



**Facultad de  
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“PROPUESTA DE UN LABORATORIO DE INNOVACIÓN QUE  
COADYUVE A LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DEL  
GUAYAS A LA MEJORA DE LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS  
SERVICIOS PÚBLICOS”**

**Previa la obtención del Título de:  
MAGISTER EN POLÍTICAS Y GESTIÓN PÚBLICA**

**Presentado por:  
ANDREA CECILIA MACÍAS HUERTA**

**Guayaquil – Ecuador**

**2023**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a mi tutor, por su guía experta, apoyo constante y valiosos aportes a lo largo de este proyecto. Me siento afortunada de haber contado con su orientación durante todo este proceso.

También quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi esposo. Su amor, comprensión y sacrificio han sido fundamentales en la realización de este estudio. Su apoyo constante, tanto emocional como logístico, ha permitido que me dedique plenamente a mi investigación. No tengo palabras suficientes para expresar mi gratitud por estar a mi lado y brindarme su apoyo incondicional.

*ANDREA CECILIA MACÍAS HUERTA*

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este estudio a mis amadas hijas. Son mi mayor fuente de inspiración y motivación en cada paso que doy en mi camino académico y profesional. Su amor incondicional y su alegría contagiosa han iluminado mi vida y me han dado fuerzas para enfrentar los desafíos que surgen en esta trayectoria.

A ustedes, mis queridas hijas, les agradezco por comprender mis largas horas de estudio y trabajo, por ser pacientes cuando he tenido que dedicar tiempo lejos de ustedes para avanzar en este proyecto. A pesar de las demandas y exigencias de mi investigación, siempre han estado ahí, brindándome su apoyo, alentándome y recordándome lo importante que es seguir adelante.

Este estudio está dedicado a ustedes, con la esperanza de que puedan encontrar inspiración en él para perseguir sus propios sueños y contribuir al mejoramiento de nuestra sociedad.

*ANDREA CECILIA MACÍAS HUERTA*

## **COMITÉ DE EVALUACIÓN**

---

**Msc. / Gonzalo Albán Molestina**  
**Tutor del Proyecto**

---

**Msc. / Milton Paredes Aguirre**  
**Evaluador 1**

---

**Msc. / Santiago León Abad**  
**Presidente**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

---

*ANDREA CECILIA MACÍAS HUERTA*

## **Resumen**

Este estudio se enfoca en investigar la importancia de los laboratorios de innovación pública en América Latina y su propuesta de implementación a nivel de la Provincia del Guayas.

En primer lugar, se identificaron los desafíos de los laboratorios de innovación en la mejora de los servicios, capacidad de formación, financiamiento, objetivos y actividades que realizan.

Además, se presenta un análisis comparativo de laboratorios de innovación en América Latina, que demuestran cómo pueden abordar desafíos en áreas como educación, salud, seguridad ciudadana, transporte, vivienda y medio ambiente, involucrando a diversos actores y promoviendo la participación ciudadana, y se desarrolló una entrevista a expertos de innovación para conocer la importancia, retos, dificultades y barreras burocráticas existentes en el Ecuador.

Los principales resultados evidencian que todo proceso de innovación incluye el enfoque centrado en las personas, la participación ciudadana activa, las alianzas estratégicas, la innovación interinstitucional, la superación de obstáculos y la institucionalización de programas e iniciativas y los expertos mencionaron que es de vital importancia asumir retos de innovación para mejorar los servicios públicos.

Además, se concluye que los laboratorios tienen el potencial de transformar los servicios entregados a los ciudadanos y permiten innovar la forma en que se prestan en la actualidad y se detalla la propuesta de valor con su inversión que asciende a \$ 117.888 dólares americanos anuales para la implementación a nivel de la Provincia del Guayas.

## **Abstract**

This study focuses on investigating the importance of public innovation laboratories in Latin America and their implementation proposal at the Guayas Province level.

In the first place, the challenges of innovation laboratories in improving services, training capacity, financing, objectives and activities they carry out were identified.

In addition, a comparative analysis of innovation laboratories in Latin America is presented, which demonstrate how they can address challenges in areas such as education, health, citizen security, transportation, housing, and the environment, involving various actors and promoting citizen participation, an interview with innovation experts to learn about the importance, challenges, difficulties and existing bureaucratic barriers in Ecuador.

The main results show that any innovation process includes a people-centered approach, active citizen participation, strategic alliances, inter-institutional innovation, overcoming obstacles and the institutionalization of programs and initiatives, and the experts mentioned that it is of vital importance. take on innovation challenges to improve public services.

In addition, it is concluded that the laboratories have the potential to transform the services delivered to citizens and allow innovating the way in which they are currently provided and the value proposition is detailed with its investment that amounts to \$117,888 US dollars per year for the implementation at the level of the Province of Guayas.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO .....	II
DEDICATORIA .....	III
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA .....	V
Resumen .....	VI
Abstract.....	VII
Índice de tablas.....	X
Índice de Figuras .....	X
CAPÍTULO I .....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes de la investigación .....	1
1.2 Contexto político y organizacional.....	2
1.3 Objetivos del proyecto.....	3
1.3.1 Objetivo General .....	3
1.3.2 Objetivo Específico.....	3
1.4 Pregunta de investigación.....	4
CAPÍTULO II .....	5
2. Revisión de la Literatura y aspectos teóricos.....	5
2.1 Innovación pública .....	5
2.2 Laboratorios de innovación pública.....	6
2.3 Servicios públicos .....	7
2.4 Valor público .....	9
2.5 Impacto de los procesos de innovación pública. ....	10
2.6 Resultados de estudios previos.....	12
2.7 Impacto de estudios previos.....	13
CAPÍTULO III .....	14
3. Metodología de investigación.....	14
3.1 Recolección de datos e información .....	14
3.2 Entrevistas a involucrados .....	14
3.3 Tipos de análisis .....	14
3.4 Estudio comparativo .....	15
3.5 Obstáculos y limitaciones .....	16
3.5.1 Obstáculos y limitaciones de información .....	16
3.5.2 Obstáculos y limitaciones de alcance .....	16

3.5.3 Obstáculos y limitaciones operativas.....	17
CAPÍTULO IV .....	18
4. RESULTADOS .....	18
4.1 Análisis de los resultados .....	18
4.1.1 Entrevista Resumen .....	18
4.1.1.1 Detalles específicos del laboratorio .....	18
4.1.1.2 Importancia de la innovación.....	19
4.1.1.3 Retos y relación entre actores. ....	19
4.1.1.4 Ecuador y la innovación .....	20
4.2 Resultados Comparativos .....	21
4.3 Propuesta de Valor.....	23
4.3.1 Objetivo.....	23
4.3.2 Alcance.....	23
4.3.3 Descripción de la entidad.....	23
4.3.4 Interesados .....	23
4.3.5 Análisis del problema.....	24
4.3.6 Análisis de objetivo .....	25
4.3.7 Matriz de marco lógico .....	25
4.4 Plan de Implementación .....	30
CAPÍTULO V .....	32
5.1 CONCLUSIONES.....	32
5.2 Recomendaciones.....	33
6. Referencias Bibliográficas .....	35
7. Anexo .....	38
Anexo 1 Preguntas de entrevista.....	38
Anexo 2 Matriz Comparativa .....	39
Anexo 3 Tablas de resultado.....	42
Resultado País de origen.....	42
Resultado Ámbito territorial.....	42
Resultado Objetivos de los laboratorios.....	43
Resultado Actividades principales .....	43
Resultado Metodologías aplicadas .....	44
Resultado Temáticas desarrolladas .....	44
Resultado Espacios de colaboración.....	45
Resultado Innovaciones desarrolladas y su valor público entregado.....	46

Resultado Financiamiento.....	47
Resultado Capacidad de formación.....	47

### Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Plan de implementación.....	30
<b>Tabla 2</b> Metodologías aplicadas.....	44
<b>Tabla 3</b> Temáticas desarrolladas.....	44
<b>Tabla 4</b> Fondos de los laboratorios.....	47
<b>Tabla 5</b> Fondos de los laboratorios.....	47

### Índice de Figuras

<b>Figura 2</b> Matriz de marco lógico.....	26
<b>Figura 2</b> Cuestionario.....	38
<b>Figura 3</b> Matriz Comparativa.....	39
<b>Figura 4</b> País de Origen.....	42
<b>Figura 5</b> Alcance de los laboratorios.....	42
<b>Figura 6</b> Objetivos de los laboratorios.....	43
<b>Figura 7</b> Actividades principales.....	43
<b>Figura 8</b> Temáticas desarrolladas.....	45
<b>Figura 9</b> Valor público agregado.....	46

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes de la investigación

En la actualidad, los avances tecnológicos, los cambios económicos y las transformaciones sociales han generado la necesidad de contar con gobiernos que asuman nuevos retos para responder de una manera más rápida a las demandas ciudadanas. Existen diferentes resultados que muestran como algunos países y diferentes niveles de gobierno, han impulsado la innovación pública por medio de la creación de laboratorios. (Acevedo & Dassen, 2016, p 16).

Para Rojas Martín, (2020) Los espacios de innovación pública representan una forma adaptable en la gestión pública, que surgen bajo las diferentes iniciativas para la identificación de soluciones innovadoras. Estos espacios se caracterizan por su enfoque flexible, abierto y horizontal, permitiendo un trabajo colaborativo y creativo para enfrentar los desafíos actuales.

El estudio dirigido por Rojas, (2021) dentro del contexto de la Red Innolabs, ha estudiado por algunos años diferentes laboratorios identificando alrededor de más de 100 laboratorios gubernamentales a nivel internacional. Es evidente que en la última década ha existido un crecimiento exponencial de estos espacios, lo cual, es el resultado de incluir en los procesos de administración pública, modernización, innovación y nuevas tecnologías. Algunos expertos incluso consideran que los laboratorios están adquiriendo una relevancia crucial en las gestiones de turno. (Rojas Martín, 2020, p. 48).

Este campo de innovación cada vez más relevante. La modernización del sector público se ha vuelto una labor constante y fundamental, ya que está directamente relacionada con el principio fundamental de servir a la ciudadanía en general. (Hernández & Font, 2021, p. 46).

En Ecuador, se han realizado numerosos esfuerzos para mejorar la Administración Pública. Se han implementado diversas estrategias de gestión y todas las acciones han ido de la mano con la formación de servicios públicos. (Arros, 2017, p. 124).

Existen varios estudios que demuestran que los servicios mejoran al incluir innovación en sus procesos. Según una investigación realizada en Chile, los laboratorios de gobierno han contribuido a la generación de soluciones más eficientes, transparentes y participativas en áreas como la salud, la seguridad y el transporte. Asimismo, un estudio

llevado a cabo en Colombia ha permitido mejorar la calidad de los servicios y aumentar la aceptación del trabajo colaborativo entre los ciudadanos y el gobierno. (Donnell, 2007, p. 84).

En resumen, estos espacios forman parte de una estrategia relevante para mejorar los servicios públicos en América Latina. Los antecedentes de investigación muestran experiencias exitosas, así como evidencia de los beneficios que han aportado en Chile y Colombia. Este estudio busca profundizar en el análisis, si los laboratorios han permitido mejorar los servicios públicos en la región, aportando nuevas perspectivas y recomendaciones para su implementación en un territorio provincial.

## **1.2 Contexto político y organizacional**

Existe últimamente una creciente necesidad de implementación de laboratorios de innovación pública para mejorar los servicios públicos en América Latina. Estos laboratorios, también conocidos como "laboratorios de gobierno" o "laboratorios de políticas públicas", son espacios de colaboración multidisciplinaria donde se aplican metodologías innovadoras y se promueve la participación ciudadana para generar soluciones a problemas complejos.

El contexto político y organizacional desempeña un papel fundamental para la implementación efectiva en las gestiones de los diferentes gobiernos.

El contexto político considera aspectos como la voluntad política, la estructura gubernamental y la participación ciudadana. A través de estos elementos, se busca comprender cómo estos factores influyen en el éxito de nuevos modelos de gestión para mejorar los servicios en la región.

Además, El contexto político en América Latina tiene grandes retos por asumir para desarrollar los laboratorios de innovación pública. La voluntad política de los líderes gubernamentales es un factor determinante para impulsar y sostener estas iniciativas. Según (Gatica Arreola, 2020, p. 78), de no existir un liderazgo firme con la innovación, tendría como resultados que los servicios no se logren mejorar. Asimismo, la estabilidad política y la apertura a la colaboración entre diferentes actores pueden facilitar la implementación de estas iniciativas (Montecinos, 2018, p. 247).

El contexto organizacional hace referencia a la importancia de los laboratorios en las estructuras organizacionales, que elementos deben utilizar y que talento humano deben de tener para su gestión donde pueden presentar desafíos en términos de burocracia y resistencia al cambio. Un estudio de Ospina (2019), destaca que de no existir algunos elementos pueden obstaculizar la implementación de procesos innovadores en el sector público. Por lo tanto, es

importante promover una cultura de apertura al cambio y la experimentación dentro de las instituciones gubernamentales.

La participación ciudadana es un elemento esencial, los procesos colaborativos entre los ciudadanos, gobierno central y sociedad civil permite conocer las necesidades realizadas al momento del diseño de políticas públicas. Según Albornoz. (2021), Una alta participación ciudadana en los laboratorios de gobierno puede generar mayor legitimidad y aceptación de las soluciones propuestas. Sin embargo, es importante asegurar la representatividad y diversidad de los participantes para evitar la exclusión de grupos marginales.

El contexto político y organizacional desempeña un papel fundamental, la voluntad política, la estructura gubernamental y la participación ciudadana son factores clave a considerar. El liderazgo político comprometido, la flexibilidad organizacional y la inclusión ciudadana son elementos fundamentales para garantizar la efectividad de estos laboratorios en la región.

### **1.3 Objetivos del proyecto**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Comparar como han mejorado los servicios públicos en Latino América con la implementación de Laboratorios de Innovación; a través de una revisión documental, para la elaboración de una propuesta integral de creación de un Laboratorio de Innovación que coadyuve a los municipios de la provincia del Guayas en la búsqueda de soluciones, identificación de oportunidades innovadoras, y mejora de la calidad y eficiencia de los servicios públicos.

#### **1.3.2 Objetivo Específico.**

1. Diagnosticar las características, propiedades y atribuciones de los Laboratorios de Innovación seleccionados.
2. Comparar las características de los laboratorios de innovación para identificar la mejora en los servicios.
3. Elaborar la propuesta para implementar un laboratorio de innovación en la provincia del Guayas.

#### **1.4 Pregunta de investigación**

Con los antecedentes y los objetivos, este estudio plantea la siguiente pregunta: ¿Han mejorado los servicios públicos con la implementación de los laboratorios de innovación?

Esta pregunta de investigación busca explorar y comprender el valor público entregado a los ciudadanos, específicamente en la mejora de los servicios públicos.

Al formular esta pregunta, se busca obtener información sobre los beneficios y desafíos que han enfrentado en su objetivo de mejorar los servicios públicos. También se pretende identificar buenas prácticas de casos exitosos en la región, así como las barreras y obstáculos que han limitado su efectividad.

## CAPÍTULO II

### 2. Revisión de la Literatura y aspectos teóricos.

#### 2.1 Innovación pública

La innovación surge de la capacidad creativa humana, como se puede observar en la etimología, los diccionarios y la historia. Es importante destacar que la innovación abarca diversos ámbitos, no solo se limita a lo material o tecnológico. A lo largo del tiempo, la innovación ha tenido una larga trayectoria como categoría. No obstante, con el transcurso del tiempo, según Benoit, (2008), dos factores han dado mayor importancia::

1) El aumento de interés en desarrollar nuevas industrias y su relación con el capitalismo, donde se promueve el desarrollo industrial mediante la tecnología.

2) Una nueva área de conocimiento enfocada en la tecnología para el desarrollo de políticas relacionadas con la ciencia y el crecimiento económico.

Para Arros, (2017) la innovación pública implica la incorporación de ideas, métodos y enfoques novedosos para garantizar la provisión de los servicios en el marco de generar un valor público positivo hacia el ciudadano final.

Según Navarro, (2017), El concepto de innovación es amplio y su interpretación varía significativamente. Algunos expertos se centran en la dimensión tecnológica, mientras que otros destacan aspectos organizativos. Además, se reconoce que la innovación implica mejorar la gestión a través de la participación ciudadana, promoviendo una visión compartida del interés público. Esto implica habilidades de colaboración y co-creación para lograr resultados públicos legítimos.

Los autores Sánchez, Lasagna, & Marcet, (2013) cuando mencionan que la innovación no es una "moda", hacen referencia a que no se trata de una solución universal, sino que más bien representa el constante esfuerzo de las organizaciones públicas y privadas por interactuar en entornos altamente cambiantes y crear valor.

Borins, (2002) menciona, que en el ámbito público la innovación busca retos novedosos para una nueva forma de proveer los servicios a la ciudadanía. En ciertos casos, también crea nuevos programas que pueden ser considerados como productos innovadores.

Diversas investigaciones llevadas a cabo por distintos autores han dado un enfoque fundamental para abordar los desafíos actuales y fortalecer la gobernanza. Esto implica que la innovación es la creación de nuevas formas para abordar los problemas, demanda un proceso que requiere tiempo debido a los cambios en los procedimientos, los impactos y los resultados

## **2.2 Laboratorios de innovación pública**

Desde su publicación en el Transparency and Open Government Memorandum or the Heads of Executive Departments and Agencies, el concepto ha adquirido mayor importancia (Galster, 2018, p. 241), fue presentado durante el primer día del mandato del presidente de los Estados Unidos, Barack Obama. Este memorándum establece el compromiso del Gobierno federal de fomentar iniciativas de transparencia, participación y colaboración en la administración pública estadounidense.

Oszlak, (2013), establece formalmente que los gobiernos deben tener apertura y co-crear con los diferentes sectores para garantizar proyectos centrados en el diseño con los ciudadanos en el uso de diferentes mecanismos.

Aunque en conjunto los laboratorios de innovación presentan una gran diversidad Mulgan, (2007), considera que existen ciertas particularidades que distinguen claramente una organización de innovación con una organización tradicional. En primer lugar, se destaca su disposición interna para asumir riesgos en el desarrollo de innovaciones. Los laboratorios se establecen como entidades ágiles y de menor tamaño, lo que les otorga mayor autonomía y una mayor tolerancia al fracaso en comparación con los organismos tradicionales. En segundo lugar, se emplean metodologías de experimentación que implican la rápida adopción para la puesta en marcha mediante pilotos que permiten poder ser evaluados en su ejecución. La experimentación permite a los laboratorios comprender el alcance y los efectos de sus propuestas antes de su implementación a gran escala, lo cual también contribuye a reducir los costos asociados a posibles fracasos. En último lugar, se necesita un conocimiento especializado en diferentes tecnologías de acuerdo al nivel de implementación. Por lo general, los laboratorios cuentan con funcionarios capacitados en metodologías de innovación y datos. Además, suelen estar integrados por profesionales provenientes de diversas disciplinas, lo que permite compartir con diferentes enfoques y miradas de lo que está ocurriendo, promoviendo una mayor comprensión de la diversidad social.

Además, es común que los laboratorios de innovación fomenten la co-creación entre diversas entidades y otros sectores tanto a nivel privado y social. También se busca activamente involucrar a los ciudadanos en los diseños de las soluciones, permitiendo aprender en cada una de las etapas para su desarrollo. Por último, cabe destacar que algunos laboratorios tienen como objetivo crear un entorno propicio para impulsar diferentes actividades en el marco de la innovación y desarrollo. (Oszlak, 2013, p. 62).

Los laboratorios de innovación, se originan como una respuesta a la creciente demanda de promover y expandir los espacios para el desarrollo de ideas participativas en el marco de incentivar a los ciudadanos a trabajar en la solución de sus problemas. (Acevedo & Dassen, 2016, p. 12).

Desde una perspectiva teórica, la creación de un Laboratorio de Innovación Pública como entidad gubernamental siempre será autorizada por el nivel superior en una institución, de tal modo, que puede desarrollarse en alguna área nueva de acuerdo al estatuto orgánico o fortalecer alguna área de gestión para fomentar la innovación, toda decisión deberá estar sustentada en las atribuciones y normativa aplicable para poder darle la legitimidad correspondiente.

En resumen, los laboratorios de innovación, son áreas donde se desarrolla la colaboración para el fomento de la experimentación, ideación y prototipado con el objetivo de resolver problemas públicos. Estos laboratorios crean un ambiente propicio para generar ideas innovadoras y desarrollar soluciones centradas en el usuario. Además, pueden ser analizados y comprendidos desde diferentes perspectivas estructurales y contextuales para conseguir los desafíos propuestos.

### **2.3 Servicios públicos**

Los municipios desempeñan un rol fundamental para cubrir las demandas ciudadanas y en la provisión de servicios públicos. Esta responsabilidad, se establece en el marco de las competencias asignadas a los gobiernos locales y provinciales.

En relación a los servicios públicos, podemos identificar algunas características clave:

1. Son actividades técnicas orientadas a lograr objetivos específicos.
2. Su propósito principal es entregar servicios para disminuir las diferentes brechas de atención. Estos servicios están regulados por el derecho público, aunque algunos expertos también consideran la posibilidad de regulación por el derecho privado.
3. Tanto el estado como entidades privadas pueden entregar servicios de acuerdo a diferentes características, ya sea de manera directa o a través de concesiones.
4. Se requiere una normativa que garantice la satisfacción ciudadana constante con el objetivo de aumentar la satisfacción de los ciudadanos.

Según Cabañas (1985) y Hernandez & Cucarella, (2018) se puede clasificar de acuerdo a la siguiente manera:

- a) En función de su importancia, los servicios pueden ser clasificados como esenciales, relacionados con los propósitos fundamentales del Estado.
- b) En función de su necesidad, se distinguen entre servicios necesarios y voluntarios, dependiendo de si las entidades públicas están obligadas o no a proporcionarlos.
- c) En relación a su utilización, se categorizan como servicios de obligatoriedad o facultativos.
- d) Por su competencia, que solo pueden ser atendidos por entidades administrativas designadas para ello, como policía, defensa nacional, correos, telégrafos, y servicios concurrentes, que también pueden ser satisfechos mediante esfuerzos individuales.
- e) En función de la entidad administrativa de la cual dependen, se clasifican como federales, estatales y municipales, de acuerdo con el marco jurídico vigente.
- f) Según los usuarios a los que se dirigen sin distinción y de manera universal.
- g) En relación a los beneficiarios de manera directa o indirecta.
- h) En cuanto a su nivel de composición, simples, de forma exclusiva cuando detallamos servicios públicos, o mixtos, cuando se estructuran siguiendo normas del derecho privado.

En términos generales, cualquier necesidad satisfecha o que se intente satisfacer por parte de los diferentes niveles de gobierno de manera regular, continua y obligatoria, se consideran servicios públicos. Su propósito principal es satisfacer las necesidades colectivas, especialmente aquellas de carácter esencial, y deben ser accesibles de manera universal, obligatoria y continua, garantizando igualdad y calidad para toda la comunidad. (Matias Camargo, 2016, p. 341).

Para Bigné, Moliner, Vallet, & Sanchez, (1997) existen diversas perspectivas desde las cuales se puede definir un servicio público. En términos generales, se trata de una actividad ofrecida por las entidades gubernamentales, para cambiar la situación social inicial de un sector regido por las leyes habituales de oferta y demanda del mercado. El enfoque principal de estos servicios es garantizar la satisfacción de los usuarios o beneficiarios, teniendo en cuenta sus necesidades y prioridades.

Reyna & Ventura, (2008), consideran como servicios públicos a todos los que sin ninguna discriminación pueden acceder de manera gratuita a cambio de una tarifa o contraprestación. El propósito principal de estos servicios es satisfacer las demandas ciudadanas, promover el desarrollo local y mejorar las condiciones de vida de los diferentes

sectores. Los servicios públicos son diversos ya que abarcan las necesidades que la propia comunidad requiere a medida que evoluciona. (Pasquiali, 1995, p. 418).

Los servicios públicos comprenden las medidas y ventajas que el gobierno pretende satisfacer para mejorar las condiciones de vida de una población objetivo. Estos servicios abarcan diferentes áreas de atención: acceso a la salud, seguridad, educación, transporte público, agua potable, entre otros. La importancia de ofrecer servicios públicos eficaces y de calidad ha sido destacada en la literatura por diferentes autores.

## **2.4 Valor público**

El término "valor público" hace referencia a los efectos positivos o beneficios que se producen en la sociedad gracias a las acciones y políticas implementadas por el gobierno. La importancia de entender y cuantificar el valor público ha sido resaltada en la literatura como una manera de evaluar el impacto en las políticas gubernamentales (Conejero Paz, 2014, p. 76).

Zegarra, (2021) considera que es responsabilidad de todos los gobiernos proporcionar servicios públicos que se ajusten a sus capacidades, con beneficios y niveles de satisfacción para los ciudadanos. Es fundamental comprender las necesidades y limitaciones de los beneficiarios para evaluar los horizontes de satisfacción, lo cual influye de manera directa en el valor público entregado por parte de los servicios dependientes de entidades públicas. De acuerdo, a la nueva gestión pública y sus principios, todas las personas deben ser tratadas como clientes. Existe una demanda que deben satisfacerse con la oferta de los servicios públicos, utilizando los recursos disponibles para brindar dichos servicios y prestaciones. En el caso contrario, se establecerán otras alternativas con limitaciones, siempre con el objetivo de servir a la población.

Dariol (2017) menciona que el valor público en los servicios públicos se refiere a la capacidad de estos servicios para producir beneficios tangibles e intangibles tanto para los ciudadanos como para la sociedad en su conjunto. La literatura ha destacado la importancia de enfocarse en la generación de valor público al diseñar e implementar políticas y programas gubernamentales.

Medir el valor público se refiere a los métodos y enfoques utilizados para evaluar y cuantificar el impacto y los resultados de los servicios públicos en términos del valor generado para la sociedad. La literatura ha explorado diversas aproximaciones de medición,

como el análisis costo-beneficio, el análisis de impacto social y la evaluación de resultados, para mejorar la efectividad de los servicios públicos.

## **2.5 Impacto de los procesos de innovación pública.**

De acuerdo a la Nueva Gestión Pública, en los últimos años, se ha propiciado la adopción de prácticas que conllevan transformaciones importantes en los servicios públicos. La innovación y su papel como elemento diferenciador tienen un debate importante que impulsa la competitividad y la productividad de estas organizaciones. La innovación se caracteriza por la introducción de ideas nuevas, productos, conceptos que contribuyen al desarrollo y mejora continua de las entidades públicas. (Henríquez & Ramírez-Alujas, 2022, p. 58).

En la actualidad, los laboratorios de innovación pública según, Llanes-Font & Salvador-Hernández (2021); se proponen como espacios de innovación que ofrecen soluciones novedosas basadas en un análisis de las necesidades concretas de digitalización y están en línea con las tendencias globales en este ámbito.

Para Rojas, (2021), los laboratorios presentan características distintivas en términos de origen, estructura legal y metodologías. Sin embargo, comparten objetivos comunes:

- a. Promover la innovación abierta.
- b. Generar redes colaborativas.
- c. Adoptar un enfoque transversal.
- d. Solucionar problemas específicos mediante la experimentación y la creatividad.
- e. Aplicar conocimiento científico.
- f. Comunicar los procesos de innovación.

Según Barbosa Jaimes (2022), para desarrollar políticas públicas utilizando enfoques innovadores se deben involucrar a todos los interesados que se encuentran a favor o en contra del proceso. Estos interesados pueden tener distintas formas jurídicas, ya sea públicas, privadas o mixtas, y desempeñan un papel crucial en el diseño de los retos de innovación propuestos.

Sin embargo Rodríguez (2019) indica, que las entidades gubernamentales han adoptado diferentes estrategias para gestionar el riesgo asociado al proceso de innovación en la administración. Una de ellas es la descentralización administrativa, que les permite externalizar parte del riesgo y tener más flexibilidad frente a los organismos tradicionales de la administración. Además, se han implementado enfoques experimentales que incluyen la

rápida ejecución de prototipos y la medición del impacto. Esta metodología permite comprender los efectos previos a su desarrollo a gran escala, reduciendo los riesgos potenciales y un uso ineficiente del recurso por un posible fracaso. En este sentido, todo proceso de innovación desarrollado desde una entidad pública, se desempeña de manera importante al aplicar el enfoque de diseño en las políticas gubernamentales. Realizan evaluaciones previas para anticipar los resultados, efectos y repercusiones que puedan surgir de la implementación de una medida política.

Según Ramirez (2022), se han ido implementando diferentes espacios destacados para fomentar la experimentación y la innovación. También son conocidos como i-labs, en su entorno se pueden testear soluciones para hacer frente a los problemas más urgentes que enfrentan los diferentes niveles de gobierno.

Para que sean efectivos, es crucial contar con un equipo diverso y altamente capacitado, así como con instalaciones y recursos físicos que permitan llevar a cabo proyectos, crear prototipos y ofrecer talleres a la comunidad. Además, se requiere una inversión significativa en nuevas tecnologías que permita reducir las brechas entre los diferentes quintiles de pobreza.

De acuerdo con Haug & Mergel (2021), en cambio se caracterizan como espacios abiertos donde se promueve la innovación, brindando un espacio de colaboración para investigar, desarrollar y experimentar en situaciones reales. Estos laboratorios se fundamentan en diferentes enfoques para fomentar la creación de comunidades colaborativas.

Específicamente, los laboratorios de innovación reflejan una tendencia que busca eliminar las barreras organizativas en el sector público y permite a los actores externos formar parte de las decisiones con el objetivo de abordar los problemas sociales. (Farazmand, 2016, p. 2).

Según Sandoval Almazán & Gil García (2011), los laboratorios de innovación se pueden distinguir en tres categorías: a) "I-labs", b) "policylabs", y c) los "living labs".

Investigaciones anteriores, han destacado los impactos positivos al momento de implantar innovación en los servicios públicos. Estos entornos han evidenciado su capacidad para desarrollar soluciones creativas y adaptadas que responden a las necesidades de la comunidad, al tiempo que promueven la co-creación entre interesados.

## **2.6 Resultados de estudios previos**

En diferentes países se han desarrollado iniciativas de laboratorios de innovación pública con resultados alentadores. Por ejemplo, en Brasil se ha establecido el Laboratorio de Innovación del Gobierno, el cual ha llevado a cabo proyectos exitosos en áreas como educación, salud y seguridad ciudadana (Diniz, 2020). Asimismo, en Chile, el Laboratorio de Gobierno ha trabajado muy fuerte en diseñar políticas públicas centradas en las necesidades de los ciudadanos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017, p.17).

Según un estudio realizado por Albornoz, Buitrago y Romero (2021), se ha evidenciado que, en América Latina, los laboratorios son espacios eficaces que fomentan la innovación abierta y permiten desarrollar respuestas innovadoras que mejoren los servicios públicos. Este estudio destaca como la colaboración entre interesados es importante para el desarrollo efectivo de dichos laboratorios.

Un artículo de investigación elaborado por Muñoz, González y Abaunza (2018), evidencia, que los procesos de innovación desarrollados desde las instituciones públicas han contribuido a aumentar la calidad en cómo se vienen prestando los servicios públicos.

Los hallazgos de Díaz-Cayeros y Magaloni (2019), señalan que la voluntad política y un liderazgo comprometido son factores esenciales para desarrollar innovación pública. Estos laboratorios requieren respaldo continuo de los líderes políticos para asegurar su impacto y sostenibilidad a largo plazo.

En un estudio realizado por Ospina, Rodríguez y Yagüe (2020), se identificaron obstáculos y desafíos para implementar laboratorios de innovación pública en América Latina, un factor relevante es la resistencia al cambio en las estructuras burocráticas, la escasez de recursos y capacidades, y la dificultad para medir y evaluar el impacto de estas iniciativas.

Según Alcaide, Noguera y Sanz (2020), estos espacios se han convertido en generadores de conocimiento y co-creación de soluciones entre diversos actores. Estos espacios fomentan una dinámica de trabajo abierta entre diferentes actores.

En resumen, investigaciones anteriores han concluido que todo proceso de innovación desarrollado desde lo público, tiene el potencial de mejorar los servicios públicos, generar soluciones innovadoras y lograr la mejora de la eficiencia administrativa. Sin embargo, también se han identificado obstáculos, que van de la mano del cambio del estatus Quo y temas presupuestarios que no permiten hacer inversiones significativas para manejar los

procesos de innovación. El liderazgo político comprometido y la colaboración entre diferentes actores son elementos clave para el éxito de estos laboratorios.

## **2.7 Impacto de estudios previos**

Investigaciones previas han proporcionado una base sólida de conocimientos, según Albornoz, Buitrago, & Romero, (2021) han demostrado en su estudio que, los laboratorios son espacios efectivos para la participación ciudadana. Su investigación resalta de manera relevante como los diferentes interesados al momento de colaborar entre sí, aumentan de manera significativa el éxito del resto de innovación. (Albornoz, Buitrago, & Romero, 2021, p. 23).

Muñoz., González, & Abaunza, (2018), en su estudio destacan cómo estos laboratorios fomentan la experimentación con un enfoque centrado en las personas, lo que ha llevado a encontrar soluciones más efectivas y adaptadas a las necesidades de la ciudadanía.

Díaz Cayeros, & Magaloni (2019), en su estudio resaltan la importancia del apoyo y la continuidad por parte de los líderes políticos para asegurar el impacto y la sostenibilidad a largo plazo de estos laboratorios (Díaz-Cayeros & Magaloni, 2019, p. 57).

Estos estudios previos han influido en el proyecto propuesto al proporcionar evidencia sobre la efectividad de los procesos de innovación. Además, han demostrado que estos laboratorios pueden mejorar la participación ciudadana, la gestión administrativa y la satisfacción de los ciudadanos al recibir los servicios públicos, resaltando siempre la importancia del liderazgo político comprometido para garantizar el éxito de estas iniciativas.

## **CAPÍTULO III**

### **3. Metodología de investigación**

#### **3.1 Recolección de datos e información**

Para recopilar datos y levantar información, se utilizarán múltiples fuentes y técnicas.

Se realizó una revisión bibliográfica de diferentes documentos y publicaciones científicas relevantes sobre laboratorios de innovación pública y mejora de servicios públicos en América Latina. Esta revisión proporcionará una base teórica sólida y permitirá identificar las principales tendencias, desafíos y avances en el campo.

Además, se llevará a cabo tres entrevistas estructuradas con actores claves en el sector gubernamental y académico, estas entrevistas permitirán obtener la perspectiva y conocimientos en profundidad sobre la implementación y el efecto que estos tienen en el marco de su implementación.

Con la investigación documental, se llevó a cabo la recopilación, selección, compilación y organización de información para facilitar el análisis de la información obtenida. Se tomaron en cuenta diversos factores claves, como los actores involucrados, los resultados esperados, los objetivos y metas establecidas, los logros alcanzados, los supuestos del programa y los factores externos.

#### **3.2 Entrevistas a involucrados**

Se desarrolló un proceso de entrevistas con el objetivo de conocer la experiencia, desafíos, lecciones aprendidas, participación de la sociedad civil y el impacto de los laboratorios de innovación pública.

Se realizaron entrevistas al Director de Iniciativas Ciudadanas del Patronato Municipal San José, al investigador de innovación de la Universidad Ecotec y al consultor de programas de gestión de proyectos de innovación. Estas entrevistas se enfocaron en obtener detalles específicos sobre la implementación de los laboratorios, explorar un poco los retos y principales ventajas en la aplicación de innovación en los servicios.

#### **3.3 Tipos de análisis**

El análisis de los datos recopilados se realizará mediante un enfoque mixto que combine métodos cualitativos y cuantitativos. Los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas se analizarán utilizando técnicas de codificación y análisis temático para

identificar patrones de temas relevantes (Braun & Clarke, 2019). Por otro lado, los datos obtenidos a través del cuestionario se analizaron con técnicas estadísticas descriptivas para identificar relaciones significativas (Hair, 2019).

### **3.4 Estudio comparativo**

El estudio comparativo realizado consiste en un análisis detallado de diferentes casos seleccionados previamente. Estos casos se han elegido con el objetivo de examinar y comparar diversas características y elementos relacionados con los laboratorios de innovación.

Para llevar a cabo este análisis, se han agrupado los casos en función de categorías relevantes, como el país de origen, el ámbito territorial, los objetivos de los laboratorios, las actividades desarrolladas, la metodología utilizada, las temáticas abordadas, los espacios de colaboración, las innovaciones desarrolladas, la capacidad de formación, el financiamiento y el valor público.

Este enfoque comparativo permitirá obtener una visión integral y comprensiva de los diferentes laboratorios de innovación, destacando tanto sus similitudes como sus particularidades, y proporcionando información que permita un análisis con evidencia significativa en el ámbito de la innovación pública.

Se ha realizado un mapeo y se ha seleccionado una muestra de 11 casos que serán revisados en profundidad. Los casos seleccionados son: EL LAB y LabGobar Argentina, Igovlab Brasil, Laboratorio de Gobierno Chile, LabCapital - Laboratorio de Gobierno Abierto e Innovación Social - Centro de Innovación Pública Digital, MiLAB Colombia, Laboratorio de Gobierno Abierto y Transformación Digital Perú, Laboratorio de Innovación en Gobierno Digital, Laboratorio de Innovación Social en Gobierno Digital Uruguay.

Las temáticas se encuentran categorizadas en las siguientes áreas: Gobierno electrónico, Energía, Capacitación técnica, Inclusión social, Mejora de servicios públicos, Innovación del sector público, Transporte y movilidad, Tecnología, Datos, Democracia, Infraestructura, Salud, Educación, Medioambiente/Cambio climático, Género, Defensa, Alivio a la pobreza, Objetivos de Desarrollo Sostenible y Desarrollo, Desarrollo económico, Digitalización.

### **3.5 Obstáculos y limitaciones**

#### **3.5.1 Obstáculos y limitaciones de información**

Existen diversos desafíos relacionados con la disponibilidad y acceso a la información. Estos obstáculos y limitaciones pueden incluir:

**Escasez de datos:** Puede haber una falta de datos disponibles que aborden específicamente la implementación. Esta escasez de información puede dificultar una evaluación precisa del impacto de estos laboratorios en los servicios públicos.

**Falta de transparencia:** La falta de transparencia en la recopilación y divulgación de datos sobre los laboratorios de innovación pública puede dificultar el acceso a información confiable y completa. Esto puede limitar la comprensión de los efectos de estos laboratorios.

**Datos heterogéneos:** La diversidad y variabilidad de los datos disponibles puede dificultar la comparación y generalización de los resultados entre diferentes casos utilizados en el estudio. Esta heterogeneidad puede afectar la validez y aplicabilidad de los hallazgos obtenidos.

Durante el proceso de investigación, es importante reconocer la posible aparición de obstáculos que podrían afectar el análisis de acuerdo a los datos obtenidos. Algunos obstáculos incluyen la falta de disponibilidad de información completa y actualizada, la resistencia de algunos actores a participar en entrevistas y la diversidad de cada laboratorio, lo que dificulta la comparabilidad de los casos. Superar estos obstáculos requerirá un enfoque cuidadoso y la implementación de estrategias adecuadas para garantizar la obtención de datos relevantes y confiables.

#### **3.5.2 Obstáculos y limitaciones de alcance**

El alcance puede verse limitado por varios factores. Algunos obstáculos y limitaciones son:

**Restricciones geográficas:** Pueden estar limitados a ciertas áreas geográficas dentro de América Latina, lo que limita su impacto a nivel regional o local. Esto puede dificultar la generalización de los resultados a toda la región.

**Diversidad de contextos:** América Latina es una región diversa con diferentes contextos políticos, sociales y culturales. Estas diferencias pueden afectar la implementación y los resultados, lo que complica la extrapolación de los hallazgos.

Limitaciones presupuestarias: Pueden enfrentar limitaciones financieras que afectan su alcance y capacidad para implementar proyectos a gran escala. Esto puede restringir la cantidad de servicios públicos que pueden mejorar y limitar el impacto general.

### **3.5.3 Obstáculos y limitaciones operativas**

Entre los obstáculos y limitaciones en términos de su funcionamiento y operatividad, se incluyen:

Resistencia al cambio: Los actores involucrados en la gestión pública pueden mostrar resistencia al cambio y a la adopción de enfoques innovadores. Esto puede dificultar la implementación efectiva y obstaculizar su impacto en los servicios públicos.

Falta de coordinación interinstitucional: La falta de coordinación entre diferentes instituciones y actores gubernamentales puede afectar la colaboración. Esto puede obstaculizar la efectividad y limitar su alcance para mejorar los servicios públicos.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de los resultados

##### 4.1.1 Entrevista Resumen

##### 4.1.1.1 Detalles específicos del laboratorio

El director de iniciativas del Patronato Lab ha tenido una experiencia enriquecedora, logrando una mejora en la vida de los habitantes de calle a través de procesos de innovación social.

Los objetivos principales de Patronato Lab son identificar mejoras en los servicios que entrega la entidad. Sus actividades principales incluyen la identificación de necesidades, generación de ideas y prototipos, implementación de programas de capacitación y empleabilidad, y colaboración con diversos actores del sector de diferentes sectores.

El proyecto ha involucrado a la sociedad civil y empresas a través de espacios de diálogo, talleres y colaboraciones estratégicas. Trabajan en alianza con empresas privadas y entidades gubernamentales para asegurar una perspectiva diversa y promover la colaboración en el proceso de innovación.

El laboratorio cuenta actualmente con un equipo de 2 colaboradores multidisciplinarios, facilitadores de procesos participativos y coordinadores de proyectos.

El impacto social más importante de Patronato Lab es mejorar las condiciones de vida de los habitantes de calle, brindándoles oportunidades para la empleabilidad en economías verdes. A nivel institucional, han generado conciencia sobre la importancia de la innovación social en la resolución de desafíos sociales.

Las dos metodologías innovadoras principales utilizadas por el laboratorio son el desing thinking y la innovación social. El desing thinking les ayuda a comprender las necesidades de los habitantes de calle, prototipar soluciones y mejorarlas interactivamente. La innovación social les permite involucrar a los actores clave, generar colaboración y desarrollar soluciones sostenibles y escalables.

El Consultor de Programas de Gestión de Proyectos e Innovación y el Consultor de Programas de Gestión de Proyectos e Innovación ofrecen valiosas perspectivas sobre la importancia de la innovación en el contexto de la función pública, los retos y desafíos que enfrentan las instituciones públicas al implementar innovaciones, así como las estrategias para fomentar una cultura de innovación y superar las barreras burocráticas.

#### **4.1.1.2 Importancia de la innovación**

En cuanto a la importancia de la innovación en la función pública, los expertos coinciden en que la innovación puede reformular los procesos existentes para lograr mayor eficiencia y mejorar los servicios públicos.

Destacan que los procesos engorrosos, lentos y burocráticos pueden ser mejorados mediante la innovación, lo que a su vez puede generar un impacto significativo en la calidad de vida de los ciudadanos.

Los expertos han enfrentado varios desafíos al implementar y desarrollar laboratorios de innovación pública, como obtener el apoyo de las autoridades, superar barreras culturales, fomentar la participación ciudadana y medir y comunicar el impacto de manera efectiva.

Los laboratorios de innovación, como Patronato Lab, han tenido un efecto significativo en la mejora del servicio público de acuerdo a su área de responsabilidad. Han desarrollado soluciones efectivas centradas en las necesidades de los habitantes de calle, implementado programas exitosos y promoviendo la colaboración entre diferentes actores para abordar desafíos complejos.

La sociedad percibe a la innovación de manera positiva, reconociendo los resultados en los procesos de innovación.

Todos los actores desempeñan un papel importante en la innovación del servicio público al aportar conocimientos especializados, recursos adicionales, colaborar en la co-creación de soluciones, ofrecer enfoques flexibles y actuar como intermediarios entre los diferentes actores.

#### **4.1.1.3 Retos y relación entre actores.**

Los retos y desafíos identificados se centran en la definición de plazos de innovación, la estabilidad gubernamental y la resistencia al cambio. Ambos expertos subrayan la importancia de establecer beneficios a corto plazo para fomentar la creencia en la innovación, especialmente en administraciones gubernamentales inestables.

La resistencia al cambio, en particular debido a estructuras institucionales arraigadas y a la zona de confort de los funcionarios, emerge como un desafío clave en la implementación de innovaciones.

En relación con la participación ciudadana, otros actores y la colaboración en los procesos de innovación pública, los expertos concuerdan en que es fundamental.

Destacan que involucrar a todos los actores relevantes, incluidos los ciudadanos, pueden generar resultados más efectivos y garantizar que los productos finales sean beneficiosos para la sociedad en su conjunto.

El enfoque centrado en las personas reconoce la importancia de comprender las necesidades y experiencias para diseñar intervenciones efectivas y adaptadas a sus circunstancias específicas.

La participación ciudadana activa se considera fundamental debido a que ha promovido el diálogo efectivo en talleres y eventos participativos en la generación de soluciones.

Los laboratorios han establecido relaciones estrechas con diversos organismos y actores políticos, como el gobierno local, instituciones académicas y organizaciones sin fines de lucro. Estas alianzas permiten acceder a recursos adicionales, compartir conocimientos y ampliar el impacto de las iniciativas.

Los autores coinciden que los laboratorios han desempeñado un papel clave en fomentar la innovación a través de la colaboración entre diferentes entidades. Esta colaboración ha sido fundamental para abordar desafíos complejos de manera integral, para garantizar la durabilidad de las iniciativas, se ha trabajado en su institucionalización.

Esto implica establecer acuerdos formales con entidades gubernamentales para integrar las soluciones innovadoras en las políticas existentes.

#### **4.1.1.4 Ecuador y la innovación**

Las estrategias más efectivas para superar las resistencias al cambio incluyen una revisión constante de los procesos existentes, la sistematización de procesos y la adopción de tecnologías de información. La implicación activa de la alta autoridad gubernamental y la medición cuantitativa de mejoras también son consideradas esenciales para asegurar el compromiso y el éxito de las iniciativas de innovación.

Las respuestas de los expertos subrayan la necesidad de una cultura de innovación en el sector público, especialmente en la reformulación de procesos, la inclusión ciudadana y la adaptación constante. La innovación se revela como un medio clave para abordar desafíos burocráticos y mejorar la prestación de servicios públicos, con un enfoque en resultados tangibles y una mayor eficiencia.

Los retos que enfrenta el Ecuador con los laboratorios de innovación se enmarcan en la necesidad de decidir su implementación, no se tiene la cultura de innovación en el País, lo que es una gran oportunidad para comenzar desde cero los procesos de innovación.

En cuanto a la visión para el futuro, es poder convertirse en un referente en la innovación pública y la mejora de servicios, expandiendo el alcance de las iniciativas, estableciendo alianzas estratégicas, siendo reconocidos como un modelo de buenas prácticas e inspirando a otros gobiernos locales a adoptar enfoques similares.

En términos de consejos para otros gobiernos locales interesados en crear un laboratorio de innovación, se mencionó la importancia de idear y comprender los desafíos de la comunidad, establecer una cultura de apertura y colaboración, involucrar a la sociedad civil desde el inicio, buscar alianzas estratégicas y medir y comunicar el impacto de las iniciativas.

Las respuestas de los expertos reflejan una conciencia profunda sobre los desafíos y oportunidades en el ámbito de la innovación pública. El enfoque en la eficiencia, la inclusión ciudadana y la adaptación continua demuestra la importancia de integrar la innovación en la función pública. Las estrategias propuestas para superar la resistencia al cambio, como la revisión constante de procesos y la implicación de la alta autoridad, pueden tener un impacto positivo en la implementación exitosa de innovaciones. Sin embargo, la importancia de la estabilidad gubernamental y la consideración del contexto cultural y organizativo no deben pasarse por alto.

En última instancia, estas respuestas resaltan que la innovación es esencial para mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios públicos, y que abordar la resistencia al cambio es un componente crítico para lograr resultados exitosos en la implementación de innovaciones en la función pública.

## **4.2 Resultados Comparativos**

Los resultados comparativos obtenidos en el estudio revelaron una serie de hallazgos generales. A continuación, se detallan los resultados destacados:

**Países de origen:** Se identificó una amplia presencia de laboratorios de innovación pública en la región, con casos destacados en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay, entre otros.

**Ámbito territorial:** Los laboratorios de innovación pública se han establecido tanto a nivel de gobierno y de autoridades locales, en ciudades o regiones específicas. Esto muestra una diversidad en cuanto a la cobertura geográfica y el alcance de los laboratorios.

**Objetivos:** Como objetivo principal tienen fomentar la participación ciudadana, impulsar la innovación en el sector público y aumentar los niveles de mejora en áreas como democracia/participación ciudadana, desarrollo económico, inclusión social, tecnología y digitalización, entre otros.

**Actividades desarrolladas:** Una variedad de actividades, que incluyen el desarrollo de proyectos piloto, la realización de investigaciones y análisis, la organización de talleres y eventos de co-creación, y la colaboración con diferentes interesados.

**Metodologías utilizadas:** Se observó una diversidad de enfoques y metodologías utilizadas, como el diseño centrado en los ciudadanos, el enfoque experimental, el uso de tecnologías digitales y el trabajo colaborativo.

**Temáticas abordadas:** Se enfocan en varias temáticas, como democracia, desarrollo, educación, sistema de salud, transporte, ecosistema, gobierno electrónico, entre otros.

**Espacios de colaboración:** Se identificó la importancia de establecer áreas de co-creación entre diferentes interesados. Estos espacios permiten la generación de soluciones conjuntas y el intercambio de conocimientos y experiencias.

**Innovaciones desarrolladas:** Han logrado desarrollar una amplia gama de innovaciones en el ámbito de los servicios públicos, que van desde soluciones tecnológicas hasta nuevos enfoques en la gestión con procesos de prototipado y testeo.

**Financiamiento:** En su gran mayoría los laboratorios se financian con fondos de gobierno central o local.

**Capacidad de formación:** En la mayoría de los países seleccionados se identificó que es indispensable que los funcionarios que forman parte de los laboratorios en conjunto con la ciudadanía tengan un proceso de formación.

**Valor público:** Existe evidencia significativa que permite demostrar que los procesos de innovación han mejorado la calidad y satisfacción en la entrega del servicio en los países que han implementado laboratorios.

Estos resultados determinan que existe evidencia significativa para demostrar que los Laboratorios de innovación han entregado a los ciudadanos un valor público positivo, permitiendo el aumento de la calidad y satisfacción mediante diferentes procesos de ideación, co-creación, testeo y pilotaje, además, han permitido ahorrar recursos y ser efectivos al momento de desarrollar un reto.

## **4.3 Propuesta de Valor**

### **4.3.1 Objetivo**

Proponer la implementación de un laboratorio de innovación pública en la Provincia del Guayas.

### **4.3.2 Alcance**

El alcance de la propuesta abarca la necesidad de crear un Laboratorio de Innovación Provincial, con un enfoque específico para desarrollar innovación en un espacio dedicado a la generación de ideas, experimentación, prototipado y testeado de posibles soluciones para aumentar la calidad de los servicios y aumentar la satisfacción de los ciudadanos en la Provincia del Guayas.

### **4.3.3 Descripción de la entidad.**

El Gobierno Provincial del Guayas es una entidad provincial autónoma ubicada en la provincia de Guayas, que tiene la responsabilidad de administrar y gestionar los asuntos públicos dentro de la provincia, incluyendo la provisión de servicios básicos, planificación urbana, desarrollo económico, promoción del turismo, seguridad ciudadana, entre otros. Como entidad autónoma, tiene autonomía para tomar decisiones y asignar recursos de acuerdo a los programas y proyectos establecidos para atender las necesidades de los diferentes cantones.

### **4.3.4 Interesados**

Autoridades y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial: Las autoridades y funcionarios del gobierno provincial serán los actores clave en la implementación y gestión del laboratorio de innovación. Su participación y apoyo son esenciales para el éxito del proyecto.

Ciudadanos de los diferentes cantones de la Provincia del Guayas: Los residentes de los diferentes cantones serán beneficiarios directos de las soluciones innovadoras desarrolladas en el laboratorio. Su participación, retroalimentación y adopción de las propuestas serán fundamentales para lograr los resultados de los procesos de innovación.

Empresas y emprendedores a nivel Provincial: Las empresas y emprendedores pueden aportar ideas, recursos y experiencia para el desarrollo de soluciones innovadoras que

impulsen un desarrollo sostenible, innovador y permita la generación de empleo en los diferentes cantones.

Instituciones educativas y de investigación: El ámbito académico puede desempeñar un papel fundamental en la colaboración con el laboratorio de innovación. Aportando con recursos humanos y facilitar la transferencia de conocimientos y tecnología hacia el sector público.

Gobierno central y entidades gubernamentales relacionadas: Estas instancias pueden proporcionar recursos financieros, marcos legales y regulatorios, y establecer sinergias con otras iniciativas de innovación a nivel nacional.

#### **4.3.5 Análisis del problema**

Efecto 1: Resistencia al cambio y a la adopción de nuevas prácticas.

Efecto 2: Estancamiento en la mejora de los servicios públicos.

Efecto 3: Lenta modernización de los servicios públicos.

Efecto 4: Limitada capacidad para enfrentar desafíos y problemas emergentes.

Problema principal: Bajos niveles de innovación en la Provincia del Guayas.

Causa 1: Falta de conciencia y comprensión para desarrollar innovación en la gestión pública.

Causa 2: Limitado acceso a recursos y financiamiento para asumir los retos de innovación.

Causa 3: Ausencia para implementar estructuras y capacidades internas para impulsar la innovación.

Causa 4: Limitaciones en la colaboración y participación de actores clave.

Causa 5: Poco personal capacitado y especializado en la gestión de laboratorios de innovación.

Causa 6: Carencia de procesos y protocolos establecidos para fomentar la creatividad y la experimentación.

Causa 7: No existe compromiso institucional.

Causa 8: Insuficiente acceso a tecnología y herramientas digitales para impulsar la innovación.

Causa 9: Dificultad de trabajar de forma colaborativa en el desarrollo de ideas en conjunto.

#### **4.3.6 Análisis de objetivo**

Fin 1: Aceptación al cambio y nuevas prácticas.

Fin 2: Avance en la mejora de los servicios públicos.

Fin 3: Acelerada modernización de los servicios públicos.

Fin 4: Aumenta la capacidad para enfrentar desafíos y problemas emergentes.

Objetivo principal: Altos niveles de innovación en la Provincia del Guayas.

Medio 1: Aumento de conciencia y comprensión para desarrollar innovación en la gestión pública.

Medio 2: Asignación de recursos y financiamiento para asumir los retos de innovación.

Medio 3: Desarrollo de estructuras y capacidades internas para impulsar la innovación.

Medio 4: Fomento de colaboración y participación de actores clave.

Medio 5: Personal capacitado y especializado en la gestión de laboratorios de innovación.

Medio 6: Existen procesos y protocolos establecidos para fomentar la creatividad y la experimentación.

Medio 7: Existe compromiso institucional.

Medio 8: Suficiente acceso a tecnología y herramientas digitales para impulsar la innovación.

Medio 9: Facilidad para trabajar de forma colaborativa en el desarrollo de ideas en conjunto.

#### **4.3.7 Matriz de marco lógico**

El análisis cualitativo y comparativo permitió identificar los componentes en el marco lógico, que desempeñan un papel fundamental en el impulso de la agenda de innovación en la provincia del Guayas. Este análisis implica un examen exhaustivo del ecosistema de innovación existente en el entorno internacional donde se mencionó la dotación de infraestructura, participación ciudadana y capacitación, que incluye la identificación de los principales actores, la asignación de recursos y la evaluación de los factores que favorecen la innovación

**Figura 1** Matriz de marco lógico

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acelerada modernización de los servicios públicos</li> <li>- Aumenta la capacidad para enfrentar desafíos y problemas emergentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de reducción en los tiempos de respuesta</li> <li>- Número de resolución de problemas en los servicios públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos y estadísticas sobre los tiempos de respuesta y resolución de problemas en los servicios públicos antes y después de la implementación de las innovaciones.</li> <li>- Evaluaciones y auditorías externas sobre la modernización de los servicios públicos y su capacidad para enfrentar desafíos emergentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un compromiso institucional para impulsar la modernización de los servicios públicos.</li> <li>Existe una cultura de aprendizaje y adaptabilidad dentro de las instituciones públicas para hacer frente a los desafíos emergentes.</li> </ul>
<b>Propósito</b>			
Propósito: Altos niveles de innovación en la Provincia del Guayas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de servicios públicos mejorados o implementados mediante soluciones innovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de seguimiento sobre los servicios públicos implementados o mejorados.</li> <li>- Evaluaciones de satisfacción de los usuarios de los servicios públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboración con las diferentes áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado de Samborondón para identificar oportunidades de mejora e implementar soluciones innovadoras.</li> <li>Disponibilidad de recursos y apoyo institucional para la implementación de soluciones innovadoras.</li> </ul>
<b>Componente 1</b>			
C1 Implementación de un laboratorio de innovación social Provincial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de proyectos innovadores implementados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de seguimiento y evaluación de proyectos innovadores implementados.</li> <li>- Registro de proyectos implementados en el laboratorio de innovación social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de recursos financieros para la implementación y funcionamiento del laboratorio de innovación social.</li> <li>Colaboración y apoyo de actores clave, como organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y empresas.</li> </ul>

<b>Actividades C1</b>			
Establecer el espacio físico adecuado para implementar el laboratorio de innovación social.	Porcentaje de recurso ejecutado.	Facturas y comprobantes de pago de las adquisiciones realizadas.	Disponibilidad de un espacio físico adecuado dentro de las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado. Asignación de recursos financieros suficientes para adaptar y equipar el espacio físico.
Realizar las adquisiciones necesarias para dotar el espacio físico	Porcentaje de recurso ejecutado.	Facturas y comprobantes de pago de las adquisiciones realizadas.	Existencia de un presupuesto asignado para las adquisiciones del laboratorio de innovación social.
Diseñar la estructura y funcionamiento del laboratorio, estableciendo roles y responsabilidades.	Porcentaje de recurso ejecutado.	Manuales de procedimientos o protocolos que detallen los procesos del laboratorio.	Participación activa y comprometida de los actores clave en el diseño de la estructura y funcionamiento del laboratorio.
<b>Componente 2</b>			
C2 Fomento de la Participación activa de los actores en la cultura de innovación.	Número de propuestas innovadoras presentadas por ciudadanos, empresas y organizaciones de la sociedad civil.	Registro de propuestas presentadas al laboratorio de innovación social. Informes de seguimiento sobre la participación de actores en la cultura de innovación.	Existencia de mecanismos y canales de participación ciudadana establecidos. Campañas de sensibilización y promoción de la cultura de innovación en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Samborondón.

<b>Actividades C2</b>			
Sensibilización a los actores clave sobre la importancia de la innovación social.	Porcentaje de recurso ejecutado.	Registro de la participación y contribuciones de los actores clave en talleres, seminarios u otras actividades de sensibilización.	Apoyo y compromiso de los líderes y autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado en la promoción de la innovación social.
Campañas de comunicación y difusión para promover la participación en el laboratorio de innovación social.	Porcentaje de recurso ejecutado.	Informes de difusión que indique el alcance de las campañas en términos de audiencia y cobertura mediática.	Disponibilidad de recursos financieros y humanos para llevar a cabo las campañas de comunicación y difusión.
Canales de comunicación efectivos para mantener una relación cercana con los actores involucrados y responder a sus necesidades e inquietudes.	Porcentaje de recurso ejecutado.	Informe de monitoreo de los canales de comunicación establecidos.	Disponibilidad de recursos tecnológicos y humanos para establecer y gestionar los canales de comunicación.

<b>Componente 3</b>			
C3 Desarrollo de capacidades en innovación.	Porcentaje de funcionarios capacitados en metodologías de innovación y pensamiento creativo.	Registro de capacitaciones y programas de formación en innovación. Evaluaciones de desempeño que incluyan aspectos relacionados con la innovación.	Disponibilidad de recursos para la capacitación y formación del personal. Compromiso institucional con el desarrollo de capacidades en innovación.
<b>Actividades C3</b>			
Diseñar programas de formación y capacitación en habilidades y metodologías de innovación social.	Porcentaje de recurso ejecutado.	Encuestas o evaluaciones de satisfacción de los participantes que midan el nivel de aprendizaje y utilidad de los programas.	Disponibilidad de expertos y facilitadores capacitados en la temática de innovación social.
Fortalecer las capacidades sobre herramientas digitales y tecnológicas que promuevan la innovación.	Porcentaje de recurso ejecutado.	Encuestas o evaluaciones de satisfacción de los participantes que midan el nivel de aprendizaje y utilidad de los programas.	Disponibilidad de recursos financieros para adquirir las herramientas digitales y tecnológicas necesarias.
Estimular la creatividad y el pensamiento disruptivo a través de actividades y ejercicios prácticos.	Porcentaje de recurso ejecutado.	Encuestas o evaluaciones de satisfacción de los participantes que midan el nivel de aprendizaje y utilidad de los programas.	Motivación y disposición de los actores involucrados para participar activamente en las actividades y ejercicios prácticos.

*Elaboración propia*

#### 4.4 Plan de Implementación

Con el propósito definido de la propuesta con las mejores prácticas y modelos exitosos en otros países, podemos identificar las áreas donde se requieren intervenciones estratégicas. A través de este enfoque, el plan de implementación busca crear una hoja de ruta personalizada para fomentar la innovación, fomentar la colaboración y promover la adopción de tecnologías y prácticas de vanguardia. En última instancia, esto empoderará a la provincia del Guayas para posicionarse como un centro de innovación, impulsando el crecimiento y mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

En el siguiente análisis se muestra la relación entre urgencia e importancia de cada componente de la matriz de marco lógico para presupuestar el plan de implementación que permita aumentar los niveles de innovación y mejora de los servicios entregados por el Gobierno Provincial del Guayas; de 0 – 8 Prioridad Baja, 9 – 15 Prioridad Media, 16 – 25 Prioridad Alta.

**Tabla 1** Plan de implementación

Componentes	Urgencia	Importancia	Total	Prioridad	Valor Anual
<b>C1 Implementación de un laboratorio de innovación social.</b>					
Establecer el espacio físico adecuado para implementar el laboratorio de innovación social.	5	5	25	Alta	\$-
Realizar las adquisiciones necesarias para dotar el espacio físico	4	5	20	Alta	\$12,200.00
Contratación del personal (1 Sp7, 1 Sp5 y 1 Sp3) <sup>1</sup>	5	5	25	Alta	\$ 46.488.00
Diseñar la estructura y funcionamiento del laboratorio, estableciendo roles y responsabilidades.	4	5	20	Alta	\$6,200.00
<b>C2 Fomento de la Participación activa de los actores en la cultura de innovación.</b>					
Sensibilización a los actores clave sobre la importancia de la innovación social.	4	4	16	Alta	\$6,200.00

<sup>1</sup> El valor correspondiente a contratación de personal se establece de acuerdo a la Resolución No. MRL-2014-0373 de estructura salarial del sector público [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/R-0373-2014-Estructura-remunerativa-institutos-y-conservatorios-p%C3%BAblicos.pdf](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/R-0373-2014-Estructura-remunerativa-institutos-y-conservatorios-p%C3%BAblicos.pdf)

Componentes	Urgencia	Importancia	Total	Prioridad	Valor Anual
Campañas de comunicación y difusión para promover la participación en el laboratorio de innovación social.	4	4	16	Alta	\$6.200,00
Canales de comunicación efectivos para mantener una relación cercana con los actores involucrados y responder a sus necesidades e inquietudes.	5	5	25	Alta	\$6.200,00
Evaluar a los funcionarios en el conocimiento de las competencias misional y administrativo.	5	5	25	Alta	\$10,000.00
<b>C3 Desarrollo de capacidades en innovación.</b>					
Diseñar programas de formación y capacitación en habilidades y metodologías de innovación social.	5	5	25	Alta	\$12.000.00
Fortalecer las capacidades sobre herramientas digitales y tecnológicas que promuevan la innovación.	3	4	12	Media	\$ 6.200,00
Estimular la creatividad y el pensamiento disruptivo a través de actividades y ejercicios prácticos.	5	2	10	Media	\$ 6.200.00
<b>Total</b>					<b>\$117,888,00<sup>2</sup></b>

Elaboración propia

El plan de Implementación permite aumentar los niveles de innovación para mejorar la calidad y satisfacción de los servicios entregados por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Guayas, se consolida en una herramienta de decisión referente a la propuesta para desarrollar estrategias innovadoras, en cumplimiento de diferentes actividades de acuerdo a la urgencia e impacto, donde se necesita una asignación presupuestaria de \$ 117.888,00 dólares americanos anuales.

<sup>2</sup> Los valores presupuestados a los bienes y servicios se enmarcan en el valor establecido de ínfima cuantía y precios referenciales a objetivos de contratación similares identificados en el sistema del SERCOP <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/>

## CAPÍTULO V

### 5.1 CONCLUSIONES

En términos de los objetivos, se ha encontrado una variedad de enfoques y actividades en diferentes países para impulsar procesos de innovación. Estos enfoques van desde la modernización de las TIC y la ciencia de datos hasta la mejora de la democracia y la participación ciudadana, lo que subraya la diversidad de esfuerzos para elevar la calidad de los servicios públicos.

Además, se ha observado que los laboratorios de innovación aplican diversas metodologías, como el diseño centrado en las personas, el diseño etnográfico y la experimentación. Este enfoque multidisciplinario refleja la naturaleza colaborativa y adaptable de estos laboratorios.

Un aspecto crucial es la colaboración de diversos actores, que incluyen empresas, ciudadanos, organizaciones, gobiernos a nivel local, provincial y nacional, funcionarios públicos, estudiantes y académicos. La participación ciudadana juega un papel fundamental en todas las etapas del proceso, conectando directamente con el objetivo general del proyecto de promover soluciones efectivas y mejorar la calidad de los servicios públicos.

La propuesta de un laboratorio de innovación en la provincia de Guayas para la mejora de la calidad y eficiencia de los servicios públicos, ha evidenciado resultados significativos. En primer lugar, se ha identificado que se requiere una inversión anual de \$117,888,00 para establecer un espacio completo que permita el fomento de la innovación en la provincia. Específicamente, la implementación de un laboratorio de innovación social demanda la mayor asignación presupuestaria debido a la necesidad de perfiles especializados en innovación para desarrollar procesos, metodologías y capacitación en innovación. Este enfoque está respaldado por la experiencia de países como Colombia, que lidera en cantidad de laboratorios de innovación en América Latina, seguido de Argentina y Uruguay, en su mayoría establecidos entre 2014 y 2022.

En cuanto a la capacidad de formación, se destaca que los laboratorios llevan a cabo actividades de capacitación y promueven el desarrollo de habilidades blandas. Esto demuestra la importancia otorgada para mejorar los niveles de conocimiento de los actores involucrados, lo que contribuye a generar resultados más efectivos y sostenibles en la transformación de los servicios públicos.

En relación al financiamiento, la asignación presupuestaria en su mayoría es asignada por el gobierno central o local, solo un porcentaje menor corresponde a organismos

internacionales que respaldan proyectos de innovación y desarrollo en la región. Este enfoque financiero evidencia la importancia atribuida para implementar innovación en procesos que permitan aumentar la calidad de los servicios públicos y promover el desarrollo en América Latina.

En conclusión, la propuesta de implementación es viable y se basa en experiencias exitosas en diferentes países que han demostrado ser efectivos en la resolución de problemas, la entrega de valor público positivo, la experimentación y la colaboración con diversos actores para generar soluciones. Estos hallazgos respaldan el objetivo general del proyecto de desarrollar un Laboratorio de Innovación que contribuya a la implementación de soluciones efectivas y a la mejora de la calidad y eficiencia de los servicios públicos en la provincia de Guayas.

## **5.2 Recomendaciones**

Basado en los hallazgos, se presentan las siguientes recomendaciones:

Promover la implementación de un laboratorio de innovación provincial, debido a que han demostrado ser una estrategia efectiva para generar innovaciones que benefician a los ciudadanos y mejoran los servicios públicos.

Asignar el presupuesto necesario para el desarrollo de un laboratorio de innovación pública, reconociendo su valor en la promoción del bienestar ciudadano y el progreso social.

Trabajar con diferentes interesados, para fortalecer los procesos de ideación y experiencia desde diferentes sectores para garantizar soluciones más integrales y efectivas. Esto implica involucrar a compañías, ciudadanos, organizaciones, gobiernos a nivel municipal, provincial y nacional, funcionarios públicos, estudiantes y círculos académicos entre otros.

Promover una participación ciudadana efectiva mediante diferentes convocatorias abiertas de retos de innovación.

Impulsar la formación y capacitación en innovación pública, tanto para los miembros de los laboratorios como para otros actores involucrados en los servicios públicos. Esto ayudará a mejorar las habilidades y competencias necesarias para desarrollar soluciones innovadoras y sostenibles.

Implementar mecanismos de evaluación continua para medir el impacto de las iniciativas de innovación. Establecer indicadores clave de rendimiento, que permitan realizar un seguimiento objetivo de los avances y realizar ajustes cuando sea necesario.

Garantizar que la innovación pública se base en principios éticos y de buen gobierno. Esto implica la adopción de códigos de conducta y políticas de integridad que promuevan la ética en todos los niveles.

Estudiar y aprender de las experiencias exitosas de otros laboratorios de innovación a nivel nacional e internacional. Esto puede proporcionar ideas y mejores prácticas que se pueden adaptar a la realidad de la provincia.

Considerando que los laboratorios de innovación pública, han demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar los servicios públicos y promover el progreso social, es necesario su desarrollo e inversión en la Provincia del Guayas para promover la colaboración y participación ciudadana, fortaleciendo las capacidades y diversificando las áreas de enfoque de acuerdo a las necesidades de cada cantón.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Acevedo, S., & Dassen, N. (2016). Innovando para una mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública. *Bid*, 66.  
<http://publications.iadb.org/handle/11319/7874?locale-attribute=es>
- Arros, V. (2017). INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO CHILENO: LA EXPERIENCIA Y APRENDIZAJES DEL LABORATORIO DE GOBIERNO. *Grupo de Investigación En Gobierno, Administración Y Políticas Públicas (GIGAPP)*, VI(1), 43–80. <http://panambi.uv.cl/index.php/rgp/article/view/2215/2168>
- Barbosa Jaimes, J. C. (2022). Innovación pública y pensamiento de diseño para políticas públicas en el contexto de desarrollo de ciudad. In *Revista Digital de Derecho Administrativo*. <https://doi.org/10.18601/21452946.n29.11>
- Benoit, G. (2008). Innovation: the History of a Category. *Project on the Intellectual History of Innovation Working*, (1), 1–67. <http://www.amazon.com/dp/0374223130>
- Bigné, J., Moliner, M., Vallet, T., & Sanchez, J. (1997). Un Estudio Comparativo de los Instrumentos de Medición de la Calidad de los Servicios Públicos. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 1, 33–52.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467–476. <https://doi.org/10.1108/01437730210449357>
- Cabañas, G. M. (1985). La administración estatal y municipal de México. *México, Inap-Conacyt*, 44.
- Conejero Paz, E. (2014). Valor Público: Una Aproximación Conceptual. *3Ciencias*, 3(1), 30–41.
- Dariol, M. (2017). Las smartcities y la evaluación de su valor público. *TDX (Tesis Doctorals En Xarxa)*. <https://www.tdx.cat/handle/10803/456077>
- Donnell, G. (2007). Hacia un Estado de y para la democracia. In *Democracia/Estado/Ciudadanía*.
- Farazmand, A. (2016). Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–8. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>
- Galster, A. (2018). *Transparency and open government. Practical Guide*. 6–7. Retrieved from <https://rm.coe.int/booklet-a6-transparency-coll-public-ethic-en/1680907906>
- Gatica Arreola, L. A. (2020). Sistema de partidos y eficiencia en la provisión de bienes públicos: un análisis formal. *EconoQuantum*, 33–56.  
<https://doi.org/10.18381/eq.v17i2.7170>

- Haug, N., & Mergel, I. (2021). Public value co-creation in living labs-results from three case studies. *Administrative Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030074>
- Henríquez, S., & Ramírez-Alujas, Á. (2022). Innovación pública municipal en Chile. Análisis comparado de las estrategias de Puente Alto, Peñalolén y Renca. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, 1–26. <https://doi.org/10.32457/riem25.1733>
- Hernandez, L., & Cucarella, D. V. (2018). *Servicios públicos, diferencias territoriales e igualdad de oportunidades*. 47.
- Hernández, Y. S., & Font, M. L. (2021). Laboratorio de innovación pública un espacio de co-creación. *Avances*, 23(2), 1–8. <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869392002/html/>
- Jardon, C. M., & Gierhake, K. (2020). Social innovation and territory in municipalities: The Distrito Metropolitano de Quito case. *Perfiles Latinoamericanos*, 28(55), 301–324. <https://doi.org/10.18504/pl2855-012-2020>
- Llanes-Font, M., & Salvador-Hernández, Y. (2021). Evaluar la calidad de los productos software del laboratorio de innovación pública. *Ciencias Holguín*, 27(4), 1–7. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181569023002>
- Matias Camargo, S. R. (2016). Los servicios públicos como derechos fundamentales. *Derecho Y Realidad*, 2(24), 315–329. <https://doi.org/10.19053/16923936.v2.n24.2014.4544>
- Montecinos, E. (2018). Reforma y Democracia Reforma. *Revista Del CLAD*, 72. <https://doi.org/1315-2378>
- Mulgan, G. (2007). *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously*. 6–7.
- Navarro, F. (2017). *INNOVACIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA: CONCEPTOS, EXPERIENCIAS EXITOSAS, DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS*. VI, 5–18. <https://rcs.uv.cl/index.php/rgp/article/view/2212/2165>
- Oszlak, O. (2013). Estado abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. *XVIII Congreso Internacional Del CLAD Sobre Reforma Del Estado Y de Las Administración Pública*, 35. <https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/7500/0075035.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramirez, L. (2022). *Laboratorios de Innovación Pública como Espacios Generadores de Valor Público en México* (pp. 1–115). pp. 1–115.
- Reyna, L., & Ventura, K. (2008). Los servicios públicos en el Perú: una visión preliminar. *Instituto de Investigaciones Jurídicas*, 594–595. <file:///C:/Users/IdeaPadL340/Desktop/los-servicios-publicos-en-el-peru-una-vision-preliminar.pdf>

- Rodríguez, E. (2019). *Laboratorios De Innovación Pública: Estado Abierto*. 3(1), 107–132.
- Rojas, F. M. (2021). *Laboratorios para la innovación pública*. Retrieved from [https://cyted.org/sites/default/files/laboratorios\\_de\\_innovacion\\_redinnolabs.pdf](https://cyted.org/sites/default/files/laboratorios_de_innovacion_redinnolabs.pdf)
- Rojas Martín, F. (2020). 10 Ideas Para La Creación De Un Laboratorio De Gobierno Para La Innovación Pública. *RedInnolabs*, 1–29. [https://www.cyted.org/sites/default/files/10-ideas\\_goblab\\_final.pdf](https://www.cyted.org/sites/default/files/10-ideas_goblab_final.pdf)
- Sánchez, C., Lasagna, M., & Marcet, X. (2013). *Innovación pública: un modelo de aportación de valor*. <https://innovadorespublicos.cl/documentation/publication/25/>
- Sandoval Almazán, R., & Gil García, J. R. (2011). Propuesta de Evaluación para Portales de Gobierno Electrónico basada en el enfoque teórico evolutivo. *Revista Estado, Gobierno Y Gestión Pública*, 0(14), 22–23. <https://doi.org/10.5354/0717-6759.2009.13504>
- Sociedad, a P.-N., & 1995, U. (1995). Reinventar los servicios públicos. *Static.Nuso.Org*, 140, 70–89. [https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2454\\_1.pdf](https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2454_1.pdf)
- Zegarra, W. (2021). El valor público, característica fundamental en la nueva gestión pública. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 21–30. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.160>

## 7. Anexo

### Anexo 1 Preguntas de entrevista

Figura 2 Cuestionario

<p><b>Detalles específicos del laboratorio</b></p> <p>¿Cuál ha sido su experiencia en la implementación de laboratorios de innovación pública en su entidad?</p> <p>¿Cuáles son los objetivos y las actividades principales de su laboratorio de innovación pública?</p> <p>¿Cómo han involucrado a la sociedad civil y otros actores en el proceso de innovación pública?</p> <p>¿Con cuántos colaboradores cuenta el laboratorio?</p> <p>¿Cuál consideras que es el impacto social e institucional más importante del laboratorio?</p> <p>¿Cuáles son las dos metodologías innovadoras que usa el laboratorio?</p> <p>¿Cuáles son las capacidades estructurales de un laboratorio de innovación exitoso?</p> <p><b>La innovación y la sociedad</b></p> <p>¿Cuáles son los principales desafíos que han enfrentado al implementar y desarrollar un laboratorio de innovación pública?</p> <p>¿Qué impacto han tenido los laboratorios en la mejora de los servicios públicos en su área de responsabilidad?</p> <p>¿Cómo desarrollas y motivas la participación ciudadana?</p> <p>¿Cómo percibe la sociedad al laboratorio?</p> <p>¿Cuál crees que es el rol que juegan los laboratorios en asegurar la creación de políticas participativas?</p> <p>¿Qué rol juegan el sector privado, las ONG y las organizaciones sin fines de lucro en la innovación del servicio público?</p> <p><b>Relación con otros actores</b></p> <p>¿Cuáles son las lecciones aprendidas y las mejores prácticas que pueden compartir con respecto a la implementación y gestión de los laboratorios?</p> <p>¿Cómo se relaciona el laboratorio con otros organismos y actores políticos?</p> <p>¿Cómo apoya el laboratorio a la innovación interinstitucional/multisectorial?</p> <p>¿Cuáles son los obstáculos y retos a la innovación?</p> <p>¿Cómo hace el laboratorio para institucionalizar sus programas e iniciativas para que estas duren?</p> <p><b>Ecuador y la innovación</b></p> <p>¿Cuál son los retos sobre los laboratorios de innovación en la promoción de la participación ciudadana y la transparencia en la toma de decisiones públicas?</p> <p>¿Cuál es su visión para el futuro del laboratorio en la prestación de servicios públicos?</p> <p>¿Qué consejo les brindaría a otros Gobiernos locales decididos a crear un laboratorio de innovación?</p> <p>¿Cuáles consideras que son los mejores ejemplos de modelos de innovación en Latinoamérica?</p>
---

## Anexo 2 Matriz Comparativa

Figura 3 Matriz Comparativa

Nro.	País	Nombre del Laboratorio	Año de creación	Ámbito	Link del laboratorio	Objetivos	Actividades	Metodologías	Temáticas	Espacios de colaboración.	Innovaciones desarrolladas	Capacidad de formación	Financiamiento	Valor público entregado
1	Argentina	LabGobar	2016	Nacional	<a href="https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/laboratoriodegobierno">https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/laboratoriodegobierno</a>	Crear soluciones y estrategias de políticas públicas	Creación de políticas públicas abiertas, digitales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centrado en las personas</li> <li>Ciencia de datos</li> <li>Etnografía</li> </ul>	A, E, B	Todos los sectores	Academia de Diseño de Políticas Públicas	SI	Fondos del gobierno	20.000 civiles, 140 municipalidades y 23 gobiernos provinciales capacitados en metodologías innovadoras.
2	Argentina	El Lab	2014	Local	<a href="https://buenaosaires.gob.ar/noticias/el-laboratorio-de-la-ciudad">https://buenaosaires.gob.ar/noticias/el-laboratorio-de-la-ciudad</a>	Promover la participación y crear soluciones a problemas sociales	Acelerar ideas e incubar proyectos.	Metodologías ágiles y desing Thinking	H	Todos los sectores	Innovadores Residentes	No	Fondos del gobierno	Entrega de capital semilla, asistencia técnica y mentores.
3	Brasil	iGovLab	2016	Local	<a href="https://latino.net/es/case/3349/">https://latino.net/es/case/3349/</a>	Crear nuevas políticas públicas para los servicios prestados a los ciudadanos.	Gobernanza Digital	Experimentación - Desing Thinking	E, G	Todos los sectores	Acceso a internet a toda la población del Estado	No	Fondos del gobierno	Programa de inclusión digital con 847 puestos en 600 municipios del Estado.
4	Chile	Laboratorio de Gobierno	2014	Nacional	<a href="https://www.lab.gob.cl/">https://www.lab.gob.cl/</a>	Mejorar los servicios que las instituciones públicas	servicio de consultoría	Diseño centrado en las personas / Diseño etnográfico	A,D,G,E	Todos los sectores	Concurso de innovación en el sector público	SI	Fondos del gobierno	Redujo la burocracia del gobierno
5	Colombia	LabCapital	2020	Local	<a href="https://labcapital.veeduriadistrital.gov.co/nod/e/1">https://labcapital.veeduriadistrital.gov.co/nod/e/1</a>	Impactar en la calidad de vida de los habitantes de la ciudad	servicio de consultoría	Diseño centrado en las personas	G, H, D	Todos los sectores	Feria para mi gente	SI	Fondos del gobierno	Feria de servicios

6	Colombia	Laboratorio de Gobierno Abierto e Innovación Social	2016	Local	<a href="https://www.undp.org/es/colombia/projects/la">https://www.undp.org/es/colombia/projects/la</a>	Implementación de las políticas públicas de innovación social y gobierno abierto	Gobernanza Digital	Ciencia de datos	A, E, G	Solo ciudadanía	governabilidad democrática	NO	Fondos de organismo internacional	Primer piloto y experimento Mapeo Colectivo de Soluciones articulado con Laboratorio de Aceleración del PNUD dentro del Convenio con Gobernación de Nariño,
7	Colombia	Centro de Innovación Pública Digital	2022	Nacional	<a href="https://gobemodigital.mintic.gov.co/portal/Iniciativas/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital/">https://gobemodigital.mintic.gov.co/portal/Iniciativas/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital/</a>	Promocionar la transformación digital del Estado	Gobernanza Digital	Creación de prototipos / Modelos estadísticos / Análisis predictivo	G, R	Universidades, ciudadanía, Entidades	Prevención de accidentalidad vial con Internet y visión inteligente: El objetivo es analizar el fenómeno de la accidentalidad vial, para tomar decisiones que conduzcan a la reducción de accidentes viales.	Formación a servidores	Fondos del gobierno	Diseñó la primera plataforma de colaboración para conectar a las partes interesadas del ecosistema de innovación pública digital en Colombia
8	Colombia	MiLAB	2018	Nacional	<a href="https://www.impulsacolombia.com/informate/gobierno-presento-milab-nuevo-laboratorio-de-innovacion-publica-que-articula-sector">https://www.impulsacolombia.com/informate/gobierno-presento-milab-nuevo-laboratorio-de-innovacion-publica-que-articula-sector</a>	Generar soluciones oportunas a los retos de la administración pública	Acelerar ideas e incubar proyectos.	Creación de prototipos / Desing Thinking	A, e	Sector privado y academia	programa que permita disminuir el gasto público en entidades gubernamentales a través de medidas de gestión eficiente de la energía	Formación a servidores	Fondos del gobierno	No evidencia

9	Perú	Laboratorio de Gobierno Abierto y transformación digital	2020	Nacional	<a href="https://medium.com/gob-pe">https://medium.com/gob-pe</a>	lograr accesibilidad,	creación de servicios digitales orientados en el usuario	Creación de prototipos / Desing Thinking	A, E, G, H	Sector privado y academia	acercar el Estado al ciudadano"	Formación a servidores	Fondos del gobierno	Elaboro el plan de gobierno digital 10,410 de datos descargables
10	Uruguay	Agencia Nacional de Investigación e Innovación	2007	Nacional	<a href="https://www.ani.org.uy/institucional/acerca-de-ani/">https://www.ani.org.uy/institucional/acerca-de-ani/</a>	Promover la investigación y la aplicación de nuevos conocimientos	Cultura innovadora y desarrollo de mercados locales articulación	Creación de prototipos / Desing Thinking	B	Sector privado y academia	Programa de incentivos económicos a investigadores nacionales	Becas para promover el recurso humano	Fondos del gobierno	Crédito a empresas para desarrollar I+D
11	Uruguay	Laboratorio de Innovación Social en Gobierno Digital	2016	Nacional	<a href="https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/lab">https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/lab</a>	Promover la participación ciudadana	Experimentar, entender y cocrear	Diseño centrado en las personas / Etnografía	J, E, G, M	Ciudadanos	Acceso a la salud:	Capacitación en gobierno abierto	Fondos del gobierno	Fomento la digitalización de trámites que deben realizar los ciudadanos.

## Anexo 3 Tablas de resultado

### Resultado País de origen

Figura 4 País de Origen

*País de origen de los laboratorios*

<b>País</b>	<b>% de laboratorios</b>
Argentina	18,18%
Brasil	9,09%
Chile	9,09%
Colombia	36,36%
Perú	9,09%
Uruguay	18,18%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Elaboración propia

### Resultado Ámbito territorial.

Figura 5 Alcance de los laboratorios

*Alcance de los laboratorios*

<b>Alcance</b>	<b>% de los laboratorios</b>
Local	36,36%
Nacional	63,64%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Elaboración propia

## Resultado Objetivos de los laboratorios.

Figura 6 Objetivos de los laboratorios

### *Objetivos de los laboratorios*

---

#### **Argentina**

- 1) Crear soluciones y estrategias de políticas públicas
- 2) Promover la participación y crear soluciones a problemas sociales

#### **Brasil**

- 1) Creación de nuevas políticas públicas hasta la prototipación de los servicios prestados a los ciudadanos.

#### **Chile**

- 1) mejorar los servicios que las instituciones públicas producen.

#### **Colombia**

- 1) Generar soluciones oportunas a los retos de la administración pública
- 2) Impactar en la calidad de vida de los habitantes de la ciudad
- 3) Implementación de las políticas públicas de innovación social y gobierno abierto
- 4) Promocionar la transformación digital del Estado

#### **Perú**

- 1) Lograr accesibilidad tecnológica.

#### **Uruguay**

- 1) Promueve la investigación y la aplicación de nuevos conocimientos
  - 2) Propiciar una nueva relación entre el Estado de Uruguay y sus ciudadanos con la intención de que el Gobierno deje de trabajar “por” el pueblo y empiece a trabajar “con” él.
- 

Elaboración propia

## Resultado Actividades principales

Figura 7 Actividades principales

### *Actividades principales de los laboratorios*

---

#### **Argentina**

- Acelerar ideas e incubar proyectos.
- Creación de políticas públicas abiertas, digitales, también presta servicios de consultoría y aconseja a sectores específicos del Gobierno en políticas participativas centradas en el ciudadano.

#### **Brasil**

- Gobernanza Digital

#### **Chile**

- Servicio de consultoría

#### **Colombia**

- Acelerar ideas e incubar proyectos.
- Gobernanza Digital
- Servicio de consultoría

#### **Perú**

- Creación de servicios digitales orientados en el usuario

#### **Uruguay**

- Desarrollo de mercados locales y coordinación entre los actores involucrados en el desarrollo del conocimiento, la investigación y la innovación.
  - Diseño de soluciones sostenibles que se adapten a las necesidades de los habitantes
- 

Elaboración propia

## Resultado Metodologías aplicadas

Tabla 2 Metodologías aplicadas

Metodología aplicada	Nro. de países identificados	% de utilización de la metodología por país
Diseño centrado en las personas	4	28,57%
Diseño etnográfico	3	21,43%
Ciencia de datos	3	21,43%
Desing Thinking	4	28,57%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

## Resultado Temáticas desarrolladas

Tabla 3 Temáticas desarrolladas

Código de temática	Temática	Nro. Identificados	% de temáticas utilizadas en países
A	Democracia	5	17%
E	Innovación	7	24%
B	Desarrollo económico	2	7%
G	Tecnología	7	24%
D	Inclusión social	2	7%
H	Mejora de servicios públicos	3	10%
R	ODS	1	3%
J	Salud	1	3%
M	Medioambiente	1	3%

Elaboración propia

## Resultado Espacios de colaboración.

Figura 8 Temáticas desarrolladas

### *Temáticas desarrolladas*

---

#### **Argentina**

compañías, ciudadanos y organizaciones para intercambiar experiencias, los Gobiernos municipales, provinciales y nacionales

#### **Brasil**

Secretarías, empresas privadas, ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil

#### **Chile**

Funcionarios públicos, organizaciones de la sociedad civil, estudiantes y círculos académicos

#### **Colombia**

Ciudadanía, funcionarios públicos, organizaciones de la sociedad civil, estudiantes y círculos académicos, sector privado y entidades

#### **Perú**

Sector privado y academia

#### **Uruguay**

Ciudadanos, Sector privado y academia

---

Elaboración propia

## Resultado Innovaciones desarrolladas y su valor público entregado.

Figura 9 Valor público agregado

### Valor público entregado

<p><b>Argentina</b> Academia de Diseño de Políticas Públicas</p> <p>Programa para canalizar la energía y el talento cívico y orientarlo hacia el interior de la gestión.</p>	<p><b>Valor público</b> Capacitó a 20.000 civiles, 140 municipalidades y 23 gobiernos provinciales en metodologías innovadoras. Entrega de capital semilla, asistencia técnica y mentores para acelerar la implementación de proyectos de alto impacto.</p>
<p><b>Brasil</b> Acceso a internet a toda la población del Estado.</p>	<p><b>Valor público</b> Un programa de inclusión digital con 847 puestos en 600 municipios del Estado.</p>
<p><b>Chile</b> Concurso de innovación en el sector público</p>	<p><b>Valor público</b> Redujo la burocracia del gobierno.</p>
<p><b>Colombia</b> Gobernabilidad democrática</p> <p>Feria para mi gente</p> <p>Prevención de accidentalidad vial con Internet y visión inteligente:</p> <p>Programa que permita disminuir el gasto público en entidades gubernamentales a través de medidas de gestión eficiente de la energía</p>	<p><b>Valor público</b> Primer piloto y experimento Mapeo Colectivo de Soluciones articulado con Laboratorio de Aceleración del PNUD dentro del Convenio con Gobernación de Nariño. Feria de servicios diseñada para que la ciudadanía conozca los servicios de la entidad, valide la disponibilidad y haga uso de ellos. Diseñó la primera plataforma de colaboración para conectar a las partes interesadas del ecosistema de innovación. pública digital en Colombia. No evidencia resultado.</p>
<p><b>Perú</b> Acercar el Estado al ciudadano</p>	<p><b>Valor público</b> Elaboro el plan de gobierno digital 10,410 de datos descargables.</p>
<p><b>Uruguay</b> Acceso a la salud</p> <p>Programa de incentivos económicos a investigadores nacionales categorizados en base a un estricto sistema de evaluación.</p>	<p><b>Valor público</b> Fomento la digitalización de trámites que deben realizar los ciudadanos. Se estima que el 100% de trámites serán electrónicos al final de 2020. Crédito a empresas para desarrollar I+D</p>

Elaboración propia

## Resultado Financiamiento.

**Tabla 4** *Fondos de los laboratorios*

<b>Ingreso de fondos</b>	<b>% de ingreso de fondos</b>
Fondos de Organismo Internacional	9,09%
Fondos del Gobierno	90,91%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Elaboración propia

## Resultado Capacidad de formación

**Tabla 5** *Fondos de los laboratorios*

<b>Capacidad de formación</b>	<b>Número de laboratorios que realizan capacitaciones</b>
SI	10
No	1

Elaboración propia