



**Universidad Autónoma del Estado de México  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**



**Laboratorios de Innovación Pública como Espacios Generadores de Valor  
Público en México**

## **Tesis**

**Que para obtener el título de  
Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública**

**Presenta:**

**Luis Gerardo Ramírez Peña**

**Directora:**

**Dra. María De Los Dolores Leticia Contreras Orozco**

**Toluca, Estado de México. Septiembre 2022**

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1. Abrir el Gobierno a la Ciudadanía</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Concepto de Gobierno Abierto</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Principios del Gobierno Abierto</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Innovación para el Sector Público</b>	<b>16</b>
1.3.1 Innovación Pública	17
1.3.2 Concepto de los Laboratorios de Innovación Pública	22
1.3.3 El papel de los Laboratorios de Innovación Pública	26
<b>1.4 Valor público</b>	<b>29</b>
1.4.1 Generar Valor Público	32
1.4.2 Medir del Valor Público	35
<b>Capítulo 2. Laboratorios de Innovación Pública, Marco de Referencia</b>	<b>38</b>
<b>2.1 Laboratorios de Innovación Pública experiencias internacionales</b>	<b>39</b>
<b>2.2 Europa</b>	<b>40</b>
2.2.1 España	41
2.2.2 Dinamarca	45
<b>2.3 Norte América</b>	<b>49</b>
2.3.1 Estados Unidos	50
2.3.2 Canadá	54
<b>2.4 América Latina</b>	<b>59</b>
2.4.1 Uruguay	60
2.4.2 Chile	64
<b>Capítulo 3. Laboratorios de Innovación Pública en México</b>	<b>70</b>
<b>3.1 Metodología</b>	<b>70</b>
3.1.1 Objetivos de investigación	71
3.1.2 Preguntas de investigación e hipótesis	71
<b>3.2 Casos nacionales</b>	<b>72</b>
3.2.1 Laboratorio de Software Libre (LABSOL)	72
3.2.2 Laboratorio para la Ciudad de México (La CDMX)	76
3.2.3 u-GOB Lab	83
3.2.4 Laboratorio de Innovación Pública e Inteligencia Artificial (i-LAB)	86
3.2.5 C Minds	89
3.2.6 Laboratorio Nacional de Políticas Públicas (LNPP)	92
3.2.7 ilab innovar para crecer	98
<b>3.3 Los Laboratorios de Innovación Pública y la Generación de Valor Público: Caso la Ley de Ciudad Abierta</b>	<b>100</b>
<b>Conclusiones Generales</b>	<b>104</b>
<b>Referencias</b>	<b>108</b>
<b>Lista de tablas, gráficas e imágenes</b>	<b>115</b>

# Introducción

Experimentar representa innumerables riesgos, pero también implica la búsqueda de posibles soluciones a distintos problemas públicos y privados. En un contexto de transición hacia una era digital y tecnológica, donde las sociedades y las problemáticas que aquejan a la ciudadanía evolucionan paralelamente, los laboratorios de innovación pública tienen relevancia. Éstos son espacios donde la experimentación cobra vida, creando un ambiente de colaboración, participación e innovación para enfrentar los retos y problemas de las sociedades de hoy en día; abordando temas como la inteligencia artificial, gobierno electrónico, transparencia, rendición de cuentas, participación, colaboración, inclusión digital, entre otros.

El presente trabajo de investigación identifica y analiza los laboratorios de innovación pública como espacios generadores de valor público, ya que son una herramienta, tanto de los gobiernos como de los ciudadanos, que permiten desarrollar gobiernos eficientes y eficaces. De modo que, estos laboratorios buscan entender el entorno a través de varios campos de conocimiento, permitiendo así el intercambio de ideas para el desarrollo y colaboración de políticas públicas y acciones que ayuden a mejorar la gestión pública.

Partiendo de la suposición de que los laboratorios de innovación pública pueden generar valor público; el capítulo uno se centra en definir los conceptos de gobierno abierto, innovación pública y valor público como parte del marco teórico que sustenta al orbe de los laboratorios de innovación pública, pues como lo menciona Sandoval:

El impulso del Gobierno Abierto ha sido un acelerador de los laboratorios de gobierno e innovación pública, ya que la necesidad de reorganizar los datos gubernamentales, explotar el Big Data y cumplir con las exigencias de transparencia y rendición de cuentas ha obligado a generar organizaciones o grupos –en este caso los laboratorios– para cumplir con los nuevos retos de apertura y administración de datos gubernamentales.(Sandoval-Almazán, 2017)

Posteriormente, el capítulo dos, es el correspondiente a la metodología de la presente investigación; asimismo a partir de un listado internacional de laboratorios de innovación pública; se analiza la actividad de éstos, en dos países de Europa, dos de Norte América y dos de América Latina.

Finalmente para el capítulo tres , se aterriza en el caso mexicano, con un total de siete unidades de análisis identificadas como laboratorios de innovación pública y de igual forma, se analiza su actividad para poder dar respuesta a las preguntas de investigación de este trabajo y poder determinar su situación respecto a la generación de valor público.



# Capítulo 1. Abrir el Gobierno a la Ciudadanía

Las prácticas de Gobierno Abierto (GA) son un instrumento valioso que permite potencializar en todos sus niveles a una administración pública, para ello es sustancial generar estrategias y líneas de acción tanto dentro como fuera del gobierno. Reconocer los principios y prácticas de un GA en las estructuras gubernamentales es importante, ya que permitirá el diseño y aplicación de marcos normativos que posibiliten generar mejores políticas públicas y servicios en función de la ciudadanía.

Ahora bien, dentro de un contexto de gobernanza, en el cual la democracia desempeña un papel fundamental, el acceso a la información y la posibilidad de poder de ser parte de la toma de decisiones hace a un gobierno un GA. De modo que, un GA es más accesible y consciente de las realidades sociales.

Un referente internacional de GA es el Memorándum del expresidente de los Estados Unidos de Norte América, Barack Obama, electo presidente en 2009. Este documento menciona tres elementos característicos de un GA y que darían pauta al desarrollo de su período de gestión; los cuales fueron transparencia, participación y colaboración.

Otro hecho sobresaliente de GA a nivel internacional es la creación de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) en 2011; integrada por 78 países y 76 gobiernos subnacionales, mostrados en la tabla 1 y 2. Esta Alianza tiene por objetivo que los gobiernos sean más abiertos y responsables.

Tabla 1. Miembros locales de la Alianza para el Gobierno Abierto									
A	Abuja, Nigeria	E	El kef, Túnez	M	Madrid, España	Q	Quebec, Canadá	T	Tánger-Tetuán-Al Hoceima, Marruecos
	Akhaltshkhe, Georgia		Elbasan, Albania		Makhanda, Sudáfrica		Quintana Roo, México		Tiflis, Georgia
	Aragón, España		Elgeyo Marakwet, Kenia		Makueni, Kenia		Quito, Ecuador		Temopil, Ucrania
	Austin, Estados Unidos		Escocia, Reino Unido		Mendoza, Argentina		Regueb, Túnez		Timisoara, Rumanía
B	Banggai, Indonesia	G	Glasgow, Reino Unido	N	Mérida, México	R	Rosario, Argentina	V	Tirana, Albania
	Banská Bystrica, República Eslovaca		Greater Karak, Jordania		Ciudad de México, México		Santa Catarina, Brasil		Tlanepantla de Baz, México
	País Vasco, España		Gwangju, Corea del Sur		Estado de México, México		Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador		Vanadzor, Armenia
	Biskek, República Kirguisa		Gyumri, Armenia		Nairobi, Kenia		Sao Paulo, Brasil		Vinnitsia, Ucrania
	Bogóta, Colombia	K	Iasi, Rumanía	O	Nandi, Kenia	S	Sekondi-Takoradi, Ghana	W	West Nusa Tenggara, Indonesia
	Bojonegoro, Indonesia		Estado de Kaduna, Nigeria		Nariño, Colombia		Semarang, Indonesia		West Sumbawa, Indonesia
	Borongan, Filipinas		Khmelnytskyi, Ucrania		Irlanda del Norte, Reino Unido		Seúl, Corea del Sur		Yucatán, México
	Brebes, Indonesia	L	Khoni, Georgia	P	Ontario, Canadá	R	Shama, Ghana	Y	
	Buenos Aires, Argentina		Kigoma-Ujiji, Tanzania		Osasco, Brasil		South Cotabato, Filipinas		
	Cataluña, España		La Libertad, Perú		Ozurgeti, Georgia		Sucre, Colombia		
Córdoba (Ciudad), Provincia	Lima, Perú		Palermo, Italia		Sveti Nikole, Macedonia del Norte				
C	Córdoba (Provincia), Argentina		Los Ángeles, Estados Unidos		París, Francia				
	Cuauthémoc, México				Peñalolén, Chile				
	Curridabat, Costa Rica				Plateau, Nigeria				

Fuente: Elaboración propia con información de (Open Government Partnership, 2022).

Tabla 2. Miembros nacionales de la Alianza para el Gobierno Abierto							
A	Albania	D	Dinamarca	J	Jamaica	p	Pakistán
	Argentina		República Dominicana		Jordan		Panamá
	Armenia	E	Ecuador	K	Kenia		Papúa Nueva Guinea
	Australia		El Salvador		República de Kirguisa		Paraguay
	Azerbaiyán		Estonia	Letonia	Perú		
	Alemania		Estados Unidos	Liberia	Países Bajos		
B	Bosnia y Herzegovina	F	España	L	Lituania	R	Portugal
	Brasil		Filandia		Luxemburgo		Reino Unido
	Bulgaria	Filipinas	Malawi	República de Moldova			
	Brukina Faso	Francia	Malta	Rumanía			
C	Cabo Verde	G	Georgia	M	México	S	República Eslovaca
	Canadá		Ghana		Mongolia		Senegal
	Chile		Grecia		Montenegro		Serbia
	Colombia	Guatemala	Marruecos		Seychelles		
	Costa Rica	H	Honduras	Macedonia del Norte	Sierra Leona		
	Costa de Marfil	I	Indonesia	N	Nueva Zelanda		Sudáfrica
	Croacia		Irlanda		Nigeria		Sri Lanka
	República Checa		Israel		Noruega		Suecia
	República de Corea		Italia	U	Ucrania		T
			Uruguay				

Fuente: Elaboración propia con información de (Open Government Partnership, 2022).

Al mismo tiempo de su creación, la AGA establece la Declaración de Gobierno Abierto, buscando que los compromisos de los países miembros sean los siguientes:

- Aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales.
- Apoyar la participación ciudadana.
- Implemente los más altos estándares de integridad profesional en todas nuestras administraciones
- Aplicar los más altos estándares de integridad profesional en todos nuestros gobiernos.

- Aumentar el acceso a las nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas. (Open Government Partnership, 2011)

Estos principios se basan en la idea de que si un gobierno es más accesible y responsable con los ciudadanos, traerá como resultado una mejor gobernabilidad.

Igualmente, en 2016, fundada bajo los pilares de transparencia y acceso a la información, rendición de cuentas públicas y de colaboración para la innovación tiene aparición la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, por parte del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Esta carta tiene por objetivo mejorar la gobernanza, recuperando así, la confianza y legitimidad de la acción gubernamental.

En consecuencia, un GA es más inclusivo ya que permite gobernar y gestionar políticas públicas, en un ambiente caracterizado por la transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración. Así mismo, parte de un GA es el acceso a la información pública; considerado como una de las libertades que otorga la democracia, al igual que la participación y colaboración en los temas de interés público. Puesto que, como menciona el CLAD la finalidad de un GA es que:

Las políticas y acciones de gobierno abierto que lleven a cabo los países deberán buscar crear valor público teniendo por finalidad la concreción del derecho de los ciudadanos a un buen gobierno, que se traduzca en un mayor bienestar y prosperidad, en mejores servicios públicos y calidad de vida de las personas, para contribuir al fortalecimiento de la democracia, afianzar la confianza del ciudadano en la administración pública y al desarrollo efectivo de las máximas del bien común, el buen vivir, el vivir bien y la felicidad de las ciudadanas y ciudadanos bajo una perspectiva de desarrollo sostenible, inclusión y respeto a la dignidad humana y la diversidad cultural.(CLAD, 2016, p. 5)

Por ende, la implementación de acciones dirigidas a estimular la transparencia, participación y colaboración dentro en los gobiernos traerá como resultado una ciudadanía más informada e interesada en los asuntos públicos; lo que a su vez permitirá a las administraciones públicas poder tomar mejores decisiones e influir

en las demandas y problemas públicos. Como bien menciona en una de sus publicaciones, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):

Es necesario transparentar la gestión pública y la rendición de cuentas, garantizar el acceso a la información pública y fortalecer la interacción y colaboración con los diversos sectores de la sociedad para hacer más efectiva la provisión y la calidad de los servicios públicos, incorporando la participación ciudadana en todo el ciclo de políticas públicas.(Naser et al., 2017, p. 40)

Así pues, un GA es abrir el gobierno a la ciudadanía, facilitando su participación y reconociendo su rol como eje central para la elaboración de las agendas públicas, políticas públicas, programas de desarrollo y servicios.

## **1.1. Concepto de Gobierno Abierto**

Ante la necesidad por parte de los gobiernos de atender las demandas, problemáticas y desconfianza que presenta la ciudadanía, el concepto GA tiene respuesta ante ello. Existe una gran variedad de definiciones sobre qué significa GA, tanto de organismos internacionales como de diversos autores.

Para comenzar, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) define al GA como “una cultura de gobernanza basada en políticas públicas innovadoras y sostenibles inspiradas en los principios de transparencia, responsabilidad y participación que fomenta la democracia y el crecimiento inclusivo”(OECD, 2016, pp. 3–4).

Un GA, en efecto, implica que los principios de transparencia y participación sean quienes den apertura a la colaboración entre ciudadanos y gobiernos; para gestionar mejores políticas públicas, procesos y acciones. Es por ello que, la libertad de acceso a la información pública tiene un papel importante dentro de la idea de un gobierno más abierto y transparente; ya que hacer uso de datos e información generada por los gobiernos, predispone mejores decisiones y participaciones en beneficio de la ciudadanía.

De forma similar, Sandoval, define que el GA:

Debe entenderse como una plataforma tecnológica institucional que convierta los datos gubernamentales en datos abiertos para permitir su uso, protección y colaboración por parte de los ciudadanos en los procesos de decisión pública, rendición de cuentas y mejoramiento de los servicios públicos.(Sandoval-Almazán, 2015, p. 214)

Puesto que, incluir a los ciudadanos dentro de las decisiones y procesos gubernamentales es aprovechar la inteligencia e ideas de un grupo de personas que están directamente relacionadas con los diferentes problemas que pudieran presentarse, día con día en una determinada sociedad. De esta forma, ciudadanos y gobiernos pueden contribuir y proponer soluciones en beneficio de todos y de todos.

Por otro lado, los autores Calderón y Lorenzo, en la publicación “Open Government” nos dicen que:

Un Gobierno Abierto es aquel que entabla una constante 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 (i). (Calderón & Lorenzo, 2010, p. 11)

Por lo tanto, en un GA los ciudadanos al ser partícipes en la toma de decisiones, se sienten verdaderamente identificados con los problemas, lo que incide en la oportunidad de los gobiernos de poder mejorar su gobernanza y gobernabilidad.

Agregando a lo anterior, Irekia (citado por Ramírez Alujas, 2011, p. 105) menciona que el GA, es una doctrina (o filosofía) política que sostiene que los temas de Gobierno y administración pública deben ser abiertos a todos los niveles posibles en cuanto a transparencia para conseguir una mayor participación ciudadana y una mejor regulación.

Sin duda alguna, implementar prácticas para hacer de un gobierno un GA es todo un desafío; lograr que la ciudadanía sea más participativa implica un cambio

cultural, de tal manera, que los ciudadanos se interesen más por los temas gubernamentales.

En suma, al concepto de GA, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto del CLAD, lo define como:

El conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrandose e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo.(CLAD, 2016, p. 5)

Como bien se menciona, en un texto conjunto sobre GA, publicado en el sitio web del autor Antoni Gutiérrez-Rubí, incluir y hacer uso de la tecnología, potencializa a un gobierno a ser un GA.

Gobierno Abierto es una respuesta al desafío que tienen los gobiernos para enfrentar un contexto de alta complejidad que profundizó la brecha entre política y ciudadanos. Gobierno Abierto es un cambio en las formas y diseños de las organizaciones del Estado. Este proceso de cambio requiere de las nuevas tecnologías como una condición necesaria pero no suficiente para llevarlo adelante.(Babino, 2011)

De este modo, al leer distintas definiciones, se puede asimilar que un GA puede mejorar los niveles de gobernabilidad y gobernanza a partir de dar respuesta a distintos problemas públicos y sociales; esto sin dejar de lado a la ciudadanía, integrandola como eje central y parte generadora de ideas a posibles soluciones de determinados problemas.

## 1.2 Principios del Gobierno Abierto

Una vez entendido el concepto de GA, es necesario identificar cuales son las bases que hacen a un gobierno un GA, así que, de acuerdo con el Memorándum antes mencionado del expresidente Barack Obama, un GA parte principalmente de los siguientes tres elementos:

- **El gobierno debe ser transparente:** La transparencia promueve la rendición de cuentas y proporciona información a los ciudadanos sobre lo que está haciendo su gobierno. Los departamentos ejecutivos y las agencias deben aprovechar las nuevas tecnologías para hacer que la información sobre sus operaciones y decisiones esté en línea y fácilmente disponible para el público.
- **El gobierno debe ser participativo:** La participación pública aumenta la eficacia del Gobierno y mejora la calidad de sus decisiones. Los departamentos y organismos ejecutivos deben ofrecer a los estadounidenses mayores oportunidades de participar en la formulación de políticas y proporcionar a su Gobierno los beneficios de su experiencia e información colectivas.
- **El gobierno debe colaborar:** Los departamentos y agencias ejecutivos deben usar herramientas, métodos y sistemas innovadores para cooperar entre sí, en todos los niveles de gobierno y con organizaciones sin fines de lucro, empresas e individuos del sector privado. Los departamentos y organismos ejecutivos deberían solicitar la opinión del público para evaluar y mejorar su nivel de colaboración e identificar nuevas oportunidades de cooperación. (Obama, 2009)

En síntesis de lo anterior, un GA debe ser transparente, participativo y colaborativo, de manera que, la información sobre las decisiones y el quehacer gubernamental debe ser abierta, completa, oportuna, gratuita y de fácil acceso para el público. Así, al tener acceso a la información de lo que las autoridades hacen y del destino de los recursos, estamos hablando de transparencia y rendición de cuentas.

Dentro de un GA, la libertad de información permite la difusión y el uso de los datos, lo que fortalece a la democracia de un gobierno; ya que los datos abiertos ofrecen libertad de decidir y participar. Para ello, es fundamental que los gobiernos cuenten con una ley de acceso a la información.



En suma y de forma similar al Memorándum de Obama, en la obra titulada “Open Government”; los autores identifican que existen tres ejes centrales que definen al GA:

- **Transparencia:** Hablamos de transparencia radical de la acción de gobierno (accountability), los ciudadanos tienen el derecho a conocer en qué se gastan sus impuestos, facilitar el acceso a esta información de forma sencilla y clara.
- **Participación:** Los gobiernos pueden aprovechar la inteligencia colectiva de los ciudadanos y abrir su agenda legislativa a la ciudadanía.
- **Colaboración:** Los gobiernos nacionales, regionales y locales pueden colaborar entre sí, con la empresa privada y con sus ciudadanos, aportándose herramientas innovadoras y nuevos métodos de trabajo colaborativos y generándose además nuevos mercados para un nuevo sector económico sostenible y replicable. (Calderón & Lorenzo, 2010, pp. 18–19)

De esta manera, reconocer estos tres elementos como base de un GA, provee a la ciudadanía un acceso cada vez más abierto y fácil hacia los temas gubernamentales. También, es preciso tener presente el uso de tecnologías para un GA, por el relevante rol que tiene para innovar.

La tecnología permite simplificar el acceso a la información, controlar más adecuadamente el desempeño de los gobiernos y participar cotidianamente de las cuestiones que nos conciernen a todos los miembros de la sociedad. De esta manera, es posible encontrar en las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación una herramienta fundamental en el siempre difícil pero imprescindible objetivo de mejorar la calidad de nuestras instituciones democráticas. (Calderón & Lorenzo, 2010, p. 219)

Por otra parte, el CLAD establece una serie de principios para su antes mencionada Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3. Principios de la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto	
<b>Principio de apertura</b>	Disposición y actitud al interior de un gobierno y las instituciones públicas que enfatiza la importancia de la transparencia y el acceso a la información pública, con el propósito de promover el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la administración pública, la participación ciudadana y la adopción de nuevas ideas, métodos y procedimientos que permitan mejorar la capacidad de respuesta y la adecuada resolución de demandas y problemas públicos.
<b>Principio de legitimidad democrática</b>	El gobierno abierto está inspirado en valores democráticos y, en tal sentido, este principio descansa en el cumplimiento de la Ley, la defensa a las instituciones y la protección de las libertades públicas consagradas a la ciudadanía, atendiendo y buscando satisfacer necesidades, con foco en el interés general.
<b>Principio de la calidad del servicio público</b>	Supone promover una cultura transformadora que impulse la mejora permanente y la excelencia de los servicios públicos, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos, a partir de un enfoque centrado en el ciudadano y para la obtención de resultados.
<b>Principio de ética pública e integridad</b>	Entendido como la observancia de valores y el deber de los servidores públicos de actuar con rectitud, lealtad y honestidad, promoviendo la misión de servicio, la probidad, la honradez, la integridad, la imparcialidad, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad, la corresponsabilidad social, la dedicación al trabajo en el marco de los más altos estándares profesionales, el respeto a los ciudadanos, la diligencia, la austeridad en el manejo de los fondos y recursos públicos, así como la primacía del interés general sobre el particular.
<b>Principio de la transversalidad y coordinación interinstitucional</b>	Las instituciones públicas deben actuar de manera cooperativa, coordinada y articulada en la consecución de sus objetivos y la satisfacción de las demandas de la ciudadanía, aprovechando la generación de sinergias y evitando solapamientos y duplicidades.
<b>Principio de interoperabilidad</b>	Se entiende como la capacidad de las entidades públicas de trabajar y compartir recursos (infraestructura, datos e información fundamentalmente) y transacciones con las demás de forma consistente, mediante procesos coordinados y automatizados, con el fin de lograr intercambios eficientes, simples y seguros de datos, información y conocimiento.
<b>Principio de eficacia y eficiencia</b>	Se buscará la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y legítimas expectativas del ciudadano, a través de la optimización de los resultados alcanzados en relación a los recursos disponibles e invertidos para su consecución en un marco de compatibilidad con la equidad y con el propósito de servir al interés general.
<b>Principio de responsabilidad pública y corresponsabilidad con la ciudadanía</b>	Los gobiernos y las administraciones públicas tienen que responder por su gestión, estar abiertos al escrutinio público, ser receptivos a la crítica y permeables a las propuestas de mejora continua y de cambio e innovación provenientes desde la ciudadanía. Asimismo, se promoverá la creación de espacios de trabajo conjunto con los actores de la sociedad para generar valor público.
<b>Principio de innovación pública</b>	Supone promover e impulsar nuevas metodologías, procesos, procedimientos y herramientas que permitan aprovechar ideas y crear valor público, especialmente mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación y la constante adaptación de su funcionamiento y estructura a las nuevas necesidades.
<b>Principio de inclusión y multiculturalidad</b>	Es la condición de reconocimiento de la heterogeneidad y diversidad cultural que coexiste en la sociedad y de inclusión como parte sustantiva de la misma, que conviven y se expresan a través de diversas dinámicas, realidades y formas de complementariedad cultural.

Fuente: Elaboración propia con información de (CLAD, 2016, pp. 9–10).

Pese a que, la transparencia, participación y colaboración no vienen explícitamente como principios para esta Carta, si se encuentran implícitamente; por ejemplo, el principio de apertura refiere a la transparencia. No obstante, merece la pena resaltar los principios del CLAD para un GA, ya que indaga en aspectos más específicos.

Finalmente, teniendo presente la serie de principios por parte del CLAD, del Memorándum de Obama y de publicaciones sobre GA como Open Government; la transparencia, participación y colaboración resultan ser los tres elementos comunes y necesarios para un GA; puesto que son sustanciales para el desarrollo un gobierno más abierto, el cual por medio de sus acciones garantice políticas públicas y servicios centrados en resolver los problemas de la ciudadanía.

### **1.3 Innovación para el Sector Público**

Mejorar servicios y procesos en las administraciones públicas debe asumirse continuamente y con relevancia; para ello, la innovación pública puede desempeñar un papel notable. Constantemente, las administraciones públicas se enfrentan a escenarios inciertos y complejos, por lo que, no siempre las decisiones tomadas para hacer frente a los problemas van a ser las más acertadas.

Naturalmente la palabra innovación, está muy vinculada con el sector empresarial el cual, resalta su uso y aplicación para reducir costos, mejorar productos o servicios, potencializar sus actividades y alcanzar nuevos clientes. Sin embargo, la innovación no se reserva únicamente al sector empresarial y privado; de modo que, las organizaciones e instituciones públicas también pueden y deben poner en práctica la innovación.

Cuando se trata del sector público, hay mucho escepticismo con respecto a la capacidad de innovación de las políticas públicas, las organizaciones y los servicios. Muchas personas, y en especial buena parte de los empleados del sector privado, consideran que el sector público es una burocracia lenta caracterizada por la burocracia, la inercia y el estancamiento. (Sørensen & Torfing, 2012, p. 2)

Así que, uno de los grandes desafíos para las administraciones públicas, es desarrollar o replantear la manera en que pueden abordar cierta problemática; ya sea en procesos administrativos o bien para dar solución a las demandas ciudadanas. De manera que, como lo establece el CLAD, pero esta vez en su Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública:

La innovación en la gestión supone repensar, adaptar y transformar las políticas, los servicios, las arquitecturas institucionales y los planes de formación de los servidores públicos orientándolos al desarrollo de la cultura emprendedora y de innovación en función de las nuevas necesidades de los ciudadanos y buscar la máxima eficacia y eficiencia del sector público. Por tanto, la innovación exige un gran conocimiento de la situación actual en materia de políticas, servicios públicos y mecanismos de gestión a modo de diagnóstico y repensar la actividad (el qué) y la operativa de gestión (el cómo) de una manera nueva en función de los profundos cambios tecnológicos, económicos, sociales y políticos. (*Carta Iberoamericana de Innovación*, n.d., p. 5)

Así pues, Innovar se compone de múltiples elementos y áreas donde puede llevarse a cabo. Dado que, como bien se menciona dentro de un artículo titulado Collaborative Innovation in the Public Sector , los autores definen que:

“La innovación es un proceso dinámico a través del cual se definen los problemas y retos, se desarrollan ideas nuevas y creativas y se seleccionan y aplican nuevas soluciones.” (Sørensen & Torfing, 2012, p. 4)

En suma, dentro de las administraciones públicas, la innovación debe ser impulsada con mayor énfasis, ya que puede generar impactos positivos en el cumplimiento de objetivos y mejora de los servicios públicos; así, como hacer frente a nuevos retos relacionados al GA, la digitalización, problemas ambientales, La Agenda 2030, etc.

### **1.3.1 Innovación Pública**

No todo cambio es precisamente una innovación, innovar implica un cambio sustancial es decir entender el proceso, problema o acción a la cual se está enfrentando; para así, poder detectar las áreas que no son del todo eficientes y en consecuencia mejorar los procesos para obtener mejores resultados.

Como primeros conceptos, Bason (citado por Rojas-Martín, 2018, p. 17) define a la innovación pública como “el proceso de creación de nuevas ideas y su transformación en valor para la sociedad.” Del mismo The Centre for Public Innovation, también citado por (Rojas-Martín, 2018, p. 17) dice que la innovación pública es “el cambio que supera a la práctica anterior. ”

Pues, la innovación aplicada al sector público es una respuesta para poder superar los retos y desafíos que enfrentan las administraciones públicas; Sheppard en 1967 (citado por Sandoval-Almazán, 2020, p. 17) dijo que “Cuando una organización aprende a hacer algo que no sabía cómo hacerlo antes y procede a realizarlo de forma sostenida entonces un proceso de innovación a ocurrido.”

Nuevamente el CLAD, en su carta Iberoamericana de Innovación en la gestión pública, define que la innovación para la gestión pública es:

El proceso de explorar, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas institucional, organizativa y social, de forma que aporte soluciones inéditas, originales y creativas a los problemas y permita así responder de manera óptima a las nuevas y tradicionales necesidades de los ciudadanos y de la sociedad. (*Carta Iberoamericana de Innovación*, n.d., p. 8)

Por lo que, la capacidad de adaptarse ante cierto problema o situación de manera eficiente y eficaz, es hablar de innovación; repensando la manera en que se está actuando para así poder identificar posibles áreas de oportunidad.

Por lo tanto, una innovación en la Administración Pública es una respuesta eficaz, creativa y única a problemas nuevos, o bien, una respuesta nueva a problemas viejos. Además, una innovación no es una solución cerrada y completa, sino una solución abierta, transformada por quienes la adoptan. (Grandinetti, 2020)

De modo que, innovar en el sector público también contribuye a mejorar la gobernabilidad y gobernanza de un municipio, estado o país. Es decir, una administración pública capaz de adoptar ideas que den solución a las diferentes problemáticas, es una administración que genera valor en la ciudadanía.

Entendemos la innovación en la Administración Pública como el proceso de mejora, cambio o transformación de los servicios públicos con el objetivo de mejorar su eficiencia, incrementar la aportación de valor al entorno y satisfacer las necesidades particulares de los ciudadanos, organizaciones y sociedad en general. (Abril Abadin et al., 2013, p. 28)

Así que, como lo menciona OECD en su Declaración sobre la innovación del sector público “las organizaciones del sector público deben ser capaces de innovar, de forma coherente y fiable, para poder dar una respuesta innovadora a cualquier reto (actual o futuro) que requiera un nuevo enfoque cuando y donde sea necesario;” (OECD, 2019).

De manera que, las administraciones públicas tienen la responsabilidad de ejecutar y monitorear distintos procesos, acciones, políticas públicas, programas sociales, trámites, servicios, etc; y así poder determinar si los resultados son los esperados. En este sentido, una administración pública debe ser consciente de la realidad de todos sus ciudadanos, buscando así, respuestas eficientes para cada contexto.

De acuerdo con, el CLAD, en su Carta Iberoamericana de Innovación en la gestión pública, la innovación en el sector público se subdivide en dos ámbitos; uno orientado a servicios a la ciudadanía (tabla 4) y otro a los procesos internos (tabla 5).

Tabla 4. Ámbitos de la innovación pública	
Servicios a la ciudadanía	<b>a) Creación o mejora de los servicios públicos:</b> se crea o mejora el producto o servicio final que recibe y percibe la ciudadanía. En este caso se crean servicios nuevos o se mejoran los existentes. La ciudadanía tiene una percepción directa de esa mejora al acceder a ese servicio
	<b>b) De políticas públicas:</b> cambios en la producción legislativa, en la regulación y en el diseño de las políticas públicas. La innovación en esta categoría implica necesariamente abrir las instituciones a una mayor participación ciudadana para que se implique en el codiseño de las nuevas políticas públicas. Una línea de trabajo imprescindible es el desarrollo de políticas de mejora del bienestar más creativas, que den respuesta a los grandes desafíos de la sociedad actual. También, el impulso de la transparencia y la apertura de los datos a la sociedad civil

Fuente: Elaboración propia con información de (*Carta Iberoamericana de Innovación*, n.d., p. 12)

Tabla 5. Ámbitos de la innovación pública	
Procesos internos	<p>a) <b>Innovaciones de procesos y flujos internos:</b> esta innovación se centra en el rediseño de los flujos que gestionan los procesos internos de la Administración. Aunque se trata de procesos internos, de back-office, y no son observables desde fuera de la Administración, resulta crítico que cualquier cambio que se introduzca en esta categoría tenga siempre en cuenta su impacto en el valor público. El test de valor de cualquier innovación de este tipo debe tener en cuenta cuál es su efecto en los usuarios finales, es decir, la ciudadanía</p>
	<p>b) <b>Innovaciones de cultura y gestión del personal público:</b> son los cambios que se introducen en las políticas de gestión de las personas que trabajan en la Administración para fomentar una mejor actitud y aptitud hacia la innovación, así como más calidad y eficacia en su trabajo. En esta categoría pueden incluirse los denominados “procesos de gestión del cambio” que buscan un cambio cultural en el funcionariado, así como nuevos abordajes para la gestión del talento y el conocimiento, la comunicación interna y la formación de los trabajadores públicos. Si no se promueven estrategias innovadoras que faciliten una gestión efectiva y saludable del cambio, resultará difícil conseguir mejoras sustanciales en las otras áreas</p>
	<p>c) <b>Innovaciones organizativas:</b> este vector hace referencia a cambios en las estructuras de gestión que afectan el diseño organizativo. Esta categoría incluye modificaciones en el dibujo que pauta las interacciones y competencias entre ministerios o departamentos, así como en los organigramas que definen los flujos de relaciones y las funciones de cada área. Este rediseño estructural tiene un fuerte impacto en la capacidad y la cultura de colaboración y de trabajo multidisciplinar de la administración</p>
	<p>d) <b>Innovaciones en las normas administrativas internas:</b> impulsar modificaciones en el marco regulatorio administrativo interno para simplificar procesos y liberar la creatividad del funcionariado. También desmontar burocracia innecesaria que peca de exceso de control y condiciona la flexibilidad que se necesita para dar respuestas más proactivas a los retos de la innovación</p>

Fuente: Elaboración propia con información de (*Carta Iberoamericana de Innovación*, n.d., pp. 12–13)



En síntesis de lo anterior, la innovación pública dirigida a procesos, busca mejorar las prácticas administrativas para hacer eficientes a los gobiernos; y la innovación orientada a los servicios de la ciudadanía, implica la introducción de nuevas ideas desde fuera de las propias organizaciones gubernamentales para así rediseñar servicios y políticas públicas que mejoren el día a día de la ciudadanía. Gascó (citado por Haug & Mergel, 2021) habla sobre innovación abierta “como una forma de colaboración entre múltiples actores que comparten ideas, conocimientos y recursos en estos procesos de innovación.”

Por otra parte, el Observatorio de la Innovación del Sector Público, una iniciativa de la OECD, reconoce que “Innovar, implementar algo nuevo para un contexto con el objetivo de generar impacto, es una estrategia proactiva que los gobiernos pueden utilizar para responder, adaptarse y prepararse para este contexto;”(OECD, 2019, p. 5) Pues, sugiere a los gobiernos la gestión de un portafolio de innovación, el cual se compone de los siguientes puntos:

Tabla 6. Portafolio para la gestión de la innovación pública	
Innovación orientada a la mejora	Fortalece y lleva a otro nivel las prácticas actuales, logra eficiencias y mejores resultados, y se basa en las estructuras existentes.
Innovación orientada a la misión	Logra ambiciones y prioridades claras, desarrollando nuevos métodos y enfoques según sea necesario.
Innovación adaptativa	Responde a un entorno cambiante y fomenta la curiosidad por interpretar y responder a los cambios en la sociedad y en la tecnología.
Innovación anticipatoria	Explora y se involucra con la incertidumbre en torno a temas emergentes que darán forma a prioridades y compromisos futuros.

Fuente: Elaboración propia con información de (OECD, 2019, pp. 5–6)

Así pues, innovar es ir un paso adelante ante las adversidades y adaptarse al cambio. Para el sector público innovar puede traer consigo la generación de valor público y mejorar los índices de gobernabilidad.

### **1.3.2 Concepto de los Laboratorios de Innovación Pública**

En los últimos años, en diferentes países, se han puesto en marcha espacios emblemáticos de la experimentación e innovación. Los laboratorios de Innovación Pública, laboratorios de Innovación o simplemente i-labs; son espacios donde se pueden probar y desarrollar soluciones que den respuesta a los crecientes problemas y desafíos de los gobiernos y de la ciudadanía.

En concreto, los laboratorios de innovación o i-labs confirman una tendencia orientada a difuminar los límites organizativos en el sector público y a poner a los actores externos en el proceso de toma de decisiones en el proceso de toma de decisiones para resolver los problemas sociales. (Criado et al., 2020, p. 5)

Hoy en día, existe una gran variación de nombres hacia estos espacios. Dentro del documento, laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas, Rojas-Martín y Stan (citados por Rodríguez, 2018, p. 8) hacen una distinción entre laboratorios de gobiernos y laboratorios ciudadanos, no obstante, la gran diferencia entre estas dos denominaciones es que los laboratorios de Gobierno son espacios dentro de las administraciones públicas; y por el contrario, los laboratorios Ciudadanos son espacios de la sociedad para ciudadanos.

Sumando a una concepción de estos espacios, Haug and Mergel, definen a los laboratorios de innovación como:

Escenarios o entornos de innovación abierta, que ofrecen una plataforma colaborativa para la investigación, el desarrollo y la experimentación en contextos reales, basada en metodologías y herramientas específicas, y que se implementan a través de proyectos de innovación específicos y actividades de creación de comunidades. (Haug & Mergel, 2021, p. 1)

Asimismo, Schuurman y Tönurist (citados por Haug & Mergel, 2021, p. 1) distinguen a los laboratorios de innovación en tres aspectos:

- a) Living labs (laboratorios vivientes)
- b) Innovation (labs- laboratorios de innovación)
- c) Policy labs (laboratorios de políticas)

Los policy labs son exclusivos del sector público; mientras que los living labs e innovation labs son muy similares y no se menciona una distinción clara entre uno y otro. El mismo autor dice que “los laboratorios vivos deben distinguirse de los laboratorios de innovación; sin embargo, esta diferenciación parece artificial dado que los laboratorios de innovación y los laboratorios vivos comparten muchas similitudes” (Haug & Mergel, 2021, p. 1).

Así pues, al paso del tiempo se han puesto en marcha estos espacios; en algunos casos como organismos del propio gobierno, en algunos otros como organizaciones no gubernamentales o bien como espacios híbridos, pero todos con la misma intención, innovar y experimentar para desarrollar ideas y hacer frente a distintas situaciones.

El primer laboratorio de Innovación Pública dentro del contexto internacional fue MindLab en Dinamarca , el cual, estuvo en operación del año 2002 al 2018. El cierre de MindLab no fue precisamente por no tener resultados positivos , realmente fue reemplazado por la Disruption Task Force , una unidad creada por el primer ministro de Dinamarca.

“MindLab no era simplemente conocido como un equipo de consultores de pensamiento de diseño. Se anunció un cambio de cultura en el gobierno danés, que los laboratorios de todo el mundo han intentado replicar”(Guay, 2018).

A pesar del cierre de este laboratorio de innovación pública, Christian Bason, uno de los directivos de MindLab; en una entrevista realiza por Guay Jennifer del sitio Web apolitical dice que “en Dinamarca, muchos municipios, organismos gubernamentales locales y administraciones estatales trabajan ahora con la participación de los usuarios y los métodos de innovación colaborativa. Puede que no lo llamen codiseño o que utilicen otros términos de innovación, pero ha habido un cambio importante en la forma en que las organizaciones piensan y trabajan. “

Dentro de la misma entrevista Thomas Prehn y Christian Bason directivos de MindLand del 2007 al 2014 dicen que un rápido cambio en las prioridades políticas condujo a la desaparición de MindLab.(Guay, 2018)

Más tarde, en 2016, Novagob.Lab fue el primer Laboratorio de Gobierno para la Innovación Pública en Iberoamérica, con ubicación en Madrid, España.

Por su parte, el Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) creado en 1984, integra una red de laboratorios de Innovación Pública llamada InnoLabs la cual tiene por objetivos:

- Ser un canal para compartir visiones, conocimiento y experiencias sobre las prioridades de las agendas institucionales y de actores clave.
- Convertirse en espacio de debate sobre los laboratorios, para plantear ideas y líneas de trabajo conjuntas de mejora de métodos de trabajo y de enfrentar problemas comunes y los importantes retos de la sociedad.
- Sensibilizar a los actores del ecosistema público sobre la importancia de participar en los espacios de innovación pública.
- Concienciar a las administraciones públicas sobre la importancia de los laboratorios en la creación de políticas públicas.
- Contribuir a la provisión de asistencia, en sus competencias, a actores del ecosistema público para implementar metodologías innovadoras.(Red INNOLABS, 2018)

Red INNOLABS está integrada por los siguientes laboratorios:

Tabla 7. Laboratorios de innovación pública en iberoamérica (innolabs)	
i-lab	País
Novagob	España
Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital	Colombia
Laboratorio Nacional de Políticas Públicas	México
Fcpolit. Unr	Argentina
Labhacker	Brasil
Goblab uai	Chile
Labx	Portugal

Fuente: Elaboración propia con información de (Red INNOLABS, 2022)

De modo que, alrededor del mundo han surgido distintos i-labs; no obstante es necesario incidir que para que estos espacios puedan desarrollarse al máximo, deben existir condiciones dadas de una gobernanza abierta, es decir, un gobierno abierto.

Agregando a una concepción más de estos espacios, “los laboratorios de innovación gubernamental son espacios dinámicos donde se promueve la creatividad para el diseño de nuevas soluciones de política pública” (Acevedo & Dassen, 2016, p. 19). Por lo que, en efecto, los laboratorios permiten experimentar y ampliar la innovación en todo el sector público.

De forma similar, pero incorporando los conceptos de valor público y ciudadanía, Laura Paonessa, en un blog del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) define a los i-labs como:

Los laboratorios son espacios para experimentar con nuevas formas de generar valor público, modernizar la relación con la ciudadanía, aportar nuevos canales de participación y colaboración. A la vez, funcionan como un sistema de apoyo transversal para la gestión de la innovación en otras áreas del Gobierno.(Paonessa, 2017)

Pues, el generar valor público e incluir a la ciudadanía en el diseño de soluciones y acciones es lo que podría valorar la función de los i-labs en los gobiernos y en la sociedad.

### 1.3.3 El papel de los Laboratorios de Innovación Pública

Dejando de lado las diferentes distinciones entre los laboratorios de innovación pública; abordar y adaptarse a las necesidades públicas y sociales por medio de la participación, colaboración, experimentación e innovación, podría ser la esencia de los laboratorios de innovación pública.

Por su parte, con el fin de identificar el que hacer de los laboratorios de innovación, el BID, en una de sus publicaciones enlista una serie de actividades y objetivos por las cuales se suelen caracterizar estos espacios (tabla 8).

Tabla 8. Actividades y objetivos de los laboratorios de innovación pública	
Actividades	Objetivos
Hacer tests o pilotos	Desarrollar innovaciones específicas
Implementar experimentos aleatorios	Promover un ambiente de innovación en la administración pública
Incorporar ideas de ciudadanos	Incorporar tecnología a la administración pública
Incorporar ideas de servidores públicos	Modernizar procesos de la administración pública
Hacer análisis de datos	Nuevas formas de comunicación en la administración pública
Implementar metodologías de desing thinkg	Generar nuevos mecanismos de participación ciudadana
Implementar metodologías de diseño centrado en el humano	Abrir datos de la administración pública
Desarrollar aplicaciones móviles	
Desarrollar software	
Actividades de formación para agencias públicas	
Formar redes al interior del gobierno	
Formar redes externas	

Fuente: Elaboración propia con información de (Acevedo & Dassen, 2016, p. 20)

Con base en esa serie de actividades y objetivos el BID analizó a 12 laboratorios de innovación de distintos países. De modo que, a pesar del país, el financiamiento, entre otros factores; en su mayoría se encontraron similitudes entre los laboratorios.

Así mismo, Sandoval-Almazan, identifica cinco funciones comunes en los laboratorios de innovación (tabla 9).

Tabla 9. Cinco funciones de los laboratorios de innovación pública	
1. Puentes de ideas	Los laboratorios buscan establecer conexiones entre la academia y la práctica de la administración pública para entender los problemas públicos con perspectivas distintas, enfocarse en las soluciones y plantear alternativas y nuevas metodologías entre pares, inteligencias colectivas y administradores del conocimiento.
2. Generadores de innovación	Pretenden traer nuevas ideas en la gestión pública desde el uso de las TICs, las tecnologías emergentes y las web 2.0, hasta la comprensión de los problemas públicos a partir de soluciones concretas.
3. Observatorios de prácticas o datos públicos	Uno de los objetivos de los laboratorios es monitorear políticas públicas y reunir datos sobre el uso de tecnologías de información y comunicación en distintas áreas como eficiencia, gasto público, seguridad, transparencia y gobiernos abiertos, a fin de hacer análisis detallados y compartir información.
4. Simuladores de políticas públicas	Un municipio tiene una gran idea para resolver un problema, pero ¿cómo ponerla en práctica sin afectar sus sistemas? En este caso, los laboratorios intentarían simular esa idea en sus servidores, evaluar su eficiencia y eficacia, y devolverla al ayuntamiento en cuestión para que sea implementada con las mejoras necesarias que garanticen su éxito. Esta posibilidad de simular tanto aplicaciones como códigos y resolver problemas públicos es una de las grandes fortalezas de los laboratorios de gobierno.
5. Creadores de prototipos	Además de generar ideas nuevas, otra de las grandes ventajas de los laboratorios es hacer prototipos. Estos “experimentos” –que bien pueden ser apps o software en su versión inicial– permiten formar distintas pruebas que ayuden a mejorarlos antes de su implementación en las administraciones públicas o en las organizaciones sociales que las requieran.

Fuente: Elaboración propia con información de (Sandoval-Almazán, 2017)

De esta manera, independientemente del origen del laboratorio, es decir, si exclusivo o no del sector público o si es privado; los laboratorios de innovación son esos espacios donde la colaboración, multidisciplinariedad y experimentación permiten la oportunidad desarrollar ideas, trasladando lo teórico a lo práctico. Además, algo que sin duda alguna, es distintivo de cualquier laboratorio, no solo de los laboratorios de Innovación; es la experimentación y esa posibilidad de poder errar, pues para ello se realizan tests o prototipos y así poder anticipar resultados.

En otro sentido, a pesar de los retos a los que se pudieran enfrentar los i-labs al intentar resolver una problemática o situación; existen factores externos de los cuales depende que un i-lab pueda mantenerse vigente y funcional. Uno de los grandes retos es el financiamiento y poder legitimar su importancia en los gobiernos. En este sentido, los i-labs se enfrentan a los siguientes retos:

- Lograr el apoyo de un líder gubernamental para realizarse. Algunos de los laboratorios cuentan con financiamiento público, mientras otros obtienen dinero de fundaciones u organizaciones privadas, de tal forma que puedan ser autosostenibles y hasta cierto punto rentables. Sin ese liderazgo, difícilmente podrían mantenerse o ser tomados en cuenta.
- Demostrar el valor de los hallazgos, prototipos, software e implementaciones desarrolladas para que sean utilizados por los organismos públicos y, al mismo tiempo, considerar al laboratorio para desarrollar proyectos y alternativas de solución.
- Tolerar el fracaso. Dado que son laboratorios, los experimentos pueden conducir a hallazgos importantes o a tremendos fracasos, lo cual debe ser considerado previamente por la administración pública.
- Construir redes y vínculos (tanto al interior de los gobiernos como fuera de ellos) para conseguir ambientes de innovación y promover los trabajos de los laboratorios en distintas áreas y departamentos del gobierno.(Sandoval-Almazán, 2017)

En conclusión, el papel de los i-labs es probar y experimentar con ideas que resulten innovadoras para mejorar algún servicio o proceso; al igual que producir, co-producir soluciones o resultados dentro un contexto de gobierno abierto. Los cuales de acuerdo con (Haug & Mergel, 2021, pp. 17–18) se pueden clasificar en dos tipos los intangibles (creación de redes y conocimientos) y los tangibles (datos y prototipos).



## 1.4 Valor público

Hoy en día, la idea de valor público aparece para hacer frente a la calidad de los servicios públicos y políticas públicas, es decir, recuperar o ganar la confianza de la ciudadanía hacia el sector público. Este término empieza a sustraerse del sector privado para trasladarlo a la esfera pública con banderas como la eficiencia, efectividad y eficacia.

“La utilidad de ese marco conceptual es que permite identificar los aspectos clave del servicio público, para mejorar el diseño de instrumentos e intervenciones de política, así como la gestión y la evaluación de sus resultados e impactos” (Martínez, 2018, p. 20).

La teoría del valor público es obra del autor Mark H. Moore quien en 1995 escribió el libro “Gestión estratégica y creación de valor público”. Las ideas desarrolladas por Mark Moore sobre valor público en Estados Unidos se centraron en tres cuestiones clave:

- El papel del gobierno en la sociedad, visto por Moore no solo como un estabilizador de reglas, proveedor de servicios y red de seguridad social, pero potencialmente como un creador de valor público y un modelador proactivo de la esfera pública (política, económica, social y culturalmente).
- Los roles de los gerentes gubernamentales, considerados por Moore no solo como empleados burocráticos introvertidos y sirvientes pasivos de sus maestros políticos, sino como administradores de los bienes públicos con inquietas imaginaciones que buscan valores, tienen un papel importante que desempeñar en ayudar a los gobiernos a descubrir qué se puede hacer con los activos confiados a sus oficinas, así como garantizar un servicio de respuesta a usuarios y ciudadanos.
- Las técnicas que necesitan los administradores públicos, vistas por Moore, no como procedimientos para asegurar la consistencia y confiabilidad de las rutinas en las organizaciones gubernamentales (por importantes que sean), sino también como medio para ayudar a los gobiernos a adaptarse mejor a condiciones materiales y sociales cambiantes, y a necesidades cambiantes a aspiraciones políticas. (Benington & Moore, 2010, pp. 3–4)

Mark. H Moore conceptualiza el término de valor público por medio de un triángulo estratégico, compuesto de tres factores que a su vez ayudarían a la creación de valor público:

- Definición del valor público – clarificación y especificación de los objetivos estratégicos y resultados de valor público que se pretenden en una situación determinada .
- Autorización – creación del "entorno autorizador" necesario para lograr los resultados deseados de valor público – construcción y sostenimiento de una coalición de partes interesadas de los sectores público, privado y tercero (incluidos, entre otros, políticos electos y supervisores designados), cuyo apoyo es necesario para sostener la acción estratégica necesaria
- Creación de capacidad operativa – aprovechando y movilizand o los recursos operativos (finanzas , personal, habilidades, tecnología), tanto dentro como fuera de la organización, que son necesarios para lograr los resultados de valor público deseados. (Benington & Moore, 2010, p. 4)

Partiendo de este triángulo estratégico Benington & Moore (2010) (p. 21) definen valor público como “marco para pensar en la gestión estratégica en el sector público”. De este modo la obra de Moore introduce el término valor público en la esfera pública. Asimismo, otros autores como Louise Horner, Rohit Lekhi y Ricardo Blaug mencionan que “el valor público es lo que el público valora “(Louise et al., 2006, p. 6).

Por su parte, dentro del texto *Deliberative democracy and the role of public* sus autores nos proporcionan una serie de definiciones acerca de Valor Público:

¿Qué es el valor público? Resumen de definiciones

- Una teoría de la gestión pública defendida por el profesor Mark Moore de la Universidad de Harvard .
- Una corrección y alternativa a la nueva teoría de la gestión pública
- Un clamor a los proveedores de servicios públicos para revitalizar el sector y el ámbito públicos.

- Un sistema de gobernanza: redes, rendición de cuentas redondeada y multiplicidad de proveedores con financiación pública.
- El valor creado por los organismos públicos , análogo al valor privado creado en el mercado por empresas privadas.(Louise et al., 2006, p. 18)

Paralelamente a la calidad de los servicios públicos y políticas públicas el papel de los administradores públicos para generar valor público es clave ya que ellos son quienes serán los gestores de las estrategias y decisiones que se tomen para hacer frente a contextos inciertos.

Aguilar citado por (Martínez, 2018, p. 10) dice que “el problema ya no es la legitimidad política del gobernante sino el rendimiento social de sus decisiones y acciones, su capacidad y eficacia para resolver los problemas sociales y crear futuros sociales de valía general...la cuestión hoy se centra en la eficacia directiva del gobernante legítimo más que en su legitimidad política.”

De este modo, el valor público se enlaza a la idea de tener respuestas por parte del sector público más innovadoras , eficientes y eficaces que se adapten a las distintas realidades sociales.

El valor público es una teoría que se orienta a la manera estratégica de accionar el aparato público de Gobierno para producir bienes y servicios mediante el diálogo comunitario la participación social y el respeto a los valores normativos y democráticos se trata de innovar los procesos y los resultados ante los problemas que se presentan a fin de responder a las demandas de la sociedad. (Gómez, 2004, p. 109)

### **1.4.1 Generar Valor Público**

En primer lugar, para poder generar valor público es necesario que los administradores y servidores públicos identifiquen una situación de deficiencia en el actuar del gobierno. A partir de ello será necesario observar los procesos de gestión en las políticas públicas, servicios, trámites, etc. en los cuales se puede intervenir y poder mejorar la experiencia del ciudadano o en su caso diseñar una respuesta al problema. Moore, argumenta que el primer paso para la creación de valor público es el establecimiento de una estrategia organizativa para la cual su triángulo estratégico compuesto por definición, autorización y creación es pieza clave. “El triángulo estratégico es un marco para alinear tres distintos procesos interdependientes que se consideran necesarios para la creación de valor público”(Benington & Moore, 2010, p. 4).

De acuerdo con Moore el valor debe satisfacer tres pruebas:

- Primero, deben apuntar de manera convincente a la creación para obtener resultados de valor público.
- En segundo lugar, deben movilizar suficiente autorización y ser políticamente sostenibles, es decir, obtener el apoyo continuo de las principales partes interesadas políticas y de otras partes interesadas.
- En tercer lugar, deben ser operativa y administrativamente viables, es decir, apoyadas por las finanzas, la tecnología, las habilidades del personal y las capacidades organizativas necesarias para crear y entregar los resultados de valor público deseados.(Benington & Moore, 2010, p. 5)

De manera similar, The Work Foundation una organización británica identifica tres procesos para la creación de valor público los cuales son autorización, creación y medición. La autorización apunta a que los actores involucrados a través de un proceso democrático y de regulación son los que autorizan a los administradores públicos el poder de gastar los recursos y gestar el actuar del gobierno.

A partir de ello , se esclarece determinada situación para dar continuidad a la creación valor público por medio de respuestas a problemas relevantes, las cuales tendrán por objetivo brindar soluciones. Es por lo que, es sumamente importante incluir a los ciudadanos no solo como eje del problema sino como partícipes en la elaboración de las respuestas que atiendan verdaderamente el problema o que den pauta a la elaboración de estrategias que den como respuesta final una solución.

Para producir valor público será necesario tomar en consideración la participación de la sociedad en algunos asuntos públicos en interacción con la organización gubernamental para que con esa interacción social así como de producción de bienes y servicios se construyan no sólo los satisfactores sino que se constituyen condiciones permanentes de tipo social donde los principios de Justicia y equidad sean los ejes de acción gubernamental para el desarrollo de la comunidad. (Gómez, 2004, p. 108)

Es de gran relevancia mencionar que para la creación de valor público debe existir una ruta establecida en el actuar del gobierno donde se establezcan objetivos, diagnósticos y estrategias para alcanzar la meta establecida. En esta misma línea The Work Foundation establece los siguientes principios para crear valor público (tabla 10).

**Tabla 10. Principios clave para la creación efectiva de valor público**

Los objetivos de la organización son claros y toda la actividad y los recursos están alineados con ellos. Estos objetivos se revisan periódicamente para garantizar que se produce valor público

Las actividades pueden incluir aquellas con un propósito económico, social, global, comunitario o individual. Sin embargo, simplemente resumir los beneficios de estas actividades no equivale a "valor público"; este es todo el proceso de autorización, creación y medición que tiene en cuenta lo que el público valora, que cambiará con el tiempo

La planificación interna de la organización se ajusta a los objetivos estratégicos y al entorno de autorización, es decir, a las necesidades de las partes interesadas y del público

Los procesos de compromiso con el público están vinculados al proceso de toma de decisiones y a la prestación de un servicio

Los procesos de participación intentan equilibrar el riesgo de no discernir las preferencias del público con la carga de la participación

Fuente: Elaboración propia con información de (Louise et al., 2006, p. 37).

Pues, para crear valor público es necesario partir de la identificación del problema o situación que se pretende resolver o mejorar; para que mediante una estrategia previamente autorizada se establezca el plan de acción.

La teoría del valor público da fuerza al argumento de que las organizaciones deben centrarse en los resultados sociales, así como en la combinación de medidas de insumos, productos y procesos. Sólo de esta manera se puede determinar y crear el valor público. Por lo tanto, la creación de valor público requiere claridad de la misión organizativa y una planificación estratégica específica.(Louise et al., 2006, p. 36)

### 1.4.2 Medir del Valor Público

El grado de satisfacción de un cliente al consumir o hacer uso de un servicio particular determinará qué tan valioso fue para ese usuario o consumidor, es decir, que tan útil le fue; de la misma forma un ciudadano podrá determinar qué tan valioso fue ese servicio, trámite, política pública, proyecto público , etc.

Para la medición será necesario hacer uso de indicadores, un indicador “es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado” (CONEVAL, 2013, p. 11)

Pues, existen diferentes tipos de indicadores que pueden ayudar a medir el desempeño del servicio; como los que se muestran en la tabla 11.

Tabla 11. Indicadores para medir el valor público	
Indicadores de eficacia	Reflejan qué tan bien los resultados de un servicio logran los objetivos establecidos de ese servicio. Los indicadores de la eficacia de los productos se pueden agrupar de acuerdo con las características deseadas que se consideran importantes para el servicio. Estas características deseadas incluyen acceso, idoneidad y / o calidad
Indicadores de eficiencia	Reflejan qué tan bien los servicios utilizan sus recursos para producir productos y lograr resultados. El financiamiento del gobierno por unidad de servicio se usa típicamente como un indicador de eficiencia técnica y es un insumo más significativo para la política pública cuando toma en cuenta el costo total para el gobierno, contabilizando todos los recursos consumidos en la prestación del servicio. Pueden surgir problemas cuando algunos costos de prestación de servicios se pasan por alto o se tratan de manera incoherente (por ejemplo, jubilación, gastos generales o el costo de capital para el usuario)
Indicadores de producción	Estos se refieren a los servicios prestados. Los indicadores de resultados pueden agruparse de acuerdo con las características deseadas de un servicio, por ejemplo, accesibilidad, idoneidad o calidad, que pueden diferir entre servicios.
Indicadores de resultado	Proporcionan información sobre el impacto de un servicio en el estado de un individuo o grupo y en el éxito del área de servicio en el logro de sus objetivos. Los resultados de un servicio deben alinearse con los objetivos del servicio. Los resultados suelen ser difíciles de medir. Existe una correlación entre algunos productos y resultados, y las medidas de productos pueden ser sustitutos de las medidas de resultados

<b>Tabla 11. Indicadores para medir el valor público</b>	
<b>Indicadores de calidad</b>	Reflejan hasta qué punto un servicio se adapta a su propósito y se ajusta a las especificaciones. La información sobre la calidad es particularmente importante para la evaluación del desempeño cuando hay un fuerte énfasis en aumentar la eficiencia. En la medida en que los aspectos de la prestación de servicios (como insumos, procesos y productos) se ajusten a las especificaciones, son sustitutos de los productos de calidad
<b>Indicadores de acceso</b>	Reflejan la facilidad con la que la comunidad puede obtener un servicio prestado, por ejemplo, el acceso a la educación escolar. El acceso tiene dos dimensiones principales: oportunidad y asequibilidad. Los indicadores de puntualidad incluyen tiempos de espera (por ejemplo, en hospitales). Los indicadores de solvencia se relacionan con la proporción de ingresos gastados en servicios particulares (por ejemplo, gastos de bolsillo para la provisión de cuidado infantil)
<b>Indicadores de adecuación</b>	Miden qué tan bien los servicios satisfacen las necesidades del cliente. Esto permite que los servicios desarrollen estándares medibles de la necesidad de servicio contra los cuales se pueden evaluar los niveles actuales de servicio e identificar los niveles de servicio excesivo o insuficiente

Fuente: Elaboración propia con información de (Louise et al., 2006, p. 39)

De modo que, con el uso de herramientas como lo son los indicadores; permiten cuantificar qué tan útil o que tanto impacto tuvo en la sociedad algún servicio o política pública.

La creación y medición del valor público, dependerá en gran parte del trabajo desarrollado de los gestores públicos, nuevamente The Work Foundation establece como principios clave para medir el desempeño del sector público, resumidos en la tabla 12.



Tabla 12. Principios clave para medir el desempeño del sector público

Los organismos públicos deben conocer mejor los deseos y preferencias del público (legitimidad y autorización)
Los organismos públicos deben mejorar su capacidad para responder a las preferencias del público una vez que se conocen
Los organismos públicos deben comprender cómo y por qué pueden definir las preferencias del público, por ejemplo, a través de iniciativas educativas, mejor información y mayor transparencia en la toma de decisiones
El mismo proceso de medición en sí mismo debería crear valor en lugar de destruirlo
El sistema de medición del desempeño combina enfoques que se ajustan a los objetivos estratégicos de la organización (por ejemplo, eficacia, eficiencia, insumos, productos, resultados, calidad, acceso, idoneidad, equidad)
El objetivo principal de la gestión del desempeño es mejorar la calidad y el desempeño, en lugar de impulsar a los organismos públicos hacia la estandarización o definir el desempeño relativo de las instituciones con respecto a sus pares
Las medidas de desempeño reflejan los objetivos estratégicos de la organización; permitir que la organización se concentre en unos pocos objetivos estratégicos en lugar de muchos; motivar al personal; y apoyar la mejora en lugar de repartir culpas
Las medidas de desempeño ayudan a evaluar los objetivos centrales y acordados centralmente, además de los objetivos determinados localmente
Existen mecanismos que permiten el debate público y el escrutinio del desempeño de la organización; no solo procesos de rendición de cuentas departamentales o sectoriales de arriba hacia abajo

Fuente: Elaboración propia con información de (Louise et al., 2006, p. 43)

De este modo, la medición del valor público se verá reflejada en los resultados que los indicadores arrojan al igual que en el cumplimiento de los objetivos logrados. Para ello, es importante que los encargados en la formulación de estrategias y la toma de decisiones entiendan realmente el problema, ya que así podrán brindar distintas alternativas, soluciones y mejoras a problemas comunes o complejos que presenta la ciudadanía.

## Capítulo 2. Laboratorios de Innovación Pública, Marco de Referencia

A partir de un mapeo internacional de laboratorios de innovación pública realizado en una publicación del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) en 2018, se identifica un universo de 105 laboratorios de innovación pública alrededor del mundo de los cuales se seleccionaron seis como unidades de análisis, mostrados en la tabla 13; esto con la finalidad de conocer algunas de las iniciativas que han desarrollado o que están en desarrollo dentro de estos espacios. Los casos seleccionados son laboratorios de innovación pública que dependen o han dependido de recursos públicos.

Tabla 13. Laboratorios de innovación pública internacionales						
Nombre	País	Tipo de Laboratorio	Fuente de financiamiento	Actividad principal	Alcance	Año de creación
NovaGob	España	Living Lab	Privado	Investigación	Internacional	2013
CFIA	Dinamarca	Policy Lab	Público	Políticas Públicas	Municipal	2015
New Urban Mechanis	Estados Unidos	Policy Lab	Público	Diseño de servicios	Municipal	2010
NouLAB	Canadá	Policy Lab	Público	Diseño de servicios	Municipal	2015
Agesic	Uruguay	Policy Lab	Público	Gobierno Digital	Nacional	2015
Laboratorio de Gobierno	Chile	Policy Lab	Público	Políticas Públicas	Nacional	2014

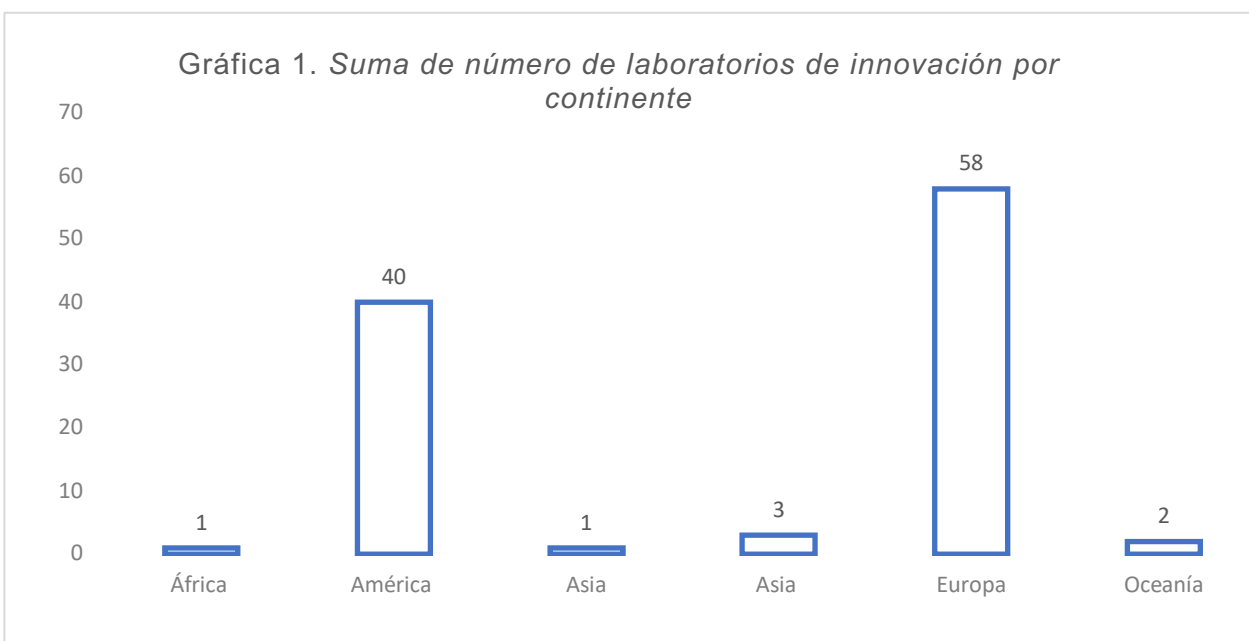
Fuente: Elaboración propia con información de (Red INNOLABS, 2022), (Boston.gov, 2010), (NouLab, n.d.), (Laboratorio de Gobierno, 2015), (Agesic, 2012), (CFIA, 2021), (GobLab | Fundación NovaGob, 2016).

Como se observa en la tabla anterior, la muestra de laboratorios de innovación pública internacionales se compone de dos laboratorios de innovación pública de Europa, dos de Norte América y dos de América Latina.

## 2.1 Laboratorios de Innovación Pública experiencias internacionales

Alrededor del mundo los laboratorios de innovación pública a través de iniciativas, proyectos, políticas públicas y servicios han sido generadores de valor público ya que los ciudadanos encuentran utilidad en los servicios e iniciativas que se desarrollan en estos espacios.

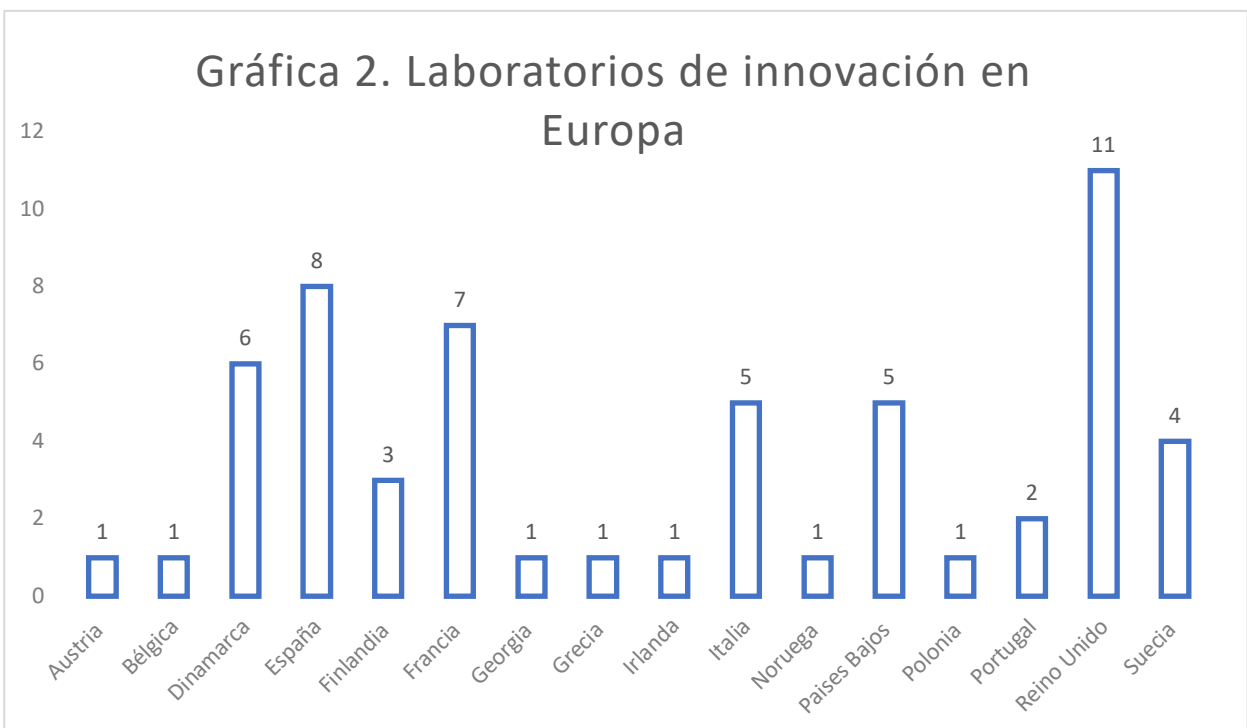
A nivel mundial, el continente europeo es el que alberga el mayor número de laboratorios de innovación pública como se muestra en el gráfico número 1 seguido del continente americano con 40 laboratorios y los 7 restantes laboratorios de innovación pública se reparten en el resto de los continentes.



Nota. Número total de laboratorios alrededor del mundo. Elaboración propia a partir de (Rodríguez, 2018, pp. 16–19).

## 2.2 Europa

Dentro del continente europeo, el país con más laboratorios de innovación pública es Reino Unido con 11 laboratorios como se muestra en el gráfico número 2 seguido de España con 8 laboratorios. Aunque Reino Unido es el país europeo con más laboratorios innovación pública para este apartado se decidió elegir como unidad de análisis a España ya que sus laboratorios de innovación pública presentan una mayor actividad internacional con países de habla hispana y como segunda unidad de análisis se eligió a Dinamarca ya que el primer laboratorio de innovación pública en el mundo (MindLab) nace en este país.

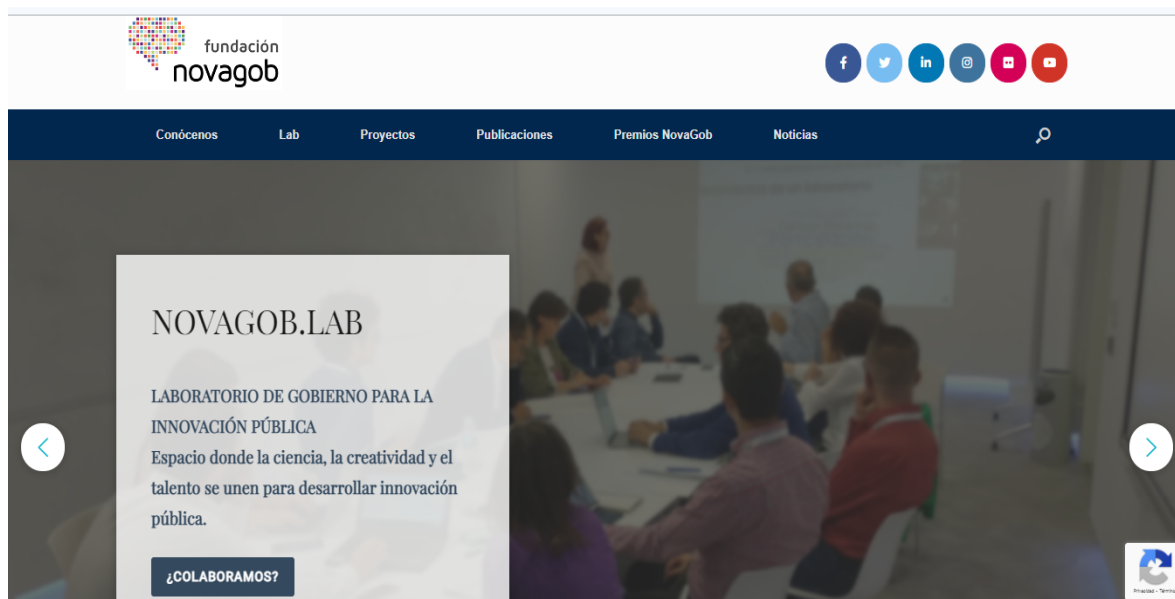


Fuente: Elaboración propia con información de Rodríguez, 2018, pp. 17–18).

### 2.2.1 España

El primer laboratorio de innovación pública seleccionado es NovaGob.Lab creado en 2016 por NovaGob, este proyecto nace en el año 2013 en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) con el objetivo de fomentar la innovación pública en Iberoamérica. Por distintas razones en 2019 este espacio de innovación se convierte en una fundación privada llamada Fundación NovaGob como se muestra en la imagen 1.

Imagen 1 *Fundación Novagob*



Fuente: Snapshot adaptada de (GobLab | *Fundación NovaGob*, 2016)

Hoy en día Fundación NovaGob es un referente internacional dentro del contexto de la innovación pública por su constante actividad, actualmente esta fundación está compuesta por una red social integrada por más 16,000 profesionales en la cual se comparte información acerca de innovación pública, también está el congreso NovaGob el cual da cita anualmente a distintos actores tanto públicos como privados para debatir acerca de temas como gobierno abierto, innovación pública , gobierno electrónico , entre otros.

Los premios NovaGob también integran a la fundación con la finalidad de reconocer prácticas destacadas dentro de la administración pública relacionadas a los temas de innovación , gobierno abierto , etc. y por último pero no menos importante está NovaGob.Lab, su laboratorio de innovación pública el cual tiene como objetivos los siguientes:

- *Constituir en red*

Liderar desde NovaGob una red de instituciones en el ámbito de la innovación pública en Iberoamérica.

- *Tender puentes*

Entre la ciencia y el sector público transfiriendo el conocimiento académico a los problemas prácticos y empleando el conocimiento de la gestión pública para enriquecer la academia.

- *Trabajar con las instituciones*

Generando dinámicas de innovación continua para resolver los complejos problemas de los ciudadanos y producir 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 la puesta en común de conocimiento.(*GobLab | Fundación NovaGob*, 2016)

Aunque Fundación Novagob es un espacio de innovación que no depende de recursos públicos no deja ser un laboratorio de innovación pública incluso que sea una fundación privada le ha permitido a este laboratorio aplicar sus metodologías fuera de España y tener un mayor alcance territorial tal como lo fue en 2018 donde colaboró con el ayuntamiento de Metepec en México realizando una intervención la cual consistió en dar asistencia técnica sobre presupuestos participativos.

Entre sus iniciativas se encuentra la elaboración de la estrategia de gobernanza participativa en 2017 para la diputación de Castellón en España la cual realizó en colaboración con Alorza.net una empresa especialista en gobierno abierto e innovación pública.

La estrategia provincial de gobernanza participativa fue aprobada por el Pleno de la Diputación de Castellón. El plan de acción de la estrategia está compuesta por 7 ejes los cuales son:

**Eje 1 Buen gobierno como marco de la participación:** Reconoce a la participación como instrumento para una mejor gobernanza y la importancia de modificar los marcos normativos de participación.

**Eje 2 Desarrollo de una cultura interna de gestión participativa:** Hace énfasis en un cambio cultural para incorporar a los ciudadanos en la toma de decisiones y reconocer y utilizar buenas prácticas internas.

**Eje 3 Coordinación y gestión de procesos participativos:** En este eje la participación es vista como un subproceso el cual también debe ser gestionado para estar en mejora continua. Este subproceso se adjudica al servicio de administración e innovación pública.

**Eje 4 Modelo mixto/presencial:** Dentro de este eje se resalta hacer uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los procesos participativos para una participación masiva e individual a partir de tres modelos presencial, virtual y mixto.

**Eje 5 Promoción de la participación ciudadana:** Busca promover la participación de los ciudadanos a partir de la identificación de los principales problemas que implican una baja participación ciudadana en los procesos de participación ciudadana de administraciones públicas.

**Eje 6 Enriquecimiento de la relación con ayuntamientos:** Propone un sistema de participación que permita a la ciudadanía ser vista por los consistorios de la provincia para generar interés en los ayuntamientos hacia los procesos participativos .

**Eje 7 Comunicación y redes sociales:** Comunicar la importancia de los procesos participativos para una mejor gobernanza a través de la escucha activa y la incorporación de las redes sociales.(Novagob, 2017)

La iniciativa fue aprobada en 2017 dándole una herramienta de gobernanza a la Diputación de Castellón. Iniciativas como esta mejoran el vínculo de confianza y satisfacción de los ciudadanos hacia sus gobiernos ya que el incluir a la ciudadanía en la toma de decisiones sobre en qué se debería invertir cierto recurso legitima las decisiones tomadas por los funcionarios y servidores públicos ya que se están invirtiendo los recursos en algo que realmente quieren los ciudadanos y es de valor para ellos.

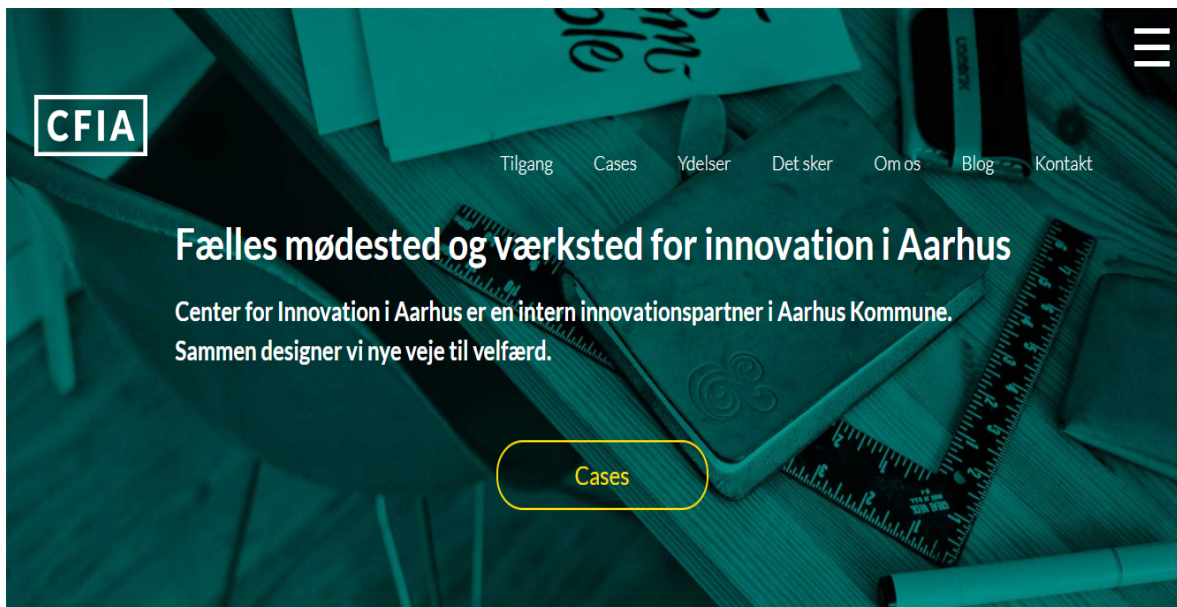


### 2.2.2 Dinamarca

El centro de innovación de Aarhus (CFIA) bajo el lema "innovación en aarhus: nuevos caminos hacia el bienestar y el crecimiento" es un espacio de innovación en el municipio de Aarhus Dinamarca como se muestra en la imagen número 2.

El estado de bienestar en países nórdicos como Dinamarca es eje de muchas políticas públicas , leyes , etc. Por ello CFIA por medio de la innovación hace uso de metodologías como el Design Thinking buscando contribuir al estado de bienestar de este país creando y mejorando las condiciones de vida y servicios públicos de la mano de la colaboración.

Imagen 2 Centro de Innovación de Aarhus



Fuente: Snapshot adaptada de (CFIA, 2021a)

CFIA es parte del Magistrado de Cultura y Servicios Ciudadanos de Aarhus el cual busca impulsar la innovación en el sector público ofreciendo los siguientes tres servicios a todo el municipio:

**Lugar de encuentro y taller conjunto:** CFIA tiene talleres y lugares de trabajo que usted y su equipo de proyecto pueden tomar prestados cuando necesiten un entorno inspirador. La CFIA también alberga varios eventos que fortalecen la innovación y las redes en el municipio de Aarhus.

**Socio de innovación:** Junto con usted y su equipo, CFIA entra en una asociación en la que planificamos y ejecutamos conjuntamente procesos de innovación impulsados por el diseño. CFIA es un socio de innovación para usted que necesita generar resultados en un proyecto.

**Capacidad de innovación:** CFIA trabaja para fortalecer la capacidad de innovación en el municipio de Aarhus. Una colaboración le permite continuar trabajando con métodos y herramientas de innovación impulsadas por el diseño. (CFIA, 2021b)

Es importante resaltar que el CFIA dentro sus servicios brinda la posibilidad a sus ciudadanos al acceso de un espacio de trabajo y desarrollen el potencial de alguna idea innovadora permitiendo así que la innovación esté al alcance de todos los ciudadanos de Aarhus.

Algunas de las iniciativas de CFIA están orientadas a temas relacionados con el medio ambiente tal es el caso de Mejor clasificación de residuos en la ciudad. La cual busca una mejor clasificación de la basura en los espacios públicos, para ello probaron soluciones de clasificación de residuos en cuatro ubicaciones de Aarhus.

A partir de una investigación documental realizada según se menciona en su página web se encontró que:

El contexto influye en el comportamiento y la experiencia muestra que es más probable que las personas dejen su basura en el espacio público si ya hay basura y los contenedores de basura están abarrotados. Por lo tanto, un bote de basura más grande ubicado en el centro puede ser una mejor solución que muchos contenedores pequeños que rápidamente se llenan en exceso.

En los espacios urbanos donde las personas están en movimiento, la clasificación en origen y los desechos, en general, no están en la conciencia de las personas. El comportamiento de las personas, en cambio, se caracteriza por la consideración y el interés por clasificar en los espacios urbanos donde permanecen por un período de tiempo más corto o largo.(Lone, 2021)

Tal vez, a simple lectura el tema de la clasificación de la basura parezca un problema pormenor sin embargo clasificar la basura en los hogares y lugares públicos podría ayudar a reducir focos de infección de enfermedades respiratorias,

evitar que animales mueren por culpa de los plásticos y reducir la contaminación en áreas naturales como playas, ríos , etc. Un dato impactante revelado por la Agencia Científica Nacional de Australia (CSIRO) en la revista *Frontiers in Marine Science* por medio de un artículo titulado “Contaminación por microplásticos en sedimentos de aguas profundas de la Gran Ensenada Australiana” es que se estima que hay 14 millones de toneladas métricas de microplásticos en el fondo del océano. Aarhus se encuentra en la costa oriental de la península de Jutlandia por lo que clasificar la basura para que pueda ser reutilizada y evitar que llegue sus playas es importante.

La importancia de Mejor clasificación de residuos en la ciudad es que permite entender de fondo porque la basura no se clasifica de una forma adecuada en los espacios públicos lo cual le permitirá trabajar en prototipos que permitan una mejor clasificación de residuos , como uno de los resultados está que la comunicación dentro y fuera de los contenedores debe ser clara y distinta.

“Se debe cortar la comunicación innecesaria para que el foco esté en guiar a las personas a decodificar las fracciones. Será apropiado para una clasificación adecuada ayudar a las personas a comprender la diferencia entre plásticos blandos y duros” (Lone, 2021).

La clasificación de los residuos en Aarhus como se muestra en la imagen 3 es una iniciativa pequeña pero de gran impacto en el medio ambiente no solo para la ciudad de Aarhus sino también para el planeta tierra. La iniciativa aún está en desarrollo de prototipos que permitan una mejor clasificación de la basura sin embargo el hecho de que espacios como CFIA se interesen por temas sobre cómo atacar la contaminación demuestra que los laboratorios de innovación pública pueden ser una herramienta dentro de los gobiernos para hacer frente a diferentes problemas tal como lo es el cambio climático, y no solo a problemas relacionados a temas de administración pública.

### Imagen 3 *Mejor clasificación de los residuos en la ciudad*



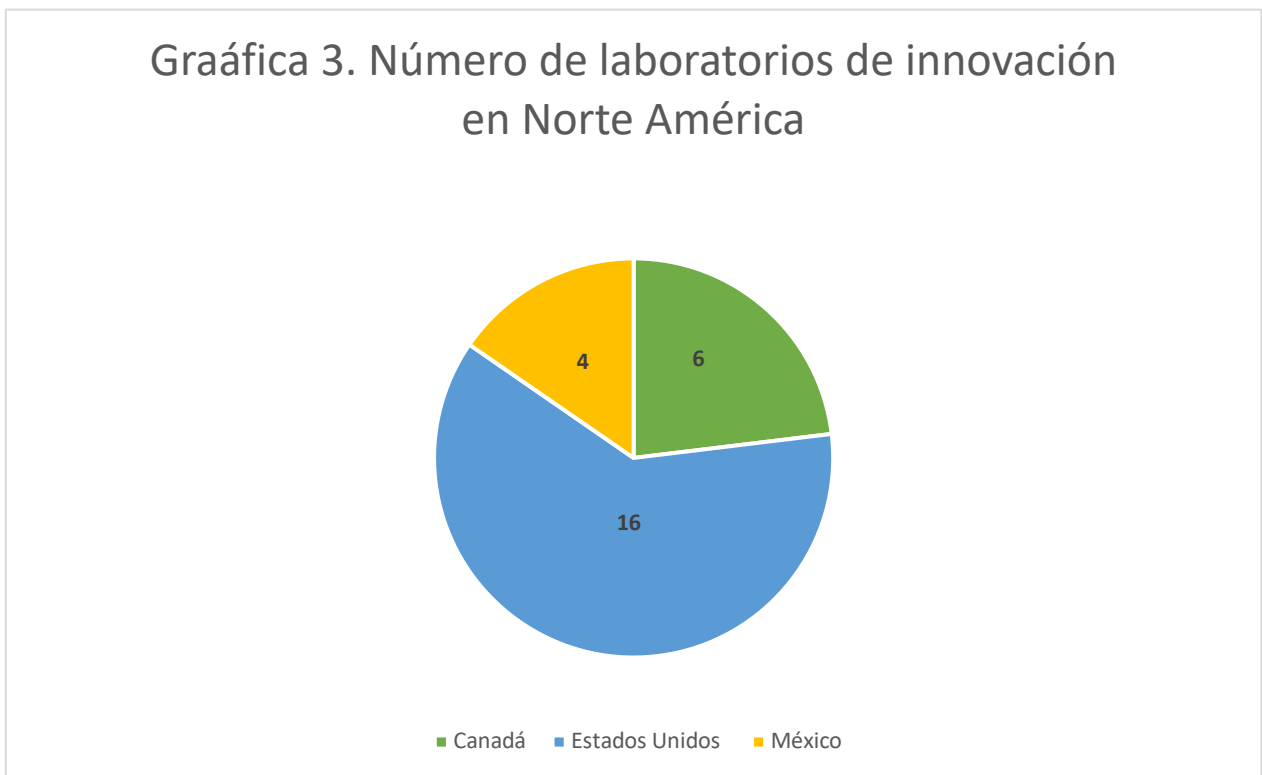
Fuente: imagen obtenida de (Lone, 2021)

Para más información del Centro de Innovación de Aarhus y de la iniciativa Mejor clasificación de residuos en la ciudad se sugiere ingresar al siguiente enlace: <https://cfiaarhus.dk/>.

De este modo, hemos podido observar que para el caso de Dinamarca la iniciativa se centra en resolver problemas relacionados con la calidad de vida de sus habitantes mientras que en España se centra en temas de gobernanza para mejorar la relación entre los ciudadanos y gobierno e iniciativas orientadas a mejorar los servicios públicos.

## 2.3 Norte América

Pese a que los laboratorios de innovación pública no nacen en el continente americano, Estados Unidos, es vanguardia; siendo el país con más laboratorios de innovación pública en Norte América y en el mundo. Como se muestra en la gráfica 3, Estados Unidos cuenta con 16 laboratorios seguido de Canadá con 6 y México con 4. Para este apartado se seleccionaron como unidades de análisis un laboratorio de Estados Unidos y uno de Canadá ya que el caso mexicano será analizado en el siguiente capítulo.

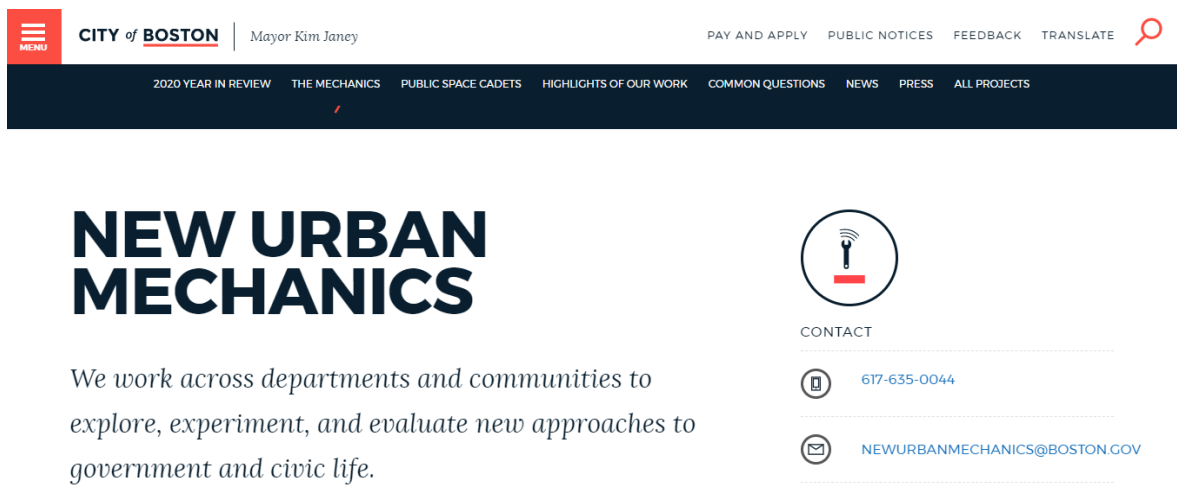


Fuente: Elaboración propia con información de Rodríguez, 2018, pp. 16–17)

### 2.3.1 Estados Unidos

New Urban Mechanics, es una oficina gubernamental a la cual puedes acceder a su página web mediante el portal de gobierno de la ciudad de Boston como se muestra en la imagen 3. Creada en 2010 por el gobierno de Boston, esta oficina busca abordar problemáticas sociales para experimentar, evaluar y explorar soluciones con la finalidad de crear un bienestar colectivo.

Imagen 4 *New Urban Mechanics*



Fuente: Snapshot adaptada de (Boston.gov, 2010)

Esta oficina, ha desarrollado diferentes proyectos que resultan ser de gran ayuda en la cotidianidad de la ciudad de Boston. Aunque en su nombre no está la palabra laboratorio, sin duda alguna es un espacio de innovación en el cual se experimentan soluciones para abordar diferentes temas como movilidad, infraestructura, vivienda, educación financiera, etc. La mayoría de las iniciativas desarrolladas en esta oficina han sido desarrolladas para la misma ciudad sin embargo algunos de sus proyectos e iniciativas han sido replicadas y tomadas como referentes tanto nacional como internacionalmente.

New Urban Mechanics, no cierra sus puertas a la participación y colaboración ya que da apertura a que ideas provenientes del exterior de su propia estructura se incluyan y puedan ser consideradas como posibles respuestas o soluciones dando así la posibilidad de que los ciudadanos sean partícipes en el desarrollo de

proyectos e iniciativas , además de que aborda diferentes temas y no se enfoca únicamente al interior del gobierno, es por ello que se considera un espacio de innovación pública al igual que un laboratorio de innovación pública.

Entre sus iniciativas de New Urban Mechanics dan respuesta a la siguiente pregunta, ¿A quién se le reportan problemas menores de alguna ciudad como semáforos descompuestos o luminarias fundidas? ¿Te lo habías preguntado antes? La mayoría de la ciudadanía carece de información sobre cómo reportar este tipo de situaciones.

En alguna ocasión presencié que un semáforo de la ciudad donde vivo estaba descompuesto, pasaron los días incluso semanas y el semáforo seguía descompuesto y me hice los siguientes cuestionamientos ¿Dónde lo puedo reportar? ¿Quién se encarga de arreglar este tipo de problemas ? ¿El municipio o el Estado? Se buscó información en internet sobre donde se podía reportar ese problema y lo único que se encontró fue una línea telefónica por parte del ayuntamiento , donde no hubo respuesta.

En ocasiones las respuestas a problemas aparentemente comunes por parte de las autoridades no son efectivas y peor aún no hay información clara y concisa sobre cómo se podría reportar un problema y quien le dará solución. Al buscar iniciativas en la página de New Urban Mechanics se encontró el desarrollo de una App llamada BOS:311 la cual fue lanzada por primera vez en 2009 con el nombre de Citizens Connect. Al leer de qué trataba App recordé esa experiencia que tuve con el semáforo descompuesto de mi ciudad.

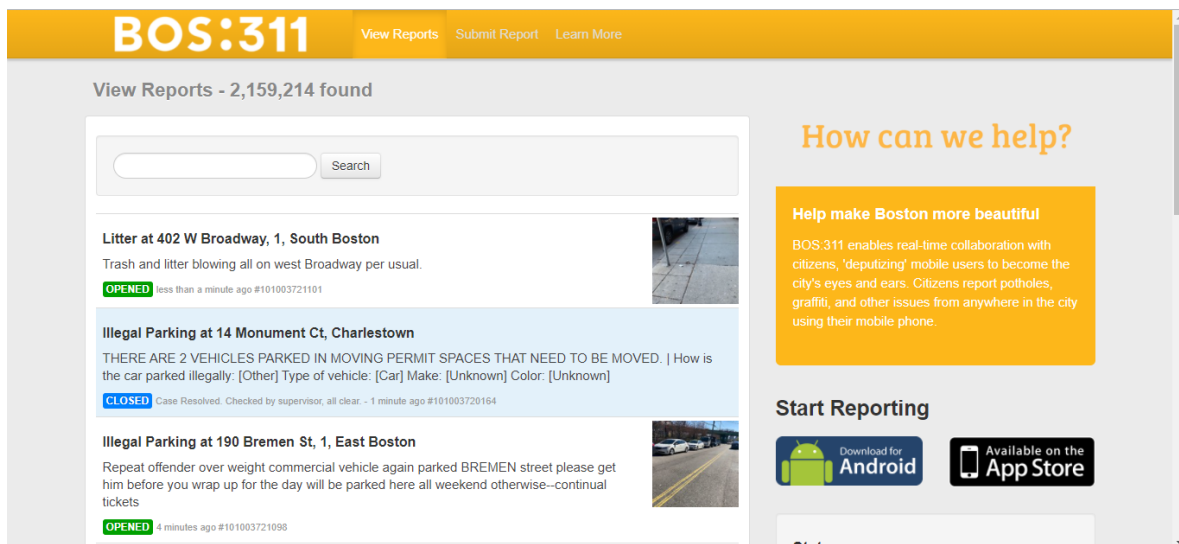
A pesar de que la ciudad de Boston ya contaba con una línea 24 horas para atender este tipo de problemas menores el gobierno local apostó por el desarrollo de Bos:311 ya que muchos ciudadanos no hacían uso de la línea. Un factor clave fue el crecimiento y popularidad de los smartphones en los ciudadanos no solo de Boston sino de muchas otras ciudades alrededor del mundo así que decidieron lanzar la aplicación con la finalidad de involucrar a más o diferentes usuarios si ofrecían el servicio de la línea directa a través de una aplicación.

La hipótesis de partida para Bos:311 fue “Construir una aplicación complementaria a la línea directa constituyente de la ciudad. Esta nueva aplicación daría a un nuevo conjunto de residentes la oportunidad de ser nuestros ojos y oídos en las calles de la ciudad” (New Urban Mechanics, 2017).

Otro aspecto importante a resaltar es que el desarrollo de Bos:311 fue en colaboración con una empresa local de tecnología llamada Connected Bits y el gobierno de la ciudad de Boston; permitiendo así la participación y colaboración de la iniciativa privada en temas de la ciudadanía.

Bos:311 está disponible en la tiendas de aplicaciones de Android y App Store y es sencilla de utilizar, consiste en levantar un reporte por medio de una foto como se muestra en la imagen 4.

Imagen 5 App BOS:311



Fuente: Sanpshot adaptada de (New Urban Mechanics, 2017)



La aplicación, también te da información sobre quién atenderá el problema; algunos de los resultados de esta aplicación fueron los siguientes:

- En 2010, los informes de la aplicación representaron el 6% de todas las solicitudes de servicio rastreadas dentro de los sistemas de la Ciudad. Para 2014, la aplicación ahora representa aproximadamente el 28% de todas las solicitudes de servicio.
- La aplicación llevó a muchos más experimentos y otras 311 aplicaciones en todo el país.(New Urban Mechanics, 2017)

Hoy en día, existe una gran variedad de aplicaciones muy parecidas a BOS:311 por lo cual es importante incluir esta iniciativa en este documento ya que es una gran herramienta para los gobiernos locales como municipios , alcaldías o ayuntamientos ya que permite a los ciudadanos informar en tiempo real a las autoridades correspondientes de la ciudad sobre problemas como baches , basura , luminarias fundidas , semáforos descompuestos entre otros problemas, siendo así los usuarios móviles los ojos de la ciudad.

### 2.3.2 Canadá

Diseño de servicio y planificación estratégica, son algunos de los enfoques del siguiente laboratorio de innovación ubicado en New Brunswick (NB) Canadá , se trata de NouLAB un programa de la universidad de New Brusnwick y la red de investigación en política social de la misma ciudad creado en 2015.

Como se puede visualizar en la imagen 5, Canadá al ser un país donde se hablan dos idiomas (inglés y francés) NouLAB tiene configurada su página web en ambos idiomas lo cual permite un mejor acceso a su contenido para los habitantes de este país.

Imagen 6 *NouLAB*



Fuente: Snapshot adaptada de (NouLAB, 2021)

Este laboratorio de innovación trabaja bajo las siguientes metodologías:

1. Colaboración de múltiples partes interesadas
  - Crear espacio para que los equipos de múltiples partes interesadas trabajen juntos de manera más eficiente;
  - Involucrar a los grupos de múltiples partes interesadas en la creación de una visión común;
  - Conecte a su equipo con otros en la comunidad, el sector público o privado que podrían ayudarlo a hacer avanzar su proyecto.

## 2. Pensamiento sistémico:

- Identificar a las partes interesadas y su lugar dentro del sistema más amplio;
- Resalte los puntos dentro del sistema que tienen un alto potencial de afectar el cambio;
- Cree estrategias para evaluar el impacto que reconozcan las influencias externas.

## 3. Diseño centrado en el ser humano:

- Comprender los problemas desde la perspectiva de las personas más afectadas por ellos;
- Probar servicios existentes y / o nuevas ideas para identificar oportunidades de mejora;
- Co-diseñar soluciones con las personas que finalmente las utilizarán.(NouLab, n.d.-b)

Las metodologías aplicadas por NouLAB para abordar problemáticas sociales ayudan a este espacio de innovación a tener un panorama más global sobre la situación a la que se pudieran enfrentar ya que la colaboración suma esfuerzos e ideas para el desarrollo de soluciones, permitiendo así, tener un mayor análisis y pensamiento sistemático. Que el diseño de políticas públicas , trámites , servicios y demás estén enfocados en que el usuario entienda su contexto y a los problemas que se enfrenta permite entender la realidad de la situación para así poder desarrollar soluciones reales y no respuestas asistenciales.

Entre sus iniciativas NouLAB está desarrolló un Laboratorio de Inmigración Económica el cual trata de abordar específicamente el tema de la inmigración; si bien un problema para algún otro país del mundo podría ser la explosión demográfica para algunos otro países como Canadá el problema es lo opuesto.

La ciudad de New Brunswick, se enfrenta a un problema relacionado con sus habitantes ya que gran parte de su población está envejeciendo y está a su vez está siendo reducida lo cual ha provocado una disminución de la actividad económica de la ciudad ya que no hay trabajadores a lo cual NouLAB dice que :

“Este desequilibrio no solo ejerce una presión significativa sobre nuestros servicios sociales, sino que inhibe el potencial de las empresas de New Brunswick para crecer y competir en las economías nacionales y mundiales”(NouLab, n.d.-a)

Para ello NouLAB en colaboración con CoLab otro laboratorio de innovación pública ubicado en Halifax Canadá trabajaron para dar respuestas al desafío de New Brunswick el cual pone en riesgo el mercado laboral ya que al no haber trabajadores las empresas no pueden crecer económicamente de tal modo que decidieron abordar esta problemática con un nuevo enfoque de inmigración y crecimiento de la económico para New Brunswick, para ello crearon el antes mencionado laboratorio de inmigración económica.

En esta problemática fueron invitadas a colaborar distintas partes interesadas como el sistema de inmigración de NB, inmigrantes, estudiantes internacionales, pequeñas y medianas empresas y académicos .

El laboratorio de inmigración económica basó su propuesta de trabajo en el desarrollo de distintos prototipos para ser evaluados y probados y poder validar la dirección y estrategias seleccionadas para abordar el tema económico y de inmigración.

En el último reporte de 2018 del laboratorio de inmigración económica para abordar el problema de la ciudad de NB se presentaron 11 prototipos con sus preguntas de partida , entre los cuales están los siguientes:

- Equipo de procesos del empleador

¿Cómo podemos ayudar a los pequeños reclutadores de NB a navegar?

- Empleador a empleado conexiones

¿Cómo podríamos ayudar a los empleadores que buscan trabajadores poco calificados?

- Capacidad de valentía

¿Cómo podríamos crear intencionalmente oportunidades para NB para conectarse y compartir experiencia con los otros fuera de su círculo?

- Participación de la comunidad programa y kit de herramientas

¿Cómo podríamos ayudar a los recién llegados de todos los orígenes a crear una relación significativa fuera su comunidad cultural de origen?

- Partido NB

¿Cómo podríamos ayudar al sector privado de NB a iniciar un proceso de contratación internacional?

Cada uno de los prototipos están desarrollados dentro del reporte de 2018. En el caso del prototipo de equipo de procesos de empleador, consiste en desarrollar un servicio de consejería para empresas, para que los procesos de contratación sean más fáciles y rápidos tanto para el empleador y un recién llegado. Este prototipo se probará durante 18 meses no como una solución sino para identificar las áreas que se pueden mejorar en la contratación.

Empleador a empleado, es otro prototipo el cual pretende ser usado como herramienta de selección que ayuda a los empleadores a evaluar e identificar sus necesidades laborales , para ello se realizó un video donde muestran a los a los empleadores los beneficios de contratar inmigrantes y los apoyos que ofrece el gobierno.

El trabajo realizado del laboratorio de inmigración económica se alineó con el del departamento de inmigración de la ciudad para colaborar y reforzar el desarrollado de los prototipos , para ello el departamento de educación postsecundaria , capacitación y trabajo entre otros espacios fueron designado para realizar las distintas pruebas piloto de este proyecto de inmigración económica.

Los prototipos juegan un papel importante ya que además de aportar conocimiento constantemente en el desarrollo de propuestas también validan los resultados que se pretenden alcanzar por parte del laboratorio de innovación pública.

El problema de inmigración a simple vista parece ser simple sin embargo, si la población de NB reduce y no hay actividad económica, la ciudad tendrá más jubilados que personas activas en empleos formales. La actividad económica, es importante ya que los empleados activos son los que más contribuyen en el pago de impuestos y si este se ve afectado la ciudad cada vez tendrá menos recursos para los servicios públicos y sociales.

Resulta importante poner atención a estos espacio de innovación como NouLAB ya que abordan problemas sociales que a simple vista no parecieran tan graves sin embargo lo son. La manera en que el laboratorio de inmigración económica decide actuar frente al reto de NB es sin duda alguna es característica de los laboratorios de innovación pública ya que se basa en el desarrollo de prototipos es decir experimenta y adecuada distintas soluciones que den respuesta al problema de la mano de la colaboración con otros actores como empresas y el gobierno de NB.

Este laboratorio de innovación pública continúa trabajando ante el desafío de la ciudad de NB en su último informe del 2018 no presentan datos sobre el crecimiento económico o número de habitantes en la ciudad NB ya que el informe se centró en el desarrollo de los prototipos que se estarían ejecutando en espacios designados por el laboratorio y las demás partes interesadas con la finalidad de detectar mejoras y errores en los procesos de empleador y empleado así como identificar los principales obstáculos a los que se enfrentan los inmigrantes.

## 2.4 América Latina

Argentina, es el país con más laboratorios de innovación pública para el caso latinoamericano, con 6 laboratorios de innovación pública; como se muestra en el gráfico número 4. Sin embargo, sin dejar de lado a los demás países latinoamericanos a partir de una selección deliberada se decidió elegir como unidades de análisis a Uruguay y Chile ya que al ingresar a sus sitios webs en ambos casos se encontraron iniciativas de gran relevancia.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Rodríguez, 2018, pp. 16–17)

## 2.4.1 Uruguay

El laboratorio de innovación seleccionado para este país es la Agencia de Gobierno electrónico y sociedad de la información y del conocimiento (Agesic) de Uruguay, donde tienen un Laboratorio de Innovación social en Gobierno Digital (LAB), como se muestra en la imagen 6.

Esta agencia tiene como objetivo procurar la mejora de los servicios al ciudadano, utilizando las posibilidades que brindan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Asimismo, impulsa el desarrollo de la sociedad de la información en el Uruguay con énfasis en la inclusión de la práctica digital de sus habitantes y el fortalecimiento de las habilidades de la sociedad en la utilización de las tecnologías.

Imagen 7 Agesic



Fuente: Snapshot adaptada de (Agesic, 2012)

Agesic es una unidad que depende de Presidencia de la República Oriental del Uruguay, es decir, es un espacio de nivel nacional el cual busca innovar para los diecinueve departamentos que conforman esta República. La agencia fue creada en el 2006 y en 2015 conforman el Laboratorio de Innovación Social en Gobierno . Uruguay a través de Agesic busca innovar y hacer más eficientes las formas en que las personas se relacionan con la administración pública, incorporando tecnologías digitales y mejores formas de trabajar, poniendo el foco en las personas y



basándose en su principio rector: “transformación con equidad”.(Agencia de Gobierno electrónico y sociedad de la información y del conocimiento, 2012)

Una de las iniciativas que ha impulsado este espacio de innovación en Uruguay es Salud.uy, un programa que promueve y hace uso de las TIC en el sector salud. Este programa tuvo origen en 2012 integrado por el Ministerio de Salud , el Ministerio de Economía y Finanzas, la Agencia de Gobierno Electrónico de la información y del conocimiento de Uruguay y la junta Nacional de Salud, es importante resaltar la integración del Ministerio de Salud y Economía en este programa para trabajar en conjunto con la Agencia de Gobierno Electrónico; ya que permitió la colaboración y multidisciplinariedad de distintas áreas con el fin de mejorar la experiencia de los ciudadanos como pacientes ya que Salud.uy lo que permite es la interoperabilidad en el sistema de salud para que desde cualquier punto se pueda acceder a un historial clínico digital de los pacientes en tiempo real y así poder brindar el servicio de salud con más precisión y mejor calidad.

Salud.uy va más allá de un historial clínico digital, pretende incluir a los ciudadanos en los temas relacionados al sector salud interactuando con ellos y haciendo uso de herramientas como lo son las recetas digitales que mejora la accesibilidad de los medicamentos permitiendo a la vez un registro más exacto sobre la dispensación de los medicamentos y permitiendo el acceso del medicamento en cualquier farmacia institucional independientemente del lugar e institución de salud donde se haya generado la receta. Además de atender las necesidades del sector salud busca preverlas con programas como el de salud visual y salud bucal en las escuelas. Con motivo de la pandemia de covid-19 salud.uy creo una actualización de su App de salud llamada Coronavirus Uy la cual permite agendar la administración de la vacuna contra COVID-19 además de recibir recordatorios de las fechas definidas y acceder al certificado digital de vacunación.

A continuación en el recuadro 1 se detallan algunas de las acciones que integran esta iniciativa:

Tabla 14. Acciones impulsadas Salud. uy	
Historia Clínica Electrónica Nacional	Promueve y mejora la continuidad del proceso asistencial de los usuarios del sistema de salud uruguayo, mediante un mecanismo que permite unificar y hacer disponible toda la información clínica del usuario de Salud ante un evento asistencial
Servicios terminológicos	El uso de servicios terminológicos permite que la información clínica sea registrada de forma estructurada utilizando un estándar internacional que garantiza la interoperabilidad semántica y disponer de la información guardada para ser reutilizada. Su implementación fortalece la calidad semántica de los datos registrados durante la consulta en el ámbito asistencial
Diccionario nacional de medicamentos	Es toda la información necesaria para los procesos electrónicos de salud que involucran los medicamentos. Posibilita el intercambio de información de medicamentos entre los sistemas de información de salud de las instituciones u organizaciones
Mi Historia Clínica Digital	El proyecto tiene como propósito principal empoderar al usuario respecto al acceso a su información clínica
Programa de Salud Bucal Escolar	Tiene como propósito generar una experiencia que incorpore el componente preventivo asistencial del programa en un conjunto de escuelas rurales y urbanas de contexto social crítico de todos los departamentos del país
Receta Digital	El proyecto contribuye a mejorar la calidad asistencial en todo el país, creando herramientas, instrumentos y plataformas que generen el contexto adecuado para contar con prescripción y dispensación electrónica de medicación a nivel nacional
Medición de TIC y salud	Tiene el objetivo de relevar la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el sector salud
Redes sociales Salud.uy	El programa publica contenidos en su canal en YouTube y en su cuenta de Twitter, actividades y novedades

Fuente: Elaboración propia con información de (Agesic, 2018)

La medición de los resultados que ha tenido salud.uy en el sistema nacional de salud se han realizado mediante la comparación de años anteriores teniendo como objetivo general la medición comparativa de los indicadores establecidos en la línea base de 2014, sobre la extensión y calidad de acceso, uso y aprovechamiento de las TIC en la gestión de los prestadores de servicios de salud en Uruguay para ello aplicaron tres encuestas dirigidas a instituciones de salud, profesionales y usuarios.

Algunos de los resultados arrojados del último informe ejecutivo realizado en 2018 fueron los siguientes:

- Los posibles efectos de la implementación y desarrollo de los sistemas de HCE (Historial Clínico Electrónico ) entre los usuarios tienen una visión altamente positiva: 70% considera que le brinda mayor seguridad al paciente y 88% cree que el hecho de que su médico pueda acceder a la HCE mejoraría la atención recibida.
- Aumento de equipamiento TIC en consultorios y mayor disponibilidad de los sistemas de HCE en las áreas de servicios ambulatorios.
- Mayor cantidad de instituciones que tienen sistemas de HCE más complejos y que les permiten realizar tareas más especializadas. (Agesic, 2018)

Así pues , Iniciativas como Salud.uy desarrolladas en laboratorios de innovación pública como lo es esta agencia gubernamental de Uruguay permiten atender y prever problemáticas mejorando la interacción de su ciudadanía con el gobierno mediante una mejor atención y calidad en el servicio nacional de Salud.

## 2.4.2 Chile

En 2015, se crea el Laboratorio de Gobierno de Chile dependiente del Ministerio Secretaría general de la Presidencia, este laboratorio ofrece tres servicios en su página web la cual se muestra en la imagen número 7.

Imagen 8 *Laboratorio de Gobierno de Chile*



Fuente: Snapshot adaptada de (Laboratorio de Gobierno, 2015)

Los servicios están orientados al desarrollo de soluciones para innovar en el sector público con un enfoque multidisciplinario los cuales son:

- La consultoría Ágil: es una metodología que pretende abordar proyectos de innovación pública a partir de 5 fases (exploración institucional, investigación del problema, diseñar propuesta de solución, desarrollar piloto e implementación de la solución) . En sus distintas fases se alternan etapas de divergencia en la búsqueda de antecedentes y perspectivas o posibles soluciones para el problema a abordar, y convergencia, al ir consolidando los hallazgos, probando y mejorando las soluciones hasta llegar a la implementación.
- Red de innovadores públicos: esta red conecta a servidores públicos con distintos actores sociales y privados para compartir experiencias y soluciones innovadoras fomentando la colaboración y el intercambio de ideas.
- Índice de innovación pública: Tiene por objetivo medir las capacidades de innovación de los servicios públicos, y así contribuir a que éstos fortalezcan su valor público en

contextos complejos. Esto lo hace generando evidencia clara y sencilla que orienta la toma de decisiones. Fue desarrollado gracias a una alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el propósito de “mejorar los servicios públicos y su relación con la ciudadanía”, como indica la Misión del Laboratorio de Gobierno. (Laboratorio de Gobierno, 2021)

La red de innovadores con la que cuenta este espacio de innovación además de conectar a los distintos actores tanto públicos como privados también capacita a los servidores públicos permitiéndoles aprender nuevas herramientas y metodologías, esta red está integrada por más de 14,000 miembros.

Por su parte el índice de innovación de este laboratorio, sirve para observar los distintos resultados de las instituciones públicas, conocer el desempeño en innovación de las instituciones y visualizar la evolución de las instituciones. Estos servicios al igual que la metodología Ágil buscan innovar al servicio de las personas teniendo como objetivo mejorar los servicios públicos y su relación con la ciudadanía.

Además de sus distintas publicaciones entre sus iniciativas se encuentra el caso de “Aumentando la percepción de transparencia y confianza en el Estado” desarrollado a partir de la pregunta ¿Cómo se usaron mis impuestos durante el 2019? Esta iniciativa fue desarrollada por el Ministerio de Hacienda, el Servicio de Impuestos Internos (SII), la Dirección de Presupuestos (DIPRES), Tesorería General de la República de Chile (TGR) y el Laboratorio de Gobierno. Esta iniciativa demuestra una vez más la importancia de la colaboración entre distintos actores y disciplinas para un mejor desarrollo.

Para el desarrollo de esta iniciativa se elaboró un reporte el cual comunicaba los siguientes datos

- cuánto se pagó durante el 2019 en impuesto a la renta y en impuesto al valor agregado.
- cómo usó el estado los recursos provenientes de impuestos aportados durante el 2019 por la ciudadanía.
- El déficit fiscal.

El Reporte es una innovación centrada en las personas, que consideró la participación de cientos de ciudadanos en su validación y testeo, a lo largo de todo Chile. En su desarrollo participaron funcionarios de diversas instituciones y departamentos a lo largo de Chile. El resultado del reporte fue evaluado experimentalmente mediante una evaluación con una muestra aleatoria de aproximadamente 160.000 personas. (Laboratorio de Gobierno, 2019)

Este reporte resultó ser una importante herramienta para mejorar la percepción de transparencia y la rendición de cuentas de los ciudadanos con su gobierno. Es importante resaltar que la ciudadanía debe sentirse segura y constatar en qué se invierte el dinero ya que de esta forma se crean vínculos de certeza y confianza con sus gobiernos transparentando el uso de los recursos, este tipo de iniciativas fortalecen ese vínculo.

La participación del laboratorio de gobierno en este reporte fue la siguiente :

1. Diseño, validación y testeo del Reporte, lo cual se desarrolló en dos ciclos iterativos de testeo, sistematización de resultados y recomendaciones, con la colaboración de funcionarios del SII, DIPRES, y la TGR.
2. Evaluación Experimental: informada por las Ciencias del Comportamiento, se desarrolló una teoría de cambio, instrumentos de medición y un diseño de evaluación experimental, en colaboración con la DIPRES. El objetivo de esta línea de trabajo era conocer la efectividad del Reporte para mejorar la percepción de transparencia y la confianza de las personas hacia el Estado. (Laboratorio de Gobierno, 2019)

Una de las características de los laboratorios de innovación pública es que dentro de estos espacios se desarrolla y trabaja a partir de la participación y colaboración tal como lo hace el laboratorio de gobierno de Chile; que en conjunto con las distintas unidades financieras y económicas del gobierno Chile se desarrolló un mejor diseño y difusión de este reporte.

El desarrollo de esta iniciativa consistió en el envío de un reporte personalizado del monto y uso de los impuestos de cada contribuyente que declara renta en Chile mostrando el monto aportado por cada persona en dos de los principales impuestos los cuales son a la renta e impuesto de valor agregado (IVA). Adicionalmente dentro del reporte se muestra de qué manera se utilizaron los impuestos que pagó cada persona. Este reporte fue enviado a las personas por medio de un mail pero también se creó una página web a la cual pueden acceder todas las personas dejando de lado si eres o no contribuyente, dentro de la página había una calculadora la cual calculaba el aporte de cada persona al estado en las distintas áreas del gasto público.

La metodología usada consistió en hacer uso de un diseño de evaluación experimental en el cual se planificó lo siguiente:

Una evaluación ex-ante, para generar evidencia rigurosa del impacto del Reporte en la percepción de transparencia y confianza por parte de las personas en el Estado. El diseño experimental consideró tres grupos de tratamientos de aproximadamente 20.000 usuarios cada uno, los cuales recibieron una de tres versiones del Reporte, desarrolladas con el objetivo de conocer cuál podría ser la manera más efectiva de alcanzar los objetivos de esta intervención:

- Tratamiento 1: Un gráfico de barras que muestra el gasto proporcional por área y por sub-área funcional del gasto público, haciendo énfasis en ciertas categorías
- Tratamiento 2: Un resumen de la utilización de los recursos durante el período en cada una de las categorías del gasto público, a nivel país
- Tratamiento 3: Un resumen similar al tratamiento 2, a nivel regional.

Adicionalmente, se generó un cuarto grupo transversal a todos los tratamientos, que consideró la petición de retroalimentación a los usuarios, para conocer cuál sería el

efecto de abrir un canal de comunicación directa sobre la percepción de transparencia y confianza. El grupo de comparación fue compuesto por aproximadamente 100.000 contribuyentes seleccionados aleatoriamente, que no recibieron el reporte. A todos los contribuyentes que formaron parte de la muestra experimental recibieron en su correo electrónico una encuesta de evaluación que permitió conocer sus percepciones de transparencia y confianza.(Laboratorio de Gobierno, 2019)

Además del diseño de evaluación experimental usado en la metodología incorporaron el uso de ciencias del comportamiento para determinar cómo sería la reacción de las personas al presentarles el informe.

La utilización de un lenguaje claro en el reporte permitió comunicar de manera directa y comprensible a las personas colocando a las personas en el centro de la comunicación es decir diseñar un reporte para las personas.

Los resultados de esta iniciativa fueron los siguientes:

- En promedio, aquellos que recibieron el reporte aumentaron su percepción de transparencia con respecto a aquellos que no lo reciben en un 11%. El reporte que más aumentó la percepción de transparencia es el reporte estadístico, con un 14% de efectividad.
- El reporte estadístico y el de uso nacional tuvieron un efecto positivo y estadísticamente significativo en la generación de confianza en el Estado. El reporte estadístico tuvo el mayor efecto, con un impacto significativo del 7%.
- Al comparar todos los reportes entre sí, el reporte estadístico fue el que generó mayor satisfacción en las personas.
- El envío del Reporte personalizado a un universo de más de 3,5 millones de personas. El Reporte fue construido con procesos automatizados y digitales, enviado por correo electrónico y en versión móvil y web.
- Se desarrolló un sitio web explicativo en la web del SII que explicó en profundidad el reporte y también los aspectos técnicos y metodológicos que lo informaron. (Laboratorio de Gobierno, 2019)



Aumentando la percepción de transparencia y confianza en el Estado es un ejemplo de cómo los gobiernos pueden recuperar la confianza de los ciudadanos, aunque el reporte no fue enviado en su totalidad a la población chilena si permitió el acceso a toda la población mediante la creación de la página web.

Para finalizar, es importante resaltar el pago de impuestos por parte de los ciudadanos ya que mediante ese pago es de donde se obtiene gran parte del recurso público; el cual suele ser designado a programas sociales, políticas públicas, construcción de obras importantes ,etc. pero por otro lado resulta aún más importante que el gobierno muestre a sus ciudadanos en que usan los recursos públicos ya que de esta manera los ciudadanos podrán saber con precisión a dónde se fue su dinero y esto a su vez facilitará que cada vez más ciudadanos cumplan con ese deber ya que tienen certeza de que su dinero está siendo utilizado en beneficio de ellos mismos, como la construcción de avenidas que mejoren la movilidad de la ciudad por o el mejoramiento de los servicios públicos como la recolección de basura, alumbrado público, etc. y no en temas relacionados a corrupción; además generan a su vez un vínculo de confianza y credibilidad hacia los gobiernos.

# Capítulo 3. Laboratorios de Innovación Pública en México

Para el caso de los laboratorios de innovación pública en México, adicional a la consulta del mapeo internacional del CYTED, se hizo una búsqueda en internet para poder identificar si existían algunos otros laboratorios de innovación pública activos en México. Siendo así, un total de siete laboratorios de innovación pública identificados en México, creados entre 2013 y 2020; los cuales se abordarán a lo largo de este capítulo.

## 3.1 Metodología

El desarrollo de la presente investigación, se inclina hacia un enfoque cualitativo, empleando principalmente el método de estudio de caso. De acuerdo con Yin (1994) el estudio de caso es :

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (citado por Yacuzzi, 2005, p. 3)

Así pues, la observación no participante y el registro de información de documentos, videos y artículos, permite analizar cada una de las unidades de análisis concebidas como laboratorios de innovación pública. Del mismo modo, la entrevista fue una de las técnicas que permitió la recolección de datos, para el caso de i-lab México uno de los laboratorios de innovación pública en México

### **3.1.1 Objetivos de investigación**

El objetivo general de este trabajo de tesis es: Analizar la situación de México con los laboratorios de innovación pública. En suma, esta investigación se apoya de dos objetivos específicos:

- Identificar los laboratorios de innovación pública activos en México.
- Valorar la importancia de los laboratorios de innovación pública como espacios generadores de valor público.

### **3.1.2 Preguntas de investigación e hipótesis**

Para dar respuesta a los objetivos de esta investigación y su desarrollo, se plantearon tres preguntas de investigación:

- ¿Los laboratorios de innovación pública pueden generar valor público?
- ¿Cuál es la situación de los laboratorios de innovación pública en México?
- ¿Qué factores determinan la generación de valor público a través de los laboratorios de innovación pública?

Por tanto, a lo largo de este documento se buscará analizar la situación de los laboratorios de innovación pública en México y validar el siguiente planteamiento de partida:

Los Laboratorios de Innovación Pública pueden generar Valor Público en la sociedad siempre y cuando sean multidisciplinarios, para mejorar e innovar procesos y políticas públicas en las distintas áreas del sector público y crean un vínculo de colaboración entre gobierno y ciudadanía si los ciudadanos colaboran en la resolución de problemas.

## 3.2 Casos nacionales

Los laboratorios de innovación pública identificados en México se muestran en la siguiente tabla (15):

Tabla 15. Laboratorios de innovación pública identificados en México						
Nombre	Estado	Tipo de laboratorio	Fuente de financiamiento	Actividad principal	Alcance	Año de creación
Laboratorio de software libre	Zacatecas	Living Lab	Público	Programación	Estatad	2013
Laboratorio para la Ciudad de México (LabCDMX)	CDMX	Policy Lab	Público	Gobierno Abierto	Estatad	2013
U-GOB Lab	CDMX	Living Lab	Privado	Medio Comunicación	Internacional	2018
Laboratorio de Innovación Pública e Inteligencia Artificial (i-LAB)	Estado de México	Living Lab	Privado	Investigación e Inteligencia Artificial	Internacional	2020
C Minds	Jalisco	Living Lab	Privado	Inteligencia Artificial	Internacional	2017
Laboratorio Nacional de Políticas Públicas (LNPP)	CDMX	Policy Lab	Público	Políticas Públicas	Nacional	2015
i-lab innovar para crecer	Veracruz	Living Lab	Privado	Incubadora de proyectos	Nacional	2014

Fuente: Elaboración propia información de (Red INNOLABS, 2022), (i-LAB, 2020), (Laboratorio Nacional de Políticas Públicas, 2021), (COZCyT, 2021), (u-GOB, 2021), (C Minds, 2021), (ilab, 2021), (LabCDMX, 2018).

Como se observa en la tabla anterior, la Ciudad de México, es la entidad federativa con más laboratorios de innovación pública dentro del territorio nacional.

### 3.2.1 Laboratorio de Software Libre (LABSOL)

Ubicado en la zona-centro del país encontramos a LABSOL, tal y como se muestra en la imagen número 8, este laboratorio de innovación pública es perteneciente al Consejo Zacatecano de Ciencia, Tecnología e Innovación (COZCyT) de tal modo, que depende de los recursos públicos provenientes del gobierno del estado de Zacatecas. LABSOL tuvo aparición por primera vez en el Programa Anual de Operación (POA) del COZCyT del año 2013.

Este espacio de innovación se especializa en el desarrollo de software libre, el cual tiene como objetivo generar proyectos de impacto en beneficio de la sociedad con mayor énfasis en el estado de Zacatecas.

Imagen 9 LABSOL



Fuente: captura de pantalla de la página oficial de LABSOL (COZCyT, 2016)

El Laboratorio, se basa en el modelo de innovación abierta permitiendo así la colaboración de distintos actores para integrar y trabajar en conjunto sobre distintos proyectos, para ello cabe destacar que entre sus principales aliados se encuentra un gigante de la tecnología, el cual lleva por nombre Intel; una compañía estadounidense creadora de procesadores de cómputo, los cuales encontramos comúnmente en la mayoría de los equipos que existen en el mercado. Intel es

considerada una de las corporaciones más innovadoras y tecnológicas en el mundo obteniendo premios y reconocimientos en eventos como el Consumer Electronic Show (CES), evento que se realiza anualmente en Las Vegas Nevada.

Es por ello que, dentro del contexto mexicano LABSOL es un laboratorio de innovación pública único en su tipo ya que no hay otro laboratorio de innovación en el país que apueste tanto por el desarrollo de software libre y que apunte a consolidarse como Laboratorio Nacional de Software Libre.

Por otro lado, la información dentro de su sitio web acerca de sus proyectos e iniciativas no es de fácil acceso ya que requiere de un lenguaje de programación distinto al que comúnmente encontramos en la páginas webs, lo cual complica el acceso a su información no solo para esta investigación sino para cualquier ciudadano que desee conocer más a fondo los proyectos desarrollados.No obstante, algunos de los proyectos desarrollados por LABSOL son:

- Adaptación de modelos de realidad aumentada.
- Proyecto integral de impulso cultural con el uso de las tecnologías y Sistema Estatal de Agua y Medio Ambiente.
- Aplicación móvil para disminuir el estrés en el estudiantado.
- Implementación de Clear Linux en Laboratorio de Supercómputo.
- Tablero Digital para espacios deportivos.
- Soluciones especiales para minería.
- Sistema bibliográfico para la Biblioteca Mauricio Magdaleno.
- Servicios de instancias en la nube con Swift & OpenStack. (Cozcyt, n.d.)

Dentro de las actividades con mayor presencia en LABSOL está la vinculación y alianza con el sector académico para que las y los estudiantes adquieran experiencia y habilidades sobre tecnologías innovadoras, de tal manera que puedan ampliar sus oportunidades de desarrollo y empleo; para ello LABSOL organiza distintos eventos como el Festival de Software Libre , La Semana Nacional de Ciencia y Tecnología, Intel Software Day entre otros; tal es el caso del El Foro Nacional de Software Libre realizado el 24 y 25 de junio de 2021 en Naranjos, Veracruz, el cual tuvo por objetivo “Organizar actividades importantes de divulgación,

capacitación y especialización en temas innovadores en tecnologías sobre soluciones de código abierto y software libre como plataforma de la Innovación Abierta.”(LABSOL, 2021) para ello ofrecieron un amplio número de conferencias y talleres, como el taller de Introducción al Lenguaje de Programación Dart y la conferencia Oportunidades y Retos de la Inteligencia Artificial.

Lo anterior lleva a deducir que este laboratorio de innovación pública dirige gran parte de su accionar al tema educativo y es así como genera valor público; es decir por medio de capacitaciones, cursos, becas al extranjero y en general, información relacionada a la programación y software libre para el aprovechamiento de las tecnologías de información.

A partir de ello y teniendo en cuenta que LABSOL es un laboratorio de innovación pública el cual tiene por objetivo lo siguiente:

Articular las estrategias que impulsen la conformación de proyectos de innovación tecnológica con el aprovechamiento de las tecnologías abiertas para beneficio de todos los sectores, complementado por el diseño de programas de capacitación, fortalecimiento de proyectos con la integración del sector académico, vinculación con todos los sectores productivos y consolidar alianzas estratégicas con instancias nacionales e internacionales. (COZCyT, 2016)

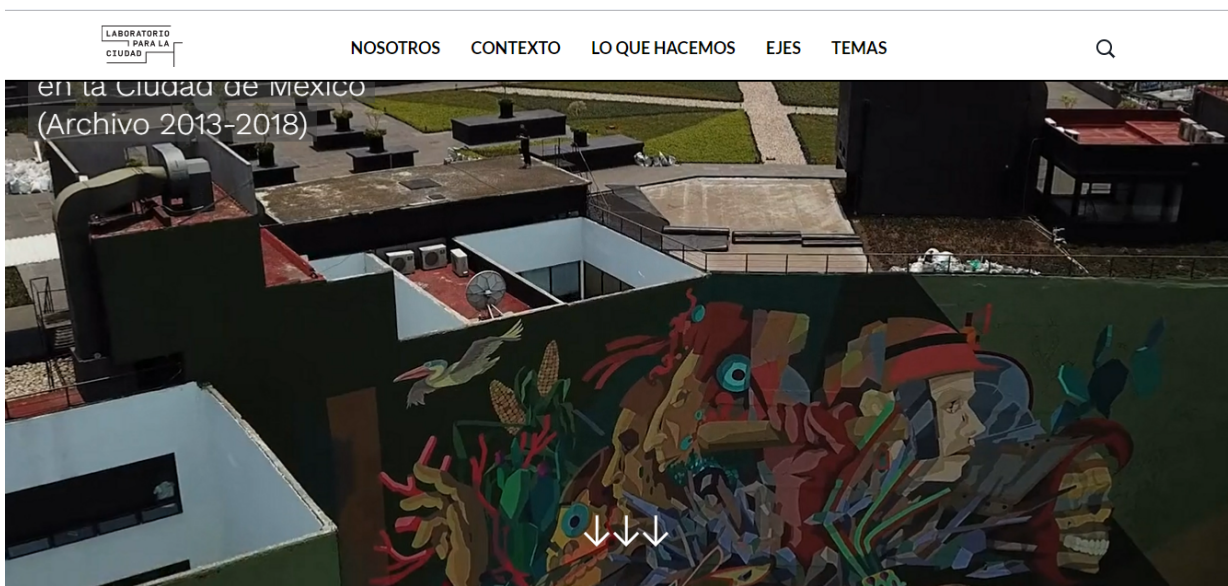
Se puede afirmar que LABSOL tiene un gran campo de acción sobre el cual puede tener impacto y mejorar las estadísticas en cuanto a temas de conectividad, educación y el uso de tecnologías de la información, no solo para el estado de Zacatecas sino también para los diferentes estados del país.

A modo de conclusión, es importante resaltar nuevamente que LABSOL, es único en su tipo en México y que puede ser un primer gran paso para tener una comunidad fuerte de desarrolladores de software mexicanos y que estos a su vez puedan desarrollar y trabajar en todo tipo de proyectos relacionados a la programación para beneficio de los distintos sectores del estado y la ciudadanía, ya que hoy en día vivimos una transición hacia una era totalmente digital.

### 3.2.2 Laboratorio para la Ciudad de México (LabCDMX)

Autodenominada como el área experimental y creativa del gobierno de la Ciudad de México, LabCDMX tiene aparición dentro del contexto de los laboratorios de innovación pública en el año 2013, un año después de haber iniciado el periodo de gobierno del aquel entonces jefe de gobierno de la Ciudad de México, Miguel Ángel Mancera; sin embargo sin conocer las razones exactas LabCDMX dejó de estar activo en el mismo año que termina el periodo de gobierno de Miguel Ángel Mancera. A pesar de ello, la página web de LabCDMX, como se muestra en la imagen número 9, sigue activa con información disponible acerca de los proyectos y su trabajo desarrollado.

Imagen número 10 *LabCDMX*



Fuente: (*LabCDMX - Laboratorio Para La Ciudad de México, 2013*)

Como parte de sus atribuciones establecidas dentro del Reglamento Interior de la Administración Pública del aquel entonces Distrito Federal se encuentra que:

“III. Diseñar, construir, elaborar diagnósticos, opiniones, soluciones e innovaciones en torno a la prestación de los servicios urbanos, atención a la demanda ciudadana, funcionalidad de la vía pública y desarrollo creativo, en coordinación con los sectores



público y privado tendientes a la proyección nacional e internacional de la Ciudad de México.” (Laboratorio para la ciudad, 2013)

De este modo, LabCDMX se adentra en temas vanguardistas como Democracia Digital, Gobernanza Urbana, Movilidad Sustentable, Inteligencia Colectiva entre otros, de tal manera que se convirtió en un referente de laboratorio de innovación pública dentro del contexto nacional y en América Latina.

El equipo de LabCDMX más que multidisciplinario fue totalmente transdisciplinario ya que su integración iba desde arquitectos, diseñadores gráficos, geógrafos, abogados, entre otras profesiones.

Entre sus colaboradores se encontraba el gobierno de la Ciudad de México con sus distintas secretarías e instituciones, el gobierno federal mediante la Secretaría de Relaciones Exteriores, asociaciones internacionales como la Unicef, asociaciones civiles como la Coparmex, gobiernos extranjeros como el de la ciudad de Buenos Aires, embajadas de México en distintos países, universidades como Yale, medios de comunicación como El Universal y la iniciativa privada con empresas como Microsoft entre otras.

En cuanto a su operación LabCDMX busco entender los problemas existentes y emergentes de la ciudad a partir de los siguientes ejes:

**Ciudad Abierta:** este eje buscaba integrar la participación y colaboración de la ciudadanía en los proyectos del Laboratorio, siendo los ciudadanos el centro de la gobernanza.

Hablamos de una Ciudad Abierta porque más allá de una estrategia de gobierno abierto enfocada exclusivamente en los datos o la innovación digital, se plantea la necesidad de entender las posibilidades que la ciudad ofrece a las personas, y viceversa en la generación de valor público.(Laboratorio para la Ciudad, 2013)

**Ciudad Creativa:** eje de investigación el cual buscaba desarrollar y potencializar ideas que pudieran ser usadas para poder hacer frente a los retos de la ciudad e imaginar nuevos escenarios, a partir de tres ejes conceptuales los cuales son: Saber, Hacer y Poder.

Pensar en una Ciudad Creativa es pensar en infraestructuras flexibles e incluyentes que se conviertan en espacios de intercambio para potenciar la comunicación, interacción y diversidad de los distintos sectores de la sociedad; es establecer las condiciones esenciales para el nacimiento de nuevas ideas, prácticas y planes, concretando así soluciones compartidas.(Laboratorio para la Ciudad, 2013)

De modo que, la creatividad y el diseño se convierten en herramientas valiosas para el desarrollo de una ciudad.

**Ciudad Global:** este eje se encargaba de poner al día a LabCDMX ante los hechos internacionales así mismo buscar colaboraciones con otros países, teniendo por objetivos lo siguiente:

“ Los objetivos de Ciudad Global son identificar y hacer uso de las experiencias locales e internacionales para desarrollar conocimiento técnico que sirva como guía para el ejercicio de una política exterior desde una visión de gobierno local.”(Laboratorio para la Ciudad, 2013)

**Ciudad Lúdica:** área de investigación y acción del Laboratorio la cual buscaba integrar actividades lúdicas, principalmente juegos para la creación y gestación de proyectos. De tal modo que los niños eran parte sustancial de Ciudad Lúdica.

El juego está ligado a la creatividad, la exploración, la curiosidad y el pensamiento crítico; jugar nos ayuda a relajarnos, razonar y abordar los problemas desde otra perspectiva, favoreciendo exponencialmente el desarrollo infantil integral. Es a través del juego, especialmente en contacto con la naturaleza, que los niños desarrollan habilidades sociales, emocionales, físicas y cognitivas; aprenden a colaborar, solucionar problemas de diferentes maneras, autorregularse, reflexionar, comunicarse y empatizar con pensamientos diferentes, habilidades indispensables para la vida adulta.(Laboratorio para la Ciudad, 2013)

**Ciudad Peatón:** integrada por los ejes de movilidad urbana, seguridad vial y espacio público , esta área ponía al centro de su operación al peatón buscando mejorar la experiencia de vida del ciudadano como peatón dentro de una megalópolis.

Su objetivo es que los peatones en la Ciudad de México puedan moverse con facilidad y seguridad, disfrutar de espacios públicos y crear comunidad a través de la transformación de las calles, el transporte público, las plazas y parques. Busca colaboraciones entre el gobierno y la sociedad civil para generar mejor política pública, involucrar a los activistas, impulsar aún más la creatividad en la ciudad, y realizar experimentos, prototipos y alianzas que permitan una mejor ciudad para el peatón.(Laboratorio para la Ciudad, 2013)

**Ciudad Propuesta:** a partir de preguntas como “¿qué mecanismos, procesos y herramientas se necesitan para la generación de valor público y comunitario a través de los programas participativos?” Ciudad Propuesta buscaba fortalecer la participación ciudadana principalmente mediante presupuestos participativos, usándolos como una herramienta para integrar a los ciudadanos y colaborar con ellos.

Así pues, los ejes de LabCDMX sirvieron para hacer una clasificación de su accionar y poder desarrollar trabajos de una manera más especializada ya que cabe resaltar que parte del periodo que estuvo activo, el aquel entonces Distrito Federal pasó por un proceso constituyente el cual le daría en 2017 una nueva constitución , de ahí el cambio de Distrito Federal a Ciudad de México y ejes como el de Ciudad Abierta y Ciudad Propuesta tuvieron una participación muy activa dentro de ese cambio.

Con relación a las iniciativas desarrolladas por LabCDMX, dentro de su sitio web hay más de 45 entre las que destacan la Ley de Ciudad Abierta, su intervención en la elaboración de la nueva Constitución de la CDMX, Mapatón entre otras. El valor público generado por LabCDMX deriva de estas iniciativas ya que algunas de ellas fueron de gran impacto para el día a día de la Ciudad de México, pongamos por ejemplo la iniciativa ya antes mencionada Mapatón, pero para ello es necesario abordar primero otra iniciativa también de LabCDMX denominada Sondeo Imagina tu Ciudad la cual demuestra la importancia del actuar y el potencial que tienen laboratorios innovación pública en los gobiernos para hacer frente a problemas del día a día asimismo demuestra que los laboratorios de innovación pública son generadores de valor público.

Sondeo Imagina tu Ciudad, fue una iniciativa que utilizó el imaginario urbano como mecanismo de participación para planificar la ciudad y entender desde la ciudadanía como sería su ciudad ideal. Este sondeo se diseñó en los primeros meses del año 2016 para ser lanzado el 30 de marzo, manteniéndose activo hasta el 15 de septiembre de ese mismo año para lo cual se desarrolló un formato de encuesta digital integrado en el sitio Constitución CDMX Espacio de Encuentro, asimismo se tomó en cuenta que no todos los ciudadanos tenían fácil acceso a internet ni a una computadora; dicho en otras palabras se consideró la llamada brecha digital y para que la participación no se viera limitada e impedida para ningún ciudadano se establecieron 95 quioscos por toda la ciudad para ampliar el mecanismo de participación, de tal modo que el sondeo como lo establece en su sitio web:

“se enmarcó en una estrategia más amplia de ciudadanización del proceso de redacción del proyecto de la constitución en el cual se desplegaron otros mecanismos participativos”(Laboratorio para la Ciudad, 2016)

En pocas palabras Sondeo Imagina tu Ciudad fue un mecanismo de recepción para la que la ciudadanía presentará sus necesidades y problemas con el fin de ser consideradas dentro de la nueva Constitución de la Ciudad de México. Los resultados de este Sondeo se resumen en lo siguiente:

- 31 mil 600 participantes.
- 95 por ciento, o 30 mil, vive en la ZMVM Zona Metropolitana del Valle de México (16 delegaciones de la Ciudad de México-CDMX, 59 municipios del Estado de México y un municipio de Hidalgo).
- El 82 por ciento, o 26 mil vive en la CDMX.
- 13 por ciento, o 4 mil 300, vive en municipios conurbados de ZMVM.
- El 3.5, o mil 100, vive en el resto de la república y el 0.45 por ciento, o 142, fuera de México.
- Mil 474 colonias participantes de la Ciudad de México.
- La cultura se identificó como lo más valioso de esta ciudad, seguido por la educación, las áreas verdes y el agua.
- El principal desafío identificado fue corrupción seguido por empleo, transporte y movilidad, educación de calidad y agua.

- Se captaron futuros imaginados por los habitantes de la Ciudad de México y de sus distintos territorios a la escala de la colonia. Muchos de estos reflejan los principales puntos captados en cuanto a los retos, activos y significados de la ciudad con una visión futura.(Laboratorio para la Ciudad, 2016)

Por tanto, la participación ciudadana en Sondeo Imagina tu Ciudad pudo generar un recurso demasiado valioso hoy en día, datos. Generar una base de datos con información, como lo hizo Sondeo Imagina tu Ciudad, permitió analizar las necesidades desde la perspectiva del ciudadano para posteriormente crear estrategias y actuar sobre esas necesidades; de tal modo que esas necesidades se convirtieron en un reto para LabCDMX. Es aquí donde entra en acción Mapatón ya que los resultados arrojados por Sondeo Imagina tu Ciudad; establece que uno de los principales retos identificados por la ciudadanía fue la movilidad y según el mismo sondeo en la página de LabCDMX nos dice que:

Cada día alrededor de 30 mil microbuses, autobuses y vagonetas trasladan a más de 14 millones de usuarios en la Ciudad de México. Esta red de transporte concesionado es la más utilizada en la metrópoli, y representa el segundo gasto de los hogares.

A pesar de ello, los usuarios no cuentan con información precisa, completa y actualizada de las bases de origen-destino y recorridos que les permita elegir y mejorar sus opciones de transporte en o desde la ciudad. La falta de recursos para recolectar y sistematizar esta información representa un reto en donde se vuelve necesario generar alternativas colaborativas interdisciplinarias e interinstitucionales que permitan darle salida a esta necesidad.(Laboratorio para la Ciudad, 2016b)

Mapatón, sin duda alguna fue una de las iniciativas que resalta el trabajo realizado de LabCDMX ya que demuestra la importancia de la participación por parte de la ciudadanía. A grandes rasgos Mapatón a través de los usuarios (ciudadanos) del transporte público de la Ciudad de México y de una aplicación desarrollada, los ciudadanos voluntariamente mapeaban las rutas de transporte público existentes en la ciudad. Lo que dio como resultados los siguientes:

- 11 meses de trabajo colaborativo
- 4 pruebas piloto

- Convocatoria de 10 días
- + 3,600 usuarios descargaron la app
- 690 equipos formados
- 4,110 recorridos mapeados (2,746 válidos)
- +10,000 consultas a la información de recorrido.(Laboratorio para la Ciudad, 2016)

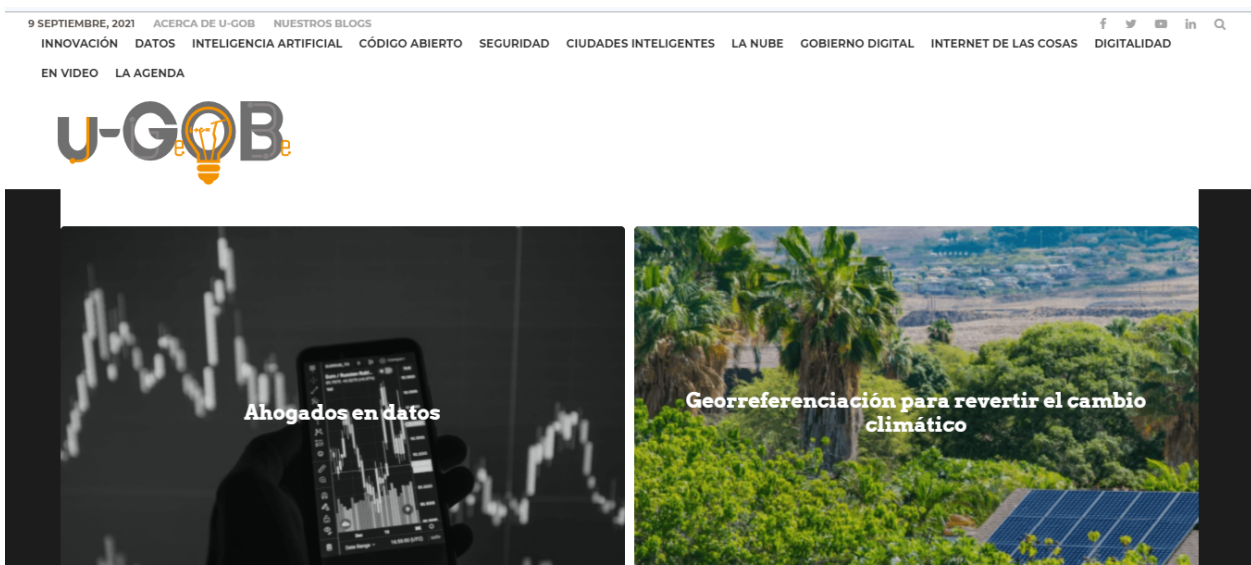
Los resultados de esta iniciativa que son de valor para la ciudadanía se podrían resumir en 2,746 rutas válidas y más de 10,000 consultas acerca de las rutas de transporte público disponibles en la Ciudad de México. Sin duda alguna Mapatón estableció un vínculo de colaboración entre ciudadanía y gobierno ya que fue mediante los usuarios del transporte público y la app que se pudieron mapear las rutas, de tal manera que cada vez que un usuario hacía uso del transporte público abría la app y registraba su ruta. Mapatón dio como resultado información que es útil y de valor tanto para los habitantes de la Ciudad de México como para cualquier otro ciudadano proveniente de otra parte ya que el poder saber cómo llegar desde un punto origen a un punto destino ayuda a los usuarios del transporte público a saber qué rutas pueden tomar y qué medio de transporte utilizar así pues Mapatón hizo frente a uno de los tantos problemas de movilidad en la Ciudad de México.

A manera de conclusión LabCDMX demuestra que los laboratorios de innovación pública son una herramienta para que los gobiernos puedan hacer frente a los distintos problemas ya que la vía mediante la cual Mapatón identificó las rutas existentes en la ciudad fue totalmente innovadora ya que se hizo uso de los dispositivos móviles de los usuarios del transporte público, así mismo se pudo analizar que para el desarrollo de Mapatón fue necesario integrar distintas disciplinas como la cartografía entre otras, también resalta la participación y colaboración de la ciudadanía y el sector privado con LabCDMX como representante del gobierno para la creación de un proyecto que sería generador de valor público.

### 3.2.3 u-GOB Lab

Entre las principales razones por las que u-GOB Lab es conocido desde su aparición en 2018 dentro del contexto mexicano e internacional de laboratorios de innovación pública es debido a su revista impresa y digital la cual tiene más de 20,000 lectores en el formato digital y 45,000 suscriptores en su boletín quincenal, de igual modo registra 12,000 visitas por mes según su sitio Web el cual se muestra en la imagen número 10.

Imagen número 11 *sitio web u-GOB Lab*



Fuente: (u-GOB, 2021)

Este Laboratorio tiene sede en Ciudad de México y como director general se encuentra al frente Carlos Castañeda Girón, Mtro. En Gestión de Innovación de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

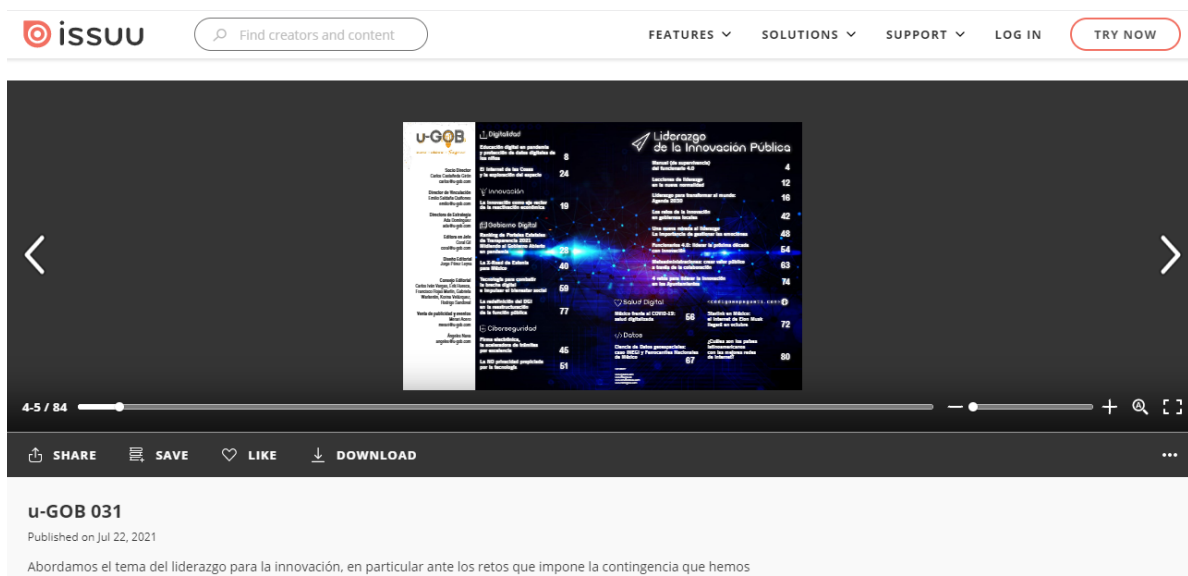
u-GOB Lab, no tiene un financiamiento público es por ello que cuenta con distintos patrocinadores y colaboradores como ORACLE, empresa especialista en el manejo de bases de datos. De igual manera, U-GOB Lab también ofrece distintos servicios como consultorías y capacitaciones en procesos de innovación gubernamental, proyectos y tendencias tecnológicas.

Así pues, u-GOB se ha ido colocando como un espacio de trabajo para impulsar estrategias innovadoras y de transformación digital en el sector público,

colaborando con el sector académico, privado, organizaciones sociales y la ciudadanía. Además gracias a su constante publicación de artículos, investigaciones y contenido multimedia sobre temas como datos, inteligencia artificial, código abierto, gobierno digital, ciudades inteligentes, internet de las cosas, entre otros u-GOB también se ha convertido en un medio de comunicación digital.

Entre sus principales proyectos e iniciativas sin duda alguna se encuentra su ya antes mencionada revista digital y los diferentes eventos que organiza. La revista “u-GOB laboratorio de innovación” es un medio informativo donde han escrito más de 140 autores en sus diferentes ejemplares los cuales están disponibles desde el ejemplar número 1 hasta el último en Issuu, un sitio web en el cual puedes visualizar material digitalizado, como se muestra en la imagen número 11. El acceso al contenido de la revista es gratuito así que cualquier persona interesada en temas relacionados a la innovación pública puede consultar la revista.

Imagen número 12 revista u-GOB laboratorio de innovación en Issuu



Fuente: (u-GOB, 2021)

En cuanto a las actividades por parte de u-GOB están el Congreso u-GOB, foros, conferencias, entre otros. Por ejemplo, del 28 de septiembre al 2 en octubre de 2020 u-GOB realizó su primera cumbre virtual llamada “Summit Virtual u-GOB por



Mejores Gobiernos” evento el cual se llevó completamente en vivo mediante una plataforma de congresos virtuales llamada Whova donde participaron académicos, funcionarios públicos, empresarios y especialistas de 12 países entre ellos Estonia, Argentina, Chile, España, Sudáfrica, entre otros. El acceso a las mesas de análisis, conferencias magistrales y los paneles con los distintos especialistas de la cumbre digital fue libre, es decir no se cobró el registro para tener acceso al contenido del Summit virtual.

De todo lo anterior, se puede concluir que u-GOB Lab es un laboratorio de innovación pública que tiene como actividades principales divulgar conocimiento y asesorar. Aunque la medición de valor público para este caso no es medible como tal en números por medio de una iniciativa como en algunos otros laboratorios de innovación pública financiados por sus gobiernos, es mediante la divulgación de conocimiento que u-GOBLab genera valor público ya que cualquier persona tiene acceso a su contenido el cual es de valor, especialmente para aquellas personas que trabajan en el sector público y para el sector académico del mismo modo este laboratorio contribuye a esa necesidad de análisis y planteamiento de soluciones innovadoras que los gobiernos afrontan para hacer frente a los problemas de las distintas realidades sociales que vive la ciudadanía.

### 3.2.4 Laboratorio de Innovación Pública e Inteligencia Artificial (i-LAB)

De reciente creación pero con gran proyección el Laboratorio de Innovación Pública e Inteligencia Artificial (i-LAB) es una organización no gubernamental que abre sus puertas digitales en octubre de 2020 teniendo por misión “Impulsar la transformación de organizaciones públicas, privadas o sociales de México a través del conocimiento, innovación, reingeniería de procesos, tecnologías emergentes y prácticas responsables” (i-LAB, 2020).

Dentro de su página web la cual se muestra en la imagen número 12, puedes tener acceso a noticias, artículos, investigaciones, cursos y rankings vinculados a Gobierno Abierto , Innovación e Inteligencia Artificial.

Imagen número 13 *sitio web de i-LAB*



Fuente: (*iLab México – Laboratorio de innovación gubernamental e inteligencia artificial.*, n.d.)

En entrevista con uno de los socios fundadores Rodrigo Sandoval (2021), comenta que i-LAB fue creado por un grupo de cinco investigadores y emprendedores que con recursos propios lanzaron el sitio web de este Laboratorio de Innovación Pública, el cual pretende innovar e integrar a la Inteligencia Artificial (IA) como una herramienta potencial, principalmente en el sector público.

En cuanto al financiamiento de i-LAB a diferencia de algunos otros laboratorios como LABSOL o LabCDMX, i-LAB no tiene como prioridad alguna entidad federativa ya que su financiamiento no depende de los recursos públicos otorgados por algún gobierno local, estatal o federal; i-LAB depende principalmente de dos fuentes de ingresos, el crowdfunding y la contratación de sus servicios, entre ellos cursos especializados y proyectos de investigación a la carta, es decir, trabajan acorde a las necesidades de sus clientes los cuales pueden ser gobiernos, instituciones y empresarios.

En cuanto al actuar de i-LAB, es mediante algunos principios que este Laboratorio busca construir nuevas realidades sociales que sean de valor público e impacten en el día a día de la ciudadanía, los principios son los siguientes:

- **Principio de Innovación incremental y disruptiva**  
Por medio de este principio i-LAB busca hacer frente a viejos y nuevos problemas con ideas nuevas que brinden soluciones.
- **Principio de Experimentación**  
A partir de la experimentación i-LAB prueba e integra distintas metodologías, disciplinas, técnicas, etc. para conocer cuáles son las acciones más adecuadas para generar un mayor impacto en determinada situación.
- **Principio de Gobierno Ágil**  
Este principio busca eficientar los procesos, en otras palabras hacer sencillo lo complejo.
- **Principio de Investigación Aplicada y Práctica**  
i-LAB a través de la investigación busca tomar mejores decisiones.
- **Principio de resultados centrados en el ciudadano**  
En este principio el ciudadano es el eje para la elaboración de proyectos.
- **Principio de democratización del conocimiento**  
Este eje busca que todos tengan acceso a información.
- **Principio de inteligencia colectiva y colaboración abierta distribuida**  
En síntesis , a lo que este principio se refiere es a la integración, al trabajo en equipo. (i-LAB, 2020)

Entre sus proyectos con mayor impacto se encuentra un curso titulado “El candidato en línea”. Ganar la campaña en 60 min.” Dentro del contenido del curso se

encuentran temas como el de estrategia de uso de redes de Facebook y Twitter entre otros. Es preciso tener presente que este curso fue lanzado durante la pandemia ocasionada por el COVID-19 y fue dirigido a las campañas electorales ya que en 2021 se llevaron a cabo elecciones en México. En la entrevista ya antes mencionada, el Doctor Sandoval (2021) menciona que si bien no se le puede atribuir totalmente el éxito de una campaña electoral al curso hubo tres casos en los que se ganó la elección, de los equipos de campaña que tomaron el curso.

Del mismo modo, como uno de los proyectos o iniciativas de i-LAB se encuentra el Ranking de portales estatales de transparencia en sus diferentes ediciones, el cual para su elaboración fue necesario integrar otras disciplinas de la programación e informática. Este Ranking a partir de una metodología evalúa los portales de transparencia de los distintos estados de la República Mexicana. Así pues, los estados pueden darse cuenta de la accesibilidad de sus portales hacia los usuarios y mejorar los portales.

Para concluir con este Laboratorio de Innovación Pública, en definitiva i-LAB genera valor público mediante sus investigaciones, rankings y contenido en general ya que si bien parte de su contenido cuesta, es decir tiene un valor monetario porque de ello depende gran parte de su financiamiento, la mayoría de su contenido es gratuito y cualquier ciudadano interesado puede tener acceso a él, es así pues que i-LAB contribuye a la generación de valor público, integrando distintas disciplinas en sus proyectos, generando y compartiendo información que puede ser útil y de valor para tomar mejores decisiones colectivas e individuales que contribuyan a la construcción de nuevas y mejores realidades sociales. De igual forma i-LAB es un instrumento para que las administraciones públicas puedan mejorar condiciones del día a día de la ciudadanía.

### 3.2.5 C Minds

Este espacio de innovación es una organización no gubernamental ubicada en el estado de Jalisco y creada en 2017, la cual busca cómo fortalecer a México y a América Latina en la integración de la Inteligencia Artificial (IA) a las políticas públicas y la intersección de la digitalización. Al frente de C Minds se encuentra Constanza Gómez Mont, quien fue co -desarrolladora para el instrumento global de la UNESCO sobre ética de IA.

Dentro del sitio web de C Minds, en la página principal como se muestra en la imagen número 13, se encuentran tres áreas dedicadas a la experimentación, concebidas cada una como un laboratorio.

Imagen número 14 *sitio web de C Minds*



Fuente:(C Minds, 2021)

Para empezar tenemos AI for Good policy lab, un área experimental que se especializa en IA. De tal modo que este Laboratorio busca impulsar un ecosistema que profundice en la ética y política de una IA justa e inclusiva.

Por otra parte tenemos a Eon resilience lab, laboratorio que fue creado para hacer frente a los cambios generados por la acelerada adopción de la tecnología y así mismo poder prepararse para un mejor futuro.

Y por último tenemos Future or earth, laboratorio el cual mediante el aprovechamiento de la tecnología busca impulsar acciones que sumen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de nuestro planeta. Es preciso tener presente que C Minds es la organización que engloba a estos tres laboratorios de innovación, es decir, los tres operan bajo la dirección de C Minds.

Entre sus tres laboratorios de innovación, C Minds suma más de 10 iniciativas desarrolladas. Entre ellas está IA2030Mx, una encuesta nacional en línea lanzada del 15 agosto al 18 de septiembre de 2018 con el fin de integrar la opinión pública y así identificar los principales retos de la IA e impulsar una agenda nacional de IA. Previo a la encuesta nacional en junio del mismo año C Minds en colaboración con una consultoría inglesa llamada Oxford Insights y el Gobierno de México publicaron el reporte “Hacia una Política de Inteligencia Artificial en México: Aprovechando la Revolución de la IA” en cual vienen descritas experiencias internacionales acerca de la IA para la formulación de políticas públicas. Así pues, considerando ese reporte la coalición IA2030Mx integrada por distintos profesionistas, empresas, dependencias públicas entre otros miembros lanzaron la encuesta nacional. Entre los resultados de dicha encuesta se encuentra lo siguiente:

- En ella participaron alrededor de 1588 personas de los distintos estados de la República Mexicana, siendo la Ciudad de México la entidad con mayor porcentaje de participación.
- El 93% de los encuestados mostró entusiasmo o curiosidad por el tema y cerca del 80% considera que la IA tendrá un efecto positivo en sus vidas.
- El 53% considera que la IA reducirá el empleo y el 45% piensa que la IA puede disminuir la seguridad de privacidad de sus datos personales.
- El 46% de los participantes dice utilizar herramientas digitales basadas en IA, tales como aprendizaje de máquina (machine learning), procesamiento de lenguaje natural (PLN), o chatbots.
- El 45% de los encuestados dice estar algo preocupado por implicaciones éticas o un posible impacto social negativo relacionado con el desarrollo de la IA, como puede ser el sesgo algorítmico, el uso ético de los datos, implicaciones de responsabilidad legal por el uso de algoritmos o posibles implicaciones laborales.(IA2030Mx, 2018)

A pesar de que el número de participantes registrados en la encuesta realmente no fue alto, si lo comparamos con la población de México, merece la pena subrayar que la intencionalidad de la encuesta si contribuye a la generación de valor público ya que como bien se señalan en su sitio web, los resultados de esta encuesta servirán como insumo para:

- La nueva administración federal y los gobiernos locales, para comprender la opinión y perspectiva de la población sobre la IA.
- Ofrecer recomendaciones de política pública.
- Aportar una plataforma para que los sectores interesados contribuyan al proceso de toma de decisiones sobre temas digitales.(IA2030Mx, 2018)

Sin duda alguna la IA tiene un papel importante como herramienta para los gobiernos y de ahí la importancia de que este tema entre en discusión por los distintos actores tanto públicos como privados ya que la complementación o creación de un marco legal que regule esta herramienta será indispensable para el día a día de una ciudad.

En resumen C Minds al trabajar en iniciativas como IA2030Mx, se puede afirmar que es un espacio colaborativo que busca generar valor público y a pesar de no ser un Laboratorio de innovación Pública financiado totalmente por un gobierno es a través de proyectos de investigación y de la colaboración con el sector público y privado que busca financiar su trabajo. Asimismo se puede observar que C Minds no solo es un espacio multidisciplinario sino también transdisciplinario ya que mediante su Laboratorio future of earth busca cómo contribuir al cuidado del medio ambiente, de la mano de políticas públicas y la tecnología; de tal modo que conjunta disciplinas relacionadas al medio ambiente con tecnología y gobierno.

### **3.2.6 Laboratorio Nacional de Políticas Públicas (LNPP)**

Ubicado y Presentado por el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) en la Ciudad de México, el Laboratorio Nacional de Políticas Pública (LNPP) surge mediante la participación del CIDE en una convocatoria publicada por del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) para la creación de Laboratorios Nacionales, siendo inaugurado en noviembre del 2015. De modo que este laboratorio depende económicamente del CIDE y el CONACYT además de ofrecer servicios de asesoría técnica y metodológica a entes interesados en la resolución de problemas públicos.

Como lo establece en su sitio web el LNPP busca “consolidarse como agente de cambio que potencialice el desarrollo de políticas públicas a nivel nacional y subnacional basadas en evidencia y con visión de largo alcance” (Laboratorio Nacional de Políticas Públicas, 2021a). De modo que, el LNPP es un espacio de experimentación e innovación que busca hacer frente a problemas públicos.

Actualmente el director general es Eduardo Sojo Garza-Aldape, quien a lo largo de su trayectoria laboral ha ocupado diversos cargos en al ámbito público entre ellos presidente de la Junta de Gobierno del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y secretario de economía de diciembre del 2006 a julio de 2008.

La estrategia de operación del LNPP se encuentra integrada por 4 unidades de trabajo las cuales buscan hacer frente a los distintos problemas que se pudiera enfrentar el Laboratorio, las unidades son las siguientes:

- **Unidad de Ciencia de Datos (UCD)**

En pocas palabras a lo que esta unidad se dedica es al análisis de datos ya que mediante el manejo y uso de los datos se puede saber la viabilidad de los proyectos y tomar mejores decisiones que ayuden a la resolución de problemas. Algunas de las actividades que integran esta unidad son la visualización de datos y la creación de bases de datos.

- **Unidad de Innovación, Comportamiento y Experimentación (UCEX)**

Esta unidad a través de experimentos busca comprender el comportamiento humano, siendo las ciencias de la conducta el principal enfoque para el actuar de



políticas públicas. Algunas de las actividades que desarrolla la UCEx se encuentran la formulación de políticas públicas centradas en las motivaciones de las personas y generación de soluciones colaborativas

- **Unidad de Simulación (USIM)**

Como lo describe en su sitio web esta unidad puntualiza en “el desarrollo y uso de modelos computacionales para analizar fenómenos sociales y prever los efectos potenciales de políticas públicas antes de su implementación.” Algunas actividades de la USIM son elaborar la representación de sistemas de alta complejidad por medio de bases de datos, indicadores, agentes (actores) y sus relaciones y la validación y/o refutación de hipótesis a partir de análisis de resultados experimentales.

- **Unidad de Inteligencia Colectiva (UIC)**

Integrando la participación de distintos actores tanto públicos como privados las UIC buscan facilitar la comunicación entre los actores involucrados para la realización de proyectos. Entre sus actividades se encuentran la planeación estratégica a largo plazo y el análisis y diseño de política social. (Laboratorio Nacional de Políticas Públicas, 2021)

El LNPP como su nombre lo indica es un laboratorio nacional, por tanto el hecho de que se encuentre ubicado en la Ciudad de México no lo limita a desarrollar proyectos para cualquier otro estado de la república. Entre sus proyectos desarrollados aborda temas como justicia ciudadana, política y gobierno, Objetivos de Desarrollo Sostenible entre otros temas, de modo que, suma más de 50 proyectos los cuales puedes consultar en su página web como se muestra en la imagen número 14 .

## Imagen número 15 *Proyectos del LNPP*

Desde su inauguración en 2015, el LNPP ha desarrollado diversos proyectos orientados a la solución o mitigación de diferentes problemas públicos. Estos proyectos son realizados con la colaboración de investigadores especialistas en cada tema y son resultado de asociaciones estratégicas con organismos del sector público y privado.

Filtros

Tags

- Ciencia de datos (24)
- Ciencia del comportamiento (11)
- Inteligencia colectiva (21)
- Python (1)
- R (1)
- Simulación (8)

Temas

- Justicia ciudadana (16)
- Urbanismo e infraestructura (5)
- Economía y finanzas (27)
- Inclusión (8)
- Política y gobierno (34)
- Género (6)
- Medio ambiente (3)
- Seguridad (2)

Encontramos 53 proyectos

Talleres para identificar las principales apuestas estratégicas a impulsar en materia económica

Datalab

Prevención de discriminación

Fuente: (Laboratorio Nacional de Políticas Públicas, 2021)

Entre sus proyectos se encuentra una iniciativa llamada “Hacia una Política Social Integral en México” desarrollada en colaboración con la Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM) y una organización civil llamada Acción Ciudadana Frente a la Pobreza. Este proyecto tiene como objeto de estudio analizar los programas sociales en México y elaborar una propuesta para la construcción de una política social integral.

Hacia una Política Social Integral cuenta con micrositio al cual puedes ingresar con el siguiente enlace: <http://politicassocialintegral.lnpp.cide.edu/>, allí podrás encontrar toda la información relacionada con el proyecto. Merece la pena subrayar que según la página web de LNPP el estatus del proyecto sigue activo no obstante hasta el momento el proyecto consta de un documento en el cual se analizan los distintos programas sociales en el país para lo cual se tuvo que construir una base de datos con los programas sociales ejecutados de 2017 a 2018 por parte del gobierno federal y de algunos gobiernos estatales. El documento de igual manera se titula Hacia una Política Social Integral y fue publicado en 2018, en él se resumen los resultados de la investigación acerca de los programas sociales en México. El propósito del documento fue el siguiente:

Analizar el conjunto de la política social, para ver si sus partes —los programas— son los necesarios y son suficientes para efectivamente garantizar derechos y para analizar

la efectividad de los elementos que podrían propiciar la integralidad de la política social: la coordinación intersectorial e intergubernamental, la información para la toma de decisiones y la distribución de responsabilidades. (Cejudo et al., 2018, p. 9)

Para cumplir con el propósito, Hacia una Política Social Integral primero identifiqué las características negativas que tiene en común la política social en nuestro país. Al mismo tiempo, identifiqué como consecuencia de las características negativas la ineficacia de la acción gubernamental, el clientelismo en la política social y la ausencia de una política social con enfoque de derechos; las características negativas de la política social identificadas son las siguientes:

- Estancados en el combate a la pobreza
- Política dirigida a carencias, no a derechos
- Intentos fallidos de coordinación
- Estrategias ambiciosas y sin resultados
- Programas que tapan baches pero no modifican condiciones de vida
- Inercias administrativas que contrarrestan decisiones políticas (Cejudo et al., 2018, p. 10)

En la misma línea según la investigación desarrollada, hay un total de 6489 programas y acciones de desarrollo social entre los tres niveles de gobierno federal, estatal y municipal, de los cuales la gran mayoría no cuentan con una teoría clara sobre los problemas que buscan resolver.

Asimismo, se encontró que de acuerdo con el informe Consideraciones para el Proceso Presupuestario 2019 de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) “hay 58 programas que tienen una similitud del 98% o más en 43 variables analizadas” (Cejudo et al., 2018, p. 12); es decir, muchos de los programas y acciones sociales se duplican y empalman entre los diferentes niveles de gobierno, dejando de lado la coordinación y organización para una complementación de programas entre los niveles de gobierno.

Otro de los grandes retos que se identifican en la investigación es el alcance que tienen los programas y acciones es decir cuántas personas requieren de los

programas sociales y cuántas de ellas son beneficiadas, de acuerdo con la investigación:

“En México alrededor del 80% de las intervenciones federales dirigidas a combatir la pobreza en el país atienden a menos del 40% de la población que padece el problema”(Cejudo et al., 2018, p. 13).

Por ello , es importante que la política social de México coordine esfuerzos entre los diferentes niveles de gobierno ya que de este modo se podrán unificar esfuerzos y así mismo tener un mayor alcance, control y registro de los programas sociales; evitando la duplicidad de programas, de modo que, se sabrá qué programa hace que, es decir para qué problema fue diseñado cierto programa o apoyo.

Así pues, teniendo claridad en el porqué de los programas y coordinación se podrá resolver sustancialmente el problema y llegar a más beneficiados ya que habrá un registro más unificado para saber hacia dónde dirigir las acciones.

En virtud de lo investigado por el equipo de Hacia una Política Social Integral se podría decir que el documento es un análisis de la Política Social en México y al mismo tiempo una crítica constructiva de la misma para la construcción y complementación de una mejor Política Social ya que como acertadamente se menciona en el texto:

Una persona que vive en una comunidad marginada, sin acceso efectivo a servicios de salud y a educación, pero con una alimentación suficiente, es tan pobre como aquella que tiene garantizados esos derechos, pero no cuenta con una vivienda digna ni servicios básicos como agua potable, luz y drenaje. Ambas requieren ser atendidas por el Estado, pero de distinta forma.(Cejudo et al., 2018, p. 19)

Por tanto, la importancia de una Política Social Integral es que garantice a la población oportunidades de desarrollo y acceso completo a los derechos como el derecho la educación, a la salud, entre otros pero no momentáneamente sino permanentemente, es decir, que los programas y apoyos brinden el acceso a esas oportunidades para mejorar las condiciones de vida; por ende la importancia de que espacios como el LNPP se den a la tarea de analizar este tipo de situaciones que

son de valor público ya que ayuda profundamente a entender qué pasa con los programas sociales y apoyos, a entender porque a pesar de que existen programas sigue habiendo personas sin acceso a una educación o algún a servicio básico.

Proyectos como este ayudan a que los responsables de formular y tomar decisiones puedan mejorar los programas o apoyos y así garantizar a la población mejores condiciones de vida.

A modo de conclusión el LNPP es un espacio de innovación que se caracteriza por generar valor público a través de la investigación, es decir, por medio de la investigación buscan aplicar los resultados encontrados para resolver problemas públicos. De igual forma este espacio es colaborativo y transdisciplinario ya que aborda distintas áreas y disciplinas para trabajar en sus proyectos, por ejemplo para la elaboración de Hacia un Política Social Integral fue necesario elaborar una base datos y considerar temas como el de educación, seguridad, salud, vivienda entre otros. Así mismo , la participación de la ciudadanía es importante para algunos proyectos del laboratorio ya que mediante su participación en encuestas o en alguna otra actividad el LNPP puede entender y conocer mejor los problemas públicos desde la perspectiva de la ciudadanía.

### 3.2.7 ilab innovar para crecer

Fundado y dirigido por Víctor Moctezuma este espacio de innovación en 2015 obtuvo el premio nacional del emprendedor. ilab innovar para crecer, abre sus puertas en 2014 en Xalapa Veracruz y al igual que i-LAB, C Minds y u-GOB este laboratorio funge como una consultoría la cual busca transformar ideas en soluciones. Dentro de su sitio web como se muestra en la imagen número 15 se encuentra información acerca de cómo opera, sus colaboradores, noticias e información de su fundación.

Imagen número 16 *sitio web de ilab innovar para crecer*



Fuente: (ilab, 2021a)

Entre lo más destacado de este Laboratorio está su fundación llamada Imagina Innova Incuba, la cual busca apoyar a personas innovadoras para el desarrollo de sus habilidades y proyectos. Datos de su misma página mencionan que han becado a más de 600 personas de las cuales el 82% se encuentran en un rango de edad de entre los 20 y 25 años de modo que los jóvenes son los mayormente beneficiados por esta fundación.

Dentro de la página los proyectos e iniciativas desarrolladas son concebidas como “startups” y la mayoría de ellos son proyectos desarrollados por jóvenes a través de la fundación antes mencionada. La clasificación de los proyectos es la siguiente:

- Agroindustria: en su mayoría son proyectos relacionados a la agricultura y el comercio.
- Ciudades futuras: dentro esta clasificación hay distintos tipos de proyectos algunos orientados a niños y algunos otros que buscan resolver alguna problemática que pudiera presentarse en el día a día de una ciudad.
- Gestión ambiental: los están proyectos están dirigidos al cuidado del medio ambiente.
- Salud: son proyectos que buscan aportar con ideas innovadoras y alternativas al sector salud.

Dentro de la clasificación de startups salud se encuentra un proyecto llamado Insight Alert, el cual obtuvo el primer lugar en la categoría Proyectos de Negocio con Impacto Social por parte del grupo financiero Santander en 2018.

Insight Alert es una cubierta que protege al catéter contra agua, sudoración y contaminantes así mismo está cubierta emite una señal temprana cuando existe una contaminación causada por una bacteria, así pues está cubierta para hacer frente a una posible sepsis, una infección que puede causar la muerte. (ilab, 2021)

Así pues, de esta manera ilab innovar para crecer, es mediante su fundación que gestiona y apoya proyectos que pueden ser generadores de valor público ya que a pesar de que es un espacio que no depende de recursos públicos este laboratorio a través de las ideas de alguna persona contribuye al desarrollo de algún proyecto que puede dar solución a una problemática tanto del sector privado como público.

### **3.3 Los Laboratorios de Innovación Pública y la Generación de Valor Público: Caso la Ley de Ciudad Abierta**

Como se ha visto anteriormente, los laboratorios de innovación pública, generan valor público a través de iniciativas; las cuales buscan hacer frente a los diferentes problemas de los distintos contextos.

Ante un escenario de desconfianza por parte de la ciudadanía hacia su gobierno, según el informe del Instituto Nacional Electoral (INE) sobre la Calidad de la Ciudadanía en México de 2015, solo el 21% de la población confía en los diputados y el 36% en el gobierno federal. En consecuencia, la confianza hacia las instituciones y el gobierno en general presentan niveles muy bajos, es decir, la ciudadanía no cree en el gobierno.

Aterrizando en la Ciudad de México, según el mismo informe del INE, tan solo el 32% confía en el gobierno de la Ciudad de México. Es por ello que resulta importante abrir el gobierno a la ciudadanía; no solo para aumentar los niveles de confianza por parte de los ciudadanos hacia las instituciones y sus gobiernos sino también para buscar conectar con los ciudadanos por medio del involucramiento en la toma de decisiones.

Respecto a esta situación de desconfianza y querer involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones y avanzar hacia un Gobierno Abierto tiene aparición la Ley de Ciudad Abierta para la Ciudad de México. Merece la pena subrayar que esta Ley de Ciudad Abierta fue el primer ordenamiento jurídico en México y Latinoamérica en materia de Gobierno Abierto, de modo que, es el resultado de un trabajo vanguardista y colaborativo en cual tiene acción el Laboratorio para la Ciudad (LabCDMX) mediante la plataforma de Gobierno Abierto.

En relación a qué es una Ciudad Abierta, LabCDMX dice que “Una ciudad abierta es aquella que pregunta, escucha y colabora, donde sus agentes de transformación -dentro o fuera de gobierno- coordinan esfuerzos para superar retos a partir del conocimiento abierto y el diálogo permanente” (LabCDMX, 2016)



El concepto de Ciudad Abierta es demasiado nuevo, por lo tanto, existen muy pocos intentos por definir qué es una Ciudad Abierta, sin embargo hablar de Gobierno Abierto a pesar de que también es un concepto relativamente nuevo resulta totalmente vinculante a lo que es una Ciudad Abierta, es decir, sabemos por distintos autores que el Gobierno Abierto se caracteriza por ser un gobierno que hace énfasis en la transparencia, rendición de cuentas, acceso a la información, participación, colaboración, innovación y el uso de la tecnología en su accionar. Es por ello que hablar de una ciudad abierta es consecuencia de implementar prácticas de un Gobierno Abierto.

Por su parte La Ley de Ciudad Abierta para la Ciudad de México en su capítulo uno el cual se comprende del artículo 1 al 7 establece las disposiciones generales para hacer una Ciudad Abierta. El artículo primero dice lo siguiente:

El presente ordenamiento tiene por objeto establecer un marco jurídico para mejorar la disponibilidad de información sobre las actividades del Gobierno para toda la población; fortalecer la participación cívica; y favorecer el acceso de la población a nuevas tecnologías que faciliten la apertura gubernamental, la rendición de cuentas, y la promoción de los Derechos Humanos.(Espinosa, 2015, p. 1)

Así pues , esta Ley lo que pretende es dar legalidad a las prácticas de un Gobierno Abierto para escuchar y colaborar con su ciudadanía en la solución de problemas, generando Valor Público.

Acerca de la intervención de LabCDMX para le elaboración de esta Ley; reside en la creación de la Plataforma de Gobierno Abierto , la cual consistió en reunir a todos los actores involucrados con facultades y atribuciones para crear un marco legal que les diera sustento a los derechos de las y los ciudadanos dentro de un Gobierno Abierto.

Los actores reunidos en la Plataforma de Gobierno Abierto para colaborar en la creación de la Ley de Ciudad Abierta del aquel entonces Distrito Federal hoy Ciudad de México , fueron los siguientes:

- La Controlaría de la Ciudad de México.
- La Oficialía Mayor de la Ciudad de México
- La Secretaría de finanzas de la Ciudad de México
- LabCDMX
- El Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México

De modo que, la Plataforma de Gobierno Abierto permitió profundizar el diálogo de estos actores y así poder identificar las necesidades de un marco legal orientado a un Gobierno Abierto en la Ciudad de México. Posterior al trabajo colaborativo de la Plataforma de Gobierno Abierto, en coordinación con la Asamblea Legislativa del aquel entonces Distrito Federal se propuso la iniciativa de Ley para un Gobierno Abierto. Los resultados de la Plataforma de Gobierno Abierto fueron los siguientes:

- Se logró la coordinación de distintos equipos que trabajaban en proyectos de leyes, trascendiendo barreras partidistas
- La Ley de Ciudad Abierta fue aprobada el 15 de abril de 2015 por unanimidad en sesión ordinaria de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, en resultado del trabajo y esfuerzos colectivos anteriormente mencionados.
- La Ley de Ciudad Abierta entró en vigor el 7 de octubre de 2015 convirtiéndose así en el primer ordenamiento jurídico a nivel local en México y Latinoamérica\* en materia de gobierno abierto.
- Por primera vez los ciudadanos de la Ciudad de México tienen el derecho de ser parte del diseño de política pública.
- Por primera vez se legisla en México el tema de datos abiertos, subrayando que estos deben de considerarse un bien público, marcando los inicios legales de la transparencia proactiva en nuestro país.
- Por primera vez se habla a nivel legislativo en la CDMX de conceptos y preceptos como crowdsourcing, plataformas no propietarias y código libre.
- Por primera vez se crea una “ley dinámica” que dotó a los ciudadanos con voz y voto, siendo partícipes activos de la democracia más que observadores.
- Esto es una primera base para ampliar en un futuro esta ley hacia preceptos de cultura libre, gobernanza anticipada y marcos legales en torno a la experimentación desde gobierno para probar ideas nuevas, fortalecer habilidades, y generar nuevas

formas en torno a la creación de valor público desde redes distribuidas de conocimiento compartido y acción conjunta.

- Diferentes dependencias llevaron a cabo proyectos y programas relacionados al tema, de los cuales destacan Contrataciones Abiertas (Oficialía Mayor y Contraloría), Contralores Ciudadanos (Oficialía Mayor), sistemas para poder pagar en línea (Finanzas), simplificación de trámites y su concentración en un único portal (Oficialía Mayor), entre otros.(LabCDMX, 2016)

A modo de conclusión, este caso es un ejemplo de cómo los laboratorios de innovación pública pueden contribuir a la generación de valor público dentro de un gobierno, ya que la Ley de Ciudad Abierta es producto de un trabajo colaborativo en cual tuvo participación LabCDMX. Genera valor público porque fortalece la relación entre la ciudadanía y gobierno, reconociendo los derechos de las y los ciudadanos para su intervención en la solución de problemas y toma de decisiones de su ciudad, permitiéndoles así comprender su papel dentro de un gobierno más abierto.

## Conclusiones Generales

Hablar de los laboratorios de innovación pública es hablar de una respuesta a los problemas actuales de las administraciones públicas, dentro de una era de transición digital y tecnológica, donde las sociedades y las problemáticas que afectan a la ciudadanía evolucionan simultáneamente.

De acuerdo con los objetivos planteados, en esta investigación, en México se identificaron siete unidades de análisis concebidas como laboratorios de innovación pública; de los cuales u-gob, C minds, I-lab México e I-lab Veracruz, son laboratorios no gubernamentales, mientras que LABSOL, el LNPP y en su momento LabCDMX son laboratorios de innovación pública, financiados por sus gobiernos. No obstante, dejando de lado el origen de sus recursos; abordar y adaptarse a las necesidades públicas y sociales por medio de la participación, colaboración, experimentación e innovación, son similitudes que poseen los laboratorios de innovación pública activos.

De este modo, independientemente de la procedencia del laboratorio, es decir, si es exclusivo o no del sector público o si es privado; los laboratorios de innovación son esos espacios donde la colaboración, multidisciplinariedad y experimentación permiten la oportunidad desarrollar ideas, trasladando lo teórico a lo práctico.

En la mayoría de las unidades de análisis se desarrollaron iniciativas que trascendieron a hechos y que fueron o son valor para la ciudadanía; ya que le encontraron utilidad o les facilitaron algún trámite o servicio. Sin embargo, hablando específicamente sobre los laboratorios de innovación pública identificados en México, no en todos los casos se observó una transdisciplinariedad pero si una multidisciplinariedad esto debido a que si bien, el escenario ideal sería que los laboratorios de innovación pública sean transdisciplinarios no siempre es posible debido a los recursos y personal con los que cuenta cada laboratorio.

Asimismo, se observó que en algunas de las iniciativas abordadas en esta investigación, la ciudadanía sí participó y colaboró en la resolución de las distintas situaciones a las que se enfrentaron los laboratorios de innovación pública;

en suma, que los ciudadanos sean eje central y copartícipes, es uno de los principales factores para la generación de valor público, de modo que, se puede determinar que los laboratorios de innovación pública si pueden generar valor público por medio de sus iniciativas; ya sean productos tangibles o intangibles.

Con productos tangibles se hace alusión a un resultado físico generado por alguna iniciativa, por ejemplo, para el caso mexicano; Mapatón fue el resultado de la participación de los usuarios de transporte público, donde venían las distintas rutas y métodos de transporte público para moverse dentro de la Ciudad de México. Para el caso de las experiencias internacionales, por poner de ejemplo, está la iniciativa Mejor clasificación de residuos en la ciudad, la cual se resume a los contenedores de basura colocados estratégicamente.

Por su parte, los productos intangibles son aquellos que si bien no se pueden percibir de manera física, son el resultado de una iniciativa o proyecto, que al igual que los productos tangibles pueden generar valor público. Por ejemplo, el LNNP con el estudio sobre la política social en México está contribuyendo a que se pueda mejorar la política social en México, ya que permitirá el diseño y aplicación de marcos normativos que posibiliten generar mejores políticas públicas y servicios en función de la ciudadanía.

Por otro lado, Mind Lab y LabCDMX son el claro ejemplo de cómo a través de los laboratorios de innovación pública se pueden crear vínculos de confianza entre ciudadanía y gobierno pero también son el ejemplo de cómo los laboratorios de innovación pública son vulnerables ante uno de sus principales retos que es mantenerse vigentes sin el apoyo de un líder político; ya que LabCDMX cerró sus puertas en 2018, justo al término del periodo de gobierno del aquel entonces jefe de gobierno.

Así pues, los laboratorios de innovación pública con el apoyo necesario y con el impulso de un gobierno abierto podrán diseñar respuestas caracterizadas por la transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración, ya que abrir el gobierno a la ciudadanía, facilita su participación de la misma y permite su reconocimiento como eje central para la elaboración de las agendas públicas,

políticas públicas, programas de desarrollo y servicios que den respuesta a las demandas y problemas públicos; mejorando significativamente la percepción de la ciudadanía hacia sus gobiernos por medio de la generación de valor público.

De modo que, innovar por medio de los laboratorios de innovación pública contribuye a mejorar la gobernabilidad y gobernanza de un municipio, estado o país. Es decir, una administración pública capaz de adoptar ideas que den solución a las diferentes problemáticas, es una administración que genera valor en la ciudadanía. Pues, el generar valor público e incluir a la ciudadanía en el diseño de soluciones y acciones es lo que valoriza la función de los i-labs en los gobiernos y en la sociedad.

Ahora bien, la situación de los laboratorios de innovación pública en México es que de los siete laboratorios identificados, tres son por parte de la iniciativa pública (LabCDMX, LNPP y LABSOL) sin embargo, como ya se mencionó anteriormente LabCDMX cerró sus puertas, lo que reduce el número a tan solo dos laboratorios de innovación pública con financiamiento gubernamental: LABSOL con alcance estatal y el LNPP con alcance nacional. Así mismo, existen cuatro laboratorios activos por parte de la iniciativa privada; lo que refleja que dentro de los gobiernos locales en México el reconocimiento hacia los laboratorios de innovación pública, sobre el rol que pudieran desempeñar como espacios generadores de valor público, es menor al de la iniciativa privada, ya que existen más laboratorios de innovación pública activos que no dependen financieramente de recursos públicos.

Por otra parte y en contraste a los laboratorios de innovación pública en México; los laboratorios del capítulo dos de la presente investigación “Laboratorios de Innovación Pública experiencias internacionales” se analizaron con la finalidad de conocer algunas de las iniciativas que han desarrollado o que están en desarrollo dentro de estos espacios. A excepción de NovaGob, son laboratorios que dependen de los recursos públicos de sus gobiernos locales o nacionales; de los cuales tres son de alcance municipal y dos nacional, lo que a su vez facilita su prevalencia y actuar de estos laboratorios ya que trabajan sobre los problemas públicos y sociales de la agenda local o nacional de sus gobiernos.

Por lo tanto, en México hace falta apostar más por parte de los gobiernos municipales y estatales en tener espacios como los laboratorios de innovación pública, que sirvan para dar respuesta a los distintos problemas de cada contexto. Será importante seguir de cerca los laboratorios existentes en el país para poder calcular de una manera cuantitativa el impacto de sus iniciativas en la calidad de vida de las y los ciudadanos así como en el desempeño de las administraciones públicas; ya que al día de hoy en su mayoría, los laboratorios de innovación pública existentes en el país son de reciente creación y el efecto de sus pocas o muchas iniciativas difícilmente se ven reflejados en estadísticas para el desarrollo a largo plazo.

# Referencias

- Abril Abadin, A., Deza Pulido, M., Garcia Manjon, J. V., Gutierrez Diaz, M., Rodriguez Escobar, J. A., & Rodriguez-Arana, J. (2013). *Introducción a la innovación en la Administración Pública. Visiones para una Administración Pública innovadora*. Netbiblo. <https://doi.org/10.4272/978-84-15562-35-1>
- Acevedo, S., & Dassen, N. (2016). *Innovando para una mejor gestión: La contribución de los laboratorios de innovación pública*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17174/innovando-para-una-mejor-gestion-la-contribucion-de-los-laboratorios-de>
- Agescic. (2012). *Creación y evolución histórica*. Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento. <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/institucional/creacion-evolucion-historica>
- Agescic. (2018). *Informes Ejecutivos Salud.uy*. Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento. <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/informes-ejecutivos-saluduy>
- Análisis de B Bets 2021.Promociones y código promocional*. (n.d.). Openlabs.Mx. Retrieved May 13, 2022, from <https://openlabs.mx/>
- Babino, L. (2011, December 21). Gobierno Abierto: 13 retos para 2012. *Antoni Gutiérrez-Rubí*. <https://www.gutierrez-rubi.es/2011/12/21/gobierno-abierto-12-retos-para-2012/>
- Benington, J., & Moore, M. H. (2010). *Public Value: Theory and Practice*. Macmillan International Higher Education.



- Boston.gov. (2010). *New Urban Mechanics*. <https://www.boston.gov/departments/new-urban-mechanics>
- C Minds. (2021, October 2). *Home | C Minds*. <https://es.cminds.co/>
- Calderón, C., & Lorenzo, S. (2010). *Open Government: Gobierno abierto*. Algón Editores MMX. <https://dspace-libros.metabiblioteca.com.co/bitstream/001/163/8/978-84-937218-5-5.pdf>
- Carta Iberoamericana de Innovación*. (n.d.). Retrieved April 17, 2022, from <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- Cejudo, G. M., I. Lugo, D., & L. Michel, C. (2018). *Hacia una Política Social Integral*. <http://lnpp.mx/proyectos/3>
- CFIA. (2021a, June 9). *Inicio | CFIA*. Centro de Innovación de Aarhus. <https://cfiaarhus.dk/>
- CFIA. (2021b, June 9). *Servicios*. <https://cfiaarhus.dk/ydelsler-0>
- CLAD. (2016). *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*. Colombia. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf>
- CONEVAL. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. CONEVAL, Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- COZCYT. (2016). *LABSOL*. COZCYT *LABSOL*. <https://cozcyt.gob.mx/labsol/index.html#team>
- Cozcyt, W. (n.d.). *LABSOL. Consejo Zacatecano de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Retrieved May 13, 2022, from [https://cozcyt.gob.mx/labsol\\_new/](https://cozcyt.gob.mx/labsol_new/)
- Criado, J. I., Ferreira Dias, T., & Sano, H. (2020). *i-Labs and Public Administration: Public Innovation and the Future of Public Sector*. *Publisher Name Springer, Cham*, 8. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>

- Espinosa, M. Á. M. (2015). *LEY PARA HACER DE LA CIUDAD DE MÉXICO UNA CIUDAD ABIERTA*. <http://www.aldf.gob.mx/archivo-1b52054447d78a831c329f25931f03a5.pdf>
- GobLab | *Fundación NovaGob*. (2016, September 16). <https://novagob.org/goblab>
- Gómez, J. M. M. y. (2004). El capital social y el valor público como ejes de acción para el desarrollo social. *Espacios Públicos*, 8(15), 92–112.
- Grandinetti, R. (2020, June 15). *¿Por qué el Gobierno Abierto invita a innovar?* u-GOB. <https://u-gob.com/por-que-el-gobierno-abierto-invita-a-innovar/>
- Guay, J. (2018, June 5). *Cómo Dinamarca perdió su MindLab: La historia interna*. [https://apolitical.co/es/solution\\_article/como-dinamarca-perdio-su-mente-en-la-historia-interna](https://apolitical.co/es/solution_article/como-dinamarca-perdio-su-mente-en-la-historia-interna)
- Haug, N., & Mergel, I. (2021). Public Value Co-Creation in Living Labs—Results from Three Case Studies. *Administrative Sciences*, 11(3), 74. <https://doi.org/10.3390/admsci11030074>
- IA2030Mx. (2018). *Encuesta Nacional de Inteligencia Artificial*. IA2030Mx. <https://www.ia2030.mx/consulta>
- i-LAB. (2020). *I-LAB – Conócenos – iLab México*. Sobre el i-LAB. <https://ilabmexico.org/i-lab/>
- ilab. (2021a, October 23). *ILab innovar para crecer*. iLab. <https://ilab.net/>
- ilab. (2021b, October 25). *Insight Alert*. iLab. <https://ilab.net/project/insight-alert/>
- ILab México – Laboratorio de innovación gubernamental e inteligencia artificial*. (n.d.). Retrieved May 13, 2022, from <https://ilabmexico.org/>
- INEGI. (2020). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2020/>

LabCDMX. (2016). Ley de Ciudad Abierta. *LabCDMX*. <https://labcd.mx/experimentos/ley-de-ciudad-abierta/>

*LabCDMX - Laboratorio para la Ciudad de México*. (2013, 2018). LabCDMX. <https://labcd.mx/>

Laboratorio de Gobierno. (2015). *Laboratorio de Gobierno*. lab.gob.cl. <https://www.lab.gob.cl/>

Laboratorio de Gobierno. (2019). *Innovadores Públicos*. <http://innovadorespublicos.cl>

Laboratorio de Gobierno. (2021, June 9). *Consultoría Ágil*. Consultoría-Agil. <https://www.lab.gob.cl/consultoria-agil>

Laboratorio Nacional de Políticas Públicas. (2021a, October 4). *Nosotros*. LNPP. <http://lnpp.mx/nosotros>

Laboratorio Nacional de Políticas Públicas. (2021b, October 6). *¿Qué hacemos?* LNPP. <http://lnpp.mx/que-hacemos>

Laboratorio para la ciudad. (2013, 2018). *Atribuciones*. *LabCDMX*. <https://labcd.mx/atribuciones/>

Laboratorio para la Ciudad. (2013a). *Ciudad Abierta*. *LabCDMX*. <https://labcd.mx/ciudades-posts/ciudad-abierta/>

Laboratorio para la Ciudad. (2013b, 2018). *Ciudad Creativa*. *LabCDMX*. <https://labcd.mx/ciudades-posts/ciudad-creativa/>

Laboratorio para la Ciudad. (2013c, 2018). *Ciudad Global*. *LabCDMX*. <https://labcd.mx/ciudades-posts/ciudad-global/>

Laboratorio para la Ciudad. (2013d, 2018). *Ciudad Lúdica*. *LabCDMX*. <https://labcd.mx/ciudades-posts/ciudad-ludica/>

Laboratorio para la Ciudad. (2013e, 2018). *Ciudad Peatón*. *LabCDMX*. <https://labcd.mx/ciudades-posts/ciudad-peaton/>

- Laboratorio para la Ciudad. (2016a). Mapatón. *LabCDMX*.  
<https://labcd.mx/experimentos/mapaton/>
- Laboratorio para la Ciudad. (2016b). Sondeo Imagina tu Ciudad. *LabCDMX*.  
<https://labcd.mx/experimentos/sondeo-imagina-ciudad/>
- Lone, B. K. (2021). *CASE: Bedre affaldssortering i byen | cfia*. <https://cfiaarhus.dk/case-bedre-affaldssortering-i-byen>
- Louise, H., Blaug, R., & Lekhi, R. (2006). *Deliberative democracy and the role of public managers*.  
[https://www.academia.edu/3893594/Deliberative\\_democracy\\_and\\_the\\_role\\_of\\_public\\_managers](https://www.academia.edu/3893594/Deliberative_democracy_and_the_role_of_public_managers)
- Martínez, R. (2018). Valor público como marco para la gestión gubernamental en contextos inciertos. *Centro de Estudios Superiores En Ciencias Jurídicas y Criminológicas*, 25.
- Naser, A., Ramírez-Alujas, Á., & Rosales, D. (Eds.). (2017). *Desde el Gobierno Abierto al Estado Abierto en América Latina y el Caribe*. CEPAL.  
<https://doi.org/10.18356/320272ce-es>
- New Urban Mechanics. (2017, April 22). *BOS:311 App*. Boston.Gov.  
<https://www.boston.gov/civic-engagement/bos311-app>
- NouLab. (n.d.-a). *Economic Immigration Lab New Brunswick Consulting Policy Development*. immigrationlab. Retrieved May 13, 2022, from  
<https://www.economicimmigrationlab.org>
- NouLab. (n.d.-b). *NouLab—New Brunswick's Social and Public Innovation Lab*. NouLAB - New Brunswick Social and Public Innovation Lab. Retrieved May 13, 2022, from  
<https://noulab.org/consulting>
- NouLAB. (2021, June 9). *NouLab*. NouLAB - New Brunswick Social and Public Innovation Lab. <https://noulab.org>

- Novagob. (2017). *Elaboración de la Estrategia de Gobernanza Participativa – Fundación NovaGob*. <https://novagob.org/portfolio/elaboracion-de-la-estrategia-de-gobernanza-participativa>
- Obama, B. (2009, January 21). *Transparency and Open Government*. whitehouse.gov. <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/transparency-and-open-government>
- OECD. (2016). *Open Government: The Global Context and the Way Forward*. OECD Publishing. [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/open-government\\_9789264268104-en#page15](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/open-government_9789264268104-en#page15)
- OECD. (2019). *Declaración sobre Innovación en el Sector Público*. Observatory of Public Sector Innovation. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0450>
- Open Government Partnership. (2011). *Declaración de Gobierno Abierto*. Open Government Partnership. <https://www.opengovpartnership.org/es/process/joining-ogp/open-government-declaration/>
- Open Government Partnership. (2022). *Members*. Open Government Partnership. <https://www.opengovpartnership.org/our-members/>
- Paonessa, L. (2017, April 18). ¿Qué son los Laboratorios de Innovación Pública? *Abierto al Público*. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/que-son-los-laboratorios-de-innovacion-publica/>
- Ramírez Alujas, Á. V. (2011). Gobierno abierto y modernización de la gestión Pública. Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, IX(15), 99–125.
- Red INNOLABS. (2018). 618RT0563.- *Objetivos | CYTED. Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo*. <http://www.cytcd.org/content/618rt0563-objetivos>

- Red INNOLABS. (2022). 618RT0563.- *Integrantes* | CYTED. *Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo*. <https://www.cyted.org/content/618rt0563-integrantes>
- Rodríguez, E. (2018). *Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública: Un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas*. RedInnolabs. <https://novagob.org/documentos/laboratorios-de-gobierno-para-la-innovacion-publica>
- Rojas-Martín, F. (2018). *Innovación pública en el ámbito local. Una aproximación a las metodologías y experiencias*. NovaGov. <http://femp.femp.es/files/3580-1935-fichero/INNOVACIÓN%20PÚBLICA%20EN%20EL%20ÁMBITO%20LOCAL.pdf>
- Sandoval-Almazán, R. (2015). Gobierno abierto y transparencia: Construyendo un marco conceptual. *Convergencia*, 22(68), 203–227.
- Sandoval-Almazán, R. (2017, January 27). *Llegan los laboratorios de innovación gubernamental*. u-GOB. <https://u-gob.com/llegan-los-laboratorios-innovacion-gubernamental/>
- Sandoval-Almazán, R. (2020, April 7). El Reto de Innovar en el Sector Público. *Rodrigo Sandoval Almazán*, 5.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). *Collaborative innovation in the public sector*. 17, 14. (2021, September 9).
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación* (CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo. No. 296). Universidad del CEMA. <https://econpapers.repec.org/paper/cemdoctra/296.htm>

## Lista de tablas, gráficas e imágenes

	Página
<b>Capítulo 1</b>	
Tabla 1. Miembros locales de la Alianza para el Gobierno Abierto	7
Tabla 2. Miembros nacionales de la Alianza para el Gobierno Abierto	8
Tabla 3. Principios de la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto	15
Tabla 4. Ámbitos de la innovación pública	20
Tabla 5. Ámbitos de la innovación pública	21
Tabla 6. Portafolio para la gestión de la innovación pública	22
Tabla 7. Laboratorios de innovación pública en Iberoamérica (innolabs)	26
Tabla 8. Actividades y objetivos de los laboratorios de innovación pública	27
Tabla 9. Cinco funciones de los laboratorios de innovación pública	28
Tabla 10. Principio claves para la creación efectiva de valor pública	35
Tabla 11. Indicadores para medir el valor público	36-37
Tabla 12. Principios claves para medir el desempeño del sector público	38
<b>Capítulo 2</b>	
Tabla 13. Laboratorios de innovación pública internacionales	39
Gráfica 1. Suma de número de laboratorios de innovación por continente	40
Gráfica 2. Laboratorios de innovación en Europa	41
Imagen 1 Fundación NovaGob	42
Imagen 2 Centro de Innovación de Aarhus	46
Imagen 3 Mejor clasificación de residuos en la ciudad	49
Gráfica 3. Número de laboratorios de innovación en Norte América	50
Imagen 4 New Urban Mechanics	51
Imagen 5 App BOS:311	53
Imagen 6 NouLAB	55
Gráfica 4. Número de laboratorios de innovación en América Latina	60
Imagen 7 Agestic	61
Tabla 14. Acciones impulsadas Salud.uy	63
Imagen 8 Laboratorio de Gobierno de Chile	65
<b>Capítulo 3</b>	
Tabla 15. Laboratorios de innovación pública identificados en México	73
Imagen 9 LABSOL	74
Imagen 10 LabCDMX	77
Imagen 11 sitio web u-GOB Lab	84
Imagen número 12 revista u-GOB laboratorio de innovación en Issu	85
Imagen número 13 sitio web de i-LAB	87
Imagen número 14 sitio web de C Minds	90
Imagen número 15 Proyectos del LNPP	95
Imagen número 16 sitio web de ilab innovar para crecer	99