

# Innovar para transformar: el rol de los laboratorios de innovación pública

Innovating to transform: the role of public  
innovation laboratories

Inovar para transformar: o papel dos  
laboratórios de inovação pública

Angel Mauricio Castellanos Cardenas<sup>1</sup>

## Resumen

Este artículo presenta una revisión narrativa para la búsqueda, recopilación y análisis de información documentada, con el propósito de conocer el funcionamiento de los laboratorios de innovación pública en la actualidad, e identificar experiencias y aprendizajes que serán útiles en la implementación de un laboratorio de innovación pública. La búsqueda documental se realizó en las bases de datos LILACS, SciELO, Redalyc y Google Académico identificando 83 publicaciones, de las cuales se seleccionaron 29 para un análisis en profundidad. La administración pública requiere implementar la innovación para mejorar su gestión, ofrecer productos y servicios que beneficien e impacten a la comunidad. Por ello, se emite la Política Pública Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación (2019-2038), la cual busca fortalecer a Bogotá como una ciudad-región competitiva, sostenible e innovadora. Del mismo modo, en la Secretaría Distrital de Salud se ha promovido la gestión de conocimiento desde el Modelo Integrado de Planeación (MIPG) en la dimensión 6, realizándose procesos para impulsar conocimiento e innovación.

El análisis permitió identificar que la innovación pública se entiende como la capacidad de transformar procesos, productos y servicios mediante nuevas metodologías, tecnologías y prácticas colaborativas, ubicando al ciudadano en el centro de la gestión. Se resaltan distintos tipos de innovación y su impacto en la eficiencia, la participación y la generación de valor público. Se identificaron 19 laboratorios que fueron caracterizados según el país de origen, sus principales características, cobertura y elementos de innovación, así como los logros y experiencias

---

<sup>1</sup> Ingeniero de Producción de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Especialista en Gestión Empresarial del Politécnico Grancolombiano y Especialista en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación de la Universidad EAN. Actualmente, Profesional Universitario del Equipo de Gestión del Conocimiento e Innovación de la Dirección de Planeación Sectorial de la Secretaría Distrital de Salud.

En la actualidad, los laboratorios de innovación pública son espacios que promueven el desarrollo de metodologías de co-creación, experimentación y trabajo colaborativo con la participación de diferentes sectores públicos y privados, y ciudadanos para dar respuesta a necesidades de la administración.

**Palabras clave:** Innovación empresarial; Innovación Pública; Laboratorios de Innovación Pública

## Abstract

This article presents a narrative review of the search, compilation, and analysis of documented information to understand the functioning of public innovation laboratories and their usefulness in implementing a public innovation laboratory. The literature search was conducted in the LILACS, SciELO, Redalyc, and Google Scholar databases, identifying 83 publications, of which 29 were selected for in-depth analysis. This review includes the District Public Policy of Science, Technology, and Innovation (2019-2038), which seeks to strengthen Bogotá as a competitive, sustainable, and innovative city-region. Similarly, the Management Excellence Model is presented based on the Integrated Planning Model (MIPG) in its sixth dimension, implementing processes to drive knowledge and innovation.

Public innovation is understood as the capacity to transform processes, products, and services through new methodologies, technologies, and collaborative practices, placing citizens at the center of management. Different types of innovation and their impact on efficiency, participation, and public value generation are highlighted. Nineteen laboratories were identified and characterized according to their stage, characteristics, coverage, and innovation elements, as well as their achievements and experiences.

Currently, public innovation laboratories are spaces that promote the development of co-creation, experimentation, and collaborative work methodologies with the participation of different public and private sectors and citizens to address administrative needs.

**Keywords:** entrepreneurial innovation; public innovation; public innovation laboratories

## Resumo

Este artigo apresenta uma revisão narrativa para a pesquisa, compilação e análise de informações documentadas, com o objetivo de conhecer o funcionamento dos laboratórios de inovação pública atualmente e identificar experiências e aprendizagens que serão úteis na implementação de um laboratório de inovação pública. A pesquisa documental foi realizada nas bases de dados LILACS, SciELO, Redalyc y Google Acadêmico, identificando 83 publicações, das quais 29 foram selecionadas para uma análise em profundidade. A administração pública precisa implementar a inovação para melhorar sua gestão, oferecer produtos e serviços que beneficiem e impactem a comunidade. Por isso, foi emitida a Política Pública Distrital de Ciência, Tecnologia e

Inovação (2019-2038), que busca fortalecer Bogotá como uma cidade-região competitiva, sustentável e inovadora. Da mesma forma, a Secretaria Distrital de Saúde promove a gestão do conhecimento a partir do Modelo Integrado de Planejamento (MIPG) na dimensão 6, realizando processos para impulsionar o conhecimento e a inovação.

A análise permitiu identificar que a inovação pública é entendida como a capacidade de transformar processos, produtos e serviços por meio de novas metodologias, tecnologias e práticas colaborativas, colocando o cidadão no centro da gestão. Destacam-se diferentes tipos de inovação e seu impacto na eficiência, na participação e na geração de valor público. Foram identificados 19 laboratórios caracterizados de acordo com o país de origem, suas principais características, cobertura e elementos de inovação, bem como suas realizações e experiências.

Atualmente, os laboratórios de inovação pública são espaços que promovem o desenvolvimento de metodologias de cocriação, experimentação e trabalho colaborativo com a participação de diferentes setores públicos e privados, e de cidadãos para responder às necessidades da administração.

**Palavras-chave:** Inovação Empresarial; Inovação Pública; Laboratórios de Inovação Pública

## Introducción

La innovación empresarial se define como la realización de un nuevo producto o proceso, o uno mejorado, el cual difiere significativamente del actual; de ese modo, se introducen elementos nuevos o se modifican los existentes (1). Las organizaciones cambian y mejoran sus productos y procesos continuamente, adquiriendo nuevos conocimientos; por esta razón, cualquier sector de la economía está en la capacidad de innovar, incluyendo a las entidades públicas, para ofrecer servicios más accesibles, eficientes, oportunos y de calidad, responder a nuevas demandas sociales, fortalecer la confianza ciudadana, adaptarse a la transformación digital y tecnológica, fomentar la participación, co-creación y modernización del estado. Innovan para generar mayor valor público y lograr que sus acciones tengan impacto positivo en las personas y la sociedad.

La modernización del Estado en Colombia ha llevado a involucrar la innovación de forma permanente en la administración pública. Han tomado fuerza conceptos como el de gobierno abierto basado en cuatro pilares: transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana, colaboración e innovación pública. El término de gobierno abierto surge en 2009 con la iniciativa de Barak Obama en Estados Unidos, se involucra a los ciudadanos en la toma de decisiones para así lograr mejores políticas públicas, brindar productos y servicios que generen alto impacto social (2). En 2012 Colombia adoptó el término y entró formalmente en la agenda de Gobierno Abierto al unirse a la Alianza para Gobierno Abierto (AGA).

El Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital creó la Política Pública de Ciencia, Tecnología e Innovación 2019-2038, para fortalecer el ecosistema de innovación en Bogotá D.C, integrando un conjunto de redes de agentes públicos, privados y de educación en adaptar, generar y/o difundir innovaciones tecnológicas. Así mismo, se plantean tres objetivos específicos en esta política: el primero es consolidar a la educación y la investigación con enfoque al desarrollo de capacidades endógenas en Ciencia, Tecnología e Innovación, el segundo es potenciar la innovación empresarial y la

competitividad de las cadenas de producción, y el tercero y último, es generar procesos de innovación social y pública que aporten a lograr un desarrollo humano sostenible (3).

Siguiendo el impulso de fortalecer la innovación pública, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) mediante el Decreto 1499 de 2017 actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), dando un marco de referencia a todas las entidades públicas para planear, dirigir e innovar, así mismo, realizar seguimiento, evaluación y control de la gestión pública. El modelo cuenta con siete dimensiones: Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados, Evaluación para el Resultado, Información y Comunicación, Gestión del Conocimiento y la Innovación, y Control Interno (4). La dimensión de Gestión del Conocimiento gestiona el desarrollo de acciones para la difusión del conocimiento e innovación que generan los servidores de las entidades; es de importancia para la administración pública investigar, idear, innovar y experimentar para lograr la mejora de los productos y servicios. Es clave la implementación de nuevas tecnologías, compartir el conocimiento entre los servidores, la ciudadanía y diferentes actores, e impulsar las buenas prácticas en la gestión y la manera óptima de hacer las cosas (5).

La Secretaría Distrital de Salud desde el proceso estratégico de Gestión del Conocimiento e Innovación impulsa y orienta la generación, intercambio y uso del conocimiento; así mismo, la innovación y el fortalecimiento de las capacidades con el Semillero de Innovación que es un espacio de encuentro para la transformación de ideas y desarrolla actividades para fortalecer la creatividad, la imaginación, la ideación y las habilidades de los servidores de la entidad para convertirlos en agentes de innovación. Estas acciones se articulan con una tendencia global orientada a consolidar la innovación, entre otras, la creación de laboratorios de innovación pública.

Los laboratorios de innovación pública son espacios creados para la ideación, experimentación y prototipado, en los cuales se involucran a distintos actores, con el fin de realizar innovaciones que den

respuestas a necesidades de usuarios y grupos de interés (6). Es importante resaltar que estos espacios han ido creciendo en los últimos años en todo el mundo, para fomentar la creatividad y dar solución a retos y desafíos. Entidades del Estado, universidades, empresas privadas y diferentes organismos han sido promotores de su creación porque incentivan la mejora de la administración en beneficio de la ciudadanía.

En el Distrito Capital a la Secretaría General de la Alcaldía Mayor le fue otorgado el mandato para la creación del Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá (iBO), mediante el Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024: “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI”. Esta iniciativa tiene como propósito fortalecer y consolidar la innovación pública mediante la participación activa de la ciudadanía, entidades distritales, organizaciones, emprendedores, empresas y la academia, con el fin de trabajar de manera colaborativa en la identificación y creación de soluciones frente a los distintos retos que enfrenta la ciudad. (7)

En el Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027 “Bogotá Camina Segura”, en su Programa 36 se propone usar la innovación para mejorar cómo se hacen las cosas en las entidades distritales. Además, busca fortalecer procesos, generar ideas y enfrentar retos para mejorar el funcionamiento institucional, los servicios a la ciudadanía y aumentar la confianza en las instituciones (8).

Por esto, es necesario seguir fortaleciendo la cultura de la innovación en los servidores de la Secretaría Distrital de Salud, fomentar la creatividad en la solución de problemas y proponer mejoras en todos los procesos de la entidad. Lo anterior, motiva a realizar una búsqueda sobre el funcionamiento de los laboratorios de innovación pública, observar sus características, funcionamiento, metodologías, herramientas usadas, logros y experiencias exitosas; se realiza una revisión narrativa de la literatura disponible en distintas bases de información académica donde se identifican elementos clave que puedan ser incorporados en la creación de un espacio de innovación. La presente revisión busca responder

cómo funcionan los laboratorios de innovación pública en diferentes contextos a nivel mundial.

## Metodología – Identificación de fuentes

Se realiza la revisión narrativa planteándose la pregunta: *¿cómo es el funcionamiento de los laboratorios de innovación pública en la actualidad?* El objetivo del análisis de los resultados consiste en identificar países y describir las características, logros y experiencias exitosas de laboratorios de innovación pública. A continuación, se describen los ‘momentos’ de la revisión narrativa.

**Momento 1:** se realiza una búsqueda de artículos en idioma español en publicaciones académicas y bases de datos como Lilacs, Scielo, Redalyc y Google Académico, con las palabras clave: “*laboratorios AND innovación AND pública*” tomando las publicaciones de los últimos cinco años.

**Momento 2:** se realiza la revisión narrativa basada en la metodología Prisma (9).

**Momento 3:** se construye el diagrama de flujo de los textos identificados, seleccionados y elegidos a ser objeto de revisión y análisis.

**Momento 4.** Resultados.

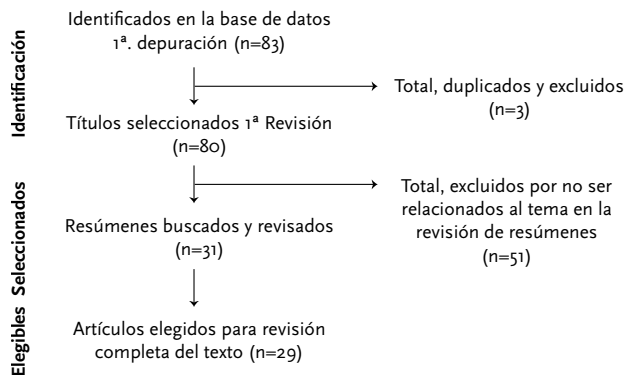
## Resultados

Se identificaron 83 publicaciones en las siguientes fuentes de información:

**Tabla 1. Número de publicaciones encontradas por fuentes de información**

Fuente de información	Número de publicaciones
Lilacs	22
Scielo	13
Redalyc	23
Google Académico	25
Total	83

Para realizar la revisión narrativa se consultó y utilizó la metodología Prisma (9), la cual ayuda a diseñar y a documentar este tipo de estudios. En la Figura 1 se muestra el diagrama de flujo de la revisión narrativa en identificación de textos, los seleccionados y elegidos para el análisis.



**Figura 1. Diagrama de flujo – Revisión Narrativa**

Se realiza lectura y análisis al total de 83 resúmenes de artículos identificados, de los cuales se efectúa la selección y posterior elección a 29 resúmenes para la revisión completa del texto identificando aportes al objeto del estudio. Igualmente se realiza la ficha documental que hace parte del corpus que comprende el año, autores, país, cita, nombre de la publicación, resumen, objetivo, metodología, principales hallazgos, conclusiones e ideas de escritura para este artículo. Las preguntas que orientaron la lectura de cada artículo elegido y posterior categorización fueron: *Concepto de innovación pública; funcionamiento de laboratorios, logros y experiencias.*

A partir del análisis de los textos seleccionados se identificaron publicaciones cuyos autores pertenecen a los siguientes países<sup>2</sup>: Chile 3; Colombia 6; Brasil 3; Argentina 5; Cuba 4; España 8; México 6 y Ecuador 1, Portugal 2 y Costa Rica 1.

La literatura analizada corresponde al propósito de la revisión narrativa dado que se abordaron los conceptos de innovación pública y funcionamiento de laboratorios, metodologías y herramientas para la innovación, logros y experiencias exitosas; todos

los laboratorios identificados en la literatura realizan innovaciones de carácter público.

## El concepto de innovación pública

A la hora de innovar se requiere de capacidades, conocimientos y habilidades creativas, idear nuevas formas de hacer las cosas para así lograr cambios incrementales a los procesos, productos y servicios. Todos los seres humanos somos innovadores por naturaleza, estamos en continua innovación, mejorando el quehacer diario.

La innovación pública influye significativamente en el desarrollo de las sociedades generando cambios reflejados en la economía, la sociedad y la tecnología, así de esa forma se resuelven problemas y necesidades ciudadanas cada vez más complejas y dinámicas, estas nuevas formas de abordar problemáticas o resolver retos conllevan cada vez más a la participación de las partes interesadas (ciudadanos, empresas, universidades u otros organismos). Restrepo et al. (10), afirma que innovar en el sector público es necesario para mejorar los servicios ofrecidos y ser más eficientes en la gestión. Así mismo, deberá orientarse el fortalecimiento de los mecanismos de participación de los servidores generando propuestas que permitan desarrollar un servicio público eficaz. De acuerdo con Gaete et al. (11) los cambios estarán orientados a la transformación de procesos de gestión pública para lograr impacto en los ciudadanos, por esta razón las administraciones públicas necesitan ser innovadoras, transformar continuamente los productos y servicios que ofrecen a los ciudadanos en función de sus nuevas demandas y necesidades públicas y sociales (12).

Long et al. (13) menciona cuatro tipos de innovación en la administración pública: la institucional que es la reorganización o creación de nuevas entidades; la organizativa que es la introducción de nuevos procedimientos de trabajo o técnicas de gestión en la administración pública; la de los procesos, que se enfatiza en la mejora de la calidad de la prestación de los servicios públicos y la conceptual, que se

2 Entre los textos seleccionados se identificaron dos artículos escritos por varios autores de distintos países.

enfoca en nuevas formas de gobernanza como la formulación interactiva de políticas y reformas presupuestarias. También existe la innovación en procesos tecnológicos, la cual consiste en crear o utilizar nuevas tecnologías para mejorar los procesos, los productos y la prestación de servicios (14).

Ahora bien, innovar se refiere a nuevas maneras de hacer las cosas, para esto es necesario pensar en rediseñar los procesos para lograr la mejora, la eficiencia y la eficacia. Se requiere realizar transformaciones innovadoras enfocadas en satisfacer las necesidades, ofrecer productos y servicios de excelencia, implementar procesos creativos, nuevas tecnologías y métodos de trabajo colaborativo que fortalezca la gobernanza y mejore la prestación de los servicios, afrontando retos de la gestión pública y contribuyendo en el desarrollo económico y social (2).

Es importante destacar que la innovación pública pone al ciudadano en el centro de las políticas y servicios, comprende sus necesidades, expectativas y experiencias para el diseño de soluciones más efectivas y centradas en el usuario (2). Para esto, es necesario fomentar la colaboración entre diferentes actores, tanto en el sector público como en el privado, la sociedad civil, las organizaciones comunitarias y académicas, aborda desafíos y retos complejos, que precisamente requieren la participación de múltiples perspectivas y conocimientos especializados, destacando la importancia de involucrar activamente a la ciudadanía en las fases de co-creación y experimentación.

Se resalta también que la innovación pública implica la experimentación y la disposición de probar enfoques novedosos, fomenta la toma de riesgos controlados, el aprendizaje de los fracasos y la adaptación constante, permite identificar qué funciona y qué no para ajustar las soluciones en función de los resultados; fomenta el uso de la tecnología, el aprovechamiento de herramientas digitales, busca generar cambios positivos y transformar la forma en que se diseñan, implementan y evalúan las políticas y servicios y la administración pública (15). De esa manera, innovar en lo público es vital para fomentar cambios radicales y significativos creando mayor valor público.

Es importante mencionar que esta misma innovación implica responder creativamente a los desafíos sociales mediante procesos de co-creación que involucran activamente a los ciudadanos, enmarcándose en el paradigma de gobernanza abierta. Esta co-creación se caracteriza por ser innovación basada en aprendizaje colaborativo, movilización de diversos actores y recursos, enfoque deliberativo que fomenta el diálogo y la cooperación basado en relaciones sólidas, redes de apoyo y sentido de comunidad, con resultados tangibles e intangibles hacia problemas públicos, genera un impacto con valor público orientado a la transformación social (16), de acuerdo a Font et al., la innovación pública integra diversos actores creando e implantando nuevas ideas por medio de la creatividad y la mutua colaboración (17).

### ***Los laboratorios de innovación pública***

Distintos autores coinciden en afirmar que los laboratorios de innovación pública son espacios de ideación y están diseñados para promover la transformación de la gestión pública. Allí se experimenta y constituye la creatividad en generar nuevas soluciones a desafíos, necesidades y problemas en las organizaciones públicas (18), y en ellos se involucran diferentes actores que aportan conocimiento. De acuerdo con Hernández et al. (19) los laboratorios de innovación pública son una tendencia internacional en los cuales se proponen cambios orientados desde un enfoque centrado en las “personas”. Ahora los ciudadanos son el centro de las preocupaciones para entender sus necesidades y capacidades, ellos también aportan en los procesos de innovación (20). Los proyectos que se trabajan en los laboratorios junto con los ciudadanos y las ciudadanas obtienen mayor realismo y colaboración de las partes (21) para la identificación de soluciones a diversas problemáticas, así se contribuye a la generación de nuevos conocimientos, saberes, experiencias y aprendizajes válidos y necesarios en la toma decisiones públicas.

Según menciona Rodríguez et al. (22) los laboratorios de innovación son espacios libres en los cuales se



promueve la creatividad en la solución de problemas de la administración pública. Diversos autores coinciden en afirmar que entre los objetivos de los laboratorios está brindar soluciones innovadoras, acercar el gobierno a la ciudadanía, mejorar políticas públicas, difundir y utilizar datos abiertos. Además, ofrecen actividades de apoyo a emprendedores, eventos, análisis de datos, investigación, desarrollo de plataformas tecnológicas, todo en términos de transparencia y participación ciudadana. Adicional, conectan personas con organizaciones, ofrecen espacios para la generación e intercambio de ideas y conocimientos enfocado en la experimentación y aprendizaje continuo (23).

El objetivo principal de los laboratorios de innovación pública, como afirma Restrepo et al. (10), es abordar los desafíos y problemas complejos que enfrenta la administración pública, con soluciones innovadoras a las necesidades del usuario. Se dedican a la experimentación de soluciones posibles a problemas reales en ambientes controlados con la realización de prototipos y su posterior testeado para la evaluación de la efectividad (16).

Así mismo, Long (13), afirma que los laboratorios emergen como organizaciones pequeñas, ágiles y dinámicas capaces de desafiar problemas públicos complejos que enfrentan las estructuras gubernamentales tradicionales. Ahora bien, los gobiernos ya no monopolizan exclusiva y excluyentemente la resolución de dichos problemas, por lo que requieren incorporar nuevas capacidades y aptitudes disponibles fuera de las estructuras tradicionales del Estado (innovación abierta), a partir de un proceso creativo involucrando a las personas y brindan formación en habilidades innovadoras a servidores públicos y ciudadanos en general (24). Finkelievich et al. (25), por su parte, afirma que estos laboratorios son la respuesta a distintas necesidades, representan un ambiente de innovación nuevo y abierto, aplican procesos de co-creación y combinan metodologías y herramientas de ideación y creatividad (26).

También existen los laboratorios ciudadanos, que promueven la innovación social en temas como política, cultura y educación; los laboratorios virtuales, que utilizan internet para intercambiar

conocimiento a distancia y realizar procesos de innovación; los laboratorios abiertos, que nacen con visión empresarial permitiendo colaboración externa (empresa y partes interesadas) para el desarrollo y la transformación de nuevos productos; los laboratorios vivos, que involucran la triple hélice (gobierno, empresa y ciudadano) para validar productos y tecnologías. Los urbanos, centrados en soluciones sostenibles y uso del espacio público; los urbanos vivos, que integran ciudadanos en grupos interdisciplinarios para resolver problemas locales; los vivos sociales, que aprovechan el conocimiento de la comunidad para luego ser replicado a otras comunidades en condiciones desfavorables; los de innovación, que crean redes internacionales mediante tecnología para compartir conocimiento; y los de innovación social, que buscan transformar la realidad mediante participación de las personas aplicando un pensamiento creativo. Todos estos espacios comparten el objetivo de generar soluciones innovadoras a problemas ciudadanos y sociales mediante colaboración, experimentación y co-creación de conocimiento (27).



Figura 2. Tipos de laboratorios de innovación

## El funcionamiento de los laboratorios de innovación pública

En los artículos analizados se evidencia que cada laboratorio opera de acuerdo con las necesidades de la entidad a la que pertenece y la naturaleza de esta, para crear soluciones a problemas específicos; algunos de estos fueron creados por entidades públicas, universidades u organizaciones de carácter privado.



Los laboratorios de innovación pública poseen las siguientes características de funcionamiento: a) participación, colaboración de ciudadanos con funcionarios públicos en la identificación de problemas y soluciones con ideas innovadoras, b) co-creación y experimentación, c) infraestructura necesaria para su eficaz funcionamiento, interacción con redes de trabajo como la academia, empresas y sociedad y divulgación de los logros (28). Otro aspecto clave es el liderazgo orientado a la innovación, acompañado de una visión clara de futuro, el fortalecimiento de una cultura innovadora, la disponibilidad de recursos adecuados y la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario con capacidades y competencias en innovación. Los laboratorios cuentan con espacios adecuados diferenciados de otras áreas y poseen diferentes fuentes de financiamiento, algunos con financiación proveniente de diversos organismos externos (29).

En cuanto a la innovación, se desarrollan diversas metodologías para la resolución de problemas complejos. Por ejemplo, la ciencia de datos emplea herramientas estadísticas para analizar información relevante; la ciencia del comportamiento se centra en comprender los factores sociales y psicológicos que inciden en los problemas; la simulación y el modelado facilitan la comprensión de los sistemas sociales y sus dinámicas; la inteligencia colectiva aprovecha el conocimiento diverso de personas especializadas en distintas áreas; el “design thinking” es una metodología ágil enfocada en las necesidades de los usuarios para desarrollar soluciones innovadoras y, además, se fomenta la generación de conocimiento como medio para documentar y compartir las lecciones aprendidas (13).

### ***Casos de laboratorios de innovación identificados dentro de la literatura***

La tabla 2 presenta, de manera categorizada, casos de laboratorios de innovación identificados en los textos y artículos revisados. Se incluye el nombre, país de origen, características principales, entidad a la que pertenecen, naturaleza (pública o privada), cobertura (local, regional o nacional), elementos asociados a la co-creación e innovación, así como sus logros y experiencias.

**Tabla 2. Laboratorios de Innovación Pública**

Consecutivo	Laboratorio de Innovación	País	Características del laboratorio	Entidad al que pertenece	Origen	Cobertura	Elementos para la co-creación y la innovación	Logros y experiencias
1.	Laboratorio de la Universidad de Holguín (19)	Cuba	Desarrolla el aprendizaje para dar respuesta a necesidades de la administración pública.  Incentiva el uso de la tecnología para dar solución a problemáticas de la ciudadanía y entidades del gobierno.	Universidad de Holguín	Privado	Regional	Prototipado, la experimentación y creación de soluciones que agregan valor público.  Promueve innovaciones basadas en el uso de las TIC.	Promociona las capacidades de innovación.  Actúa como centro de formación para servidores públicos y ciudadanos.
2.	Laboratorio de Innovación (10)	Colombia	Potencializa la innovación para dar solución a problemas sociales con alianzas (público-privadas), prácticas universitarias, académicas y la participación ciudadana.	Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia	Privado	Nacional	Trabajo colaborativo entre universidad, comunidad y otros entes.  Promueve la investigación vinculando docentes y estudiantes.  Realiza innovación a través de prototipos tecnológicos.  Desarrolla programas educativos innovadores de fácil acceso a ciudadanos y comunidades.	Impulsa el programa CISNA (Centro de Innovación Social de la Gobernación de Nariño) el cual generó innovación social para el uso de tecnologías limpias a bajo costo en comunidades generando impacto ambiental.
3.	Laboratorio de Gobierno de Ruta N (10)	Colombia	Desarrolla proyectos innovadores para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.  Involucra a los servidores públicos de la Alcaldía de Medellín para colaborar y co-crear.	Alcaldía de Medellín	Público	Regional	Diseño de prototipos en entornos sociales.  Ofertas de capacitación en emprendimiento e innovación.  Desarrolla proyectos, retos e iniciativas de innovación con trabajo colaborativo y cocreado.	Ha desarrollado proyectos de impacto en la ciudad de Medellín vinculando medio ambiente, mujeres, salud, movilidad y vivienda.  Involucra a servidores públicos de las entidades de la Alcaldía de Medellín para gestionar de manera colaborativa y cocreada el diseño prototipos implementados en entornos sociales, que contribuyen a la transformación territorial.

Consecutivo	Laboratorio de Innovación	País	Características del laboratorio	Entidad al que pertenece	Origen	Cobertura	Elementos para la co-creación y la innovación	Logros y experiencias
4.	Laboratorio de Investigación en Cultura y Sociedad Digital (12)	España	Espacio de encuentro entre la universidad y la sociedad para generar y promover proyectos de investigación, transferencia de conocimiento, experimentación, creatividad, innovación y emprendimiento.	Universidad de Granada	Privado	Regional	<p>Involucra una ciudadanía activa para intercambio de conocimiento.</p> <p>Fomenta la investigación, creatividad, experimentación, e innovación social y el emprendimiento.</p> <p>Fomenta la transferencia de conocimiento (universidad/ sociedad y sociedad/ universidad).</p>	<p>Red UnInPública que identifica iniciativas universitarias para dar respuesta a demandas sociales.</p> <p>Creación de la plataforma «livemetrics» para la visualización de información de resultados de investigación de la universidad.</p> <p>Ha promovido jornadas y encuentros públicos para la presentación de proyectos por parte de la comunidad.</p>
5.	Laboratorio de Gobierno (10)	Chile	Co-crea soluciones innovadoras a problemas públicos para ofrecer mejores servicios y productos. Mejora la capacidad innovadora en las entidades para el bienestar de los ciudadanos.	Gobierno de Chile - Ministerio de Hacienda de Chile	Público	Nacional	<p>Realiza proyectos que abordan desafíos públicos para impactar la ciudadanía.</p> <p>Cuenta con una Red de innovadores conformada por servidores públicos y sociedad.</p> <p>Realiza acompañamiento a otras entidades del gobierno.</p> <p>Validación y experimentación de soluciones, implementación y acompañamiento.</p> <p>Alianzas con instituciones de educación superior.</p>	<p>Ha realizado diferentes proyectos con entidades públicas para ofrecer mejores servicios a la ciudadanía como:</p> <p>“What app mujer”, un proyecto para crear un canal de apoyo emocional e información a las mujeres víctimas de agresión y violencia intrafamiliar. En este proyecto participaron el Ministerio de la Mujer y Equidad de género.</p> <p>“Reporte al contribuyente”, proyecto del Ministerio de Hacienda y que busca dar transparencia al contribuyente en la manera de cómo se gastan los impuestos.</p>
6.	Laboratorio de Innovación Global (UNLEASH) (30)	Dinamarca	Realiza encuentros anuales que reúnen a (1.000) jóvenes talentos para co-crear soluciones que impulsen el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Organización de la Naciones Unidas -ONU	Público	Mundial	<p>Identificar el problema.</p> <p>Lluvia de ideas para identificar las posibles causas del problema.</p> <p>Dibujar de las posibles soluciones.</p> <p>Se elige la idea y solución final que incluya innovación, la viabilidad y el potencial de impacto.</p>	<p>Se cuenta con la colaboración de talento joven innovador.</p> <p>Se escogen ideas innovadoras que recibirán apoyo de inversores.</p>

Consecutivo	Laboratorio de Innovación	País	Características del laboratorio	Entidad al que pertenece	Origen	Cobertura	Elementos para la co-creación y la innovación	Logros y experiencias
7.	The GovLab (19)	Estados Unidos	Fortalece las capacidades de las instituciones para dar respuesta a problemas y necesidades públicas de una manera abierta y colaborativa.  Aprovecha las capacidades y experiencia de las personas para la resolución de problemas y la aplicación de avances tecnológicos.	Universidad de Nueva York	Público	Nacional	Diseño y prueba de prototipos.  Realiza aprendizaje colectivo.  Formación de emprendedores de proyectos de innovación pública.  Redes de innovadores de todas las disciplinas.  Respaldo de compañías y asociaciones privadas y públicas a nivel mundial.	Desarrollan proyectos en distintas administraciones públicas de Estado Unidos para la utilización de datos abiertos en la creación de valor público en varios proyectos de la administración pública estadounidense.  Tiene respaldo de compañías y asociaciones de la sociedad civil estadounidense e internacional, como Fundación de inversiones “McArthur”, la Fundación sin fines de lucro “Knight” y Google.
8.	Gob Lab UAI (19)	Chile	Realiza investigaciones aplicadas para mejorar la administración en el sector público mediante metodologías innovadoras, análisis de datos, el big data, la enseñanza, el diseño y la mejora de las políticas públicas.	Universidad Adolfo Ibañez - Escuela de Gobierno	Privado	Nacional	Proyectos de Investigación e innovación en el uso de ciencia de datos y la Big Data.  Formación a la comunidad.  Alianzas internacionales para realizar innovaciones.	Promueve iniciativas de participación ciudadana en procesos legislativos.  Realiza proyectos de análisis de datos masivos generados por las entidades públicas para colaborar en políticas públicas.  Realiza diplomados de formación en análisis de datos ofrecidos a la comunidad universitaria y ciudadanía.
9.	Laboratorio de Gobierno (LABgcba) (10)	Argentina	Co-crea soluciones a problemas sociales y políticas públicas, involucrando al gobierno, ciudadanos y organizaciones. Localiza innovadores cívicos para generar capacidades colectivas para dar respuesta.	Gobierno de Buenos Aires	Público	Regional	Design thinking para investigar los problemas.  Co-crear las soluciones, prototiparlas y validarlas.  Implementar soluciones prototipadas.  Consultoría a otras entidades en políticas participativas.	Se ha posicionado con liderazgo fuerte para potenciar un ecosistema innovador, que involucra la comunidad como eje central de acción.

Consecutivo	Laboratorio de Innovación	País	Características del laboratorio	Entidad al que pertenece	Origen	Cobertura	Elementos para la co-creación y la innovación	Logros y experiencias
10.	Laboratorio para la Ciudad (10)	México	Espacio en donde se abordan retos para la ciudad. Intervienen la sociedad civil, académicos, entidades del gobierno y empresa privada para tomar acciones innovadoras en conjunto.	Gobierno de la Ciudad de México DF	Público	Regional	<p>Creatividad y experimentación colectiva y ensayo.</p> <p>Realización de proyectos piloto para la innovación social.</p>	Este laboratorio cerró sus puertas en el año 2018.
11.	Laboratorio (NovaGov.Lab) (10)	España	<p>Promueve la innovación en la Administración Pública. Para dar respuesta a problemas sociales.</p> <p>Impulsa la Red de Laboratorios Iberoamericanos InnoLabs (CYTED).</p>	Universidad Autónoma de Madrid	Privado	Nacional	<p>Diseño, experimentación, colaboración en red y co-creación.</p> <p>Desarrolla y valida metodologías de innovación pública orientadas a la generación de valor público.</p> <p>Acelera la innovación a partir de la colaboración entre la academia, la ciudadanía y organizaciones públicas/privadas.</p> <p>Crea comunidades de innovación y forma ciudadanos innovadores.</p> <p>Capacita a los servidores y empleados públicos en temas innovación pública.</p>	<p>Crea comunidades de innovación, acelerando la colaboración de la ciudadanía, la participación y el fomento de la formación.</p> <p>Aporta a la mejora de la administración pública.</p>
12.	Laboratorio de innovación ciudadana (SantaLab) (13)	Argentina	Espacio para trabajar con ciudadanos, gobierno, organizaciones y empresas para dar respuesta y soluciones a problemas de gobernanza pública.	Gobierno de Santa Fe	Público	Regional	<p>Co-creación y prototipado de soluciones abiertas a problemas públicos.</p> <p>Colaboración, Gobierno abierto y diseño de iniciativas innovadoras.</p>	<p>Diseño de talleres públicos de creación de video juegos y juguetes en 3D.</p> <p>Diseño de talleres para una movilidad sostenible.</p> <p>Conversatorios e ideatones, dirigidos a la participación de la comunidad.</p>

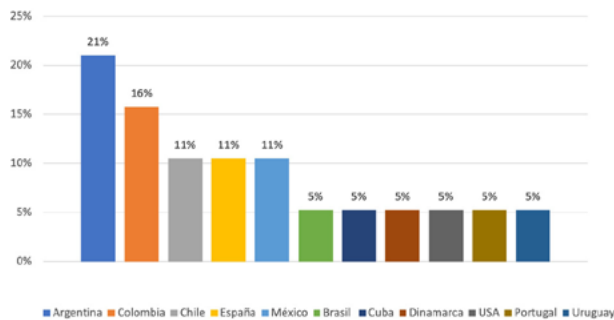
Consecutivo	Laboratorio de Innovación	País	Características del laboratorio	Entidad al que pertenece	Origen	Cobertura	Elementos para la co-creación y la innovación	Logros y experiencias
13.	Laboratorio Hacker (Lab-hacker) (30)	Brasil	Promueve proyectos innovadores colaborativos entre ciudadanos, servidores públicos y parlamentarios relacionados con el Poder Legislativo. Fomenta la transparencia y la participación social.	Cámara de Diputados	Público	Nacional	Diseño centrado en las necesidades de las personas.  Fomenta una red innovadora de ciudadanos, hackers y ciudadanos.	Desarrolló el proyecto 360°, el cual el ciudadano sigue el voto de alguna propuesta importante.  Desarrolló el Wikilegis, que permite a los ciudadanos participar en la redacción de proyectos de ley.
14.	Laboratorio de Innovación Social en Gobierno Digital (Lab) (30)	Uruguay	Espacio de trabajo con la participación de la ciudadanía y gobierno, para dar respuesta a problemas sociales con soluciones innovadoras.	Gobierno de Uruguay	Público	Nacional	Co-creación centrado en las personas.  Entender, empatizar, co-ideal y experimentar.	Realizó mejoras en la aplicación "Usuario gub.uy" que permite al ciudadano acceder a todos los servicios digitales que brinda el estado.  Realizó el proyecto prototipo del registro y cotejo de planos de mensura para la Dirección Nacional de Catastro, que facilita la digitalización de planos.
15.	Laboratorio de Innovación Pública del Neuquén (NQN Lab) (13)	Argentina	Espacio de participación ciudadana para diseñar acciones de innovación política para solucionar problemas a nivel local.	Ministerio de Ciudadanía de la Provincia de Neuquén	Público	Regional	Generar conocimiento, co-creación y colaboración, capacitación y redes colaborativas.	
16.	Laboratorio de innovación (Lab Capital) (13)	Colombia	Es un escenario para para generar co-creación de soluciones innovadoras a problemas públicos en la ciudad de Bogotá. Se involucra a ciudadanos y servidores de manera colaborativa. También funciona como un apoyo para los retos de ciudad y el análisis y evaluación de políticas públicas en el Distrito.	Veeduría Distrital	Público	Regional	Diseño, experimentación, co-creación y prototipado.  -Inspiración: observar y oír al ciudadano -Intuición: definir y crear las oportunidades de impacto y valor Interacción: hacer que las cosas pasen y generen impacto  Formación en innovación a servidores públicos.	Desarrollo de un curso de innovación pública dirigido a servidores públicos del distrito.  Diseño del Índice de Innovación Pública para promover una cultura de innovación en las entidades de distrito.  Cuenta con una plataforma que brinda una caja de herramientas creativas de libre adopción, para abordar retos y necesidades.

Consecutivo	Laboratorio de Innovación	País	Características del laboratorio	Entidad al que pertenece	Origen	Cobertura	Elementos para la co-creación y la innovación	Logros y experiencias
17.	Laboratorio (PoliLab UNR) (2)	Argentina	Desarrolla iniciativas públicas con colaboración y co-creación de innovación social. Se genera conocimientos a partir de vínculos entre la universidad, el Estado y la sociedad civil	Universidad Nacional de Rosario	Público	Regional	Diseño, experimentación y co-creación.	Ha fortalecido la colaboración entre estudiantes, investigadores, funcionarios y políticos para co-crear, experimentar y diseñar estrategias para una mejor gobernanza pública.
18.	Laboratorio Nacional de Políticas Públicas (LNPP) (2)	México	Realiza investigación aplicada para la resolución de problemas públicos con soluciones innovadoras y trabajo colaborativo entre sector público, privado, social y académico.	Municipio de Distrito Metropolitano de Quino	Público	Nacional	Desarrollo de proyectos, asesoría y formación en ciencia de datos.  Simulación (desarrollo y uso de modelos computacionales para analizar fenómenos sociales).  Ciencias para comprender el comportamiento de las personas.	El laboratorio contribuye a la formación de talentos para tomar decisiones en la mejora de políticas públicas basadas en evidencia.  Establece alianzas entre el sector público, así como los sectores privado, social y académico.
19.	LabX - Centro de Innovación en el Sector Público (22)	Portugal	Espacio para innovar en el sector público por medio de la experimentación para mejorar la prestación de los servicios.	Agencia para la Modernización Administrativa	Público	Nacional	Comprender las necesidades de los ciudadanos.  Co-crear y desarrollar soluciones involucrando usuarios y funcionarios.  Prototipar  Evaluar las soluciones y los resultados.	Talleres de simplificación del lenguaje y escritura simple dirigido para servidores públicos que realizan atención al usuario.  Manual de innovación del Observatorio de Innovación del sector Público, el cual ofrece herramientas para aplicar los principios de innovación en la solución de retos.  Estrategias de “gamificación” que consisten en utilizar diferentes juegos para resolver problemas en contextos reales. La aplicación de estas herramientas ha generado participación de actores para el desarrollo de proyectos.



Según Rodríguez et al. (22), se han identificado más de 100 laboratorios de innovación pública en todo el mundo, lo cual refleja el impulso global hacia el paradigma del gobierno abierto e impulso de la Innovación. En esta misma línea, Rodríguez et al. (31) señala que la cantidad de laboratorios ha crecido de manera acelerada en América y Europa.

La figura 3 muestra la distribución porcentual de los laboratorios identificados por país: el 37 % se encuentran en Argentina (n=4) y Colombia (n=3); el 33 % en Chile (n=2), España (n=2) y México (n=2); y el 30 % en Brasil (n=1), Cuba (n=1), Dinamarca (n=1), Estados Unidos (n=1), Portugal (n=1) y Uruguay (n=1). En el marco de este estudio, se analizaron un total de 19 laboratorios de innovación pública, relacionados en la tabla 2.



**Figura 3. Laboratorios de innovación pública caracterizados en esta revisión narrativa**

Al analizar los laboratorios caracterizados (tabla 2), se identificó que pueden ser tanto públicos como privados. Sin embargo, al observar sus logros y experiencias, se evidencia que todos trabajan para abordar temas de interés público. De estos 19 laboratorios, existen 14 que fueron creados por entidades gubernamentales de los distintos países y cinco de ellos corresponden a las iniciativas de universidades, como es el caso de la Universidad de Holguín (Cuba), Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia (Colombia), Universidad de Granada (España), Universidad Adolfo Ibáñez (Chile) y la Universidad Autónoma de Madrid (España).

También se observa que los laboratorios usan distintos elementos para impulsar la innovación,

destacando el diseño centrado en las personas, el trabajo colaborativo, el prototipado, la formación, el impulso de las capacidades innovadoras, y promueven distintas metodologías colaborativas para la co-creación e ideación de soluciones innovadoras.

Entre las experiencias y logros más relevantes se destacan los retos dirigidos tanto a entidades públicas como a la ciudadanía. El Laboratorio de la Veeduría Distrital, cuyas buenas prácticas han sido replicadas en otras entidades del Distrito, contribuyen al fortalecimiento de una cultura de innovación en el sector público. Otro caso de éxito es el que realizó el Laboratorio Hacker (Lab-hacker) de Brasil, que promovió el uso del Proyecto 360°, permitiendo a los ciudadanos seguir el voto de propuestas importantes en la Cámara de Diputados de Brasil. Es importante mencionar que la estructura jerárquica y la cantidad de personas que trabajan en los laboratorios de innovación dependen de varios factores, como la magnitud de los retos a abordar, la cobertura (regional o nacional), los logros alcanzados, las experiencias previas y el presupuesto disponible.

Un ejemplo de esto es el laboratorio de gobierno en Chile, que cuenta con un equipo multidisciplinario de varias personas en roles diversos como dirección, diseño, investigación, comunicaciones, finanzas, consultoría y arte, entre otros. Este laboratorio ha estado operando desde el año 2015, desarrollando proyectos de cobertura nacional en colaboración con otras entidades del gobierno de este país. Arros et al. (32) mencionan que la estrategia del laboratorio busca transformar la relación Estado-ciudadanía mediante innovación en servicios públicos centrados en personas y con un enfoque en: proyectos y ecosistema para solucionar problemas públicos, y capacidades para innovar mediante el desarrollo de competencias, oportunidades institucionales y motivaciones para funcionarios públicos del gobierno de Chile.

A continuación, se presenta un diagrama de nube de palabras basado en el texto de la columna “Elementos para la co-creación y la innovación” (tabla 2). Este diagrama ofrece una representación visual de las palabras clave.



**Figura 4. Nube de palabras - Elementos para la co-creación y la innovación. Realizado a través del software Zygomatic. (33)**

Aunque los laboratorios de innovación pública se presentan como espacios transformadores, la literatura revisada muestra un panorama positivo que deja de lado limitaciones clave en su funcionamiento. Se hace necesario contar con información relevante sobre fracasos y lecciones aprendidas, que permita analizar y reflexionar acerca de los errores que pueden conducir a resultados no deseados.

Futuras investigaciones deben abordar de manera más profunda el cómo se financian los laboratorios de innovación, dado que en este sentido la literatura se limita y no lo aborda de una manera detallada.

## Discusión

La revisión narrativa de los textos seleccionados responde a la pregunta: ¿Cómo es el funcionamiento de los laboratorios de innovación pública en la actualidad? Según diversos autores, los hallazgos encontrados en la literatura responden a que estos fomentan la cultura de la innovación mediante la creatividad, la experimentación y el desarrollo de soluciones novedosas. Estos laboratorios buscan

mejorar los procesos en las entidades, rompiendo con los enfoques tradicionales. En concordancia con Galindez et al. (34) realizan actividades de investigación y colaboración entre servidores públicos y comunidad en general, se aprovecha al máximo el potencial de equipos multidisciplinarios para la resolución de problemas públicos y son espacios para la innovación abierta, la creación colectiva de ideas novedosas y la construcción de pruebas y prototipos para la validación (35). Es importante señalar que los problemas públicos difieren entre sí, ya que dependen del sector o entidad en cuestión, y de la manera en que impactan al ciudadano.

Así mismo, otro de los hallazgos es el uso de metodologías y herramientas para fomentar la innovación y el diseño centrado en las personas; el trabajo colaborativo ha sido claves para el desarrollo de soluciones innovadoras. Los laboratorios funcionan como espacios en los cuales se experimenta y prueban las innovaciones por medio de pruebas controladas a bajo costo, antes de ser implementadas a gran escala (36). Son espacios para la innovación abierta, la creación colectiva en la solución de problemas, usan diversas las metodologías para la co-creación, ideación, experimentación y validación de soluciones (37).

En coherencia con lo anterior, se han consolidado como espacios aceleradores de la innovación, contribuyen a la modernización del Estado y al fortalecimiento de la relación entre gobiernos y ciudadanos. Un ejemplo de ello es el Laboratorio de la Veeduría Distrital en Colombia, el cual ha logrado replicar sus experiencias exitosas en otras entidades y la promoción de la cultura de la innovación (38).

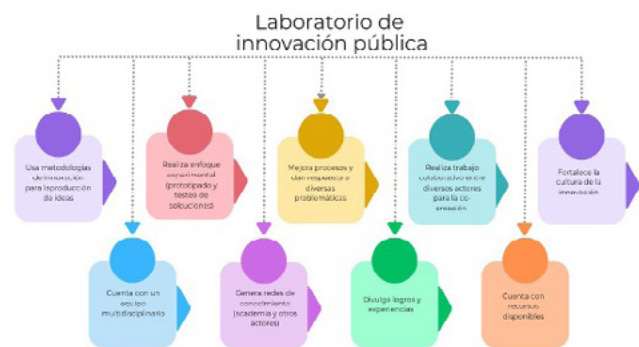
Otro aspecto relevante identificado en la literatura sobre los laboratorios de innovación es la conformación de equipos multidisciplinarios, integrados por personas con habilidades y conocimientos en diferentes áreas. De acuerdo con Pozo et al. (39) deben ser personas dinámicas, con visión y compromiso para afrontar los diferentes desafíos y retos en la gestión pública.

Al crear un laboratorio de innovación, su objetivo principal es idear soluciones para abordar desafíos específicos, promoviendo la participación tanto de la ciudadanía como de las entidades públicas para transformar los procesos y propiciar un cambio en la gestión pública. Para ello, es indispensable definir los temas en los que se enfocará el trabajo y desarrollar un modelo de funcionamiento sostenible, que cuente con una red de colaboración y recursos suficientes para su funcionamiento (40).

La Figura 4 presenta los elementos comunes que caracterizan a los Laboratorios de innovación pública, de acuerdo con la literatura analizada y los casos estudiados en esta revisión narrativa.

La presente revisión abre el camino de desarrollar futuras investigaciones que incorporen nuevas variables de análisis y enriquezcan el estudio sobre los laboratorios de innovación y su funcionamiento. Si bien la literatura disponible aún es limitada, los próximos trabajos podrían abordar aspectos como las fuentes de financiación de una manera más amplia, las problemáticas comunes que enfrentan y la manera en que se integran en los planes, programas y proyectos de las entidades públicas y las lecciones aprendidas.

El auge de la innovación pública es exponencial, por lo que es previsible la creación de nuevos laboratorios de innovación en función de las necesidades y problemáticas que enfrenten las entidades públicas. Las nuevas investigaciones y estudios servirán como guía valiosa para su implementación.



**Figura 5. Características de los laboratorios de innovación pública**

**Conflicto de interés:** Se declara que no existe ningún conflicto de interés relacionado que afecte la objetividad del presente artículo.

**Financiamiento:** El presente artículo no contó con algún tipo de financiación.

## Referencias

1. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), Statistical Office of the European Communities. Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ª edición [Internet] 2007 [Consultado 2023 Ago 18]. Disponible en: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manual-de-oslo\\_9789264065659-es](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manual-de-oslo_9789264065659-es)
2. Arroyo JI. Innovación abierta como pilar del gobierno abierto. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública [Internet]. 2017 [Consultado 2023 Ago 18]; XV(27):13-41. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96055458002>
3. Secretaria Distrital de Planeación. Política Pública de Ciencia, Tecnología e Innovación 2019-2038 [Internet]. [Consultado 2023 Ago 18]. Disponible en: <https://www.sdp.gov.co/content/politica-publica-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-2019-2038>
4. Ministerio de Educación. Modelo Integrado de Planeación y Gestión. [Internet]. [Consultado 2023 Abr 18]. Disponible en: <https://www.mineduacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Modelo-Integrado-de-Planeacion-y-Gestion/#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,Institucional%20del%20MEN%20y%20su>
5. Departamento Administrativo de la Función Pública. Cómo opera MIPG. [Internet]. [Consultado 2023 Abr 18]. Disponible en: <https://www1.funccionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>
6. Rosconi A, Monteiro B, Outor C, Rodríguez E, Miller E, Rojas F, et al. Laboratorios para la inno-

- vacación pública. De las experiencias a los aprendizajes, de los aprendizajes a los desafíos. [Internet]. [Consultado 2023 Ago 18]. Disponible en: [https://polilab.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2021/05/laboratorios\\_para\\_la\\_innovacion\\_publica\\_version\\_final.pdf](https://polilab.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2021/05/laboratorios_para_la_innovacion_publica_version_final.pdf)
7. Alcaldía Mayor de Bogotá. [Internet]. Bogotá: BOGOTÁ; 2021 May 20 [Consultado 2023 Abr 18]. Disponible en: <https://bogota.gov.co/gobierno-abierto-de-bogota/ibo-abre-paso-la-innovacion-en-bogota>
  8. Secretaria Distrital de Planeación Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027 [Internet]. [Consultado 2024 abr 22]. Disponible en: <https://www.sdp.gov.co/pdd-bogota-camina-segura>
  9. Page M, McKenzie J, Hoffmann T, Mulrow C. Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. Revista Española de Cardiología [Internet]. 2021 [Consultado 2023 Ago 18]; 74(9):790-799. Disponible en: <https://www.revespcardiolog.org/es-declaracion-prisma-2020-una-guia-articulo-So300893221002748>
  10. Restrepo L, Arias C, Correa C, Restrepo J. Innovación social y pública: experiencias de laboratorios en la ciudad de Medellín. Revista Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad [Internet]. 2021 [Consultado 2023 Ago 18]; 13(25): 1-34. doi: <https://doi.org/10.22430/21457778.1907>
  11. Gaete R, Acevedo S, Carmona G, Palta O. Generando buenas prácticas de innovación pública desde las Regiones: «Piensa con I». Revista Innovar Journal [Internet]. 2019 [Consultado 2023 Ago 18]; 29 (74):147-159. doi: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/82095>
  12. Serrano L. Cocreación y participación ciudadana en la innovación pública: influencia en espacios colaborativos y en laboratorios de innovación pública [Internet] Bogotá; Universidad Jorge Tadeo Lozano; 2022 [Consultado 2023 Ago 18 Universidad Jorge Tadeo Lozano]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.12010/25002>
  13. Long F. Laboratorios de Innovación para la innovación y las burocracias públicas: Conocimiento mutuo e interacción para transformar la gestión pública. [Internet] 2022.[Consultado 2023 May 18]. Disponible en: <https://polilab.unr.edu.ar/red-innolabs/laboratorios-de-gobierno-y-burocracias-publicas-conocimiento-mutuo-e-interaccion-para-transformar-la-gestion-publica-2020/>
  14. Jurado Zambrano DA, Mosquera Carrascal A, Espinal Marulanda JJ. Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público: una revisión de literatura. Tendencias [Internet]. 2023 [Consultado 2024 abr 22];24(2):197-230. Disponible en: <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/8165>
  15. Alsina V, Gomez V, Noveck B. Laboratorios de Innovación Pública en America Latina y el Caribe desde una Perspectiva Comparada. [Internet] 2020. [Consultado 2023 May 23]. Disponible en: <https://files.thegovlab.org/govlab-paraguay-innovation-labs.pdf>
  16. Camacho Barón E, Cervantes Estrada L, Parra Barragán G, Fajardo Pascagaza E. Laboratorio de innovación policial innova ecsan lab: una estrategia para el fortalecimiento de las competencias del futuro oficial de policía en Colombia. [Internet]. 2022 [Consultado 2023 Ago 18]. Disponible en: <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1644>
  17. Font ML, Salvador Hernández Y, Suárez Benítez MA. El ecosistema InnovAP: más que un espacio de colaboración. Rev Reflexiones [Internet]. 2021[Consultado 2024 Abr 08];100(2). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15517/rr.v100i2.42357>
  18. Criado J, Rojas F, Silván A. Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: análisis del caso novagob.lab. Revista de Gestión Pública [Internet]. 2017 [Consultado 2023 Abr 18]; 6(1): 19-42. Disponible en: <https://revistas.uv.cl/index.php/rgp/article/view/2214/2167>
  19. Hernández S, Llanes M. Laboratorio de innovación pública un espacio de co-creación. Revista

- Avances [Internet]. 2021 [Consultado 2023 May 23]; 23(2). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869392002>
20. Hernández S, Llanes M. Laboratorio de innovación pública: Multimedia Educativa. En: Conciencia e Innovación para el de Desarrollo Sostenible [Internet]. Edacun - Editorial Académica Universitaria; 2021 [Consultado 2024 abr 22]; Vol (3) p. 45-51. Disponible en: <https://isbncuba.ccl.cerlalc.org/catalogo.php?mode=detalle&nt=44854>
21. Pablo Pascale. Laboratorios de Innovación Ciudadana: nueva institucionalidad para un futuro sostenible. Pensamiento iberoamericano. [Internet]. 2018 [Consultado 2023 Ago 18]; (6),63-72. Disponible en: <https://issuu.com/segibpdf/docs/o8-pp?e=18375375/65873769>
22. Rodríguez E, Grandinetti R. Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas. [Internet]. [Consultado 2023 May 18]. Disponible en: [https://polilab.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2021/05/doc\\_goblabs\\_redinnolabs.pdf](https://polilab.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2021/05/doc_goblabs_redinnolabs.pdf)
23. Villodre J. Innovación pública abierta = Open innovation in the public sector. EUNOMÍA Revista Cultura de la Legalidad [Internet]. 2019 [Consultado 2024 abr 22];(17):314-27. Disponible en: <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/5036>
24. Valdes García C. Las redes sociales, los laboratorios de innovación pública, el enfrentamiento al cambio climático y la educación ambiental [Internet]. Vol. 23 No. 2. Avances; 2021. [Consultado 2024 Abr 08]; Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7925350>
25. Finkelievich S. Innovación, tecnología y prácticas sociales en las ciudades:hacia los laboratorios vivientes. CTS [Internet]. 2007 [Consultado 2024 Abr 08];3(9):135-52. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92430909>
26. Corrales Benavides NC. Gestión de laboratorios de innovación pública y social para problemáticas sociales. Revista Estrategia Organizacional [Internet]. 2024 [Consultado 2024 abr 22];13(1):73-101. Disponible en: <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/8155>
27. Yañez Figueroa J, Fernández-Morales K, López-Ornelas M. Laboratorios de innovación: escenarios disruptivos para la Construcción Social de Conocimiento. Universidad Autónoma de Baja California. [Internet]. 2021 [Consultado 2023 Ago 18];13-42. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/42817/>
28. Monteiro B, Galíndez C, Santos D, Rodríguez E, Rojas-Martín F, Yepes J, et al. 10 ideas para la creación de un laboratorio de gobierno para la innovación pública a partir de lecciones aprendidas. [Internet]. 2020 [Consultado 2023 Jun 18]. Disponible en: <https://polilab.unr.edu.ar/red-innolabs/10-ideas-para-la-creacion-de-un-laboratorio-de-gobierno-para-la-innovacion-publica-a-partir-de-lecciones-aprendidas->
29. Romero E, García N. Laboratorios sociales en Universidades: Innovación e impacto en Medialab UGR. Revista Comunicar [Internet]. 2017 [Consultado 2023 Ago 18]; XXV (51): 29-38. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15850360003>
30. Buralli R, Canelas T, Carvalho L, Duim E, Itagyba R, Fonseca M, Lizarralde S, Sanchez N. Moving towards the sustainable development goals: the unleash innovation lab experience. Revista Ambient soc. [Internet]. 2018 [Consultado 2023 Ago 18]; 21: 3-20. doi: <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc17Ex0001vu18L1TD>
31. Rodriguez Exequiel. Laboratorios de innovación pública: apuntes para una hoja de ruta en materia de buenas prácticas\* Revista estado abierto. [Internet]. 2019 [Consultado 2024 Abr 08]; 3(1): Disponible en: <https://polilab.unr.edu.ar/articulos-cientificos/laboratorios-de-innovacion-publica-apuntes-para-una-hoja-de-ruta-en-materia-de-buenas-practicas-2018/>



32. Arros Valdivia V, Ramírez-Alujas A. Innovación en el sector público chileno: la experiencia y aprendizajes del laboratorio de gobierno. *Revista de gestión pública*. [Internet]. 2020 [Consultado 2023 Ago 18]; 6(1):43-80 Disponible en: <https://revistas.uv.cl/index.php/rgp/article/view/2215>
33. Zygomatic. Generador de nube de palabras y creador de nubes de etiquetas gratis y online [Internet]. [nubedepalabras.es](http://nubedepalabras.es). [Consultado 2024 abr 22]. Disponible en: <https://www.nubedepalabras.es/>
34. Galindez C, Nunez A. ¿Qué distingue a los laboratorios de innovación? Análisis de las características con base en tres estudios de caso latinoamericanos. [Internet]. 2020 [Consultado 2023 Ago 18] 5(5) 44–57. Disponible en: <https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/137>
35. Herrera Díaz A. Por qué y para qué un laboratorio de innovación pública en el INAP. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas* [Internet]. 2023; 153-64. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.24965/gapp.11166>
36. Acevedo Sebastian, Dassen Nicolas. Innovando para una mejor gestión: La contribución de los laboratorios de innovación pública. Banco Interamericano de Desarrollo. [Internet]. 2016 [Consultado 2024 Abr 08]; Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Innovando-para-una-mejor-gesti%C3%B3n-La-contribuci%C3%B3n-de-los-laboratorios-de-innovaci%C3%B3n-p%C3%BAblica.pdf>
37. Prestol J. Los Laboratorios de Innovación como mecanismo para crear Valor Público. *Revista Centroamericana de Administración Pública* [Internet]. 2020 [Consultado 2024 abr 22]; (78):162–89. Disponible en: <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/129>
38. Navas Pineda D, Acosta Mirkow J. LABCAPITAL: laboratorio de innovación para la gestión pública distrital. Universidad de los Andes. [Internet]. 2020 [Consultado 2023 Ago 18]; Disponible en: <http://hdl.handle.net/1992/43784>
39. Pozo Donoso C. Gobierno abierto y laboratorios de innovación pública: el caso del municipio de Quito. *Libros de la CEPAL* [Internet]. 2017 [Consultado 2024 Abr 08]; Disponible en: <https://ideas.repec.org/b/ecr/colo15/44765.html>
40. Arboleda Jaramillo CA, Montes Hincapié JM, Correa Cadavid CM, Arias Arciniegas CM. Laboratorios de innovación social, como estrategia para el fortalecimiento de la participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* [Internet]. 2019 [Consultado 2024 abr 22] ;XXV(3):130–9. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28060161009>

**Fecha de recepción:** 24 de abril de 2025

**Aceptado para publicación:**

25 de noviembre de 2025

**Correspondencia:**

Angel Mauricio Castellanos Cardenas

Correo electrónico:

[angelmauriciocastellanos@gmail.com](mailto:angelmauriciocastellanos@gmail.com)

Bogotá, D. C., Colombia