

10 ideas para la creación de un laboratorio de gobierno para la innovación pública

a partir de lecciones aprendidas

Documento colaborativo



Autores

Han participado en la elaboración de esta publicación (en orden alfabético):

- Bruno Monteiro, LabX, Agencia de Modernización Administrativa, Gobierno de Portugal
- Cristina Galindez, Laboratorio Nacional de Políticas Públicas, CIDE, México
- Daniel Santos, LabX, Agencia de Modernización Administrativa, Gobierno de Portugal
- Exequiel Rodríguez, PoliLab, Universidad Nacional de Rosario, Argentina
- Francisco Rojas Martín, NovaGov.Lab, España
- Juan Felipe Yepes, LABCapital, Veeduría Distrital de Bogotá, Colombia
- Loredana Stan, NovaGov.Lab, España
- María Paz Hermosilla, GobLab Universidad Adolfo Ibañez, Chile
- Rafael Camacho, NovaGov.Lab, España
- Walternor Brandao, LabHacker, Cámara de los Diputados de Brasil

Editan

2



Documento elaborado y publicado en el marco de la Red Innolabs (2018-2021), co-financiada por el programa CYTED



Índice

Presentación	4
Introducción	5
1. Liderazgo	7
2. Ecosistema de innovación: actores, redes, recursos	8
3. Agregación de valor	11
4. Equipo	12
5. Financiamiento	14
6. Comunicación	16
7. Gobernanza	18
8. Metodologías para la innovación pública	19
8.1. Ciencia de datos	19
8.2. Ciencias del comportamiento	21
8.3. Simulación y modelaje	21
8.4. Inteligencia colectiva	22
8.5. Design thinking	23
9. Replicabilidad	25
10. Generación de conocimiento	26
Bibliografía	27

Presentación

Estamos encantados de presentar esta nueva publicación elaborada de manera colectiva por la Red InnoLabs. Esta publicación propone las 10 claves para la puesta en marcha de un laboratorio de gobierno para la innovación pública (GobLab). Se trata de un trabajo colaborativo, en el que un grupo de profesionales de los laboratorios que conforman la Red InnoLabs - NovaGov.Lab (España), GobLab UAI (Chile), PoliLab (UNR-Argentina), LABCapital (Colombia), LabHacker (Brasil), LNPP (México) y LabX (Portugal) - han aportado la experiencia y el conocimiento acumulados en su trayectoria vital. Este trabajo puede resultar de utilidad para aquellas administraciones públicas y profesionales que deseen poner en marcha un espacio para la innovación dentro de sus instituciones.



Francisco Rojas Martín,
coordinador Red InnoLabs

La Red InnoLabs es un proyecto financiado desde 2018 por el Programa Iberoamericano CYTED (Ciencia y Tecnología para el Desarrollo). La Red se conforma como un espacio de conexión de los laboratorios de gobierno iberoamericanos para compartir ideas, conocimiento y experiencia, y plantear líneas de trabajo conjuntas de mejora de métodos de trabajo para enfrentar problemas comunes a los importantes retos de la sociedad.

Concretamente, la Red InnoLab tiene como objetivos, (1) Ser un canal para compartir visiones, conocimiento y experiencias sobre las prioridades de las agendas institucionales y de actores clave; (2) Convertirse en espacio de debate sobre los laboratorios, para plantear ideas y líneas de trabajo conjuntas de mejora de métodos de trabajo y de enfrentar problemas comunes y los importantes retos de la sociedad; (3) Sensibilizar a los actores del ecosistema público sobre la importancia de participar en los espacios de innovación pública. (4) Concienciar a las administraciones públicas sobre la importancia de los laboratorios en la creación de políticas públicas, así como (5) Contribuir a la provisión de asistencia.

Pese a tratarse de un proyecto incipiente, en este tiempo podemos decir que la Red InnoLabs se ha convertido en la Red de laboratorios más importante en el ámbito iberoamericano. Todo ello, gracias a la voluntad y esfuerzo de un grupo de personas entusiastas de la innovación pública.

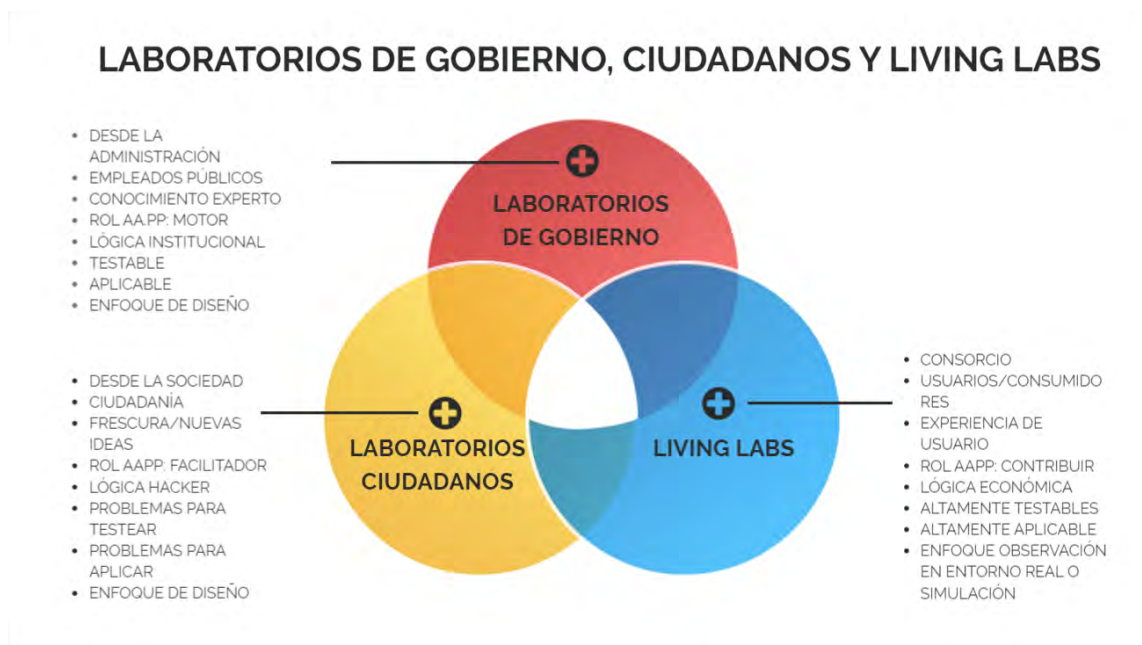
Introducción

Los laboratorios de innovación pública son nuevas formas flexibles, abiertas y horizontales de trabajo en la gestión pública que nacen para apoyar a las administraciones en la búsqueda de soluciones innovadoras. Su crecimiento ha sido exponencial en la última década, propiciado por la necesidad de las administraciones públicas de incorporar la innovación en su gestión. El estudio, dirigido por Rita Grandinetti (2018) en el marco de la Red Innolabs, ha identificado más de 100 laboratorios de gobierno a nivel internacional. Algunos autores incluso consideran que los laboratorios se están convirtiendo en un componente muy importante de la estructura de las administraciones públicas (Carstensen y Bason, 2012).

Sin embargo, no dejan de ser figuras recientes siendo necesaria una mayor profundización sobre estos “espacios - frontera”. Es por ello que hay una cierta confusión en torno a los laboratorios (Rojas Martín, 2018), así encontramos diferentes denominaciones para la realización de funciones similares: “laboratorios de gobierno”, “laboratorios de innovación pública”, “living labs”, “public service innovation labs -PSI-”, “policy labs”, “laboratorios ciudadanos” o “laboratorios de innovación social”, entre otros. Observamos por tanto, que no existe un consenso en el empleo de la terminología para referirse a estos espacios para la innovación.

Si bien existen similitudes entre ellos, especialmente entre los “laboratorios de gobierno”, “laboratorios de innovación pública”, “public service innovation labs -PSI-” y “policy labs”¹, se observan diferencias relevantes entre algunas tipologías de laboratorios, especialmente destacadas entre los “laboratorios de gobierno”, los “laboratorios ciudadanos” y los “laboratorios vivientes” (living labs).

Figura 1. Diferencias entre GobLabs y Labs Ciudadanos



Fuente: elaboración propia a partir de Rojas-Martín (2018)

Consideramos de importancia para el objetivo de esta publicación acotar los diferentes conceptos. En la figura 1 apuntamos de manera gráfica algunos aspectos que diferencian los laboratorios de gobierno (*GobLabs*)² de los *laboratorios ciudadanos* o de *innovación social*) y los *living labs*. Éstos son espacios diferen-

¹ En este trabajo emplearemos el término laboratorio de gobierno o de innovación para englobar a todas estas tipologías.

² En esta categoría incluimos los “laboratorios de gobierno”, “laboratorios de innovación pública”, “public service innovation labs -PSI-” y “policy labs”.

tes, pero no excluyentes sino complementarios, haciendo necesaria su intersección.

Probablemente la diferencia principal entre los laboratorios de gobierno y los laboratorios ciudadanos reside en quiénes son los actores clave que los impulsan. En el primero son los empleados públicos, mientras que en el segundo son los ciudadanos. El origen del proceso de innovación reside por tanto en los GobLabs en las administraciones públicas, mientras que en los labs ciudadanos, el impulso viene principalmente desde la ciudadanía. Asimismo, lo que diferencia los laboratorios de gobierno de los *living labs* es principalmente el enfoque metodológico: en el caso de los GobLabs hacia la experimentación mediante el diseño, mientras que en los *living labs* se apuesta, por su naturaleza, en la metodologías de simulación y la observación de los usuarios (Rojas Martín, 2018).

Poner en marcha un proyecto de laboratorios de gobierno que pueda crecer y escalar en el futuro es un verdadero reto. A partir de esta pequeña introducción, en las siguientes páginas se desarrollan las 10 ideas claves que los laboratorios miembros de la Red Innolabs consideran esenciales para iniciar el proyecto de un laboratorio de gobierno.

Liderazgo, ecosistema, metodología, financiación, comunicación, gobernanza, equipo, agregación de valor, creación de conocimiento y replicabilidad son ámbitos fundamentales en los que se deberá incidir desde el comienzo, narrados desde la experiencia acumulada a lo largo de la existencia de todos ellos.

1. Liderazgo

Christian Bason, en su libro “Leading Public Sector Innovation, Co-creating for a better society”, señala 4 tipos de liderazgos para la innovación: El *líder político*, el *alto ejecutivo*, la *cabeza de la institución* y el *innovador 360 grados*. Uno de los liderazgos clave en el proceso de creación y diseño de un laboratorio de innovación es el del líder político, el cual se describe a continuación:

El líder político es la persona encargada de darle vida al laboratorio. En ese sentido debe cumplir con 3 requisitos fundamentales:

- **Visión:** Crea una visión, una estrategia para la inclusión de la innovación dentro de la funcionalidad de las entidades públicas, además brinda una visión ambiciosa y audaz sobre la innovación. Espera que todos los funcionarios públicos sean innovadores profesionales.
- **Inversión:** Invierte en generar capacidad innovadora, es decir, gestiona los recursos públicos necesarios para poner en marcha un equipo de innovación. Este es un tema clave ya que sin recursos es poco probable que la innovación pueda suceder.
- **Patrocinio:** Es el principal patrocinador y embajador, apoya de manera incondicional los temas de innovación dentro de la entidad, además está enterado de todas las acciones desarrolladas por el equipo de innovación

En algunos casos, los equipos de innovación suelen estar al margen de este tipo de liderazgos, en la medida que (si estos últimos) tienen mayor conocimiento de los temas de innovación, podrían llegar a terminar tajantemente los procesos de experimentación debido a los riesgos que pueden llegar acarrear. Por otro lado, Bason plantea que hay otros equipos de innovación que piensan todo lo contrario, en la medida que son los líderes los que pueden apoyar todas las nuevas ideas para que se hagan realidad.

Experiencia GobLab UAI

El GobLab de la Universidad Adolfo Ibáñez nace desde una inquietud del decano de la Escuela de Gobierno, quien quería contribuir a la vinculación con el medio de la Universidad en temas de modernización del Estado. Dada la estructura de los laboratorios de gobierno, vio en estos la forma de hacerlo, e impulsó la creación de uno dentro de la Universidad, como fuente de investigación, desarrollo, conocimiento y formación para el uso de la ciencia de datos en las políticas públicas. El apoyo del decano fue clave para la materialización y crecimiento exponencial del laboratorio desde su creación en 2017.

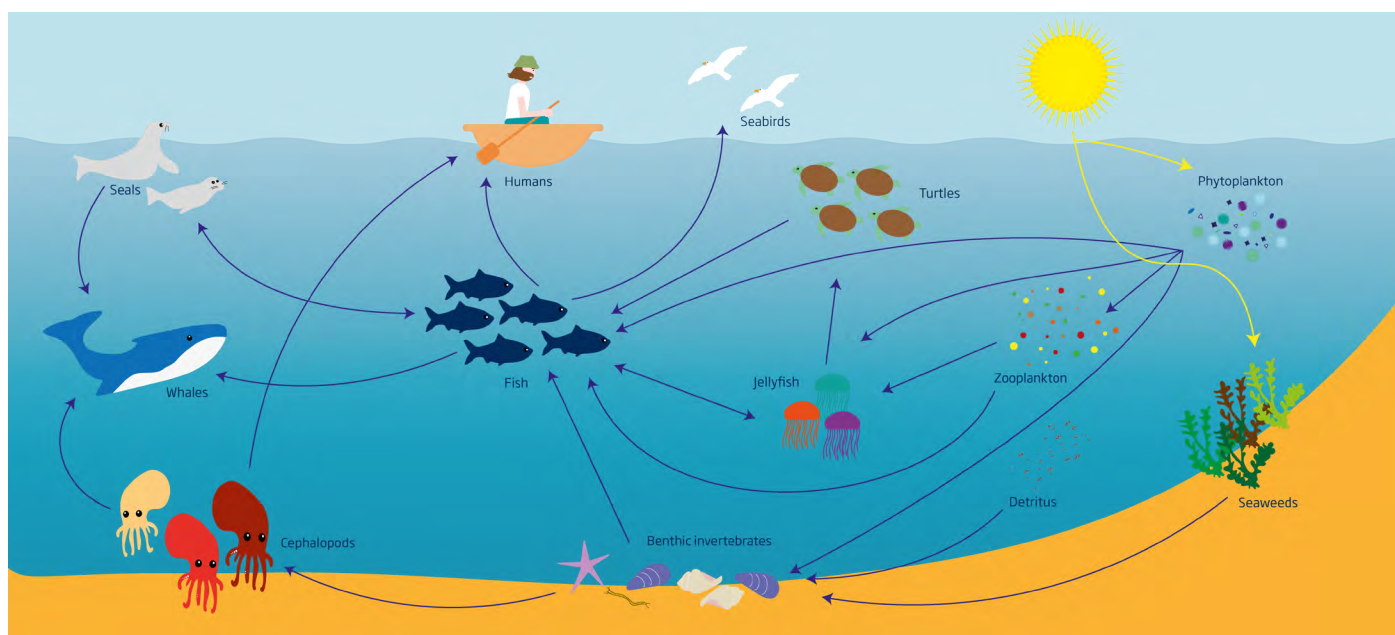
Experiencia LABcapital

Para el caso de LABcapital, el líder político encargado de poner en marcha el Laboratorio fue el Veedor Distrital de Bogotá, Jaime Torres-Melo. Su visión sobre la innovación pública en Bogotá fue materializada mediante la inclusión de una meta del Plan Distrital de Desarrollo de Bogotá encaminada al diseño e implementación de un Laboratorio de Innovación Pública en Bogotá, incorporando este tema tan importante en la hoja de ruta de la ciudad.

2. Ecosistema de innovación: actores, redes, recursos

Cuando pensamos en un ecosistema, pensamos en el concepto acuñado en la biología, al que podríamos definir como un sistema formado por los organismos vivos, el (medio) ambiente en el que viven y las complejas dinámicas que se dan entre estos para asegurar su sostenibilidad, donde cada parte del sistema influye sobre las demás (Jackson, 2015).

Figura 2: Ecosistema marino



Fuente: JNCC /Alejandra Bize

Trasladado al ámbito de la innovación, nos referimos a un sistema complejo de recursos, redes y dinámicas a las que se puede tener acceso para crear o mejorar ideas, productos y servicios. Conocer los recursos, los actores que una organización tiene a su alrededor, así como las dinámicas que existen entre estos es vital para que los procesos de innovación que establece sean sostenibles, contando con las sinergias, el conocimiento y las complementariedades de estos actores.

¿Por dónde empezamos para identificar/crear/mejorar un ecosistema de innovación pública?

Los laboratorios de gobierno deben desarrollar lógicas abiertas de colaboración en red, por su configuración como espacios (físicos y digitales) de interacción con y entre múltiples actores obteniendo información valiosa y conocimiento externo para impulsar los procesos de innovación.

Visualizar y comprender los actores y las dinámicas que se dan entre ellos ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades de sus entornos locales y diseñar e implementar intervenciones que potencien los procesos de innovación en sus respectivas comunidades. Existen diferentes marcos de análisis y mapeo de los ecosistemas de innovación.

Proponemos una adaptación propia del modelo de [Rural Development Institute](#) Brandon University, enfocando de manera híbrida el mapeo de los ecosistemas de innovación integrando los siguientes elementos:

- **Talento humano:** habilidades, conocimientos, experiencias y capacidades de liderazgo.
- **Tecnología:** las tecnologías utilizadas para producir y hacer circular ideas, productos y servicios. Herramientas para la gestión de comunidades, construcción de redes.

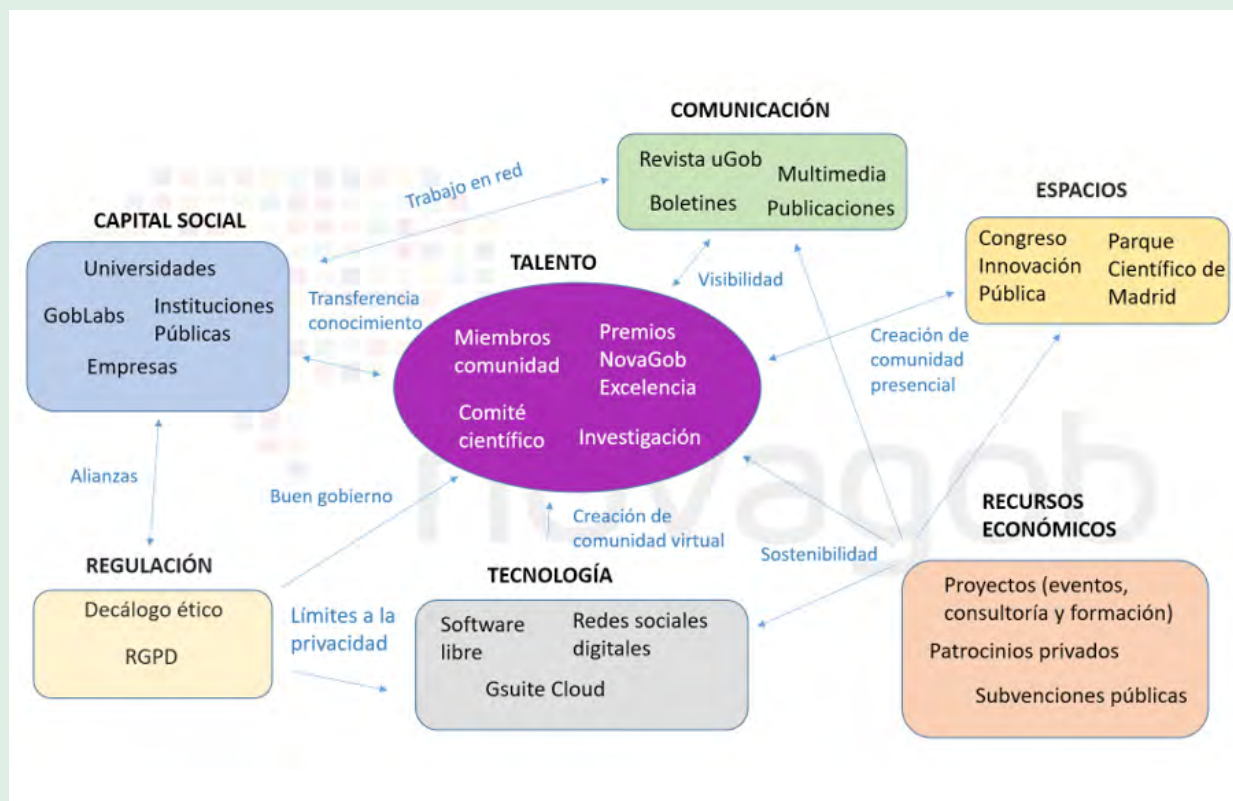
- *Recursos económicos*: fuentes de financiación, instituciones y organizaciones que cultivan o apoyan la innovación.
- *Regulación*: regulación interna y legislación regional/nacional que apoyen la innovación pública.
- *Capital social*: la interrelación con los demás actores del ecosistema público (otras instituciones públicas, sector privado, tercer sector, ciudadanía, universidades, etc.).
- *Espacios*: aquellos espacios necesarios para estimular nuevos y más altos niveles de conectividad, colaboración e innovación.
- *Canales de comunicación*³: aquellos que ofrezcan transparencia, transferencia de conocimiento, feedback y reconocimiento.

Una vez identificados todos los recursos, canales y actores del ecosistema en cada una de las categorías planteadas, es necesario establecer su relevancia en relación a nuestro laboratorio. Desde NovaGov.Lab proponemos los siguientes criterios:

- el criterio de centralidad/periferia: cuanto más relevante para nuestra institución/proyecto, más central en el mapa de recursos y actores.
- los niveles de relación (directa o indirecta) que se establece con dichos actores y recursos.

Experiencia NovaGov.Lab

Figura 3. Ecosistema de innovación pública de NovaGov.Lab



Fuente: elaboración propia

³ Este elemento se incorpora a la propuesta de la Brandon University por parte de NovaGov.Lab al haber sido considerada un elemento relevante para la implementación y desarrollo de los GobLabs.

Experiencia NovaGov.Lab

En la figura 3 mostramos de manera gráfica el ecosistema de innovación de NovaGov.Lab que tiene en su centro la comunidad de innovación pública, el talento de las personas miembros de la comunidad, profesionales del ámbito público y academia. Alrededor del talento humano, se van tejiendo los demás elementos del ecosistema y las relaciones entre estos en espacios físicos y digitales (apostando por el software libre, las redes sociales digitales y herramientas colaborativas de trabajo) donde conectamos y colaboramos con los demás actores (instituciones públicas, otros *goblabs*, universidades, empresas, organizaciones del tercer sector).

En NovaGov.Lab se ha identificado la comunicación como un elemento muy útil para generar un ecosistema innovador (ver nuestra experiencia en “Comunicación”) como herramienta para difundir la innovación pública, incrementar la transparencia y colaborar con los demás actores del entorno.

Los recursos económicos (ver apartado sobre financiación para más información) y la regulación vertebran nuestra relación con el ecosistema facilitando las oportunidades, pero también las limitaciones de nuestras acciones.

3. Agregación de valor

¿Por qué crear un laboratorio y no otro tipo de organización? Un laboratorio de innovación parte de la premisa de que los problemas del siglo XXI -multifacéticos, multicausales y complejos- ya no pueden abordarse ni resolverse de forma unilateral por parte de los gobiernos, ni tampoco desde la fragmentación de saberes. El accionar innovador en el siglo XXI es colectivo y ágil, difumina los límites entre las disciplinas, las rutinas instaladas y los saberes establecidos. Un laboratorio, como interfaz de colaboración y creación colectiva, contribuye a la comprensión y construcción conjunta entre actores con diferentes conocimientos e intereses, y permite el entendimiento común. El laboratorio de innovación actúa, en este sentido, como herramienta facilitadora, poniendo a disposición de los ciudadanos diversas técnicas para ayudarla a convertirse en co-creadora de valor público.

Desde PoliLab UNR hablamos de *Fronteras*: trabajamos expandiendo el conocimiento, incorporando nuevos saberes y planteando nuevos retos e identificando nuevas ideas. La clave es el encuentro con el otro para producir ideas, que basarán nuestras acciones. Este es el nicho de los laboratorios, y el valor que pueden aportar: actúan como eslabones facilitadores, en los que la colaboración y la co-creación catalizan las innovaciones a través de la experimentación y la inteligencia colectiva.

Experiencia PoliLab UNR

Una experiencia exitosa de PoliLab UNR en términos de agregación de valor es el Proyecto InnoFe: innovación en el entramado cooperativo de la provincia de Santa Fe, en el cual el laboratorio actuó como eslabón facilitador no sólo para la transferencia técnica, sino también para la co-creación de herramientas orientadas al fortalecimiento cooperativo. El objetivo final del proyecto fue la implementación de un curso híbrido, presencial y virtual, sobre innovación cooperativa, pero su punto clave consistió en el desarrollo colaborativo del propio curso.

A través de dos Factorías de Diseño en las cuales se utilizaron metodologías experimentales, ágiles, abiertas y participativas, los participantes (miembros de las cooperativas y destinatarios del futuro curso) aportaron sus inquietudes, intereses y demandas y así co-diseñaron y prototiparon un curso a medida, que contempló las necesidades reales y puntuales de sus futuros destinatarios. Luego de esta instancia, el equipo de PoliLab aportó el refinamiento técnico necesario y se encargó de la implementación efectiva del curso, que, en síntesis, contó con un plus, un valor agregado: la participación activa y dinámica de las propias cooperativas en su diseño, elemento que al final del proceso fue valorado de forma muy positiva.

4. Equipo

Competencias, actitudes y comportamientos para el equipo de un laboratorio de innovación pública

Equipos multidisciplinares como respuesta a problemas complejos

Los problemas complejos son característicos de los ecosistemas del sector público, exigiendo una respuesta multidisciplinaria. Los equipos multidisciplinares aseguran una mejor comprensión de la diversidad de perspectivas asociadas a estos problemas y, por tanto, muestran soluciones que satisfacen las necesidades y expectativas de las partes interesadas involucradas. Las soluciones desarrolladas por equipos multidisciplinares tienen carácter inclusivo y transversal, y fortalecen el mandato de innovación y experimentación en el sector público.

Sin embargo, los modelos tradicionales de gestión y organización de las instituciones públicas tienen múltiples dificultades para responder satisfactoriamente a la complejidad y la ambigüedad de su entorno. De esta forma, los laboratorios de innovación se presentan como el lugar ideal para desarrollar equipos multidisciplinares con el objetivo de remodelar y mejorar el desempeño de las entidades y servicios públicos. Para crear impacto y entregar resultados, estos laboratorios deben fundamentar el reclutamiento y desarrollo de sus equipos en los principios que se mencionan a continuación.

Competencias técnicas, actitudes y comportamientos personales

La entrega de valor añadido por parte de las organizaciones depende en gran medida de las personas que trabajan para ellas, su cultura organizacional y los procesos de trabajo que aplican a diario. Los equipos de los laboratorios deben trabajar estratégicamente sobre la influencia que el triángulo de relaciones entre cultura, personas y procesos tiene en el desempeño de las organizaciones, y también en cómo puede fomentar nuevas oportunidades para generar valor a través de la innovación. En los laboratorios, esta tríada se traduce en la creación de un espacio seguro para probar y aplicar el aprendizaje a partir de los “errores” observados para mejorar futuras versiones que puedan implementarse.

El equipo de un laboratorio de innovación genera valor a través de la multidisciplinariedad: en estos casos, no solo cuentan las competencias técnicas, sino también las actitudes y comportamientos de las personas que lo componen. Existen varios modelos que enumeran los componentes esenciales para la innovación en el sector público, que fueron desarrollados, por ejemplo, por organizaciones como [OPSI \(2017\)](#)⁴, [Nesta \(2019\)](#)⁵ o [La 27e Région \(2019\)](#)⁶.

Estos modelos ya incorporan suficiente madurez para servir como herramientas de apoyo y orientación para el reclutamiento o el alineamiento estratégico de los equipos de laboratorio. Todos estos modelos tienen como denominador común el encadenamiento de competencias técnicas (*hard skills*) con actitudes y comportamientos personales (*soft skills*). Por un lado, estos modelos siguen el principio teórico de proporcionar una mayor creatividad en la resolución de problemas y, por otro, aseguran relevancia práctica y un mejor rendimiento en la ejecución de soluciones. Esta combinación es útil para resolver problemas complejos, generar impacto y presentar los resultados de un laboratorio de innovación.

4 OPSI (2017). *Core skills for public sector innovation*. [ebook] OECD. Recuperado de: <https://bit.ly/3628NYF>

5 Nesta (2019). *Skills, attitudes and behaviours that fuel public innovation*. [ebook] Nesta. Recuperado de: <https://bit.ly/2Ye7I2N>

6 La 27e Région (2019). *Nuancier de Formation Pour une Action Publique Ingénieuse*. [ebook] La 27e Région. Recuperado de: <https://bit.ly/381qI3w>

Competencias y actitudes utilizadas en la creación de LabX, Laboratorio de Experimentación en la Administración Pública

Colaboración como catalizador de la capacidad limitada de un laboratorio - Estudio de caso de creación de equipo LabX

El Laboratorio de Experimentación de la Administración Pública (LabX) ha iniciado su actividad en septiembre de 2017 (ver el [informe de progreso](#) que documenta los dos años de actividades de LabX - en inglés): Una de las decisiones clave en la arquitectura de LabX ha sido incorporarlo como una unidad orgánica dentro de una entidad pública, la Agencia para la Modernización Administrativa (AMA). El equipo de LabX ha desarrollado un enfoque específico que se basa en un espacio seguro para investigar, co-crear y experimentar para diseñar soluciones innovadoras que mejoren los servicios públicos, centrándose en las necesidades y expectativas reales de los ciudadanos y las empresas. Una de las preguntas clave para el equipo de LabX fue cómo aprovechar la capacidad ya instalada y los recursos disponibles en el sector público para responder de manera más eficiente a través de los servicios públicos.

Para hacerlo, la opción era hacer de los límites del equipo el centro de su estrategia. Para un equipo con un tamaño limitado (6 personas) y sin presupuesto infinito, la solución fue trabajar en colaboración con el ecosistema de innovación, articulando redes con el sistema científico y tecnológico nacional, la comunidad empresarial u organizaciones de la sociedad civil. Además de resolver este problema práctico, el LabX alienta la transferencia de conocimiento entre todos estos socios, contribuyendo a la dinamización del ecosistema de innovación de la Administración Pública. Por lo tanto, trabajar en colaboración y en múltiples entidades es un objetivo principal para el equipo de LabX. El uso del conocimiento disponible en nuestra organización, el sistema científico nacional, el ecosistema empresarial y el uso de ese conocimiento para informar la toma de decisiones nos permite valorar la diversidad de perspectivas y garantizar la escalabilidad en la ejecución, así como lograr un mayor impacto con los resultados del trabajo colaborativo.

Experiencia Laboratorio Nacional de Políticas Públicas

El equipo del LNPP cuenta con experiencia en el ámbito académico, público y privado; y realiza sus actividades con excelencia académica, rigor científico, ética, honestidad e independencia. El equipo ha ido creciendo rápidamente. Cuando en 2015 comenzaron las actividades del LNPP el equipo lo integraban 8 personas: tres investigadores, un experto en sistemas de cómputo, un experto en manejo de bases de datos, un geógrafo, un coordinador administrativo y un asistente administrativo. En la medida en que el LNPP ha encontrado un espacio en México para realizar proyectos de vinculación con el sector público, privado y social, el equipo ha crecido. En 2019, 35 personas trabajan de tiempo completo en el LNPP. El perfil del talento humano se ha diversificado para construir un equipo multidisciplinar en donde se encuentran expertos en Economía, Administración y Políticas Públicas, Ciencia de Datos, Ciencia Política, Ingeniería en Sistemas, Geografía, Estudios Urbanos, Finanzas y Comunicación. Es importante mencionar que gracias a la flexibilidad del LNPP para realizar proyectos, el equipo en ocasiones se refuerza con expertos externos que se contratan para realizar proyectos específicos.

5. Financiamiento

Uno de los puntos claves al crear un laboratorio es planificar sus fuentes de financiamiento. Este debe ser sostenible por lo que no puede tener solo una fuente. Como punto de partida, el financiamiento basal está dado por la institución que crea el laboratorio y depende de la naturaleza de ésta. Ese financiamiento basal debiera estar enfocado en los recursos humanos necesarios para comenzar a operar, que puede ser bien mediante algunos profesionales dedicados en exclusividad o bien mediante la dedicación parcial de otros. Además, este apoyo debiera considerar la infraestructura básica para operar, es decir, un espacio para el trabajo del laboratorio.

Parte importante del financiamiento de los laboratorios se da gracias a los fondos públicos. No son fáciles de obtener ya que generalmente son muy competitivos, lo que requiere dedicar mucho trabajo y esfuerzo en el proceso de postulación. Dentro de estos se destacan las licitaciones y los fondos científicos. Estos últimos son líneas de investigación que se abren para financiar proyectos específicos en la temática. Los administran las organizaciones científicas, como Conicyt en Chile, iNNpulsa en Colombia, Conacyt en México o Foncyt en Argentina.

La formación es una fuente de financiamiento propia de los laboratorios asociados a universidades, o de entidades que puedan vender capacitaciones, es decir, no necesariamente es una fuente que tengan los laboratorios asociados a gobiernos. Es una línea bastante sostenible de financiamiento. Se trata de la formación de programas de capacitación para ofrecer al público, por lo tanto, en la medida en que se encuentren necesidades en el mercado, hay bastantes oportunidades para obtener fondos. Por lo mismo, también es una fuente de financiamiento competitiva, ya que constantemente hay otras entidades ofreciendo capacitaciones al público. En esta línea existen los programas permanentes, que son cursos que se abren tanto a organizaciones como al público general, y que se ofrecen periódicamente, como también aquellos que son capacitaciones específicas para un grupo de personas. Diseñar un programa es costoso, por lo que si este último tipo de capacitaciones son diseñadas a la medida del solicitante, hay que incluir ese costo en el precio o considerar que el programa diseñado se pueda convertir en un programa permanente para el laboratorio.

También existen fundaciones –de personas o empresas– que financian laboratorios. Entre las organizaciones que han entregado financiamiento en el pasado destacan Luminare Group, Avina, The Rockefeller Foundation, Knight Foundation, Open Society Foundations, Bloomberg Foundation, Nesta, MacArthur Foundation, Arnold Foundation, entre otras⁷. Estas fundaciones no siempre hacen llamados abiertos, por lo que es importante cultivar una relación. Esto se puede lograr enfocándose en la línea de investigación de la fundación o en la metodología que promueve.

Por último, están los organismos internacionales como el Banco Mundial, la Unión Europea, BID, OECD, OEA, SEGIB, CAF, entre otros. Muchas veces tienen fondos concursables, y en otras ocasiones funcionan con asignación directa.

⁷ www.luminaregroup.com, <https://www.avina.net/>; www.rockefellerfoundation.org, www.knightfoundation.org, www.opensocietyfoundations.org, www.bloomberg.org, www.nesta.org.uk, www.macfound.org, www.arnoldventures.org,

Experiencia Laboratorio Nacional de Políticas Públicas

En un principio, pensamos que las fuentes de financiamiento de los proyectos del LNPP serían el gobierno federal, los gobiernos locales, organismos internacionales o fundaciones. Sin embargo, hemos tenido varios proyectos financiados por el sector privado. Se trata de proyectos que buscan resolver problemas sociales en el marco de la gobernanza y la participación que deben incluir a todos los sectores de la sociedad en la resolución de unos problemas públicos cada vez más complejos. Un ejemplo de estos proyectos es el Índice de Ciudades Sustentables 2018 (<https://indicedeciudadessostenibles2018.inpp.cide.edu/>), financiado por Citibanamex, que desarrolló el LNPP en colaboración con el Instituto Mexicano de Competitividad y el Centro Mario Molina. El índice sistematiza la información disponible del ámbito municipal y metropolitano para ofrecer un primer diagnóstico y seguimiento al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las zonas metropolitanas de México, con base en los indicadores disponibles para este fin.

6. Comunicación

Uno de los principales desafíos que tienen por delante los laboratorios de gobierno es ser capaces, por un lado, de demostrar el valor del trabajo que desarrollan, y de otra parte, conseguir que el impacto resultante viaje más allá de los límites de laboratorio o la organización que lo alberga. En definitiva, el reto es lograr, a través de acciones de comunicación, difusión y divulgación, justificar los recursos y esfuerzos empleados en el proceso de innovación (mayor transparencia y rendición de cuentas) y escalar su potencial en el Sector Público, creando conciencia sobre la importancia de la innovación, en suma, sobre el progreso.

Los laboratorios deben contar con equipos humanos multidisciplinares, incluyendo profesionales de la comunicación y del marketing con capacidad para diseñar una estrategia de comunicación para el laboratorio y sus procesos de innovación desde la que desplegar todo el trabajo en torno a la marca, canales y acciones de comunicación interna y externa para su posicionamiento, reputación, alcance de sus mensajes, e interacción con su comunidad.

Para realizar una comunicación más eficaz (tanto digital como *offline*) el laboratorio debe identificar a sus públicos objetivos (pueden ser empleadas y empleados públicos, personal directivo, representantes públicos, empresas, personal investigador de universidades u otros centros, ciudadanía, etc.), definir sus objetivos estratégicos, reflexionar sobre los valores que definen su marca, su voz, teniendo en cuenta beneficios reales y emocionales, así como los atributos de sus productos y servicios. La innovación es un atributo que alimenta positivamente la reputación y una ventaja competitiva sobre la que diferenciarse de otros organismos tradicionales del sector público.

El plan de comunicación tendrá también que tener en cuenta la necesidad de hablar el mismo idioma de aquellas personas a las que nos dirigimos y con las que trabajamos para poder generar diálogo e interacción. Es importante que la narrativa de impacto de la innovación se despliegue de forma atractiva; es decir, preguntarnos de forma crítica qué tipo de innovación producimos y el valor público que genera, *“¿o realmente nos limitamos a anunciar productos, soluciones o servicios que queremos que el mercado valore y que responden más a nuestra necesidad de comunicar que al deseo de satisfacer una demanda del mercado?”*⁸

En el ámbito digital contamos con numerosos canales para poder comunicar y divulgar las actividades del laboratorio, tales como página web, blog, perfiles en redes sociales generalistas y especializadas, *email marketing*, medios de comunicación generalistas y especializados, repositorios de fotografía, vídeos y documentos, *streaming* de eventos, plataformas de formación, etc. Lo más importante es que el diseño de la estrategia contemple la necesidad de utilizar unos u otros, en función de los objetivos estratégicos.

Impulsar la comunicación mediante la creación de una comunidad de práctica: el caso de estudio de la Red de Innovadores LabX

A partir de las relaciones desarrolladas en el contexto de proyectos experimentales, el equipo de LabX identificó un punto común entre colegas de la Administración Pública (AP), que mereció especial atención: varias personas expresaron interés en compartir los desafíos y oportunidades que encuentran dentro de sus propias entidades, con el objetivo de aprender y mejorar los resultados de su trabajo. Para responder a esta necesidad, el equipo de LabX comenzó en diciembre de 2018, el desarrollo de una comunidad de práctica, la **Red de Innovadores**, que actualmente cuenta con más de 500 miembros. Cualquier trabajador de la administración puede inscribirse en esta comunidad, bastando con suscribirse a la [Carta de Principios del Innovador Público](#) – producto resultante de las aportaciones de los propios miembros de la red durante una sesión colaborativa, usando LEGO Serious Play, sobre la visión que tenían para la Red.

⁸ María Orgaz, directora de comunicación de IBM España, se hacía esta oportuna pregunta en la obra editada por COTEC (2004) *Comunicar la innovación. De la empresa a los medios*.

El objetivo de la Red de Innovadores es crear un espacio seguro para la comunidad de innovadores de las AAPP y proporcionar visibilidad a los casos que están transformando el sector público al compartir los enfoques, metodologías y herramientas utilizadas para innovar. Así, dentro de la Red de Innovadores, hay acceso a un grupo de iniciativas, desde boletines informativos, **LabXpresso**, reuniones informales para compartir experiencias y lecciones - las **Oficinas@LabX** - y, finalmente, compartiendo proyectos de tutoría, talleres u otras actividades de innovación de la Administración Pública promovidas por sus miembros (véase, entre otras, la sesión sobre los trayectos de tres equipos en proyectos experimentales). Sobre todo, la idea es promocionar el desarrollo de competencias y la diseminación de una cultura de experimentación. Por ello, se crean oportunidades para que los propios miembros sumen a la agenda sus retos y desafíen a los demás participantes, contribuyan con ideas, críticas y sugerencias para mejorarlas. Un ejemplo de esta dinámica es el [proyecto Intranet-Gov](#).

Para la comunidad de práctica es muy importante su autonomía en la selección de los temas y las prioridades de sus actividades. Ya hemos hablado sobre el papel que han desarrollado los miembros de la Red en la definición de sus principios orientadores; además, en la primera fase de la Red, se les ha provocado a proponer retos y, después, a mejorar las sucesivas versiones del Toolkit [<http://bit.ly/labx-toolkit-beta>], específicamente creado para el contexto de la Administración Pública. Hoy, ya después de cumplir su [primer aniversario](#), la Red está enfocada en encontrar el modo más orgánico de continuar creciendo sin perder la densidad de sus enlaces personales y profesionales. Si hemos visto que la Red sirve de plataforma de referencia que garantiza una continuidad mientras sus miembros van cambiando de servicio, por la movilidad entre departamentos, por ejemplo, para su nuevo horizonte se está debatiendo ahora cuáles serán los temas conectores que podrán soportar la multiplicación de foros y actividades, o su desconcentración para otras regiones del país. El tiempo de una Red así, que debe estar en permanente reinvención para no perder su esencia, tiene que ser siempre el futuro - y las dudas que implica empezar construirlo.

7. Gobernanza

El entorno complejo y vertiginoso de la actualidad constituye un desafío para el accionar de los laboratorios, que desde su origen se conciben como interfaces flexibles y dinámicas pensadas y preparadas para estos contextos. Lo desafiante para las administraciones públicas, en esta línea, es salir de un enfoque “top down” de las políticas —que responden a culturas organizacionales cerradas, verticales y más tecnocráticas— e ir hacia formas más holísticas, incorporando miradas territoriales, que recuperen las mejores prácticas y antecedentes en participación ciudadana e implementen formas innovadoras de resolver problemas sociales complejos, con el fin de transitar hacia sociedades más humanas, habitables y sostenibles.

A diferencia de las estructuras tradicionales, los laboratorios plantean una doble vía: hacia afuera, “seteando” espacios de encuentro e intercambio como mecanismo colaborativo para incorporar demandas, aportes y perspectivas ciudadanas; y hacia adentro, involucrando a los administradores públicos que operan sobre determinada temática, y desarrollando prototipos validados. Aquí, la experimentación a baja escala y la colaboración multiactoral, se erigen como dos componentes constitutivos del proceso de gobernanza ya que, por un lado, permiten promover un consenso sobre las potencialidades de estas tecnologías entre los tomadores de decisiones, como así también trabajar en la consolidación de un ecosistema de innovadores públicos hacia el interior de las burocracias. Sin embargo, la irrupción de los laboratorios de innovación como formas híbridas de organización estatal no debe ser catalogada como antítesis de los principios organizativos tradicionales, sino más bien como una forma novedosa de combinación de recursos que los gobiernos y sus administraciones disponen para producir resultados acordes a las demandas sociales de su tiempo y espacio.

Experiencia LabHacker (Brasil)

La gobernanza del Laboratorio Hacker de la Cámara de Diputados de Brasil puede tomarse como un ejemplo de innovación en la cultura tradicional de las organizaciones públicas. En el momento de la creación del laboratorio, optamos por una disciplina legal resumida, limitada a dar contornos mínimos al cuerpo, haciendo que la elección final de los frentes de acción sea más flexible, lo que debería hacerse con la participación de la sociedad. En base a esto, cada dos años se lleva a cabo el evento de planificación colaborativa de LabHacker, llamado [Nós do Lab](#), definiendo junto a los ciudadanos los desafíos que se abordarán en los años siguientes. Esto rompe la verticalidad del enfoque “top down”, accediendo a un conjunto más amplio de ideas y posibilidades y fomentando el espíritu innovador del laboratorio.

8. Metodologías para la innovación pública

La metodología que utilizan los laboratorios de innovación para contribuir a la resolución de problemas públicos constituye un elemento distintivo de su labor. Tanto es así que McGann, Blomkamp y Lewis (2018) entienden las metodologías como una de las variables para clasificar a los laboratorios. De acuerdo con estos autores, los laboratorios se pueden clasificar en: a) aquéllos que utilizan metodologías orientadas al diseño; b) los que se especializan en metodologías de gobierno abierto y el uso de datos; c) los que utilizan metodologías basadas en evidencia, y d) los que emplean metodologías mixtas. A continuación, se presentan, de manera breve, algunas de las metodologías más utilizadas por los laboratorios y un listado de herramientas para cada una de ellas.

8.1. Ciencia de datos

La ciencia de datos es un área multidisciplinar que combina elementos de la estadística, la ciencia computacional y el conocimiento sustantivo de una disciplina para extraer conocimientos útiles a partir de los datos. Es una disciplina relativamente nueva que está revolucionando la forma en la que se toman las decisiones en las organizaciones tanto privadas como públicas.

El valor agregado de la ciencia de datos está en que concentra un gran número de técnicas de análisis provenientes de diferentes campos de la ciencia para crear productos basados en datos que tienen mayor utilidad y facilitan la comunicación de análisis complejos (O'Neil y Schutt , 2013).

Experiencia LNPP en Ciencia de Datos

Considerando las diferentes etapas que puede requerir un proyecto de ciencia de datos, el equipo multidisciplinar de la Unidad de Ciencia de Datos (UCD) del LNPP ofrece los siguientes servicios:

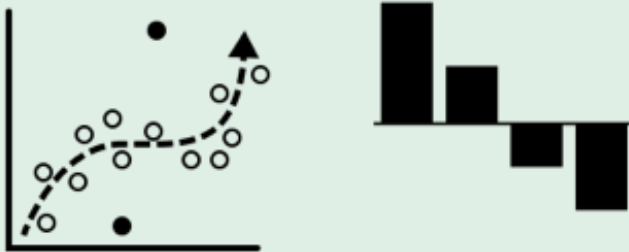
Bases de datos



Diseñamos, construimos, limpiamos y transformamos bases de acuerdo con las necesidades de nuestros usuarios.

También creamos bases de datos a partir de fuentes no estructuradas como páginas web (*web scraping*), documentos y mapas.

Modelos estadísticos



Usamos diversas técnicas estadísticas para encontrar relaciones entre variables, descubrir patrones y casos atípicos en los datos, predecir valores de una variable o clasificar entre diferentes categorías.

Partiendo de la naturaleza de los datos y del problema que estudiamos, elegimos las herramientas más adecuadas: modelos de aprendizaje automático (*machine learning*), econometría, análisis geoespacial, análisis de redes y análisis de texto.

Sistema de información geográfica



Utilizamos Sistemas de Información Geográfica (SIG) para analizar y visualizar información espacial.

Contamos con experiencia en proyectos que requieren de análisis geoespacial, georreferenciación, generación y transformación de bases de datos geográficos, así como de generación de visualizaciones cartográficas.

APLICACIONES

La ciencia de datos es ampliamente utilizada en las organizaciones para estudiar el comportamiento pasado y presente de los indicadores de desempeño, así como para formular predicciones hacia el futuro. Algunas de las aplicaciones más comunes son:

- Extracción de información de fuentes de datos estructuradas y no estructuradas.
- Construcción, análisis y visualización de indicadores.

- Identificación y visualización de patrones geográficos.
- Predicción de variables de resultado usando modelos estadísticos, de series de tiempo y/o algoritmos de *machine learning*.
- Procesamiento del lenguaje natural y analítica de texto para entender las opiniones de los usuarios y/o redes sociales.
- Estudio de las redes para comprender la interacción entre diferentes agentes.
- Detección de comportamientos anómalos.
- Creación de sistemas de recomendación.

8.2. Ciencias del comportamiento

Las ciencias del comportamiento utilizan un enfoque multidisciplinar para tratar de comprender los problemas públicos en general y el comportamiento humano en particular, y así diseñar intervenciones costo-efectivas que generen evidencia para la toma de decisiones en política pública (Madrian, 2014). Las ciencias del comportamiento, combinadas con modelos experimentales, se han utilizado para diseñar intervenciones en el sector público en temas como salud, educación, participación ciudadana, medio ambiente, seguridad, políticas fiscales, educación financiera y motivación de servidores públicos, entre otros.

Las ciencias del comportamiento se diferencian del modelo de elección racional y tratan de entender el comportamiento real de los individuos reconociendo que el entorno, las motivaciones y las creencias sociales pueden derivar en decisiones que, al no maximizar su bienestar, podrían considerarse como irracionales.

Así como existe evidencia de que las barreras conductuales y los sesgos cognitivos llevan a los individuos a tomar decisiones que no les son favorables, también se ha encontrado evidencia de “atajos cognitivos” o heurísticas que utilizan los individuos para que sus decisiones sean más eficientes.

En tanto que las ciencias del comportamiento ayudan a entender la manera en que los individuos toman decisiones, pueden ayudar a que los individuos incrementen su bienestar por medio de diferentes herramientas. Entre las herramientas más utilizadas por las ciencias del comportamiento para diseñar soluciones a problemas públicos se encuentran: los *nudges* o pequeños empujones que orientan la decisión de los individuos hacia una opción específica, pero que no eliminan su libertad de elección (Sunstein y Thaler, 2008); los *defaults*, en donde la opción está preseleccionada y el individuo requiere de una acción para cambiarla (Johnson y Goldstein, 2003); el *framing*, en donde la elección de los individuos puede cambiar dependiendo de si las opciones se le presentan con connotaciones positivas o negativas (Kahneman, 2003); y el *priming* que utiliza la influencia de una idea o del entorno para condicionar la decisión del individuo, sin que se dé cuenta del efecto que dirigió su decisión (Wansik y Cheney, 2005).

8.3. Simulación y modelaje

La simulación es un método de modelado que ayuda a la comprensión de sistemas sociales y sus fenómenos emergentes. La información derivada del proceso permite contar con evidencia sobre los efectos posibles de una política pública.

Los científicos sociales, usando herramientas tradicionales como el cálculo o las ecuaciones diferenciales, han desarrollado algunos modelos que están limitados porque tratan de representar situaciones estáticas y homogéneas entre muy pocos o un número infinito de agentes, por lo que se tiende a la sobre-simplificación de la realidad.

Sin embargo, a partir de la década de 1990, un conjunto de investigadores se ha dado a la tarea de desarrollar una teoría de sistemas complejos, o ciencia de la complejidad, que tiene como base un supuesto sencillo: entender el comportamiento de cada componente que forma parte del sistema permitirá entender

el sistema como un todo y reconocer que los sistemas complejos no permanecen estáticos, sino que son dinámicos. Una de las herramientas más poderosas que surge de la investigación de los sistemas complejos es un *set* de técnicas basadas en modelos computacionales que permiten generar modelos más apegados a la realidad, ya que en ellos interactúa cualquier número de agentes heterogéneos en un ambiente dinámico (Miller y Page, 2007).

Entre las técnicas para el desarrollo y uso de modelos computacionales para analizar fenómenos sociales y simular los efectos potenciales de políticas públicas antes de su implementación, se encuentran: “los autómatas celulares, el modelamiento y la simulación basados en agentes o los modelos bio-inspirados (incluidas las metaheurísticas)” (Maldonado y Gómez, 2011).

8.4. Inteligencia colectiva

Malone, Laubacher y Dellarocas (2009) definen inteligencia colectiva como grupos de individuos que actúan colectivamente de maneras que parecen inteligentes. Vista así, la inteligencia colectiva ha estado presente durante miles de años. La gobernanza participativa y las nuevas maneras en que los gobiernos colaboran con los diferentes sectores de la sociedad para tratar de encontrar soluciones a problemas cada vez más complejos han fomentado el “resurgimiento” de la inteligencia colectiva, especialmente la que se realiza a través de medios virtuales (Bassot, 2019).

Para que en el proceso de creación de ideas un grupo de personas colabore de manera efectiva es importante considerar que el grupo esté formado por individuos que tengan conocimiento sobre el tema o problemática analizada y que sea suficientemente diverso, no sólo en su composición por edad y género, sino también por la diversidad de perspectivas que traerán a la discusión. También debe considerarse que los objetivos deben establecerse a priori y ser claros. Dado que no es suficiente reunir a cualquier grupo de personas para obtener resultados satisfactorios, es necesario el soporte de metodologías específicas que faciliten el logro de consensos, la generación de nueva información y la participación estructurada de aportaciones individuales.

Las metodologías sirven para que el grupo realice tres tareas fundamentales:

- a) Generación de ideas: partiendo de los principios de pensamiento creativo divergente y convergente, empleando técnicas tales como llenado de cuestionarios o grupo nominal.
- b) Interacción e intercambio de ideas: por medio de técnicas tales como trabajo en equipos y conformación de grupos pequeños; discusión ordenada a través de medios físicos y virtuales; así como a través de materiales gráficos y didácticos.
- c) Manejo de información: apoyándose en uso de software y técnicas tradicionales de manejo de información en grupos, se realizan actividades tales como clasificación, análisis, selección de ideas relevantes y consenso de conclusiones.

Las herramientas para llevar a cabo procesos de inteligencia colectiva son muchas y muy variadas. A continuación, se presentan algunas agrupadas en cinco categorías.

1) Consulta a expertos: se trata de conocer las opiniones de personas que provienen de diversos contextos, con distintos niveles de educación formal, pero todos comparten interés y conocimiento (académico o vivencial) de la variable o situación que se va a analizar. Entre las técnicas de consulta a expertos se encuentran: Delphi (Linstone y Turof, 2002); elicitación de expertos (Colson y Cooke, 2018); método Q (Watts y Stenner, 2005); grupos de enfoque; y el ábaco de Regnier.

2) Métodos participativos: aunque pueden utilizarse como métodos de consulta a expertos, el principal objetivo de estos métodos es facilitar y estructurar la participación de un grupo más allá de agregar las distintas perspectivas en torno a un tema. Algunas de las técnicas utilizadas son: el taller de administración interactiva (Cárdenas, 2019); el World Café (Brown, 2002); y la cartografía social.

3) Modelación estructural: el objetivo es ordenar los elementos que componen la situación problemática de acuerdo a una lógica que permite comprender las relaciones entre ellos. (Warfield y Cárdenas, 2002). Son ejemplos de este tipo de herramientas el análisis estructural MICMAC (Godet, 2000); y el diagrama de agravamiento.

4) Análisis de actores: se utiliza para conocer quiénes están involucrados en el tema, ya sea por su nivel de influencia, conocimiento, o grado de afectación. Una herramienta para realizar el análisis de actores (también conocido como análisis de *stakeholders*) es la Matriz de Alianzas y Conflictos (MACTOR).

5) Identificación de variables clave: permite visualizar de manera global, estructurada y jerárquica los pasos que se requieren para conseguir un objetivo; aunque también sirve para desagregar un tema y tener un mejor panorama del mismo y de los componentes que lo conforman. El árbol de pertinencia es una de las herramientas que puede utilizarse para la identificación de variables clave.

8.5. Design thinking

El *design thinking* es una metodología orientada al diseño de políticas y servicios públicos con base en los beneficiarios o usuarios. Este enfoque difiere de la manera tradicional de diseñar políticas y servicios públicos de arriba hacia abajo (*top-down*) y permite idear soluciones colaborativas que satisfagan las necesidades y demandas de la ciudadanía. Brown y Wyatt (2010) sostienen que este tipo de diseño centrado en las personas contribuye a la inspiración, la creatividad y la implementación eficaz.

Esta metodología de diseño co-creativo se realiza siguiendo las siguientes etapas: 1) empatizar con el usuario; 2) definición del problema (o necesidades del ciudadano); 3) generación de soluciones alternativas; 4) creación de prototipos y 5) implementación de pilotos (Hasso Plattner Institute of Design, 2010).

Sin embargo, es importante anotar que la metodología no sigue un proceso lineal ya que, en muchas ocasiones, cada una de las etapas que la integran pueden realizarse de manera paralela y con múltiples iteraciones.

Además de ayudar a la definición de problemas (Ackerman, 2017) y el reconocimiento de soluciones alternativas, el *design thinking* favorece el enfoque experimental mediante la creación de prototipos y el desarrollo de pilotos que permiten el análisis y la medición de los efectos de las iniciativas con la intención de replicarlos y escalarlos. A diferencia del modelo racionalista de política pública, que desea establecer criterios *a priori* y opera a través de comparaciones entre una lista exhaustiva de alternativas, el *design thinking* promueve que los equipos generen un grupo pequeño de ideas que puedan ser rápidamente convertidas en prototipos y la decisión se toma a partir de la experiencia de los usuarios durante el pilotaje de estas soluciones (Cross, 1982).

Experiencia PoliLab UNR

Una de las primeras experiencias de PoliLab que da cuenta de la aplicación exitosa de su metodología tuvo lugar durante una jornada de trabajo colaborativo en el marco del XV Encuentro Anual de Jóvenes de Agricultores Federados Argentinos (AFA), cooperativa agrícola de la región, instancia que reunió a más de 100 participantes de 24 ciudades de las Provincias de Santa Fe, Buenos Aires y Córdoba. Tras presentar los ecosistemas y laboratorios de innovación como catalizadores de la creatividad y el desarrollo de ideas a partir de la experimentación y la inteligencia colectiva, los participantes, a través de la metodología #Fronterar: proceso cíclico, iterativo y no lineal, orientado a la producción de acciones de innovación y multiplicación colectiva, identificaron expectativas y produjeron colectivamente ideas para una aproximación desde AFA a los ecosistemas y laboratorios de innovación, generando una serie de prototipos que derivaron en una propuesta final: un laboratorio AFA innovador, abierto, sustentable y conectado digitalmente.

9. Replicabilidad

La clave para un laboratorio de innovación es demostrar que las soluciones colaborativas e innovadoras que desarrolla pueden tener un impacto real en el ecosistema en el que opera. En este sentido, las ideas de modelado centradas en la replicabilidad de las soluciones son especialmente importantes. Cuanto más ampliamente aplicable en el contexto de diferentes partes interesadas sea la solución ideada, más factible será su adopción por parte de la comunidad, y mejor posicionado será el laboratorio de innovación en el escenario político-corporativo, ya que podrá demostrar que la innovación que propugna ha sido capaz de producir resultados prácticos, además de la mejora obvia de la relación entre los actores involucrados en el problema.

Experiencia GobLab UAI

Para replicar se requiere generar capacidades en muchas personas. Es necesario salir del laboratorio y formar capacidades en el sector público en las metodologías de innovación. El GobLab UAI asumió este desafío en materia de ciencia de datos, creando un diplomado en Big Data para Políticas Públicas, que forma a científicos sociales como científico de datos. Rápidamente nos dimos cuenta de que además de los analistas de datos, se requerían otras capacidades en el Estado para replicar los proyectos de ciencia de datos. Para eso desarrollamos un curso orientado a los funcionarios públicos que lideran la entrega de productos o servicios (dueños de los problemas), de manera de enseñarles cómo formular un proyecto de ciencia de datos. Este curso tiene un curriculum abierto en inglés y español que puede ser reutilizado por cualquier organización del mundo, lo que facilita y promueve su replicabilidad. También desarrollamos un curso online de R para quienes ya saben ciencia de datos pero quieren aprender a utilizar esta herramienta de código abierto.

Experiencia LabHacker

Las soluciones desarrolladas por LabHacker tienen como principal alcance la realidad de la Cámara de Diputados, entidad federal del poder legislativo en Brasil, de la cual forma parte el laboratorio. Sin embargo, el valor de hacer que estas soluciones sean utilizables por los parlamentos subnacionales siempre se contempla, como es el caso del portal gratuito de código abierto e-Democracy, usado por 70 ayuntamientos brasileños.

10. Generación de conocimiento

Un tema fundamental para la consolidación de la Innovación en el sector público es la Generación de Conocimiento o Gestión del Conocimiento.

La República de Corea menciona la Gestión del Conocimiento como un componente relevante para la medición de su Índice de Innovación Pública (Sistematization of Management). De la misma manera, Deloitte en un estudio exploratorio para la creación de un Índice de Innovación Pública relaciona la importancia de incentivar la socialización y adopción de las lecciones aprendidas de las entidades públicas, así como la socialización de las buenas ideas de sus colaboradores.

Según el estudio de Deloitte, las entidades públicas que aprovechan las lecciones aprendidas están directamente recibiendo retroalimentación de los usuarios o ciudadanos, lo que también promueve el constante desarrollo de ideas por parte de sus servidores públicos, es decir, una entidad pública que está en constante aprendizaje.

Para poder lograr el correcto uso de estas lecciones aprendidas, las entidades públicas deben desarrollar un ciclo de gestión del conocimiento que permita promover la documentación de lecciones aprendidas, incentivar la difusión de estas lecciones y aprender del fracaso para conseguir el éxito.

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental que las entidades públicas puedan desarrollar estrategias no solamente para documentar cada una de las acciones que desarrollan en el marco de la transparencia y la rendición de cuentas, sino para generar conocimiento sobre las acciones que no han sido exitosas y que pueden servir como punto de partida para la generación de innovación, o sencillamente para no volver a repetir las.

Experiencia LABcapital

Para cada una de las acciones desarrolladas por LABcapital existe un documento público en el cual se documenta el proceso. Para algunos documentos estratégicos incluimos nuestras lecciones aprendidas buscando que otras entidades públicas puedan aprender de nuestros errores. Un ejemplo de esto es el [“Informe de Lecciones Aprendidas del Curso Virtual de Innovación Pública”](#)

De la misma manera, dentro del Índice de Innovación Pública de Bogotá aplicado a 29 entidades públicas de Bogotá, se plantea un componente denominado: [“Gestión del Conocimiento”](#)

Bibliografía

- Ackerman, C. (13/04/2017). Why falling in love with the problem is one of the most important aspects of Design Thinking. Essential Design Blog.
- Bason, C. (2010) *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press.
- Bassot, E. (2019). Ten Issues to Watch 2019, European Parliamentary Research Service, PE 630.352 – January 2019.
- Brown, J (2002). *The World Cafe: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*. New York, Whole Systems Associates.
- Brown, T. & Wyatt, J. (2010). *Design thinking for social innovation*. Stanford Social Innovation Review. Recuperado de: https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation
- Cardenas, A. R. (2019). “Seminario de planeación participativa”. Taller impartido en el LNPP, 2019.
- Colson, A. R. y Cooke, R. M. (2018). “Expert Elicitation: Using the Classical Model to Validate Experts’ Judgments”. *Review of Environmental Economics and Policy* 12(1), 113-132. Recuperado de: <https://doi.org/10.1093/reep/rex022>
- Cross, N. (1982). “Designerly ways of knowing”. *Design Studies*. 3 (4): 221–7. doi:10.1016/0142-694X(82)90040-0.
- Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 98.
- Deloitte. (2009). *Driving innovation in the public sector Developing an innovation index*. Recuperado de: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/kcfinder/files/NESTAInnovationIndexDeloitte_FinalReport.pdf
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Vol. 5. Paris, Laboratoire d’Investigation Prospective et Stratégique.
- Grandinetti, R. (2019). *Fronteras desde la universidad*. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/10WW9SYqexaZeK7mIG8NHtVWog-M6Jl_S/view
- Grandinetti, R. (Dir.) (2018). *Laboratorios de gobierno para la innovación pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas*. Red Innolabs. Recuperado de: <https://novagob.org/documentos/laboratorios-de-gobierno-para-la-innovacion-publica>
- Hasso Plattner Institute of Design. (2010). *An Introduction to Design Thinking: Process Guide*. Stanford University Institute of Design.
- Jackson, D. (2019). *What is an Innovation Ecosystem?*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/266414637_What_is_an_Innovation_Ecosystem
- James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2013). An introduction to statistical learning. Vol. 112, p. 18. New York: Springer.
- Johnson, E. & D. Goldstein. (2003). “Do defaults save lives?”. *Science*, 302 (5649), 1338-1339.
- Kahneman, D. (2003). “Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics”. *The American economic review*, 93(5), 1449-1475.
- La 27e Région (2019). *Nuancier de Formation Pour une Action Publique Ingénieuse*. [ebook] La 27e

Région. Recuperado de: <https://bit.ly/381ql3w>

- Linstone, H. A. y Turof, M., (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. [ebook]. Recuperado de: <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/delphibook.pdf>
- Long, F. (2019). *Laboratorios de Innovación: Burocracias Públicas frente al fenómeno de la experimentación*. Recuperado de: <https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/15513>
- Madrian, B.C. (2014). "Applying insights from behavioral economics to policy design". *Annual Review of Economics*, 6 (1), pp. 663-688.
- Maldonado, C. E. y Gómez Cruz, N. A. (2011). *El Mundo de las Ciencias de la Complejidad*, mimeo. Universidad de Rosario. Recuperado de https://www.ugr.es/~raipad/investigacion/excelencia/seminarioXV/2011_el_mundo_de_las_ciencias_de_la_complejidad.pdf
- Malone, T.W., R. Laubacher & C. N. Dellarocas. 2009. *Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence*. MIY Center for Collective Intelligence Working Paper; MIT Sloan School of Management Research Paper No. 4732-09.
- Manning, C. D., Manning, C. D., & Schütze, H. (1999). *Foundations of statistical natural language processing*. MIT press. Cambridge, Massachusetts
- McGann, M., Blomkamp, E. & Lewis, J.M. (2018). *The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy*. *Policy Sci* 51: 249. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>
- Miller, John & Page, Scott. (2007). *Complex Adaptive Systems. An Introduction to Computational Models of Social Life*. Princeton y Oxford. Princeton University Press.
- Nesta (2019). *Skills, attitudes and behaviours that fuel public innovation*. [ebook] Nesta. Recuperado de: <https://bit.ly/2Ye7l2N>
- O'Neil, C., & Schutt, R. (2013). *Doing data science: Straight talk from the frontline*. O'Reilly Media, Inc.
- OPSI (2017). *Core skills for public sector innovation*. [ebook] OECD. Recuperado de: <https://bit.ly/3628NYF>
- Rojas-Martín, F. (Coord.). (2018). *Innovación pública en el ámbito local. Una aproximación a las metodologías y experiencias*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias. Recuperado de: <https://novagob.org/documentos/innovacion-publica-en-el-ambito-local>
- Rojas-Martín, F. y Stan, L. (2018). *Los Laboratorios de Gobierno: aproximación a los ecosistemas para la innovación pública*. En Campos Acuña, C. (coord.) *El Consultor de los Ayuntamientos*, Especial Mayo 2018. *Innovación, una obligación de las Administraciones del S XXI*. Wolters Kluwer.
- Sunstein, C. & R. Thaler. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven. Yale University Press.
- Veeduría Distrital (2018). *Informe Lecciones Aprendidas y Curso Virtual de Innovación Pública*. Recuperado de: [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Informe%20de%20Lecciones%20Aprendidas%20del%20Curso%20Virtual%20de%20Innovacion%20Publica%20\(Vigencia%202018\)%20VF%20\(26%20feb%202019\)\(1\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Informe%20de%20Lecciones%20Aprendidas%20del%20Curso%20Virtual%20de%20Innovacion%20Publica%20(Vigencia%202018)%20VF%20(26%20feb%202019)(1).pdf)
- Veeduría Distrital (2019). *Informe Resultados Primera Medición del Índice de Innovación Pública IIP*. Recuperado de: [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Informe%20de%20Resultados%20del%20Indice%20de%20Innovacion%20Publica%20\(IIP\)%20-%20final%20.pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Informe%20de%20Resultados%20del%20Indice%20de%20Innovacion%20Publica%20(IIP)%20-%20final%20.pdf)

- Wansink, B., & M. Cheney. (2005). "Super bowls: serving bowl size and food consumption". *Jama*, 293 (14), 1723-1728.
- Warfield, J. N & R. Cárdenas. (2002). *IM Handbook*. Palm Harbor, Florida, Ajar Publishing Company.
- Watts, S. & Stenner, P. (2005). "Doing Q Methodology: Theory, Method and Interpretation". *Qualitative Research in Psychology* 2, 67-91. 10.1191/1478088705qp022oa.
- Yoon, J. (2006). Government Innovation Index (GII): Concept, Development and Application. República de Corea. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023428.pdf>.