

Universidad del Rosario



Escuela de Administración

Asistente de Investigación II

**INNOVACIÓN PÚBLICA: PROFUNDIZANDO EN SU CONCEPTO Y EN LOS
ELEMENTOS QUE CONFORMAN LOS LABORATORIOS QUE LA HACEN
REALIDAD**

Trabajo de grado

Presentado por:

Mónica Lisette Rodríguez García

Bogotá, D.C,

2023

Universidad del Rosario



Escuela de Administración

Asistente de Investigación II

**INNOVACIÓN PÚBLICA: PROFUNDIZANDO EN SU CONCEPTO Y EN LOS
ELEMENTOS QUE CONFORMAN LOS LABORATORIOS QUE LA HACEN
REALIDAD**

Trabajo de grado

Presentado por:

Mónica Lisette Rodríguez García

Bajo la dirección de:
Lizeth Fernanda Serrano Cárdenas

Bogotá, D.C.

2023

Declaración De Originalidad Y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito la Revisión de literatura titulada “**Innovación Pública: Profundizando en su concepto y en los elementos que conforman los laboratorios que la hacen realidad**”, en opción de grado de Asistente de Investigación II y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que esta Revisión no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Declaración De Exoneración De Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor.
La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Tabla de Contenido

1	Introducción.....	10
2	Revision de Literatura	10
2.1	Metodología	11
2.1.1	Planeación	11
2.1.2	Ejecución.....	11
2.1.3	Reslados	14
3	Fundamento teorico	17
3.1	Concepto de innovación.....	17
3.2	¿Qué es innovacion pública?.....	20
4	Innovación pública desde los laboratorios.....	29
5	Conclusiones.....	36
6	Referencias Bibliográficas.....	41

Índice De Tablas

Tabla de articulos	18
Tabla de autores	15

Resumen

La innovación ha sido un tema de gran importancia para impulsar procesos de cambio en el ámbito organizativo. Su relevancia ha llevado a que las prácticas, metodologías y enfoques se apliquen, también, en el ámbito de las instituciones públicas, pero esto presenta algunas dificultades. Es importante tener en cuenta que esta busca resultados y generación de valor, diferentes a los que se persiguen en el sector privado. Por lo tanto, comprender las particularidades de este concepto es crucial tanto para académicos como para funcionarios públicos de diferentes países que deseen implementar iniciativas de transformación con un enfoque innovador en sus agendas gubernamentales.

Considerando tal necesidad, esta investigación sigue la metodología de revisión de literatura para cumplir con el objetivo de ampliar la comprensión del concepto y profundizar en los elementos de los laboratorios de innovación. Esta metodología se divide en tres partes: planeación, desarrollo y resultados. En la planeación se identificaron las categorías con las cuales iba a iniciar la revisión de literatura, a partir de las preguntas: ¿Qué se entiende por innovación pública?, ¿Cuáles son las fases, enfoques o herramientas?, ¿Cuáles son las características que impulsan o retrasan dicho proceso? y ¿Cuáles son los elementos que componen los laboratorios de innovación? En la ejecución se realizó la ecuación de búsqueda y los resultados se llevaron a Vosviewer y Nvivo para comprender mejor la información e iniciar la lectura de los artículos. En los resultados se observa que los Laboratorios de Innovación Pública se han constituido en arenas de colaboración entre diferentes elementos públicos, organizaciones y ciudadanos, que convergen

en su propósito de generar soluciones ante problemas públicos complejos, cuyo resultado demanda la sinergia de capacidades.

Palabras Clave: Innovación pública, Laboratorios de innovación pública, Revisión de literatura, Sector público, government lab, public sector laboratorios, PSI laboratory

Abstract

Innovation has been a topic of great importance in driving change processes in the organizational sphere. Its relevance has led practices, methodologies and approaches to be applied also in the field of public institutions, but this presents some difficulties. It is important to bear in mind that it seeks results and value generation, different from those pursued in the private sector. Therefore, understanding the particularities of this concept is crucial for both academics and public officials in different countries who wish to implement transformation initiatives with an innovative approach in their governmental agendas.

Considering such a need, this research follows the literature review methodology to fulfill the objective of broadening the understanding of the concept and deepening the elements of innovation laboratories. This methodology is divided into three parts: planning, development and results. In the planning phase, the categories with which the literature review was to begin were identified, based on the questions: What is understood by public innovation, what are the phases, approaches or tools, what are the characteristics that drive or delay this process, and what are the elements that make up innovation laboratories? In the execution, the search equation was

performed and the results were taken to Vosviewer and Nvivo to better understand the information and start reading the articles. The results show that Public Innovation Labs have become collaborative arenas between different public elements, organizations and citizens, which converge in their purpose of generating solutions to complex public problems, the result of which demands the synergy of capabilities.

Keywords: public innovation, public innovation labs, literature review., public sector, government lab, public sector laboratories, PSI laboratory

1. Introducción

La innovación pública se entiende como un proceso que genera un implemento de nuevas ideas para crear valor en la sociedad u organización (Barabino, 2019). A su vez, esta cuenta con un proceso novedoso, que causa algún cambio, conocimiento o impacto en los problemas existentes de manera efectiva y eficiente (Carr et al., 2016). Dada su relevancia, se ha identificado la necesidad de seguir profundizando en el concepto, bajo la premisa que tiene especificidades que la diferencian de la innovación que se desarrolla desde la empresa privada (Sandor, 2018). Considerando esta necesidad, se realizó una revisión de literatura, siguiendo 3 fases propuestas por (Tranfield et al., 2003).

Este trabajo de literatura inició con el planteamiento de cuatro preguntas con las que partiría el documento: ¿Qué se entiende por innovación pública? ¿Cuáles son las fases, enfoques o herramientas?, ¿Cuáles son las características que impulsan o retrasan dicho proceso? y ¿Cuáles son los elementos que componen los laboratorios de innovación? Después, se ejecutó la ecuación de búsqueda en la página *Web of Science* que abarcaba las preguntas ya mencionadas. Dada la amplitud de resultados, hubo que recurrir a *Vosviewer* para seguir delimitando. Posteriormente, se hizo unos filtros de las palabras que no aportaban al estudio y a partir de esto se inició la lectura de los artículos y la clasificación en Excel y en Nvivo, lo que ayudó a tener una visión más amplia y organizada. Todo esto permitió observar los diferentes tipos de innovación pública, los elementos que la caracterizan, qué características tienen los laboratorios de innovación pública y qué elementos componen los laboratorios de innovación pública.

2. Revisión De Literatura

2.1. Metodología

2.1.1. Planeación:

Este trabajo inició con el planteamiento de cuatro preguntas, las cuales son; ¿Qué se entiende por innovación pública?, ¿Cuáles son las fases, enfoques o herramientas?, ¿Cuáles son las características que impulsan dicho proceso? y ¿Cuáles son los elementos que componen los laboratorios de innovación?

2.1.2. Ejecución

Se recolectó la información a través de una ecuación de búsqueda en la base de datos *Web of Science*. Al ser esta herramienta utilizada, principalmente en inglés, se estructuró la ecuación de la siguiente manera:

- "public innovation laboratories" OR "public innovation labs" OR "public innovation laboratory" OR "public innovation" OR "PSI lab" OR "PSI labs" OR "PSI laboratory" OR "PSI laboratories" OR "policy lab" OR "policy labs" OR "policy laboratories" OR "policy laboratory" OR "public sector lab*" OR "public sector laboratories" OR "public sector laboratory" OR "public sector labs" OR "government laboratory" OR "government lab" OR "government laboratory" OR "gov lab" OR "gov labs"

Esta ecuación arrojó 2351 resultados, se limitaron los años a partir del 2016 hasta el año 2023, con un resultado de 1621 materiales de lectura; el siguiente paso consistió en limitar por tipo de documento; se seleccionaron artículos de revisión y artículos, con un resultado de 1452 documentos que se encontraban, entre otras, en las siguientes categorías:

Temas de Geoquímica, física aplicada, metodología ciencias atmosféricas, nutrición dietética, espectroscopia, mecánica, metalurgia, ingeniería metalúrgica, filosofía, física fluidos plasma toxicología, obstetricia y ginecología, oceanografía, parasitología, psicología experimental, termodinámica, agronomía, biofísica, química medicinal, medicina terapia, microbiología aplicada a la biotecnología, silvicultural, biología celular ingeniería multidisciplinar, antropología, biología, ingeniería biomédica, ingeniería industrial, limnología, biología marina de agua dulce, biología computacional matemáticas, microbiología, minería procesamiento de minerales, música, neuroimagen, enfermería, patología, física nuclear, fisiología, sistema respiratorio reumatología, cirugía, urología nefrología, zoología.

Al hacer una lectura de los *abstracts* se observó que no traían información acorde con las cuatro preguntas establecidas en la planeación, por lo que se pasó un nuevo filtro enfocado en innovación pública. Esto mostró un resultado de 771 artículos, que se subieron a la plataforma *Vosviewer*, con un resultado de 271 palabras claves. Entre estas se encontraban las siguientes: labour, combustible energético, servicios de políticas de salud, medicina legal, pediatría, psicología social, sociología, hostelería, física matemática, bioquímica biología molecular, conservación de la biodiversidad, neurología clínica, métodos de la teoría de las ciencias de la computación, ingeniería ambiental, ciencias sociales interdisciplinarias, tecnología de las ciencias de los alimentos, humanidades

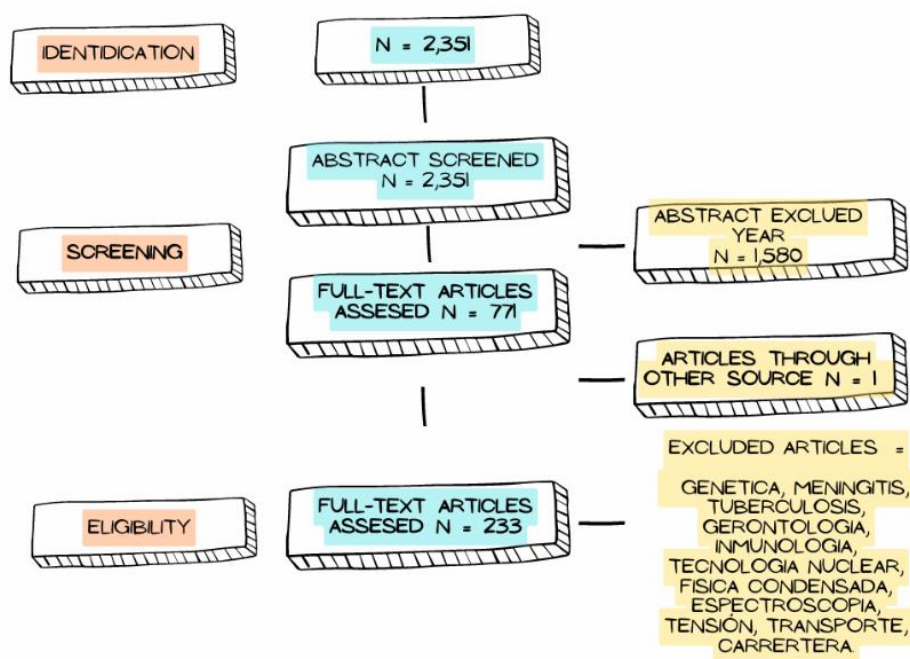
multidisciplinar, rehabilitación, ciencias sociales métodos matemáticos, electroquímica, geográfica física, instrumentos instrumentación, matemáticas, ciencias del deporte, Highway, Epidemiology, Infection, economic crisis, Tuberculosis, development banking, Physical Education, Transport, citacion topics meso, the case of nuevo leon 303, youth crime exnovation, Science without Borders, worn cameras.

Ya que estas palabras traían información que no era relevante para el estudio, se aplicó otro filtro que mostro un resultado de 233 artículos que se descargaron en Excel.

Dada su amplitud de resultados, se desarrolló un diagrama prisma que sintetiza la información dicha anteriormente.

Figura 1

Diagrama Prisma.



Nota: Información tomada a partir de la lectura de los abstract. Fuente: Elaboración propia

2.1.3 Resultados

Estos 233 resultados se le asignaron en Excel las categorías de número, nombre y año, autores, nombre completo de autores, título del artículo, publicación, años de publicación, SI/NO, razones, categoría inicial, categoría, países, clase, materiales proceso y roles. Esto dio como resultado inicial 186 artículos que se tomaron para el desarrollo de este trabajo y, posteriormente, se inició con la clasificación de los documentos, dando como resultado la siguiente tabla de clasificación final de los artículos:

Tabla 1

Categorización de la información.

CATEGORIA INICIAL	CATEGORIA	CLASE
¿Qué se entiende por innovación publica?: 13	-Literatura: 13	- Concepto: 13
Fases, enfoques y herramienta: 26	- Metodología: 26	-Materiales. 3 -Procesos: 16 -Roles: 6
Características determinantes que impulsan o retrasan el proceso de innovación: 122	-Cadena de valor: 34 - Datos: 6 - Gobierno: 6 - Intermediarios. 33 - Patentes: 2	-CA: Generador de cambio: 2 -CA: Relaciones de entidades:2

- Políticas públicas: 33
 - Problemas: 12
 - CA: Roles de innovación. 2
 - CA: Servicios. 25
 - CA: Sistemas de innovación:
 - DA: Numéricos. 6
 - G: En lo social: 3
 - G: En innovación
 - G: Beneficios: 2
 - IN: Instituciones: 14
 - IN: Social: 15
 - IN: Tecnología:
 - PA: Patentes: 2
 - PO: Regulatorias: 10
 - PO: Reglamentarias: 15
 - PO: Social: 3
 - PRO: Gobierno: 2
 - PRO: Innovación: 4
 - PRO: Laboratorios: 2
 - PRO: Pública: 7
 - Laboratorios: 28
 - Actividades: 7
 - Ágiles: 3
 - Enfoque cuantitativo:
- Innovación pública en los laboratorios: 28

- Financiamiento del gobierno: 7
- Participación: 5

No sirve: 47

Temas no relacionados: 47

Temas no relacionados: 47

Nota: Esta tabla se realizó a partir de la lectura que se hizo de los artículos de investigación. Fuente: Elaboración propia.

Con esta información, se inicia la lectura de los artículos y se clasificaron en 4 grupos de información:

En el primero se explica el concepto de la innovación pública

El segundo grupo de información se compone de sus elementos.

En el tercero se analiza los procesos que la impulsan, Después, se analizan los factores que retrasan el proceso de innovación. Y, finalmente, se analizan los elementos de los laboratorios de innovación pública.

3. Fundamento Teórico

Concepto De Innovación

La innovación implica un proceso de transformación. Para comprenderlo, se requiere analizar el cambio que se genera en los procesos, sistemas, equipos y organizaciones donde se aplica. Para algunos autores, entender el concepto implica responder qué se entiende, qué aspecto tiene o cómo se materializa, quiénes son los innovadores y qué factores la impulsa o la limitan (Barabino, 2019).

Primero se explicará lo que algunos autores definen sobre qué es la innovación, por eso, se seleccionaron ocho referentes.

Tabla 2

Conceptos relacionados con la innovación.

¿Quiénes son?	¿Qué dicen?
-Sandor, Sorin.	Describe cómo la innovación es la implementación de una mejora en el producto, bien, servicio, proceso, o un nuevo método de mercadeo, en la organización y las prácticas comerciales (Sandor, 2018).
-Peterkova, Jindra.	La innovación incluye la adquisición de recursos de conocimiento, la realización del proyecto en condiciones de
- Zapletalova, Sarka.	

- incertidumbre, la introducción el mercado y el uso a largo plazo. (Peterková & Zapletalová, 2018).
- Barabino, Gilda A La innovación la caracteriza como un producto, proceso o servicio que tiene un impacto en la sociedad y representa una mejora. (Barabino, 2019)
 - Gustafsson, Anders La innovación la describe como una combinación novedosa de conocimiento nuevo y existente, pero para convertirse en una
 - Snyder, Hannah innovación, la invención debe introducirse en el mercado y
 - Witell, Lars generar una ganancia sustancial.(Gustafsson et al., 2020)
-

Nota: Esta tabla se realizó a partir de la recolección de información de diferentes autores. Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, la innovación se define como un proceso que permite transformar las prácticas tradicionales. Este depende de la cultura en la que se inserta, de la forma en que se adquiere o agrega el conocimiento, y de la transmisión o uso del mismo para soportar los retos y amenazas que se presentan. La innovación, debe representar una mejora sobre el proceso actual, debe brindar soluciones a problemas existentes de manera efectiva y eficiente, y debe permitir, generar y producir algo novedoso (Carr et al., 2016).

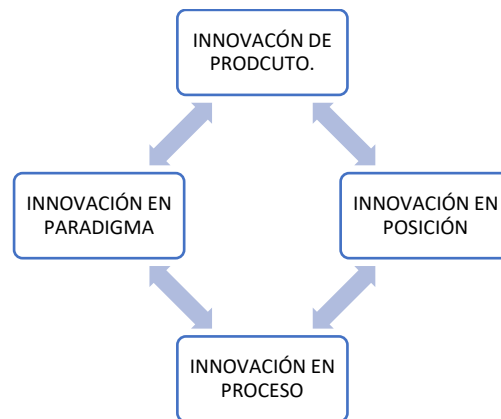
Esta es el resultado de procesos de aprendizaje social, la cual genera valor tanto para el contexto donde se inserta como para las personas que la desarrollan. Considerando lo expuesto, podría establecerse que la innovación hace referencia a las transformaciones, o cambios que se

generan tanto en el escenario organizativo, como en los procesos individuales de las personas que la ejecutan (Lane, 2016). Esto quiere decir que la innovación se caracteriza por tener una incertidumbre inherente; a su vez, esta tiene unos procesos que toman un tiempo para revelar su efecto final, pero que, a futuro, las personas pueden anticipar la llegada de una innovación altamente exitosa.

De los autores leídos, se observa que, según Francis & Bessant, existen diferentes tipos de innovación entre las cuales están:

Figura 2

Mapa sobre los tipos de innovación



Nota: El mapa anterior muestra los tipos de innovación.

Fuente:(Francis & Bessant, 2005)

Este gráfico en el desarrollo del trabajo explica cómo la innovación se transforma de 4 formas diferentes y cómo se aplica en esta, al ser conocidas como las 4P.

-Innovación del producto: Identificar los criterios principales que diferencian el producto propio al de la competencia, teniendo en cuenta el número, el momento y la tasa de las plataformas de productos.

-Innovación de proceso: Identificar en la empresa los procesos que son transformaciones para las iniciativas de innovación.

-Innovación en posición: Esta no afecta la composición o funcionalidad del producto, sino el significado del producto a los ojos del cliente potencial, o los segmentos seleccionados como objetivos.

-Innovación en paradigma: Es la encargada de la gestión organizacional. Esta, es controversial entre los académicos porque no apoyan la idea de que el “paradigma” sea un objeto legítimo.

- **¿Qué Es Innovación Pública?**

La innovación en el sector público busca generar nuevas ideas que funcionen para crear valor en dicho sector (Bloch & Bugge, 2013). Esto se traduce en estrategias que favorecen la autoridad y legitimidad de las instituciones. Bajo esta premisa, esta implica un proceso de toma de decisiones, que se enmarca en nuevos esquemas de gobernanza orientados a generar sinergias entre actores para dar soluciones a retos, que no podrían solucionar ellos mismos desde sus capacidades individuales (Wagenaar & Wood, 2018).

Barabino (2019), destaca su importancia en el desarrollo y progreso de las sociedades, este se refiere a los esfuerzos realizados por el sector público para crear soluciones novedosas a los desafíos sociales, económicos y ambientales. A través de la colaboración entre gobiernos, ciudadanos, empresas y otras partes interesadas, esta busca mejorar la calidad de vida de las personas y promover un desarrollo sostenible. Al enfocarse en la creatividad, la participación ciudadana y el impacto social, se convierte en una herramienta poderosa para abordar los problemas actuales.

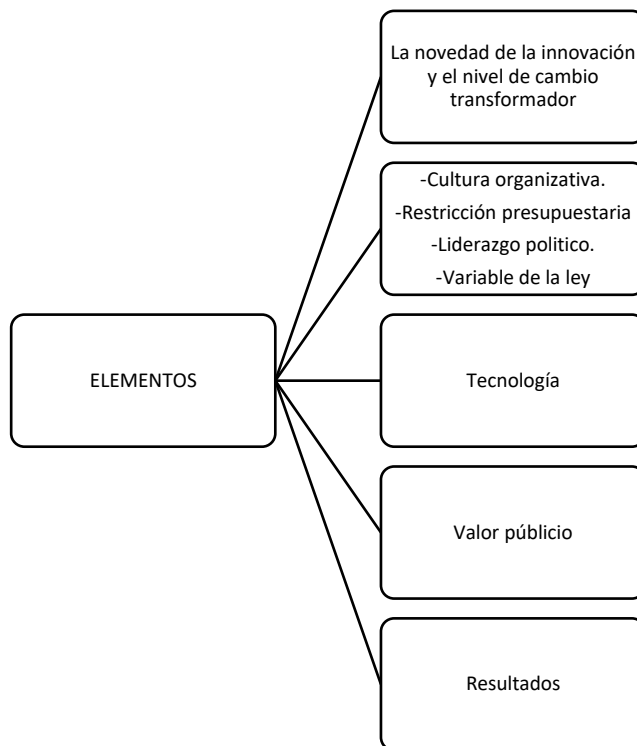
La innovación es resultado de procesos de aprendizaje social, cuyo resultado genera valor, tanto para el contexto en el cual se inserta, como para las personas que la desarrollan. Considerando lo expuesto, esto hace referencia a las transformaciones o cambios que se generan, tanto en el escenario organizativo, como en los procesos individuales de las personas que la ejecutan (Lane, 2016).

El resultado de dicho proceso se orienta a la generación de servicios públicos que atienden demandas ciudadanas y crea bienestar social. Para algunos autores, este resultado se entiende como el valor que los ciudadanos dan a los bienes y servicios recibidos del estado, y a su vez, es un mecanismo potente para el logro del desarrollo sostenible (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021). El valor público, dada la multiplicidad de factores que involucra, resulta más complejo de medir en términos de resultados.

A su vez, se observó que existen diferentes elementos de la innovación en el sector público, entre ellos están:

Figura 3

Elementos que se relacionan con la innovación pública.



Nota: Estos elementos se basan a partir de los documentos leídos y que se relacionan entre ellos.

Fuente: Elaboración propia.

Esta información expuesta en la gráfica anterior, se basa a partir de la lectura de los artículos de investigación leídos y se encontraron similitudes de opiniones entre los autores, de estos salieron 5 elementos principales que compone la innovación pública, estos son: la novedad de la innovación y el nivel de cambio transformador; a su vez, la siguiente categoría está compuesta por 4 elementos que son: cultura organizativa, restricción presupuestaria, liderazgo político y

variabilidad de la ley; el tercer elemento es la tecnología. Y, para finalizar, los resultados que estos tres generan.

Se iniciará explicando la novedad de la innovación y el nivel del cambio transformador. Gustafsson et al., (2020), habla de la innovación como una combinación novedosa de conocimiento nuevo y existente; esta puede ser de un servicio, proceso o idea, que genere un cambio. A su vez, Peterková & Zapletalová, (2018), comparte la idea, ya que, explica cómo esta se caracteriza en un producto, proceso o servicio que tiene un impacto en la sociedad y representa una mejora. Pero no solo estos dos autores concuerdan con ese pensamiento, también Francis & Bessant, (2005), habla en términos de un cambio para ofrecer al mundo, ya sea en producto o servicio. Y, para completar Lane, (2016), expresa que esto genera que aumente la productividad, mejore la eficiencia y genere valor público antes los retos de la sociedad.

En el segundo de los elementos externos se iniciará con la cultura organizativa. De esta Martin-Rios, (2016), habla sobre cómo las organizaciones se deben adaptar y responder a los desafíos, a su vez crear, desarrollar e implementar un método que genere un impacto frecuente en servicios públicos. Una opinión similar tiene Sutanto, (2017), quien comenta que la innovación organizacional se utiliza para generar nuevas ideas, comportamientos, productos, servicios, tecnologías y prácticas administrativas, que estimulen procesos y prácticas en una entidad. Caird et al., (2013), complementa diciendo que hay unos indicadores que suelen ser recursos humanos, finanzas y apoyo, actividades, vinculación, emprendimiento, rendimiento, innovación y efectos económicos.

El segundo elemento externo es la restricción presupuestaria. En este Buso et al., (2017), habla que estas restricciones se derivan de las políticas internas, los mercados financieros y las medidas regulatorias; dice, además, que la escases de recursos financieros altera sustancialmente las opciones de los gobiernos en materia de inversión y gasto público, y al ser decisiones públicas, tiene un límite de gasto estricto. De esta manera, corroborando lo dicho Qian & Xu, (1998), explica que se debe a la incertidumbre inherente. Dice que la innovación depende de unos mecanismos de selección para los proyectos, los cuales pueden ser burocráticos o financieros. A su vez, Rene Trein & Quirino Pereira, (2018) explica que esta financiación sucede porque el estado debe proporcionar una parte a financiar los proyectos de innovación para el desarrollo, ya sea, en lo económico o en lo social, pero generalmente suele ser limitado porque aumenta el gasto político. et al. (2013)

El tercer criterio externo es el liderazgo político. Li et al., (2017), comenta cómo los gobiernos cada vez más centran su atención en la innovación pública y cómo las decisiones de los políticos respecto a la prioridad y dirección de los servicios en este sector, refleja el papel del estado en el mundo corporativo. Relata también, la importancia de la ONG en el negocio de la innovación pública y cómo esta refleja la forma en que opera al nivel de la gobernanza global, ya que esta establece agendas, diseña soluciones, formula calidad y forja nuevas formas de colaborar en áreas de importancia. Pero según Hambleton & Howard, (2013), las implicaciones del cambio del gobierno a la gobernabilidad para los líderes políticos son significativos en la innovación, ya que estos generan una transformación tanto en lo social como en lo cultural, porque sus decisiones se basan en direccionamientos que se le quieren dar a la innovación, pero esto puede variar de cada líder político.

El cuarto criterio externo es la variabilidad de la ley. Li et al., (2017), explica cómo se requieren 3 elementos para la innovación pública: el primero, se refiere a los arreglos institucionales que regulan y autorizan a los actores para gobernar una comunidad política, el segundo son los cambios en el proceso, a través del cual, la formulación de políticas tiene lugar en la práctica dentro de un conjunto dado en estas instituciones, y la última, son cambios en esfuerzos deliberados para desarrollar y promover nuevas visiones, metas, estrategias y programas de política. Complementando lo dicho, es importante que existan leyes que permitan una estructuración y capital para gestionar de manera adecuada los proyectos. Según Arce-Chaves, (2018), este criterio es complemento del tercer criterio externo, ya que dependiendo de sus líderes, formarán leyes que la beneficien o, por el contrario, que sus leyes no permitan una innovación que genere un crecimiento en la sociedad.

Tecnología: Este elemento es importante porque se adapta a las circunstancias y a la sociedad. Según Rossi et al., (2022), actualmente, los gobiernos asignan a intermediarios públicos al mandato de apoyar la transición digital; esto hace que sea más fácil para las empresas tradicionales el desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías digitales. Con esto se busca que los modelos que se están aplicando se actualicen y facilite la transferencia de la innovación a las organizaciones, para crear nuevos sistemas en torno a las tecnologías digitales emergentes.

Esta postura la comparte, Bekkers et al., (2006), en cuanto a que los gobiernos deben lograr un cambio a la modernización, creando programas y contando con información sobre la tecnología, que sea percibida como un importante impulsor del cambio y que su desarrollo sea de manera planificada y organizada, logrando así que se gestione de manera eficiente. Sumado a esto,

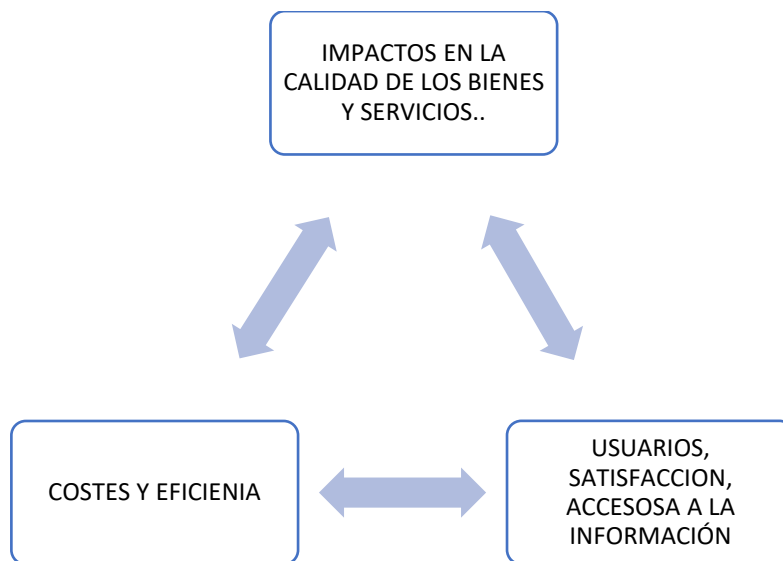
Fukugawa, (2022), dice que al incorporar organismos públicos, logra mejorar la eficiencia y contribuye a las económicas nacionales y globales, porque a las pequeñas y medianas empresas se les dificulta acceder a fuentes externas de conocimiento, debido a la falta de capacidad de búsqueda y de absorción.

Valor público: Este elemento ha evolucionado en la innovación pública. También se ha reflejado un cambio de enfoque en soluciones, con un interés creciente en el proceso de desarrollo, prueba, y su manera de implementarse, tanto en la práctica como en la literatura académica. De esta manera, la innovación ha mostrado valores como un tema transversal; estos están integrados en los factores contextuales, así como en los comportamientos de las organizaciones y personas involucradas en el proceso de innovación; de esto se observa que existen distintas etapas, como son: ideación, creación, adopción y difusión que determinarán el abanico de posibilidades y alternativas (Meijer & De Jong, 2020).

De otra manera, Sandor, (2018), dice que este valor implica que debe generar un impacto en los bienes y servicios; en términos agregados, el valor en las innovaciones depende de su manera de difusión ya sea por agencias, municipios, escuelas, hospitales u otro tipo de organizaciones. Estas cuentan con 3 dificultades que son la falta de estructuras sistemáticas para buscar e implementar nuevas ideas, resistencia interna y la falta de incentivos para difundir buenas ideas e innovaciones a otros. Por lo tanto, en la siguiente gráfica se muestra las cualidades del valor público en las organizaciones.

Figura 4

Cualidades que debe tener en la implementación del valor público:



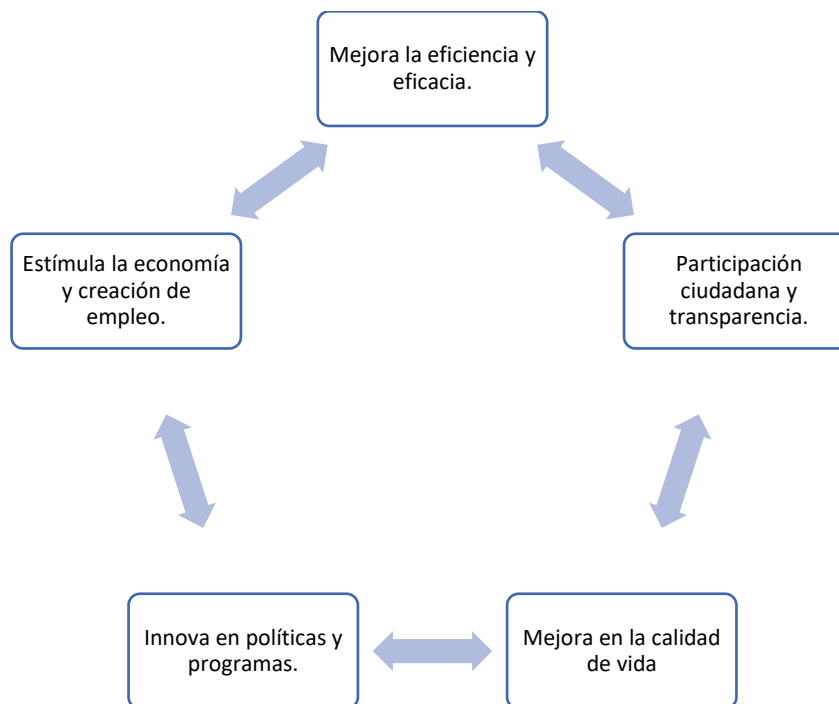
Nota: Esta información se tomó a partir de la lectura que proporciona el documento.

Fuente Sandor, (2018)

En esta última etapa se observa que los resultados de la innovación pública pueden variar según el contexto, los objetivos planteados y las estrategias implementadas. En general, la innovación pública puede tener resultados positivos los cuales se observarán en la siguiente grafica.

Figura 5

Beneficios de la innovación pública.



Nota: Esta información se tomó a partir de las lecturas de los documentos.

Fuente: Elaboración propia

Es relevante considerar que los efectos de la innovación en el ámbito público pueden variar y están condicionados por varios factores, como el liderazgo, la habilidad para llevar los procesos y se implementen, colaborar con agentes externos y la disponibilidad de recursos. Cada iniciativa de innovación pública debe ser evaluada en relación a sus objetivos particulares y el impacto que busca generar en la sociedad. Actualmente, esta es un elemento indiscutible y estratégico para la competitividad. Para medir su nivel, cada empresa debe conocer cuáles son los facilitadores si quiere alcanzar la ejecución de sus proyectos y las barreras que deben evitar (Iglesias Sánchez et al., 2017).

4. Innovación Pública Desde Los Laboratorios.

La innovación pública se manifiesta en diversos contextos, siendo los Laboratorios uno de los más destacados en la actualidad. Estos se caracterizan por ser espacios abiertos y especializados que proporcionan un entorno neutral y estimulante para la interacción de todos los actores involucrados. Cuentan con una amplia y flexible variedad de actividades, que abarca todo el proceso, desde generar y evaluar ideas, hasta crear prototipos, pruebas de soluciones, implementar y obtener un resultado; a su vez, se configuran como entornos colaborativos donde se fomenta la participación activa de diversos actores, como ciudadanos, empresas, organizaciones de la sociedad civil y funcionarios públicos. Estos espacios permiten la explorar ideas innovadoras, el desarrollo de soluciones creativas y contar con un enfoque novedoso. A través de esto, se busca generar soluciones más efectivas y adaptadas a las necesidades de la sociedad (Osorio et al., 2020).

Los laboratorios surgen de diversas instituciones, como empresas sociales, organizaciones benéficas, instituciones públicas o empresas privadas, e incluso, pueden formarse a través de alianzas híbridas. Estos aceleran la innovación en el sector público y se caracterizan por su diversidad en términos de actividades escala, y estructuras organizativas. En ellos, equipos de investigadores, diseñadores y partes interesadas se reúnen para descubrir, analizar y desarrollar mejoras en los prototipos (Tõnurist et al., 2017).

Los laboratorios públicos de innovación tienen tres objetivos fundamentales:

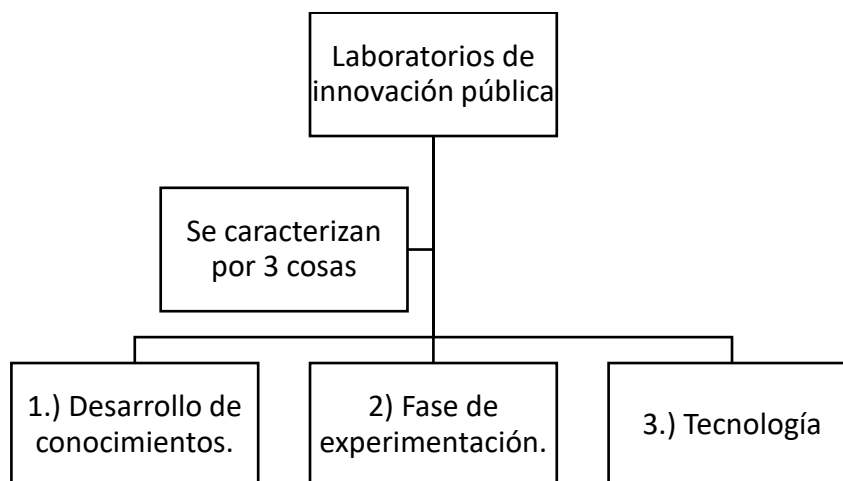
(i) promover la digitalización en sus sectores, (ii) fomentar la innovación, (iii) permitir y acelerar el crecimiento de las start-ups. Esto hace que se ayude a contribuir la gobernanza colaborativa

(Unceta et al., 2021). En el pasado, las organizaciones solían innovar de manera independiente debido a su autonomía. Sin embargo, en el mundo actual, las organizaciones buscan estar más conectadas y ser interdependientes para seguir evolucionando. En el contexto de los laboratorios, se evidencia un claro interés por generar infraestructura, programas y servicios que materialicen la transformación, al mismo tiempo que colaboran con otras organizaciones y usuarios para aprovechar sus infraestructuras y habilidades, y así co-crear valor público (Chen et al., 2020).

Los laboratorios de innovación pública son espacios creativos que permiten:

Figura 6

Mapa de las características de los laboratorios de innovación pública.



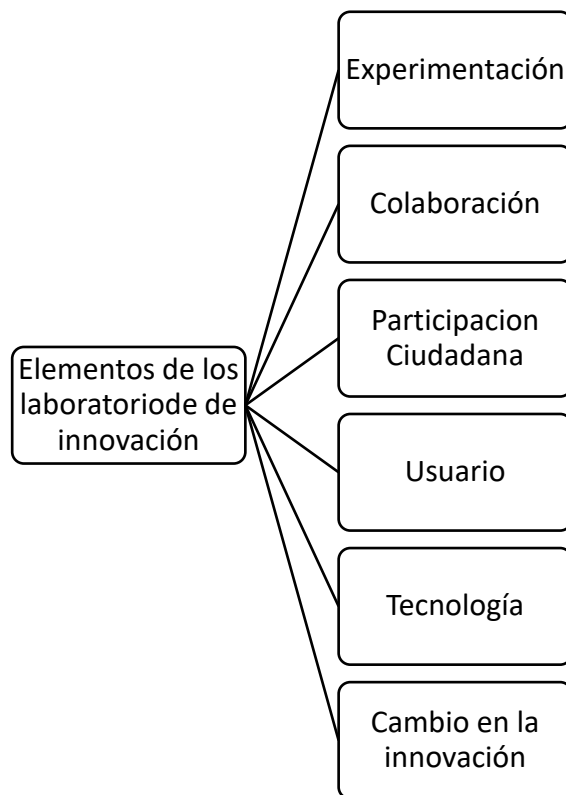
Nota: Este mapa se realizó a partir de la lectura del documento.

Fuente: Mukama et al., (2020)

La innovación pública implica la utilización de enfoques y prácticas innovadoras con el fin de abordar desafíos y mejorar la provisión de servicios públicos. En este sentido, existen diversos elementos fundamentales relacionados con estos espacios, los cuales son:

Figura 7

Mapa de los elementos de la innovación pública:



Nota: Estos elementos se desarrollaron a partir de los documentos de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Experimentación: Este elemento se vincula principalmente a la colaboración y la participación ciudadana, ya que en la práctica surge de una iniciativa, orientadas hacia los desafíos del futuro, ya sean económicos, sociales o políticos (Unceta et al., 2021). A su vez, este elemento debe ser flexible, contar con participantes y políticas públicas, porque los laboratorios experimentales proporcionan entornos donde se pueden explorar de manera controlada formas innovadoras de enfrentar los desafíos y necesidades (Ferreira & Botero, 2020).

Colaboración: En estos espacios se busca promover y mejorar la colaboración. Además, son importantes porque generan que se formulen políticas públicas, puede influir en las acciones del gobierno y generan beneficios al involucrar a ciudadanos, trabajadores, empresas privadas y académicos que fomenta la participación activa de estos actores. A su vez, promueve cambios en las acciones del sector público, ofreciendo nuevos espacios de comunicación para los ciudadanos, trabajadores, empresas privadas y academias. En estos entornos, profesionales de diversos sectores trabajan en conjunto con el gobierno y otras partes interesadas, para establecer una esfera democrática madura, que fomente la colaboración y la participación activa. Del mismo modo, estas pueden tener dos enfoques; la primera, es un enfoque centrado en las personas y la segunda, es una participación directa de los ciudadanos como principales impulsores del proceso de transformación, (Unceta et al., 2021).

Participación ciudadana: En este elemento, es importante que el usuario participe en las etapas de investigación, prototipado, experimentación e implementación de servicios públicos, porque estos actúan como impulsores del proceso de transformación, ya que participan de manera conjunta con los usuarios. Esto implica empoderarlos, para que colaboren en el diseño del funcionamiento de sus propios programas de servicios; contando con el respaldo y apoyo de los funcionarios públicos. Esta puede contribuir a la cohesión y responsabilidad del territorio, reduciendo las desigualdades de ingresos y fomentando un mayor compromiso por parte de los trabajadores (Unceta et al., 2021).

Complementado lo dicho, Fuglsang & Hansen (2022), dice que en estos escenarios se demuestra de qué manera se ayudan a los actores públicos a replantear la innovación y abordar las

necesidades públicas y sociales. De esto, se visualizó 3 marcos que funcionan para cambiar la innovación pública: aprendizaje procesal, espacio restringido y compromiso democrático, estos se analizan respecto al grado de intensidad y como abordan los desafíos sociales.

Usuario: Este elemento cuenta con una conexión directa, que está estrechamente vinculada a obtener resultados tangibles y a generar innovación impulsada por los usuarios. Esto se debe porque son socios y co-creadores activos, ellos cuentan con una mentalidad experta, en consecuencia, son sujetos que colaboran con la creación de estos espacios. Por otra parte, es importante el entorno laboral dentro de las empresas; ya que desempeñan un papel fundamental en la sociedad como generadores de empleo, riqueza y desarrollo. Su impacto va más allá de lo económico y se extiende a otras áreas, incluyendo el ámbito social (Unceta et al., 2021).

Contar con la participación de los usuarios en estos escenarios, asegura una diversidad de perspectivas y representa los intereses de quienes son impactados directamente por las decisiones y acciones gubernamentales. Su experiencia, conocimientos y habilidades juegan un papel fundamental porque genera ideas innovadoras, identifica problemas y ocasiona la co-creación de soluciones más eficientes y efectivas (Häggmark & Elofsson, 2022).

Asimismo, impulsa la legitimidad y la transparencia en los procesos de innovación pública. Al involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones, se fortalece la confianza y se fomenta una colaboración más amplia entre los diferentes actores involucrados. Esto también contribuye a evitar la brecha existente entre las políticas públicas y las necesidades reales de la sociedad, asegurando que las soluciones sean más apropiadas y estén en sintonía con las expectativas y

demandas de los usuarios. Al estar involucrados, se generan soluciones más sólidas, sostenibles y con un mayor impacto en el bienestar colectivo (Fuglsang & Hansen, 2022).

Tecnología: En este elemento, se encontró que promueve el enfoque digital de los prototipos audiovisuales que se presentan, esto hace que se promuevan las ideas creativas, y a su vez, tenga el potencial de impulsar y agilizar el proceso de generar ideas, crear prototipos, realizar experimentos e implementar soluciones. Por otra parte, ayuda a los laboratorios, ya que ofrece herramientas digitales que facilitan la conexión y se colabora de una manera más eficiente entre los usuarios. Además, mediante plataformas en línea, es posible compartir información, ideas y recursos, lo cual facilita la participación de diferentes actores, incluso aquellos ubicados en diferentes lugares geográficos (Unceta et al., 2021).

Complementado Schuurman & Tõnurist (2017), dice que mediante el uso de plataformas digitales y herramientas en línea, la tecnología simplifica la forma de comunicarse y la interacción entre los gobiernos y los ciudadanos. Esto contribuye a fomentar la transparencia, al proporcionar acceso a la información, permitiendo que los ciudadanos participen en los procesos de toma de decisiones, de manera que facilita la recopilación de comentarios y opiniones de forma escalable, permitiendo una mayor diversidad de voces y perspectivas presentes en la sociedad.

Cambio en la innovación: Los laboratorios de innovación pública son una fuente de nuevos conocimientos y oportunidades para establecer relaciones más amplias y profundas, así como para encontrar soluciones a los desafíos laborales. Sin embargo, estos escenarios presentan desafíos al introducirse en el sector público; entre los cuales están, cumplir con plazos de proyectos, gestionar

los documentos y la información de manera efectiva, y garantizar la igualdad entre los participantes. Estos desafíos destacan la importancia de abordar y superar las limitaciones y barreras. El reconocimiento y la comprensión de estos problema, es fundamental porque impulsa, mejora y promueve la efectividad de los laboratorios en el sector público (Jernsand, 2019).

El cambio implica adaptarse a las demandas de la sociedad y a los avances tecnológicos. Esto brinda la oportunidad de explorar nuevas soluciones, experimentar enfoques diferentes y aprender de los errores cometidos en el proceso. Además, el cambio fomenta la colaboración entre los diversos actores involucrados, como ciudadanos, empresas, organizaciones de la sociedad civil y funcionarios públicos. Este en los escenarios tiene un impacto significativo en la promoción de la creatividad y la mejora continua. Al estar abierto a nuevas ideas y perspectivas, se puede generar soluciones más efectivas y eficientes. Además, el cambio implica la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias y desafíos que surgen en un entorno en constante evolución (Tõnurist et al., 2017).

Reconociendo el valor público en este sector, su potencial y varios desafíos que lo obstaculizan, esta revisión de literatura explora el impacto del sector público en los laboratorios de innovación, se observó cuáles eran las barreras de entrada y el cambio que se propone para comprender las necesidades en el mercado. En conclusión, estos ambientes se han constituido en arenas de colaboración que facilitan la participación ciudadana, he interactúan brindando una necesidad, aportando conocimiento y son una economía favorable (Mukama et al., 2020).

5. Conclusiones

La innovación en el sector público implica un proceso estructurado, esto hace que su materialización sea genere en proyectos, servicios o políticas públicas. Esta investigación amplió la comprensión de su concepto, desde la explicación de los elementos que la componen, con esto, se evidenció su importancia e impacto que genera en la sociedad, también, se explicó qué usualmente se desarrolla de forma colaborativa entre diferentes actores, organizaciones, empresas, entidades del gobierno y/o ciudadanos para dar soluciones a retos sociales.

La innovación publica en los laboratorios dependen de diferentes elementos estos pueden ser: Cultura organizativa, restricción presupuestaria, liderazgo político, variable de la ley, a su vez, estos espacios creativos permiten un conocimiento más específico sobre un tema, que facilita los procesos de adaptación, actúa como espacios que estimula la creación de proyectos y que tienen en cuenta factores económicos, aspectos tecnológicos, sociales entre otros. Estos se han convertido en arenas de participación ciudadana, que la fomenten y se involucren activamente en los procesos de toma de decisiones y en la co-creación de soluciones. La interacción entre los participantes no solo facilita la colaboración, sino que también satisface una necesidad de diálogo y participación en la sociedad.

Además de fomentar la participación ciudadana, se observó que aportan conocimiento y experiencia a través de la interacción de diferentes actores, estos se convierten en entornos en los que el conocimiento se comparte, se intercambia y se aprovecha de manera colaborativa, impulsando así la generación de innovaciones significativas. Por otro lado, estos pueden ser vistos

como una economía favorable, ya que promueven la creación de valor a través de la colaboración y la co-creación. Estos escenarios permiten la interacción entre diferentes actores, incluyendo organizaciones públicas, empresas privadas, instituciones académicas y sociedad civil, generando oportunidades de desarrollo económico y social. Por tanto, los laboratorios se convierten en catalizadores de proyectos y acciones que contribuyen al crecimiento y al bienestar de la comunidad.

Para finalizar, los laboratorios de innovación pública representan una plataforma clave para abordar los desafíos y aprovechar el potencial del sector. Facilitan la participación ciudadana, impulsan la colaboración entre diferentes elementos y generan resultados que satisfacen necesidades reales. A través de la interacción y el intercambio de conocimientos, estos laboratorios se convierten en motores de cambio y en una economía favorable que impulsa el progreso social y económico.

6. Referencias Bibliográficas

- Arce-Chaves, L. (2018). Relaciones públicas como catalizadoras de innovación en la cadena de valor empresarial. Programa de prácticas empresariales Universidad Latina de Costa Rica/ Business innovation as a value chain in companies incorporated into Public Relations practice | Revista Internacional de Relaciones Públicas.
<https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/556>
- Barabino, G. A. (2019). Reframing Innovation. *Technology & Innovation*, 20(4), 361–366.
<https://doi.org/10.21300/20.4.2019.361>
- Bekkers, V., Duivenboden, H., & Thaens, M. (2006). Public innovation and information and communication technology: Relevant background and concepts. *Information and Communication Technology and Public Innovation*, 3–21.
https://www.researchgate.net/publication/285735973_Public_innovation_and_information_and_communication_technology_Relevant_background_and_concepts
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145.
<https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>
- Buso, M., Marty, F., & Tran, P. T. (2017). Public-private partnerships from budget constraints: Looking for debt hiding? *International Journal of Industrial Organization*, 51, 56–84.
<https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2016.12.002>
- Caird, S., Hallett, S., & Potter, S. (2013). The Open2-Innovation Tool—A software tool for rating organisational innovation performance. *Technovation*, 33(10), 381–385.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.06.003>
- Carr, K., Kendal, R. L., & Flynn, E. G. (2016). Eureka!: What Is Innovation, How Does It Develop, and Who Does It? *Child Development*, 87(5), 1505–1519.
<https://doi.org/10.1111/cdev.12549>
- Chen, J. (1), Walker, R. m. (2), & Sawhney, M. (3). (2020). Public service innovation: A typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674–1695.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021). Enfoque de resultados y valor público.
https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/enfoque_de_resultados_y_valor_publico_web.pdf
- Ferreira, M., & Botero, A. (2020). Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. *Policy Design and Practice*, 3(2), 150–162.
<https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1759761>
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171–183.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.004>
- Fuglsang, L., & Hansen, A. V. (2022). Framing improvements of public innovation in a living lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement. *Research Policy*, 51(1), 104390. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104390>
- Fukugawa, N. (2022). Effects of incorporating public innovation intermediaries on technology transfer performance: Evidence from patent licensing of Japan's Kohsetsushi. *Heliyon*, 8(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11139>
- Gustafsson, A., Snyder, H., & Witell, L. (2020). Service Innovation: A New Conceptualization and Path Forward. *Journal of Service Research*, 23(2), 111–115.
<https://doi.org/10.1177/1094670520908929>
- Hägemark, T., & Elofsson, K. (2022). The drivers of private and public eco-innovations in six large countries. *Journal of Cleaner Production*, 364, 132628.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132628>
- Hambleton, R., & Howard, J. (2013). Place-Based Leadership and Public Service Innovation. *Local Government Studies*, 39(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/03003930.2012.693076>
- Iglesias Sánchez, P. P., Maldonado, C. J., & De Las Heras Pedrosa, C. (2017). Innovation in Smes: Barriers and facilitators. *Revista de Estudios Regionales*, 110, 99–131. Scopus®. http://www.scopus.com/scopus/openurl/link.url?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&svc.citedby=yes&rft_id=info:eid/2-s2.0-85048687906&rfr_id=http://search.ebscohost.com&rfr_dat=partnerID:NnvIuKwx&rfr_dat=md5:b15c1fe589d510ed176d0ce6dc6fc4df

- Jernsand, E. M. (2019). Student living labs as innovation arenas for sustainable tourism. *Tourism Recreation Research*, 44(3), 337–347. <https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1613299>
- Lane, D. A. (2016). Innovation cascades: Artefacts, organization and attributions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 371(1690), 20150194. <https://doi.org/10.1098/rstb.2015.0194>
- Li, W., Bhutto, T., Nasiri, A., Shaikh, H., & Ali, F. (2017). Organizational innovation: The role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>
- Martin Rios, C. (2016). Sensemaking of organizational innovation and change in public research organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 516–531. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2014-0784>
- Meijer, A., & De Jong, J. (2020). Managing Value Conflicts in Public Innovation: Ostrich, Chameleon, and Dolphin Strategies. *International Journal of Public Administration*, 43(11), 977–988. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1664568>
- Mukama, M., Musango, J. K., Smit, S., Ceschin, F., & Petruilaityte, A. (2020). Development of living labs to support gendered energy technology innovation in poor urban environments. *Technology in Society*, 68, 101850. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101850>
- Osorio, F., Dupont, L., Camargo, M., Sandoval, C., & Peña, J. I. (2020). Shaping a Public Innovation Laboratory in Bogota: Learning through Time, Space and Stakeholders. *Journal of Innovation Economics & Management*, 31(1), 69–100. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0066>
- Peterková, J., & Zapletalová, Š. (2018). Evaluation of the Usability of Selected Innovation Concepts for Managing Innovation Activities. *E + M Ekonomie a Management / E+M Economics & Management*, 21(4), 141–158. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip&db=eoh&AN=EP133694537&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Qian, Y., & Xu, C. (1998). Innovation and Bureaucracy Under Soft and Hard Budget Constraints. *The Review of Economic Studies*, 65(1), 151–164. <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00039>

- Rene Trein, K., & Quirino Pereira, É. (2018, septiembre 3). POLÍTICAS PÚBLICAS DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DO TOCANTINS: UMA AVALIAÇÃO A PARTIR DA PRESTAÇÃO DE CONTAS DO EXERCÍCIO DE 2015 | Humanidades & Inovação. <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/677>
- Rossi, F., Caloffi, A., Colovic, A., & Russo, M. (2022). New business models for public innovation intermediaries supporting emerging innovation systems: The case of the Internet of Things. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121357. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121357>
- Sandor, S. D. (2018). Measuring Public Sector Innovation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 54E, 125–137. <https://doi.org/10.24193/tras.54E.8>
- Schuurman, D., & Tõnurist, P. (2017). Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs. *Technology Innovation Management Review*, 7, 7–14. <https://doi.org/10.22215/timreview/1045>
- Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128–135. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.11.002>
- Tõnurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: What they are and what they do? *Public Management Review*, 19(10), 1455–1479. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>
- Unceta, A., Barandiaran, X., & Lakidain, A. (2021). Digitalisation of Creative Industries Fostered by Collaborative Governance: Public Innovation Labs in Gipuzkoa. *Sustainability*, 13(5), 2568. <https://doi.org/10.3390/su13052568>
- Wagenaar, H., & Wood, M. (2018). The Precarious Politics of Public Innovation. *Politics and Governance*, 6(1), 150–160. <https://doi.org/10.17645/pag.v6i1.1275>