UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RRII
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA

TESINA DE GRADO

"LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA: UN ESTUDIO COMPARADO DE CASOS AMERICANOS Y EUROPEOS"

AUTOR: EXEQUIEL RODRÍGUEZ
DIRECTORA: DRA. RITA GRANDINETTI

ROSARIO, JUNIO DE 2018

RESUMEN

La presente investigación consiste en un estudio comparado de casos de laboratorios de innovación pública americanos y europeos. Partiendo de la selección de diez casos de cada continente, se definen sus características, propiedades y atribuciones específicas, y luego se exploran similitudes, diferencias, variaciones empíricas y regularidades entre ellos. Se concluye la investigación con el desarrollo de lineamientos generales respecto a buenas prácticas en laboratorios de innovación pública.

ABSTRACT

The following research consists of a comparative case study between North and South American and European public innovation laboratories. Based on the selection of ten cases from each continent, their specific traits, properties and attributions are defined. Then, their similarities, differences, empirical variations and the regularities among them are explored. The research concludes with the development of general guidelines regarding good practices within public innovation laboratories.

PALABRAS CLAVE

GOBIERNO ABIERTO - INNOVACIÓN PÚBLICA - LABORATORIOS

TRANSPARENCIA - PARTICIPACIÓN - COLABORACIÓN

CO-CREACIÓN - EXPERIMENTACIÓN

FINIS CORONAT OPVS

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

El Tesoro Imperial de Japón es un conjunto de objetos legendarios celosamente protegidos —tan así que no existen fotografías— que representan las tres virtudes primordiales:

Valor. *Sabiduría.* *Benevolencia.*

En concreto, los Tres Tesoros Sagrados son:

Una espada, símbolo del valor.

Un espejo, símbolo de la sabiduría.

Una joya, símbolo de la benevolencia.

Dedico este trabajo, entonces, a tres equivalentes tesoros personales que lo han hecho posible:

Mi amigo, Fede, por enseñarme, entre otras cosas, mucho sobre el valor.

Mi segunda casa, la universidad pública, baluarte de la educación laica, libre y gratuita, y faro de sabiduría.

Mi mentora, Rita, cuya inmensa generosidad es ejemplo de benevolencia.

También agradezco a la cátedra de Tecnologías de la Administración Pública, mi hilo de Ariadna en este largo camino.

A todos ellos y todas ellas, gracias.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....6

2. OBJETIVOS.....9

3. MARCO TEÓRICO 10

3.1. Gobierno Abierto 10

3.2. Innovación pública 13

3.2.1. Caracterización 13

3.2.2. Innovación más allá de la tecnología 15

3.2.3. Gobierno Abierto más allá del gobierno electrónico 16

3.3. Laboratorios de innovación 18

3.3.1. Laboratorios como espacios-frontera 18

3.3.2. Laboratorios de gobierno y laboratorios ciudadanos 20

3.4. Síntesis 22

4. MARCO METODOLÓGICO 24

5. RELEVAMIENTO DE CAMPO 27

5.1. Panorama global 27

5.2. Muestra para el estudio comparado 36

5.2.1. Casos seleccionados (América) 37

5.2.1.1. Buenos Aires LAB (Argentina) 39

5.2.1.2. I-Lab (Estados Unidos) 42

5.2.1.3. LABCapital (Colombia) 49

5.2.1.4. LABgcba (Argentina).....51

5.2.1.5. LabHacker (Brasil).....54

5.2.1.6. Laboratorio de Gobierno (Chile).....57

5.2.1.7. Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital (Uruguay).....64

5.2.1.8. Laboratorio para la Ciudad (México).....68

5.2.1.9. Santalab (Argentina) 70

5.2.1.10. The Governance Lab (Estados Unidos) 72

5.2.2. Casos seleccionados (Europa).....77

5.2.2.1. Barcelona Urban Lab (España) 78
5.2.2.2. Behavioural Insights Team (Reino Unido) 80
5.2.2.3. Design Policy Lab (Italia) 84
5.2.2.4. ExperioLab (Suecia) 87
5.2.2.5. LABX (Portugal) 92
5.2.2.6. Le LABO (Francia) 94
5.2.2.7. MediaLab Prado (España) 96
5.2.2.8. MindLab (Dinamarca) 100
5.2.2.9. NovaGob Lab (España) 110
5.2.2.10. The Innovation Lab (Reino Unido) 112
6. RESULTADOS 115
7. CONCLUSIONES 124
8. REFERENCIAS 128
8.1. Bibliografía 128
8.2. Artículos periodísticos 135
8.3. Sitios web 135
9. ANEXOS 138
9.1. Modelo tradicional de design thinking 138
9.2. Modelo de design thinking para la justicia social 138
9.3. Tablas de comparaciones 139

1. INTRODUCCIÓN

El paradigma de Gobierno Abierto ha adquirido en la última década una relevancia central para la ciencia política en general y para la administración pública en particular. Transparencia, colaboración y participación –sus principios rectores– no son conceptos nuevos para la disciplina. Sin embargo, sí es novedoso su desarrollo particular en el contexto contemporáneo, ya sea por el impacto que las tecnologías de información y comunicación han tenido en su puesta en práctica, o por las transformaciones que las nuevas metodologías para la innovación, centradas en el ciudadano, han impulsado en la propia gestión pública.

En este sentido, como se verá a lo largo de esta investigación, los laboratorios de innovación pública se han ido posicionando como espacios emblemáticos dentro de las políticas de Gobierno Abierto, especialmente en América Latina (Acevedo y Dassen, 2016:28): elementos de transparencia, participación y colaboración se encuentran presentes, siendo la innovación (entendida como proceso creador de valor público más allá del desarrollo tecnológico) el motor fundamental de todas las iniciativas.

Los laboratorios han tenido un desarrollo exponencial en los últimos tiempos. Respecto a esta cuestión, para la presente investigación se ha identificado la presencia de más de 100 casos (número obtenido a partir de la revisión de Selloni y Staszowski, 2013; Fuller y Lochard, 2016; Design for Europe, La 27e Région y Fundación Nesta, 2017; además de lo discutido tanto en el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab del I Encuentro de Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública[1], como en el Foro de Discusión del MOOC nº 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto" del proyecto TOGIVE[2]; así como

[1] Encuentro iberoamericano sobre laboratorios de gobierno realizado en Tenerife, España, el día 7 de junio de 2018, organizado por el Cabildo de Tenerife, la Universidad de La Laguna, su Fundación General (FGULL), el Ayuntamiento de Adeje y NovaGob Lab. La colaboración entre estas organizaciones surge a partir de la creación de una escuela de gobierno en la Universidad de La Laguna, que derivó posteriormente en el desarrollo del proyecto TOGIVE y la organización de cuatro ediciones de un Congreso Iberoamericano de Innovación Pública. Véase: https://fg.ull.es/portal/goblabs/

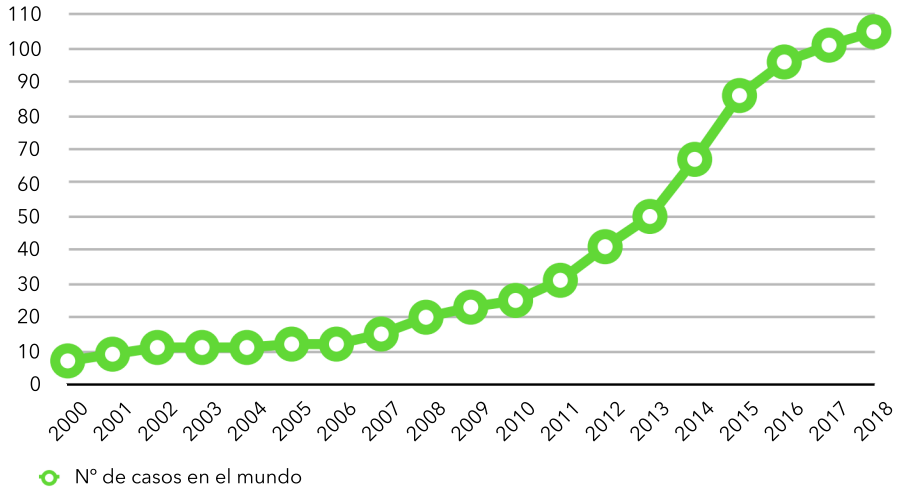
[2] Proyecto financiado por la Unión Europea, cuyo fin es la creación y puesta en marcha de una plataforma digital de educación virtual para la formación en Gobierno Abierto. Su equipo de trabajo cuenta con la participación de universidades de Argentina, España, Italia, México, Reino Unido, entre otras.

también gracias al relevamiento bibliográfico y documental general de la presente investigación) a lo largo y ancho del planeta, hecho que demuestra la amplitud del universo abordado. Asimismo, se evidencia un aumento vertiginoso del número de casos durante la última década, lo que coincide con el impulso global al paradigma de Gobierno Abierto a partir del año 2009.

Imagen 1: Presencia mundial de laboratorios de innovación y agencias similares

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de Selloni y Staszowski (2013), Fuller y Lochard (2016), Design for Europe, La 27e Région y Fundación Nesta (2017), el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab, el Foro de Discusión del MOOC n° 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto" del proyecto TOGIVE, y el relevamiento bibliográfico y documental general de la presente investigación.

Gráfico 1: Crecimiento anual del n° de laboratorios y organismos afines (2000-2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de Selloni y Staszowski (2013), Fuller y Lochard (2016), Design for Europe, La 27e Région y Fundación Nesta (2017), el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab, el Foro de Discusión del MOOC n° 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto" del proyecto TOGIVE, y el relevamiento bibliográfico y documental general de la presente investigación.

Sin embargo, la producción académica sobre el tema en idioma español es aún escasa (siendo algunos ejemplos los relevamientos realizados por Acevedo y Dassen, 2016; Arros Valdivia, 2016; y Rojas-Martín y Stan, 2018). Debido a esto, no es la intención de este trabajo probar una hipótesis. Más bien, a partir de un trabajo comparativo, descriptivo y analítico sobre una selección de 20 casos, se busca generar un aporte novedoso –y necesario– en cuanto a buenas prácticas de laboratorios de innovación pública.

En otro orden de ideas, insumos bibliográficos invaluables para esta investigación han resultado diversos artículos exploratorios (Acevedo y Dassen, 2016; Fuller y Lochard, 2016; Mulgan, 2014; Ramírez Alujas, 2016; Rojas-Martín y Stan, 2018), así como trabajos propios anteriores (Long y Rodríguez, 2017a y 2017b, presentados como avances de la presente tesina), devenidos en un interesante antecedente e incentivo para tomar la posta en cuanto a la profundización del abordaje de los laboratorios de innovación pública como objetos de estudio de interés para la ciencia política, la administración pública y las ciencias sociales en general.

En síntesis, la novedad del fenómeno, su crecimiento reciente y exponencial, su relevancia para el campo de la ciencia política –a partir de su relación intrínseca con diversas problemáticas inherentes a la gestión pública– y la escasez de trabajos en español, son algunas de las cuestiones que han despertado el interés en el desarrollo de la presente investigación. ¿Cuántos laboratorios hay? ¿A qué se dedican? ¿Qué metodologías utilizan? ¿Qué características comparten? ¿Cómo es su relación con las burocracias tradicionales? ¿Existen diferencias entre las experiencias americanas y las europeas? ¿Cuáles pueden considerarse como casos arquetípicos? Estas preguntas son algunas de las que se intentan abordar –y comparar– durante el curso de este trabajo.

2. OBJETIVOS

A partir de los intereses e interrogantes de investigación planteados en el apartado anterior, se establecen los siguientes objetivos para el presente trabajo, en principio, pensado como un estudio comparativo y descriptivo del fenómeno escogido.

El **objetivo general** de esta investigación es realizar un análisis comparado entre diez casos americanos y diez casos europeos de laboratorios de innovación pública.

Además, se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

- Definir características, propiedades y atribuciones específicas de cada caso.
- Identificar similitudes, diferencias, variaciones empíricas y regularidades entre los casos.
- Desarrollar lineamientos generales en cuanto a buenas prácticas de laboratorios de innovación pública.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Gobierno Abierto

Los laboratorios de innovación emergen a partir de la necesidad de fomentar y extender las interfaces de participación y colaboración ciudadana en el marco del paradigma de Gobierno Abierto, sobre todo en la coyuntura latinoamericana (Acevedo y Dassen, 2016:28). La primera aparición documentada de este concepto puede rastrearse hacia mediados de la década de 1950, en el artículo *The open government principle: applying the right to know under the Constitution* (Parks, 1957). En este texto, la expresión hacía referencia a cuestiones de acceso a la información pública y a la necesidad de mayor transparencia y rendición de cuentas por parte del gobierno. Sin embargo, el concepto adquirió impulso en los últimos años a partir del la publicación del *Transparency and Open Government. Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies* (Obama, 2009), dado a conocer en el primer día de gestión del presidente de los Estados Unidos, Barack Obama. Este documento comprometía al gobierno federal a impulsar agendas de transparencia, participación y colaboración dentro de la administración pública estadounidense. De acuerdo a Oszlak (2012:11), esta iniciativa formalizaba la intención de generar en el gobierno un nivel de apertura sin precedentes, y de trabajar de manera conjunta con la ciudadanía para asegurar la confianza pública estableciendo mecanismos de transparencia, participación pública y colaboración.

Tras esta iniciativa, diversos países impulsaron proyectos similares, muchos de los cuales tuvieron y tienen lugar en Latinoamérica. Como ejemplos, se puede citar la *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*, aprobada a mediados de 2009, así como la *Declaración sobre Gobierno Abierto*, que contó con el compromiso de más de 50 países en el año 2011. Uno de los documentos más recientes a nivel regional es la *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*, elaborada por el CLAD a mediados de 2016, incorporando a los tres

conceptos pilares del paradigma de Gobierno Abierto elementos de rendición de cuentas, innovación pública, calidad de los servicios y desarrollo sostenible.

A casi diez años del puntapié inicial dado por la administración de Obama, ¿qué se entiende por Gobierno Abierto hoy? Según Maríñez Navarro (2014), el concepto es, ante todo, polisémico. Algunos autores hacen foco en la cuestión tecnológica; otros lo hacen en las cuestiones organizacionales; y otros remarcan la importancia de los datos abiertos y la transparencia (Maríñez Navarro, 2014:439).

Siguiendo al autor, según Meijer, Curtin y Hillerbrandt (2012), la apertura del gobierno es la medida por la que los ciudadanos pueden monitorear e influir en los procesos de gobierno a través del acceso a la información gubernamental y el acceso a la arena de la hechura de las decisiones. Es por esto que, a partir de esta apertura, la producción de datos e información tiene valor en sí misma. Haciendo énfasis en la importancia de la apertura de datos gubernamentales, Linares (2010:62) plantea que "[l]os datos en sí mismo no ofrecen ningún valor, por lo que hay que dotarlos de significado para convertirlos en conocimiento válido y con valor para los demás. Visto así, es el objetivo esencial del Gobierno Abierto" (Maríñez Navarro, 2014:440).

Otra definición es la de Calderón y Lorenzo (2010:11), quienes expresan que el Gobierno Abierto es aquel "que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de escuchar lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente".

Una visión más ligada al rol de las tecnologías de la información y comunicación en cuanto a la gestión pública es la de Nan (2012:347), quien concluye que Gobierno Abierto, junto con Gobierno 2.0, son los medios actuales que tiene el gobierno electrónico para su desarrollo.

El propio Maríñez Navarro, junto con Valenzuela Mendoza (2012) brinda su definición: ambos autores "asumen que el Gobierno Abierto debe traducirse en un modelo de gestión […] y […] convertirse en una plataforma para una democracia

abierta". Actualmente, sostenido en los pilares de transparencia, participación y colaboración, el concepto de Gobierno Abierto se encuentra posicionado como una forma novedosa de fortalecimiento de las capacidades gubernamentales, así como de la modernización de la administración pública, partiendo desde la base de las tecnologías de la información (Maríñez Navarro, 2014:442).

De acuerdo a Criado y Ruvalcaba Gómez (2016), en la práctica, el Gobierno Abierto se aborda desde dos enfoques principales: uno tecnológico, cuyos antecedentes se encuentran en temas de gobierno digital y eficiencia en los procesos de gestión; y otro social, más afín a cuestiones de democratización y participación ciudadana. Los autores remarcan la falta de integración entre ambos enfoques, por lo que recomiendan el desarrollo de una visión integral de Gobierno Abierto que permita orientar las iniciativas en términos de transparencia, participación, rendición de cuentas, etc., en conjunción con el uso de nuevas herramientas tecnológicas.

De este breve, pero variado, recorrido por diferentes concepciones en torno a la idea de Gobierno Abierto, se puede concluir que, a lo largo de su desarrollo se han complejizado las tres cuestiones básicas del concepto (transparencia, colaboración y participación), incorporando elementos ligados a la rendición de cuentas, a la innovación pública, al desarrollo sostenible, a la cooperación público-privada, etc.; al mismo tiempo que la dimensión tecnológica, respecto a su potencialidad para la puesta en práctica del paradigma, ha adquirido una relevancia central, especialmente, de acuerdo a algunas interpretaciones (Mancomún, 2017), en cuanto a las coincidencias conceptuales entre el movimiento del *software* libre[3] y los principios del Gobierno Abierto.

En cuanto a los laboratorios como cristalización de política pública de Gobierno Abierto, el estímulo de la participación ciudadana es uno de los principios rectores, considerado prioritario por la mayoría de los casos encuestados por Acevedo y Dassen (2016), dato que se condice con la participación ciudadana como uno de los tres pilares del paradigma. Sin embargo,

[3] Véase el "Manifiesto GNU" (Stallman, 1985), base filosófica fundamental del movimiento del *software* libre, disponible en: https://www.gnu.org/gnu/manifesto.es.html

la orientación de los laboratorios de innovación al Gobierno Abierto no se agota en términos participativos, sino que también existen esfuerzos para generar redes colaborativas con diversos organismos y actores de la sociedad civil.

3.2. Innovación pública

3.2.1. Caracterización

Ahora bien, ¿cuál es el vínculo entre Gobierno Abierto e innovación pública? Esta última implica necesariamente el impulso de mecanismos de participación, colaboración y transparencia (Acevedo y Dassen, 2016:29) –pilares del paradigma de Gobierno Abierto–. Y estos principios implican un cambio no sólo en cuanto a las prácticas de la administración pública, sino también de la misma concepción de la acción estatal y de la sociedad en su conjunto, donde la información no sea vista como algo exclusivo del gobierno, donde se busca aprovechar las capacidades que surgen de la sociedad civil, de la ciudadanía y del mercado, y donde el ciudadano deja de ser un beneficiario de servicios públicos o un cliente de empresas del gobierno para convertirse en actor involucrado y protagonista de la vida en sociedad y de su administración (Hernández Bonivento, Gandur y Najles, 2014:7). Es por esto que innovación pública y Gobierno Abierto son conceptos que hoy en día se cruzan, entrecruzan y nutren mutuamente.

Ramírez Alujas (2016:167-168) caracteriza la innovación en el sector público a partir de tres fundamentos conceptuales:

- Innovación abierta, inteligencia colectiva y *crowdsourcing*, concibiendo al sector público como capaz de ser una plataforma para la innovación abierta, como espacio generador de posibilidades más que como medio o estructura. De acuerdo a Grandinetti (2017), es la estrategia de innovación centrada en la cooperación. Aquí los límites organizacionales se desdibujan y el eje de la innovación se pone en la construcción de coaliciones de actores para la

resolución de desafíos compartidos, a partir de una dinámica cuyo pilar es la intensidad de la colaboración para la construcción de inteligencia social.

- Co-creación y co-producción de servicios, como modalidad basada en los principios de participación y colaboración, que posibilita la prestación de servicios públicos sostenidos en trabajo compartido, distribuido y coordinado entre entidades públicas y otros actores de la sociedad civil y/o el sector privado.
- Diseño de servicios (o *design thinking*) como medio para favorecer la co-creación o co-producción de servicios públicos, siendo una metodología adecuada para tratar problemas malditos y construir soluciones transversales (Pobes Gamarra et al., 2015). Este enfoque supone una nueva manera de ver el mundo, de manera holística, multidisciplinaria e inspiradora, pasando de "diseñar para el ciudadano" a "diseñar con él". Parafraseando a Felcman (2016): "Transform[ando] involucramiento ('Uds. vayan') en compromiso ('nosotros hagamos'). Una exhortación a pasar de la tercera a la primera persona del plural". Es necesario mencionar, sin embargo, que la metodología no está exenta de críticas. Staton et al. (2016) sostienen que el diseño de servicios "mainstream" ha encontrado un límite a causa de su enfoque miope en la innovación tecnológica, fracasando en abordar las dinámicas de poder de la política, por lo que proponen una revisión del concepto orientada a integrar *design thinking* y justicia social[4], no sólo para superar estos escollos, sino para abordar exitosamente problemas sociales complejos.

Por otra parte, vale mencionar el planteo de Arros Valdivia (2016), quien sostiene que existen elementos culturales, sociales, normativos, políticos, presupuestarios, contingentes, históricos, narrativos, institucionales, y motivacionales que están en constante dinámica influyendo directamente en los procesos de innovación, y que uno de los elementos fundamentales necesarios

[4] Contraste de ambos modelos disponible en el anexo.

para el sostenimiento efectivo de estas iniciativas es la voluntad política, ya que es ésta la que facilitará u obstaculizará, en última instancia, los procesos innovadores.

3.2.2. Innovación más allá de la tecnología

El concepto de innovación no se agota exclusivamente en términos de desarrollo tecnológico. A continuación se conceptualizan tres tipos de innovación de acuerdo a sus productos a partir de la tríada desarrollada por Colobrans et al. (2012:139-140). En primer lugar, el concepto de **innovación tecnológica** o **material** se refiere al tipo de actividad innovadora que se sustenta en cambios en el sistema de objetos que nos rodean. Este tipo de innovación está ligada a una perspectiva tradicional del concepto, asociada a una innovación por estadios, a partir de nuevos desarrollos tecnológicos, suponiendo una profunda ruptura y transformación en cada acto "innovador". Los recursos financieros y tecnológicos son los que determinan la innovación ("modelo lineal" de innovación, de acuerdo a Grandinetti, 1999).

En segundo lugar, por **innovación social** se entiende a aquellas actividades que buscan generar un cambio en la manera en que las personas se relacionan, interactúan y se comunican (Colobrans et al., 2012). Genera valor social a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones ya existentes. Posee durabilidad en el tiempo, un impacto escalable y promueve y fortalece la participación de la propia comunidad dónde se inserta (Gatica, 2012),

Finalmente, la **innovación cultural** o **simbólica** es aquella que se basa en el impulso a nuevos términos, expresiones, percepciones y maneras de nombrar e identificar experiencias novedosas derivadas del cambio social y tecnológico (Colobrans et al., 2012). Ninguno de estos tres conceptos es puro ni excluyente de los otros, más bien coexisten, aunque pueden identificarse tendencias predominantes de acuerdo al caso.

3.2.3. Gobierno Abierto más allá del gobierno electrónico

Se hace hincapié en esta deconstrucción del concepto clásico de innovación ligado a los avances y desarrollos tecnológicos, ya que se considera necesario marcar la diferencia que existe entre el paradigma de Gobierno Abierto y el *e-government* o gobierno electrónico. Por gobierno digital, o gobierno electrónico se entiende aquel paradigma a partir del cual se busca fomentar la introducción y uso de TICs en la gestión estatal, a partir de principios de eficiencia y transparencia en la administración pública. Sin embargo, a diferencia del paradigma de Gobierno Abierto, el gobierno electrónico se agota en una cuestión de gestión (Oszlak y Kaufman, 2014). En palabras de Subirats y Fuster Morell (2013), el gobierno electrónico remite al impulso de procesos despolitizados, en los que no se cuestiona la razón de ser de la intervención estatal, o a quién va ésta dirigida, sino, simplemente, la manera más eficiente de llevarla a cabo. Apreciación similar a la esbozada por Staton et al. (2016), desarrollada algunas páginas atrás: aquel "enfoque miope" en la innovación tecnológica, causa de la ausencia de un abordaje político en términos de dinámicas de poder.

Siguiendo a Mora Alfaro (2015), es insoslayable que las tecnologías de la información y la comunicación favorecen las interacciones entre Estado y ciudadanía, ya que generan condiciones idóneas para la apertura de datos, la difusión de la información pública y la inclusión de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones. Es por esto que frecuentemente se produce la confusión entre ambas ideas. Sin embargo, y de acuerdo a Subirats y Fuster Morell (2013), bajo el paraguas de estos conceptos no se ha puesto en cuestión el cómo y el qué de las acciones estatales; mas bien se han buscado en la novedad de los recursos tecnológicos disponibles maneras más eficientes, más ágiles, más rápidas de llevar a cabo las rutinas procedimentales ya establecidas, sin abandonar la lógica instrumental a la que hemos aludido en párrafos anteriores. He aquí el potencial del paradigma de Gobierno Abierto más allá del gobierno electrónico, y la importancia de aprehender "lo tecnológico" como medio y no como fin. En estos

términos, Oszlak y Kaufman (2014:38) plantean que así como un Gobierno Abierto podría serlo sin contar necesariamente con el auxilio de la informática, un gobierno electrónico no es necesariamente abierto. Pero si se considera a la tecnología como auxiliar insoslayable de un Gobierno Abierto, el gobierno electrónico sería un componente del primero. Es decir, el Gobierno Abierto sería el fin en tanto que el gobierno electrónico sería el medio o, en todo caso, uno de los medios disponibles, ya que, siguiendo a Oszlak (2013), es enteramente posible que un gobierno se abra a la participación ciudadana sin que la utilización de herramientas informáticas sea condición excluyente para ello. En tal sentido, un gobierno podría considerarse *abierto* si promueve el involucramiento de la sociedad civil en la administración pública, pudiendo esto darse o no a través de interacciones virtuales mediante el uso de las tecnologías existentes.

Aquí se traen a colación algunos interrogantes planteados por Subirats y Fuster Morell (2013). ¿Posibilitan las TICs cambios en las estructuras tradicionales de poder? ¿Sirven Internet y las TICs para que seamos más autónomos, más capaces de decidir sobre las políticas que nos afectan? Es posible, siempre y cuando, de acuerdo a las ideas esbozadas anteriormente, por un lado, el gobierno electrónico sea interpretado como un medio, una herramienta más de las que se dispone desde el paradigma de Gobierno Abierto para el impulso de procesos participativos, colaborativos y transparentes; y por otro, se tengan en cuenta las facetas social y cultural, además de la tecnológica, de los procesos de innovación pública. En palabras de Yu y Robinson (2012), es necesaria la distinción entre políticas de Gobierno Abierto y tecnologías de datos abiertos: la tecnología puede transparentar la información pública, empoderando a terceros para que contribuyan y colaboren en términos de innovación pública. Pero los avances tecnológicos por sí solos no resuelven los debates en torno a la vida cívica, y las mejoras tecnológicas gubernamentales no son sustitutas de los mecanismos de rendición de cuentas.

3.3. Laboratorios de innovación

3.3.1. Laboratorios como espacios-frontera

Es evidente que el gobierno –la administración pública– ya no monopoliza exclusiva y excluyentemente la resolución de problemas públicos. Por este motivo es que éste requiere nuevas capacidades y aptitudes que se encuentran disponibles por fuera de las estructuras tradicionales estatales y gubernamentales (innovación abierta), a partir de un proceso de carácter sistémico (co-creación) apoyado en crear complicidad y respuestas con y a través de las personas (*design thinking* e inteligencia colectiva) (Ramírez Alujas, 2016).

La necesidad de nuevas capacidades potencialmente obtenibles desde el exterior de las estructuras estatales clásicas por medio de la co-creación ciudadana, conecta estos nuevos problemas que surgen en la escena contemporánea con el concepto de innovación pública –concepto cuyos tres pilares son la innovación abierta, la co-creación y la inteligencia colectiva–, y a los laboratorios de innovación como el espacio idóneo para conjugar estas tres características: como **espacios-frontera**.

Como espacios-frontera se define aquellos espacios que, a la manera de los objetos-frontera del *design thinking*, contribuyen a la comprensión y construcción conjunta entre actores con diferentes conocimientos e intereses y permiten el entendimiento común. El laboratorio de innovación actúa, en este sentido, como herramienta facilitadora, poniendo a disposición de la ciudadanía diversas técnicas para ayudarla a convertirse en co-creadora de políticas públicas (Pobes Gamarra et al., 2015).

En este sentido, para que el gobierno pueda lograr el aprovechamiento de las capacidades de la sociedad civil, los laboratorios de innovación pública surgen como espacios experimentales promotores de cambios desde dentro del gobierno para el beneficio de la ciudadanía, potenciando y recurriendo al mismo talento creativo e inteligencia colectiva distribuida en la sociedad y otros sectores (Ramírez Alujas, 2016:172). Según Acevedo y Dassen (2016:19), en esta misma

línea, los laboratorios de innovación son espacios dinámicos donde se promueve la creatividad para el diseño de nuevas soluciones de política pública. Como contraparte a los organismos públicos tradicionales, en los que el cambio de procesos y políticas implica riesgos y dificultades, los laboratorios de innovación han surgido con el objetivo de asumir esos riesgos. Brevemente, los objetivos de los laboratorios relevados por los autores son: brindar soluciones innovadoras, acercar el gobierno a la ciudadanía, mejorar políticas públicas, difundir y utilizar datos abiertos, todo esto a través de actividades de apoyo a emprendedores, eventos, análisis de datos, investigación, desarrollo de plataformas tecnológicas, etc., en términos de transparencia y participación ciudadana (Acevedo y Dassen, 2016:19). Según Mulgan (2014), no existe una definición compartida acerca de qué constituye un laboratorio de innovación, aunque se espera que desarrolle actividades de experimentación en espacios controlados para demostrar (o no) su efectividad, con el objetivo de generar ideas útiles orientadas a la resolución de necesidades sociales.

Si bien el conjunto de laboratorios de innovación es muy diverso (Mulgan, 2014), hay ciertas características útiles para diferenciarlos frente a los organismos públicos tradicionales (Acevedo y Dassen, 2016:19). En primer lugar, la internalización del riesgo de las innovaciones. Los laboratorios surgen como entidades pequeñas y dinámicas con relativa independencia y mayor espacio para el fracaso que los organismos tradicionales. Por otra parte, y vinculado a lo anterior, se recurre a metodologías de experimentación, adopción rápida de proyectos piloto y evaluación de impacto. Experimentar y testear sus innovaciones en ambientes controlados permite a los laboratorios conocer su impacto antes de ampliar su escala, reduciendo los costos de un posible fracaso. En tercer lugar, se requiere cierto *know-how* en tecnologías digitales y ciencia de datos. Se suele contar con equipos especializados en análisis de datos, programación y manejo de tecnologías digitales; sin perder de vista que en su totalidad, los laboratorios suelen estar compuestos por un plantel multidisciplinario, lo que permite ampliar la visión tradicional de las organizaciones gubernamentales, combinar enfoques y

visiones de la realidad, y aumentar los niveles de comprensión ante la diversidad social. Además, algunos laboratorios suelen incentivar espacios de colaboración, tanto entre diferentes carteras gubernamentales, como entre estas y actores del sector privado, la sociedad civil y la academia. Siguiendo con esta característica, también se busca involucrar voces ciudadanas en procesos de diseño de políticas públicas, es decir, se busca aprender de los usuarios y poblaciones objetivo de las políticas como etapa inicial en su proceso de diseño. Finalmente, como última característica, se destaca que algunos laboratorios tienen como objetivo promover un ambiente de innovación dentro de la administración pública, es decir, fomento de actividades de capacitación para funcionarios públicos, investigación y difusión de metodologías de diseño, experimentación y co-creación (Acevedo y Dassen, 2016:20-25).

3.3.2. Laboratorios de gobierno y laboratorios ciudadanos

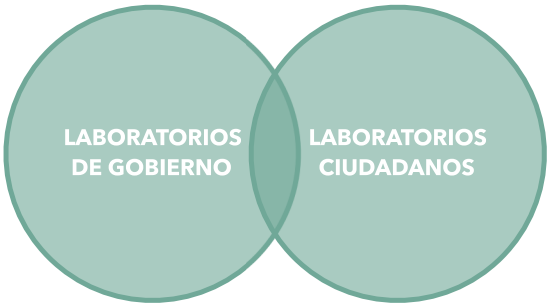
En este punto, es necesario mencionar otra categorización del concepto de innovación, esta vez no en cuanto a su producto, sino en cuanto a su esfera de actuación. Rojas-Martín y Stan (2018) desarrollan la diferencia entre *innovación gubernamental* e *innovación ciudadana*[5], definiendo la primera como aquella que se produce dentro de las administraciones públicas; mientras que la segunda sería aquella cuyo protagonismo corresponde a la sociedad.

Se designa, entonces, como **laboratorios de gobierno** a aquellos que actúan exclusivamente hacia dentro de las administraciones públicas, y como **laboratorios ciudadanos** a aquellos que actúan hacia fuera de las mismas. En el caso de los laboratorios de gobierno, las administraciones públicas funcionan como *motor* de los procesos de innovación. En este sentido, se involucra a los empleados públicos, quienes aportan conocimiento y experticia. En el caso de los laboratorios ciudadanos, las administraciones públicas cumplen un rol *facilitador*.

[5] En el texto mencionado se utilizan los términos *innovación pública* e *innovación social*. En el presente trabajo, para evitar confusiones con la tipología de innovación de acuerdo a su producto desarrollada en páginas anteriores, estos conceptos se asocian a los de *innovación gubernamental* e *innovación ciudadana*.

Aquí se involucra a la ciudadanía, que aporta una visión más fresca y menos institucionalizada. Generalmente las instancias de prueba y aplicación de soluciones experimentales suelen ser más fáciles de implementar en los primeros.

Gráfico 2: Diferencias entre laboratorios de gobierno y laboratorios ciudadanos



DESDE LA ADMINISTRACIÓN	**DESDE LA SOCIEDAD**
EMPLEADOS PÚBLICOS	**CIUDADANÍA**
EXPERTICIA	**FRESCURA**
ROL DE LAS AAPP: MOTOR	**ROL DE LAS AAPP: FACILITADOR**
LÓGICA INSTITUCIONAL	**LÓGICA HACKER**
FACILIDAD PARA TESTEAR	**PROBLEMAS PARA TESTEAR**
FACILIDAD PARA APLICAR	**PROBLEMAS PARA APLICAR**

Fuente: Rojas-Martín y Stan (2018)

Sin embargo, la frontera puede ser difusa. Es decir, innovación ciudadana e innovación gubernamental no necesariamente son ideas excluyentes. Siguiendo a los autores (Rojas-Martín y Stan, 2018), se debe ser capaz de hacer funcionar ambas lógicas para obtener resultados óptimos.

3.4. Síntesis

A modo de síntesis, se concluye este marco teórico con la elaboración de una tabla de variables, que ilustra los pilares, componentes y herramientas principales del concepto de Gobierno Abierto, elaborada a partir del modelo de *Démocratie Ouverte*[6]. Dichas variables serán insumo para la comparación de casos a desarrollar más adelante.

Tabla 1: Elementos de un Gobierno Abierto

PILARES	COMPONENTES	MEDIOS
TRANSPARENCIA	Pedagogía ciudadana	• Uso y visualización de datos • Publicidad de los procesos de gobernanza • Infografías
	Datos abiertos	
	Monitoreo de políticas públicas	• Estrategias de comunicación • Indicadores de impacto • Fechas límite
PARTICIPACIÓN	Consulta ciudadana	Identificación de críticas, sugerencias e ideas
	Deliberación con los ciudadanos	Organización de debates públicos
	Co-diseño de políticas públicas con los ciudadanos	
COLABORACIÓN	Derribo de silos y estructuras piramidales	• Dentro de las organizaciones • Entre las organizaciones
	Trabajo horizontal	• Entre las organizaciones • En el territorio Con: • Herramientas de diseño de servicios • Metodologías flexibles Mediante: • Participación de la ciudadanía • Promoción de la cooperación
	Promoción de asociaciones	Dentro de y entre: • ONGs • Autoridades públicas • Sector privado

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de https://democratieouverte.org

En primer lugar, se identifican tres elementos que componen el pilar de **transparencia**: los dos primeros, pedagogía ciudadana y datos abiertos, se desarrollan a partir de instrumentos relacionados al uso y visualización de datos, a la publicidad de los procesos de gobernanza, y a la elaboración de infografías. El

[6] Colectivo ciudadano independiente dedicado a la difusión del Gobierno Abierto en el mundo francófono.

tercero, monitoreo de políticas públicas, es posible a partir de estrategias de comunicación, del desarrollo de indicadores de impacto y del establecimiento de fechas límite. En segundo lugar, el pilar de **participación** se sostiene en tres ideas: consulta ciudadana (útil a partir de la identificación de críticas, sugerencias e ideas), deliberación con los ciudadanos y co-diseño de políticas públicas con los ciudadanos, estas últimas a partir de la organización e incentivo de debates y encuentros públicos y abiertos. Por último, el pilar de **colaboración** se basa en tres ideas: el derribo de "silos" y estructuras piramidales (tanto dentro de las organizaciones como entre ellas), el trabajo horizontal (entre las organizaciones y en el territorio, aplicando y facilitando herramientas de diseño de servicios y metodologías flexibles, a partir de la participación de la ciudadanía y el incentivo a la cooperación), y la promoción de asociaciones (tanto dentro de como entre organizaciones no gubernamentales, organismos públicos y el sector privado).

4. MARCO METODOLÓGICO

El énfasis del estudio comparado está puesto en la comprensión de la problemática a través de la recolección y el análisis de información cualitativa. Esto se logra, en primer lugar, a través del análisis documental. En segundo lugar, a partir de los testimonios, actividades y resultados co-producidos en el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab –parte del I Encuentro de Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública–, actividad en la cual el autor del presente trabajo participó en calidad de invitado y relator. Por último, se recurre también a los aportes surgidos en el marco del Foro de Discusión del MOOC nº 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto", unidad del curso de educación virtual sobre la temática derivado del proyecto TOGIVE, donde el autor se desempeña, a la fecha de realización de la investigación, como parte del equipo encargado de su desarrollo.

Debido al desarrollo exponencial que han tenido los laboratorios de innovación en la última década, el universo de los mismos se encuentra en constante expansión. Es por esto que, a los fines de la presente investigación, luego de presentar el panorama global de este universo, se decide trabajar con una muestra de 20 casos representativos: 10 del continente americano y 10 del continente europeo. Se intenta que la muestra dé cuenta de la amplitud y diversidad de laboratorios existentes, por lo que la constituyen casos con diferentes orígenes, escalas, áreas de intervención, métodos de trabajo, etc.

El abordaje, como se mencionó anteriormente, es de tipo comparado. La comparación permite desarrollar un análisis pormenorizado de lo que se estudia y agudiza la capacidad de descripción del investigador, al permitir sintetizar los elementos diferenciadores y comunes de los casos seleccionados. En principio, se definen las propiedades y atribuciones de los casos a comparar, para clasificarlos e identificar las variaciones empíricas del fenómeno en las distintas realidades examinadas. Se busca, así, explicar las diferencias y las semejanzas entre los casos; explorando patrones, procesos y regularidades existentes (Pliscoff y Monje, 2003).

Se acude a la tabla de variables presentada en el marco teórico de este trabajo[7] como guía para identificar qué elementos característicos de los pilares del paradigma de Gobierno Abierto se pueden identificar en cada caso.

En consecuencia, la investigación no busca probar alguna hipótesis, sino más bien realizar un trabajo descriptivo y analítico de los laboratorios seleccionados, desde una perspectiva comparada, que resulte en un aporte preliminar en cuanto a buenas prácticas de laboratorios de innovación pública.

En resumen, la investigación se estructura de la siguiente manera:

- En primer lugar, se lleva a cabo el ajuste teórico-metodológico inicial, a partir del cual se realizan tanto la caracterización del universo de laboratorios a nivel mundial como la selección de casos a abordar. Esto es producto de la revisión bibliográfica de investigaciones y publicaciones anteriores centradas en el estudio de casos de laboratorios de innovación pública, con especial hincapié en el continente americano y en el continente europeo.
- Luego de esto, se procede a recolectar información de cada caso, a partir de la consulta de documentación institucional, normativa, notas periodísticas, sitios web, etc. En principio, se busca identificar variables como: país de origen, sector gubernamental del que dependen, áreas de intervención a partir de los proyectos que desarrollan, recursos, metodologías internas de trabajo, etc.; con el objetivo de definir propiedades y atribuciones particulares de cada caso.
- Se prevé la participación (directa y a cargo de la relatoría del evento) en el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab –parte del I Encuentro de Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública– a realizar en el mes de junio de 2018, con el fin de que los testimonios, actividades y resultados de mismo devengan en un insumo adicional a la información recolectada a través de los medios mencionados anteriormente.

[7] Página 22.

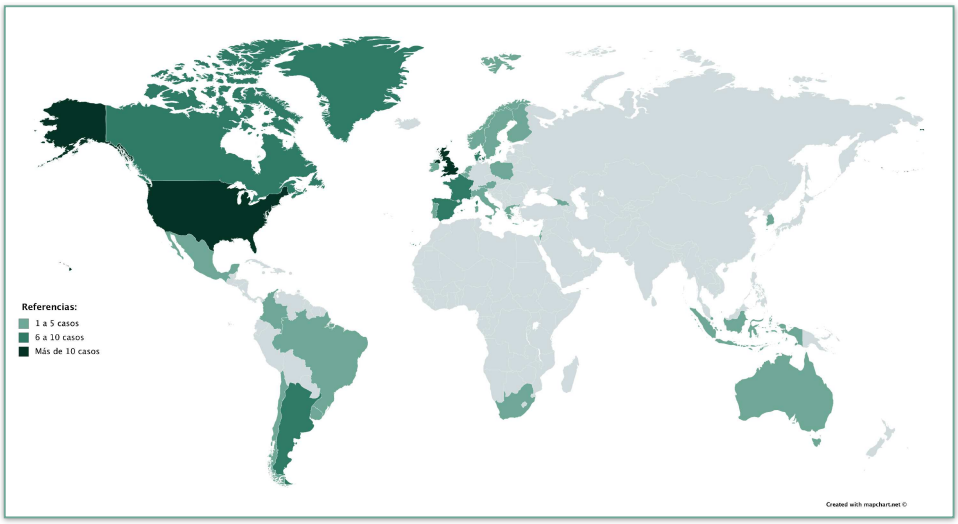
- Además, se recurre a la revisión de los aportes, en términos de laboratorios de innovación, surgidos en el Foro de Discusión del MOOC nº 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto", parte del curso de capacitación en Gobierno Abierto desarrollado a partir del proyecto TOGIVE.
- Finalmente, se sistematiza la información y se procede a su análisis y comparación, identificando similitudes, diferencias, variaciones empíricas y regularidades entre los casos.

5. RELEVAMIENTO DE CAMPO

5.1. Panorama global

A partir de la revisión de Selloni y Staszowski (2013), Fuller y Lochard (2016), Design for Europe, La 27e Région y Fundación Nesta (2017), además de lo discutido tanto en el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab del I Encuentro de Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública, como en el Foro de Discusión del MOOC nº 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto" del proyecto TOGIVE, así como también gracias al relevamiento bibliográfico y documental general de la presente investigación, se ha identificado un universo de 105 casos a lo largo del planeta.

Imagen 2: Cantidad de laboratorios de innovación y agencias similares de acuerdo al país

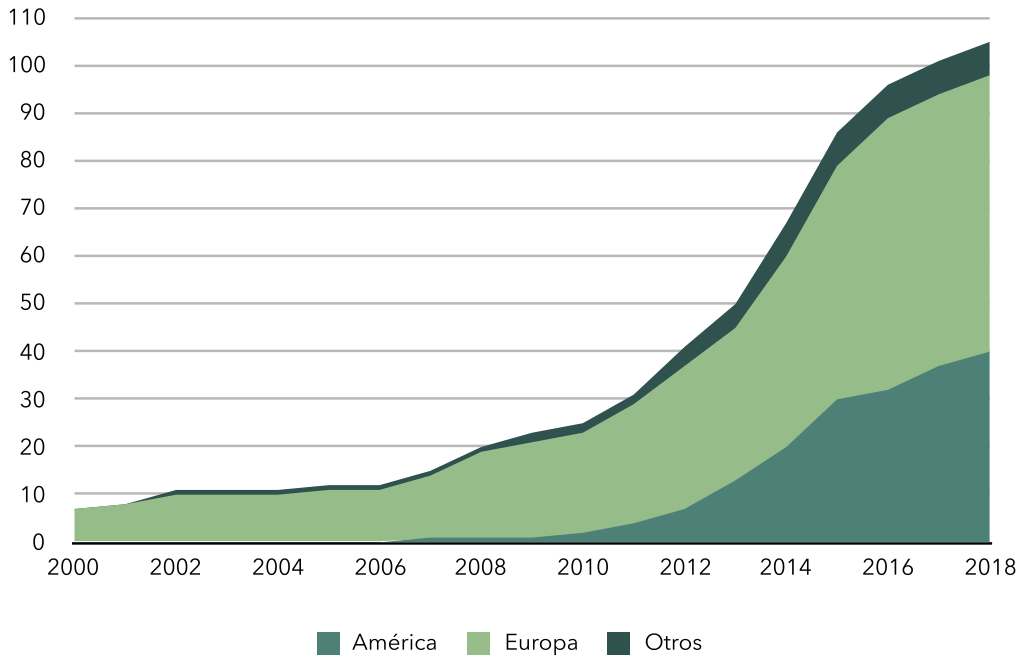


Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de Selloni y Staszowski (2013), Fuller y Lochard (2016), Design for Europe, La 27e Région y Fundación Nesta (2017), el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab, el Foro de Discusión del MOOC nº 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto" del proyecto TOGIVE, y el relevamiento bibliográfico y documental general de la presente investigación.

Como se mencionó brevemente en la introducción de esta investigación, el número de laboratorios de innovación pública e iniciativas similares ha crecido vertiginosamente durante la última década, especialmente en Europa –región pionera en cuanto a la temática– y en América. Esto coincide, no casualmente, con la expansión del Gobierno Abierto como modelo de gestión a partir del puntapié

inicial dado por el gobierno de los Estados Unidos en el año 2009 –principalmente en América Latina–. Hoy en día existe más de un centenar de casos; y prácticamente la mitad ha sido gestada en los últimos cinco años.

Gráfico 3: Evolución del nº de laboratorios y afines, con desagregación regional (2000-2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de Selloni y Staszowski (2013), Fuller y Lochard (2016), Design for Europe, La 27e Région y Fundación Nesta (2017), el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab, el Foro de Discusión del MOOC nº 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto" del proyecto TOGIVE, y el relevamiento bibliográfico y documental general de la presente investigación.

Por otra parte, se evidencia al continente europeo como precursor en la promoción de los laboratorios de innovación, siendo la experiencia de MindLab en Dinamarca la primera de ellas, la cual marca tendencia y resulta paradigmática incluso hasta la actualidad. Además, el Reino Unido es un baluarte regional respecto a innovación y diseño, contando con organismos orientados a la temática, como el Design Council y Nesta, desde mediados y fines del siglo XX, respectivamente.

En el territorio americano, la ola innovadora es inseparable del *boom* del Gobierno Abierto que tiene lugar tras el año 2009, a partir del impacto regional y global, como ya se mencionó anteriormente, del *Transparency and Open Government. Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies*

(Obama, 2009). Estados Unidos, en esta parte del globo, es el país que toma la delantera en la temática, siendo pionero el caso del I-Lab del Banco Interamericano de Desarrollo, organismo regional que, ya desde el año 2007, trabaja particularmente junto a países latinoamericanos en la co-creación de soluciones desde la innovación y el diseño centrado en el usuario. También son dignos de mención los más de diez *Innovation Teams* financiados en Estados Unidos e Israel por la fundación *Bloomberg Philanthrophies*[8].

Otro aporte para la construcción del universo global de casos fue el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab[9]. El evento contó con la participación de referentes iberoamericanos en innovación pública y miembros de la Red InnoLabs CYTED (en concreto, representantes de laboratorios de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y España). En este sentido, varios de los participantes de la jornada son referentes de algunos de los laboratorios seleccionados para el estudio comparado de la presente investigación: Pedro Guerra Brandão del LabHacker de la Cámara de Diputados de Brasil, Juan Felipe Yepes de LABCapital de Colombia, y Aitor Silván y Loredana Stan de NovaGob Lab de España.

El encuentro consistió en el desarrollo de espacios de discusión y debate a través de metodologías de consenso entre los participantes, tanto por vía presencial como por vía virtual[10], coordinadas con el objetivo de establecer conclusiones que sirvieran de insumo para el Decálogo que da nombre al taller. Se utilizó la plataforma web https://www.menti.com para un relevamiento sencillo, veloz y visual de las ideas de los participantes. Se discutieron cuatro categorías para la co-producción del Decálogo: objetivos, valores, herramientas y actores.

En cuanto a los **objetivos** de un laboratorio de gobierno, los más relevantes que se mencionaron fueron: generar valor público, identificar retos, colaborar y co-crear con la sociedad civil.

---

[8] Fundación neoyorquina orientada al financiamiento de acciones enfocadas al medio ambiente, la salud pública, las artes, la educación y la innovación gubernamental (Bloomberg Philantrophies, 2018).

[9] Parte del I Encuentro de Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública, realizado el día 7 de junio de 2018 en Tenerife, España.

[10] El autor de la presente investigación participó del taller por este medio, así como también desarrolló tareas de relatoría del mismo.

Luego se trabajó con **valores**: colaboración, transparencia, apertura, experimentación, participación, sostenibilidad, creatividad, horizontalidad, entre otros, fueron establecidos.

Imagen 3: Valores de un laboratorio de gobierno

Fuente: elaboración colaborativa durante el taller mediante la plataforma https://www.menti.com

En tercer lugar se definieron algunas **herramientas**: prototipado, *design thinking*, etnografía, ciencias del comportamiento, trabajo con datos. Aquí se discutió también acerca del concepto de laboratorio como espacio –no necesariamente físico– para realizar experimentos. Se establecieron como elementos esenciales para el desarrollo de las actividades de un laboratorio ideas como creatividad, aprendizaje, participación experimentación y prototipado de soluciones. Además, se caracterizó a las herramientas como instrumentos para "hacer haciendo entre todos". También se mencionó la necesidad de la apertura como principio, tanto en cuanto a herramientas abiertas en general como a, en el caso de medios tecnológicos, herramientas desarrolladas a partir de código abierto y replicable. Las herramientas, en este sentido, deben ser accesibles, flexibles e inclusivas para facilitar instancias de colaboración. En cuanto al panorama mundial sobre la temática, se mencionaron cuatro pilares que definen a un laboratorio de innovación: diseño centrado en el usuario, ciencia de datos, ciencias del comportamiento y participación ciudadana.

Imagen 4: Herramientas de un laboratorio de gobierno

Fuente: elaboración colaborativa durante el taller mediante la plataforma https://www.menti.com

Finalmente, se debatió acerca de los **actores**: mencionando la importancia de los aportes tanto de servidores y empleados públicos, la academia, la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil.

A partir de los anteriores insumos, el primer borrador del Decálogo co-creado colaborativamente entre los participantes quedó definido de la siguiente manera:

1. Espacio que amplifica el valor público mediante la democratización, la cohesión social, el incremento de la efectividad, la calidad del servicio y el cumplimiento de objetivos.
2. Es una comunidad de innovación diversa y multidisciplinar de talento que, empatizando con la sociedad, le aporta valor en el presente y aprendizaje para el futuro.
3. Se encarga del diseño con interacción social de pruebas a pequeña escala sobre proyectos que responden a grandes retos.
4. Lleva a la práctica los tres ejes del gobierno abierto: colaboración, transparencia y participación.
5. Tiene en cuenta que la ética de lo público es un valor central en la constitución, definición de finalidades y desarrollo de innovaciones que promuevan valor público.

6. Detecta necesidades mediante la participación ciudadana, la escucha activa y las mejores prácticas.
7. Desarrolla experiencias prácticas mediante el ensayo-error antes de la implementación.
8. Es un espacio donde se aprende haciendo.
9. Emplea herramientas de medición y evaluación.
10. Cuenta con las aportaciones de los servidores públicos, la academia, la ciudadanía y las organizaciones sociales.

Para cerrar este apartado, y como sostén de todo lo expuesto anteriormente, se presentan tres tablas que sintetizan las características principales de los 105 casos identificados (agrupados regionalmente) de laboratorios de innovación y organizaciones afines (organizaciones que, sin definirse como laboratorios, desarrollan y/o impulsan actividades similares a través de métodos, instrumentos y herramientas comunes). Se resaltan las celdas de los 20 casos seleccionados para el estudio comparado de la presente investigación.

Tabla 2: Laboratorios de innovación y organizaciones afines (América)

CASO	SEDE	AÑO DE CREACIÓN	SITIO WEB	OBSERVACIONES
LABgcba	Argentina	2013	http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/gobiernoabierto/smart-lab	-
Santalab	Argentina	2016	https://www.santafe.gob.ar/ms/gobiernoabierto/colaboracion/santalab/	-
Buenos Aires LAB	Argentina	2017	https://baprovincialab.github.io/Buenos-Aires-LAB-2017/	Cerrado a principios de 2018
NQNLab	Argentina	2017	http://ciudadanianqn.com.ar	-
PoliLab UNR	Argentina	2017	https://polilabunr.wordpress.com	-
CreaPolis - CoLabs	Argentina	2018	https://www.facebook.com/CreaPolis/	-
LabHacker de la Cámara de Diputados	Brasil	2013	http://labhackercd.leg.br	-
Lab.Rio	Brasil	2014	http://www.labrio.cc/index.html	Inactivo
Unidad de Innovación e Investigación de Durham	Canadá	2011	https://www.durham.ca/en/regional-government/innovation-and-research.aspx	Agencia gubernamental
In With Forward	Canadá	2013	https://inwithforward.com	-
Mars Solutions Lab	Canadá	2013	https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/	-
CoLab	Canadá	2014	https://thecolab.ca	-
ISED Service Lab	Canadá	2015	https://www.ic.gc.ca/eic/site/096.nsf/eng/home	-
NouLab	Canadá	2015	https://noulab.org/	-

Continúa en la página siguiente

Continúa de la página anterior

CASO	SEDE	AÑO DE CREACIÓN	SITIO WEB	OBSERVACIONES
Laboratorio de Gobierno	Chile	2014	https://www.lab.gob.cl	-
GobLab de la Universidad Adolfo Ibáñez	Chile	2017	http://escueladegobierno.uai.cl/centros/goblab-uai/	-
Centro de Innovación Pública Digital	Colombia	2013	http://centrodeinnovacion.gobiernoenlinea.gov.co/es	Agencia gubernamental
LABCapital	Colombia	2018	http://veeduriadistrital.gov.co/content/Laboratorio-Innovación-la-Gestión-Pública-Distrital	-
I-Lab	Estados Unidos	2007	http://www.bidinnovacion.org/es/	Depende del Banco Interamericano de Desarrollo
New Urban Mechanics	Estados Unidos	2010	https://www.boston.gov/departments/new-urban-mechanics	Agencia gubernamental
Public Policy Lab	Estados Unidos	2011	http://publicpolicylab.org	-
Innovation SF	Estados Unidos	2012	http://www.innovation.sfgov.org	Agencia gubernamental
The Governance Lab	Estados Unidos	2012	http://www.thegovlab.org	-
Equipo de Innovación de Centennial	Estados Unidos	2014	https://www.centennialco.gov/Government/meet-the-centennial-innovation-team.aspx	Agencia gubernamental financiada por el Programa de Innovación Gubernamental de Bloomberg Philantrophies
Equipo de Innovación de Rochester	Estados Unidos	2014	http://www.cityofrochester.gov/innovation/	
OPM Innovation Lab	Estados Unidos	2014	https://lab.opm.gov	-
US Global Development Lab	Estados Unidos	2014	https://www.usaid.gov/GlobalDevLab	-
Equipo de Innovación de Long Beach	Estados Unidos	2015	http://longbeach.gov/iteam/	Agencia gubernamental financiada por el Programa de Innovación Gubernamental de Bloomberg Philantrophies
Equipo de Innovación de Los Angeles	Estados Unidos	2015	https://twitter.com/lainnovates	
Equipo de Innovación de Minneapolis	Estados Unidos	2015	http://innovateminneapolis.com	
Equipo de Innovación de Mobile	Estados Unidos	2015	https://www.iteammobile.org	
Equipo de Innovación de Peoria	Estados Unidos	2015	http://www.peoriagov.org/innovation/	
Equipo de Innovación de Seattle	Estados Unidos	2015	http://iteam.seattle.gov	
Equipo de Innovación de Syracuse	Estados Unidos	2015	http://www.innovatesyracuse.com	
Laboratorio de Software Libre	México	2012	http://cozcyt.gob.mx/labsol/	-
Laboratorio para la Ciudad	México	2013	https://labcd.mx	-
OpenLabs	México	2016	http://www.openlabs.mx	-
U-GOB	México	2018	https://u-gob.com	-
Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital	Uruguay	2015	https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/5344/1/agesic/lab.html?idPadre=4099	-
MVDLab	Uruguay	2017	http://www.montevideo.gub.uy/node/41513	-

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de Selloni y Staszowski (2013), Fuller y Lochard (2016), Design for Europe, La 27e Région y Fundación Nesta (2017), el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab, el Foro de Discusión del MOOC nº 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto" del proyecto TOGIVE, y el relevamiento bibliográfico y documental general de la presente investigación.

Tabla 3: Laboratorios de innovación y organizaciones afines (Europa)

CASO	SEDE	AÑO DE CREACIÓN	SITIO WEB	OBSERVACIONES
GovLab Austria	Austria	2016	http://www.govlabaustria.gv.at	-
EU Policy Lab	Bélgica	2014	https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/	Unión Europea
MindLab	Dinamarca	2002	http://mind-lab.dk/en	Cierre programado para fines de 2018
Laboratorio del Concejo Municipal de Roskilde	Dinamarca	2009	www.roskilde.dk	-
Laboratorio del Concejo Municipal de Odense	Dinamarca	2011	http://odense.dk	-
Laboratorio del Concejo Municipal de Kolding	Dinamarca	2012	https://www.kolding.dk	-
Copenhagen Solutions Lab	Dinamarca	2014	https://cphsolutionslab.dk	-
Centro para la Innovación de Aarhus	Dinamarca	2015	http://cfiaarhus.dk	Agencia gubernamental
MediaLab Prado	España	2000	https://www.medialab-prado.es	-
Innobasque	España	2007	https://www.innobasque.eus	Organización sin fines de lucro
Barcelona Urban Lab	España	2008	http://www.22barcelona.com/content/view/698/897/lang,es/	-
Zaragoza Activa	España	2010	https://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/	Agencia gubernamental
Ciutat Beta	España	2012	http://www.ciutatbeta.org	-
MediaLab UGR	España	2014	http://medialab.ugr.es	-
NovaGob Lab	España	2016	https://lab.novagob.org	-
Laboratorio Aragón Gobierno Abierto	España	2018	http://www.laaab.es	-
Sitra	Finlandia	1967	https://www.sitra.fi/en/	Agencia gubernamental
Demos Helsinki	Finlandia	2005	https://www.demoshelsinki.fi	Think tank
Lahti Future Lab	Finlandia	2011	https://lahtifuturelab.wordpress.com	-
La 27° Région	Francia	2008	http://www.la27eregion.fr	-
Fabrique de l'Hospitalité	Francia	2011	http://www.lafabriquedelhospitalite.org	-
Bretagne Créative	Francia	2012	http://www.bretagne-creative.net	Comunidad informal (no posee estatuto jurídico)
Les Entretiens Albert-Kahn	Francia	2012	http://eak.hauts-de-seine.fr	-
Lab06	Francia	2013	https://e-zy06.departement06.fr/e-06-9494.html	-
Le LABO	Francia	2015	http://labo-public.fr	-
Lab Pôle Emploi	Francia	2016	http://www.lelab.pole-emploi.fr	-
ServiceLab	Georgia	2016	https://sda.gov.ge/?page_id=7325&lang=en	-
Design4Future	Grecia	2016	https://www.design4future.org/	Consultora privada
Open Practices	Irlanda	2015	http://www.openpractices.net	Programa de investigación
Design Policy Lab	Italia	2000	http://www.designpolicy.eu	-
LabGov	Italia	2013	http://www.labgov.it/	-
Co Mantova	Italia	2015	http://co-mantova.designforcommons.org	-
Innovation Design Lab	Italia	2015	https://www.innovationdesignlab.it	-
Laboratorio per l'innovazione pubblica	Italia	2015	http://www.lab-ip.net	-
Difi	Noruega	2008	https://www.difi.no	Agencia gubernamental
Waag Society	Países Bajos	1991	http://waag.org	Organización sin fines de lucro
Kennisland	Países Bajos	1999	https://www.kl.nl	Organización sin fines de lucro
LEF Future Centre	Países Bajos	2008	https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/innovatie-en-duurzame-leefomgeving/lef-future-center/index.aspx	Agencia gubernamental

Continúa en la página siguiente

Continúa de la página anterior

CASO	SEDE	AÑO DE CREACIÓN	SITIO WEB	OBSERVACIONES
Wasted Lab	Países Bajos	2015	https://wastedlab.nl/en/	-
Área de Innovación y Diseño de Eindhoven	Países Bajos	2016	http://www.creativering.eu/eindhoven/	Agencia gubernamental
Gdynia Innovation Centre Design	Polonia	2011	http://www.gdyniaprzedsiebiorcza.pl/entrepreneurship-development-support/gdynia-innovation-centre/	Agencia gubernamental
eSPAP Lab	Portugal	2015	https://www.espap.pt/Paginas/home.aspx	-
LABX	Portugal	2016	https://labx.gov.pt	-
Design Council	Reino Unido	1944	https://www.designcouncil.org.uk	Organización sin fines de lucro
Nesta	Reino Unido	1998	https://www.nesta.org.uk	Organización sin fines de lucro
Governance International	Reino Unido	2002	http://www.govint.org	Organización sin fines de lucro
SILK (Social Innovation Lab Kent)	Reino Unido	2007	http://socialinnovation.typepad.com/silk/	-
FutureGov	Reino Unido	2008	https://www.wearefuturegov.com	Consultora privada
Behavioural Insights Team	Reino Unido	2014	http://www.behaviouralinsights.co.uk	-
Bromford Lab	Reino Unido	2014	http://www.bromfordlab.com	-
The Innovation Lab	Reino Unido	2014	https://www.finance-ni.gov.uk/topics/public-sector-reform-division/innovation-lab	-
UK Policy Lab	Reino Unido	2014	https://openpolicy.blog.gov.uk	-
YLab Wales	Reino Unido	2015	http://ylab.wales	-
Bexley Innovation Lab	Reino Unido	2016	https://bexleyinnovationlab.wordpress.com	-
Vinnova	Suecia	2001	https://www.vinnova.se/en/	Agencia gubernamental
Medea Living Lab	Suecia	2009	http://medea.mah.se	-
Trafiklab	Suecia	2012	https://www.trafiklab.se	-
ExperioLab	Suecia	2014	http://experiolab.com	-

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de Selloni y Staszowski (2013), Fuller y Lochard (2016), Design for Europe, La 27e Région y Fundación Nesta (2017), el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab, el Foro de Discusión del MOOC nº 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto" del proyecto TOGIVE, y el relevamiento bibliográfico y documental general de la presente investigación.

Tabla 4: Laboratorios de innovación y organizaciones afines (resto del mundo)

CASO	SEDE	AÑO DE CREACIÓN	SITIO WEB	OBSERVACIONES
TACSI	Australia	2009	https://www.tacsi.org.au	-
DesignGov	Australia	2012	https://innovation.govspace.gov.au	Agencia gubernamental
Oficina de Innovación de Seúl	Corea del Sur	2013	http://english.seoul.go.kr	Agencia gubernamental
Pulse Lab Jakarta	Indonesia	2012	http://pulselabjakarta.org	-
Equipo de Innovación de Jerusalén	Israel	2014	https://jlmiteam.org	Agencia gubernamental financiada por el Programa de Innovación Gubernamental de Bloomberg Philantrophies
Human Experience Lab	Singapur	2014	https://www.psd.gov.sg/	-
Centre for Public Service Innovation	Sudáfrica	2001	http://www.cpsi.co.za	Agencia gubernamental

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de Selloni y Staszowski (2013), Fuller y Lochard (2016), Design for Europe, La 27e Région y Fundación Nesta (2017), el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab, el Foro de Discusión del MOOC nº 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto" del proyecto TOGIVE, y el relevamiento bibliográfico y documental general de la presente investigación.

5.2. Muestra para el estudio comparado

Para la presente investigación, a partir del mapeo anterior, se seleccionó una muestra de 20 casos –10 del continente europeo y 10 del continente americano– para su revisión en profundidad, enumerados a continuación:

- Buenos Aires LAB (Argentina), I-Lab (Estados Unidos[11]), LABCapital (Colombia), LABgcba (Argentina), LabHacker (Brasil), Laboratorio de Gobierno (Chile), Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital (Uruguay), Laboratorio para la Ciudad (México), Santalab (Argentina) y The Governance Lab (Estados Unidos), en cuanto a experiencias americanas.
- Barcelona Urban Lab (España), Behavioural Insights Team (Reino Unido), Design Policy Lab (Italia), ExperioLab (Suecia), LABX (Portugal), Le LABO (Francia), MediaLab Prado (España), MindLab (Dinamarca), NovaGob Lab (España) y The Innovation Lab (Reino Unido), en cuanto a experiencias europeas.

Previo al desarrollo en detalle de cada caso, al inicio de cada sección de este apartado se desarrolla una ficha de los mismos, agrupados continentalmente, a partir de las siguientes categorías de interés:

- País de origen.
- Sector gubernamental del cual dependen.
- Alcance territorial.
- Temáticas que abordan (a partir de las actividades desarrolladas).
- Principales metodologías utilizadas.

Las temáticas se delimitan de la siguiente manera:

- Cultura y educación.
- Democratización y participación ciudadana.
- Desarrollo económico y empleo.

[11] La sede del BID se encuentra en Washington, sin embargo, el laboratorio concentra su actividad en América. Latina y el Caribe

- Género.
- Hacienda y finanzas públicas.
- Inclusión social.
- Innovación en el sector público.
- Salud y medio ambiente.
- Seguridad.
- Servicios públicos, infraestructura y vivienda.
- Tecnología, datos y digitalización.
- Transporte y movilidad.

5.2.1. Casos seleccionados (América)

Tabla 5: Identificación de los casos americanos relevados

LABORATORIO	PAÍS	DEPENDENCIA	ALCANCE	TEMÁTICAS	METODOLOGÍAS
Buenos Aires LAB	Argentina	Ministerio de Gobierno (Gobierno de la provincia de Buenos Aires)	Provincial	Democratización y participación ciudadana; Género; Innovación en el sector público; Tecnología, datos y digitalización; Transporte y movilidad	Ciencia de datos Design thinking
I-Lab	Estados Unidos	División de Competitividad e Innovación (Banco Interamericano de Desarrollo)	Internacional	Cultura y educación; Desarrollo económico y empleo; Inclusión social; Salud y medio ambiente; Servicios públicos, infraestructura y vivienda; Tecnología, datos y digitalización	Etnografía Design thinking
LABCapital	Colombia	Veeduría Distrital (Alcaldía Mayor de Bogotá)	Municipal	Democratización y participación ciudadana; Innovación en el sector público	Design thinking

Continúa en la página siguiente

Continúa de la página anterior

LABORATORIO	PAÍS	DEPENDENCIA	ALCANCE	TEMÁTICAS	METODOLOGÍAS
LABgcba	Argentina	Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires)	Municipal	Democratización y participación ciudadana; Desarrollo económico y empleo; Innovación en el sector público; Salud y medio ambiente; Tecnología, datos y digitalización; Transporte y movilidad	Ciencia de datos Design thinking Etnografía Lean startup
LabHacker	Brasil	Cámara de Diputados de Brasil	Nacional	Democratización y participación ciudadana; Innovación en el sector público; Tecnología, datos y digitalización	Ciencia de datos Design thinking
Laboratorio de Gobierno	Chile	Gobierno de Chile	Nacional	Cultura y educación; Democratización y participación ciudadana; Desarrollo económico y empleo; Hacienda y finanzas públicas; Inclusión social; Innovación en el sector público; Salud y medio ambiente; Seguridad; Servicios públicos, infraestructura y vivienda; Tecnología, datos y digitalización	Ciencia de datos Design thinking Etnografía Lean startup
Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital	Uruguay	AGESIC	Nacional	Innovación en el sector público; Tecnología, datos y digitalización	Design thinking Etnografía
Laboratorio para la Ciudad	México	Gobierno de la Ciudad de México	Municipal	Cultura y educación; Democratización y participación ciudadana; Desarrollo económico y empleo; Salud y medio ambiente; Tecnología, datos y digitalización; Transporte y movilidad	Ciencia de datos Design thinking
Santalab	Argentina	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado (Gobierno de la provincia de Santa Fe)	Provincial	Cultura y educación; Democratización y participación ciudadana; Género; Salud y medio ambiente; Inclusión social; Tecnología, datos y digitalización; Transporte y movilidad	Ciencia de datos Design thinking

Continúa en la página siguiente

					Continúa de la página anterior
LABORATORIO	PAÍS	DEPENDENCIA	ALCANCE	TEMÁTICAS	METODOLOGÍAS
The Governance Lab	Estados Unidos	Universidad de Nueva York	Internacional	Democratización y participación ciudadana; Género; Innovación en el sector público; Salud y medio ambiente; Seguridad; Tecnología, datos y digitalización	Ciencia de datos Design thinking

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de Selloni y Staszowski (2013), Fuller y Lochard (2016), Design for Europe, La 27e Région y Fundación Nesta (2017), el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab, el Foro de Discusión del MOOC nº 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto" del proyecto TOGIVE, y el relevamiento bibliográfico y documental general de la presente investigación.

5.2.1.1. Buenos Aires LAB (Argentina)

Buenos Aires LAB –laboratorio de innovación pública de la provincia de Buenos Aires– fue una iniciativa del Ministerio de Gobierno de la provincia de Buenos Aires (Argentina), activa hasta fines del año 2017. Se definía como "un espacio de colaboración, creatividad y participación que involucra ciudadanos, organizaciones y empresas en la creación de soluciones para la sociedad". Su eje era la promoción de la apertura como motor de cambio en la gestión pública, a partir del trabajo colaborativo con municipios, áreas del gobierno, organizaciones de la sociedad civil, universidades, empresas y ciudadanos (Buenos Aires LAB, 2017).

Su primer área de trabajo fue la detección de problemáticas e intereses comunes entre los municipios de la provincia y las áreas de gobierno. Con esos desafíos en mente, se generaron espacios de colaboración, transferencia de capacidades e intercambio de experiencias.

Algunas actividades destacadas fueron (Buenos Aires LAB, 2017):

- *Clubes de Innovación:* se gestaron como espacios de co-creación para la generación de soluciones innovadoras frente a desafíos públicos. Dieron

soporte a municipios y áreas del gobierno, a través de trabajo colaborativo, aceleración de ideas, transferencia de capacidades y conexión de equipos.

- *Provincia Abierta:* surgió como el programa que buscaba impulsar políticas de Gobierno Abierto en la administración pública y los municipios de la provincia, a fin de lograr mayor transparencia, participación y colaboración en los gobiernos. Esta iniciativa tomó la posta del laboratorio tras su cierre a principios de 2018[12].
- *135CAMP:* consistieron en conferencias no tradicionales, en las cuales "los participantes pueden ser oradores y definir la agenda el mismo día del evento".
- *Hackatones e ideatones:* se trató de "dispositivos de innovación abierta cuya misión es generar espacios de participación y colaboración entre áreas de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, universidades, expertos, academia y ciudadanos".

A partir de estas actividades se desarrollaron diversos productos que tuvieron el objetivo de dar a conocer los resultados y compartir las metodologías y herramientas utilizadas. Algunos productos fueron (Buenos Aires LAB, 2017):

- *Índice de ecosistema de innovación municipal:* fue un instrumento de navegación o guía para aquellos gobiernos locales que desearan invertir en innovación y Gobierno Abierto.
- *Kit de apertura municipal:* fue concebida como una herramienta que brindara apoyo en materia de Gobierno Abierto, innovación abierta y apertura de datos a los gobiernos locales de la provincia.
- *El camino de la innovación:* una metodología "iterativa y flexible para superar desafíos y generar soluciones".
- *Clubes de innovación:* un documento que reflejaba el inicio, desarrollo y seguimiento de los clubes de innovación impulsados por el laboratorio.
- *Guía de ideatón:* un manual que detallaba paso por paso las instancias necesarias para llevar adelante estos espacio de ideación colectiva,

[12] Véase: https://www.gba.gob.ar/provinciaabierta

denominados "ideatones", así como sus objetivos, metodología y cursos de acción para antes, durante y después de las jornadas.

Algunos proyectos implementados por el laboratorio fueron (Buenos Aires LAB, 2017):

- *Cartelería inteligente:* se gestó un sistema de cartelería en la vía pública con el objetivo de lograr un mayor y mejor control vial, que permitiese la descongestión de zonas problemáticas y contemplase la incorporación de tecnología para la prevención y concientización de los ciudadanos.
- *Ley Abierta:* se desarrolló una plataforma web cuyo fin era visibilizar los cambios de un proyecto de ley a lo largo de todo su recorrido legislativo.
- *Feria itinerante:* su objetivo fue informar y concientizar sobre la temática de violencia de género y conformar un ecosistema comprometido con la problemática.
- *Traductor de leyes:* se desarrolló una plataforma web cuyo fin era hacer accesible la comprensión y el seguimiento de los proyectos de ley, las leyes y el proceso legislativo en general a través del filtrado por tópicos.
- *Apertura de datos públicos:* se recolectaron datos públicos a lo largo de toda la provincia y se habilitó un portal web con esa información abierta disponible para toda la ciudadanía.

En cuanto a su visión de trabajo, asimilable a los postulados del *design thinking*, se sostuvo en cuatro pilares para la innovación (Attas, 2017):

- *Abriendo el gobierno:* es decir, integrando a la sociedad civil tanto en la definición de los problemas como en la formulación de soluciones. Esto implica generar instancias de co-creación que, además de promover la creatividad, inspiren la combinación de modelos mentales diversos.
- *Diseñando soluciones centradas en las personas:* basadas en las necesidades reales de los ciudadanos. Esto requiere investigación en el territorio y una fuerte empatía de los servidores públicos.

- *Tomando decisiones basadas en datos:* que permitan medir y mejorar las soluciones propuestas.
- *Agilizando el proceso metodológico:* implica encontrar nuevas formas de generar respuestas en contextos de alta incertidumbre que aseguren una mayor efectividad en costos y tiempos. Se busca experimentar rápidamente las soluciones para hacer correcciones cuando todavía se encuentran en fase experimental. De esta manera sólo se escala y se implementa aquello que se pudo comprobar que sirve.

5.2.1.2. I-Lab (Estados Unidos)

El Innovation Lab –I-Lab– es una iniciativa impulsada por la División de Competitividad e Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo[13] (BID), activa desde el año 2007. Su objetivo es la promoción de la aplicación de la innovación social como herramienta para mejorar la equidad en América Latina y el Caribe. Su medio es el diseño, y su enfoque es el de la innovación social, con el fin de "crear puentes entre mundos de problemas y mundos de soluciones". De acuerdo al equipo del I-Lab, la idea es producir innovación mediante el uso de tecnologías y metodologías colaborativas, apuntando a que ésta redunde en un impacto social, generalmente abordando un problema no definido, una demanda no estructurada y/o una solución compleja que requiere un abordaje multidisciplinario.

El laboratorio ha desarrollado una metodología a través de la cual los ciudadanos pueden definir y priorizar sus propios problemas, para luego conectarse con aquellos que tienen la capacidad, el interés y los recursos para viabilizar las soluciones: gobiernos, empresas, universidades, organizaciones no gubernamentales. Desde el laboratorio se valora el conocimiento que los propios

[13] Área del Banco Interamericano de Desarrollo dedicada al fortalecimiento de los sistemas de ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe.

ciudadanos pueden aportar sobre sus propios problemas, por lo que se considera necesario colocarlos en el centro de los procesos de innovación (BID, 2016).

Su misión es "promover la generación, implementación y difusión de innovaciones de alto impacto social a través de un proceso multidisciplinario y participativo". Sus principios, además, son (BID, 2016):

- *Incluir*: tomando como punto de partida una demanda social existente por parte de las comunidades afectadas, fomentando su participación en todo el proceso.
- *Conectar*: promoviendo la participación de actores de todos los sectores y disciplinas para conectar los problemas con los conocimientos necesarios para desarrollar las soluciones.
- *Articular*: promoviendo el uso de tecnologías y otras metodologías colaborativas para facilitar la articulación de la oferta y la demanda, y para democratizar el proceso de innovación.

Según Guapatin y Schwartz (2016), la metodología del laboratorio abarca los siguientes pasos:

- Para la identificación del problema, el I-Lab lanza un *concurso de problemas* donde invita a la sociedad a acercar sus problemas, generalmente relacionados a alguna temática específica. Se recurre a la utilización de una plataforma tecnológica, aunque, de acuerdo al público objetivo, la misma se complementa con otros instrumentos de recolección información, como entrevistas directas.
- Tras la identificación del problema, este se transforma en la idea inspiradora para las innovaciones. El I-Lab construye puentes, conectando personas de diferentes lugares y con saberes diversos a la hora de lanzar el *concurso de soluciones*, en el cual personas provenientes de distintas disciplinas y países proponen soluciones a la problemática identificada durante

la etapa anterior. Este llamado es abierto, cualquier persona o entidad interesada puede participar.

- Luego, las propuestas compiten y se clasifican por votos y, en algunos casos, son evaluadas por un panel de expertos. Se busca que siempre sean validadas por la comunidad, ya que su participación a lo largo de todo el proceso de innovación es fundamental. Aquí se seleccionan aquellas que serán apoyadas por el laboratorio.
- El proceso continua a través del desarrollo de la innovación propiamente dicha. Es necesario que el equipo desarrollador de la solución esté constantemente en contacto con los beneficiarios para garantizar el abordaje adecuado del problema en todas sus facetas.
- La quinta etapa es la de implementación. Cuando se ha logrado el diseño final de la solución innovadora, esta debe ser llevada a las personas que identificaron el problema, para que sea desarrollada dentro de su realidad.
- El proceso concluye con el escalamiento de la propuesta innovadora, con el objetivo de impactar positivamente en un mayor número de personas. Aquí la colaboración entre el sector público y privado es indispensable. Cada sector tiene un papel específico: el sector público debe disminuir el riesgo y proporcionar capital paciente. Y el sector privado debe apoyar la identificación de aquellos desarrollos que realmente poseen potencial para su escalado, asumiendo los riesgos que el sector público no puede tomar.

En resumen, el I-Lab opera en las articulación de múltiples sectores, promoviendo la suma de los esfuerzos de diversos actores para identificar problemas, priorizarlos, generar soluciones, implementarlas, evaluarlas y escalarlas.

Imagen 5: Metodología de I-Lab

Fuente: http://www.bidinnovacion.org/

Algunas de sus iniciativas han sido:

- *Un mundo de soluciones* (año 2009, de alcance regional): el objetivo de esta iniciativa fue lograr una mayor inserción económica y social de personas con discapacidad, y permitir que sean ellas mismas quienes masivamente formulen y prioricen sus problemas. Para incentivar a empresas y universidades a trabajar en propuestas de solución, se ofreció financiamiento para implementar las soluciones que tuviesen mayor potencial. En primer lugar, se realizó el *concurso de problemas* a través de una plataforma web 2.0. Se difundió a nivel internacional mediante asociaciones y redes de personas con discapacidad, y contó con la participación de personas con y sin discapacidad, sus familias y organizaciones no gubernamentales. Luego, se priorizaron las necesidades, a través de un sistema de votos en la página web. En cuanto al *concurso de soluciones*, se realizó un llamado para los cinco problemas más votados, mediante la plataforma web 2.0, mediante la generación de conciencia en el público (academia, empresas, sectores tecnológicos, etc.). Un jurado de alto nivel con expertos en el tema de discapacidad y tecnología y académicos seleccionó los mejores proyectos. Finalmente, diez proyectos

fueron implementados con financiamiento del BID, uno de ellos, por ejemplo, una silla de ruedas todo terreno desarrollada por el MIT[14] (BID, 2016).

- *Mobile citizen* (año 2010, de alcance regional): partiendo de la evidencia de que la telefonía móvil puede reducir los costos del acceso a la información y a la vez generar innovaciones al promover y facilitar la invención y producción de nuevos servicios, productos o procesos, el I-Lab lanzó la iniciativa regional *Mobile Citizen*. El propósito fue dar incentivos a personas innovadoras de la región para acelerar el desarrollo de soluciones basadas en el uso de telefonía móvil que atiendan problemas de comunidades de bajos ingresos, especialmente en las zonas rurales. El *concurso de problemas* se llevó a cabo a través de una plataforma web 2.0, buscando aquellos que pudieran ser abordados mediante aplicaciones basadas en tecnología móvil. Empresas públicas, asociaciones de la sociedad civil y universidades publicaron sus problemas. Luego, especialistas del BID, en conjunto con un jurado externo, seleccionaron aquellos problemas con mayor potencial para ser resueltos. En lugar de organizar un *concurso de soluciones*, se trabajó junto a las entidades que presentaron los problemas seleccionados para el diseño de las soluciones. Se implementaron cinco proyectos con financiamiento del BID y otros socios del área. Por ejemplo, una plataforma de búsqueda de empleo basada en telefonía móvil u otra de atención remota a mujeres embarazadas (BID, 2016).

- *Fe y alegría* (año 2011, en Ecuador): el objetivo de la intervención fue identificar la tecnología más adecuada para educar a niños con discapacidad y entrenar a los docentes en su aplicación, abordando el tema de la estigmatización de la comunidad hacia los niños, así como su baja autoestima y falta de expectativas. En este caso, dado el alto grado de exclusión de los niños con discapacidad, se decidió empezar el proceso con una fase de sensibilización y acercamiento con la comunidad y un enfoque en el protagonismo de los propios niños, sus padres y la comunidad en el proyecto. En cuanto al *concurso de problemas*, en un principio se asumió que el

[14] Massachusetts Institute of Technology (Instituto Tecnológico de Massachusetts, Estados Unidos).

problema era la falta de acceso a la tecnología, pero al trabajar directamente con los niños con discapacidades se visibilizaron problemas más urgentes como la estigmatización social y la falta de capacitación e integración educativa. Para priorizar las necesidades, se realizó trabajo de campo con participación comunitaria y expertos temáticos. Además, se llevó a cabo un estudio exhaustivo de datos socioeconómicos, estado emocional y expectativas de los niños, docentes y sus familias. En el concurso de soluciones participaron docentes, expertos internacionales en educación especial y de la Universidad de Gadaullet. La comunidad y los beneficiarios, en conjunto con expertos educativos, seleccionaron la mejor solución, que fue implementada por parte de expertos educativos, tecnológicos y psicólogos, con financiamiento del BID (BID, 2016).

- *Ideas para el cambio: agua y pobreza* (año 2012, en Colombia): el objetivo de esta intervención fue mejorar el acceso a agua potable para comunidades de La Guajira, Risaralda y Putumayo, asegurando a su vez la participación de estas comunidades, aisladas y con poca conectividad, en el proceso de innovación. Para ello se realizó un arduo trabajo para difundir la iniciativa e involucrar a las comunidades en la identificación de sus necesidades relacionadas con el acceso al agua y en el desarrollo de soluciones viables y costo-efectivas a las mismas. Al mismo tiempo, se cuidaron las expectativas de los pobladores dado que a priori no parecía realista esperar que se pudiesen atender todas sus necesidades. Se realizó el *concurso de problemas* con participación comunitaria y trabajo de campo para recoger los problemas de las personas relacionados con agua y pobreza. La comunidad y un comité de evaluación local priorizaron las necesidades. Las soluciones fueron propuestas por empresas, ONGs, académicos e ingenieros. Un equipo de expertos evaluó las propuestas y preparó una lista con las mejores. Luego,

un comité de evaluación local seleccionó 11 propuestas, que fueron financiadas por el BID, ANSPE[15] y COLCIENCIAS[16] (BID, 2016).

- *Ideas para el cambio: Pacífico pura energía* (año 2013, en Colombia): el objetivo fue mejorar el acceso de las comunidades del Chocó, Valle, Cauca y Nariño a fuentes de energía eléctrica limpia y renovable a través de un proceso participativo, y así aumentar la calidad de vida de los habitantes de esas regiones. Para ello se realizó un arduo trabajo para difundir la iniciativa e involucrar a las comunidades, que en su mayoría son afrodescendientes, en la identificación de sus necesidades relacionadas con el acceso a energía eléctrica y en el desarrollo de soluciones viables y costo-efectivas a las mismas. En el *concurso de problemas*, se impulsó la participación comunitaria, además de trabajo de campo para recopilar información sobre los problemas de las comunidades. La comunidad y un comité de evaluación local evaluaron los problemas. Posteriormente, empresas, ONGs, emprendedores, académicos e ingenieros propusieron soluciones, que fueron evaluadas por un jurado de expertos. El comité de evaluación local seleccionó 16 soluciones, que fueron financiadas por el BID, COLCIENCIAS, IPSE[17] e ISAGEN[18] (BID, 2016).

- *Aysén* (año 2014, en Chile): el objetivo fue atender los desafíos de la población de Aysén. Para ello, se generó una plataforma donde una variedad de actores de la región de Aysén (funcionarios públicos, empresas, organizaciones sociales, comerciantes, dueños de cafés y restaurantes, dirigentes estudiantiles, asociaciones gremiales, juntas de vecinos, médicos, profesores, taxistas, sacerdotes de las distintas iglesias, entre otros) expresen y prioricen problemas de la región susceptibles de ser atendidos por el sector de ciencia, tecnología e innovación y atenderlos con proyectos piloto. Durante el *concurso de problemas* se realizaron entrevistas con agentes privados y

[15] Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema de la República de Colombia, hoy desaparecida.

[16] Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de la República de Colombia.

[17] Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para las Zonas No Interconectadas de la República de Colombia.

[18] Empresa energética colombiana, en su momento estatal, filial de la empresa canadiense Brookfield Asset Management desde 2016.

organizaciones sociales de la región, facilitadas por consultores entrenados en la metodología. Se priorizaron los problemas a partir de cuatro grandes temas que surgieron en las entrevistas: juventud, medio ambiente, conectividad y pobreza. Para el *concurso de soluciones* se realizaron talleres con funcionarios públicos y miembros de organizaciones sociales y se convocó a una votación a través de una plataforma web 2.0 para seleccionar los dos problemas más votados. De las 40 propuestas de soluciones recibidas, 26 fueron desarrolladas y mejoradas con el apoyo de mentores. InnovaChile[19] seleccionó los 13 mejores proyectos, que se implementaron con el apoyo de dicha organización (BID, 2016).

5.2.1.3. LABCapital (Colombia)

LABCapital –Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital– es un incipiente proyecto de la Veeduría Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá (Colombia). Debido a su reciente creación, se encuentra en estado embrionario. Aún así, posee lineamientos de acción claramente delimitados y objetivos de trabajo bien establecidos. Formalmente pensado como un "laboratorio de innovación para la gestión pública distrital", se trata de un escenario de co-creación en el que convergen diversos actores con la capacidad de proponer soluciones nuevas a los problemas de Bogotá priorizados por la ciudadanía. El laboratorio constituye un espacio de colaboración en el que también se apoyan y reconocen buenas prácticas del sector público y de la sociedad civil, y se generan alianzas con ciudades y redes regionales y globales que tienen experiencia en estas prácticas (Veeduría Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016, 2018a y 2018b).

[19] InnovaChile es parte de la gerencia de innovación de la Corporación de Fomento (Corfo) del Estado de Chile.

El objetivo del laboratorio se formula como "realizar un aporte a la Administración Distrital en cuanto a ideas innovadoras, metodologías, instrumentos y buenas prácticas que incidan en el ejercicio de la gestión pública, en el ciclo de las políticas públicas y en el control ciudadano". Para ello, se busca (Veeduría Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016, 2018a y 2018b):

- Intercambiar conocimiento a través de redes con actores nacionales e internacionales, para apropiar las mejores prácticas de administración y gestión pública.
- Adaptar las acciones de control preventivo a nuevos modelos de gestión, nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, y nuevos arreglos institucionales.
- Fortalecer el ejercicio del control social preventivo, a través de prácticas innovadoras, que faciliten la relación horizontal y. Vertical entre las entidades distritales y la ciudadanía.
- Contribuir a la mejora de la gestión pública y proponer soluciones a los problemas de implementación de las políticas públicas.

El laboratorio se encuentra impulsando dos líneas de acción (Veeduría Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016, 2018a y 2018b):

- *Promoción de la innovación en la gestión pública y fortalecimiento del control social preventivo mediante iniciativas de innovación*, a partir de:
    - La apertura de un escenario de co-creación y colaboración donde se intercambie conocimiento y se apropien las mejores prácticas de gestión pública. A su vez, se plantea el diseño de estrategias para articular las acciones de control preventivo de las entidades distritales a nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y nuevos modelos de gestión institucional para la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos de ciudad.
    - La elaboración y socialización de guías prácticas de innovación social para el Distrito Capital, que promuevan escenarios de diálogo en

doble vía donde sea posible debatir y proponer nuevas soluciones a las problemáticas identificadas por la ciudadanía. Además de esto, se tiene previsto la conformación de un banco de buenas prácticas para el reconocimiento de iniciativas innovadoras en el manejo de los asuntos públicos.

- *Análisis y evaluación de políticas públicas en el distrito*: evaluación de tres políticas públicas distritales estratégicas en el desarrollo de la Ciudad, de forma tal que se identifiquen los vacíos y obstáculos para su adecuada y oportuna implementación y se aporten elementos sustanciales para cumplir con su finalidad y los objetivos de la administración pública. Se propone que el monitoreo y evaluación de las políticas públicas se convierta en un acción permanente y coordinada entre el Distrito y la ciudadanía.

5.2.1.4. LABgcba (Argentina)

El Laboratorio de Innovación de la Ciudad de Buenos Aires –también denominado como Smart Lab o LABgcba– depende del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología, y se presenta como uno de los proyectos de Ciudad Inteligente y Gobierno Abierto del gobierno de la ciudad. En la práctica, actúa como un espacio de trabajo articulador de la Dirección General de Innovación y Gobierno Abierto de la ciudad, atravesando de manera horizontal sus diversas iniciativas (proyectos vinculados a sustentabilidad, innovación, Gobierno Abierto y electrónico).

El laboratorio se define como "un espacio de co-creación entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado, que trabaja para brindar soluciones a problemáticas sociales diversas. El objetivo es pensar por fuera de los esquemas tradicionales y proponer soluciones simples pero eficaces". Para ello, se recurre a metodologías como el *design thinking* o el *lean startup*[20], para investigar los

[20] Metodología para la innovación cuyo objetivo tiene que ver con el desarrollo de emprendimientos de tipo *start-up* económicamente viables. Véase: http://theleanstartup.com

problemas, co-crear las soluciones, prototiparlas y validarlas junto con los usuarios finales, para posteriormente poder implementarlas a gran escala en toda la ciudad (Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, s/f).

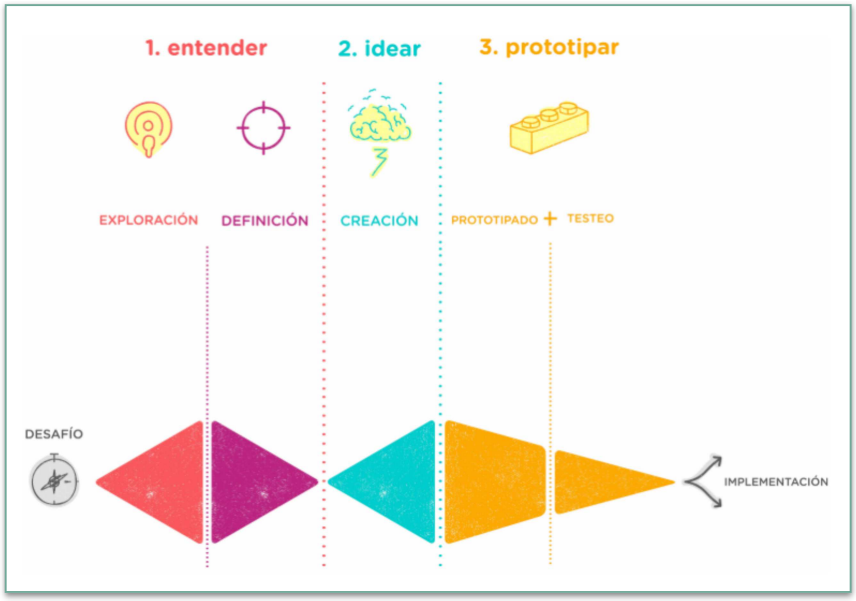
De acuerdo a Zubiría Mansilla (2016), el Smart Lab cuenta con tres áreas que trabajan siguiendo los principios del diseño de servicios. La visión del laboratorio se enmarca en "escuchar, para poder pensar por fuera de los esquemas tradicionales, alejando el concepto de participación ciudadana en la que los vecinos se sientan en un auditorio a escuchar pasivamente, donde simplemente se les informa qué se va a hacer en su barrio o ciudad". Se busca que sean los funcionarios aquellos que se sienten a escuchar a la ciudadanía, ya que allí es donde pueden surgir propuestas simples, innovadoras y eficaces a problemáticas concretas, generando un puente con los que, finalmente, serán los responsables de tomar las decisiones. El objetivo es aumentar la participación ciudadana en la evaluación y mejora de las políticas públicas de la ciudad, recurriendo a estrategias que involucren a los ciudadanos en este proceso. También se busca incentivar la transparencia de la gestión de gobierno, publicando datos abiertos, y promover el uso de la tecnología para la mejora de la vida cotidiana de los ciudadanos. Es decir, participación, transparencia y tecnología pueden considerarse como tres grandes ejes de trabajo.

Siguiendo a Zubiría Mansilla (2016), la propuesta metodológica de laboratorio gira en torno a tres grandes ejes:

- *Entender*: significa comprender con precisión el desafío a resolver, no necesariamente la problemática en términos generales, sino más bien llegar al foco específico de la necesidad. Este paso implica la exploración, investigación de lo que sucede, a través de entrevistas con los involucrados, con el fin de relevar las perspectivas de la mayor cantidad posible de personas o sectores. La etapa concluye con la definición de un problema o desafío concreto a solucionar.

- *Idear*: luego de delimitar y comprender con precisión lo que se quiere solucionar, el siguiente paso implica idear soluciones posibles. Consiste en pensar ideas que permitan abordar el problema de acuerdo a los parámetros y los límites del paso anterior. Esta es la etapa creativa de la metodología de trabajo, aquí se aplican técnicas de *research*, de tormentas de ideas, se desestructuran las cosas y se buscan posibilidades diversas para enfrentar el desafío.
- *Prototipar*: finalmente, se realiza un prototipo, un producto mínimo viable para ensayar la implementación creada en el paso anterior. Aquí se construye el prototipo que estará en la calle o en el área de gobierno que tiene el problema, y se testea la solución. El testeo contempla el funcionamiento de la propuesta, el costo en relación al nivel de solución alcanzado, y su escalabilidad tanto técnica como económica. Esta etapa es el límite del servicio que presta el laboratorio.

Imagen 6: Proceso metodológico de LABgcba



Fuente: http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/gobiernoabierto/smart-lab

En resumen, la Dirección de Innovación y Gobierno Abierto es un área que trabaja de forma transversal y, mediante el laboratorio de innovación, presta servicios a otras unidades de Gobierno, pasando por etapas de apertura,

exploración, investigación para definir desafíos concretos, para luego generar etapas creativas, de ideación, concluyendo en prototipos e implementaciones directas. Cada vez que se presenta un nuevo pedido por algún problema irresuelto, éste se transforma en un desafío, cuya solución siempre debe tener impacto en el vecino y aval político para que pueda concretarse. Una vez conseguido esto, se pasa a la etapa de exploración e investigación en la que se contacta a todos los actores vinculados al tema para poder detectar las oportunidades de mejora. Luego, se buscan distintas propuestas para solucionar el problema, las cuales son presentadas a la unidad responsable para luego poder, en caso de ser necesario, crear los prototipos, probarlos y, finalmente, implementarlos totalmente. El tiempo estimado hasta alcanzar la implementación de los prototipos es de aproximadamente 4 meses. El trabajo de la Dirección (y del laboratorio) llega hasta esta instancia, ya que luego es el área con la que se está trabajando la que sigue escalando el proyecto (Zubiría Mansilla, 2016).

5.2.1.5. LabHacker (Brasil)

El Laboratorio Hacker de la Cámara de Diputados de Brasil –LabHacker– se presenta como un espacio para promover el desarrollo colaborativo de proyectos innovadores de la ciudadanía relacionados al Poder Legislativo de Brasil. El laboratorio de la Cámara de Diputados tiene el objetivo de articular una red entre parlamentarios, *hackers* y sociedad civil que contribuya a la cultura de la transparencia y la participación social a través de la gestión de datos públicos.

Además de estimular el desarrollo de aplicaciones digitales que permitan la visualización más intuitiva y simplificada de la información legislativa, LabHacker promueve actividades como "maratones *hackers*" –hackatones– sobre temas innovadores, además de talleres de creación y discusión con especialistas, parlamentarios, estudiantes de universidades y escuelas públicas y niños interesados en la tecnología. El laboratorio también es responsable de la

gobernanza del portal *e-Democracia*[21], una plataforma web de participación que buscar ampliar la transparencia de la actividad legislativa y fomentar la interacción entre los parlamentarios y la ciudadanía (LabHacker, s/f).

Los pilares teórico-prácticos del laboratorio se resumen en (LabHacker, s/f):

- *Participación*: LabHacker estimula el desarrollo de acciones y herramientas que amplíen la participación de la sociedad en el proceso legislativo. Gestiona el portal *e-Democracia*, que presenta diversos modelos de participación, como interacción en audiencias, edición colaborativa de proyectos de ley y debates temáticos. Las herramientas del portal *e-Democracia* también pueden ser utilizadas por otros órganos del Poder Legislativo y del Poder Ejecutivo.
- *Transparencia*: se incentiva el desarrollo de aplicaciones digitales que permitan la visualización más intuitiva y simplificada de la información legislativa. Para esto, se producen herramientas en código abierto, que son liberadas para su perfeccionamiento y uso sin costos por parte de otros organismos públicos. En 2017, se trabajó en la elaboración de la *Guía del Parlamento Abierto*, que desarrolla los conceptos de transparencia, participación social y control social para una mejor capacitación del personal de los órganos del Poder Legislativo. En 2018 se han propuesto mejorar la comprensión que los ciudadanos poseen acerca de las votaciones de la Cámara de Diputados, con experiencias innovadoras "entre bastidores" del plenario.
- *Experimentación*: el LabHacker se define como un espacio de libertad para la experimentación y el aprendizaje, donde "equivocarse está permitido en busca de la innovación". Realizan pruebas de usabilidad de productos y servicios, siempre haciendo foco en el interés del ciudadano. También se experimenta con herramientas metodológicas y se discute acerca del potencial de las nuevas tecnologías para la difusión de las mejores prácticas.

[21] Véase: http://www.edemocracia.leg.br

- *Colaboración*: se trabaja en colaboración con una red de desarrolladores y activistas cívicos, tanto para mejorar sus proyectos y herramientas como para ampliar la participación social y la transparencia en el Poder Legislativo. El trabajo colaborativo se ubica en la planificación inicial de las actividades, en el intercambio de información y experiencias, y en la facilitación de procesos que redunden en un aumento de la transparencia y la participación.
- *Inspiración*: se realizan eventos y actividades con especialistas y "personas inspiradoras", en pos de reemplazar "la cultura de la burocracia y la zona de confort" por "la innovación en el servicio público"; además de fomentar la difusión de casos exitosos; y discutir sobre temas de ciudadanía y tecnología, actividades orientadas a públicos diversos.

Algunas actividades desarrolladas por el laboratorio han sido:

- *Talleres Pequeños Hackers* (2015): talleres dedicados al desarrollo creativo, orientados a niños. Se invitó a grupos de niños a las instalaciones del laboratorio, a participar de talleres interactivos sobre el trabajo diario realizado en la Cámara de Diputados. Se realizaron simulacros de votaciones de proyectos de ley, y se les explicó el trabajo del laboratorio, el significado del activismo *hacker* y la importancia de una perspectiva que incluya la participación política y la transparencia pública (Equipo del Laboratorio Hacker de la Cámara de Diputados de Brasil, 2015).
- *BlockChain* (2016): en mayo de 2016, LabHacker impulsó debates con expertos, servidores públicos e interesados sobre el uso de *blockchain*, y cómo esa nueva tecnología puede ser útil y segura para los procesos internos de la Cámara de Diputados (LabHacker, s/f).
- *Hackatón Legislativo Mundial* (2016): LabHacker coordinó la primera maratón de *hackers* cívicos y desarrolladores para la creación de plataformas y aplicaciones enfocadas en transparencia y participación social en los parlamentos, realizada en Chile, en el año 2016 (LabHacker, s/f).

- *Nuevo portal e-Democracia* (2017): la versión actual del portal *e-Democracia*, lanzada en abril de 2017, fue desarrollada para resultar más intuitiva al usuario; además de incluir nuevos servicios y mejoras en las herramientas ya existentes. El portal *e-Democracia* (originalmente lanzado en 2009) tiene el objetivo de promover la participación popular en el proceso legislativo, a través de chats, foros, wikis y otras herramientas de la web 2.0 (Equipo del Laboratorio Hacker de la Cámara de Diputados de Brasil, 2016).
- *Agenda Participativa* (2017): la herramienta fue creada en septiembre de 2017 para acercar la agenda de votaciones de la Cámara y los deseos de la sociedad, permitiendo que los ciudadanos opinen sobre los proyectos que deben ser votados por el Plenario (LabHacker, s/f).

5.2.1.6. Laboratorio de Gobierno (Chile)

El Laboratorio de Gobierno de Chile es una institución pública creada en 2014, cuyo objetivo es "promover un Estado innovador al servicio de las personas". El laboratorio es pensado como "un espacio de transición entre las ideas y la práctica, un espacio de experimentación que no desarrollará políticas públicas ni trabajará en lo operativo, sino que será un articulador o bisagra entre ambos mundos. Debe además ser un espacio de riesgo controlado que permita canalizar una nueva forma de hacer las cosas, un espacio en donde exista la disposición a fallar, de modo que la prueba y error permita desechar malas ideas antes de que escalen, y en donde los problemas complejos pasen por un proceso de experimentación sistemática que produzca evidencia práctica para la toma de decisiones" (Arros Valdivia, 2016). Es dirigido por un Directorio, designado por el Gobierno de Chile, asesorado por un Grupo Asesor Experto proveniente de la sociedad civil y compuesto por un equipo multidisciplinario.

Su misión es (Laboratorio de Gobierno, s/f) "desarrollar, coordinar, facilitar y promover procesos de innovación centrados en las personas dentro de las instituciones del sector público, con la visión de basar estos procesos en la articulación de una nueva relación de confianza entre ciudadanos, el Estado, sus funcionarios y el sector privado". Realiza esto a través de tres funciones estratégicas (Laboratorio de Gobierno, s/f):

- *Conectar y movilizar*: a través de la creación, fortalecimiento y organización de un ecosistema de actores que sea capaz de colaborar en torno a agendas de innovación pública.
- *Capacitar*: para crear, desarrollar y fortalecer capacidades de innovación en los actores del ecosistema, especialmente en los funcionarios públicos.
- *Explorar y solucionar*: mediante el fomento, la promoción y el apoyo a la creación, experimentación e implementación de soluciones públicas a partir del poder del ecosistema y sus capacidades de innovación.

El Laboratorio de Gobierno agrupa sus iniciativas en cuatro programas: proyectos flexibles, innovación abierta, creación de capacidades y apoyo al ecosistema. Por otra parte, cinco principios de innovación abierta guían la forma de trabajo del laboratorio (Laboratorio de Gobierno, s/f):

- *Foco en las personas*: con esto se busca un cambio de perspectiva desde un enfoque centrado en las "cosas" a uno centrado en las personas, quienes son situadas en el centro del proceso, a fin de entender sus necesidades, motivaciones y capacidades para ser agentes protagónicos del proceso de innovación.
- *Co-creación*: es la manera en la que el laboratorio entiende la colaboración activa entre los diversos actores. Consiste en abrir espacios, entregar herramientas y motivar a los múltiples actores para co-descubrir, co-definir, co-idear y co-implementar innovaciones que tengan impacto.
- *Enfoque sistémico*: con esto se refieren a integrar perspectivas múltiples y diversas a través de una mirada holística hacia los problemas y las soluciones.

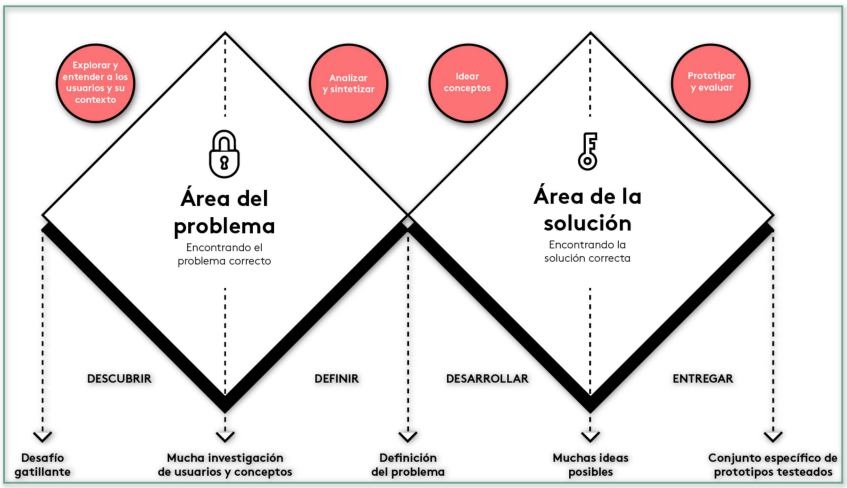
- *Experimentación*: es la manera a través de la que el laboratorio desarrolla soluciones y procesos de aprendizaje. Al prototipar, desde un enfoque de "aprender haciendo", se construye conocimiento práctico que informa, mejora y hace factibles las soluciones, lo que permite descartar las malas ideas y potenciar las buenas.
- *Foco en la experiencia*: el laboratorio incentiva nuevas formas de entender y comunicar, basadas en las historias y en el pensamiento visual. Además, facilita una experiencia de innovación a partir de un espacio, identidad y materialidad que ayudan a que la innovación pública sea una experiencia formativa y de cambio cultural.

Su metodología posee dos componentes: un conjunto de principios que guían su forma de trabajo y un proceso integrado de gestión para llevar adelante los proyectos de innovación. Además, son tres las herramientas metodológicas que, combinadas, orientan la labor diaria del laboratorio (Laboratorio de Gobierno, s/f):

- *Innovación desde el diseño*: a partir del proceso de diseño usado por el *Design Council* británico –*double diamond* o doble diamante–, pero adaptado con la incorporación de herramientas y técnicas especializadas para el diseño de servicios. El modelo describe el uso combinado del pensamiento divergente y convergente en dos fases principales: en el primer diamante se trata de entender y definir el problema de diseño; y en el segundo, proceder a explorar posibles soluciones y considerar su implementación (véase la imagen 7 en la página siguiente).
- *Aprendizaje experiencial*: esta herramienta se utiliza en los programas para el desarrollo de capacidades del laboratorio. Se basa en una adaptación del modelo de aprendizaje experiencial de David Kolb, el cual se entiende como un proceso de aprendizaje donde el conocimiento es creado a través de la transformación de nuestras experiencias. De este modo, el equipo "aprenderá haciendo", a través del diseño de un proyecto de innovación que

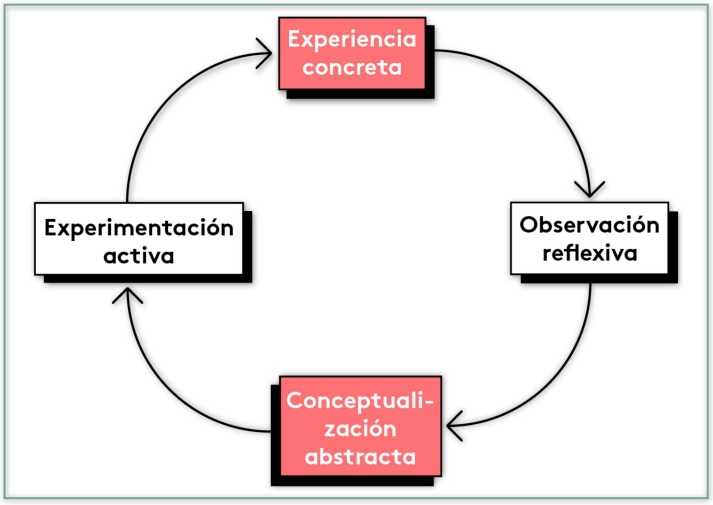
aborde un problema que la institución tiene, vinculado a uno de sus productos estratégicos (imagen 8).

Imagen 7: Proceso de innovación desde el diseño del Laboratorio de Gobierno de Chile



Fuente: https://www.lab.gob.cl/metodologias/

Imagen 8: Proceso de aprendizaje experiencial del Laboratorio de Gobierno de Chile

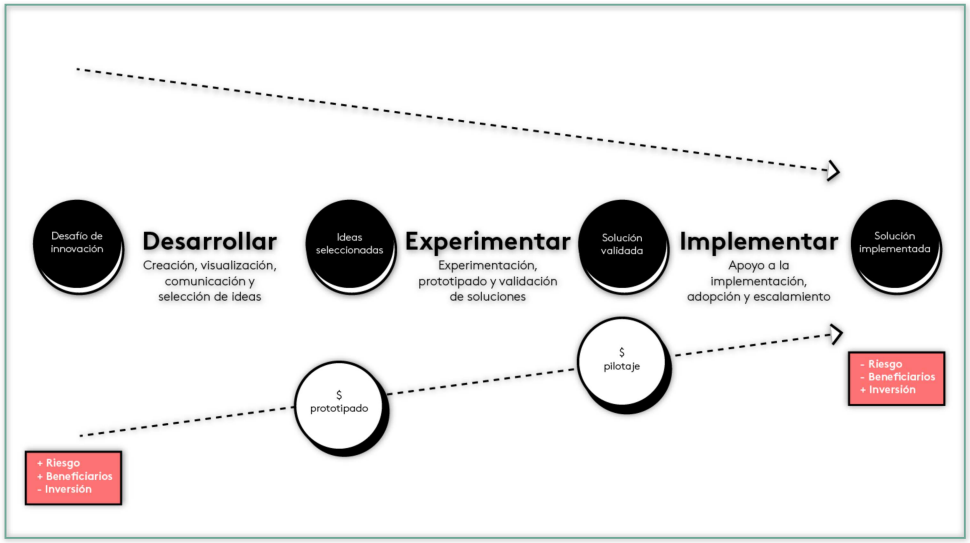


Fuente: https://www.lab.gob.cl/metodologias/

- *Metodologías de emprendimiento e innovación abierta*: este método se utiliza para los procesos de los concursos de innovación abierta, y se potencia con dos perspectivas complementarias. Por un lado, la idea de financiamiento con misión, que orienta el financiamiento a aquellas soluciones que estén alineadas con los objetivos de valor público de las instituciones. Por otro, la metodología de emprendimiento *Customer Development*. Este modelo de

cuatro pasos ayuda a los emprendedores a descubrir y validar el mercado que han identificado para su producto; las funcionalidades precisas que permiten resolver las necesidades de sus usuarios; los métodos para tener clientes dispuestos a pagar por el producto; y los recursos adecuados para escalar el negocio.

Imagen 9: Proceso de innovación abierta del Laboratorio de Gobierno de Chile



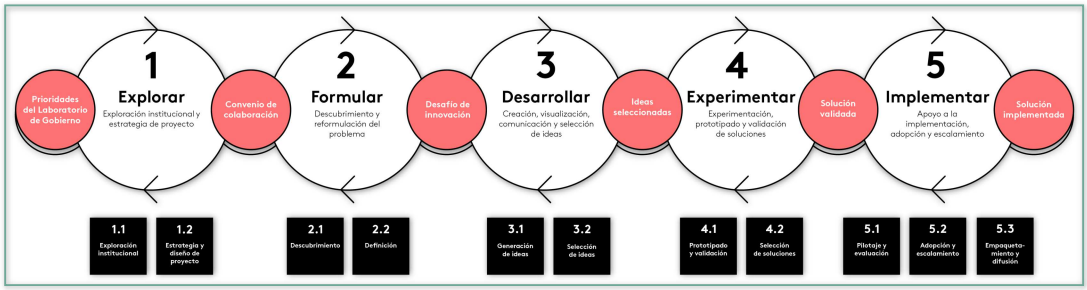
Fuente: https://www.lab.gob.cl/metodologias/

Los proyectos desarrollados por el Laboratorio de Gobierno de Chile responden a un proceso metodológico integrado (véase la imagen 10 en la página siguiente) compuesto por cinco fases (Laboratorio de Gobierno, s/f):

- *Explorar*: a partir de las prioridades establecidas por el laboratorio, se realiza una exploración institucional y se define la estrategia y el diseño del proyecto.
- *Formular*: luego, mediante un convenio de colaboración, se apunta al descubrimiento y la (re)formulación de problema.
- *Desarrollar*: una vez definido el problema (transformado en desafío), se inicia la fase de creación, visualización, comunicación y selección de ideas.
- *Experimentar*: a partir de la selección de ideas, se prosigue con el prototipado para la validación y selección de soluciones.

- *Implementar*: finalmente, tras la instancia de prueba piloto y evaluación, se adopta y escala la solución, para su posterior empaquetamiento y difusión.

Imagen 10: Proceso de desarrollo de proyectos del Laboratorio de Gobierno de Chile



Fuente: https://www.lab.gob.cl/metodologias/

A modo de ejemplo, algunas experiencias recientes de trabajo del laboratorio han sido:

- *Compra pública innovadora (en colaboración con Carabineros de Chile)*: tras entrevistar a carabineros y detectar que el calzado utilizado era definido como "incómodo, mal confeccionado y no apto para todo tipo de terreno", y que impedía la realización de sus funciones en óptimas condiciones, la institución decidió trabajar en la licitación de un nuevo proveedor de calzado. Producto de este ejercicio de análisis con foco en el usuario, se logró determinar un desafío de innovación que se planteó de la siguiente manera: "¿cómo podríamos tener un calzado cómodo, acorde al clima, terreno y otros factores?" Además, para institucionalizar estas prácticas, se desarrolló el Departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación, el cual le permitiría detectar éste y otros problemas para contribuir y mejorar el desempeño de los funcionarios (Etchebarne López y Chacón Contreras, 2018).
- *Proyecto Ciprés*: este proyecto propuso, como aporte para el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable, un servicio que rescata el arte de manufactura y navegación de las embarcaciones a vela en la isla de Chiloé. Sumado a lo anterior, también se planteó el rescate de la extinción de una lancha velera patrimonial de la región, y del oficio de la carpintería de ribera, tradición oral que transmite conocimientos, valores culturales y sociales basados en una memoria colectiva. De este modo, el servicio entrega la

experiencia de valorizar y reconocer el patrimonio cultural pasado y presente de la zona. El proyecto respondió a este desafío a través de la generación de una red local de microemprendedores. En conjunto con ellos, Ciprés ofrecerá diferentes servicios turísticos de navegación por la zona, así como degustación de gastronomía local y adquisición de productos locales. Además, el proyecto contempla la creación de un museo en uno de los astilleros donde se construye la embarcación (Jerez Yáñez y Cifuentes Meneses, 2018).

- *Proyecto DART*: uno de los principales problemas del Estado chileno tiene que ver con el acercamiento de la salud a las personas para descongestionar los centros de salud familiar y de atención primaria. Para esto, una de las soluciones es optimizar las horas médicas de los especialistas, debido a su poca disponibilidad en el sector público. DART es un *software* de inteligencia artificial que optimiza los recursos del área salud, principalmente los relacionados a las horas médicas de oftalmología, ya que este sirve para detectar anomalías asociadas a la ceguera diabética tras el análisis de imágenes retinales de los pacientes. Las imágenes son analizadas vía telemedicina por oftalmólogos, quienes se comunican con los pacientes en tiempos mucho menores. Con los recursos aportados por el Laboratorio de Gobierno, se inició en junio del año 2016 la etapa de pilotaje a baja escala. Se pudo testear la solución en el territorio, con un grupo de usuarios controlado y durante un tiempo suficiente para sacar conclusiones relevantes y métricas iniciales del posible impacto. Paralelo a la etapa de pilotaje, el equipo realizó una presentación al Ministerio de Salud y a otras instituciones del ámbito de la salud, en donde se respaldó la potencialidad y la escalabilidad de la propuesta. De este modo, la tecnología fue validada mediante un estudio que permitió establecer que el rendimiento de la misma superaba los parámetros establecidos internacionalmente como herramienta de tamizaje. Como conclusión, DART generó un ahorro para el sistema de salud en medicamentos, consultas y hospitalizaciones, además en los costos indirectos causados por la pérdida de productividad de los pacientes. De esta forma, la solución permitió

ahorrar recursos y acelerar los tiempos de detección de la enfermedad, beneficiando así tanto al sector público como al paciente (Coronado Martínez y Galaz Collante, 2018).

5.2.1.7. Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital (Uruguay)

El Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital de Uruguay –denominado a veces como Laboratorio de Innovación Social (Acevedo y Dassen, 2016) o simplemente como LAB (AGESIC, 2017)– se define como "un espacio de trabajo para buscar soluciones innovadoras, que trabaja con problemas complejos, integrando varias perspectivas para reformular el problema y prototipar soluciones usando múltiples acercamientos, actividades y herramientas". Es también "un espacio de experimentación para fortalecer capacidades de innovación y un centro de conocimiento en metodologías y experiencias". En el laboratorio "se exploran necesidades, se colabora en el diseño, se incorpora la dimensión social y la experiencia personal y emocional a la exploración de los requerimientos, se trata de ir más allá de la mera funcionalidad y usabilidad, a través de metodologías y técnicas como la etnografía, la co-creación y el *design thinking*" (AGESIC, s/f).

De acuerdo a Acevedo y Dassen (2016), el laboratorio se creó en 2015 con el objetivo de apoyar a la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) en la implementación de un nuevo objetivo presidencial: la disponibilidad del 100% de los trámites y servicios gubernamentales en formato electrónico y en línea. En ese marco, el laboratorio se instituyó dentro de la AGESIC para apoyar a las instituciones de la administración pública en la digitalización y puesta en línea de trámites complejos. A partir del éxito de esta instancia, el laboratorio comenzó a desarrollar redes con el resto de la administración pública uruguaya, impulsando nuevas actividades relacionadas a lo que puede denominarse como "gobierno digital".

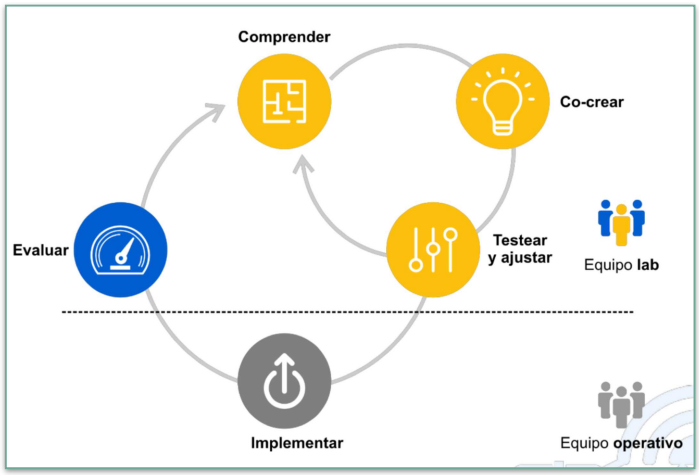
El proceso metodológico del laboratorio se desarrolla de la siguiente manera (AGESIC, 2017):

- *Comprender*: en esta etapa, los objetivos implican la evaluación de las necesidades y la comprensión del contexto. Se trabaja junto a los dueños del problema. Se apunta a desarrollar un punto de referencia para el proyecto, identificando a los interesados clave, y generando compromiso e involucramiento con el laboratorio. Las actividades llevadas a cabo en esta instancia son aquellas de inicio y planificación, relacionadas a la construcción de la demanda y la identificación del problema. Aquí se definen y ejecutan las actividades de comunicación, se realizan instancias de prospección etnográfica, se lista a los involucrados y/o se realizan entrevistas individuales con los involucrados directos y con expertos. Se espera de esta fase una estrategia y plan de ruta para las siguientes instancias, un mapa de interesados y/o un diagrama de contexto.
- *Co-crear*: los objetivos aquí tienen que ver con lograr una solución para el problema, que contemple el punto de vista de todos los interesados y las restricciones referentes a personas, procesos y tecnología. Además de con los dueños del problema, se trabaja también con especialistas de la comunidad. Aquí las actividades están relacionadas a la definición de la estrategia y la metodología, pudiendo estas ser talleres de ideación, de co-diseño, de prototipado, elaboración de entregables y/o revisión de las actividades desde lenguaje inclusivo. Se espera como resultado un prototipo de la solución, además de los registros de la actividad y un informe de requerimientos en cuanto a personas, procesos y tecnología.
- *Testear y ajustar*: en esta instancia el objetivo es validar los prototipos y diseños generados por el equipo de trabajo junto a los usuarios que participaron de las etapas anteriores del proceso. Se busca detectar errores y/o realizar ajustes, y evolucionar la idea hasta convertirla en la solución definitiva buscada. En esta etapa se sigue participando junto a los dueños del problema y especialistas de la comunidad. Las actividades consisten en la presentación

de la solución a todos los involucrados, su validación, la incorporación de ajustes y la transferencia de modelo a aquellos equipos que continuarán con la implementación propiamente dicha de la solución generada. Los resultados esperados son, entonces, *mockups* (prototipos o maquetas), entregables y una ficha del trámite.

- *Evaluar*: en esta última fase el objetivo es medir, analizar y valorar el proceso de innovación y sus resultados con el fin de generar conocimiento útil para la toma de decisiones, la retroalimentación, la mejora de la metodología y el cumplimiento de los objetivos. Para ello, se realizan talleres con los *stakeholders* que participaron de todo el proceso, se entrevista a nuevos actores clave, se compara el resultado con el punto de referencia definido en la etapa de análisis y se definen los indicadores que serán monitoreados. El resultado de esta instancia es un informe de evaluación.

Imagen 11: Proceso de trabajo del Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital



Fuente: https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/5852/28/agesic/metodologia.html

Algunos proyectos llevados a cabo por el laboratorio han sido:

- *Rediseño de trámites y codiseño de servicios públicos*: se trabajó junto a funcionarios y usuarios en el rediseño de trámites ya existentes para lograr un mayor y mejor uso. Se buscó identificar la situación actual de los trámites, los problemas existentes, sus causas, las consecuencias que generaban para los usuarios y para el sistema, y las oportunidades de mejora, además de definir la

arquitectura de datos vinculados a los trámites. El desafío se planteó como "lograr que los trámites en línea se ajusten a las necesidades de los usuarios", y "que estos colaboren para que los ciudadanos se sientan parte de los servicios del Gobierno Digital". Los objetivos del proyecto fueron: representar el proceso del trámite tal cual se realizaba previamente, para luego identificar oportunidades de mejora a partir de la disponibilidad del trámite en línea, y finalmente, representar el "deber ser" del trámite (haciendo foco en el ciudadano). En la semana previa a los talleres, el equipo de trabajo se reunió con funcionarios de los organismos afectados y se realizó la selección de trámites con la que se trabajaría. Luego se desarrolló la presentación de los trámites y el análisis de los resultados de trabajo a partir de representaciones gráficas y la información recogida en una instancia de prospección etnográfica. Finalmente, se elaboraron entregables y se apuntó a la validación de los resultados (AGESIC, s/f).

- *Cédula electrónica*: aquí se buscó identificar a los interesados y a sus incentivos, para definir su rol en el proyecto y su modalidad de participación. En una primera instancia, se apuntó a alinear los objetivos de los diferentes actores participantes a partir de una co-definición inicial del problema. Los objetivos se definieron como: identificar intereses e incentivos de los actores clave, necesidades prioritarias, barreras para la implementación y posibilidades de acuerdo o colaboración. Se realizó un taller entre interesados e integrantes del proyecto, y otro taller de generación de ideas junto a interesados externos provenientes del sector privado y de la academia. En el primer taller se identificaron las demandas e incentivos para el proyecto. Se realizó una lluvia de ideas para imaginar y definir nuevos usos para la cédula electrónica, clasificándolos según su factibilidad e identificando posibles barreras para su implementación. En el segundo taller se llevó a cabo una actividad de ideación de diversos usos posibles de la Cédula Electrónica, identificando luego los beneficios y las barreras para su implementación. El laboratorio destaca que se

generaron más de 190 ideas para usos innovadores de la Cédula Electrónica (AGESIC, s/f).

5.2.1.8. Laboratorio para la Ciudad (México)

El Laboratorio para la Ciudad se presenta como "el área experimental del Gobierno de la Ciudad de México". Es un espacio de especulación y ensayo, y cuenta con los siguientes cursos de acción: lanzamiento de *provocaciones* con el objetivo de "plantear nuevas formas de acercarse a temas relevantes para la ciudad", incubación de proyectos piloto y promoción de encuentros multidisciplinarios sobre innovación cívica y creatividad urbana. También apunta a la creación de diálogos y complicidades entre gobierno, sociedad civil, sector privado y organizaciones no gubernamentales con el propósito de reinventar colaborativamente territorios de la ciudad (y del gobierno). Para esto, reúne a personas provenientes de disciplinas diversas, y colabora junto a expertos nacionales e internacionales. El laboratorio es "un lugar híbrido y fluctuante, un vehículo experimental para materializar ideas y reimaginar, en conjunto, la ciudad (im)posible" (Laboratorio para la Ciudad, s/f).

Como se mencionó anteriormente, el laboratorio inicia sus instancias de experimentación a partir de *provocaciones*. "Una provocación no es una simple pregunta o hipótesis: también contiene la semilla de una acción". Para el laboratorio, una provocación es útil para posicionarse entre grandes metas (objetivos a largo plazo y posibles ensayos replicables) y preocupaciones cotidianas (las cosas que son importantes actualmente para la ciudad). Siempre son inclusivas y abiertas, y muchas veces también son cambiantes. La definición de una provocación es el puntapié inicial. El desafío principal que se impone el laboratorio es poder transformar esas provocaciones en conversaciones abiertas, comunidades activas, experimentos exitosos, metodologías innovadoras y

creativas; herramientas de cambio que permitan repensar y reinventar la ciudad (Laboratorio para la Ciudad, s/f).

Algunos ejemplos de iniciativas de diversa escala del laboratorio han sido:

- *Gobierno como plataforma*: aquí el laboratorio agrupa sus diversas iniciativas de Gobierno Abierto, especialmente aquellas relacionadas con el desarrollo digital. Algunas actividades desarrolladas dentro de esta categoría abarcan el desarrollo de talleres, capacitaciones y encuentros sobre datos abiertos, así como hackatones y editatones. También se incluye aquí el proyecto *Ciudad Propuesta*, que apunta a desarrollar una plataforma participativa para la recepción de ideas ciudadanas, siendo el laboratorio una instancia de apoyo e impulso a las mismas (Laboratorio para la Ciudad, s/f).
- *Ciudad Peatón*: incluye la creación de un grupo de trabajo cuyo objetivo es la generación de un cambio en la percepción que se tiene sobre el peatón en la Ciudad de México. Para ello, se incentiva la reflexión acerca de las implicaciones que tiene ser peatón en una megalópolis. El objetivo es generar cambios positivos en la calidad de vida urbana mediante metodologías creativas y la formación de una comunidad multidisciplinaria e interinstitucional, vinculando las políticas públicas del Gobierno de la Ciudad de México con la realidad del entorno urbano y la cultura ciudadana (Laboratorio para la Ciudad, s/f).
- *Diseño para la ciudad*: este experimento se enfoca en la creación de una red de diseñadores que se involucre en la toma de decisiones y que busque generar cambios positivos en la ciudad, tanto desde dentro como desde fuera del gobierno. Se busca emocionar y crear un ímpetu de participación, impulsar un aprendizaje compartido y dar una nueva visión de lo que cada profesional puede lograr desde su esfera (Laboratorio para la Ciudad, s/f).
- *Mapatón CDMX*: se define como un esfuerzo conjunto para generar una base de datos abiertos de los recorridos de microbús, autobús y vagoneta de la Ciudad de México, a partir del juego y la colaboración ciudadana. Se

desarrolló un juego para teléfonos móviles, que consiste en mapear los recorridos del transporte público de principio a fin para sumar puntos. Los participantes pueden tener premios de acuerdo a los puntos acumulados (Mapatón CDMX, 2016).

5.2.1.9. Santalab (Argentina)

Santalab –laboratorios de innovación ciudadana de la provincia de Santa Fe, Argentina– se describe como "una interfaz de colaboración que reúne iniciativas ciudadanas innovadoras que trabajan en líneas de innovación co-gestionadas desde la cuádruple hélice de la innovación: Estado, ciudadanía, organizaciones y empresas" (Gobierno de la provincia de Santa Fe, s/f). Cuenta actualmente con experiencias en las áreas metropolitanas de las ciudades de Rosario y Santa Fe,.

Enmarcado dentro del paradigma de Gobierno Abierto, encarnando principalmente la faceta de colaboración ciudadana, la propuesta apunta a "llevar la participación ciudadana del 'decidir con' al 'hacer con' la ciudadanía". En palabras de Ceballos (2016): "[Santalab es] un espacio que se está construyendo colaborativamente partiendo del propio reconocimiento de las iniciativas ya existentes en la provincia, y comenzando a articular con ellas distintos grupos temáticos o líneas de trabajo (datos abiertos, reciclado de aparatos electrónicos, movilidad, Internet de las cosas, realidad virtual y aumentada para las ciudades, participación digital, etc.), a la vez que intentamos definir en conjunto el mejor modelo de laboratorio para cada región de la provincia. Un equipamiento público lo suficientemente abierto y experimental como para adaptarse a las iniciativas locales de innovación social y convertirse a la vez, en un catalizador para que las iniciativas desarrollen sus potencialidades, y en un espacio de contacto directo con los decisores de políticas públicas".

Desarrollan tres líneas de acción –líneas de innovación–: cultura digital (nuevas formas de ser y hacer, talleres, fabricación digital, *makers* y *open design*),

desarrollo sostenible (iniciativas que apuntan a reconciliar crecimiento económico, recursos naturales y desarrollo social), y *hacking* cívico (iniciativas que apuntan a la resolución de problemas cívicos a través de tecnologías sociales).

Algunas iniciativas desarrolladas por Santalab han sido (Gobierno de Santa Fe, s/f):

- Talleres públicos de creación de videojuegos, diseño de objetos y juguetes en 3D, baldosines en relieve y seguridad informática, entre otros.
- Mapeos de iniciativas ciudadanas[22].
- En cuanto a movilidad sostenible, se desarrollaron diversos talleres y un *hackmeeting* sobre la temática cuyo resultado fue un documento colaborativo que planteó ideas como la co-creación de un prototipo de bicicletero para edificios públicos, desarrollado e instalado en la Casa de Gobierno de la ciudad de Santa Fe, cuyos planos fueron liberados para su replicación. También se incentivó un proceso de participación ciudadana por una ley de movilidad sostenible. Se trabajó, además, en la co-creación de contenido sobre la temática disponible para su uso en escuelas, y se coordinó el Espacio Lab del Foro Argentino de la Bicicleta.
- En cuanto al acceso a la información pública y la apertura de datos, se llevaron a cabo diversos conversatorios sobre cómo Internet transforma la democracia y sobre Internet como derecho constitucional. Santalab participó también en el desarrollo de *Cargografías*[23], y en las ediciones anuales del *Open Data Day*.
- Se desarrollaron jornadas de accesibilidad web para la mejora de los canales de comunicación entre ciudadanos con discapacidades y el Gobierno provincial, a partir de metodologías abiertas, colaborativas y centradas en el usuario.

[22] Parte de la iniciativa iberoamericana "*Vivero de Iniciativas Ciudadanas*", plataforma abierta y colaborativa que busca promover, difundir, analizar y apoyar iniciativas, propuestas y procesos ciudadanos. Véase: http://viveroiniciativasciudadanas.net/

[23] Línea de tiempo que muestra los cargos públicos que tuvo cada funcionario a lo largo de su vida. Más información en: http://www.cargografias.org

- Se realizaron diversos ideatones, hackatones y editatones: por ejemplo, un editatón de Wikipedia cuyo objetivo se centró en la capacitación de nuevos editores santafesinos de la enciclopedia, un ideatón sobre convivencia vial centrado en la detección de problemas de convivencia vial y la proposición soluciones concretas y realizables mediante intervenciones transitorias y acciones conjuntas, y un editatón sobre arte y feminismo, destinado a la creación y edición de artículos de Wikipedia, a partir de la consigna "lo femenino en el arte santafesino".
- Se fomenta el trabajo con RAEE (residuos de aparatos eléctricos y electrónicos): se desarrollaron iniciativas de reciclaje y prototipado de ideas.
- El proyecto *Vacunación 360º*, cuyo objetivo es la creación colaborativa del guión para un video de realidad virtual que facilite el proceso de vacunación de niños pequeños.
- *Cinépolis*, actividad destinada a la co-creación, mediante metodologías colaborativas, de un manual que contemple los aspectos básicos y necesarios para poder diseñar espacios de exhibición audiovisual.
- Gobierno Abierto con perspectiva de género, actividad que partió de la premisa de la relevancia y necesidad de una perspectiva de género en el movimiento de datos abiertos y las políticas gubernamentales de transparencia.

5.2.1.10. The Governance Lab (Estados Unidos)

The Governance Lab –conocido también como The GovLab– es una iniciativa de la Universidad de Nueva York (Estados Unidos), orientada a la promoción del diseño de instituciones gubernamentales más abiertas, eficaces y articuladas. Fundado en 2012, su misión es "mejorar la vida de las personas a través un cambio en la manera de gobernar". Su objetivo es fortalecer las capacidades de las instituciones, incluidos los gobiernos, y las personas, apuntando a un trabajo más

abierto, colaborativo, efectivo y legítimo para tomar mejores decisiones y resolver problemas públicos. Creen en la posibilidad de transformar la gobernanza mediante una mayor disponibilidad y uso de datos, así como a través de nuevas formas de aprovechar las capacidades, la inteligencia y la experiencia de las personas en los procesos de resolución de problemas, todo esto combinado con el potencial de los avances tecnológicos y científicos. El laboratorio aborda cada desafío y oportunidad de una manera interdisciplinaria y colaborativa, independientemente del problema, sector, geografía y/o nivel de gobierno involucrado (The GovLab, s/f).

Sus actividades abarcan las siguientes categorías (The GovLab, s/f):

- *Build* (construir): desarrollan y prueban prototipos para nuevas plataformas que permitan una resolución de problemas abierta y colaborativa en diversas organizaciones.
- *Learn* (aprender): evalúan y difunden información y análisis sobre diversas innovaciones en gobernanza (tanto casos exitosos como fracasos) a nivel mundial, así como su impacto en la vida de las personas.
- *Train* (entrenar): capacitan a emprendedores para el abordaje de desafíos de interés público mediante el uso metodologías de innovación abierta, para que logren llevar a la práctica sus proyectos, desde la fase de ideación hasta la fase de implementación.
- *Connect* (conectar): construyen redes multidisciplinares de innovadores, con el fin de adquirir conocimientos más profundos y desarrollar nuevos marcos para mejorar la gobernanza.

Su metodología de trabajo se sostiene en los siguientes principios (The GovLab, s/f):

- *Abrazar el fracaso*: se fracasa a menudo, se aprende de los errores y se comparten las experiencias.

- *Colaborar*: se colabora con y se conecta a expertos y profesionales de diversos sectores y disciplinas, niveles de gobierno y territorios.
- *Experimentar*: se valen de experimentos y métricas reproducibles para comprender mejor qué funciona (y qué no), y para transformar teorías e hipótesis en ideas en acción.
- *Hacer foco en los usuarios*: se pone a los usuarios en el centro de los procesos de innovación, para garantizar que no se pierda la idea fundamental de mejorar la vida de las personas.

Sus proyectos se agrupan en dos grandes categorías:

- *Gobernanza inteligente a través de datos*: aquí se ubican, en primer lugar, proyectos relacionados con la apertura de datos públicos para la resolución de problemas –por ejemplo, un estudio sobre el valor social y económico de la apertura de datos para las economías en desarrollo, una investigación sobre el impacto global del *open data*, y un proyecto sobre el uso de datos para el desarrollo de políticas de seguridad pública y la reducción de las poblaciones carcelarias–. En segundo lugar, se encuentran proyectos que tienen que ver con la creación de valor público a través del intercambio de datos entre diferentes áreas gubernamentales –un proyecto internacional sobre el aprovechamiento de datos colaborativos para la planificación de transporte urbano con perspectiva de género en Chile, un estudio acerca potencial de los datos que se generan en las redes sociales para la mejora de la vida de las personas (Verhulst y Young, 2017), y un proyecto realizado junto a UNICEF[24] para el aprovechamiento de datos intersectoriales para el bienestar de la niñez, entre otros–. Una tercera línea de acción es aquella orientada a la creación de una base de datos de conocimiento interdisciplinario para la innovación gubernamental, proyecto llevado a cabo a través de la *MacArthur Foundation*

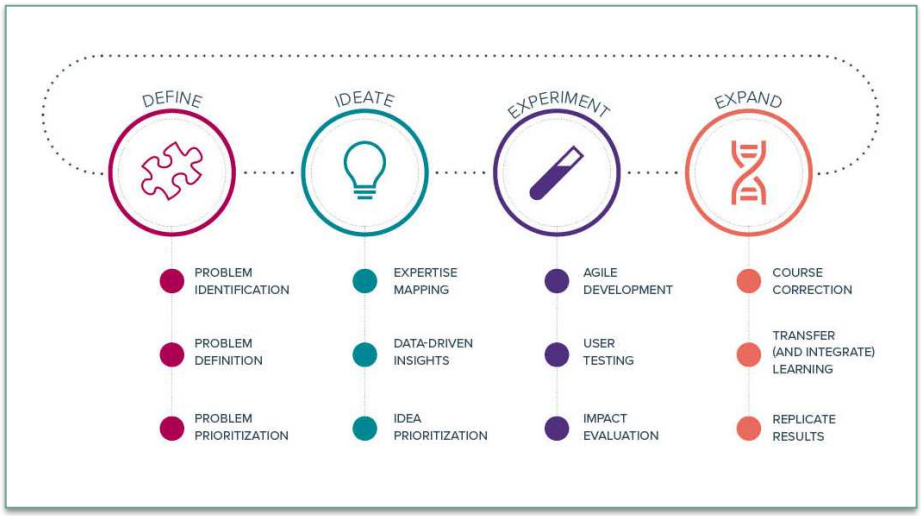
[24] *United Nations International Children's Emergency Fund* (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia).

Research Network for Opening Governance[25]. Por último, se encuentra una cuarta línea de acción orientada al aprovechamiento de las tecnologías compartidas para la mejora de la vida de las personas, siendo un proyecto de esta instancia el estudio de diversos usos de la tecnología blockchain para el bien público (The GovLab, s/f).

- *Gobernanza inteligente a través de la innovación centrada en las personas*: en primer lugar, se desarrollan proyectos ligados a la construcción de legitimidad y el desarrollo de capacidades a través del empoderamiento de actores locales para la resolución de problemas públicos. Por otra parte, se impulsa la iniciativa denominada *CrowdLaw*, la cual apunta al compromiso cívico en la formulación de políticas y el desarrollo de leyes a través de la tecnología. El objetivo es explorar cuándo y bajo qué circunstancias el compromiso ciudadano puede dar lugar a una legislación más legítima, más efectiva, o ambas. En tercer lugar, se llevan a cabo proyectos dirigidos a generar un *crowdsourcing* más inteligente, abarcando problemáticas que van desde la corrupción hasta la lucha contra diversas epidemias como el Zika. Por último, también se desarrollan proyectos orientados al emprendimiento público, que apuntan a la capacitación del público y de los funcionarios gubernamentales para la resolución de problemas públicos complejos (The GovLab, s/f). Este segundo grupo de proyectos utiliza una metodología específica diseñada por The GovLab a partir de los principios del *design thinking*.

[25] La *Fundación John D. y Catherine T. MacArthur* "apoya a personas creativas, instituciones efectivas y redes influyentes para construir un mundo más justo, verde y pacífico". Apoyan iniciativas relaconadas al exceso de encarcelamiento, el cambio climático global, el riesgo nuclear y el aumento significativo del capital financiero para el sector social. Además, la Fundación sostiene "compromisos históricos con el papel del periodismo en una democracia responsable y receptiva, así como con la fuerza y la vitalidad de nuestra ciudad sede, Chicago" (MacArthur Foundation, 2018).

Imagen 12: Metodología desarrollada por The GovLab para la innovación centrada en las personas



Fuente: http://www.thegovlab.org/people-led-innovation

Esta metodología específica desarrollada para los proyectos de innovación centrada en las personas abarca los siguientes momentos:

- *Define*: aquí se trabaja con los problemas, a partir de su identificación, definición y priorización.
- *Ideate*: en esta instancia se realiza un mapeo de capacidades, se desarrollan ideas a partir de datos, para finalmente priorizarlas.
- Experiment: en esta etapa se produce la experimentación, mediante un desarrollo ágil que es testeado por los usuarios y evaluado a partir de su impacto.
- *Expand*: aquí se desarrollan correcciones al curso de trabajo, se transfiere e integra el aprendizaje obtenido, para finalmente replicar los resultados.

5.2.2. Casos seleccionados (Europa)

Tabla 6: Identificación de los casos europeos relevados

LABORATORIO	PAÍS	DEPENDENCIA	ALCANCE	TEMÁTICAS	METODOLOGÍAS
Barcelona Urban Lab	España	Ayuntamiento de Barcelona	Municipal	Desarrollo económico y empleo; Salud y medio ambiente; Tecnología, datos y digitalización; Transporte y movilidad	Design thinking
Behavioural Insights Team	Reino Unido	Gobierno del Reino Unido Fundación Nesta	Inter-nacional	Cultura y educación; Hacienda y finanzas públicas; Innovación en el sector público; Salud y medio ambiente; Tecnología, datos y digitalización; Transporte y movilidad	Behavioural insights
Design Policy Lab	Italia	Politécnico de Milán	Inter-nacional	Democratización y participación ciudadana; Innovación en el sector público	Design thinking
ExperioLab	Suecia	Concejo de la provincia de Värmland	Provincial	Género; Innovación en el sector público; Salud y medio ambiente; Tecnología, datos y digitalización	Design thinking Etnografía
LABX	Portugal	Ministerio de la Presidencia Ministerio de Modernización Administrativa	Nacional	Desarrollo económico y empleo; Hacienda y finanzas públicas; Innovación en el sector público; Salud y medio ambiente	Design thinking
Le LABO	Francia	Región de Champagne-Ardenne	Regional	Cultura y educación; Democratización y participación ciudadana; Innovación en el sector público; Salud y medio ambiente	Design thinking Etnografía
MediaLab Prado	España	Ayuntamiento de Madrid	Inter-nacional	Cultura y educación; Democratización y participación ciudadana; Tecnología, datos y digitalización	Ciencia de datos Design thinking

Continúa en la página siguiente

					Continúa de la página anterior
LABORATORIO	PAÍS	DEPENDENCIA	ALCANCE	TEMÁTICAS	METODOLOGÍAS
MindLab	Dina-marca	Ministerio de Empleo Ministerio de Negocios y Crecimiento Ministerio de Niñez, Educación e Igualdad de Género	Nacional	Cultura y educación; Democratización y participación ciudadana; Desarrollo económico y empleo; Inclusión social; Innovación en el sector público; Salud y medio ambiente	Design thinking Etnografía
NovaGob Lab	España	Universidad Autónoma de Madrid	Inter-nacional	Innovación en el sector público	Design thinking
The Innovation Lab	Reino Unido	Departamento de Finanzas (Gobierno de Irlanda del Norte)	Regional	Desarrollo económico y empleo; Hacienda y finanzas públicas; Innovación en el sector público; Salud y medio ambiente	Behavioural Insights Design thinking

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de Selloni y Staszowski (2013), Fuller y Lochard (2016), Design for Europe, La 27e Région y Fundación Nesta (2017), el Taller de Trabajo para un Decálogo de Definición de un GobLab, el Foro de Discusión del MOOC nº 3: "Innovación Pública y Gobierno Abierto" del proyecto TOGIVE, y el relevamiento bibliográfico y documental general de la presente investigación.

5.2.2.1. Barcelona Urban Lab (España)

El Barcelona Urban Lab es una dependencia del Ayuntamiento de Barcelona (España), co-financiada por el *Programa marco para la competitividad y la innovación* de la Unión Europea[26]. Se desarrolla en el marco de la sociedad municipal 22@Barcelona[27], proyecto municipal ligado a la innovación local. De acuerdo a la información relevada, con este proyecto se busca potenciar a la propia ciudad como espacio urbano de experimentación. El laboratorio actúa como instancia facilitadora de un espacio de prueba de soluciones innovadoras para empresas que deseen testear y prototipar proyectos en cualquier ámbito pertinente al gobierno municipal (urbanismo, movilidad, ambiente, etc.). En este

[26] Programa dirigido a pequeñas y medianas empresas para el incentivo a la implantación y utilización de TICs, a partir de apoyo y financiación. El programa tuvo vigencia desde 2007 a 2013, período de tiempo durante el cual se llevaron a cabo actividades de apoyo a la iniciativa empresarial y la innovación; apoyo a políticas que involucren TICs; y el subprograma Energía Inteligente, promoviendo el uso de energías renovables y la eficiencia energética. Fuente: http://ec.europa.eu/cip/index_es.htm

[27] Iniciativa del Ayuntamiento de Barcelona surgida a partir de la reconversión de 200 hectáreas del barrio de Poblenou en un distrito productivo ligado a la innovación, con el objetivo de generar allí un conglomerado de espacios destinados a actividades intensivas en conocimiento.

sentido, este caso particular está orientado a cierto tipo de articulación público-privada para el fomento de la innovación en el sector empresario (22@Barcelona, 2006).

Sus objetivos son (22@Barcelona, 2006):

- En primer lugar, fomentar la innovación empresarial.
- Por otra parte, permitir a las empresas que prueben sus proyectos en un espacio real, para que luego puedan ser comercializados, en el caso de resultar exitosos, en la propia ciudad de Barcelona o en otras ciudades del mundo.
- De la mano con lo anterior, el último objetivo es crear nuevos productos o servicios que puedan aportar mejoras a la ciudadanía de Barcelona, a partir del aprendizaje.

Se aclara que el laboratorio no es un espacio de prueba para productos ya existentes o ya comercializados, así como tampoco trabaja con proyectos que no tengan un impacto real sobre la gestión del municipio o sobre la ciudadanía. Por otra parte, tampoco se plantea como una plataforma para el financiamiento de proyectos, y se deja claro que el trabajo con el laboratorio no implica ningún tipo de compromiso por parte del Ayuntamiento en cuanto a la implantación futura de las soluciones desarrolladas en el marco del laboratorio (22@Barcelona, 2006).

En resumen, el Barcelona Urban Lab puede definirse como una plataforma para la facilitación de instancias de experimentación de soluciones innovadoras provenientes del sector privado que reporten algún tipo de beneficio para el gobierno municipal o para la ciudadanía. La idea clave es "espacio de pruebas".

Algunos de los proyectos implementados por el laboratorio han sido (22@Barcelona, 2006):

- Implantación de 12 puntos de alumbrado exterior público con tecnología LED en el distrito del laboratorio. En los puntos de luz se implementaron sensores de presencia, vibración, temperatura, humedad, acústicos y de

contaminación, antenas GSM, puntos de acceso Wi-Fi, y cámaras web para funciones de videovigilancia.

- Implantación de puntos de recarga para coches eléctricos y gestión y análisis del sistema desde un punto de control centralizado del Ayuntamiento de Barcelona.
- Semáforos adaptados para no videntes en todos los cruces del distrito del laboratorio.
- Cámaras de control de tráfico conectadas por fibra óptica con la central de vía pública para controlar en tiempo real el tráfico.
- Carriles para bicicletas: Varios tipos de carriles se testearon en el distrito con el objetivo de detectar cuál de los pilotos contribuía a una mejor circulación y seguridad de los ciclistas sin impedir que el tráfico funcionara con normalidad.

5.2.2.2. Behavioural Insights Team (Reino Unido)

El Behavioural Insights Team (también conocido a través de la abreviatura BIT) es una compañía co-gestionada por el Gobierno británico, por la Fundación Nesta[28] y por sus empleados. Comenzó como una institución gubernamental pionera en la aplicación de las ciencias del comportamiento en la esfera de la gestión pública.

Sus objetivos son (Behavioural Insights Team, 2018):

- Hacer que los servicios públicos sean más eficientes en términos de costos, así como fáciles de utilizar por parte de los ciudadanos.
- Mejorar los resultados introduciendo un modelo más realista del comportamiento humano en la formulación e implementación de políticas públicas.

[28] Fundación británica con alcance internacional dedicada a la innovación.

- Incentivar que las personas lleven a cabo mejores decisiones por y para ellos mismos.

Posee una planta de personal de alrededor de 150 empleados, con antecedentes académicos en economía, psicología, metodología de investigación, políticas públicas y ciencias del comportamiento en general. Se definen como altamente empíricos, realizando pruebas a baja escala de sus ideas antes de llevarlas a la práctica en entornos a escalas mayores (Behavioural Insights Team, 2018). Su alcance es internacional, teniendo antecedentes de trabajo a lo largo y ancho del globo, especialmente con gobiernos ligados a la *British Commonwealth*.

Su marco metodológico principal se denomina EAST (acronimo de *Easy, Attractive, Social and Timely*; simple, atractivo, social y a tiempo). Compilado en el documento *EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights* (Service et al., 2014), la metodología comprende:

Hazlo Simple:

- Utilizar el poder de los *defaults* u opciones predeterminadas: las personas tienen una fuerte tendencia a escoger la opción predeterminada, debido a su sencillez. Convertir una opción en la predeterminada hace que más probable que esta sea adoptada.
- Reducir el esfuerzo requerido para adoptar un servicio: el esfuerzo que requiere llevar a cabo una acción con frecuencia desalienta a las personas. Reducir este esfuerzo puede incrementar su adopción o la tasa de respuesta de la ciudadanía.
- Simplificar los mensajes: hacer que los mensajes sean claros suele resultar en un incremento significativo de la tasa de respuesta a comunicaciones. En particular, es útil dividir una meta acompleja en acciones más simples y fáciles de llevar a cabo.

Hazlo Atractivo:

- Atraer la atención: las personas son más propensa a hacer algo que atraiga su atención. Algunas formas de hacer esto incluyen utilizar imágenes, colores o personalización.
- Diseñar recompensas o sanciones para maximizar los efectos: los incentivos financieros con frecuencia son efectivos, sin embargo, diseños alternativos, como las loterías, también funcionan bien y suelen costar menos.

Hazlo Social:

- Mostrar que la mayoría de las personas están llevando a cabo el comportamiento deseado: describir lo que la mayoría de las personas hace en una situación determinada alienta a otros a hacer lo mismo. Los diseñadores de políticas públicas deben ser cautelosos de no reforzar comportamientos problemáticos de manera involuntaria.
- Usar el poder de las redes: las personas están inmersas en una red de relaciones sociales, y aquellos con los que entran en contacto influyen en sus acciones. Los gobiernos pueden promover estas redes para facilitar la acción colectiva, proveer apoyo mutuo y promover la difusión de comportamientos entre pares.
- Facilitar los compromisos entre las personas: con frecuencia las personas recurren a mecanismos de compromisos de manera involuntaria para "atarse" de antemano a llevar a cabo una acción. La naturaleza social de estos compromisos suele ser fundamental.

Hazlo a Tiempo:

- Contactar a las personas cuando es más probable que sean receptivas: la misma oferta hecha en distintos momentos puede tener niveles de éxito drásticamente diferentes. Es más fácil modificar comportamientos cuando los hábitos ya han sido interrumpidos.

- Considerar los costos y beneficios inmediatos: las personas se ven más influenciadas por los costos y beneficios que surten efecto de manera inmediata, que por aquellos que suceden más adelante. Los responsables de la política pública deberían siempre considerar si los costos y beneficios inmediatos pueden ser ajustados, dada su influencia.
- Ayudar a las personas a planear su respuesta a ciertos eventos: hay una brecha importante entre las intenciones y el comportamiento real de las personas. Una solución que ha dado buenos resultados es promover que las personas identifiquen las barreras que evitan que actúen y desarrollar un plan para contrarrestarlas.

El marco EAST no puede ser aplicado sin un buen entendimiento de la naturaleza y el contexto del problema. Para esto, el BIT ha desarrollado un método consistente en cuatro etapas (Behavioural Insights Team, 2018):

- *Definir el resultado*: identificar cuál es el comportamiento a fomentar o desincentivar y cómo es posible medirlo de forma confiable y eficiente. Es importante establecer la magnitud del cambio que hará que el proyecto valga la pena, y el período de tiempo en el que puede producirse dicho cambio.
- *Entender el contexto*: visitar a las situaciones y a las personas que están involucradas en el comportamiento tratando de entender el contexto desde su perspectiva. Es importante utilizar esta oportunidad para desarrollar nuevos *insights* y para diseñar intervenciones adecuadas al contexto y factibles.
- *Construir la intervención*: utilizar el marco EAST para generar *behavioural insights*, o lecciones de las ciencias del comportamiento que alimenten el diseño de las intervenciones. Este proceso generalmente es iterativo, que regrese a los dos pasos anteriores.
- *Evaluar, aprender y adaptar*: llevar la intervención a la práctica de tal manera que sea posible medir su impacto de forma confiable. Siempre que es posible, el BIT intenta usar ensayos controlados aleatorios (RTCs por sus siglas en inglés: *Randomised Controlled Trials*), para evaluar sus intervenciones. Estos

ensayos introducen un grupo de control para poder entender qué hubiera pasado si no se hubiera llevado a cabo la intervención.

De acuerdo a Rojas-Martín y Stan (2018), un ejemplo en cuanto a resultados concretos del laboratorio puede encontrarse en la experiencia de trabajo junto a la policía de West Midlands en 2015. Abordaron la problemática de los accidentes de tránsito, a través del cambio en la manera de comunicar las sanciones a los conductores. Se introdujeron dos cambios: simplificar el texto, facilitando el cumplimiento de la sanción por parte de los conductores, y convenciendo a estos de la necesidad de establecer límites de velocidad, explicando por qué existen y las consecuencias de no cumplirlos. En el ensayo desarrollado con 15346 conductores, la intervención disminuyó la reincidencia en un 20% durante los seis meses siguientes, además de disminuir las demoras en el pago de las multas. Se disminuyó el nivel de enjuiciamiento en un 41,3%. Según cálculos del BIT en base a datos de la Policía y el Ministerio del Interior, el ahorro generado rondaría el millón y medio de libras anuales en la zona de West Midlands (Rojas-Martín y Stan, 2018).

5.2.2.3. Design Policy Lab (Italia)

El Design Policy Lab pertenece al Departamento de Diseño del Politécnico de Milán (universidad pública italiana orientada a carreras relacionadas con la tecnología). Trabaja a partir de la relación entre diseño y política: haciendo foco en la investigación, implementación y evaluación de políticas públicas a través del diseño y en el diseño a través de políticas públicas.

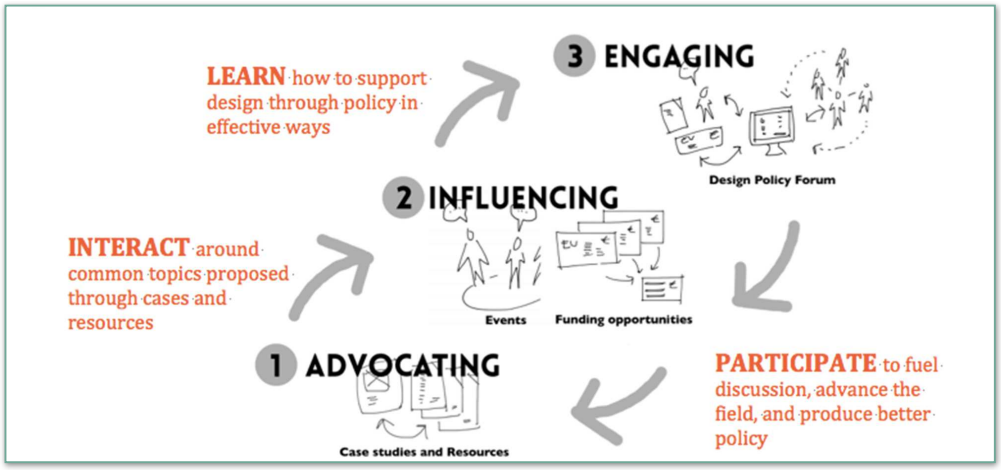
Se define como un centro de investigación y acción: buscan transformar las prácticas tradicionales de hacer políticas, creando maneras más significativas y con mayor impacto para cambiar la forma en la que se gobierna y se es gobernado.

Buscan, también, contribuir a re-sincronizar la relación gobierno-sociedad, incentivando la experimentación en el ciclo de políticas (Design Policy Lab, 2018).

Para ello, recurren al siguiente proceso de diseño (Design Policy Lab, 2018):

- *Advocate*: proveer espacios y promover iniciativas para el involucramiento de todos los actores del ecosistema innovador.
- *Influence*: a través de la visualización de datos y la evaluación de políticas, influenciar el futuro del diseño de políticas por y para el diseño en Europa.
- *Engage*: transferir el conocimiento recolectado como apoyo a los gobiernos, para desarrollar estrategias futuras para el crecimiento y la innovación.

Imagen 13: Proceso de diseño del Design Policy Lab



Fuente: http://www.designpolicy.eu/about/

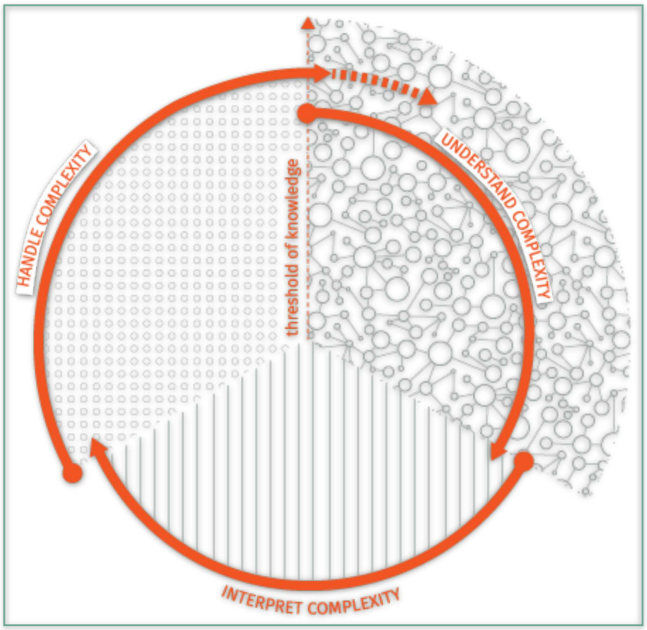
Sus actividades abarcan (Design Policy Lab, 2018):

- Apoyo a los debates internacionales y locales sobre la innovación en el sector público.
- Investigación y consultoría a partir de la experimentación.
- Trabajo junto a las administraciones públicas en la superación de desafíos a través del diseño, la evaluación y la visualización de datos.
- Educación y capacitación para funcionarios públicos, promoviendo un enfoque ligado al diseño para los hacedores de políticas.

El método de acercamiento hacia la complejidad que llevan a cabo tiene tres componentes iterativos (Design Policy Lab, 2018):

- *Entender la complejidad*: apoyando a las administraciones a obtener y utilizar datos de manera significativa, a la vez que se investigan las necesidades reales de los beneficiarios en el territorio.
- *Interpretar la complejidad*: encontrando los elementos más relevantes para la definición de problemas públicos, y evaluando las posibilidades más interesantes en cuanto a soluciones experimentales.
- *Manejar la complejidad*: llevar a cabo experimentos rápidos para evaluar la validez de las soluciones y apoyar el escalado de aquellos que resultan exitosos.

Imagen 14: Método de acercamiento a la complejidad del Design Policy Lab



Fuente: http://www.designpolicy.eu/about/

En cuanto a sus antecedentes y experiencias, de acuerdo a la información institucional, el equipo que conforma el laboratorio trabaja en diseño de políticas desde principios de la década de 2000, haciendo foco en sus inicios en Italia y sus regiones, para luego también interesarse por Europa en general. La iniciativa comenzó con el proyecto SDI (*Sistema Design Italia, Sistema Italiano de Diseño*), co-financiado por el Ministerio de Universidades, Investigación y Educación

italiano en 1998. Este proyecto involucró a 17 universidades italianas con el objetivo de estudiar el sistema nacional de diseño, e incentivar la toma de conciencia en cuanto al valor del diseño para la gestión, tanto pública como privada. Una iniciativa similar, a nivel regional, también contó con la participación de este equipo: los proyectos *DesignFocus* y *Design Directory Italia*, que apuntaron a la visualización del sistema de diseño de la región de Lombardía. A escala europea, el equipo coordinó el proyecto de investigación DeEP (*Design in European Policy*), iniciativa impulsada con el objetivo de explorar la evaluación del diseño de políticas a nivel europeo (Design Policy Lab, 2018).

5.2.2.4. ExperioLab (Suecia)

ExperioLab se define como un centro para la innovación en servicios enfocada en el paciente. Trabaja específicamente cuestiones ligadas a políticas de salud pública. Es un proyecto del Concejo de la provincia de Värmland (Suecia), en cooperación con el Instituto de Investigación Técnica de Suecia, el Centro de Investigación en Servicios y la Fundación Sueca para el Diseño Industrial, con apoyo financiero de la Agencia del Gobierno Sueco para los Sistemas de Innovación (Vinnova) (ExperioLab, s/f).

Recurren al diseño como herramienta para entender las necesidades de las personas, generar soluciones innovadoras y facilitar la cooperación para que estas soluciones efectivamente se lleven a cabo. En este sentido, trabajan en diversos proyectos innovadores haciendo foco en los pacientes a través de su experiencia con los servicios de salud. El personal, los pacientes y sus familias participan igualitariamente en todos los proyectos. Otro objetivo de ExperioLab es el equipamiento del personal con herramientas de diseño personalizadas que involucren continuamente a los pacientes. Con esto como punto de partida, buscan contribuir al desarrollo de conocimientos en innovación en servicios y diseño en el sector público a mayor escala (ExperioLab, s/f).

Tres pilares guían su accionar (ExperioLab, s/f):

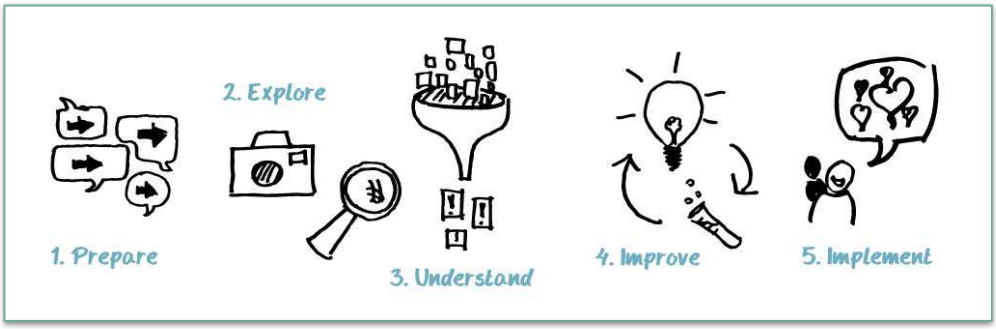
- *Curiosidad y empatía por la vida cotidiana de las personas*: a través de la curiosidad y el entusiasmo buscan comprender las necesidades de las personas: ¿por qué se actúa como se actúa?, ¿qué necesidades no pueden ser expresadas y por qué el servicio de salud opera de determinada manera? El primer paso siempre es comprender esta situación.
- *Coraje para soñar un futuro mejor*: hace falta coraje para expresar con palabras aquellas cosas que desafían a los sistemas ya establecidos, las maneras de trabajar, las culturas y los patrones rutinarios. ¿Realmente se pueden hacer las cosas de otra manera? Se habla, entonces, de coraje en este sentido: coraje para soñar y para desafiar.
- *Co-creación para que sucedan las cosas*: colectivamente se es más fuerte: dos cerebros trabajan mejor que uno. El servicio de salud pública sueco es de todos los ciudadanos, y por ende, todos tienen derecho a involucrarse, diseñarlo y desarrollarlo. Colectivamente se crea, colectivamente se prueban soluciones y colectivamente se las hace funcionar.

El proceso de diseño de ExperioLab es el siguiente (ExperioLab, s/f):

- *Prepare*: para comenzar, se trabaja desde una perspectiva amplia, a partir del dialogo con los pacientes y el personal para definir los desafíos y problemas de manera colectiva. El objetivo es la correcta identificación de los problemas evitando suposiciones incorrectas.
- *Explore*: en esta etapa se busca capturar las necesidades de las personas, tanto conocidas como desconocidas. Para ello, se utilizan herramientas etnográficas como seguimiento o entrevistas. Generalmente se combinan varias herramientas para lograr una mejor comprensión. Lo que las personas dicen no necesariamente es lo que las personas hacen. Esta etapa normalmente concluye con un taller co-creativo para la definición del problema y el desafío de diseño, lo que direcciona el resto del proyecto.

- *Understand*: para entender las necesidades de las personas, éstas son mapeadas. Por ejemplo, a través de la visualización de la experiencia del usuario a través de un *customer-journey*. Esto resulta en materiales comprensibles para los pacientes y el personal. Este paso otorga comprensión sobre las necesidades de los usuarios y las soluciones necesarias para resolverlas. Esta etapa concluye con un taller co-creativo para confirmar que todos los miembros compartan los mismos recursos, el mismo entendimiento y los mismos desafíos.
- *Improve*: todos tenemos la habilidad de ser creativos, si las herramientas y condiciones apropiadas nos son facilitadas. De eso se trata esta instancia. A través de metodologías creativos y talleres co-creativos, los pacientes y el personal pueden compartir el proceso creativo. Las ideas llevan a conceptos que son utilizados para mejorar los servicios. Para esto, en principio, se desarrollan prototipos. Éstos son probados en el ambiente real en el que serán aplicados, son ajustados, y se vuelven a probar. El objetivo es conseguir mejoras concretas, radicales y fundamentadas listas para la implementación.
- *Implement*: las nuevas soluciones son implementadas. La experiencia y la funcionalidad de la solución son evaluadas desde una perspectiva centrada en el usuario, así como en relación a criterios predefinidos como calidad o economía.

Imagen 15: Proceso de diseño de ExperioLab



Fuente: http://experiolab.com/healthcaredesign/

Algunos proyectos en los que ExperioLab ha trabajado son (ExperioLab, s/f):

- *Participación de niños y jóvenes*: aquí se utilizó una metodología de aprendizaje experiencial (aprender a través de la experiencia). Este proyecto tuvo el objetivo de desarrollar un servicio de salud enfocado en las necesidades de niños y jóvenes.
- *Experiencias en el cuidado de pacientes que han sufrido un derrame cerebral*: a partir de entrevistas y talleres se logró identificar las diversas experiencias tanto de pacientes como de familiares en cuanto a los cuidados y la atención recibida en el tratamiento de derrames cerebrales.
- *El recorrido del paciente*: este proyecto tuvo como objetivo mejorar la experiencia de los pacientes en el transcurso de la cadena de atención en el sistema de salud pública. Se buscó identificar oportunidades de mejora, no desde una perspectiva organizacional, sino a partir de una perspectiva centrada en el usuario. 29 trabajadores fueron divididos en tres grupos y les fueron asignados tres casos reales para representar, de principio a fin. Algunos trabajadores ocuparon el rol de pacientes, por ejemplo, a través de la utilización de lentes que disminuían su visión, o de tapones que disminuían su capacidad auditiva. El resto de los participantes documentaron el recorrido de diferentes maneras. Luego de cada recorrido, se realizaron talleres en los que los participantes reflexionaron a partir de sus experiencias.
- *Mejor información en el servicio de emergencias*: a partir de observaciones, entrevistas y seguimiento de pacientes, se identificaron varias necesidades en torno a los servicios de guardia de la provincia de Värmland.
- *Centros de atención primaria 2.0*: a partir de las experiencias de pacientes en cuanto a atención primaria, la idea principal del proyecto fue ayudar al personal y a pacientes para que presenten ideas de mejora. La metodología se basa en el diseño de servicios, siendo el punto de partida el la puesta en común de las necesidades fundamentales de todos los involucrados, pero haciendo foco en el grupo beneficiario de los servicios, en este caso, los pacientes.

- *Gender Lab*: proyecto impulsado por Vinnova, enfocado en el desarrollo de una metodología para la innovación con perspectiva de género. ExperioLab participó de esta iniciativa junto a otras cinco organizaciones y un equipo de investigación. Consistió en cuatro talleres realizados durante 2014, en los cuales se presentaron ideas, borradores, prototipos o conceptos para su discusión, prueba y mejora.
- *Crónicamente comprometidos*: el objetivo de este proyecto fue lograr una mejor salud pública para aquellos pacientes con enfermedades crónicas y terminales a través del diseño de servicios con perspectiva en el usuario. Se buscó la participación tanto de los pacientes como de sus familias, además del personal involucrado.
- *Deload*: ExperioLab participó de un hackatón sobre problemáticas de salud, en el que se trabajó con un estudio de caso específico relacionado a la búsqueda de ideas innovadoras para el tratamiento de patologías mentales en niños y jóvenes. La idea final fue una aplicación móvil (*Deload*), a través de la cual los pacientes con afecciones mentales pueden escribir sus pensamientos, y luego elegir si mantenerlos en privado o compartirlos con un servicio de atención profesional.
- *Entrenamiento para pacientes y sus familias*: el proyecto busca proveer a los pacientes y a sus familias herramientas para vivir una mejor vida. El entrenamiento incentiva el entendimiento y aprendizaje mutuo entre pacientes, sus familias y el personal responsable de atenderlos. El objetivo es el desarrollo de un modelo que permita al servicio de salud entender los conocimientos y las experiencias de los pacientes y transformarlos en mejoras concretas para proveer una mejor atención.

5.2.2.5. LABX (Portugal)

LABX se presenta como una instancia para la experimentación orientada a la innovación en el sector público. Depende de los ministerios de la Presidencia y de Modernización Administrativa de la República Portuguesa. Su alcance es nacional y se orienta a la innovación dentro del sector público. Para ello, experimentan soluciones novedosas para mejorar los servicios públicos y la vida cotidiana de los ciudadanos y las empresas en general. Trabajan junto a especialistas, usuarios, proveedores de servicios y gestores (LABX, 2016).

Cinco puntos orientan su acción (LABX, 2016):

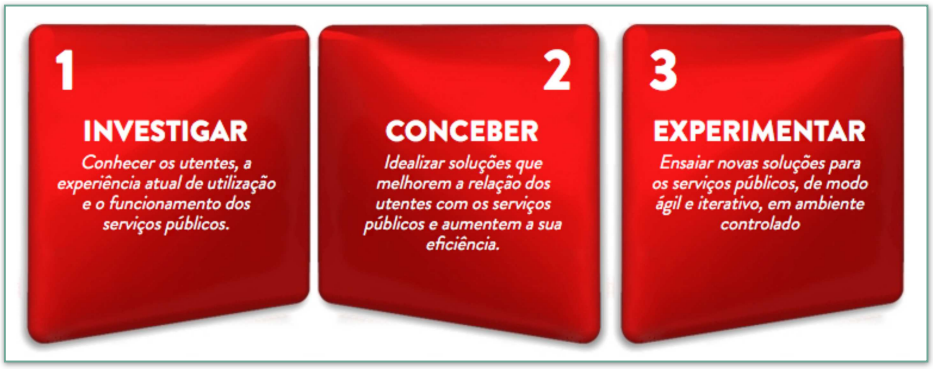
- Comprender las necesidades de los ciudadanos y las empresas.
- Conocer la operatividad de los servicios públicos.
- Idear y desarrollar soluciones que involucren a lo largo de todo el proceso de diseño a diversos especialistas, usuarios, empleados y gestores.
- Prototipar soluciones de manera rápida y económica.
- Co-evaluar las soluciones y los resultados.

Su proceso metodológico es el siguiente:

- *Investigar*: conocer a los usuarios, sus experiencias de servicios y a las organizaciones detrás de esos servicios. En este punto se investigan los perfiles y las necesidades de los usuarios a través de *map journeys* y análisis de procesos. Aquí se identifican limitaciones técnicas, procedimentales, organizacionales y legales, y se definen las prioridades para la intervención.
- *Idear*: el objetivo aquí es idear soluciones que mejoren la relación entre los usuarios y los servicios públicos, aumentando su eficiencia. A partir de los resultados de la fase anterior, se idean soluciones novedosas junto a especialistas y diversos actores clave de los servicios (usuarios, empleados, gestores, proveedores, etc.), haciendo foco en las necesidades de los usuarios.

- *Experimentar*: probar soluciones novedosas para los servicios públicos utilizando un proceso ágil e iterativo, en un ambiente controlado. En esta etapa se prototipan una o más de las soluciones ideadas en la fase anterior, para validar su eficiencia. Se realizan pruebas iterativas, para corregir y mejorar las soluciones a partir de la experiencia durante el desarrollo y las opiniones de los usuarios.

Imagen 16: Proceso metodológico de LABX



Fuente: https://labx.gov.pt/metodologia

Algunos proyectos desarrollados por LABX han sido (LABX, 2016):

- *Lojas de Cidadão*: es un concepto de servicio público que busca juntar en el mismo espacio a ciudadanos y representantes de entidades públicas y privadas, con el objetivo de facilitar instancias de contacto entre los primeros y la administración. Esta experiencia surge en 1999, en Lisboa y Porto. Luego de casi dos décadas, el objetivo es seguir construyendo a partir de lo hecho, para que estas experiencias continúen siendo una referencia en cuanto a innovación pública, así como también sean parte de las respuestas que brinda la administración ante problemas que cada vez son más complejos.
- *Espaço Óbito*: iniciativa impulsada junto a los Ministerios de Justicia, Finanzas, Seguridad Social y otros proveedores privados (bancos, aseguradoras, empresas energéticas, de telecomunicaciones, etc.), para que exista la posibilidad de, en un solo servicios, disponer de toda la gama de servicios públicos y privados necesarios luego del fallecimiento de un miembro de la familia. En este proyecto, la perspectiva del ciudadano se

coloca en el centro del desarrollo del nuevo servicio, organizando a las organizaciones públicas y privadas alrededor suyo. Al ser una temática compleja, es crítico investigar, diseñar y experimentar en un ambiente controlado.

- *Roteiro da Despesa*: este proyecto busca describir, de manera simple y clara, todas las tareas requeridas para la compra de bienes y servicios por parte de un ente público. El objetivo es realizar un mapa de todas las obligaciones y sus bases legales, identificando superposiciones, cuellos de botella, duplicación de registros, para luego simplificar y eliminar tareas redundantes, mejorando el control y la calidad del gasto público.
- *Balcão Único do Emprego*: esta iniciativa es desarrollada por los Ministerios de Empleo, Solidaridad y Seguridad Social. Apunta a concentrar en un único espacio físico y en una única plataforma digital todas las interacciones (búsqueda laboral, capacitación profesional y procesos de selección) entre entidades públicas, ciudadanos desempleados y empleadores potenciales.

5.2.2.6. Le LABO (Francia)

Le LABO –laboratorio de innovación de la Región Gran Este (Francia)– se define como un espacio de trabajo, reflexión y experimentación que se re-interroga sobre las maneras de hacer políticas públicas. Situado en la Alcaldía de la comuna de Châlons-en-Champagne, el laboratorio está inmerso en la administración del Consejo Regional, conectado con los ciudadanos y los actores del territorio.

El laboratorio abrió sus puertas en el año 2015, buscando desde sus orígenes una ruptura con la sala de reuniones convencional, la mesa, la pantalla, utilizando otros métodos de trabajo para poner al ciudadano en el centro de las acciones del gobierno regional. Realiza actividades de prueba, investigación, diálogo, confrontación productiva y prototipado para imaginar y construir servicios

públicos adaptados a las necesidades de los ciudadanos. Sobre todo, se define como un método inspirado en el diseño y nutrido por las ciencias humanas y sociales: busca centrarse en los orígenes de los problemas, trabajando con los usuarios y no sólo para los usuarios, con equipos multidisciplinarios que diversifican los puntos de vista, estimulan la creatividad y otorgan a cada participante un lugar igualmente relevante, poniendo a prueba las soluciones antes de desarrollarlas. Le LABO explora y cuestiona los mecanismos y acciones impulsadas por el Consejo Regional. A través de talleres, trabajo en territorio, entrevistas con usuarios, reflexiones con los actores involucrados, el laboratorio se centra en el corazón de los problemas, planteando desde aquí las soluciones (Le LABO, 2015).

Algunas actividades llevadas a cabo por el laboratorio han sido (Le LABO, 2015):

- Mejorar la capacitación en los institutos de salud y sociales, orientada a los beneficiarios y a una mejora en la coordinación entre los actores involucrados.
- Facilitar los medios de contacto del gobierno con la población: desde el servicio de correo hasta el pago de una subvención, ¿cómo hacerlo de manera clara?
- Situar a la Región en un desarrollo territorial equitativo.
- Búsqueda y contacto con potenciales beneficiarios de financiamiento europeo, aclarando y simplificando información que suele ser demasiado técnica.
- Promover la reutilización de materiales culturales a lo largo de la región (escenografía, vestuario, utilería, etc.).

5.2.2.7. MediaLab Prado (España)

MediaLab Prado es un programa dependiente del Área de Gobierno de Cultura y Deportes del Ayuntamiento de Madrid (España). Se define como un laboratorio ciudadano que cumple la función de proporcionar un lugar de encuentro para la producción de proyectos culturales abiertos. MediaLab Prado es un laboratorio ciudadano de I+D: un punto de encuentro en el que se gestan comunidades en torno a cada proyecto. Es un lugar abierto en el que todos pueden proponer y colaborar en el desarrollo de ideas para el bien común. El espacio está disponible y abierto para que cualquier persona presente una propuesta o se sume a otra, para llevarlas a cabo colaborativamente. Las actividades se estructuran a partir de grupos de trabajo, convocatorias para la producción de proyectos, investigación colaborativa y comunidades de aprendizaje (MediaLab Prado, 2018).

Se presentan como un modelo de institución innovadora, en el que la ciudadanía cumple un rol central y activo. Fomenta el acercamiento a las problemáticas contemporáneas desde una perspectiva colectiva y multidisciplinaria, generando espacios de convivencia, debate y acción entre personas diversas. Entiende el ámbito de la cultura como un lugar de experimentación que puede estar vinculado a cualquier área del conocimiento y de la experiencia, en el que lo tentativo y lo lúdico juegan un papel central (MediaLab Prado, 2018).

Además, consideran que la cultura digital libre y sus herramientas y prácticas particulares pueden servir de inspiración y favorecer una cultura accesible, construida colectivamente. Entiende la expresión “laboratorio ciudadano” en el sentido de un espacio para la experimentación colaborativa, un lugar donde aprender a cooperar (MediaLab Prado, 2018).

Sus objetivos son (MediaLab Prado, 2018):

- Construir, impulsar y sostener comunidades de aprendizaje y de práctica en las que las personas que provienen de mundos diversos (por su formación y experiencia, sus intereses, su origen o su situación social) trabajen juntas en el desarrollo de proyectos concretos.
- Promover el desarrollo de proyectos culturales libres: bien documentados, modificables y replicabas.
- Favorecer una atmósfera de cooperación y de intercambio en la que caben la vida y los afectos, el valor de lo informal y la cercanía.
- Experimentar, mejorar y evaluar metodologías y modos de hacer en el trabajo colaborativo en los distintos niveles de acción: institucional en general, en la propia organización interna y en el desarrollo de proyectos por parte de los usuarios y usuarias.
- Abrir espacios de reflexión crítica acerca de las tecnologías digitales y su incidencia en la sociedad.

Su trabajo se sostiene en cuatro pilares (MediaLab Prado, 2018).:

- *Comunidad y mediación*: el programa de mediación cultural tiene como objetivo orientar, acoger y relacionar a los usuarios y proyectos entre sí, convirtiendo el espacio en un lugar hospitalario en la que la escucha y los cuidados ocupan un lugar central. Las actividades están orientadas a la producción y al debate, y tienen diferentes formatos y tiempos con el objetivo de poder responder a diferentes intereses y posibilidades de participación. El espacio alberga numerosos grupos de trabajo en torno a temáticas diversas, que se reúnen periódicamente y están abiertos a la participación de cualquier interesado. También poseen una plataforma de comunidad online, que permite a los usuarios documentar y seguir la marcha de los proyectos.
- *Prototipado*: como espacio de producción, se centra en las fases iniciales de los proyectos, en su prototipado. Prototipo es llevar las ideas a la práctica, es el momento en el que las ideas se materializan en una primera versión

funcional. Prototipar con otros es generar un contexto de intercambio de conocimientos y habilidades en torno a un problema colectivo. Los participantes pueden tener perfiles diferentes, y esta mezcla de saberes permite que se desarrollen proyectos complejos y diversos. Estos procesos de prototipado colaborativo generan comunidad. En este sentido, los procesos de prototipado se canalizan a través de convocatorias abiertas para la participación en talleres colaborativos. La metodología de estos talleres consiste en la formación de grupos interdisciplinares en torno a varias propuestas seleccionadas mediante convocatoria abierta, compuestos por la persona o personas que lo promueven inicialmente y todas las personas interesadas en colaborar, con el asesoramiento conceptual y técnico de un equipo de expertos con diferentes perfiles.

- *Cultura libre y procomún*: se promueve el desarrollo y uso de herramientas de *hardware* y *software* libre y de código abierto, insertas en la filosofía del libre acceso al conocimiento y del trabajo colaborativo. Todos los contenidos online se publican bajo licencias libres. Además, se promueve la investigación y ensaño de modelos de archivo y documentación de proyectos, para que estos sean accesibles y replicables.
- *Trabajo en red*: MediaLab Prado forma parte de redes de colaboración locales e internacionales, para el intercambio de conocimientos y la replicabilidad de modelos y formatos.

En el ámbito local, sus líneas principales de actuación son (MediaLab Prado, 2018):

- Escalar y adaptar los formatos de trabajo con talleres en diferentes distritos y barrios de Madrid.
- Desarrollar proyectos transversales con otras áreas del Ayuntamiento de Madrid.
- Colaborar con otras instituciones de la ciudad.

En el ámbito internacional, las líneas principales de actuación son (MediaLab Prado, 2018):

- Redes europeas a través de proyectos subvencionados por la UE.
- Red con Latinoamérica a través fundamentalmente del programa de Innovación Ciudadana de SEGIB.
- Redes de colaboración que se están iniciando con diferentes países de África.

Puede considerarse como un "macro-laboratorio", ya que alberga diversas iniciativas internas denominadas (MediaLab Prado, 2018).:

- *PrototipaLab* (laboratorio de prototipado creativo). Tiene como objetivo la experimentación en los ámbitos de la programación creativa, el *hardware* creativo, el diseño y la fabricación digital con herramientas libres y abiertas, y su conexión con ámbitos como la biología, la cocina o el textil.
- *ParticipaLab* (laboratorio de inteligencia colectiva para la participación democrática). ParticipaLab es un eje de trabajo colaborativo centrado en procesos híbridos de participación. Un espacio de diseño de tecnología para una democracia directa y deliberativa involucrando nuevas herramientas digitales.
- *InCiLab* (laboratorio de innovación ciudadana). Espacio que conecta a múltiples actores en torno a la experimentación para repensar la vida en la ciudad. A través del trabajo colaborativo entre ciudadanía, empleados municipales, investigadores y colectivos diversos se pretende desarrollar prototipos que creen nuevas comunidades de aprendizaje y conecten a las ya existentes.
- *DataLab* (laboratorio de datos abiertos). Este laboratorio tiene como objetivo la experimentación, producción y divulgación en torno a la cultura de los datos y el fomento de los datos abiertos y la reutilización de la información.
- *CiCiLab* (laboratorio de ciencia ciudadana). Promueve actividades donde las personas participan o desarrollan procesos de investigación científica. La

ciencia ciudadana busca contribuir a que la investigación científica sea más democrática y transversal y que integre perspectivas diversas. CiCiLab coordina en España el proyecto europeo DITOs, liderando las actividades relacionadas con sostenibilidad medioambiental.

- *AVLab* (laboratorio de experimentación audio/video). Espacio de experimentación creativa en torno a las artes sonoras, visuales y escénicas basadas en procesos abiertos y colaborativos. Sus ámbitos de acción son: música experimental, procesado de audio y vídeo en directo, vídeo-juegos, media-fachadas, artes escénicas, performance y actuaciones en directo.

MediaLab Prado no está formado por un equipo de trabajo tradicional, más bien, se le asigna relevancia central a la labor de los mediadores culturales, presentes siempre en el espacio para que éste sea un lugar de escucha, encuentro y conexión entre agentes diversos. Los mediadores son al mismo tiempo investigadores y agentes socio-culturales que favorecen el que las actividades programadas resulten en una experiencia productiva y significativa para todo tipo de público. El equipo de mediadores culturales, seleccionado mediante convocatoria pública abierta, está formado por personas de perfiles muy diversos cada una de las cuales desarrolla un proyecto de investigación propio en un proceso abierto con usuarios y público (MediaLab Prado, 2018).

5.2.2.8. MindLab (Dinamarca)

MindLab es una iniciativa conjunta de los Ministerios de Industria, Empleo y Educación daneses orientada a la utilización del diseño de productos, servicios y procesos centrado en las personas como forma de identificar problemas y mejorar políticas públicas (Rojas-Martín y Stan, 2018).

Su objetivo es estar a la vanguardia del sector público del futuro, a partir de experiencias concretas y sus posibles variantes, de la cuales se puede obtener un

aprendizaje constante, inspiración cotidiana y ejemplos para imitar. Su visión es la de un sector público en constante cambio, desde el corazón de los comportamientos diarios en las oficinas y en los procesos de gestión, siempre en beneficio de los ciudadanos y las empresas. Para esto, inventan, desarrollan y experimentan con maneras novedosas para encontrar y definir problemas, así como nuevas formas de resolverlos de manera relevante y efectiva. Ante el fracaso, investigan sus condiciones y fomentan un aprendizaje a partir de él. Ante el éxito, explorar las condiciones que lo hicieron posible e intentan diseminarlas hacia la gestión cotidiana (MindLab, s/f).

MindLab se organiza en seis plataformas (MindLab, s/f):

- *Projects*: Todos los proyectos en los que participan pertenecen a sus propietarios (no a MindLab), pero son gestionados de manera conjunta. MindLab aporta su visión distintiva y su habilidad para experimentar e idear desde y hacia el público, a partir de una visión de los problemas y sus soluciones centrada en el usuario. Además de su involucramiento en el desarrollo de las bases de mejores y más relevantes soluciones, su objetivo es que cada proyecto invente y pruebe nuevas formas para que el sector público aborde la solución de problemas y el desarrollo de soluciones. A partir del poder del ejemplo, pueden demostrar formas innovadoras, romper hábitos y refutar mitos sobre lo que el gobierno y las organizaciones públicas pueden hacer. Prueban hipótesis a partir de la construcción de prototipos. Al recolectar nueva información, están capacitados para admitir sus errores e intentarlo nuevamente.
- *Mindlabmorning*: a partir del interés en nuevas tendencias y ejemplos prácticos de nuevas formas de resolver problemas y desarrollar organizaciones, *Mindlabmorning* se presenta como un espacio de encuentro en el que los participantes pueden compartir experiencias concretas y nuevas perspectivas para el sector público.

- *Project X*: Para transformar una organización, no es suficiente con la introducción de nuevos métodos y procesos. Por ello, esta plataforma se centra en la creación de nuevos hábitos y en el cambio de comportamientos, a partir de intervenciones físicas que buscan instalar nuevos comportamientos y micro-acciones. Todos los proyectos son experimentos probados en un ambiente controlado y a baja escala en MindLab antes de ser implementados en el sector público danés.
- *Labrats*: el objetivo de esta plataforma es revolucionar la cultura del trabajo en el sector público para que sea más audaz y más experimental y se atreva a tomar medidas directas sobre lo que sea que no estuviera funcionando en la administración estatal. Es necesario que los empleados de base que están cerca de los procesos insistan en que el sector público siempre puede mejorar. Las ideas prosperan mejor y el coraje se desarrolla con más fuerza en redes, en las que las personas se comprometen entre sí para impulsar buenas ideas a lo largo de todo el sector público. Por ello, *Labrats* se presenta como una red de trabajo para aquellos empleados más atrevidos y talentosos de las agencias propietarias de MindLab, para potenciar sus ambiciones y generar una administración que sea la mejor versión de sí misma.
- *MindLab Executive*: todos los años se invita a los altos directivos de las agencias propietarias de MindLab, para que en el transcurso de una tarde sus prácticas de gestión sean desafiadas. La justificación tiene que ver con la necesidad de apoyo de las partes superiores de las jerarquías ministeriales para que los proyectos de cambio resulten exitosos. Esto requiere líderes que puedan actuar como los cimientos de un sector público donde la imprevisibilidad es un hecho.
- *International*: MindLab se presenta como el primer laboratorio de políticas del mundo, y el único dentro del gobierno danés. Por ende, manifiestan curiosidad sobre experiencias similares a lo largo del mundo, así como también buscan compartir sus propias experiencias. Por esto, cursan invitaciones a sus oficinas a referentes internacionales, pero también buscan

salir al mundo, para, a través de talleres, presentaciones, capacitación y consultoría, difundir sus métodos, ideas y experiencias.

Tres elementos guían la mentalidad del laboratorio (MindLab, s/f):

- *Insights*: las soluciones y la legislación efectiva deben estar basadas en conocimiento relevante y no en presupuestos. Por ende, es importante relacionarse críticamente con el conocimiento existente. Las ideas (*insights*) derivan de datos concretos y detallados que relevan a partir de investigaciones, información cuantitativa, entrevistas con actores relevantes y expertos y observaciones. Más que describir el *statu quo*, las ideas deben también actuar como guías y responder la pregunta "si esto es así, ¿entonces qué?"
- *Experiments*: usualmente recurren a la experimentación para asegurarse de obtener el efecto, cambio de comportamiento o estructura de incentivos que buscan crear. Configurando instancias de experimentación limitadas y controladas, pueden aclararse las suposiciones y allanar el camino hacia un conocimiento práctico y soluciones útiles. Experimentar es básicamente probar una hipótesis y probar si la realidad reacciona como se esperaba. Es una forma de representar una solución, en lugar de sólo pensarla.
- *Effect-focus*: para obtener resultados exitosos, debe conocerse el efecto que se desea crear a partir de un proyecto. Antes del lanzamiento de un proyecto, siempre se formula qué signos de éxito serán visibles cuando se implemente el proyecto: qué cambio entre los usuarios y los ciudadanos se desea crear a partir de una nueva ley, servicio o reforma. Esto requiere que el trabajo del proyecto ocurra en la interacción entre política y práctica. El impacto surge a través del análisis, las pruebas y el aprendizaje dinámico, y la implementación continúa y se adapta a lo largo del camino.

En cuanto a sus metodologías de trabajo, recurren a herramientas de diseño de políticas centrado en el usuario y procesos iterativos de diseño, cuyas etapas

consisten en: investigación, análisis, ideación e implementación. Algunas de estas herramientas son (MindLab, s/f):

Herramientas de investigación:

- *Plan de Cambio*: un plan de cambio puede utilizarse como ayuda para visualizar la organización de una actividad, verificar si las nuevas ideas son lógicamente consistentes o examinar si una determinada acción tendrá el efecto deseado. El método puede ser de ayuda para repensar una acción por completo y también ser de ayuda para, desde un primer momento, concentrarse en los principales cambios a los que el proyecto debería contribuir. Este método se utiliza para comenzar proyectos, como herramienta de gestión, con excelentes resultados, ya que garantiza una acción enfocada. Echa luz acerca de lo que ya se sabe y lo que no. También guía hacia dónde se deben enfocar los esfuerzos y, en última instancia, es de ayuda para la formulación de las preguntas correctas, para garantizar que el proyecto se desarrolle con un objetivo claro y con un efecto previsto.
- *Project Focus*: es esencial para cualquier proyecto definir de forma precisa el problema desde el principio. Por lo tanto, es necesario destinar recursos para el entendimiento mutuo de las consecuencias subyacentes y las dificultades que puede acarrear el proyecto. Este método contrapone las visiones de los diferentes miembros del equipo, para llegar a un acuerdo compartido acerca del punto de partida. El ejercicio consiste en describir las causas del problema central y las consecuencias relacionadas con los diferentes grupos de interés y con el sistema en general.
- *Project Journey*: un *Project Journey* es una forma simple de visualizar un proceso. En MindLab se utiliza, en el comienzo, para facilitar un dialogo enfocado en el proyecto, y hacia el final, para la evaluación del mismo. Este método proporciona una visión general del potencial desaprovechado o de los contextos sin explotar que de otro modo podrían pasarse por alto. Un *Project Journey* puede proporcionar información importante sobre los puntos en los

que el equipo acuerda o desacuerda durante el diseño del proceso, o proporciona una comprensión más profunda sobre lo que funcionó o no, al mirar hacia atrás. El método es adecuado para facilitar el diálogo entre los colaboradores y para revelar eventuales elementos conflictivos, tanto en el comienzo como en la evaluación del proyecto.

- *Entrevistas*: una de las mejores formas para entender cómo los ciudadanos perciben y entienden las situaciones o temas de actualidad es hablando directamente con ellos y preguntando sobre sus experiencias específicas. Una entrevista puede ser utilizada en varias etapas del proceso: durante la puesta en marcha para acercarse mejor al enfoque del proyecto, en la fase de investigación para aumentar el conocimiento sobre la experiencia de los usuarios y la comprensión de una situación determinada, y luego para probar una respuesta ante los conceptos, ideas y prototipos desarrollados.
- *Imagen y sonido*: La presentación de las experiencias de los ciudadanos crea empatía con los que toman las decisiones y es un fuerte trampolín para el desarrollo de mejores ideas en los talleres. El trabajo en los ministerios a menudo desborda abstracción y consiste en reuniones que permanecen inaccesibles para el ciudadano, lo que rara vez da como resultado soluciones concretas. Las historias audiovisuales de los ciudadanos no deben verse como un reemplazo del uso de datos cuantitativos. Más bien, puede ser ventajoso presentar ambos juntos en un taller. El uso de clips cortos de audio o video siempre estimula la empatía, el compromiso y el impulso, y son una excelente manera de hacer que los participantes en un taller debatan un tema y luego piensen en soluciones específicas. Las experiencias de los ciudadanos nos obligan a pensar de manera concreta en lugar de abstracta, y que son necesarias para desarrollar soluciones efectivas.
- *Controles de práctica*: un control de práctica es una instantánea de cómo los destinatarios interpretan y ponen en práctica las iniciativas. Proporciona una visión inmediata de la vida cotidiana de un grupo de ciudadanos o de las partes interesadas antes de que se impulse una nueva iniciativa. Hay muchas

formas de asegurar la sincronía con los usuarios finales. Puede darse a partir de una conversación telefónica, un grupo focal o una visita. Uno de los métodos que se utilizan es la observación participante, que es una forma rápida de obtener una verificación práctica matizada, que puede aportar conocimiento, y que posteriormente puede ahorrar trabajo de investigación al hacer que el siguiente esfuerzo sea mucho más concreto y realista.

- *User Journey*: el *User Journey* representa el "viaje" a través de un servicio público como una experiencia integral vista a través de los ojos del usuario. Este recorrido puede visualizar un solo servicio y al mismo tiempo mostrar claramente interacciones con otras autoridades públicas, y así revelar cualquier necesidad de cooperación entre sectores de la administración pública en el desarrollo posterior del servicio. El método proporciona una visión general de los problemas específicos que tienen lugar, de las autoridades y las personas con las que el usuario está en contacto, así como de las experiencias del usuario. De esta manera, el "viaje" a través del servicio público se transmite como una experiencia completa vista desde la perspectiva del usuario.

- *Perspective cards*: para obtener nuevas perspectivas a partir de contextos diferentes, la idea es cambiar el enfoque. Las *perspective cards* son de utilidad para casos en los que, al principio de un proyecto, se llega a un punto muerto, o en los que, en medio de un proceso de pensamiento, el grupo necesita una nueva inspiración para seguir desarrollando ideas. Pueden servir como un punto de partida inspirador de un proceso de pensamiento, y pueden ser de ayuda para generar una base desde la perspectiva del usuario y obtener ideas concretas. La clave es el uso de la imaginación: se trata simplemente de ayudar a los miembros del grupo a pensar de manera diferente e incorporar nuevas perspectivas y enfoques.

Herramientas para el análisis:

- *Perfiles*: los perfiles son una herramienta útil para comunicar datos complejos acerca de un grupo objetivo. El método también es valioso cuando

se intenta romper la brecha entre el equipo del proyecto y el grupo-objetivo, otorgando una representación personificada del grupo. El método también se conoce como persona. El método se utiliza como punto de referencia, cuando se enfocan los efectos dirigidos, cuando se busca generar preguntas de tipo "¿cómo podríamos…?", o para generar ideas.

- *Reconocimiento de patrones*: luego de recopilar datos a partir de entrevistas, se necesita estructurar el conocimiento e identificar patrones que cubran temas clave para que esos datos puedan comunicarse con claridad. Este método es valioso porque se basa en (y mantiene lo que se ha observado) en el mundo real. Este método funciona de forma *bottom-up* y se basa en recopilar las opiniones de los usuarios y sus propias observaciones, generalmente a partir de entrevistas, para posteriormente estructurarlas y encontrar patrones a partir los datos. Los patrones deben identificar temas a partir de los cuales se pueden generar ideas.
- *Grilla de prioridades*: generalmente luego de una lluvia de ideas se busca seleccionar las más prometedoras para seguir adelante. Este método sirve para seleccionarlas. Es importante obtener muchas ideas, pero también es crucial priorizarlas. Esto se hace contraponiéndolas con alguno de los parámetros que se utilizan para medir el éxito del progreso del proyecto. Un parámetro puede ser "realizabilidad", que se refiere a si la idea se puede realizar dentro del marco organizacional existente, por ejemplo.
- *Preguntas para el desarrollo*: definir preguntas de tipo "¿cómo podríamos…?" es un proceso simple, pero altamente metódico, para cerrar la brecha entre lo que se sabe acerca de un análisis y las ideas que se quieren desarrollar. El método consiste en formular las preguntas que el desarrollo posterior de las ideas debería responder. En pocas palabras, es preguntar "¿cómo podríamos…?". Al responder este tipo de preguntas, se comienza a establecer la dirección y el nivel de ambición para el desarrollo de ideas. Proporciona una clara prioridad desde el principio, por lo que esta herramienta

deviene en un ejercicio estratégico importante tanto para el proyecto como para la organización.

Herramientas de ideación:

- *Lluvia de ideas*: la idea es transformar de forma sistemática, simple y eficaz preguntas y desafíos en ideas. Puede ser intuitiva o estructurada. Para ambas variaciones, es beneficioso formar equipos multidisciplinares, para obtener la mayor cantidad de ideas diferentes como sea posible.
- *Desarrollo de ideas*: El desarrollo de ideas puede ser de ayuda para seleccionar las ideas más prometedoras, refinándolas. El método es una manera estructurada para progresar a partir de ideas interesantes surgidas de una sesión de lluvia de ideas. Este método evalúa las fortalezas y brinda soluciones a los desafíos relacionados con las ideas y ayuda a seleccionar las ideas más prometedoras del conjunto generado en la ideación.

Herramientas para la implementación:

- *Concept-poster*: el desarrollo de conceptos es un proceso que genera coherencia en relación a las ideas en las que se decide seguir trabajando. El *poster* es una herramienta para crear una visión general de las mejores ideas, ya que el formato visual facilita comunicar y explicar a los demás lo que se desea hacer.
- *Prototipos y provotipos*: el objetivo es probar ideas rápidamente. Un prototipo es una visualización de una idea. La clave es obtener *inputs* de manera rápida por parte de los usuarios finales para una idea inacabada, a fin de desarrollarla aún más. Los provotipos, por otro lado, son bocetos de soluciones que no son realistas pero pueden provocar discusiones con los usuarios: ¿qué es lo que definitivamente no querrían?
    - *Prototipos*: Los prototipos están diseñados para mostrar una visión real, pero inacabada, de cómo podrían verse las nuevas soluciones. El factor crucial es la capacidad de probar rápidamente ideas y obtener

devoluciones concretas, en lugar de solo especular sobre ello. Los prototipos se pueden usar para probar ideas varias veces a lo largo del proceso, como parte de un proceso iterativo.

- *Provotipos*: Los provotipos son una reminiscencia de los prototipos pero tienen un propósito diferente. Son bocetos de soluciones que no son realistas, pero que pueden provocar discusiones con los usuarios, los responsables de la toma de decisiones y otras partes interesadas sobre temas que son cruciales para tener en cuenta en el desarrollo de nuevas iniciativas. De esta forma, los provotipos ayudan a articular algunos de los problemas que a los usuarios les resulta difícil poner en palabras en una entrevista regular o en un prototipo de prueba. Un provotipo también puede ser una ilustración externa de un servicio o de una organización para discutir sobre lo que la solución no debería ser. Los provotipos se pueden usar como parte del primer acercamiento a los usuarios o como una extensión de la primera ronda de generación de ideas.

Según Rojas-Martín y Stan (2018), un ejemplo de iniciativa exitosa, desarrollada en conjunto con el Registro de Empresas de Dinamarca, buscó resolver un problema común en cuanto a la selección de códigos industriales en los procesos de inscripción de empresas. Para disminuir la presencia de errores en estos procesos, utilizaron la adaptación del lenguaje empresarial y la lógica administrativa, así como técnicas de co-creación y prototipado. El resultado fue el desarrollo de una nueva plataforma que conseguía explicar los códigos industriales en un lenguaje sencillo y comprensible, pasar de lo abstracto a lo concreto a través de la utilización de ejemplos de otras empresas con el mismo código, y ayudar a seleccionar el código adecuado, mostrando códigos relacionados.

De acuerdo a cambios en las prioridades del gobierno danés, MindLab cesará sus sus actividades hacia fines de 2018. El Ministerio de Negocios, Industria y Asuntos Financieros ha generado un equipo de trabajo centrado en innovación y

transformación digital que puede considerarse como "heredero" de las actividades de MindLab.

5.2.2.9. NovaGob Lab (España)

NovaGob Lab surge a partir del proyecto NovaGob[29], como parte del impulso a un ecosistema de innovación en las administraciones públicas iberoamericanas. Su fin es crear espacios de encuentro entre especialistas provenientes de la academia, profesionales del sector público y del sector privado para trabajar conjuntamente en la elaboración de prototipos innovadores que generen valor público (NovaGob, 2016).

Sus objetivos son (NovaGob, 2016).:

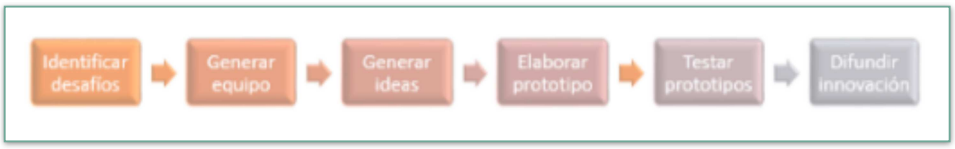
- *Constuir en red*: liderar una red de instituciones en el ámbito de la innovación pública latinoamericana.
- *Ser un puente*: entre la ciencia y el sector público, transfiriendo conocimiento académico hacia problemas prácticos, y empleando el conocimiento de la gestión pública para enriquecer la academia.
- *Ayudar a las instituciones*: a generar dinámicas de innovación continua para resolver problemas complejos y generar valor público.
- *Crear comunidades de innovación*: localizando y formando a innovadores cívicos para emplear su conocimiento en la transformación de las instituciones públicas.
- *Capacitar*: a los servidores y empleados públicos en materia de innovación pública, a través de la formación y puesta en común de conocimiento.

[29] NovaGob se presenta como "la red social de la administración pública". Es un proyecto de la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid (España), que busca, a partir del conocimiento, la tecnología y el *networking*, transformar las administraciones públicas iberoamericanas. En los últimos años se ha constituido como un ecosistema de innovación pública formado por una red social, un congreso anual sobre la temática, el laboratorio de gobierno relevado en este trabajo y una plataforma digital de formación en innovación pública (NovaGob, 2017).

El laboratorio se define a partir de su compromiso con lo público, apuntando a mejorar la gestión pública en beneficio de toda la comunidad. Se describen como una comunidad autónoma, abierta y respetuosa con los datos personales, apuntando a un patrocinio ético en cuanto al origen y uso de recursos. Buscan rigor en los contenidos y en los resultados. Incentivan el aprendizaje y la colaboración en red. Fomentan el uso de *software* libre y de propiedad intelectual común, todo desde una perspectiva que valora el respeto y la convivencia hacia dentro de la comunidad (NovaGob, 2016).

A partir de un ejemplo desarrollado por Rojas-Martín y Stan (2018), que consistió en la creación colaborativa de una comunidad de innovación para el desarrollo de una herramienta digital de planificación estratégica, puede identificarse su metodología de trabajo. Aplicando el *design thinking*, se siguen estos pasos:

Imagen 17: Ciclo de innovación de NovaGob Lab



Fuente: Rojas-Martín y Stan (2018)

- Identificar necesidades y hábitos del público objetivo para definir con claridad el problema de fondo, y generar el equipo de trabajo.
- Idear la herramienta de planificación estratégica para responder a las necesidades identificadas.
- Prototipar y testear los portales de la herramienta para conseguir una primera versión en concordancia con las necesidades de los profesionales públicos, y luego realizar la difusión de la innovación exitosa diseñada.

5.2.2.10. The Innovation Lab (Reino Unido)

The Innovation Lab forma parte del Departamento de Finanzas del Gobierno de Irlanda del Norte (Reino Unido). Originado en 2014, su fin es mejorar los servicios públicos a partir del impulso a la innovación mediante la transformación y la invención. Buscan inspirar la curiosidad, empoderar la creatividad y traer a la vida ideas con el potencial de cambiar los paradigmas establecidos. Destacan el valor de conectar, colaborar, escuchar, trastocar y fracasar (Northern Ireland Department of Finance, s/f).

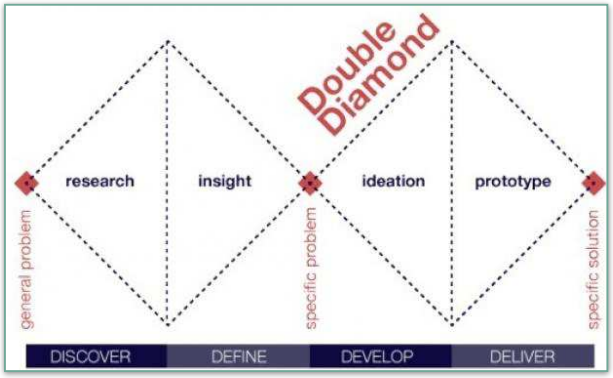
Su metodología se denomina I-DEC (iniciales de *Innovation Through Design, Experimentation and Creativity*, innovación a través del diseño, la experimentación y la creatividad). Orientada específicamente a la innovación en el sector público, su fin es la facilitación. Sus pilares son (Northern Ireland Department of Finance, s/f):

- Valor de la perspectiva del usuario.
- Desarrollo de prototipos.
- Pruebas iterativas.
- Escalado de las soluciones que funcionan.

El laboratorio también recurre a las ciencias del comportamiento, identificando que éstas ofrecen nuevas formas de abordar los problemas, dando resultados en otros contextos. En este sentido, han trabajado en pos de desarrollar capacidades y competencias en ciencias del comportamiento, y han desarrollado soluciones inspiradas en el comportamiento para áreas a lo largo de todo el sector público de Irlanda del Norte. En esencia, esta corriente aplica conocimientos de la psicología y de las ciencias sociales a los problemas del sector público con el objetivo específico de cambiar o influir en el comportamiento de las personas. Una parte importante de esta perspectiva es la realización de ensayos controlados aleatorios, o experimentos para evaluar la efectividad de las intervenciones (Northern Ireland Department of Finance, s/f).

Por otra parte, desarrollan *Strategic Insight Labs*: talleres prediseñados por el personal del laboratorio, en los cuales se aborda un problema complejo a través de un proceso de innovación, discutido por todos los actores relevantes afectados (Northern Ireland Department of Finance, s/f). Aquí recurren al modelo del doble diamante (denominación de un tipo de proceso creativo de diseño desarrollado por el *Design Council*, mencionado páginas atrás durante el desarrollo del caso del Laboratorio de Gobierno de Chile), que consiste en un mapa visual del mencionado proceso. Se divide en cuatro fases: descubrir, definir, desarrollar y entregar.

Imagen 18: Modelo de doble diamante utilizado por The Innovation Lab



Fuente: https://www.finance-ni.gov.uk/articles/strategic-insight-lab

De acuerdo a la reseña de Pobes Gamarra et al. (2015), como se observa en la figura, el proceso se compone de cuatro actividades: descubrir (*discover*), definir (*define*), desarrollar (*develop*) y entregar (*deliver*). Estas actividades se dividen en dos grandes fases o rombos (*diamonds*, en inglés). El primer rombo abarca la exploración del problema y el segundo el desarrollo de la solución. Cada rombo encarna un ciclo de divergencia-convergencia, partiendo de un problema general, encontrando un problema específico, y finalizando con una solución específica para este último.

En el primer rombo se comienza por investigar la mayor cantidad de perspectivas y reunir toda la información posible acerca del problema en todas sus dimensiones (*descubrir*). Luego se sistematiza la información con el fin de ver los

resultados, y generar descubrimientos o comprender las relaciones causales entre la información relevada. El propósito de esta fase es encontrar el problema más crítico o el más adecuado para comenzar a modificar la situación, y lograr el acuerdo entre las partes implicadas en cuanto a cómo continuar el proyecto (*definir*).

En el segundo rombo se exploran el mayor número de soluciones potenciales, en colaboración con los actores implicados. Se trabaja en equipos multidisciplinares, que incluyen usuarios y miembros de la organización. Las soluciones se construyen en ciclos iterativos de prototipado, prueba y error, que permiten refinar la solución hasta considerarla lista para su implementación (*desarrollar*). Aquí puede ser necesario diseñar nuevas estructuras, medios de comunicación u otros elementos materiales, pero sobre todo son necesarios cambios en los procesos de trabajo y en la cultura de la organización y las personas que la componen. Al haber participado en las fases anteriores del ciclo, la comprensión del concepto y la disposición al cambio de los prestadores del servicio serán mayores (*entregar*).

Como ejemplo de un proyecto implementado por The Innovation Lab, podemos mencionar el desarrollo de un taller junto al Departamento de Salud de Irlanda del Norte, que tuvo el objeto de comprender cómo poner a los pacientes en el centro del proceso de prescripción de medicamentos y permitirles aprehender su propio tratamiento. El laboratorio se centró en los pacientes y su experiencia para lograr los objetivos de reducir el desperdicio de medicamentos, garantizar que los medicamentos se tomen correctamente y ayudar a los pacientes a mejorar sus resultados (Northern Ireland Department of Finance, s/f).

6. RESULTADOS

A partir de la comparación de los 20 casos desarrollados anteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados[30]. En primer lugar, en cuanto al **alcance** de los laboratorios, de la totalidad de los mismos, la mayoría (30%) tiene un radio internacional. El 25% trabaja a nivel nacional, el 20% a nivel municipal, el 15% a nivel provincial, y el 10% a nivel regional.

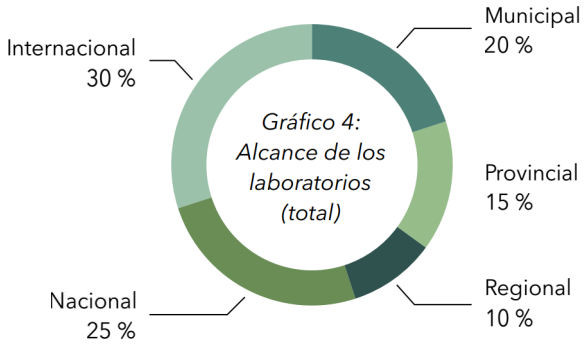


Gráfico 4: Alcance de los laboratorios (total)

Sin embargo, al abordar los casos americanos y europeos por separado, se observa que en América la mayoría de los laboratorios trabajan a nivel nacional (30%) y municipal (30%), siendo el alcance internacional encontrado en dos casos, al igual que el provincial, y el regional en ninguno. En cambio, en Europa, la mayoría de los laboratorios relevados trabajan a nivel internacional (40%), seguidos por un 20% a nivel nacional, otro 20% a nivel regional, un 10% a nivel provincial y otro 10% a nivel municipal.

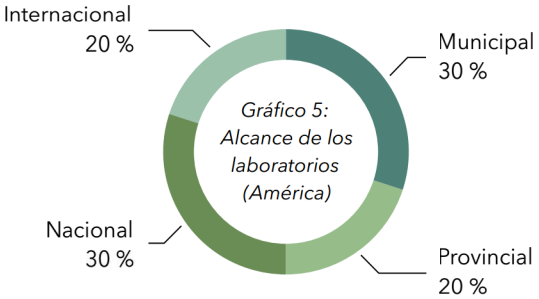


Gráfico 5: Alcance de los laboratorios (América)

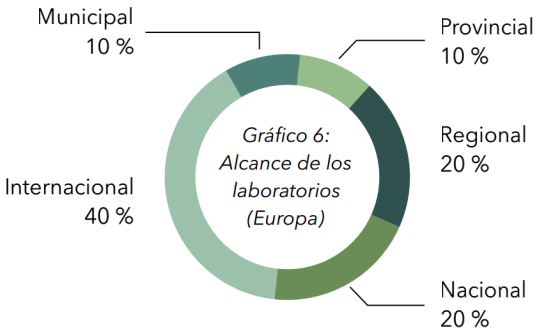
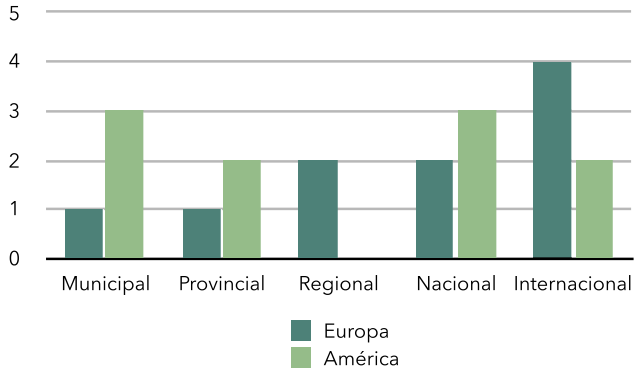


Gráfico 6: Alcance de los laboratorios (Europa)

[30] Todos los gráficos de este apartado son de elaboración propia, a partir de la realización del análisis comparado propuesto en el marco metodológico de este trabajo. Las tablas de comparación se encuentran disponibles en el anexo.

En este sentido, de los 5 laboratorios con alcance municipal, 4 se encuentran en América y 1 en Europa. De los 3 provinciales, 2 se ubican en América y 1 en Europa. De los regionales, los 2 casos relevados son europeos. En cuanto a los nacionales, 3 son americanos y 2 europeos. Finalmente, sobre los 6 casos de alcance internacional, 4 son europeos y 2 americanos.

Gráfico 7: Alcance de los laboratorios (total, con desagregación geográfica)

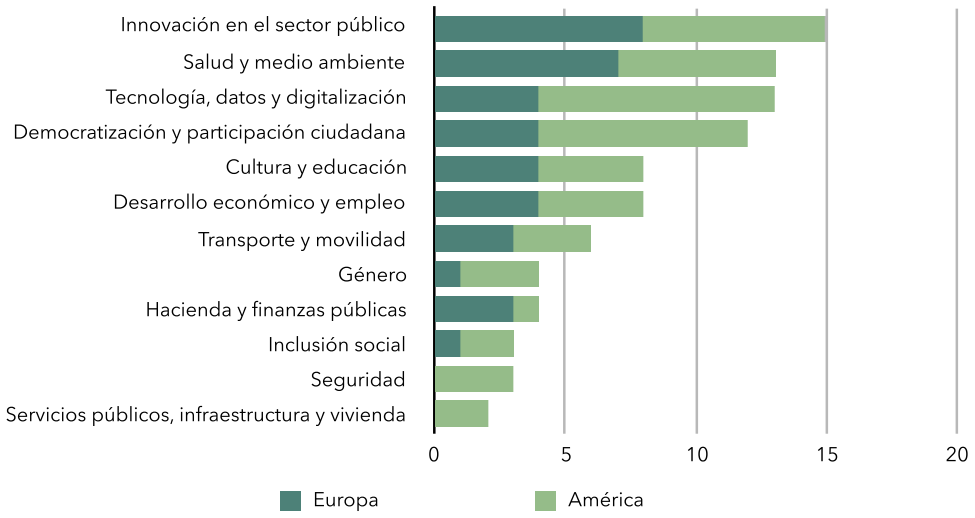


Por otra parte, en cuanto a las **temáticas** abordadas por los laboratorios, se evidencia que *innovación en el sector público* es la más relevante, presente en las actividades de 15 de los 20 casos relevados. Esto se condice con la propia esencia de los laboratorios de innovación en su relación con el paradigma de Gobierno Abierto como modelo de gestión, donde la innovación en el sector público se presenta como parte fundamental.

Le siguen *salud y medio ambiente* (13 casos) y *tecnología, datos y digitalización* (también presente en 13 casos). En cuanto a la relevancia del primer conjunto de actividades, resulta en un hallazgo interesante. Puede afirmarse que el apoyo a iniciativas de cuidado del medio ambiente, salud de calidad y desarrollo sustentable, lejos de ser una cuestión marginal en la agenda, ha devenido en tema ineludible para la sociedad y los gobiernos en general y para los laboratorios de innovación en particular. Por otro lado, en cuanto a la notoria presencia de actividades relacionadas al desarrollo tecnológico y al trabajo con datos, puede sostenerse que va de la mano con la compleja relación entre innovación y tecnología, desarrollada anteriormente en el presente trabajo.

Actividades relacionadas con *democratización y participación ciudadana* se encuentran en 12 casos, cuestión coherente, de nuevo, respecto al paradigma de Gobierno Abierto y sus elementos de transparencia, participación y colaboración. A partir de aquí, aparecen las temáticas presentes en menos de la mitad de los casos. *Cultura y educación* (8) y *desarrollo económico y empleo* (8) continúan la lista en orden descendente. Además, 6 laboratorios desarrollan actividades relacionadas a *transporte y movilidad*; 4, actividades sobre *género*, y también 4, actividades relacionadas a *hacienda y finanzas públicas*. Cierran la lista de temáticas *inclusión social* (3 casos) y *seguridad* (3 casos), y finalmente, *servicios públicos, infraestructura y vivienda* (2 casos).

Gráfico 8: Temáticas abordadas por los laboratorios (total, con desagregación geográfica)

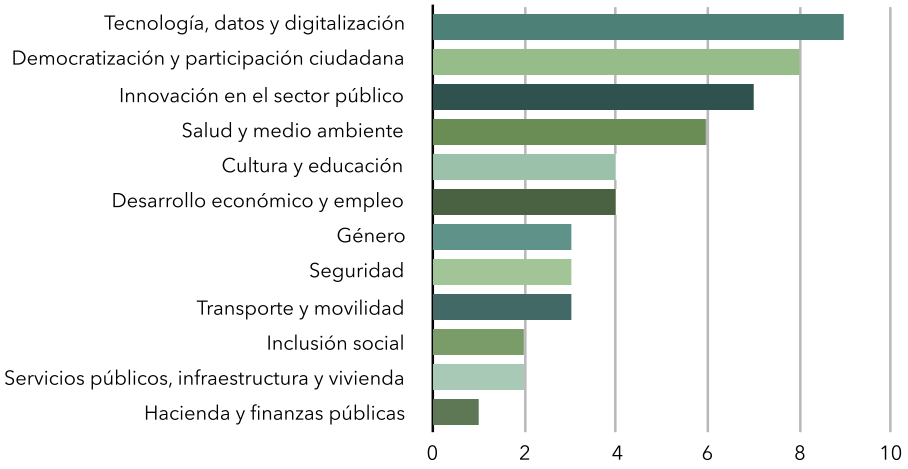


Sin embargo, a la hora de desagregarlas geográficamente se observan claras diferencias en cuanto a las temáticas priorizadas por los laboratorios en cada continente.

En el continente americano, *tecnología, datos y digitalización* es la temática predominante dentro de las actividades de los laboratorios, estando presente en el 90% de los casos. Se puede decir que aquella confusión entre Gobierno Abierto y gobierno electrónico desarrollada inicialmente en esta investigación está presente sobre todo en el continente mencionado. Le siguen *democratización y*

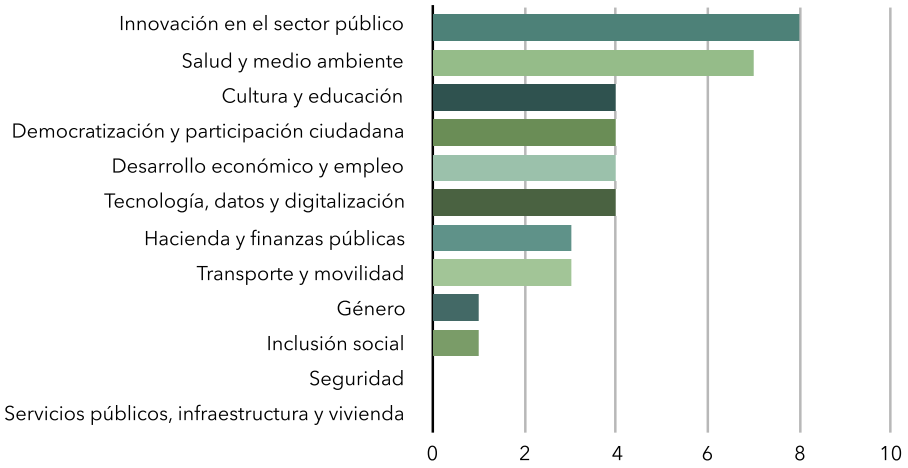
participación ciudadana, en 8 casos, e *innovación en el sector público*, en 7. Se identifican actividades en cuanto a *salud y medio ambiente* en las actividades de 6 laboratorios. *Cultura y educación* (4) y *desarrollo económico y empleo* (también 4) se ubican a mitad del listado. Luego se encuentran actividades relacionadas a *género* (3), *seguridad* (3) y *transporte y movilidad* (3). Cierran la lista de temáticas *inclusión social* (2), *servicios públicos, infraestructura y vivienda* (2) y *hacienda y finanzas públicas* (2).

Gráfico 9: Temáticas abordadas por los laboratorios (América)



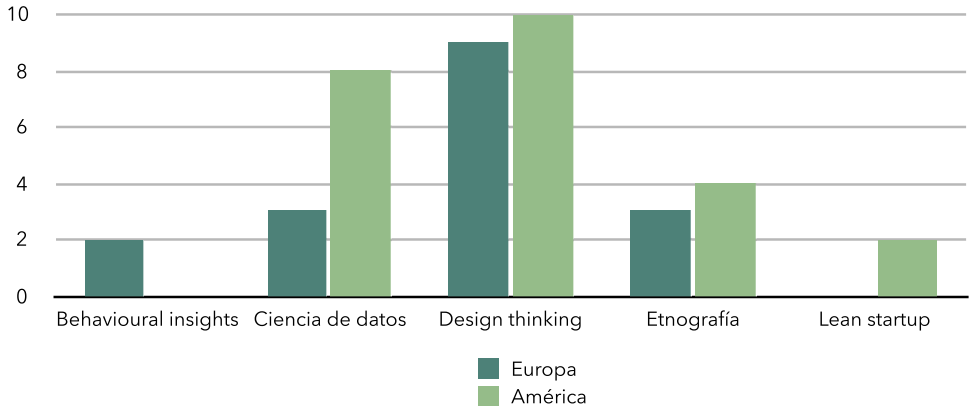
En cambio, en el continente europeo se observa que la temática predominante es *innovación en el sector público*, presente en las actividades del 80% de los casos. *Salud y medio ambiente* ocupa el segundo lugar (7 casos). *Cultura y educación* (4), *democratización y participación ciudadana* (4), *desarrollo económico y empleo* (4) y *tecnología, datos y digitalización* (4) se ubican a mitad del listado; seguidas por *hacienda y finanzas públicas* (3) y *transporte y movilidad* (3). Finalmente, se identifican actividades relativas a *género* en un caso, e *inclusión social* en otro caso singular. *Seguridad* y *servicios públicos, infraestructura y vivienda* no están presentes en los casos europeos relevados. La nula presencia de estas dos temáticas claramente alude a la agenda particular de cada región, siendo, por ejemplo, la problemática de la (in)seguridad característica de las sociedades latinoamericanas.

Gráfico 10: Temáticas abordadas por los laboratorios (Europa)



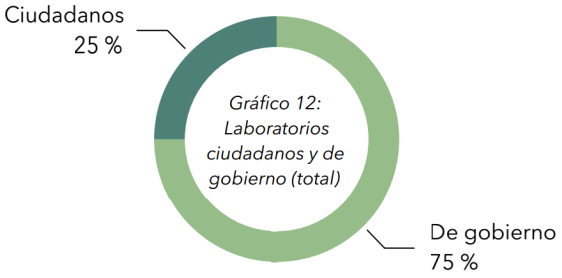
En tercer lugar, abordando la cuestión de las **metodologías** principales utilizadas, se advierte un claro predominio del *design thinking* como herramienta para el desarrollo de las actividades de los laboratorios. Asimismo, se destacan las ciencias del comportamiento como recurso incipiente utilizado por algunos de los casos del continente europeo –en concreto, los dos casos británicos relevados–. La ciencia de datos predomina en el continente americano, y el *lean startup* aparece como curiosidad regional. Herramientas etnográficas se utilizan de forma similar en ambas muestras.

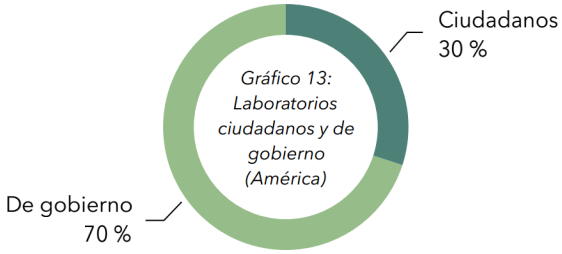
Gráfico 11: Metodologías (total, con desagregación geográfica)

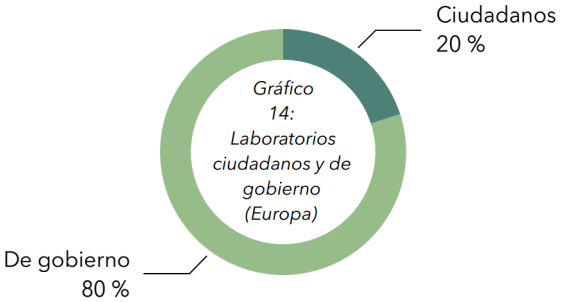


En cuanto a la distinción entre **laboratorios de gobierno** y **laboratorios ciudadanos**, el 75% de los casos relevados se ajusta a la primer categoría. El 25%

restante puede definirse como laboratorio ciudadano. Los porcentajes se mantienen similares en cada continente: en cuanto a los casos americanos, el 70% responde a la lógica gubernamental, y el 30%, a la ciudadana. De los casos europeos relevados, el 80% se ajusta a la categoría de gobierno, y el 20%, a la ciudadana.

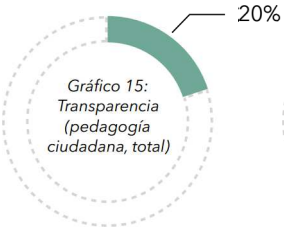


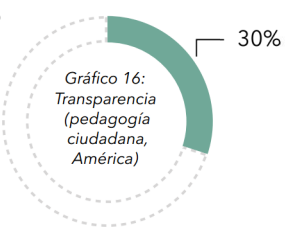


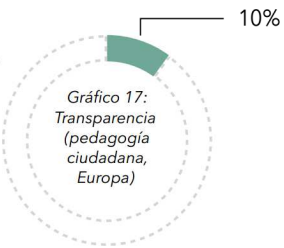


En otro orden de ideas, se identificaron correspondencias entre los casos y los factores de un Gobierno Abierto desarrollados en el marco teórico de la investigación[31]: transparencia, participación y colaboración.

Respecto al factor de **transparencia**, se trabajó a partir de la identificación en cada caso de los tres elementos que la caracterizan: pedagogía ciudadana, datos abiertos y monitoreo de políticas públicas. En principio, el 20% de los casos desarrollan alguna actividad relacionada a instancias de pedagogía ciudadana. En cuanto al segmento americano, aquí el porcentaje es del 30%, y respecto al europeo, del 10%.

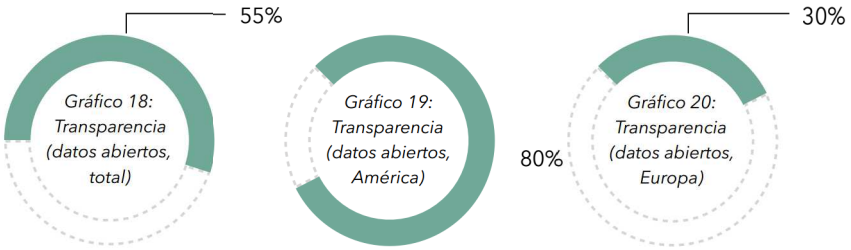




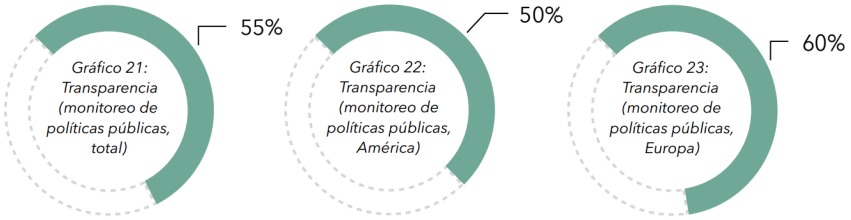


[31] Página 22.

En relación al trabajo con datos abiertos, el 55% de los casos desarrolla acciones relacionadas al mismo. Este porcentaje es del 80% al considerar los casos americanos, y del 30% al examinar los europeos. En este sentido, esta cuestión, contrastada con los bajos porcentajes evidenciados en el punto anterior, se evidencia como cuestión para la reflexión en el corto plazo (sobre todo en América, debido a su notable presencia): las actividades de transparencia centradas en la apertura y visualización de datos pierden sentido si no van de la mano con instancias de educación y capacitación ciudadana para la utilización y lectura de esos datos. Otra cuestión a destacar es el predominio del trabajo con datos en el continente americano, característica que responde a la relevancia que el paradigma de Gobierno Abierto ha tenido en América Latina respecto al impulso de laboratorios de innovación (Acevedo y Dassen, 2016) y la apertura de datos gubernamentales (Mulgan, 2014).

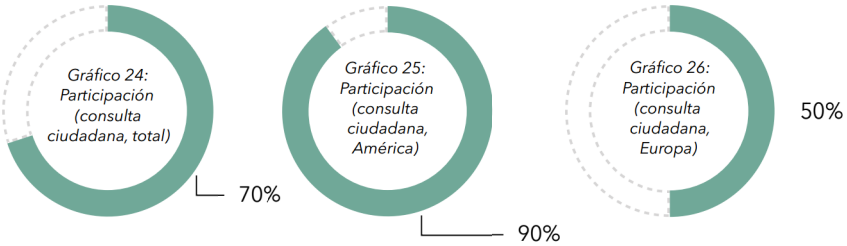


Por otra parte, el 55% de los laboratorios estudiados lleva a cabo acciones para el monitoreo de políticas públicas. En América, el porcentaje es del 50%, y en Europa, del 60%.

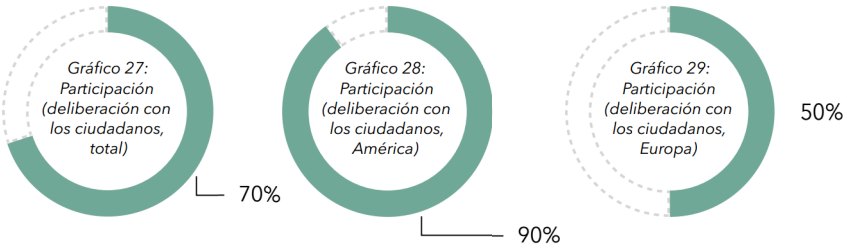


Acerca del factor de **participación**, se buscó identificar las siguientes variables: consulta ciudadana, deliberación con los ciudadanos y co-diseño de políticas públicas con los ciudadanos. El 70% de los casos posee antecedentes en

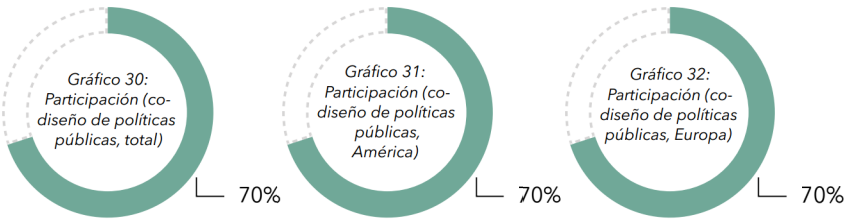
cuanto al impulso de instancias de consulta ciudadana. Al tomar los laboratorios americanos, el porcentaje es del 90%, y al hacerlo con los europeos, del 50%.



Respecto al desarrollo de actividades que se relacionen con la deliberación con los ciudadanos, el 70% de los laboratorios estudiados las realiza. Este número aumenta al 90% al considerar solamente los casos americanos, y se reduce al 50% al hacerlo con los europeos. Esto también coincide con el argumento planteado anteriormente acerca de la relación intrínseca entre la apertura de laboratorios de innovación en América Latina y el impulso del Gobierno Abierto, relación no necesariamente presente en el continente europeo.

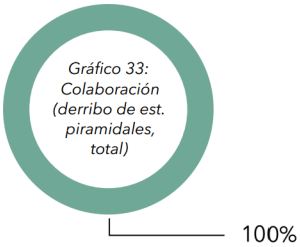


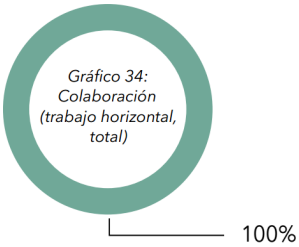
El 70% de los casos desarrolla actividades en relación al co-diseño de políticas públicas con los ciudadanos, manteniéndose este porcentaje constante en términos del recorte geográfico realizado.



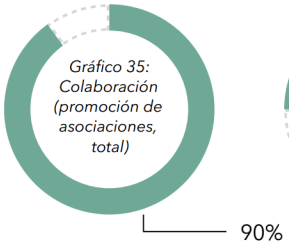
En referencia al componente de **colaboración**, el análisis se sostuvo en tres ideas: derribo de estructuras piramidales, trabajo horizontal y promoción de asociaciones. En términos generales, en este componente es en donde se

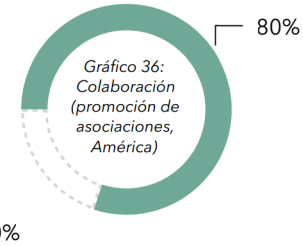
identifica la presencia de la mayor cantidad de casos en las tres variables mencionadas. Sobre la cuestión inicial (derribo de estructuras piramidales), se reconoce que la totalidad de los casos impulsa actividades orientadas a ella. De igual forma, se constata que el 100% de los casos desarrolla prácticas de trabajo horizontal. Estos datos evidencian que los laboratorios suelen ser pensados y plasmados como instancias para la co-creación, el co-diseño, la co-produción de ideas, de soluciones, de políticas –términos asimilables a los conceptos de horizontalidad y colaboración–.





Para concluir, el 90% de los laboratorios relevados se dedica a la promoción de asociaciones. Esto se traduce en un 80% de casos que lo hacen en América, y un 100% en Europa. Esto resulta esperable, al ser concebidos generalmente como espacios articuladores para la colaboración entre el gobierno, los ciudadanos y, en algunos casos, el sector privado.





7. CONCLUSIONES

El argumento sostenido tanto por Mulgan (2014) como por Acevedo y Dassen (2016), quienes plantean que la relación entre el apogeo del Gobierno Abierto y el establecimiento de laboratorios de innovación pública es mucho más marcada en América Latina que en el resto del mundo, se evidencia en gran parte de los resultados de esta investigación.

Respecto a las diferencias encontradas en las temáticas priorizadas por los casos de ambos continentes, es pertinente mencionar el trabajo de Acevedo y Dassen (2016:28), quienes exhiben allí que la mayoría de los laboratorios de innovación latinoamericanos surge en el marco de las agendas de Gobierno Abierto de sus respectivos países, un hecho que, en principio, los diferencia de muchas de las experiencias de otras regiones, en donde no necesariamente aparecen como parte de las agendas locales de apertura gubernamental. Muchos laboratorios de América Latina se conciben como el mecanismo principal (si no el único) para implementar las iniciativas de Gobierno Abierto en sus administraciones. Esto es útil para analizar las diferencias encontradas en cuanto al alcance de los laboratorios. Si bien la predominancia de alguna de las variables no es tajante, en América la mayoría de los casos son de alcance nacional y municipal. En Europa, sin embargo, la mayor parte de los laboratorios se destaca por su alcance internacional. En este sentido, en América Latina, los laboratorios de innovación pública suelen ser la piedra angular para la discusión y puesta en marcha de los Planes Nacionales de Gobierno Abierto, lo que puede verse como una de las causas de las variaciones mencionadas. Asimismo, esto también explica el predominio de temáticas ligadas a tecnología, datos y participación ciudadana en América. El lugar predominante que ocupan los datos abiertos en las agendas de trabajo de los laboratorios americanos es el ejemplo paradigmático: el 80% de los laboratorios americanos relevados desarrollan algún tipo de actividad con datos, mientras el porcentaje se reduce al 30% en el continente europeo.

En cuanto a las coincidencias de agenda encontradas entre ambos continentes, un hallazgo que vale la pena mencionar es la notoria presencia de iniciativas relacionadas al cuidado del medio ambiente en términos de desarrollo sustentable, detalle que se manifiesta con fuerza a ambos lados del Atlántico. Por otra parte, algunas deudas pendientes se conectan con el fomento de la participación de los ciudadanos-usuarios no sólo en los procesos de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas, sino también, en los de monitoreo; el lugar marginal que ocupan las problemáticas de género en las agendas de los laboratorios; o la escasez de instancias de capacitación ciudadana para el aprovechamiento de, por ejemplo, el gran aluvión de datos públicos liberados a partir del *boom* del Gobierno Abierto, sobre todo en términos de transparencia.

Como última mención a los resultados obtenidos a partir de las comparaciones realizadas, la presencia de instancias de colaboración ciudadana en prácticamente la totalidad de los casos muestra a este elemento como la columna vertebral de los laboratorios de innovación pública. No puede pensarse un laboratorio sin hablar de horizontalidad, de redes, de articulación entre gobierno, sociedad civil y empresas, de co-creación, co-diseño, co-producción de ideas, respuestas o soluciones posibles.

Como cierre de este trabajo, y a partir del relevamiento realizado, los aportes co-producidos durante el Taller para un Decálogo de Definición de un GobLab, y las comparaciones plasmadas en los resultados anteriores, se enumeran diez recomendaciones –es decir, ni recetas, ni fórmulas mágicas, ni soluciones; más bien, simples sugerencias– en términos de lineamientos generales en buenas prácticas de laboratorios de innovación pública. Esto se sustenta en la identificación de elementos presentes y exitosos en gran parte de los casos (las buenas prácticas propiamente dichas), pero también considerando la ausencia de aspectos sobre los cuales es necesario reflexionar y la existencia de deudas pendientes que saldar.

Resulta imprescindible dejar en claro que los procesos de innovación se construyen a partir del intercambio, el aprendizaje, la creatividad y la adaptación, y no desde el transplante de formas exitosas. La innovación cobra relevancia en tanto y en cuanto posibilita o no la construcción de capacidades, que es lo que facilita, en última instancia, el logro de las metas propuestas (Grandinetti, 2011).

Se recomienda, entonces, que para el desarrollo de un laboratorio de innovación pública se tengan en cuenta los siguientes puntos:

- Participación ciudadana en los procesos de innovación pública a partir de la apertura de canales de escucha, proposición, monitoreo y evaluación, entre otros, como forma de democratización de los gobiernos y sus administraciones públicas.
- Colaboración ciudadana a partir de la co-identificación de problemas y la co-creación y el co-diseño de ideas y soluciones mediante metodologías centradas en el usuario –siendo la más paradigmática el *design thinking*–. Vale mencionar también a las ciencias del comportamiento como conjunto incipiente y novedoso de técnicas para el desarrollo de procesos de innovación pública.
- Experimentación a partir del desarrollo de prototipos a baja escala, lo que necesariamente implica tolerancia al error y al fracaso. La creación de valor público y la replicabilidad de los productos exitosos son condición de la apertura de los procesos.
- Impulso de redes de trabajo entre Estado, sociedad civil, academia y sector privado. Esto incluye, por ejemplo, facilitación de contactos, espacios, financiamiento, capacidades, recursos, etc. Todo en un marco de transversalidad, multidisciplinariedad y horizontalidad.
- Transparencia a partir del trabajo con datos abiertos. Además del acceso y la visualización de los datos, no debe dejarse de lado la importancia de la pedagogía ciudadana para que los ciudadanos puedan acceder, comprender y utilizar esos datos.

- Apertura del ciclo de política pública, lo que implica la mejora de capacidades a partir de la incorporación de la visión del ciudadano. En este punto, son fundamentales la educación y capacitación para funcionarios públicos (para laboratorios de gobierno), y el contacto efectivo con los decisores en política pública (para laboratorios ciudadanos).
- Tecnología como medio, no como fin, de los procesos de innovación. Uso y promoción de *software* libre y código abierto. *Hacking* cívico como forma de participación, involucramiento y apropiación ciudadana.
- Desarrollo sustentable: abordaje de las problemáticas de salud, ambiente, desarrollo económico, transporte y movilidad desde una perspectiva sostenible y respetuosa del medio ambiente.
- Perspectiva de género transversal a todo el proceso de innovación: en la conformación de los equipos y las agendas, en el desarrollo de las actividades y en la ideación de los productos.
- Voluntad política como piedra angular y requisito básico para cualquier proceso innovador, garantía última para su efectivo sostén en el tiempo.

8. REFERENCIAS

8.1. Bibliografía

- Acevedo, S. y Dassen, N. (2016). *Innovando para un mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública*. Editado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7874/Innovando-para-una-mejor-gestion-la-contribucion-de-los-laboratorios-de-innovacion-publica.pdf?sequence=1
- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento. (AGESIC, 2017). *Metodología de trabajo del Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital*. Recuperado de: https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/5852/1/2---metodologia-2017.pdf
- Arros Valdivia, V. (2016). *La experiencia del laboratorio de gobierno y su contribución en el desarrollo de la innovación en el sector público chileno* (tesis de maestría). Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.
- Attas, N. (2017). ¿Estamos ante un cambio de paradigma metodológico? [entrada de blog]. Recuperado de: https://medium.com/buenosaireslab/estamos-ante-un-cambio-de-paradigma-metodológico-52cdf69075fd
- Calderón, C. y Lorenzo, S. (coords.). (2010). *Open Government: Gobierno Abierto*. Madrid, España: Algón editores.
- Ceballos, D. (2016). Cultura digital y políticas de Gobierno Abierto. Trabajo presentado en el seminario *Cultura Urbana para la Inclusión Social en Latinoamérica*. Bruselas, Bélgica, abril de 2016. Recuperado de: https://medium.com/@eldardo/cultura-digital-y-pol%C3%ADticas-de-gobierno-abierto-d3d56e542944#.9cu275aua
- Colobrans, J.; Serra, A.; Faura, R.; Bezos, C. y Martin, I. (2012). La tecno-antropología. *Revista de Antropología Experimental*, nº 12, 2012, ISSN: 1578-4282, pp. 137-146.

- Coronado Martínez, F. y Galaz Collante, D. (2018). *DART: Inteligencia artificial para la prevención de la ceguera*. Laboratorio de Gobierno de Chile y Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- Criado, J. y Ruvalcaba Gómez, E. (2016). ¿Qué es y qué se entiende por Gobierno Abierto? Análisis de la percepción e implementación del Gobierno Abierto en el ámbito local español. *Colección NovaGob Academia*, nº 1, diciembre de 2016.
- Equipo del Laboratorio Hacker de la Cámara de Diputados de Brasil (2015). Pequenos hackers aqui no Lab [entrada de blog]. Recuperado de: https://medium.com/labhacker/pequenos-hackers-aqui-no-lab-be63eb2435cc
- Equipo del Laboratorio Hacker de la Cámara de Diputados de Brasil (2016). Novo e-Democracia (ou por que estamos tão sumidos) [entrada de blog]. Recuperado de: https://medium.com/labhacker/novo-e-democracia-ou-por-que-estamos-tão-sumidos-ea200e30f265
- Etchebarne López, S. y Chacón Contreras, C. (2018). *Carabineros de Chile: instalando la innovación con foco en los usuarios*. Laboratorio de Gobierno de Chile y Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- Fuller, M. y Lochard, A. (2016). *Public policy labs in European Union member states*. EUR 28044 EN; doi:10.2788/799175. Recuperado de: https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/files/2016/10/Mapping-policy-labs-in-EU-MS.pdf
- Gatica, S. (2012). *La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo*. Editado por la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Grandinetti, R. (1999). Aspectos innovadores en la gestión de recursos humanos en el ámbito público local. En Bifarello, M.; Campostrini, A.; Díaz, C.; Grandinetti, R.; Nari, P.; Reyna, M. y Maxera, L. (comps.), *Innovación y espacio local en la gestión municipal de la ciudad de Rosario (1995-1999)*. Editado por el Departamento de Políticas y Planificación de

la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario.

- Grandinetti, R. (2011). Innovación tecnológica en las organizaciones públicas: ERI, una propuesta metodológica. *Revista Multidisciplina*, nº 10, 2011, pp. 43-56.
- Grandinetti, R. (2017). Gobierno Abierto e innovación. ¿Nuevos aires en la administración pública? Retrospectiva para una necesaria prospectiva. Trabajo presentado en el IX Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Montevideo, Uruguay, 26 al 28 de julio de 2017.
- Guaipatin, C. y Schwartz, L. (2016). El Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo. En Domanski, D.; Monge, N.; Quitiaquez, G. y Rocha, D. (eds.), *Innovación Social en Latinoamérica* (pp. 111-124). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios, Parque Científico de Innovación Social.
- Hernández Bonivento, J.; Gandur, M. y Najles, J. (2014). *Gobierno Municipal Abierto en América Latina. De la proximidad administrativa a la acción colaborativa*. Editado por el Departamento para la Gestión Pública Efectiva y la Secretaría de Asuntos Políticos de la Organización de los Estados Americanos. Recuperado de: https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/OEA-Gobierno_Municipal_Abierto.pdf
- Jerez Yáñez, O. y Cifuentes Meneses, N. (2018). *Ciprés: Navegación Patrimonial en Chiloé*. Laboratorio de Gobierno de Chile y Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- Linares, J. (2010). Las 10 claves para entender la colaboración en el modelo de Open Government. En Calderón, C. y Lorenzo, S. (coords.), *Open Government: Gobierno Abierto*. Madrid: Algón Editores.
- Long, F. y Rodríguez, E. (2017a). Laboratorios de innovación: repensando las fronteras de la administración pública. Trabajo presentado en el IX Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Montevideo, Uruguay, 26 al 28 de julio de 2017.

- Long, F. y Rodríguez, E. (2017b). Nuevas fronteras de la administración pública: laboratorios de innovación y (re)construcción de capacidades estatales. Trabajo presentado en las Jornadas Académicas en Gobierno Abierto. Buenos Aires, Argentina, 17 y 18 de noviembre de 2017.
- Maríñez Navarro, F. (2012). El debate abierto del Gobierno Abierto. Trabajo presentado en el XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagena de Indias, Colombia, octubre-noviembre de 2012.
- Maríñez Navarro, F. (2014). La transparencia: una reflexión ante la propuesta de Gobierno Abierto. En Walter, J. y Pando, D. (comps.), *Planificación Estratégica. Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Editado por SAAP (Sociedad Argentina de Análisis Político) y CERALE (Centro de Estudios e Investigaciones América Latina-Europa), Universidad de San Andrés.
- Meijer, A.; Curtin, D. y Hillerbrandt, M. (2012). Open government: connecting vision and voice. *International Review of Administrative Sciencies*, 78 (1), 10-29. Recuperado de: http://ras.sagepub.com/content/78/1/10
- Mora Alfaro, J. (2015). Territorio, gobernanza y ciudadanía. En Grandinetti, R.; Beretta, D.; Schweinheim, G. y Rey, M. (comps.), *Retos e innovaciones de la Administración Pública para el desarrollo democrático en el siglo XXI* (pp. 22-36). Editado por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario, el Instituto Nacional de Administración Pública y la Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública.
- Mulgan, G. (2014). *The radical's dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs*. Recuperado de: https://www.nesta.org.uk/blog/understanding-social-and-public-labs/
- Nan, T. (2012). Citizens' attitudes toward Open Government and Government 2.0. *International Review of Administrative Sciences*, 78 (2), 346-368, Recuperado de: http://ras.sagepub.com/content/78/2/346

- Obama, B. (2009). *Transparency and Open Government. Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies*. Recuperado de: https://www.archives.gov/files/cui/documents/2009-WH-memo-on-transparency-and-open-government.pdf
- Oszlak, O. (2012). Gobierno Abierto: promesas, supuestos, desafíos. Trabajo presentado en la VIII Conferencia Anual de INPAE. San Juan de Puerto Rico, 25 de abril de 2012.
- Oszlak, O. (2013). *Gobierno Abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Editado por la Organización de los Estados Americanos. Recuperado de: https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5RG.pdf
- Oszlak, O. y Kaufman, E. (2014). *Teoría y práctica del Gobierno Abierto. Lecciones de la experiencia internacional*. Editado por IDRC, Red GEALC y OEA.
- Parks, W. (1957). The open government principle: applying the right to know under the Constitution. *The George Washington Law Review*, vol. 26, nº 1, octubre de 1957.
- Pliscoff, C. y Monje, P. (2003). Método comparado: un aporte a la investigación en gestión pública. Trabajo presentado en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Ciudad de Panamá, Panamá, 28 al 31 de octubre de 2003.
- Pobes Gamarra, I.; Palomar i Baget, J. y Garcia Fortuny, M. (2015). Abordar problemas malditos con ayuda del diseño de servicios. Trabajo presentado en el VI Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP-IUIOG. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, España, 29 de septiembre al 2 de octubre de 2015.
- Ramírez Alujas, A. (2011). Gobierno Abierto y modernización de la gestión pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. *Revista Enfoques*, vol. IX, nº 15. Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1979133

- Ramírez Alujas, A. (2016). Laboratorios de gobierno como plataformas para la innovación pública. En Cejudo, G.; Dussauge Laguna, M. y Michel, C. (coords.), *La innovación en el sector público: tendencias internacionales y experiencias mexicanas* (pp. 163-203). México: editado por INAP y CIDE.
- Rojas-Martín, F. y Stan, L. (2018). Los laboratorios de gobierno: aproximación a los ecosistemas para la innovación pública. Manuscrito no publicado. Grupo de Investigación en Innovación, Tecnología y Gestión Pública, Departamento de Ciencia Política y RRII, Universidad Autónoma de Madrid.
- Selloni, D. y Staszowski, E. (2013). *Gov Innovation Labs Constellation 1.0*. Recuperado de: http://nyc.pubcollab.org/files/Gov_Innovation_Labs-Constellation_1.0.pdf
- Service, O.; Hallsworth, M.; Halpern, D.; Algate, F.; Gallagher, R.; Nguyen, S.; Ruda, S.; Sanders, M.; Pelenur, M.; Gyani, A.; Harper, H.; Reinhard, J. y Kirkman, E. (2014). *EAST. Four simple ways to apply behavioural insights*. Editado por el Behavioural Insights Team, la Oficina del Gabinete de Su Majestad y la Fundación Nesta. Recuperado de: http://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/
- Stallman, R. (1985). Manifiesto GNU. Publicado originalmente en el *Dr. Dobb's Journal of Software Tools*. Recuperado de: https://www.gnu.org/gnu/manifesto.es.html
- Staton, B.; Kramer, J.; Gordon, P. y Valdez, L. (2016). From the technical to the political: democratizing design thinking. Trabajo presentado en el Congreso Internacional Contested Cities. Madrid, España, 4 al 7 de julio de 2016.
- Subirats, J. y Fuster Morell, M. (2013). Gobierno Abierto y políticas públicas. Los dilemas de un proceso inevitable. *Revista TELOS (Cuadernos de Comunicación e Innovación)*, ISSN: 0213-084X, enero-abril de 2013.

- Valenzuela Mendoza, R. (2012). *Retos del Gobierno Abierto bajo un enfoque de política pública*. Trabajo presentado en el XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagena de Indias, Colombia, octubre-noviembre de 2012.
- Veeduría Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2018a). *Documento de Formulación Proyecto de Inversión 1060. Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital*. Recuperado de: http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/20180306DocumentoFormulacion%20proyecto1060.pdf
- Veeduría Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2018b). *Ficha de Estadística Básica de Inversión Distrital EBI-D. Proyecto 1060: Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital*. Recuperado de: http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/20180306%20Ficha%20EBI-D%20Proyecto%201060.pdf
- Verhulst, S. y Young, A. (2017). *The potential of social media intelligence to improve people's lives*. Editado por The GovLab y Data Collaboratives. Recuperado de: http://datacollaboratives.org/static/files/social-media-data.pdf
- Yu, H. y Robinson, G. (2012). The New Ambiguity of Open Government. *UCLA Law Review*, vol. 59, disc. 178.
- Zubiría Mansilla, M. (2016). Gobierno Abierto: la experiencia de participación de la ciudad de Buenos Aires. Trabajo presentado en la VIII Edición de las Jornadas Internacionales Ciudades Creativas Kreanta. Valparaíso, Chile, 4 al 6 de noviembre de 2016.

8.2. Artículos periodísticos

- Felcman, I. (24 de abril de 2016). Planeamiento estratégico participativo: una clave. *Diario Clarín*. Recuperado de: https://www.clarin.com/opinion/Planeamiento-estrategico-participativo-clave_0_4yJ4CRNeZ.html

8.3. Sitios web

- 22@Barcelona (2006). *Barcelona Urban Lab*. Recuperado de: http://www.22barcelona.com/content/view/698/897/lang,es/
- AGESIC (s/f). *LAB*. Recuperado de: https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/5344/1/agesic/lab.html?idPadre=4099
- Behavioural Insights Team (2018). *The Behavioural Insights Team*. Recuperado de: http://www.behaviouralinsights.co.uk
- BID [Banco Interamericano de Desarrollo] (2016). *I-Lab*. Recuperado de: http://www.bidinnovacion.org/es/
- Bloomberg Philantrophies (2018). *Bloomberg Philantrophies*. Recuperado de: https://www.bloomberg.org
- Buenos Aires LAB (2017). *Buenos Aires LAB 2017*. Recuperado de: https://baprovincialab.github.io/Buenos-Aires-LAB-2017/
- Démocratie Ouverte (s/f). *Démocratie Ouverte*. Recuperado de: https://democratieouverte.org
- Design for Europe, La 27e Région y Fundación Nesta (2017). *Design and the public sector*. Recuperado de: http://publicsector-map.designforeurope.eu/
- Design Policy Lab (2018). *The Design Policy Lab*. Recuperado de: http://www.designpolicy.eu
- ExperioLab (s/f). *ExperioLab: Where healthcare meets design*. Recuperado de 2018 de: http://experiolab.com

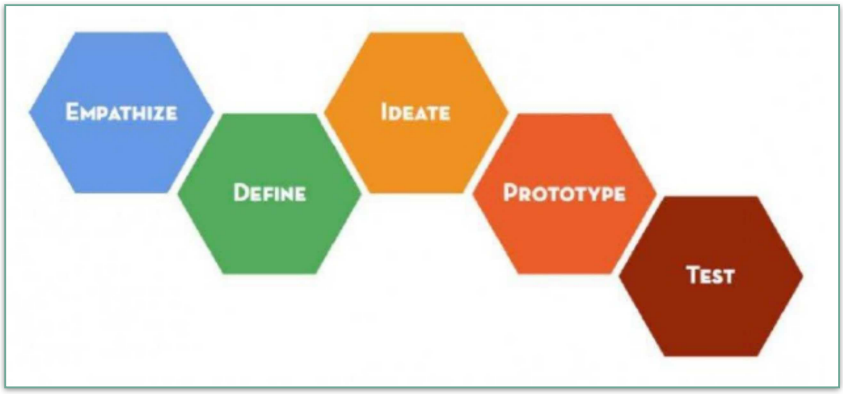
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (s/f). *Smart Lab*. Recuperado de http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/gobiernoabierto/smart-lab
- Gobierno de la provincia de Buenos Aires (s/f). *Provincia Abierta*. Recuperado de: https://www.gba.gob.ar/provinciaabierta
- Gobierno de la provincia de Santa Fe (s/f). *Santalab*. Recuperado de: https://www.santafe.gob.ar/ms/gobiernoabierto/colaboracion/santalab/
- LABX (2016). *LABX*. Recuperado de: https://labx.gov.pt
- LabHacker (s/f). *LabHacker*. Recuperado de: http://labhackercd.leg.br
- Laboratorio de Gobierno (s/f). *Laboratorio de Gobierno*. Recuperado de: https://www.lab.gob.cl
- Laboratorio para la Ciudad (s/f). *Laboratorio para la Ciudad*. Recuperado de: https://labcd.mx
- Le LABO (2015). *Le LABO*. Recuperado de: http://labo-public.fr
- MacArthur Foundation (2018). *MacArthur Foundation*. Recuperado de: https://www.macfound.org
- Mancomún (2017). *Plataformas de Gobierno Abierto y software libre*. Recuperado de: https://www.mancomun.gal/es/artigo-tic/plataformas-de-gobierno-abierto-y-software-libre/
- Mapatón CDMX (2016). *Mapatón CDMX*. Recuperado de: http://mapatoncd.mx
- MediaLab Prado (2018). *MediaLab Prado Madrid*. Recuperado de: https://www.medialab-prado.es
- MindLab (s/f). *MindLab*. Recuperado de: http://mind-lab.dk/en
- NovaGob (2016). *NovaGob Lab*. Recuperado de: https://lab.novagob.org
- NovaGob (2017). *Sobre NovaGob*. Recuperado de: https://novagob.org/sobrenovagob/
- The GovLab (s/f). *The GovLab*. Recuperado de: http://www.thegovlab.org
- Northern Ireland Department of Finance (s/f). *The Innovation Lab*. Recuperado de: https://www.finance-ni.gov.uk/topics/public-sector-reform-division/innovation-lab

- The Lean Startup (s/f). *The Lean Startup: the movement that is transforming how new products are built and launched*. Recuperado de: http://theleanstartup.com
- TOGIVE Project (s/f). *Transatlantic Open Government Virtual Education*. Recuperado de: https://togive.eu
- Universidad de La Laguna (2018). *I Encuentro de Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública*. Recuperado de: https://fg.ull.es/portal/goblabs/
- Veeduría Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2016). *Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital*. Recuperado de: http://veeduriadistrital.gov.co/content/Laboratorio-Innovación-la-Gestión-Pública-Distrital

9. ANEXOS

9.1. Modelo tradicional de *design thinking*

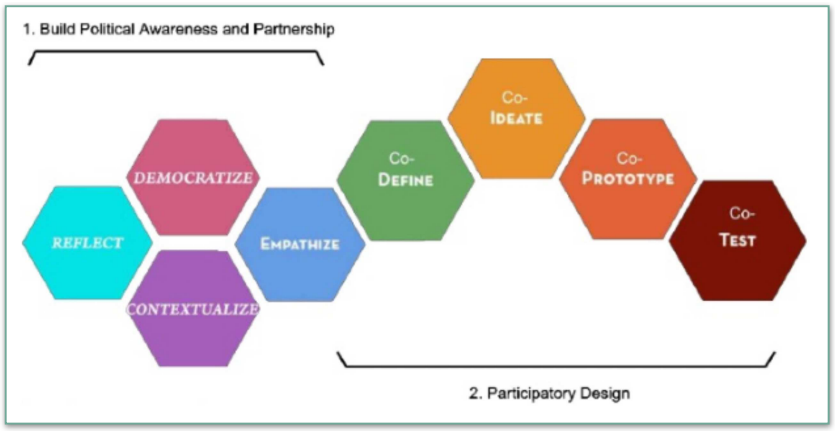
Imagen 19: Modelo tradicional de design thinking



Fuente: Staton et al. (2016)

9.2. Modelo de *design thinking* para la justicia social

Imagen 20: Modelo de design thinking para la justicia social



Fuente: Staton et al. (2016)

9.3. Tablas de comparaciones

Tabla 7: Comparación nº 1 - Alcance

CASO	MUNCIPAL	PROVINCIAL	REGIONAL	NACIONAL	INTERNACIONAL
Barcelona Urban Lab	X				
Behavioural Insights Team					X
Buenos Aires LAB		X			
Design Policy Lab					X
ExperioLab		X			
I-Lab					X
LABCapital	X				
LABgcba	X				
LabHacker				X	
Laboratorio de Gobierno				X	
Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital				X	
Laboratorio para la Ciudad	X				
LABX				X	
Le LABO			X		
MediaLab Prado					X
MindLab				X	
NovaGob Lab					X
Santalab		X			
The Governance Lab					X
The Innovation Lab			X		
AMÉRICA	3	2	0	3	2
EUROPA	1	1	2	2	4
TOTAL	4	3	2	5	6

Tabla 8: Comparación nº 2 - Temáticas

TEMÁTICAS	CASOS																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Cultura y educación		X				X				X		X		X	X	X		X			8
Democratización y participación ciudadana			X	X			X	X	X	X		X		X	X	X		X	X		12
Desarrollo económico y empleo	X					X		X		X		X	X			X				X	8
Género			X		X													X	X		4
Hacienda y finanzas públicas		X								X			X							X	4
Inclusión social						X				X						X					3
Innovación en el sector público		X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X	15
Salud y medio ambiente	X	X			X	X		X		X		X	X	X		X		X	X	X	13
Seguridad										X								X	X		3
Servicios públicos, infraestructura y vivienda						X				X											2
Tecnología, datos y digitalización	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X			X			X	X		13
Transporte y movilidad	X	X	X					X				X						X			6

Casos: 1: Barcelona Urban Lab; 2: Behavioural Insights Team; 3: Buenos Aires LAB; 4: Design Policy Lab; 5: ExperioLab; 6: I-lab; 7: LABCapital; 8: LABgcba; 9: LabHacker; 10: Laboratorio de Gobierno; 11: Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital; 12: Laboratorio para la Ciudad; 13: LABX; 14: Le LABO; 15: MediaLab Prado; 16: MindLab; 17: NovaGob Lab; 18: Santalab; 19: The GovLab; 20: The Innovation Lab

Tabla 9: Comparación nº 3 - Metodologías

CASO	BEHAVIOURAL INSIGHTS	CIENCIA DE DATOS	DESIGN THINKING	ETNOGRAFÍA	LEAN STARTUP
Barcelona Urban Lab			X		
Behavioural Insights Team	X				
Buenos Aires LAB		X	X		
Design Policy Lab		X	X		
ExperioLab			X	X	
I-Lab			X	X	
LABCapital			X		
LABgcba		X	X	X	X
LabHacker		X	X		
Laboratorio de Gobierno		X	X	X	X
Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital		X	X	X	
Laboratorio para la Ciudad		X	X		
LABX		X	X		
Le LABO			X	X	
MediaLab Prado		X	X		
MindLab			X	X	
NovaGob Lab			X		
Santalab		X	X		
The Governance Lab		X	X		
The Innovation Lab	X		X		
AMÉRICA	**0**	**8**	**10**	**4**	**2**
EUROPA	**2**	**3**	**9**	**3**	**0**
TOTAL	**2**	**11**	**19**	**7**	**2**

Tabla 10: Comparación nº 4 - Laboratorios ciudadanos y de gobierno

CASO	CIUDADANO	DE GOBIERNO
Barcelona Urban Lab	X	
Behavioural Insights Team		X
Buenos Aires LAB		X
Design Policy Lab		X
ExperioLab		X
I-Lab	X	
LABCapital		X
LABgcba		X
LabHacker		X
Laboratorio de Gobierno		X
Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital		X
Laboratorio para la Ciudad	X	
LABX		X
Le LABO		X
MediaLab Prado	X	
MindLab		X
NovaGob Lab		X
Santalab	X	
The Governance Lab		X
The Innovation Lab		X
AMÉRICA	3	7
EUROPA	2	8
TOTAL	5	15

Tabla 11: Comparación nº 5 - Correspondencia entre casos y elementos de transparencia.

CASO	GOBIERNO ABIERTO: TRANSPARENCIA		
	Pedagogía ciudadana	Datos abiertos	Monitoreo de políticas públicas
Barcelona Urban Lab			
Behavioural Insights Team			X
Buenos Aires LAB		X	X
Design Policy Lab		X	X
ExperioLab			X
I-Lab			
LABCapital			X
LABgcba		X	X
LabHacker	X	X	
Laboratorio de Gobierno		X	X
Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital		X	
Laboratorio para la Ciudad	X	X	
LABX		X	X
Le LABO			
MediaLab Prado	X	X	
MindLab			X
NovaGob Lab			X
Santalab	X	X	
The Governance Lab		X	X
The Innovation Lab			
AMÉRICA	3	8	5
EUROPA	1	3	6
TOTAL	4	11	11

Tabla 12: Comparación nº 6 - Correspondencia entre casos y elementos de participación

CASO	GOBIERNO ABIERTO: PARTICIPACIÓN		
	Consulta ciudadana	Deliberación con los ciudadanos	Co-diseño de políticas públicas con los ciudadanos
Barcelona Urban Lab			
Behavioural Insights Team			
Buenos Aires LAB	X	X	X
Design Policy Lab			X
ExperioLab	X	X	X
I-Lab	X	X	X
LABCapital	X	X	X
LABgcba	X	X	X
LabHacker	X	X	
Laboratorio de Gobierno	X	X	X
Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital	X	X	X
Laboratorio para la Ciudad	X	X	
LABX	X	X	X
Le LABO	X	X	X
MediaLab Prado	X	X	
MindLab	X	X	X
NovaGob Lab			X
Santalab	X	X	
The Governance Lab			X
The Innovation Lab			X
AMÉRICA	9	9	7
EUROPA	5	5	7
TOTAL	14	14	14