izquierda como de la derecha en sus proyectos.

### **Contexto de innovación en ALC**

El contexto de innovación de ALC es diferente pero aún similar al resto del mundo. Algunas de las principales diferencias clave que los expertos señalaron incluyen la democracia, o la falta de un marco democrático en ALC, lo que lleva a la percepción de que el sector público es obsoleto y no es capaz de innovar. Además, ALC es un mercado más pequeño y hay más talento humano en ALC que en otras regiones del sur global. El ecosistema en la región de ALC también está floreciendo. Sin embargo, es similar en el sentido de que la innovación se está utilizando para abordar problemas clave que ocurren a nivel mundial y no solo en la región de ALC.

“ El ecosistema de innovación en ALC es disperso e integra a los Gobiernos, las ONG y la sociedad civil.

Gráfico 5: ¿La innovación se convertirá en una política de Estado en ALC?



Fuente: elaboración propia.

“ En términos de innovación, ALC tienen una cultura de colaboración creativa y una capacidad técnica que no se ve en otros mercados en el mundo en vías de desarrollo.

Cuando se les preguntó si la innovación se convertiría en una prioridad estatal, la mayoría de los laboratorios estuvieron de acuerdo. Algunos laboratorios se abstuvieron de votar.

“ En ALC, el sector público a menudo se considera obsoleto. Sin embargo, debe verse como una forma de poner la inteligencia colectiva al servicio de la sociedad.

### **La innovación como privilegio**

Los críticos de la innovación destacan que la innovación es un privilegio que solo los países ricos pueden permitirse. Cuando se les pregunta sobre esto, todos esperan dismantelar el argumento al afirmar que la innovación nace de la necesidad. Bajo este razonamiento, hay espacio para la innovación para abordar los problemas más fundamentales en ALC.

“ Esencial garantizar que los políticos y los funcionarios electos estén del lado de la innovación.

Expusieron cómo la innovación y la resolución de problemas no son mutuamente excluyentes. En cambio, la innovación se aprovecha para abordar una miríada de cuestiones de política y, por lo tanto, debe considerarse como una inversión necesaria que ayudará a resolver los problemas más básicos. Además, las metodologías innovadoras ayudan a identificar problemas, y en ese sentido, la innovación no ocurre separada de la lucha contra la pobreza extrema u otros problemas apremiantes en ALC. Sin embargo, al aprovechar la innovación en ALC, los expertos recomiendan que los Gobiernos se centren en abordar primero los problemas profundamente arraigados que existen en la región, en lugar de buscar implementar la innovación con fines más glamorosos.

“ La innovación debe adaptarse a los contextos locales, y debe entenderse que diferentes contextos necesitan diferentes adaptaciones.

**De esta sección hemos identificado las siguientes conclusiones:**

- La región de ALC tiene lecciones aprendidas y mejores prácticas de más de ocho años de experiencia en laboratorios de innovación que pueden adaptarse a los Gobiernos de la región que buscan establecer un Laboratorio de Innovación Pública.
- La innovación, si se aplica a un contexto local, no es un privilegio sino una herramienta para abordar los problemas sociales más básicos en ALC.
- ALC tiene un ecosistema de innovación floreciente y un talento humano más alto que el resto del sur global, sin embargo, no tiene las técnicas y herramientas necesarias.

La innovación del sector público en ALC está abriendo nuevas posibilidades para el análisis de políticas y la generación de datos. Sin embargo, la implementación de enfoques innovadores para los desafíos económicos y sociales requiere de capital humano, herramientas y técnicas que a menudo faltan en los países más subdesarrollados de ALC.

## 6. ALGUNAS CONCLUSIONES RELEVANTES PARA GOBLAB PARAGUAY

En las siguientes líneas se presentan algunas conclusiones relevantes a considerar por parte del equipo del MITIC en el momento de crear GobLab Paraguay. Son evidencias extraídas: 1) del mapeo de Laboratorios de Innovación Pública de alrededor del mundo, haciendo un especial énfasis en los de ALC (**secciones 2 y 3**). 2) del estudio comparado entre nueve laboratorios de referencia de la región (**secciones 4 y 3**) y de las entrevistas con especialistas que han liderado Laboratorios de Innovación Pública de referencia de alrededor del mundo (**sección 5**). En otras palabras, los contenidos presentados a continuación aglutinan el conocimiento práctico de algunos de los laboratorios más exitosos en Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, México, Reino Unido, Taiwán y Uruguay.

### **Estas enseñanzas se agrupan en los siguientes apartados:**

- Características comunes de una amplia mayoría de laboratorios
- Recomendaciones iniciales compartidas por todos los expertos entrevistados
- Características comunes de los Laboratorios de Innovación Pública de la región
- Principales obstáculos a la innovación
- Consejos para su institucionalización
- Cambios culturales
- Capital humano
- Mecanismos de financiamiento
- El rol del sector privado
- El rol de la sociedad civil

## **Características comunes de una amplia mayoría de laboratorios:**

- La mayoría de los laboratorios están adscritos a Gobiernos nacionales o locales.
- La mayoría de los laboratorios reciben su financiación íntegramente de las arcas públicas.
- La mayoría de los laboratorios están orientados a mejorar las políticas públicas gubernamentales.

## **Recomendaciones iniciales compartidas por todos los expertos entrevistados:**

- Unos de los desafíos más importantes para la innovación en el sector público es el apoyo político sostenido a lo largo del tiempo por parte de agentes gubernamentales. El respaldo político ayudará a posicionar y eventualmente a crear un marco estructural para la labor de los Laboratorios de Innovación Pública.
- La diversidad de fondos es clave para la independencia del laboratorio y el correcto cumplimiento de su mandato.
- El sector privado es un actor importante para el impulso de políticas de innovación, pero es imprescindible que sea el sector público quien lidere la agenda.
- Los Laboratorios de Innovación Pública del hemisferio sur global necesitan una inversión sustantiva en capital humano para lograr capacitarlos en metodologías innovadoras como lo son la ciencia de datos y el pensamiento de diseño centrado en las personas.

## **Características comunes de los Laboratorios de Innovación Pública de la región:**

- Los servidores públicos que trabajan en estos laboratorios sufren un nivel de vulnerabilidad elevado frente a la prueba y el error, ya que muchos Gobiernos no brindan el espacio para que los laboratorios puedan experimentar libremente sin consecuencias.

- Conviven con marcos legales sobre tecnología de hace al menos 20 años. Marcos que necesitan ser actualizados para tomar en cuenta la realidad actual de tecnológicas emergentes y de innovación.
- Los Laboratorios de Innovación Pública en ALC están abriendo nuevas posibilidades para el análisis de políticas y la generación de datos. Sin embargo, la implementación de enfoques innovadores para los desafíos económicos y sociales requiere el capital humano, las herramientas y las técnicas que a menudo faltan en los países más subdesarrollados de ALC.
- Existe un creciente consenso de que la innovación digital y la tecnología pueden abordar las cuestiones de política relacionadas con la desigualdad socioeconómica en ALC.
- La innovación proporciona soluciones a largo plazo, y en un entorno de ALC, los políticos no podrán reclamar resultados inmediatos, pero dejarán un legado institucional.
- Los laboratorios de innovación en ALC deben enfocarse en abordar primero los problemas menos glamorosos: la desigualdad profundamente arraigada y los problemas de pobreza en ALC.
- Los laboratorios de innovación en el sur global deben adaptarse al contexto local, utilizando la metodología y los recursos que mejor resuenen y que sean fácilmente accesibles en la localidad.
- La escala de proyectos, recursos y capacidad y talento humano local en ALC difiere del resto del sur global, en el sentido que en ALC hay más talento humano y un floreciente ecosistema de innovación con lecciones aprendidas y conocimiento.
- Los laboratorios de innovación deben aprender del efecto indirecto en el norte global y estudiar las lecciones aprendidas sobre cómo pudieron abordar problemas específicos, pero adaptarlo a los contextos y políticas locales.
- Los Gobiernos de ALC deben hacer que los laboratorios sean resistentes al cambio electoral. Es vital entender por qué se está constituyendo el laboratorio y en qué contexto social.

## Principales obstáculos a la innovación:

- La falta de voluntad política de financiar e invertir en innovación es una de las barreras más grandes dado el contexto sociopolítico en ALC.
- Se necesita voluntad y liderazgo político para que la innovación florezca.
- El capital humano para liderar la innovación es, hoy en día, un privilegio y es fundamental aumentarlo a través de programas de formación específicos.
- Todos los cambios políticos representan una amenaza para los laboratorios o unidades de innovación. Para garantizar su permanencia es importante que los laboratorios cuenten con una hoja de ruta que garantice victorias tempranas para evidenciar su éxito y utilidad.
- Ser demasiado disruptivo en las primeras etapas es una receta asegurada para el fracaso. Hay que empezar de menos a más.
- Los órganos gubernamentales tradicionales de supervisión no entienden el trabajo de los funcionarios públicos dentro del laboratorio porque no comprenden la naturaleza del trabajo realizado en el laboratorio. Las contralorías pueden percibir el “ensayo y error” como un desperdicio de fondos públicos. Es por esto que es imprescindible que los otros sectores e instituciones gubernamentales tengan un entendimiento de la metodología y la labor de los laboratorios.
- Los laboratorios, como cualquier organización que promueve la innovación, deben poder cometer errores sin ser sancionados políticamente. Esto genera confianza para la innovación.

## Consejos para su institucionalización:

- Los laboratorios deben mostrar a los socios y entidades sus procesos y metodologías, integrando la innovación en los ministerios gubernamentales y las instituciones del sector público. Al enseñar e incorporar procesos de innovación en toda la infraestructura pública, la innovación deja de ser algo aislado y se convierte en un proceso más de las instituciones gubernamentales.
- Los marcos legales deben incluir estatutos de innovación actualizados, ya que la ley proporciona una garantía para la institucionalización, así como el requerimiento legal de fondos para fines de innovación.

- La configuración jerárquica de un laboratorio o entidad de innovación debe estar al más alto nivel de Gobierno. La posición institucional otorga autoridad y la capacidad de gestionar proyectos.
- Los laboratorios necesitan involucrarse en todos los aspectos de la formulación de políticas públicas dentro del Gobierno y también mediante la colaboración con diferentes ramas e instituciones gubernamentales y en consultas con ciudadanos y sociedad civil para entregar recomendaciones, insumos centrados en las necesidades específicas del contexto local y de los ciudadanos y así influir en la formulación de políticas con un valor agregado único.
- A largo plazo, el propio Gobierno necesita convertirse en un laboratorio en el sentido que todas las políticas públicas sean innovadoras y basadas en evidencia y centradas en los ciudadanos.
- Cuando los profesionales del laboratorio son servidores públicos de carrera, contribuyen con su experiencia previa en el Gobierno y pueden navegar los servicios gubernamentales con mayor facilidad. Cuando no son funcionarios públicos, reclaman más independencia.
- Tener servidores públicos de carrera capacitados en métodos de innovación o trabajando en el laboratorio ayuda a garantizar la sostenibilidad del laboratorio.
- Los laboratorios que han sobrevivido a los cambios en los Gobiernos atribuyen gran parte de su éxito a estar integrados en una agencia gubernamental y también a ser constituidos por funcionarios públicos que conocen las estructuras gubernamentales e influyen en demostrar la importancia y valor de los laboratorios en el Gobierno.
- La institucionalización también se logra al influir en el plan nacional de desarrollo de un país y en las estrategias de un Gobierno, asegurando así, que el laboratorio comparta sus conocimientos y objetivos y garantizando su financiamiento.
- Integrar el trabajo del laboratorio con una agenda internacional como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas o alinearlos con el plan y la estrategia de la administración gubernamental entrante alarga el ciclo de vida del laboratorio y le brinda metas concretas a implementar.

## Cambios culturales:

- La percepción de la innovación debe pasar a ver el cambio como un proceso y no como un producto. La capacitación en procesos de innovación es importante para generar el cambio cultural de lo tradicional a lo innovador y crear entendimiento de nuevos procesos de como hacer política.
- Los laboratorios de innovación se centran en la prueba y el error, encontrando lo que no funciona, que los órganos de control y las entidades gubernamentales tradicionales ven como un fracaso. Es necesario que haya un cambio cultural para no castigar la prueba y el error.
- Para lograr cambios culturales y transmitir un entendimiento idóneo de lo que son los Laboratorios de Innovación Pública, es necesario crear de campañas sensibilización y de comunicación públicas que logren transmitir el mensaje no solo a entidades gubernamentales tradicionales si no también a los ciudadanos y así también generar confianza y conocimiento sobre lo que es la innovación y las labores específicas del laboratorio.
- La innovación es un medio, no un fin. La innovación debe ser vista como una herramienta y como un medio para lograr un propósito social o político. La innovación debe verse como una herramienta para mejorar las cosas.
- Capacitar a los “vigilantes” del Gobierno para cambiar la percepción de que innovar es improvisar y llegar a un entendimiento común entre su papel como auditores y el trabajo de los laboratorios para comprender que la experimentación estructurada no es improvisación.
- Identificar barreras mentales, culturales, legales y procesales y diseñar estrategias para abordarlas.

## Capital humano:

- El capital humano es el recurso más importante. Es importante invertir en talento humano en el proceso de selección dado a que si se tiene un equipo capaz que está capacitado en métodos innovadores, todo lo demás surgirá naturalmente.
- Invertir en capital humano debe de ser una prioridad, si la innovación se incorporará al Gobierno, los servidores públicos deben recibir la capacitación

adecuada para cambiar a una mentalidad innovadora. Invierta en capital humano más que en proyectos, formando profesionales para llevar a cabo la innovación.

- Se requiere talento humano con conocimiento de la situación específica de la jurisdicción y con entrenamiento técnico en metodologías y estrategias adecuadas al contexto local para garantizar la capacidad de gestión de la innovación en el ámbito nacional y local.

### **Mecanismos de financiamiento:**

- La diversidad del financiamiento es clave para la independencia.
- La financiación no es una preocupación a como lo es la voluntad política de proporcionar esa financiación. Sin embargo, la diversidad de fondos, a través de proyectos y consultorías, permite a los laboratorios de innovación evaluar las fuentes de financiamiento.
- Un fondo de innovación proporciona independencia; este puede ser establecido por asociaciones públicas-privadas u organizaciones internacionales como un fondo multilateral.
- Las finanzas pueden estar basadas en el sector público o en el sector privado, pero la clave es garantizar la independencia del laboratorio o la entidad mediante la aceptación de fondos que coincidan con el objetivo o agenda de los laboratorios.
- El financiamiento puede provenir del salario directo de los empleados, subvenciones, financiamiento basado en proyectos y financiamiento de socios como la cooperación internacional y organizaciones multilaterales, y el pago de consultorías.

### **El rol del sector privado:**

- El sector privado es necesario para escalar la innovación. Por lo tanto, la colaboración es vital, pero debe existir dentro de términos establecidos que le permitan al sector privado conservar su independencia.
- La innovación necesita llegar a diferentes mercados, y esto se puede lograr a través de la participación del sector privado.

- Una de las funciones principales del sector privado es a menudo financiar la innovación.
- Existe el peligro de ser cooptado o comprado por la agenda del sector privado. Es sumamente vital que los proyectos sean liderados por el sector público y basados en las necesidades públicas apremiantes definidas por métodos como el pensamiento de diseño centrado en las personas.
- Los Gobiernos y el sector público, en general, no pueden abordar el desarrollo social y económico por sí mismos; es necesario que haya un compromiso de asociación, de colaboración público-privada.

### **El rol de la sociedad civil:**

- La sociedad civil sirve para responsabilizar a los Gobiernos y laboratorios, y también para comunicar las prioridades y necesidades de innovación al nivel local.
- Sirven como informantes y como un vínculo clave entre los ciudadanos y los Gobiernos, relacionando las necesidades de los ciudadanos con las entidades gubernamentales.
- La sociedad civil también ayuda a movilizar la participación ciudadana para lograr cocrear políticas públicas y que los servicios públicos pasan a ser informados por y para los ciudadanos.
- La creación conjunta de políticas debe incluir el aporte de los ciudadanos, que son los usuarios finales de cualquier política y programa diseñado por el laboratorio del Gobierno.
- Las consultas con los ciudadanos conducen a políticas informadas y basadas en evidencia. Debido a esto se requiere un diseño centrado en el ser humano para crear políticas, a fin que los laboratorios de innovación sean verdaderamente efectivos en la creación de cambios sociales.

## FINALMENTE, ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS:

### PRIMERA LECCIÓN

el contexto latinoamericano de innovación, aunque presenta sus particularidades, sigue siendo similar al del resto del mundo. No obstante, algunas diferencias claves señaladas por los expertos fueron las siguientes:

- ◆ En ALC el sector público se considera a menudo obsoleto. La falta de un marco democrático consolidado produce desconfianza de los ciudadanos hacia su sector público.
- ◆ El ecosistema de innovación en ALC está altamente fragmentado entre los Gobiernos, las empresas, las ONG y la sociedad civil y el nivel de descohesión entre estos sectores es significativo.
- ◆ En cuanto a la innovación, ALC tiene una cultura de colaboración creativa y una capacidad técnica superiores a la del resto de países en vías de desarrollo y esto es un gran capital disponible que se debería potenciar.
- ◆ Los funcionarios públicos de ALC tienen en general aversión a la aproximación ensayo-error, en la medida que muchos Gobiernos no proporcionan un espacio para experimentar libremente y sin consecuencias. Los laboratorios de innovación son, en este contexto, especialmente importantes porque permiten generar este espacio.
- ◆ En ALC, los marcos legales que regulan temas de carácter tecnológico están anticuados en la medida que muchos tienen más de una década.

## SEGUNDA LECCIÓN

los críticos de la innovación, destacan que ésta es un privilegio que sólo los países ricos pueden permitirse. Sin embargo, la innovación nace de la necesidad. La innovación y la resolución de problemas no se excluyen mutuamente. Al contrario, debe considerarse una inversión necesaria que ayudará a resolver los problemas más básicos. De esa manera, hay que tener en cuenta que:

- ◆ Las metodologías innovadoras ayudan a identificar mejor los problemas y pueden ayudar a resolver los problemas más urgentes y complejos que sufre ALC.
- ◆ Sin embargo, al potenciar la innovación en ALC, se recomiendan que los Gobiernos se centren primero en abordar los problemas más arraigados que existen en la región, en lugar de tratar de implementar la innovación con fines más glamurosos.
- ◆ Los Laboratorios de Innovación Pública en ALC están abriendo nuevas posibilidades para la generación de datos y el análisis de políticas. Sin embargo, la aplicación de enfoques innovadores a los problemas económicos y sociales requiere un capital humano y unas herramientas tecnológicas que no suelen estar al abasto de los países más subdesarrollados de la región.

### TERCERA LECCIÓN

para el diseño de un Laboratorio de Innovación Pública, los expertos recomiendan que los Gobiernos definan claramente la razón por la que se constituye el laboratorio y que la adapten al contexto social. Y que, para ello, tengan en cuenta los siguientes consejos:

- ◆ Los Gobiernos deben institucionalizar el laboratorio y convertirlo en una parte clave del organigrama del propio Gobierno.
- ◆ Deben tener claro quién gestionará el laboratorio y deben dotarlo de una razón de ser y un mandato claro que no se base simplemente en la buena voluntad política.
- ◆ Ser más plural: incluir todas las voces y perspectivas al proceso de innovación.
- ◆ Proteger al GobLab de la politización, involucrando tantas voces políticas de la izquierda y la derecha en sus proyectos como sea posible.
- ◆ El laboratorio también necesita tener autonomía en el proceso de toma de decisiones, independencia financiera, facultades legales y plena capacidad jurídica para operar. Esto hará que la innovación sea una política de estado y no un proyecto de la administración actual. En el contexto de ALC, esto es imprescindible para hacer que el laboratorio sea resistente a los ciclos de cambio electoral.
- ◆ El Gobierno debe entender que el Laboratorio, aunque tenga victorias a corto plazo, es por naturaleza un ente que produce impactos a largo plazo. El impacto de largo plazo del laboratorio será el legado que deje el Gobierno a la institucionalidad democrática del país.

## **CUARTA LECCIÓN**

la amplia mayoría de los expertos considera que la innovación en el sector público ha llegado para quedarse, y que la creación de Laboratorios de Innovación Pública se convertirá en una política de Estado en ALC. Una amplia mayoría de los expertos encuestados considera que, efectivamente, las políticas de innovación serán un asunto de Estado independientemente del color político del Gobierno.