

Gobiernos inteligentes y laboratorios de innovación pública para la Co-creación de valor público

Rita Elena Coello Contreras¹

Universidad de Los Andes, Venezuela
riteicho@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2531-9478>

Resumen

El valor público es la forma como el ciudadano percibe las actuaciones de los organismos públicos a partir de resultados medibles como, por ejemplo, la prestación de servicios públicos. El compromiso asumido en torno a adoptar principios de gobierno abierto y cumplir los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, ha facilitado la transición de gobiernos digitales a inteligentes. Este contexto ha propiciado espacios de co-creación y colaboración ciudadanas en donde la innovación ha sido clave para la generación de políticas públicas y mejoras de servicios diseñados por y para los ciudadanos. Estos espacios son conocidos como laboratorios de innovación pública y son una realidad en países de todo el mundo, que han sorteado los desafíos y aprovechado las oportunidades para mejorar la calidad de vida de todas las personas y, por tanto, la co-creación de valor.

Palabras clave: Gobiernos inteligentes; co-creación; innovación; i-Labs; valor público.

Smart Governments and Public Innovation Labs for the Co-creation of Public Value

Abstract

Public value refers to how citizens perceive the actions of public agencies based on measurable outcomes, such as the delivery of public services. The commitment to adopting open government principles and meeting the Sustainable Development Goals of the 2030 Agenda has facilitated the transition from digital to smart governments. This context has fostered spaces for citizen co-creation and collaboration where innovation has been key to generating public policies and service improvements designed by and for citizens. These spaces, known as public innovation labs, are a reality in countries around the world that have overcome challenges and seized opportunities to improve the quality of life for all people and thereby co-create value.

Keywords: Smart governments, co-creation, innovation, i-Labs, public value.

Recibido: 10-12-25

Revisado: 01-02-26

Aceptado: 12-04-26

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Coello, R. M. (2026). Gobiernos inteligentes y laboratorios de innovación pública para la Co-creación de valor público. *Revista Visión Gerencial*, 25, N° Especial, 129-140. <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

¹ Profesora Asistente de la Cátedra de Mercadotecnia y Emprendimiento de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes (Venezuela). Licenciada en Administración, Master en Administración de Empresas por el IADE, Universidad Autónoma de Madrid. Miembro de la Coordinación en Mérida de la organización Transparencia Venezuela.

1. Introducción: De gobiernos digitales a gobiernos inteligentes

Las estrategias digitales han venido copando las agendas, tanto de las organizaciones públicas como de las privadas, desde hace más de 25 años.

La necesidad de redefinir las interacciones entre los gobiernos y los ciudadanos, buscando gobiernos más eficientes, ha tenido su mejor momento a partir del aprovechamiento – y auge- de las tecnologías. Dos iniciativas han sido determinantes en la inclusión de la digitalización en las agendas públicas: la creación de la Alianza para el Gobierno Abierto- AGA- (OGP, por sus siglas en inglés), en septiembre de 2011², y la aprobación, por países miembros de la Organización de Naciones Unidas, de la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) en el año 2015. Este tipo de iniciativas, además de impulsar modelos de gobiernos más enfocados en el bienestar del ciudadano y el entorno, también impulsó el aprovechamiento de las tecnologías en los distintos procesos de gestión.

En el caso del Gobierno Abierto, se trata de una forma de gestión centrada en el ciudadano, que se basa en los principios de transparencia, participación y colaboración para establecer una relación mucho más directa, cercana y amplia entre los actores de gobierno y de la sociedad en general. La innovación, datos abiertos y la tecnología son sus ejes transversales. Gutiérrez-Rubí (2010, como se citó en Ramírez-Alujas, 2012), lo define así:

Se trata de una nueva cultura de la comunicación, un nuevo modelo organizativo y la liberación del talento creativo dentro y fuera de los perímetros de la función pública. No hablamos solo de tecnología, sino de una tecnología social y relacional que impulsa y estimula una cultura de cambio en la concepción, gestión y prestación del servicio público. (p.51)

En este sentido, Ramírez- Alujas (2012) considera que hay dos elementos prácticos que son considerados como ejes transversales en la aplicación de prácticas de gobierno abierto: el primero, relacionado con la apertura de los datos públicos y los portales de transparencia, que convierten a los gobiernos de “proveedores de servicios” a “gestores de plataformas” y, el segundo, la apertura de los procesos mediante las redes sociales, tecnologías 2.0 y las plataformas colaborativas, que buscan aprovechar el capital de conocimiento de actores externos a la gestión, incluidos los ciudadanos, para mejorar el diseño y ejecución de las políticas públicas a través de la co-creación. En este nuevo contexto, surge otro tipo de ciudadano mucho más activo y conectado en redes, también denominado “net citizen” o ciudadano en red, que es más exigente, pero también más participativo y colaborativo. El uso de las tecnologías en la administración pública, ha impulsado la transformación de gobiernos electrónicos (E-government) a gobiernos digitales. En ese sentido, la OCDE³ (1998, como se citó por Naser y Concha, 2011), define a los gobiernos electrónicos como “la aplicación de tecnologías basadas en internet para actividades comerciales y no comerciales en el seno de las administraciones públicas” (p.11). Los citados autores afirman que el gobierno electrónico es un medio y no un fin, por cuanto se trata del uso intensivo de tecnologías en los procesos de gestión, con la finalidad de mejorar los servicios públicos y agilizar los procesos. Coello y Rangel (2022) mencionan que los compromisos de los gobiernos para incursionar en la agenda digital, se han venido formalizando a partir de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información auspiciada por la ONU y realizada en 2003 y 2005, que definió acciones orientadas a la adopción de tecnologías digitales en los gobiernos. Se puede sostener, entonces, que estamos frente a una transformación digital de las administraciones públicas, lo que impone

² Alianza que tuvo su origen en el marco del 66° período de sesiones de la Asamblea General de la ONU.

³ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

otro tipo de relación con los ciudadanos y otra forma de generar políticas públicas para la prestación de servicios más integrales, ágiles y automatizados.

Gobiernos digitales

Algunos de los objetivos principales de los gobiernos digitales, son la mejora de la prestación de servicios y la capacidad de respuesta, para fortalecer de la confianza en la interacción gobierno-ciudadano, haciendo uso de las tecnologías y plataformas digitales. La transición de gobiernos electrónicos a gobiernos digitales es una realidad que cuenta, incluso, con un índice que la mide. El índice de Gobierno Digital (Digital Government Index –DGI), impulsado por la OCDE⁴, se basa en la evaluación de 6 dimensiones del Marco de Políticas de Gobierno Digital del mismo organismo: 1. Digital por diseño; 2. Impulsado por datos; 3. Gobierno como plataforma; 4. Abierto por defecto; 5. Impulsado por los usuarios; 6. Proactividad. En la edición para América Latina y El Caribe del año 2023, que contó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, se mencionan avances especialmente en las etapas iniciales del proceso de transformación, pero estos progresos se han presentado de forma desigual. Experiencias exitosas, como es el caso de Estonia, dan cuenta que las transformaciones digitales van más allá de la digitalización de la gestión, por cuanto abarcan a todos los sectores de la sociedad y deben ser inclusivas para garantizar la sostenibilidad de las estrategias. Por otra parte, no puede pensarse solo en la incorporación de herramientas o plataformas per se; la transición a la digitalización implica una estrategia flexible y dinámica, que tome en cuenta desde los cambios culturales y legales requeridos, hasta los procesos de formación de prestadores y beneficiarios de servicios. De igual forma, las herramientas a

incorporar deben ser cuidadosamente adaptadas a los objetivos y realidades del contexto.

Gobiernos Inteligentes

Carlos Jiménez Cegarra (2015)⁵, define al gobierno inteligente como:

Aquel cuyo modelo de gobernanza se caracteriza por el **uso intensivo e inteligente de las TIC**, por la **maximización de los resultados positivos asociados al Gobierno Abierto** y donde, además, se incorporan otros elementos de forma generalizada, como la **interoperabilidad o la innovación abierta**.

Un gobierno inteligente optimiza el uso de tecnologías como la analítica de datos, la inteligencia artificial, plataformas para garantizar la interoperabilidad y la digitalización de los canales de participación y colaboración ciudadana, con el objetivo de diseñar políticas públicas y servicios más adaptados al ciudadano. Es decir, es la ampliación de gobiernos electrónicos y gobiernos digitales hacia gobiernos abiertos e inteligentes. La filosofía de Gobierno Abierto implica un nuevo paradigma de gestión que fomenta la transparencia, rendición de cuentas, acceso a la información, participación ciudadana colaboración, co-creación y la innovación; el uso de las tecnologías va mucho más allá de la digitalización de la gestión y de los trámites, pues se trata de transformar el modelo de gobernanza hacia uno que incorpore la innovación como eje transversal. Jiménez Cegarra (2015), afirma que un gobierno inteligente requiere un cambio cultural y un liderazgo fuerte que pueda implementar los cambios. Tal como sostiene Javier Urrea (2024)⁶, los gobiernos inteligentes no solo utilizan la tecnología o facilitan trámites en línea, sino hacen uso de estas tecnologías para “innovar, transformar y resolver problemas con ella”. Por otra

⁴ Índice que se basa en las recomendaciones de la OCDE sobre estrategias para el gobierno digital.

⁵ En entrevista publicada por la Cepal en: <https://biblioguias.cepal.org/gobierno-digital/gobierno-inteligente-definiciones>

⁶ En: <https://www.gobiernabien.com/post/para-qu%C3%A9-sirve-el-gobierno-inteligente>

parte, las tecnologías son validadas por los ciudadanos porque se co-gobierna con ellos, lo que le imprime otro nivel a la forma como se adaptan y adecúan las tecnologías para obtener los resultados deseados. Ejemplos de gobiernos inteligentes, los encontramos en el diseño de las Ciudades inteligentes (Smart Cities), o en la modelación de políticas públicas utilizando inteligencia artificial, llevada a cabo por países como Chile para el tema de impuestos o Uruguay para la optimización del sistema eléctrico.

Algunas de las características de los gobiernos inteligentes, expuestas por Jiménez son: gobierno abierto para co-gobernar con la ciudadanía y vigilar las acciones de gobierno, uso de tecnologías disruptivas para la innovación y solución de los problemas públicos, datos abiertos para la colaboración entre gobierno, sociedad civil y sector privado, toma de decisiones basadas en predicción y analítica de datos, colaboración cívica y aprovechamiento de la inteligencia colectiva, reducción de costos y tiempos de respuesta de los gobiernos, innovación para la sostenibilidad y la inclusión y el uso inteligente de los datos públicos.

Con independencia de que tipo de transición se esté generando a partir del uso de las tecnologías, podemos destacar dos elementos en común: la evolución hacia gobiernos centrados en el ciudadano y el rol protagónico de la innovación como catalizador de estos cambios. Podría entonces afirmarse que la verdadera inteligencia del gobierno se mide en su capacidad de adaptarse a las necesidades reales de la ciudadanía y en la incorporación de mecanismos de que permitan aumentar la confianza en la gestión.

2. Principales tendencias de la innovación pública

La creciente digitalización de la gestión y de los ciudadanos, ha creado un escenario más apto para que la innovación en la administración pública pueda prosperar.

La cuarta edición del Manual de Oslo (2018), referente fundamental de directrices para recopilar datos sobre la innovación, actualiza el concepto de innovación y la orienta como una actividad o el resultado de una actividad:

Una innovación es un nuevo o mejorado producto o proceso (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad institucional y que ha sido puesto a disposición de potenciales personas usuarias (producto) o implementado en la unidad institucional (proceso). (p.22)

Esta definición, elimina la distinción entre innovación tecnológica y no tecnológica y distingue entre innovaciones en producto y/o en proceso, con independencia de su carácter tecnológico o no.

La OCDE en su documento "Las cinco principales tendencias de la innovación pública: avances para una mayor inclusión en Iberoamérica" (2024), presenta como tendencias de la innovación pública a la digitalización inclusiva, la co-creación con actores sociales, la orientación hacia la sostenibilidad y la institucionalización de procesos de innovación. Estas tendencias sugieren un cambio en la lógica gubernamental: de ser un proveedor de servicios a convertirse en un articulador de redes colaborativas mediante la co-creación.

Para darle mayor formalidad, a la adopción de políticas públicas basadas en la innovación, se lanzó la "Declaración sobre la innovación en el sector público" (OCDE, 2019), que consiste en cinco principios que guían la implementación de la innovación en el sector público y cuyo propósito es el de "legitimar la innovación como centro y estrategia del funcionamiento de las instituciones del sector público y en el trabajo diario de los servidores públicos" (p.3). Se trata de un instrumento legal, a ser cumplido por los países miembros de la OCDE que lo han suscrito y que se

comprometen a: 1. Adoptar y mejorar la innovación en el sector público; 2. Alentar y brindar herramientas a todos los servidores públicos para innovar; 3. Cultivar nuevas alianzas e involucrar diferentes voces; 4. Apoyar la exploración, iteración y las pruebas; 5. Difundir lecciones y compartir prácticas.

La consultora española ACKStorm, en artículo publicado en su página web ⁷ "Tendencias 2025 en innovación en la Administración Pública", afirma que la inversión en tecnología en el sector público español ha aumentado considerablemente en el año 2024. En ese sentido, mencionan las tendencias en innovación pública que marcarían el año 2025:

1. Inteligencia artificial, que permite automatizar tareas repetitivas, análisis predictivo de datos y personalización de los servicios, más orientados a los ciudadanos.
2. Seguridad, lo que supone el uso de tecnologías capaces de garantizar la protección de los datos, seguridad en las transacciones digitales, almacenamiento, entre otros.
3. Migración a la nube y modernización de las infraestructuras, lo que mejora el acceso a los servicios públicos, escalabilidad⁸, flexibilidad y reducción de costos.
4. Big Data, con tecnologías capaces de gestionar, analizar y almacenar grandes volúmenes de datos, generando información muy valiosa para la formulación de políticas o atención a situaciones en tiempo real, entre otros beneficios.
5. Internet de las cosas, mediante la interconexión de dispositivos y objetos a través de internet, contribuyendo a mejorar la calidad en la prestación de los servicios, generar datos en tiempo real y automatizar procesos.

⁷ <https://www.ackstorm.com/blog/innovacion-administracion-publica/>

⁸ Escalabilidad se define como la capacidad de adaptación de los sistemas ante el crecimiento de operaciones y usuarios

A estas tendencias se debe agregar el creciente uso de la tecnología blockchain para optimizar trámites y servicios y otorgarles mayor agilidad y seguridad, por ejemplo: procesos de contratación, otorgamiento de subsidios, registros, trámites tributarios, entre otros⁹.

El fomento de la innovación y el aprovechamiento tecnológico son claves para la participación y co-creación de políticas públicas, así como para la creación de espacios como los laboratorios de innovación pública para generar valor público.

3. Laboratorios de innovación pública: Un modelo colaborativo para la Co-creación de valor público

El valor público parte de la forma como los ciudadanos perciben las actuaciones de los organismos públicos, traducidas en resultados medibles, tales como la prestación de servicios públicos o la formulación e implantación de políticas públicas. En otras palabras, la creación de valor público vendría siendo el resultado de gobiernos eficientes y abiertos.

Según Mark Moore (2019)¹⁰, las administraciones públicas crean valor a partir de los activos que se les han confiado, que se supone deberían ser usados para generar bienestar en los ciudadanos. Esto incluye la regulación a entes privados, para que sus acciones no limiten o perjudiquen el logro de este bienestar. Sin embargo, afirma Moore, también parte de la forma en que los gobiernos permiten que los ciudadanos puedan contribuir a crear ese valor. En este sentido, el autor menciona que, para dirigir y controlar la creación de valor y lograr adaptarse a entornos cada vez más dinámicos, los gestores públicos deben aplicar lo que él denomina "triángulo estratégico", que implica la identificación, aprovechamiento y monitoreo de

⁹ Coello y Rangel (2022) explican el uso de esta herramienta para los trámites gubernamentales y la reducción del gasto público.

¹⁰ Profesor e investigador en gestión pública de la Universidad de Harvard.

oportunidades, a partir del diagnóstico de los entornos para identificar oportunidades de valor, para diseñar y probar acciones que podrían ser útiles para aprovechar esas oportunidades. Un poco el modelo que aplican las organizaciones en el sector privado, pero adaptado al sector público.

4. Laboratorios de innovación pública

Tomando como base el planteamiento de Moore, una excelente manera de crear valor público la constituyen los laboratorios de innovación pública. La Fundación Nesta¹¹, define en su portal que los laboratorios de innovación pública (y social), son "equipos, unidades y fondos dedicados a integrar y estructurar métodos y prácticas de innovación en el gobierno para abordar problemas sociales y públicos". Por su parte, Tönurist, Kattel & Lember (2017), los definen como espacios experimentales donde convergen el diseño de políticas, la investigación aplicada y la participación ciudadana, que permiten ensayar soluciones en entornos controlados, antes de ser escaladas a nivel institucional.

Estos espacios funcionan, además, como puentes entre el paradigma del gobierno abierto-basado en la transparencia, la colaboración y la participación ciudadana- y el paradigma emergente de los gobiernos inteligentes. Criado et al. (2017), explican que estos formatos, que pueden provenir de iniciativas gubernamentales o autónomas de los gobiernos (como las universidades, por ejemplo), se orientan a apoyar a las organizaciones públicas "en la búsqueda de soluciones a problemas sociales mediante metodologías abiertas, que suelen poner en el centro a las personas" (p.21). Es decir, la innovación no se limita al campo tecnológico, sino que se extiende hacia lo social y lo organizacional, a partir de un modelo de co-creación de valor público, basado en metodologías ágiles como el

"Design Thinking" (Pensamiento de Diseño). Según la consultora española de innovación Dinngo, creadora de la plataforma Design Thinking en español¹², el Pensamiento de Diseño es un método de generación de ideas innovadoras y creativas, creado en la Universidad de Stanford en los años 70, orientado a entender y diseñar soluciones a las necesidades reales de los usuarios. El método se aplica en 5 fases de manera iterativa (no lineal), similares al ciclo de la innovación o de la creación de productos nuevos. Las fases son las siguientes:

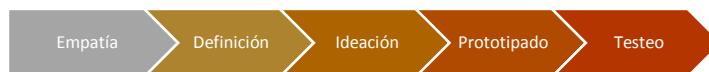


Gráfico 1. Fases del Design Thinking. Fuente: Adaptado del portal de *Design Thinking* en español.

5. Co-creación

La OCDE publicó, en 2017, un estudio sobre datos abiertos y gobierno digital¹³. Los resultados evidenciaron la importancia de la co-creación y su relación con los datos abiertos y los gobiernos digitales, por cuanto ésta permite la creación de nuevas soluciones a través de la participación de "agentes y usuarios" activos, lo que incide en crear gobiernos más ágiles e inclusivos. Tello y Fulgueiras (2017), afirman que el trabajo de la economista estadounidense Elinor Ostrom, -premio Nobel de Economía-, ha sido clave para elaborar modelos de co-producción y cooperación entre las sociedades, ya que sostiene que el uso de bienes comunes puede ser gestionado eficientemente por quienes los usan, más que los gobiernos u otros proveedores, lo que implica que los usuarios de los servicios deben ser

¹¹ Nesta es una fundación para la innovación, ubicada en el Reino Unido, dedicada a diseñar y probar soluciones para el "bien social". Mayor información en www.nesta-org-uk.

¹² <https://designthinking.es/>

¹³ OURdata Index, en: <https://www.oecd.org>

escuchados desde su diseño. Tello y Fulgueiras proponen, entonces, un modelo que destaca la interacción entre los actores (agentes y usuarios) en el proceso de co-creación y co-producción de servicios¹⁴. En este sentido, los laboratorios de innovación se constituyen como un formato que impulsa la aplicación práctica de los principios de gobierno abierto en la generación de políticas públicas (y, por ende, en la creación de valor público), tomando como guía la innovación pública y abierta.

6. Funcionamiento de los laboratorios de innovación pública

Según lo explicado, los laboratorios de innovación pública pueden ser iniciativas de los gobiernos o de organizaciones autónomas, como el caso de las universidades.

Con independencia de su origen, estos laboratorios tienen un funcionamiento basado en ciclos con fases o etapas muy marcadas, generalmente, por lo que son los ciclos de innovación en sí y de la metodología que se utilice. El Gráfico 2 muestra el ciclo del Laboratorio de Innovación Pública de Chile¹⁵, basado en metodologías ágiles:

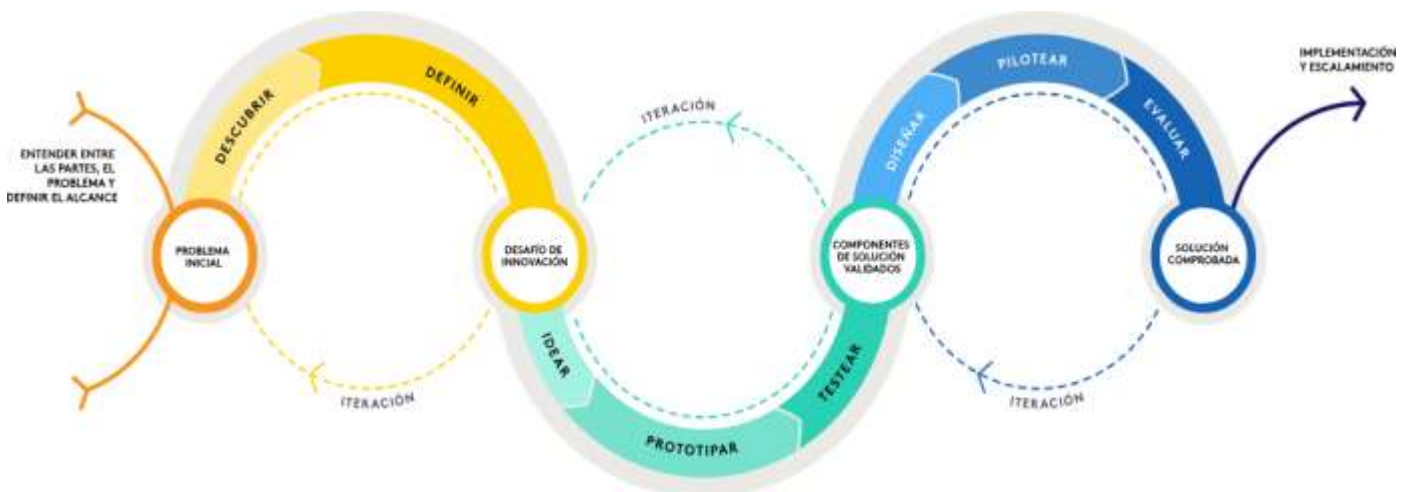


Gráfico 2. Metodología Ágil planteada por el Laboratorio de Gobierno de Chile. Fuente: Tomado del portal del Laboratorio de Gobierno de Chile, sección Consultoría Ágil.

Según la Guía de Herramientas, disponible en el sitio web del Laboratorio, **la Fase 0** inicia con la exploración institucional que incluye la identificación y priorización del problema, su definición y la elaboración del mapa de actores. **La Fase 1**, es la

investigación del problema, una vez definido, y que consiste en definir el mapa de usuarios relacionados con el problema, elaborar el plan de investigación, definir el perfil del usuario y su "experiencia de viaje", siguiendo con el "chequeo de buenos

¹⁴ Modelo explicado en el documento "La co-producción del usuario en los servicios públicos. Laboratorio de Innovación Pública Documento de Trabajo N°1", referenciado al final de este documento.

¹⁵ En: <https://www.lab.gob.cl>

servicios", que es el diagnóstico de la experiencia de servicios con sus oportunidades de mejora y, para finalizar la fase, se plantea el "desafío de la innovación", que son los retos a los que se enfrenta una organización para mejorar los servicios. **La Fase 2**, llamada "ideación de soluciones", que plantea la generación de ideas por desafío de innovación, mediante técnicas aplicadas a potenciales usuarios, por lo que las soluciones son propuestas por ellos mismos (dando forma a la co-creación); esta ideación de soluciones incluye el análisis de puntos críticos de solución. **La Fase 3**, llamada "desarrollar y

evaluar piloto", en la que se plantea una representación gráfica de la experiencia de servicio (plano de servicio), lo que se requiere para lograrlo y se diseña y presenta la ficha de presentación del problema, perfiles de usuarios, propuestas de solución, actores involucrados, prototipos, participantes del laboratorio, entre otros. Finalmente, **la Fase 4**, plantea la ficha de implementación con acciones para el seguimiento y responsables. La Tabla 1 muestra la comparación de estas fases con las de la metodología de *Design Thinking* y el ciclo de una innovación¹⁶:

Tabla 1. Tabla comparativa de metodologías para la innovación

METODOLOGÍA I-LAB CHILE	DESIGN THINKING	MODELO 5 ETAPAS DE LA INNOVACIÓN DE STAR NETWORK
Fase 0. Exploración Institucional	Fase Empatía	Etapa 1. Reconocimiento
Fase 1. Investigación del Problema	Fase Definición	Etapa 1. Reconocimiento
Fase 2. Ideación De Soluciones	Fase Ideación	Etapa 2. Invención
Fase 3. Desarrollar Y Evaluar Piloto	Fase Prototipado	Etapa 3. Desarrollo
Fase 4. Implementación de La Solución	Fase Testeo	Etapa 4. Implementación Etapa 5. Difusión

Fuente: Elaboración propia.

Cabe preguntarse, entonces, ¿cómo se puede crear valor público a partir de estas metodologías o formatos? El proceso para generar soluciones innovadoras para solucionar problemas y mejorar servicios (y políticas públicas), incluye la iteración¹⁷ con la participación de diversos actores involucrados, especialmente los usuarios potenciales del servicio, por lo que se garantiza que las soluciones son planteadas a la medida de los usuarios, es decir, son co-creadas. Al ser co-creadas, el ciudadano hace suyo el proceso, pero también la evaluación de la implementación. En decir, dentro de las actividades de implementación y seguimiento, debe incluirse la medición del impacto de las

soluciones; por ejemplo, indicadores para evaluar si hay reducción en los tiempos de espera, medir la satisfacción y la confianza ciudadana, calcular si se han optimizado los recursos. Sin duda, la implementación de este tipo de metodologías en la gestión pública, fomenta la cultura de innovación, se aprende a innovar de manera ágil, ofreciendo respuestas más oportunas y adaptadas a las necesidades de los ciudadanos, quienes van a mejorar su percepción sobre las acciones públicas. Es decir, se crea valor público.

¹⁶ Existen variados planteamientos, sin embargo, para efectos de la analogía, se tomó el Modelo de las Cinco Etapas de la Innovación de Start Network en <https://startnetwork.org/es/focus-areas/past->

[programmes/depp-innovation-labs/five-stage-model-innovation](https://startnetwork.org/es/focus-areas/past-)

¹⁷ La iteración consiste en la repetición de acciones o pasos para lograr objetivos.

7. Casos de éxito de laboratorios de Innovación pública

De acuerdo con Alsina et al. (2020), para el año 2020 existían más de 30 laboratorios de innovación pública en América Latina, seguramente impulsados por la crisis generada por el Covid-19. Sin

embargo, innovar no es sencillo, especialmente en contextos de crisis económica y política, por lo que la adopción de estas metodologías es desigual entre los países. La Tabla 2 presenta algunos casos de laboratorios exitosos en el mundo y en América Latina:

Tabla 2. Laboratorios de innovación pública en el mundo

NOMBRE	PAÍS/IMPULSADOR	DESCRIPCIÓN
Accelerate Estonia https://accelerate.ee	Estonia. Ministerio de Asuntos Económicos y Comunicaciones	Enfocado en el descubrimiento de nuevos mercados, identificando oportunidades y alternativas para eliminar las barreras a la innovación.
Disruption Task Force	Dinamarca Ministerio de Industria, Empresa y Hacienda, el Ministerio de Empleo y el Ministerio de Educación	Sustituyó al primer laboratorio de innovación pública en el mundo, el MindLab. Se orienta a la digitalización de la administración pública danesa, más que a al diseño de políticas públicas de su predecesor.
Sitra www.sitra-fi.translate	Finlandia. Supervisado por el Parlamento	Funciona como fondo de inversión, ha liderado iniciativas para la economía circular y la transición digital, creando valor público a través de la promoción de soluciones sostenibles a gran escala.
Novagob https://novagob.org	España Universidad Autónoma de Madrid	Es una organización sin ánimo de lucro que impulsa la innovación pública en el ámbito iberoamericano con sede en Madrid y Ciudad de México.
Red de Laboratorios de Innovación https://www.ogtic.gob.do	República Dominicana Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (OGTIC) y el Gabinete de Innovación	Se trata de abordar desafíos del ámbito público mediante la articulación de espacios colaborativos, dinámicos y creativos, así como la relación ciudadano-gobierno.
Laboratorio de Gobierno de Chile https://www.lab.gob.cl	Chile Ministerio de Hacienda	"Busca acelerar la transformación de los servicios públicos de cara a las personas" mediante el uso de estrategias colaborativas y herramientas de diseño ágiles.
Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá https://ibo.bogota.gov.co	Colombia Alcaldía Mayor de Bogotá	Busca soluciones a los desafíos a los desafíos y problemas de la ciudad con una mentalidad diferente, enfocada en las personas y en soluciones colectivas a través de la innovación.
Laboratorio Colaborativo de Innovación Pública- Innovaap https://innovaap.ucr.ac.cr/	Costa Rica Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración Pública	Sus proyectos giran en torno a tres ejes: análisis de datos para la toma de decisiones, innovación en servicios públicos e innovación social.

Fuente: Elaboración propia

8. Principales desafíos y oportunidades para la creación de valor público a partir de la innovación

Las experiencias mencionadas demuestran cómo puede mejorar de forma tangible la vida de los ciudadanos cuando

se aprovechan la innovación y la tecnología. En el caso de los laboratorios de innovación pública, su contribución a la creación de valor público vendría dada por: mejora de servicios, al crear servicios más eficientes, accesibles y centrados en el usuario; fortalecimiento de la confianza,

porque cuando se involucra a los ciudadanos, las instituciones se vuelven más transparentes y receptivas, mejorando la interacción; aumento de la eficiencia, por la generación de soluciones innovadoras pueden reducir costos y optimizar el uso de recursos; generación de políticas más efectivas, ya que la experimentación permite probar ideas a pequeña escala antes de una implementación masiva, reduciendo el riesgo de fracaso.

Como desafíos, se destacan los siguientes: sin la voluntad y el compromiso de los gobiernos, no es posible avanzar en este tipo de modelos; la creación de valor público es posible en entornos en los que se facilita y valora la participación y colaboración de los ciudadanos y se fomenta la creatividad y la innovación, es decir, entornos de gobierno abierto; el cambio cultural que se requiere para adaptarse a nuevas formas de interrelación entre los gobiernos y los ciudadanos, así como a la implementación de nuevas tecnologías para los trámites y los servicios públicos; las brechas tecnológicas o desigualdad en el acceso y uso de tecnologías, e incluso, conocimiento.

Las oportunidades, por su parte, son evidentes y prometedoras:

- La innovación pública no es un proceso que solo ocurre en las administraciones públicas. Incorporar al ciudadano, a la academia, al sector privado o a la sociedad civil en los procesos de colaboración y co-creación, genera mejores soluciones a los problemas colectivos, fomenta la confianza, mejora el tejido social y les da un carácter más democrático a los procesos de innovación.
- Tecnologías emergentes como el Big Data, el Blockchain o la Inteligencia Artificial, ofrecen herramientas que permiten mejorar la prestación de servicios y trámites, personalizan la atención y optimizan la toma de decisiones.
- Aunque no todas las tecnologías son aplicables, el reto es adoptar aquellas que realmente brinden

soluciones de una manera inclusiva, eficiente, ética y transparente. Las brechas tecnológicas pueden acortarse si el uso de las tecnologías se realiza de manera planificada y articulada. Al disminuir estas brechas, se está garantizando el acceso a los servicios a una mayor cantidad de población, lo que incide positivamente en la mejora de la calidad de vida.

Aprovechar estas oportunidades es posible, de la mano de gobiernos decididos a hacerlo y de ciudadanos dispuestos a exigirlo.

9. Referencias

- ACKStorm (17 de febrero de 2024). *Tendencias en 2025 en innovación en la gestión pública*. <https://www.ackstorm.com/blog/innovacion-administracion-publica/>
- Alsina, V., Gómez, V., Simone, B. (2020). *Laboratorios de innovación en América Latina y el Caribe. Desde una perspectiva comparada*. Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Paraguay, Banco Interamericano de Desarrollo, Laboratorio de Gobernanza de la Universidad de Nueva York. <https://files.thegovlab.org/govlab-paraguay-innovation-labs.pdf>
- Coello, R., y Rangel, Ch. (2022). *Hacia la eficiencia del gasto público a través del blockchain*. Centro de Divulgación del Conocimiento Económico, CEDICE. Caracas, Venezuela. <https://cedice.org.ve/ogp/wp-content/uploads/2022/12/Hacia-la-eficiencia-del-gasto-publico-a-traves-del-blockchain-OGP-18.08.22.pdf>

- Críado, I., Rojas-Martín., F, Silván, A. (2017). *Laboratorios de innovación para cambiar la Gestión pública: análisis del caso novagob.lab*. Revista de Gestión Pública, Volumen VI, Número 1. Enero-junio 2017, pp.19-42.
- Jiménez, C. (15 de junio de 2015). *¿Un Gobierno Inteligente?, entrevista a Carlos E. Jiménez*. U-GOB, Laboratorio de Innovación. <https://u-gob.com/un-gobierno-inteligente-entrevista-a-carlos-e-jimenez/>
- Moore, Mark H. (2019). Creación de valor público: La idea central de la gestión estratégica en el gobierno. *International Journal of Professional Business Review* 6.1 (enero de 2021): 219.
<https://www-hks-harvard-edu.translate.google.com/publications/creating-public-value-core-idea-strategic-management-government>
- Muñoz, P (2016). *Sobre el concepto de innovación*. Laboratorio de innovación y emprendimiento, Santiago de Chile. Recuperado de <https://www.openbeauchef.cl/wp-content/uploads/2016/12/Sobre-el-concepto-de-innovacion.pdf>.
- Naser, A., y Ramírez-Alujas, A. (2017). *Plan de Gobierno Abierto. Una hoja de ruta para los gobiernos de la región*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2017.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/36665?locale-attribute=es>
- Naser, A. y Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES. Santiago de Chile. Chile.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6b15060d-0f7d-48a0-8c69-2a6d6338a6ac/content>
- OCDE (2019). *Declaración sobre Innovación en el Sector Público*. OECD/LEGAL/0450.
<https://legalinstruments.oecd.org>
- OECD/CAF (2024). *Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe: Construyendo Servicios Públicos Inclusivos y Responsivos*. OECD Publishing, Paris.
<https://doi.org/10.1787/7a127615-es>.
- OCDE/ Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OECD/SEGIB (2024). *Las cinco principales tendencias de la innovación pública: avances para una mayor inclusión en Iberoamérica*. No. 62, OECD Publishing, Paris,
<https://doi.org/10.1787/b19b46a6-es>.
- ONU (2015) *La asamblea general adopta la agenda 2030 para el desarrollo sustentable*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible>
- Ramírez-Alujas, Á. (2012). *Gobierno abierto, servicios públicos 2.0 y ciudadanía digital: notas para una nueva agenda de modernización en la gestión pública en Iberoamérica*. *Administración y Desarrollo*, 40 (56), 51-68.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403406>

- Tello C., Fulgueiras M. (2017). La co-producción del usuario en los servicios públicos. *Laboratorio de Innovación Pública Documento de Trabajo N°1*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Ministerio de Hacienda. Chile.
http://www.lipuc.cl/wp-content/uploads/2017/07/Paper-LIP_Servicios.pdf
- Tönurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). *Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?* *Public Management Review*, 19(10), 1455–1479.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>
- Urrea, J. (15 de enero de 2024). ¿Para qué sirve el gobierno inteligente? *Gobierna Bien*. Buen gobierno, tecnología & renovables.
<https://www.gobiernabien.com/post/para-qu%C3%A9-sirve-el-gobierno-inteligente>

Sobre los derechos de autoría y la originalidad de los manuscritos:

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

Todos los manuscritos, son **arbitrados por pares a doble ciego** a fines de **evitar el uso indebido de la IA, el plagio**, la fabricación de resultados, la falsificación (manipulación de los datos existentes de investigación, tablas o imágenes) y la utilización indebida de personas o animales en la investigación. La Revista Visión Gerencial de la Universidad de Los Andes, se reserva el derecho a utilizar en cualquier fase del proceso de publicación, **software de detección de plagio** para evaluar los documentos sometidos y publicados. Si se comprueba prácticas de plagio en los manuscritos, en cualquier etapa de su desarrollo y aún después de la publicación, serán eliminados de la revista.